



การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร



โดย
นางกริษา โพรมาต

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE TASK SUPERVISION OF SCHOOL ADMINISTRATION COMMITTEES BY
SCHOOL ADMINISTRATOR**



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2015

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “การนิเทศงาน
กรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ” เสนอโดย นางกริษา โพรรามัต เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ดร.สุวิทย์ มูลคำ)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

53252904 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียน

กริยา โพรมาต : การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร อาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ : ผศ.ว่าที่ พ.ต. ดร.นพดล เจนอักษร และ ผศ. ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ 363 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร 2) แนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร และ 3) ผลการยืนยันปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ประชากรคือ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2,420 โรงเรียน ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการใช้ตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของทาโร ยามาเน ที่ความเชื่อมั่น ร้อยละ 90 ได้กลุ่มตัวอย่าง 96 โรงเรียน ส่งกลับคืน 90โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 93.75 ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน คือ ผู้บริหาร 1 คน รองผู้บริหาร 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 2 คน หัวหน้าฝ่ายงาน 1 คน รวม 5 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 480 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) ข้อมูลสารสนเทศ 2) การวางแผนการนิเทศงาน 3) การกำกับและติดตาม 4) การมีส่วนร่วม 5) แรงจูงใจ 6) ความผูกพันต่อองค์กร 7) เทคนิคการนิเทศงาน และ 8) การร่วมกำหนดเป้าหมาย

2. แนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ทั้ง 8 องค์ประกอบ มี 93 ตัวแปร อาทิ ข้อมูลสารสนเทศผู้บริหารควรมีการพัฒนาาระบบฐานข้อมูล ถูกต้อง ทันสมัย มีการวางแผนการนิเทศงานตรงตามรู้ความสามารถของผู้รับการนิเทศงาน มีการกำกับและติดตามผลการของข้อมูล เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการนิเทศงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติการนิเทศงานเพื่อความผูกพันต่อองค์กรในการวางแผนและการตัดสินใจมีเทคนิคการนิเทศงาน และมีการร่วมกำหนดเป้าหมายไว้ในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา

3. ผลการยืนยันแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันว่า แนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารมีความถูกต้อง ครบคลุมเหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

ภาควิชาการบริ การการศึกษา

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1.....

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

2.

53252904 : MAJOR : EDUCATION ADMINISTRATION

KEY WORD : EDUCATIONAL SUPERVISION TASKS OF SCHOOL COMMITTEE

KARISA PORAMAT : THE TASK SUPERVISION OF SCHOOL ADMINISTRATION COMMITTEE BY SCHOOL ADMINISTRATOR. THESIS ADVISORS : ASST.PROF.MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D, AND ASST.PROF. PRASERT INTARAK. Ed.D., 363 pp.

The purposes of this research were to determine: 1) the factors of supervision task of school administration committee of school administrators, 2) the guideline of supervision task of school administration committee of school administrators, and 3) the confirmation of educational supervision task of school administration committee of school administrators. The population in this research were 2,420 secondary schools under the jurisdiction of the office of basic education commission. The researcher determined the sample by using the formula of Taro Yamane which has 96 schools; returned 90 schools (93.75%). The respondents from each school were 1 school director, 1 deputy director, 2 heads of learning group, 1 head of school planning with the total of 480 respondents. The data were collected by using the opinionnaire. The data were analyzed by frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis, and content analysis.

The findings were as follows:

1. The factors of supervision task of school administration committee by school administrators were 8 components namely: 1) information, 2) educational supervision planning, 3) monitoring, 4) participation, 5) incentives, 6) organizational commitment, 7) educational supervision techniques, and 8) collaborative goal setting.

2. The guideline of educational supervision tasks of school committee of school administrators comprised of 8 factors; 93 indicators, for example, the school directors should develop the school data base to be accurate, up to date, and facilitate for supervision. The school directors should design the supervision plan which suit to the ability of recipients individually all the goals. The school directors should aggregate results of the evaluation to be used for improvement. The school directors should oversee the creation of a clear understanding about the practical. The school director should motivate the staff by using the supervision principles. The school directors should be brainstorming to bring experience, knowledge, skills from each one to be used for planning and decision. The school directors should have a meeting involving both the supervisors and supervisee before the implementation. The school directors should target the process control and monitoring the main work of supervision in order to meet the goals which defined in the action plan of educational requirements.

3. The confirmation of supervision task of school administrators committee of school administrators, the experts confirmed that the guideline of educational supervision tasks of school committee of school administrators, were accuracy, propriety, feasibility, and utility standards.

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature.....

Academic Year 2015

Thesis Advisors' signature 1. 2.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ประธานควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ รองศาสตราจารย์ กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร ประธานกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ดร.สุวิทย์ มูลคำ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และคณาจารย์จากภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำและเสนอแนะช่วยเหลือแก้ปัญหา ขอบกพร่องมาโดยตลอดซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย ส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ถูกต้องและสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.เกรียงพงศ์ ภูมิราช ดร.มณฑวีล วุฒิชยานันต์ ดร.เจลิยดาจันทร์ ดร.บัณฑิต แทนพิทักษ์ และ ดร.ภาสกร พงษ์สิทธิากร ที่กรุณาพิจารณาเขียนยันการนิเทศงาน กรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้สัมภาษณ์ ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทดลองเครื่องมือวิจัย การเก็บข้อมูลในการวิจัย

ขอขอบพระคุณ ดร.เกรียงพงศ์ ภูมิราช ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 9 ที่ให้โอกาส ให้การส่งเสริม สนับสนุน ให้คำแนะนำและกำลังใจในการศึกษา และการดำเนินการวิจัยมาโดยตลอด

ขอขอบคุณ คณะศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 9 และเพื่อนนักศึกษารุ่น 8/1 และ 8/2 ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการดำเนินการวิจัยมาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณบิดามารดา พี่น้องทุกท่าน ที่อบรมเลี้ยงดู ส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจ ผู้วิจัยในทุกเรื่องของชีวิต และสำคัญที่สุด ขอขอบคุณครอบครัว โพรามาต ลูก ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ และหลาน ผู้เป็นที่รักและเป็นพลังใจอันยิ่งใหญ่ของผู้วิจัยเสมอมา

คุณค่าอันเกิดจากคุณกวีนิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องสักการบูชาแด่พระเป็นเจ้า และบิดามารดา คณาจารย์ ตลอดจนผู้มีคุณูปการต่อผู้วิจัยทุกท่าน



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง	ฐ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	3
ปัญหาของการวิจัย	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	10
ข้อคำถามของการวิจัย.....	10
สมมติฐานของการวิจัย.....	10
กรอบแนวคิดของการวิจัย	11
นิยามศัพท์เฉพาะ	23
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	24
ความหมายของการนิเทศงาน	24
จุดมุ่งหมายของการนิเทศงาน	32
หลักการนิเทศงาน	35
กระบวนการนิเทศงาน	39
ความจำเป็นในการนิเทศงาน	44
วิธีการนิเทศงาน	48
ประโยชน์ของการนิเทศงาน	49
ปัจจัยสนับสนุนการนิเทศงาน	49
การวางแผนและจัดทำโครงการนิเทศงาน	50
เทคนิคและวิธีปฏิบัติในการนิเทศงาน.....	55
บทบาทของผู้นิเทศงาน	57
ความหมายและความสำคัญของการบริหาร โรงเรียน	66
หลักการบริหารโรงเรียน.....	69

บทที่	หน้า
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนกับการนิเทศงาน	70
คณะกรรมการบริหาร โรงเรียน	75
บทบาทและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน	79
ความรู้เกี่ยวกับขอบข่ายทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	81
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	98
งานวิจัยในประเทศ	98
งานวิจัยต่างประเทศ	108
สรุป	112
3 วิธีดำเนินการวิจัย	113
ขั้นตอนดำเนินการวิจัย.....	113
ระเบียบวิธีการวิจัย.....	119
แผนแบบการวิจัย.....	119
ประชากร	120
กลุ่มตัวอย่าง.....	120
ผู้ให้ข้อมูล.....	120
ตัวแปรที่ศึกษา.....	127
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	127
การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ.....	128
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	129
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	130
สรุป	132
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	133
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและข้อมูล	
จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงเชี่ยวชาญ	134
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม.....	191
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของรูปแบบกระบวนการนิเทศ	255
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	259
สรุปผลการวิจัย.....	261
อภิปรายผล.....	269

บทที่	หน้า
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	301
ข้อเสนอเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้.....	301
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	301
รายการอ้างอิง	302
ภาคผนวก	311
ภาคผนวก ก หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย	312
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์.....	315
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ	318
ภาคผนวก ง หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย.....	321
ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย.....	324
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	331
ภาคผนวก ช แบบสอบถาม.....	339
ภาคผนวก ฌ หนังสือเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม	352
ภาคผนวก ฎ แบบยืนยันแนวปฏิบัติกรณีพิเศษ งานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	357
ประวัติของผู้วิจัย.....	363



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 แสดงลักษณะของผู้นิเทศงานตามแนวคิดของ Brown และ Moberg	64
2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนมัธยมศึกษา	121
3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	135
4 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) งานวิจัย เกี่ยวกับการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	170
5 การสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	180
6 ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ของสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	192
7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียน ของผู้บริหาร	194
8 ค่าไอเกนและร้อยละความแปรผันที่อธิบายได้ขององค์ประกอบ ที่มีค่าไอเกนมากกว่า 1	218
9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และจำนวนองค์ประกอบ การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	221
10 องค์ประกอบที่ 1	227
11 องค์ประกอบที่ 2	230
12 องค์ประกอบที่ 3	232
13 องค์ประกอบที่ 4	234
14 องค์ประกอบที่ 5	236
15 องค์ประกอบที่ 6	238
16 องค์ประกอบที่ 7	239
17 องค์ประกอบที่ 8	240

การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร
The Task Supervision of School Administration Committees
By School Administrator

นางกริษา โพรามาต
KARISA PORAMAT
ผศ.ว่าที่พด.ดร.นพดล เชนอักษร
Nopadol Chenaksara, RTAR.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร 2) แนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร และ 3) ผลการยืนยันปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารประชากรคือ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2,420 โรงเรียน ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการใช้ตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของทาโร ยามาเน ที่ความเชื่อมั่น ร้อยละ 90 ได้กลุ่มตัวอย่าง 96 โรงเรียน สังกัดคืน 90 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 93.75 ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน คือ ผู้บริหาร 1 คน รองผู้บริหาร 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 2 คน หัวหน้าฝ่ายงาน 1 คน รวม 5 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 480 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) ข้อมูลสารสนเทศ 2) การวางแผนการนิเทศงาน 3) การกำกับและติดตาม 4) การมีส่วนร่วม 5) แรงจูงใจ 6) ความผูกพันต่อองค์กร 7) เทคนิคการนิเทศงาน และ 8) การร่วมกำหนดเป้าหมาย
2. แนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ทั้ง 8 องค์ประกอบ มี 93 ตัวแปร อาทิ ข้อมูลสารสนเทศผู้บริหารควรมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูล ถูกต้อง ทันสมัย มีการวางแผนการนิเทศงานตรงตามความรู้ความสามารถของผู้รับการนิเทศงาน มีการกำกับและติดตามผลการของข้อมูลเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการนิเทศงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติการนิเทศงานเพื่อความผูกพันต่อองค์กรในการวางแผนและการตัดสินใจมีเทคนิคการนิเทศงาน และมีการร่วมกำหนดเป้าหมายไว้ในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา

3. ผลการยืนยันแนวปฏิบัติกรนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันว่า แนวปฏิบัติกรนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารมีความถูกต้อง ครบคลุมเหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

คำสำคัญ : การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียน

Abstract

The purposes of this research were to determine: 1) the factors of supervision task of school administration committee of school administrators, 2) the guideline of supervision task of school administration committee of school administrators, and 3) the confirmation of educational supervision task of school administration committee of school administrators. The population in this research were 2,420 secondary schools under the jurisdiction of the office of basic education commission. The researcher determined the sample by using the formula of Taro Yamane which has 96 schools; returned 90 schools (93.75%). The respondents from each school were 1 school director, 1 deputy director, 2 heads of learning group, 1 head of school planning with the total of 480 respondents. The data were collected by using the opinionnaire. The data were analyzed by frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis, and content analysis.

The findings were as follows:

1. The factors of supervision task of school administration committee by school administrators were 8 components namely: 1) information, 2) educational supervision planning, 3) monitoring, 4) participation, 5) incentives, 6) organizational commitment, 7) educational supervision techniques, and 8) collaborative goal setting
2 The guideline of educational supervision tasks of school committee of school administrators comprised of 8 factors; 93 indicators, for example, the school directors should develop the school data base to be accurate, up to date, and facilitate for supervision. The school directors should design the supervision plan which suit to the ability of recipients individually all the goals. The school directors should aggregate results of the evaluation to be used for improvement. The school directors should oversee the creation of a clear understanding about the practical. The school director should motivate the staff by using the supervision principles. The school directors should be brainstorming to bring experience, knowledge, skills from each one to be used for planning and decision. The school directors should have a meeting involving both the supervisors and supervisee before the implementation. The school directors should target the process control and monitoring the main work of supervision in order to meet the goals which defined in the action plan of educational requirements.

3. The confirmation of supervision task of school administrators committee of school administrators, the experts confirmed that the guideline of educational supervision tasks of school committee of school administrators, were accuracy, propriety, feasibility, and utility standards. , were accuracy, propriety, feasibility, and utility standards.

Keyword : EDUCATIONAL SUPERVISION TASKS OF SCHOOL COMMITTEE

บทนำ

การศึกษาที่มีความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาประเทศเพราะการศึกษาช่วยพัฒนากำลังคนอันเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาประเทศให้เจริญรุ่งเรือง สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติงานหรือประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สถิติปัญญา ความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรม กล่าวคือต้องพัฒนาคนไทยให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และต่อเนื่องในเรื่องการศึกษาทักษะการทำงานและ การดำเนินชีวิต เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพให้คนไทยทุกกลุ่มวัยให้มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สถิติปัญญา ตลอดจนมีระเบียบ วินัย มีจิตสำนึกวัฒนธรรมที่ดีงามและรู้คุณค่าความเป็นไทย ปัจจุบันพบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษายังมีข้อต้องติดตามเกี่ยวกับ การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานของโรงเรียน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด พัฒนา ประสานการทำงาน ตลอดจนช่วยเหลือและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ของบุคลากรภายในองค์กรให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ โดยการนิเทศงานนั้นๆ ให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อสร้างความตระหนัก ความรับผิดชอบในการะงานที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนต้องทำความเข้าใจ ผู้บริหารจึงต้องเป็นบุคคลที่มีคุณภาพในทุกด้านทั้งด้านวิชาการและด้านคุณธรรมซึ่งสอดคล้องกับ วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ ได้กล่าวไว้ว่า คุณภาพของผู้บริหารการศึกษา หมายถึง ความพร้อมในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจะแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ กระบวนการพัฒนาคุณภาพ และการควบคุมคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนต้องส่งเสริมการนิเทศงานของกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา โดยสร้างความตระหนัก กระตุ้น ให้กรรมการบริหารโรงเรียนมีความตื่นตัวที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และเพิ่มประสิทธิภาพให้งานดีขึ้น ผู้บริหารต้องร่วมมือกับกรรมการบริหารโรงเรียน ในการวางแผนปฏิบัติงาน ซึ่งปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งกับการนิเทศงานช่วยเหลือกรรมการบริหารโรงเรียน โดยกำหนดแนวทางในการกำหนดมาตรฐาน ทำให้เกิดผลในทางการปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการนิเทศงานของกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารในฐานะผู้กำกับงาน ต้องทำหน้าที่ติดตาม ตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงาน สนับสนุนช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพความเป็นมาและปัญหาต่าง ๆ ข้างต้นของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร
2. เพื่อทราบแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร
3. เพื่อทราบผลการยืนยันแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหาร

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยเพื่อให้ทราบองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร และแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้ศึกษา และกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนิเทศการในโรงเรียนทั้งในและต่างประเทศที่นำมาเป็นแนวคิดในการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ดังนี้



แผนภูมิที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จึงนิยามความหมายของคำต่างๆ ไว้ดังนี้

การนิเทศงาน หมายถึง กระบวนการในการให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือกรรมการบริหารโรงเรียนให้สามารถพัฒนาข้อมูลสารสนเทศ การวางแผนการนิเทศงาน การติดตามและประเมินผล การมีส่วนร่วม การสร้างแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร การนิเทศงานอย่างเป็นระบบ การร่วมกำหนดเป้าหมายให้มีคุณภาพการทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษา

กรรมการบริหารโรงเรียน หมายถึง บุคลากรที่โรงเรียนแต่งตั้งขึ้นซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร รองผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายงานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระ เพื่อเป็นองค์คณะในการร่วมประชุมให้คำปรึกษาเสนอแนะต่อผู้บริหารโรงเรียน ที่ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบงานการบริหารของสถานศึกษา งานทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งปฏิบัติหน้าที่การบริหารงานในสถานศึกษา รับผิดชอบงานและบุคลากรในของสถานศึกษา งานทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้แผนแบบการวิจัยในลักษณะการศึกษาแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ตรวจสอบสภาวะการณ์โดยไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการ 3 ขั้นตอน รายละเอียด ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์ตัวแปรเกี่ยวกับการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ผู้วิจัย กำหนดการดำเนินการ ดังนี้

1.1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร แล้วสรุปข้อมูลตัวแปรที่ได้ศึกษาวิเคราะห์เอกสาร

1.2 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Method) ประกอบด้วย ผู้บริหาร 1 คน รองผู้บริหาร 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 2 คน หัวหน้าฝ่ายงาน 1 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) ที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณีนิพนธ์ แล้วสรุปข้อมูลตัวแปรที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Method)

2. การพัฒนาเครื่องมือ และ การสร้างรูปแบบ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.1 นำตัวแปรที่เกี่ยวกับการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ที่ได้จาก ขั้นที่ 1 มาพัฒนาเป็นเครื่องมือวิจัย ในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) เกี่ยวกับการพัฒนาการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร และนำแบบสอบถามความคิดเห็นที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และแก้ไขตามคำแนะนำ

2.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย โดยนำแบบสอบถามความคิดเห็น เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความ สอดคล้อง (IOC : Index of Item Objective Congruence) ซึ่งใช้เกณฑ์ในการพิจารณาค่า IOC ที่มีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป

2.3 ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย โดยนำแบบสอบถามความคิดเห็น ไปทดลองใช้ (try out) กับ โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 6 โรงเรียน โดยมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 5 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 1 คน รองผู้บริหาร 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 2 คน หัวหน้าฝ่ายงาน 1 คน รวมเป็น 30 คน แล้วนำข้อมูล มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามความคิดเห็นด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (α -coefficient) ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) มีค่าเท่ากับ .9848

2.4 นำแบบสอบถามความคิดเห็น ฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียน มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 96 โรงเรียน โดยมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 5 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร 1 คน รองผู้บริหาร 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 2 คน หัวหน้าฝ่ายงาน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 480 คน

2.5 วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

การวิเคราะห์องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โดยการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อทราบองค์ประกอบองค์ประกอบการนิเทศงาน กรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

3. ยืนยันแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

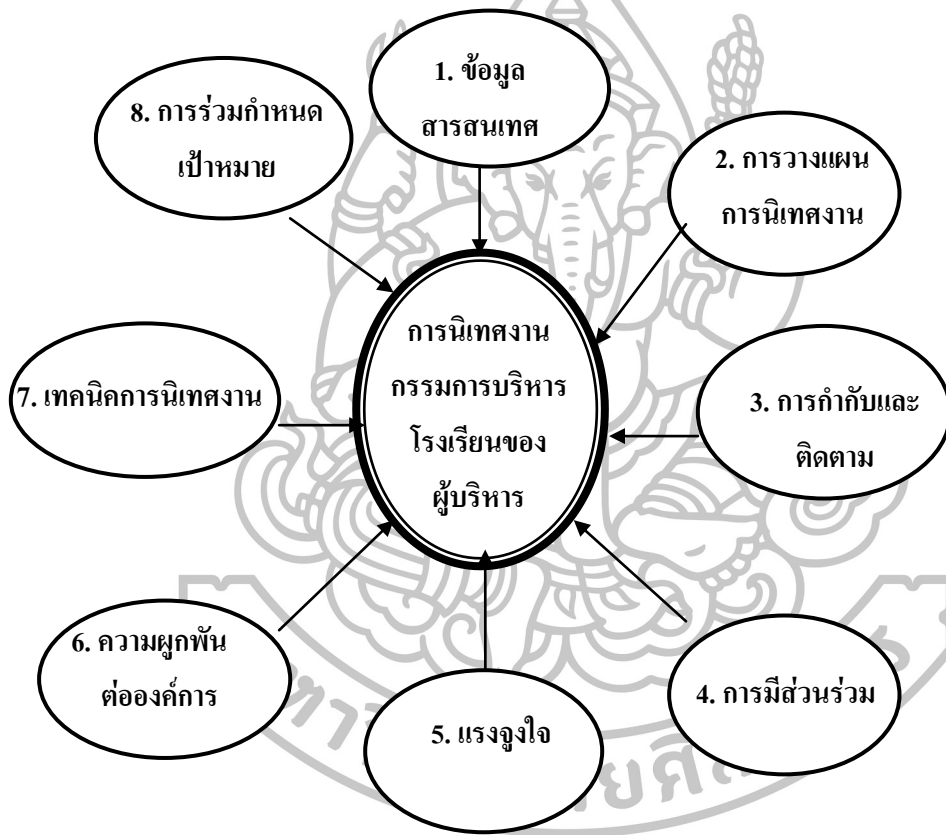
3.1 นำองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ที่ได้จากการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อหา แนวทางการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับความ เห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ซึ่งให้ผู้วิจัยใช้วิธีคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (purposive method)

3.2 การยืนยันแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารที่ได้จากการจัด สนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มาตรวจสอบยืนยันการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของ ผู้บริหาร โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน โดยผู้วิจัยนำองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของ ผู้บริหาร ที่ได้เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบยืนยัน ความถูกต้องครอบคลุม (accuracy standards) ความเหมาะสม (propriety standards) ความเป็นไปได้ (feasibility standards) และความเป็นประโยชน์ (utility standards) ของรูปแบบ แล้วผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลและสรุปผล

ผลการวิจัย

1. องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร มีจำนวน 8 องค์ประกอบ รวมทั้งสิ้น 93 ตัว ดังนี้ คือ องค์ประกอบที่ 1 ข้อมูลสารสนเทศ จำนวน 25 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนการนิเทศงาน จำนวน 17 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 การกำกับและติดตาม จำนวน 12 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 การมีส่วนร่วม จำนวน 12 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 แรงจูงใจ จำนวน 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 ความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 7 เทคนิคการนิเทศงาน จำนวน 6 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 8 การร่วมกำหนดเป้าหมาย จำนวน 4 ตัวแปร



แผนภาพที่ 2 องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร และแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ดังนี้

องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร มีจำนวน 8 องค์ประกอบ รวมทั้งสิ้น 93 ตัว คือ องค์ประกอบที่ 1 ข้อมูลสารสนเทศ จำนวน 25 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนการนิเทศงาน จำนวน 17 ตัวแปร

องค์ประกอบที่ 3 การกำกับและติดตาม จำนวน 12 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 การมีส่วนร่วม จำนวน 12 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 แรงจูงใจ จำนวน 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 ความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 5 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 7 เทคนิคการนิเทศงาน. จำนวน 6 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 8 การร่วมกำหนดเป้าหมาย จำนวน 4 ตัวแปร โดยภาพรวมขององค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารสอดคล้องกับแนวคิด ดังนี้

1. ข้อมูลสารสนเทศ ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ๆ กล่าวคือ การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร “ข้อมูลสารสนเทศ” เป็นองค์ประกอบสำคัญในการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียน ซึ่งตัวแปรสำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร การพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกต่อการนิเทศงาน มีการนิเทศงานใช้ข้อมูลในการตัดสินใจโดยคำนึง ประสิทธิภาพของงานมีการสนับสนุนข้อมูล นวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้ผู้รับการนิเทศงานได้พัฒนางานอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด มีการนิเทศงานใช้ข้อมูลในการตัดสินใจโดยคำนึงประสิทธิภาพของงาน มีการเครื่องมือ เทคนิควิธีการนิเทศงาน สามารถ ตอบสนองความต้องการผู้รับการนิเทศงานอย่างแท้จริง มีการส่งเสริมให้ผู้รับการนิเทศงานได้มีโอกาสพัฒนาเครื่องมือ และเทคนิควิธีที่มีอยู่แล้วให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น มีการพัฒนาเครื่องมือ เทคนิคการนิเทศงาน

เมื่อพิจารณาตัวแปรขององค์ประกอบข้อมูลสารสนเทศ พบว่า เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการ ส่งเสริม ให้การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนได้ใช้ความรู้ในการพัฒนางาน เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติ จนประสบผลสำเร็จสามารถนำเสนองานตนเองได้เป็นที่ประจักษ์ ในการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียน โดยผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ ส่งเสริมให้ใช้ความรู้ ความสามารถในการพัฒนางาน ดังที่ อารุง จันทวานิช ได้กล่าวถึงความสำคัญของสารสนเทศเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากสำหรับการวางแผน การควบคุม และการตัดสินใจการตัดสินใจที่ดีควรเป็นการตัดสินใจในหลักการและเหตุผลซึ่งอาศัยข้อมูลและสารสนเทศเป็นพื้นฐานหรือปัจจัยหลัก

2. การวางแผนการนิเทศงาน ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ๆ กล่าวคือ ในการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร “การวางแผนการนิเทศงาน” เป็นองค์ประกอบสำคัญในการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียนซึ่งตัวแปรสำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร มีการกำหนดแผนปฏิบัติการนิเทศงานตรงตามความรู้ความสามารถของผู้รับการนิเทศงานเป็นรายบุคคลได้ทุกคนตามเป้าหมาย มีการนิเทศงานโดยจำแนกกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาความสามารถของผู้รับการนิเทศงานอย่างเป็นระบบ

เมื่อพิจารณาตัวแปรขององค์ประกอบด้านการวางแผนการนิเทศงาน พบว่าเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการวางแผนพัฒนากรรมการบริหาร โรงเรียนการวางแผนการนิเทศงานเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์ประกอบหนึ่งที่น่าไปใช้ในการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนดังที่ เซอร์จิโอวานี และสตาร์เร็ด ได้กล่าวไว้ว่า การเป็นผู้นิเทศงานที่ดีมีประสิทธิภาพ และการประชุมที่จัดนั้นควรสนองต่อความพึงพอใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้องและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันตลอดจนมีความผูกพันร่วมกันในการตัดสินใจในการ

วางแผนและจัดระบบสอดคล้องกับ สัจด์ อุทรานันท์ได้สะท้อนกระบวนการนิเทศ ประกอบด้วย 1) วางแผนการนิเทศ 2) ให้ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน 3) ลงมือปฏิบัติงาน 4) สร้างเสริมกำลังใจ และ 5) ประเมินการนิเทศ สอดคล้องกับแอลเลน ที่ให้ทัศนะกระบวนการนิเทศ ประกอบด้วย 1) กระบวนการวางแผน 2) กระบวนการจัดสายงาน 3) กระบวนการนำ 4) กระบวนการควบคุม 5) กระบวนการประเมินผล

3. การกำกับและติดตาม ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ๆ กล่าวคือ ในการนิเทศงาน กรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร “การกำกับและติดตาม” เป็นองค์ประกอบสำคัญในการนิเทศงาน กรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ซึ่งตัวแปรสำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ได้แก่ ผู้บริหารมีการสรุปรวมผลการประเมินเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลทั้งสภาพแวดล้อมและปัจจัยในการดำเนินการกระบวนการนิเทศงาน

เมื่อพิจารณาตัวแปรขององค์ประกอบกำกับและติดตาม พบว่า เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานสอดคล้องกับดั่งที่ สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ กล่าวถึงบทบาทคณะกรรมการศึกษาที่ต้องดำเนินการ เช่น การกำกับและตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของผู้เรียนจากรายงาน จากการตรวจสอบ จากการศึกษาชั้นเรียน ร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ศึกษาการปฏิบัติภารกิจและนโยบายของสถานศึกษา สังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ศึกษาผลการตรวจสอบคุณภาพผู้เรียนระดับเขตพื้นที่และระดับชาติ

4. การมีส่วนร่วม ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ๆ กล่าวคือ ในการนิเทศงาน กรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร “การมีส่วนร่วม” เป็นองค์ประกอบสำคัญในการนิเทศงาน กรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ซึ่งมีตัวแปรสำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ได้แก่ ผู้บริหารการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีการประสานงานกับกลุ่มงาน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศงาน มีการนิเทศงานการมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน

เมื่อพิจารณาตัวแปรขององค์ประกอบมีส่วนร่วม พบว่า เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการนิเทศงานที่ผู้บริหารเป็นผู้วางแนวทางการนิเทศติดตามการดำเนินงานร่วมกันกับกรรมการบริหารโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในการที่จะนิเทศงานแต่ละงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคุณภาพการศึกษา และจำเป็นต้องให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ ก่อนการนิเทศงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงาน ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือกันในการพัฒนาปฏิบัติอยู่ด้วยความเต็มใจ ซึ่งสอดคล้องกับ ไวส์และโลเวล ได้กล่าวถึงบทบาทผู้นำที่จะพัฒนาให้เกิดกับผู้อื่นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมในการใช้อำนาจและมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับ สัจด์ อุทรานันท์ กล่าวถึงการนิเทศที่ประสบผลสำเร็จสูงต้องมีการวางแผนการนิเทศ (Planning) มีการให้ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน (Informing) มีการลงมือปฏิบัติงาน (Doing) มีการสร้างเสริมกำลังใจ (Reinforcing) และมีการประเมินการนิเทศ (Evaluating)

5. แรงจูงใจ ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ๆ กล่าวคือ ในการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร “แรงจูงใจ” เป็นปัจจัยสำคัญในการนิเทศงาน ซึ่งตัวแปรสำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ ได้แก่ ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจโดยใช้หลักการนิเทศงานในการปฏิบัติการนิเทศงาน การนิเทศงานต้องให้กำลังใจและเข้าร่วมในการพัฒนาตนเองของผู้รับการ

เมื่อพิจารณาตัวแปรขององค์ประกอบการติดตามและประเมินผล พบว่า สอดคล้องกับ ชารี มณีศรี ได้กล่าวถึงหลักการสร้างความสามัคคี เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในเพื่อให้เกิดความร่วมมือวางตนเสมอต้นเสมอปลายและเป็นแบบอย่างต่อผู้อื่นได้ สอดคล้องกับ สัจด์ อุทรานันท์ ได้กล่าวว่า ในกระบวนการนิเทศที่เห็นว่ามีเหมาะสมกับสังคมไทยคือการสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจและยังเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งในขณะที่ปฏิบัติงานหรือปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว

6. ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ๆ กล่าวคือ ในการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร “ความผูกพันต่อองค์กร” เป็นองค์ประกอบสำคัญในการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งตัวแปรสำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ ได้แก่ ผู้บริหารมีการระดมสมอง เพื่อนำเอาประสบการณ์ ความรู้ ทักษะของ แต่ละคนมาใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจ มีการสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับการนิเทศงาน

เมื่อพิจารณาตัวแปรขององค์ประกอบด้านความผูกพันต่อองค์กร พบว่า เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์ประกอบหนึ่งที่น่าไปใช้ในการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนดังที่ เมอร์ อัลเลนและสมิท (Meyer, Allen, & Smith) ได้สรุปลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ลักษณะ คือลักษณะที่ 1 ความผูกพันด้านความรู้สึกรัก (affective commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ปรารถนาที่จะทุ่มเทอุทิศตนให้กับองค์กร ลักษณะที่ 2 ความผูกพันต่อเนื่อง (continuance commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์กร ทางเลือกของบุคคลและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กร โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานของบุคคลว่าจะทำงานนั้นต่อไปหรือโยกย้ายเปลี่ยนงานที่ทำ ลักษณะที่ 3 ความผูกพันจากมาตรฐานทางสังคม (normative commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากค่านิยม วัฒนธรรมหรือบรรทัดฐานทางสังคมหรือองค์กร เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนในสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร แสดงออกมาในรูปของความจงรักภักดีต่อบุคคลหรือองค์กร

7. เทคนิคการนิเทศงาน ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ๆ กล่าวคือ ในการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร “เทคนิคการนิเทศงาน” เป็นองค์ประกอบสำคัญในการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งตัวแปรสำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ ได้แก่ ผู้บริหารมีการประชุมผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศก่อน ดำเนินการนิเทศ

เมื่อพิจารณาตัวแปรขององค์ประกอบแฮริสก็ได้อำหนดขั้นตอนการออกแบบการนิเทศไว้และกมล ภูประเสริฐ ได้กล่าวถึงความสำคัญ เทคนิคการนิเทศว่าการกำหนดวิธีการนำไปใช้ควรเป็นวิธีที่มี

ลักษณะเป็นกัลยานิมิตรต่อกันเช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นจากการอ่าน การค้นคว้า การประชุมระดมสมองที่ไม่ต้องมีการวิพากษ์กันโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับชาลี มณีศรี ที่กล่าววิธีการนิเทศต้องตระหนักถึงจุดมุ่งหมายการนิเทศเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญ นอกจากนั้น ได้มีผู้เสนอแนะเทคนิคและวิธีการนิเทศไว้หลากหลาย

8. การร่วมกำหนดเป้าหมาย ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ๆ กล่าวคือ ในการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร “การร่วมกำหนดเป้าหมาย ” เป็นองค์ประกอบสำคัญในการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งตัวแปรสำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ ได้แก่ ผู้บริหารมีกระบวนการการควบคุม กำกับและติดตามภารกิจหลักของงานด้านการนิเทศงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด

เมื่อพิจารณาตัวแปรขององค์ประกอบด้านการร่วมกำหนดเป้าหมาย พบว่า เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับ การร่วมกำหนดเป้าหมาย เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์ประกอบหนึ่งที่น่าไปใช้ในการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนดังที่ ซาซकिन (Sashkin) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย หมายถึง การที่ ผู้ปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล ระดับผู้บังคับบัญชา หรือระดับกลุ่มมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงานเพื่อที่จะได้พยายามทำให้งานหรือผลการปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. แนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารจากการสนทนากลุ่ม มีแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ข้อมูลสารสนเทศผู้บริหารควรมีการพัฒนากระบวนการพื้นฐานข้อมูลด้านต่างๆให้มีความถูกต้องทันสมัย และสะดวกต่อการนิเทศงาน องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนการนิเทศงานผู้บริหารควรมีการกำหนดแผนปฏิบัติการนิเทศงานตรงตามความรู้ความสามารถของผู้รับการนิเทศงานเป็นรายบุคคลได้ทุกคนตามเป้าหมาย 3 การกำกับและติดตาม ผู้บริหารควรสรุปรวมผลการประเมินเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 4 ผู้บริหารควรการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ องค์ประกอบที่ 5 แรงจูงใจ ผู้บริหารควรมีการสร้างแรงจูงใจโดยใช้หลักการนิเทศงานในการปฏิบัติการนิเทศงาน การนิเทศงานต้องให้กำลังใจและเข้าร่วมในการพัฒนาตนเองของผู้รับการนิเทศ องค์ประกอบที่ 6 ความผูกพันต่อองค์การบริหารควรมีการระดมสมองเพื่อนำเอาประสบการณ์ ความรู้ ทักษะของแต่ละคนมาใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจ องค์ประกอบที่ 7 เทคนิคการนิเทศงานผู้บริหารควรมีการประชุมผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศก่อน ดำเนินการนิเทศ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา มีปฏิบัติสอดคล้องกับ อัมพร วัฒนนิรันดร ได้กล่าวถึงเทคนิคการนิเทศภายใน สถานศึกษาไว้ดังนี้ 1. เทคนิคการประชุม เป็นการนิเทศเชิงพัฒนา ผู้รับการนิเทศได้รับความรู้ความเข้าใจ ทักษะในการปฏิบัติงาน เน้นให้ผู้เข้าประชุมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านทฤษฎีและ ด้านปฏิบัติอย่างแท้จริง 2. เทคนิคการสังเกต เป็นการนิเทศเชิงแก้ไข ผู้รับการนิเทศจะมีทักษะและเจตคติที่ดี ในการสอนซึ่งเป็นการจัดให้บุคคลหนึ่งที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอนมา สังเกตพฤติกรรม การสอนของครูในขณะที่ทำการสอน เพื่อให้ครูสามารถปรับปรุงการสอนให้มี ประสิทธิภาพ โดยใช้ข้อมูล

ย้อนกลับจากการสังเกตการสอน 3. เทคนิคการให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นการนิเทศรายบุคคล เน้นให้ผู้รับการนิเทศได้รับความรู้ความเข้าใจ เจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานก้าวไปถึงจุดหมายปลายทาง 4. เทคนิคมนุษยสัมพันธ์ เป็นเรื่องของผู้นิเทศต้องทำงานร่วมกับครู ผู้นิเทศต้องรู้และเข้าใจเรื่องมนุษยสัมพันธ์และเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในตนเอง

3. ผลการยืนยันของแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร จากการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ท่านผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร มีความเหมาะสม (propriety standards) มีความเป็นไปได้ (feasibility standards) มีความถูกต้อง (accuracy standards) และมีการใช้ประโยชน์ได้ (feasibility standards) โดยผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า องค์ประกอบ 8 องค์ประกอบมีความเหมาะสมสอดคล้องกับแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

อย่างไรก็ตามผู้เชี่ยวชาญบางท่านมีความคิดเห็นต่อแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร มีความคิดเห็นว่า ในเชิงคุณภาพทั้ง 8 องค์ประกอบ มีความถูกต้อง และมีการใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้มีข้อคิดเห็น/และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในบางองค์ประกอบสรุปได้ดังนี้ องค์ประกอบ 1 ข้อมูลสารสนเทศ โดยภาพรวมควรมีการจัดระบบข่าวสารข้อมูลให้สามารถใช้งานได้ง่าย และมีระบบกล้องวงจรปิดติดตั้งโดยใช้ระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการสืบค้นและมีแหล่งข้อมูลในการสืบค้นเพื่อความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบ 2 การวางแผนการนิเทศงาน โดยภาพรวมควรมีการวางแผนร่วมกันของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อชี้แจงขั้นตอนวิธีดำเนินงานในการเตรียมการวางแผนการนิเทศงาน องค์ประกอบ 4 การมีส่วนร่วมโดยภาพรวม ผู้นิเทศงานควรมีการส่งเสริมสนับสนุนและแลกเปลี่ยนซึ่งกันมีการประสานงานกับกลุ่มงาน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศงาน ซึ่งผู้นิเทศงานมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน เหมาะสม ด้านแรงจูงใจ 5 ควรสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับการนิเทศงานและผู้นิเทศงานต้องมีเทคนิคในการนิเทศงาน กระตุ้นให้รู้สึกความปลอดภัยในการทำงาน สร้างความสามัคคีมีมีเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกัน และองค์ประกอบ 7 เทคนิคการนิเทศงานมีการระดมความคิด ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา การปฏิบัติการนิเทศงานใช้กิจกรรมและเทคนิคต้องตรงตามวัตถุประสงค์

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในวงกว้างต่อไป ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความตระหนักในการนิเทศงาน โดยเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจให้กรรมการบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพ และควรนำองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ในแต่ละรายละเอียดทั้ง 8 องค์ประกอบ คือ 1) ข้อมูลสารสนเทศ 2) การวางแผนการนิเทศงาน 3) การกำกับและติดตาม 4) การมีส่วนร่วม 5) แรงจูงใจ 6) ความผูกพันต่อองค์กร 7) เทคนิคการนิเทศงาน และ 8) การร่วมกำหนดเป้าหมาย ไปเป็นนวัตกรรมหรือตัวชี้วัดในการพัฒนาองค์กรต่อไป

2. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับสถานศึกษา ควรนำแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการคุณภาพองค์การต่อไปในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารแต่ละองค์ประกอบทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

2. ควรศึกษาการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารและในด้านการร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

เอกสารอ้างอิง

สังัด อุทรานันท์. (2530). การนิเทศการศึกษา หลักการทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหาร การศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2554). กระบวนการนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555-2559) เล่ม 128 ตอนพิเศษ 152 ง ราชกิจจานุเบกษา.

สมศักดิ์ สินธุระเวชอยู่. มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, 2542.

อำรุง จันทวานิช . แนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่ โรงเรียนคุณภาพ, กรุงเทพมหานคร : บริษัทพริกหวานกราฟฟิคจำกัด,2547.

Kimball Wiles, **Supervision for Better School**, 3rd ed. Eglewood Cliffs. (New Jersey : Prentice – Hall ,1983), 261-267.

Thomas J. Sergiovanni and Robert J.Starratt,**Supervision A Redefinition**, 5th ed, (Singapore : McGraw – Hill , 1971), 3 - 4.

บทที่ 1

บทนำ

การศึกษามีความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาประเทศเพราะการศึกษาช่วยพัฒนา กำลังคนอันเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาประเทศให้เจริญรุ่งเรือง สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติงานหรือประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สถิติปัญญา ความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรม กล่าวคือต้องพัฒนาคนไทยให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และต่อเนื่องในเรื่องการศึกษาทักษะการทำงานและ การดำเนินชีวิต เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพให้คนไทยทุกกลุ่มวัยมีความพร้อมทั้งกายใจ สถิติปัญญา ตลอดจนมีระเบียบ วินัยมีจิตสำนึกวัฒนธรรมที่ ดีงามและรู้คุณค่าความเป็นไทย¹ ในที่ที่กำหนดไว้ว่า “ การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ สถิติปัญญา ความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และ วัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข”² และการศึกษายังเป็น รากฐานที่สำคัญในการสร้างความเจริญก้าวหน้าทั้งในปัจจุบันและอนาคตซึ่งเป็นปัจจัยในการ พัฒนาความรู้ ความคิด ความประพฤติ คุณธรรมของบุคคล สังคม และประเทศชาติ การศึกษา สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสังคมได้ เนื่องจากการศึกษา เป็นกระบวนการหนึ่ง ที่ ช่วยให้คุณได้รับการพัฒนาตนเองและส่งผลกระทบต่อคุณภาพของคน จึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อทำให้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทำให้ เป็นคนที่รู้จักคิด วิเคราะห์ รู้จักปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง พึ่งตนเอง ด้และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข³ จากการศึกษาที่มีการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติ

¹ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555-2559), เล่ม 128 ตอนพิเศษ 152 ง ราชกิจจานุเบกษา (14 ธันวาคม 2554),10.

² สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2545), พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี เอ็น เค แอนด์ สกายพริ้นติงส์ จำกัด, 2549),3

³ นิพนธ์ สำแดงเดช, วิสัยทัศน์การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขต พื้นที่การศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี,(สารนิพนธ์ กศ.ม.)การบริหารการศึกษา:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.ถ่ายเอกสาร,2548).

การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 47 กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพ เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจำเป็นต้อง อาศัยกระบวนการปฏิบัติอย่างหลากหลาย ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ คือ กระบวนการ บริหารจัดการ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และกระบวนการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน) โดยมีกรอบความคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมี ขั้นตอนการดำเนินการตั้งแต่กระบวนการบริหาร โรงเรียน กระบวนการจัดการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศติดตามผล เพื่อให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จสูงสุดและมีคุณภาพอย่าง 2 ต่อเนื่อง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550: 1-3) การนิเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานทุกระดับ ดังนั้นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารก็คือ การนิเทศงาน โดยเฉพาะกรรมการบริหารโรงเรียน ให้มีการพัฒนาและส่งเสริมการบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ บางครั้งการจัดกิจกรรมตามที่วางแผนไว้แล้วก็ตาม อาจจะมียางลื่นบางอย่างขาดตกบกพร่อง ทำให้การสอนขาดความสมบูรณ์ดังนั้นหากมีบุคคลอื่นได้ชี้แนะแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ เกิดผลดี สถานศึกษาจึงต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน สอดคล้องกับสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปและตอบสนองความต้องการของสังคม⁴

การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร จึงมีความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของโรงเรียน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนต้องส่งเสริม พัฒนา ประสานการทำงาน ตลอดจนช่วยเหลือ และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ของบุคลากรภายในองค์กร ให้เกิดการพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ โดยการนิเทศงานนั้นๆ ให้บรรลุเป้าหมาย⁵ จึงจำเป็นต้องมีการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียน เพื่อให้มีการพัฒนาไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ และกระบวนการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานทุกระดับ ดังนั้นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร คือการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนในบางครั้งแม้กรรมการบริหารโรงเรียน จัดกิจกรรมตามที่วางแผนไว้ แล้วก็ตามอาจจะ มียางลื่นบางอย่างขาดตกบกพร่อง ทำให้ขาดความสมบูรณ์ หากมีบุคคลอื่นได้ชี้แนะแนะนำ สร้างความตระหนัก ให้ความช่วยเหลือก็ ย่อมเกิดผลดี การนิเทศงานจากผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับ

⁴ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **ครูแห่งชาติ** (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541),1.

⁵ ธงชัย สันติวงศ์, **การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21** (กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง 2546), 56.

กรรมการบริหารโรงเรียน นอกจากนี้ยังมุ่งให้เกิดความร่วมมือและประสานงานกันเป็นอย่างดี ภายใต้ระบบการบริหารงานของโรงเรียน เพื่อควบคุม มาตรฐานและพัฒนางาน กรรมการบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการก้าวสู่ระบบการประกันคุณภาพการศึกษารอบที่ 3 กล่าวโดยรวมก็คือ การจัดการนิเทศงาน ก็เพื่อหาแนวทาง ปรับปรุงพัฒนาการ การปฏิบัติงานของ กรรมการบริหารโรงเรียน การทำงานเป็นทีมการสร้างเจตคติ ที่ดี ในการทำงาน ความร่วมมือในการ แก้ไขปัญหา ทั้งนี้เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวมส่งผล ต่อคุณภาพของผู้ เรียนใน ที่สุด⁶ ในปัจจุบันการนิเทศงานมีความสำคัญมากขึ้น บุคลากรในโรงเรียนต้องช่วยเหลือซึ่งกันและ กันเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพให้สูงขึ้น ดังนั้นการที่จะจัดการศึกษาให้ มี คุณภาพและประสิทธิภาพ นั้นผู้บริหารควรมีการนิเทศงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาใน โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนตลอดไป

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การนิเทศงานเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นให้ได้มาซึ่งผลผลิตที่มีคุณภาพ โดยการทำงาน ร่วมกันระหว่างกรรมการบริหาร โรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา การมีส่วนร่วม (Participation) ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการนิเทศงาน บุคคลที่ได้รับการนิเทศงานย่อมนำความรู้ไปพัฒนาตนเองและ สังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เป็นมนุษย์ที่มีความคิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีเหตุมีผล มีระเบียบ วินัย กล้าคิด กล้าตัดสินใจ จากกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม โลกในยุคโลกาภิวัตน์จำเป็นต้อง เร่งพัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการศึกษาของประเทศ เพื่อให้สามารถพัฒนาคนให้มี คุณภาพและศักยภาพเพียงพอต่อการดำรงชีวิตอยู่ได้ในสังคมที่กำลังเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง ทางด้านเศรษฐกิจและสังคมการศึกษาเพราะสิ่งเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของคน ดังพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชที่ได้ตรัสไว้ว่า

“ นอกจากการศึกษาจะสอนให้คนเก่งแล้วจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอบรมให้ดี พร้อมกันไปด้วย ประเทศของเราจึงจะได้คนดีมีคุณภาพ คือทั้งเก่งทั้งดีมาเป็น กำลังของบ้านเมือง ให้ความเก่งเป็นปัจจัยและพลังสำหรับการสร้างสรรค์และ ให้ความคิดเป็นปัจจัยเพื่อระคับประคองหนุนนำความเก่งให้เป็นไปในทางที่ ถูกที่อำนวยประโยชน์ที่พึงประสงค์”

ซึ่งในปัจจุบันองค์การหรือหน่วยงานใดที่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การได้ ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ หลายประการ ประกอบด้วย

⁶ สุรศักดิ์ ปาเฮ. การนิเทศภายในโรงเรียน,วารสารวิชาการ 5,8 (สิงหาคม 2545): 26-27.

คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ สำหรับผู้บริหารนับว่าเป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงานต่างๆ เป็นอันมาก เพราะเป็นหัวหน้าของหน่วยงานที่ควบคุม ดูแล ดำเนินงานให้เป็นไปด้วยความราบรื่น และลุล่วงสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารหรือผู้นำ ผู้จัดการองค์การแม้กระทั่งหัวหน้างาน ไม่ว่าหน่วยงานเล็กหรือหน่วยงานใหญ่ หน่วยงานราชการหรือเอกชนก็ตาม ย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง การศึกษาในโรงเรียนจะมีการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทในการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียน เพื่อสร้างความตระหนัก ความรับผิดชอบในการะงานที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนต้องทำความเข้าใจ ผู้บริหารจึงต้องเป็นบุคคลที่มีคุณภาพในทุกด้านทั้งด้านวิชาการ และด้านคุณธรรมซึ่งสอดคล้องกับวีระยุทธ ชาติตะกาศกุล⁷ ได้กล่าวไว้ว่า คุณภาพของผู้บริหาร การศึกษา หมายถึง ความพร้อมในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจะแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ กระบวนการพัฒนาคุณภาพ และการควบคุมคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา⁷ เพราะผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และพยายามทำตนให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของผู้ร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง ประสิทธิภาพและการปฏิบัติงานการบริหารงานของผู้บริหารย่อมต้องมีหลักการและวิธีการของการนิเทศสมัยใหม่ มากที่สุด โดยการนิเทศสมัยใหม่จะเกิดขึ้นด้วยความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ใช่มีคนคอยชี้แนะให้ทำงานอยู่ตลอดเวลา⁸ ในการบริหารการศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของ รัฐธรรมนูญและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม(2545) ดังกล่าวข้างต้นและในหมวดที่ 1 ความมุ่งหมายและหลักการการศึกษา⁹ ต้องอาศัยกระบวนการทางการบริหารในทุกรูปแบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการนิเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานทั่วไป ที่ช่วยยกระดับประสิทธิภาพของการศึกษาให้สูงขึ้นนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญหลาย ประการ ซึ่งได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหารงานทั้งประสบการณ์และทักษะ การบริหารงานของผู้บริหาร ในการดำเนินงานของผู้บริหารนั้นจำเป็นต้องมีกระบวนการในการชักนำบุคคลในองค์การให้มีความตั้งใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นร่วมกันตัดสินใจ ร่วมกันปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา

⁷ วีระยุทธ ชาติตะกาศกุล.เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ .พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : สานักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ ราชวิทยาลัย, 2552), 38.

⁸ สัจด์ อุทรานันท์, การนิเทศการศึกษา. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2530),7.

⁹ กระทรวงศึกษาธิการ,พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545:5

จึงต้องมีการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนให้มีความตระหนัก ความเข้าใจกับการดำเนินงานของสถานศึกษา ได้แก่ การดำเนินงานด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ซึ่งเป้าหมายในการจัดการศึกษาคือทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญและถือเป็นการกิจ หน้าที่ในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้มีการนิเทศงานโดยความร่วมมือกับกรรมการบริหาร โรงเรียน ในการวางแผน การปฏิบัติงาน การประสานประโยชน์ให้เกิดการปรับปรุงพัฒนางานด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะในด้านการนิเทศงานได้ กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานไว้ เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานของสถานศึกษา และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ การจัดระบบนิเทศงานในสถานศึกษาอื่นหรือเครือข่าย การนิเทศงานเขตพื้นที่การศึกษาตามนโยบายปฏิรูปทางการศึกษาคือระบบการเรียนรู้และการปฏิรูประบบ ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาทั้งสองระบบเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา เนื่องจากการศึกษาคือกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม นอกจากนั้นถือได้ว่าเป็นการส่งเสริม สนับสนุน ให้สองระบบแรกมีความเข้มแข็ง ส่วนหนึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการนิเทศงานที่จะส่งผลต่อการพัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา กิจกรรมการเรียนรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตรซึ่งเป็นหัวใจสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการเรียนให้บรรลุและประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การนิเทศงานช่วยเหลืออย่างต่อเนื่องจะเอื้อให้การทำงานของครู ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ต่อการบริหารจัดการศึกษาเพราะจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการทำงานของครูและ โรงเรียนที่ยั่งยืน การนิเทศงานโรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้อย่างดีก็ต่อเมื่อโรงเรียนมีผู้นิเทศงานที่มีคุณภาพและได้ผลผลิตของงานที่มีประสิทธิผลให้กับบุคลากรก่อให้เกิดบุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติและมีผลต่อความเป็นอยู่และความสำเร็จของงาน ซึ่งหากการบริหารโรงเรียนสามารถดำเนินการนิเทศงานอย่างเข้มแข็งมีความต่อเนื่องครอบคลุมทุกงานย่อมส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาขององค์กร¹⁰

ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการสนับสนุนการนิเทศงานของกรรมการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และต้องตระหนักในความสำคัญของการจัดให้มีระบบการนิเทศงานของกรรมการบริหารโรงเรียนขึ้น เพราะถือว่าเป็นกิจกรรมสำคัญที่มีผลโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาพึงมีเจตคติที่ดีต่อการนิเทศงาน

¹⁰ สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, *หลักการนิเทศการศึกษา*, เอกสารประกอบการสอนวิชาการนิเทศเชิงวิเคราะห์, (ม.ป.ท, 2546), 7.

กรรมการบริหาร โรงเรียนทุกคนต้องมีส่วนร่วมผลักดัน ส่งเสริมสนับสนุนให้ผลิตผลทางการศึกษามีคุณภาพ ผลจากการประเมินคุณภาพภายนอก และการรายงานผลการประเมินผู้บริหารสถานศึกษาพบว่าในสถานการณ์ที่โลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ระบบการศึกษาไทยได้มีการปฏิรูปการศึกษาใหม่ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างรูปแบบกระบวนการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ และระบบสนับสนุนต่าง ๆ ทั้งด้านงบประมาณ อุปกรณ์เครื่องมือ สื่อ เทคโนโลยี และที่สำคัญเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ให้สอดคล้องกับสังคมใหม่ สังคมแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ (globalization) ซึ่งเป็นยุคที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ (Knowledge based society) เป็นเหตุทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาหลายแห่งละเลยการนิเทศภายในสถานศึกษาโดยสิ้นเชิง สถานศึกษาบางแห่งไม่มีข้อมูลการนิเทศภายในเลย บางแห่งไม่ได้ดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน ทำให้สถานศึกษาหลายแห่งไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินด้านการนิเทศภายในโรงเรียน ในการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ.¹¹ ซึ่งการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียน ที่ผู้บริหารสามารถพัฒนาการจัดกิจกรรมการนิเทศงานได้จากสื่อหรือนวัตกรรมการนิเทศที่ทันสมัย หลากหลาย เป็นรูปธรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้ตามความต้องการหรือปัญหาที่ตนเองมีอยู่และควรมีการนำเอารูปแบบการบริหารจัดการแนวใหม่ของภาคเอกชนที่ประสบความสำเร็จเข้ามาประยุกต์ใช้ เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และใช้เทคนิคการประเมินอย่างสมดุล (Balance Scorecard) ในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าวผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เน้นสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลง จึงได้จัดทำวิจัยเรื่องการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารขึ้นมาเพื่อการนิเทศงานของกรรมการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง ทำให้กรรมการบริหารโรงเรียนทุกฝ่ายมีความรู้ ทันท่วงทีอยู่เสมอ ช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้สถานศึกษาที่จะสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง¹² ทำให้การบริหารแต่ละฝ่ายได้ประสบผลสำเร็จ การนิเทศกรรมการบริหาร

¹¹ กรองทอง จิระเดชากุล, **คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียน** (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธารอักษร , 2550), 1.

¹² กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล** (กรุงเทพมหานคร: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 9.

โรงเรียนจึงเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการบริหารสถานศึกษา การบริหาร การศึกษา และการนิเทศงานที่ดีจะต้องเป็นกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับ การนิเทศ เพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ ในการพัฒนา คุณภาพสถานศึกษา และการดำเนินการนิเทศดังกล่าว ต้องเริ่มต้นจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของการบริหารสถานศึกษาและการจัดการศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลมาใช้ ประกอบการตัดสินใจในการวางแผน กำหนดทางเลือกในการดำเนินงานต่อไป

ปัญหาของการวิจัย

การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อ การบริหารโรงเรียนให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายซึ่งผู้บริหารต้อง ตระหนักถึงความสำคัญและถือเป็นภารกิจหน้าที่ในการปฏิบัติ และสนับสนุนให้มีการนิเทศงาน จากสภาพการดำเนินงานตามภาระงานของโรงเรียนตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดในปัจจุบัน สถานศึกษายังไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยพิจารณา ความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคของการจัดการศึกษาที่ปฏิบัติในโรงเรียน¹³ เนื่องจากการศึกษาคือ กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม ถือได้ว่าเป็นส่วนส่งเสริม สนับสนุน มีความเข้มแข็ง ส่วนหนึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการนิเทศงานผู้บริหารสถานศึกษาเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพนโยบายทางการศึกษาจึงต้องเปลี่ยนไปซึ่งทำให้การปฏิบัติในระดับโรงเรียน ต้องเปลี่ยนไปด้วย บุคลากรในโรงเรียนจึงต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และที่สำคัญ คือ ข้อจำกัด ของบุคลากร ในด้านความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดปัญหาตามมา¹⁴ นอกจากนี้ บุคลากรขาดความเข้าใจในการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานต่ำเมื่อได้รับการพัฒนาไปแล้วไม่ พัฒนาต่อเนื่อง ขาดความชำนาญในการนำเทคโนโลยีการวางแผนการทำงาน และนวัตกรรมมาใช้ ในการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้เป็นอุปสรรคในการพัฒนางาน ปัญหาดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ตามการกระจายอำนาจการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน

¹³ อุทัย บุญประเสริฐ, ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ (กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย สวนดุสิต,2546),24.

¹⁴ ชารี มณีศรี, การนิเทศการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร: โสภณการพิมพ์, 2542).

ของโรงเรียน¹⁵ การนิเทศงานของผู้บริหารจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อกรรมการบริหารโรงเรียน เพราะจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการทำงานของ กรรมการบริหารโรงเรียนที่ยั่งยืน การนิเทศงานโรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้อย่างดีก็ต่อเมื่อ โรงเรียนมีผู้นิเทศงานที่มีคุณภาพและได้ผลผลิตของงานที่มีประสิทธิผลที่จะส่งผลต่อการพัฒนา คุณภาพการศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้บรรลุประสพผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ ตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการนิเทศงานช่วยเหลือกรรมการบริหารโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง จะต้องร่วมมือร่วมใจกันดำเนินการพัฒนางานทุกด้านในสถานศึกษา ผู้บริหารในฐานะเป็นหัวหน้า หน่วยงานหลักในการรับผิดชอบด้านการจัดการศึกษาจะต้องให้ความสำคัญของการนิเทศงาน กรรมการบริหารโรงเรียน โดยกำหนดไว้ในมาตรฐานของสถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาได้ใช้เป็น แนวทางในการกำหนดมาตรฐานของสถานศึกษาให้ร้อยรัดกันทำให้เกิดผลในทางการปฏิบัติที่ ชัดเจนยิ่งขึ้น และนำไปสนับสนุนการบริหารการกำกับกับการดำเนินกิจการของสถานศึกษารวมถึง การปฏิบัติหน้าที่นิเทศงานของกรรมการบริหารโรงเรียน ให้การช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริม บุคลากรทุกฝ่ายภายในโรงเรียน มีการพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาและการจัด การเรียนการสอนเพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิผลในการเรียนของนักเรียน ที่จะดำเนินการนิเทศงานเพื่อ ปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนโดยตรง¹⁶ ผู้บริหารโรงเรียน บุคลากรทุกคนภายในโรงเรียนก็ เริ่มมีบทบาทในการนิเทศงานมากขึ้น วิเคราะห์ระบบพฤติกรรมนิเทศ ระบบพฤติกรรม การเรียนการสอน การพัฒนาการเรียนการสอนการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม การวัดผลการ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จากสภาพปัญหาที่กล่าวมาการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียน ของผู้บริหารยังเป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนหนึ่ง โดยเฉพาะผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐที่ไม่สามารถพัฒนาทักษะการบริหารจัดการสมัยใหม่ให้มี ประสิทธิภาพ ขาดความสามารถในการบริหารเชิงรุก ขาดการกำหนดกลยุทธ์ของการตลาด ขาด ทักษะของการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ยึดติดกับระบบราชการ ขาดความยืดหยุ่นจะกลายเป็น ผู้ตกรอบจากการแข่งขัน โดยผู้บริหารกลุ่มนี้จะถูกขับเคลื่อนโดยแรงกดดันจากผู้บริหารระดับสูง และกฎระเบียบของราชการ จนในที่สุดจะกลายเป็นกลุ่มที่ขาดความก้าวหน้าทางอาชีพ แต่อาจจะ

¹⁵ ชีระ รุญเจริญ, รายงานการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้น พื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2545.), 120-122.

¹⁶ แกลทฮอร์น (Glatthorn) การนิเทศการสอน (นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร , 2545), 136-138.

ยังคงอยู่ในสถาบันการศึกษานั้นต่อไปจนเกษียณอายุหรือลาออกก่อนการเกษียณอายุ¹⁷ จากการศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียนหรือสถานศึกษาที่ผ่านมากพบว่าส่วนใหญ่ประสบปัญหาคล้ายคลึงกัน 4 ด้าน คือ 1) ปัญหาด้านการบริหารจัดการ โดยเฉพาะผู้บริหารส่วนใหญ่ยังขาดทักษะในการบริหารจัดการงานวิชาการ ซึ่งมีบริบทต่าง ๆ จากโรงเรียนขนาดต่าง ๆ การใช้ข้อมูลสารสนเทศ การนำผลการประเมินงาน/โครงการมาใช้วางแผนปรับปรุง พัฒนางานยังมีน้อย นอกจากนั้นการอพยพเคลื่อนย้ายของประชากรวัยเรียนไปรับจ้างต่างพื้นที่ทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นอย่างมาก 2) ปัญหาการเรียนการสอน พบว่าครูส่วนใหญ่ขาดทักษะ ครูไม่ครบชั้นและนักเรียนมีจำนวนน้อยในแต่ละชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลาและไม่เต็มความสามารถ เพราะมีภารกิจอื่นที่ครูจำเป็นต้องปฏิบัติ หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้มีจำนวนจำกัด ซึ่งสาเหตุมาจากโรงเรียนได้รับงบประมาณน้อยสื่อเทคโนโลยีและการสื่อสารมีการใช้อย่างจำกัดหรือใช้ได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ 3) ปัญหาด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการจัดสรรงบประมาณให้กับโรงเรียน ได้ใช้เกณฑ์การจัดสรรหลายเกณฑ์ เพราะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณ โรงเรียนไม่สามารถระดมทรัพยากรจากผู้ปกครองและชุมชนได้มากนักเนื่องจากผู้ปกครองยากจน 3) ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมของเครือข่ายต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาแม้ว่าจะมีตัวแทนของชุมชนและองค์กรต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ก็ไม่มีบทบาทมากนัก มีน้อยมาก หรือไม่มีเลย ในบางพื้นที่ชุมชนผู้ปกครองมีฐานะยากจนไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนและการเรียนของบุตรหลานได้¹⁸

จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียน โดยการสร้างความตระหนัก อย่างทั่วถึงครอบคลุมขอบเขตการปฏิบัติงานของกรรมการบริหารโรงเรียนที่ตรงตามปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของกรรมการบริหารโรงเรียน ซึ่งการนิเทศงานของกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาของตนเอง โดยจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการนิเทศงานของกรรมการบริหารโรงเรียน และร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน

¹⁷ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการวิจัยผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยใน 5 ปีข้างหน้า (กรุงเทพมหานคร : บริษัทออฟเซทเพรสจำกัด, 2550), 9.

¹⁸ กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ปี 2551 – 2553 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2551), 5 – 7.

ซึ่งต่างก็รับรู้ปัญหาแจ่มชัด มีความคุ้นเคยกัน ช่อมแก้ปัญหาได้ตรงจุด ทั้งยังกระทำได้อย่างต่อเนื่อง รวดเร็วกว่าการนิเทศภายใน เป็นการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปรัชญาของวิถีการนิเทศสมัยที่ยึดหลักการทำงานร่วมกันอันจะทำให้เกิดการพัฒนาข้าราชการครูให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพราะการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหาร ซึ่งเดิมนั้นบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้กำกับงาน ผู้ทำหน้าที่ติดตาม ตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงาน ภายหลังวิวัฒนาการไปสู่บทบาทในการใช้ความพยายามในด้านต่าง ๆ ในการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานและสนับสนุนหรือช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้งานที่มีมาตรฐานและคุณภาพสูงยิ่งขึ้นทั้งเป็นการสร้างรากฐาน สร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐานของการจัดการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพความเป็นมาและปัญหาต่าง ๆ ข้างต้นของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร
2. เพื่อทราบแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร
3. เพื่อทราบผลการยืนยันแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเป็นแนวทางในการหาคำตอบ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. แนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารเป็นอย่างไร
3. ผลการยืนยันแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารเป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

1. องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารเป็นพหุองค์ประกอบ
2. แนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารเป็นพหุวิธีการ
3. แนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร ความถูกต้องครอบคลุมเหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยเพื่อให้ทราบองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร และแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้ศึกษา และกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับกระบวนการนิเทศงานกรรมการบริหารในโรงเรียนทั้งในและต่างประเทศที่นำมาเป็นแนวคิด ดังนี้

บราวน์ และ โมเบอร์ก (Brown และ Moberg) ได้เสนอแนวคิดในการนิเทศงานไว้ 3 รูปแบบ คือ 1.การนิเทศงานแบบเน้นคน (Consideration) 2. การนิเทศงานแบบเน้นงาน (Facilitation) 3. การนิเทศงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ¹⁹

เซอร์จิโอวานนีและสตาร์เร็ด (Sergiovanmi and Starratt) ได้กล่าวไว้ว่าการเป็นผู้นิเทศงานที่ดีนั้นจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีสมรรถภาพทางนิเทศ คือ 1) การสร้างบรรยากาศที่ดีขององค์กร 2) การสร้างทีมงาน 3) การแก้ปัญหาคความขัดแย้งผู้บริหาร 4) การตัดสินใจผู้บริหาร 5) การวางแผน 6) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 7) การมอบหมายงานบุคลากร 8) การนำ การเปลี่ยนแปลง²⁰

ไวส์ และ โลเวล (Wiles and Lovell) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นิเทศงาน คือ 1) บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) บทบาทในฐานะผู้นำ 3) บทบาทในด้านการจัดและดำเนินงาน 4) บทบาทในการคัดเลือกและการใช้ประโยชน์บุคลากร 5) บทบาทในการสร้างขวัญของครู 6) บทบาทในการพัฒนาบุคลากรการสังเกตการสอนเป็นไปเพื่อพัฒนาบุคลากร ให้เกิดประสิทธิภาพด้านการเรียนการสอน²¹

¹⁹ Brown, W. and D. Moberg , **Organization Theory and Management : A Macroapproach** (New York : John Wiley & Sons, Inc, 1980).

²⁰ Thomas J. Sergiovanmi and Robert J.Starratt,**Supervision A Redefinition**, 5th ed, (Singapore : McGraw – Hill , 1971), 3 - 4.

²¹ Kimball Wiles, **Supervision for Better School**, 3rd ed. Eglewood Cliffs. (New Jersey : Prentice – Hall ,1983), 261-267.

มูธและริทโว (Mooth และ Ritvo) ได้ให้ความหมายของการนิเทศงานว่าไม่ใช่ตำแหน่งหรืองาน แต่เป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่งต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Dynamic Process) ซึ่งผู้นิเทศงานจะคอยให้กำลังใจและเข้าร่วมในการพัฒนาตนเองของผู้รับการนิเทศ ซึ่งต้องคำนึงถึงพฤติกรรมมนุษย์ ความต้องการและแรงจูงใจ²²

วารริค และซาวัคคิ (Warrick & Zawacki) ได้สรุปว่าแนวคิดทางด้านความคิดของการนิเทศงานจะคล้อยตามแนวคิดทางการบริหารในแต่ละยุคแต่ละสมัยการนิเทศควรจะมีส่วนในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพสิ่งแวดล้อม จากการเปลี่ยนแปลงทางด้านแนวความคิดทางการบริหาร ทำให้ความหมายของการนิเทศงานเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะการมุ่งเปลี่ยนแปลงคนมากกว่างาน ดังความหมายของการนิเทศงาน ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายท่าน²³ ดังนี้คือ

1) ขั้นวางแผน (planning) 2) ขั้นการจัดโครงการ (organizing) 3) ขั้นนำการเข้าสู่การปฏิบัติ (leading) 4) ขั้นการควบคุม (controlling) 5) ขั้นประเมินผล (appraising)

ฮัมฟรี และสโต๊ก Humphrey and Stokes กล่าวว่า “ทักษะเกี่ยวกับคนมีความสำคัญต่อการนิเทศงานอย่างมากและยังจะมีความสำคัญยิ่งขึ้นในอนาคต”สามารถนำมาจัดกลุ่มทักษะของผู้มาได้ 3 กลุ่ม ได้แก่กลุ่มที่ 1 ทักษะเกี่ยวกับคน (People Skills) กลุ่มที่ 2 ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) กลุ่มที่ 3 ทักษะทางการบริหาร (Administrative Skills)

คี และ เฮนเชอร์ (Key & Hanshall) ได้เสนอว่า ผู้นิเทศงานควรมีกระบวนการจัดการในเรื่อง 1. การวางแผน (Planning) 2. การจัดองค์กร (Organization) 3. การตัดสินใจ (Decision making) 4. การเลือกผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ร่วมงาน (Select Employee and Staffing) 5. การวัดและควบคุมผลงาน (Measuring and Controlling Results) 6. การจัดการด้านเวลา (Managing Times)

เนกเลย์และอีวาน (Neagley and Evans) ได้กล่าวถึงงานนิเทศงานของผู้บริหารโรงเรียนคือ สร้างบรรยากาศให้ครูแต่ละคน หรือทั้งกลุ่มสามารถแสดงความสามารถอย่างอิสระและปรับปรุงการเรียนการสอนร่วมกับบุคคลอื่น 1) ทำงานกับกลุ่ม 2) พัฒนาการสอน 3) พัฒนาหลักสูตร 4) ดูแลโครงการนิเทศ 5) ดำเนินการวัดและประเมินผลโครงการทั้งระบบ 6) ช่วยให้มีการจัดตั้งคณะผู้เชี่ยวชาญ 7) รับผิดชอบในการจัดโครงการส่งเสริมความรู้แก่ครูประจำการใน

²² Mooth, A.E. and Ritvo M., **Developing the Supervision Skills of the Nurse** (New York : McMillan ,1996), 206.

²³ Warrick, Robert **Instructors Manual to Accompany Supervisory Management: Understanding Behaviour and Managing for Results** D. D. A. Zawacki Harper and Row, 1984 236 หน้า

โรงเรียน 8) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร 9) ดูแลสิ่งอำนวยความสะดวก และ 10) ช่วยให้มี การพัฒนาทางการศึกษาใหม่ในท้องถิ่น²⁴

บริกส์และจัสท์แมน (Briggs and Justman) กล่าวว่าภารกิจงานมีความมุ่งหมายไว้ 4 ข้อ คือ 1) เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพแก่ครู (Professional Leadership) 2) ส่งเสริมความเจริญงอกงามของครู (Aid Teacher's Growth) 3) ปรับปรุงการสอนของครูให้ดีขึ้น (Improvement of Teaching) 4) ส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (Guiding staff and Community Relations)²⁵

Lunenburg and Ornstein ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่าภาวะผู้นำคือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามและต้องได้รับผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่น การเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) ซึ่ง Fiedler ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากระบบแรงจูงใจของผู้นำ (Motivational System) และ
2. ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำในทฤษฎีของ Fiedler จึงประกอบด้วย แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situation Favorableness) และประสิทธิผลของผู้นำ (Effectiveness of a Leader)²⁶

Fiedler, F.E., & Chemers, M.M., ภาวะผู้นำ (Leadership Style) ได้จำแนกให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behavior) และแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำในการชี้นำและประสานงานในการทำงานของสมาชิกในองค์กร ส่วนแบบภาวะผู้นำจะเป็นโครงสร้างความต้องการของผู้นำที่จะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะไม่ได้เป็นเรื่องของพฤติกรรมโดยตรง แบบภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำ (personality characteristic)²⁷

²⁴ Loss L. Neagley and Dean N. Evans, **Handbook for Effective Supervision of Instruction** 3rd ed., (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice – Hall, 1964), 105 –106.

²⁵ Thomas H. Briggs and Joseph Justman, **Improving Instruction Through Supervision** (New York : McMillan, 1995), 460-461.

²⁶ Lunenburg and Ornstein, **Papers on the Science of Administration**. (New York : Harper & Brother Publishers, 2001), 79.

²⁷ Fiedler, F.E., & Chemers, M.M., **Improving Leadership Effectiveness : The Leader match concept**, 2nd ed. (New York: John Wiley, 1982), 89.

Vroom and Yetton ได้นำเสนอเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้นำ 5 ประเภท โดยมีคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งสิ้น 7-8 คำถาม เพื่อจะประกอบในการเลือกแบบการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม²⁸

Ulrich, D. ได้กล่าวถึง ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ และต้องมีความสามารถในการบริหารองค์การด้วย และ Ulrich ได้นำเสนอแบบจำลองความคิดของผู้นำในอนาคต ในการเปลี่ยนแปลงสังคมใด ๆ ให้เกิดขึ้นเลย เพื่อว่าการพัฒนาสังคมไทยจะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน²⁹

Bass.B.M. ได้แสดงความเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลใช้ ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง และสรุปว่ากระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follower) และสถานการณ์ (Situation) ซึ่งเขียนสัญลักษณ์ได้ดังนี้ $L = F (L,F,S)$ ³⁰

Yukl ธิบายภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษที่ได้มาจากการสังเกตผู้นำในสังคมหลาย ๆ แบบ คือผู้นำที่ทำให้ผู้ตาม มีความเชื่อหรือเกิดสิ่งต่อไปนี้ 1. เชื่อมั่นว่าความเชื่อของผู้นำเป็นสิ่งถูกต้อง 2. มีความเชื่อคล้ายคลึงกันหรือเหมือนกับผู้นำ 3. ไม่มีข้อกังขาในการยอมรับผู้นำของผู้ตาม 4. มีความรักพอใจในตัวผู้นำ 5. เต็มใจและยินดีปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ 6. มีอารมณ์ในการทำงานไม่ซังกะตาย 7. มีเป้าหมาย จุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานต่าง ๆ 8. มีความเชื่อว่า ความสำเร็จของงานเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้ตาม³¹

ดริคเกอร์ (Drucker) กล่าวว่าการบริหารคือการทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้นำเช่นเดียวกัน³²

²⁸Vroom and Yetton, **The new leadership :Managing participation in organizations**,(Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall., 2003), 129.

²⁹ Ulrich, D. **The leader of the Future: New visions, strategies, and practices for the next yera** (San Francisco: Jossey-Bass publishers.1996), 56.

³⁰ Bass.B.M..**Transformational leadership: Industrial. Military.and edncational impact.** (Mahwah. NJ: Lawrence Erlbaum associates.1989), 29.

³¹Yukl,G.,&Tracey,J.B., “Consequences of Influence Tactic Used with Subord - dinates”, Peers,and the Boss,” **Journal of Applied Psychology**, 77(4, 1992): 525-535.

³² Peter F. Drucker, **Management : Task, ReaPonsibility, Practices** (London : PanBooks, 1979), 5.

เฮอร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) กล่าวว่าการบริหารหมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร³³

ไมล์สทีนและเบลาสโก (Milstein & Belasco) นิยามการบริหารว่าเป็นกระบวนการที่กำหนดทิศทางและควบคุมกิจกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์กร³⁴

คุนซ์ และเวห์ริช (Koontz and Wehrich) เห็นว่าการบริหารเป็นกระบวนการในการออกแบบและสร้างบรรยากาศในการทำงานของแต่ละคนร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ³⁵

นิสคา (Nisca) ได้ศึกษาเรื่องการทดสอบและการฝึกตามรูปแบบการพัฒนานิเทศ โดยการเรียนรู้แบบร่วมมือกัน ผลการศึกษา พบว่า ด้านตัวผู้บริหรควรเพิ่มพูนทักษะด้านความรู้ทางการนิเทศให้มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาการรับรู้และการนิเทศแบบร่วมมือกัน นอกจากนี้ ผู้บริหรควรศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องการนิเทศแบบร่วมมือกัน เพื่อพัฒนางานนิเทศภายในโรงเรียน³⁶

แอน คลาร์ก (Clark, Ann) ได้ศึกษาประสบการณ์ตรงในการนิเทศและประโยชน์ของความยั่งยืน ค้นหาคณะผู้นำต่อประสิทธิภาพของงานนิเทศการศึกษาที่สามารถสร้างความสำเร็จและรักษาไว้ได้อย่างยั่งยืนจากการใช้เวลาในการศึกษาการนิเทศทางไกลผ่านอินเทอร์เน็ต การปฏิสัมพันธ์ผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ในโรงเรียนชนบท โดยให้ผู้มีส่วนร่วมใช้เวลา 9 เดือน ตรวจสอบคุณภาพของการนิเทศโดยวิเคราะห์ข้อมูลจากจดหมายอิเล็กทรอนิกส์รวมทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับจากการมีส่วนร่วมของผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศ จัดข้อความที่ได้รับเป็นหมวดหมู่

³³ P. Hersay and K.H. Blanchard, **Managemet of Organization Behavior : UtilizingHuman Resources** (Englewood cliffs :Prentice – Hall, 1982), 3.

³⁴ M. Milstein and J. A. Belasco, **Educational Administration and the Behavior Sciences : A System Perspective** (Boston : Allyn and Bacon, 1983),161.

³⁵ H. Koontz and H. Wehrich, **Essentials of Management**, 5th ed. (New York : Mc – Graw Hill, 1990), 4.

³⁶ Niska, John, M. Ph.d. **Examination of a Cooperative Learning Supervision Training and Development Mode**. Dissertation Abatracts International.52(May 1992) : 3789-A

จากการประชุม บันทึกผลการวิจัยพบว่า การนิเทศก่อให้เกิดความไว้วางใจทั้งคู่ต้องเปิดเผย จริงใจ และใช้อำนาจออกแบบให้มีการเห็นถึงความมีมนุษยสัมพันธ์³⁷

มิลเลอร์ (Miller) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษาในมลรัฐเดอโรเจอร์เซียน โดยได้ศึกษาถึงสภาพการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนในปัจจุบันและบทบาทหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการในอนาคต พบว่า การติดต่อประสานงานระหว่างโรงเรียนกับคณะกรรมการโรงเรียนมีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนที่จะทำหน้าที่อย่างเต็มบทบาทและตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน โรงเรียนประถมศึกษาจำเป็นต้องมีคณะกรรมการโรงเรียน³⁸

โจเอลเลน ไบเลย์ (Bailey,JoEllen) ได้ศึกษากระบวนการนิเทศต่อการใช้เทคโนโลยีและเทคนิคการสอน โดยสัมภาษณ์ และรวบรวมเอกสารของครูหลังการใช้เว็บจัดระบบการเรียนรู้ ในการสอนนักเรียนโดยมีผู้นิเทศจากมหาวิทยาลัยยูแคลิฟอร์เนียให้ครู 7 คน สมัครร่วมโครงการ 8 สัปดาห์โดยสมัครใจเข้าไปศึกษาโฮมเพจของมหาวิทยาลัยนอร์ทอีสเทอร์น (northeastern) ที่ได้จัดเนื้อหา สารระ บทนำ การดูแล คำแนะนำ และทรัพยากร ซึ่งค้นคว้าวิจัยจากคณะอาจารย์ 4 คน เรื่องราวที่ครูปรึกษาแนะนำให้เขาใช้ทรัพยากรจากอินเทอร์เน็ต การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่น้อย ขึ้นอยู่กับความชำนาญของครูในการใช้คอมพิวเตอร์ เป็นการปรึกษาที่ไว้วางใจได้ หลังจากนั้นได้สัมภาษณ์และรวบรวมเอกสารบันทึกข้อมูล ผลการศึกษา พบว่า การที่ครูเข้าไปค้นหาแสดงว่าครูกำลังร่วมมือเรียนรู้ที่จะปรึกษาใช้ทรัพยากรในอินเทอร์เน็ตซึ่งมีเอกสารอ้างอิงเกี่ยวกับศิลปการสอน และครูที่ไม่ร่วมมือจะไม่มี การแลกเปลี่ยนประสบการณ์เมื่อสิ้นสุดโปรแกรมให้กลุ่ม 7 คน หาเครือข่ายเพิ่ม 3 คน³⁹

วูด(Wood) ได้ศึกษาเรื่องสิ่งที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในสัมพันธภาพระหว่างศึกษาธิการจังหวัดกับคณะกรรมการโรงเรียน พบว่า ความสำเร็จเกิดขึ้นจากคณะกรรมการโรงเรียนและ

³⁷Clark, Ann T.,**An expioration of combined distance and direct supervision experiences.**[online],accessed22December2007Availablefrom <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3115457>

³⁸ Hugh Evan Miller, **School Councils: The Reality and the dream.** [CD-ROM] (Proquest-Dissertations Abstracts. 34(2),1996), 475.

³⁹Bailey,JoEllen. **A dichotomy in supervisionry transtormation: Technology and the art of teaching** [online],accessed 22 December 2004.Available from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3110901>

ศึกษาธิการทำงานร่วมกัน และคณะกรรมการโรงเรียนแสดงความคาดหวังของตนต่อศึกษาธิการอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังพบว่า ความสำเร็จจะมีมากขึ้นเมื่อจัดรูปแบบเช่นเดียวกับธุรกิจ โดยปฏิบัติหน้าที่แบบมีทิศทาง แต่ละฝ่ายมีความเข้าใจในเรื่องบทบาทของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน⁴⁰

คิงตัน (Kingston) ได้ศึกษาวิจัยระดับคุณภูมิตระกูลเรื่อง รูปแบบของตัวแทนกรรมการโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในมุมมองของผู้ตรวจการของโรงเรียน พบว่า มีรูปแบบของพฤติกรรมที่มีประสิทธิผล 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) สามารถจูงใจในฐานะตัวแทน 2) ให้คำแนะนำและแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนอย่างเหมาะสม 3) รู้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา 4) มีความรู้เกี่ยวกับชุมชนซึ่งโรงเรียนตั้งอยู่ 5) มีความพร้อมในการให้บริการตามกฎหมาย และ 6) มีการพัฒนาวิชาชีพให้กับลูกจ้างของเขตการศึกษาอย่างต่อเนื่อง⁴¹

ร็อก (Rock) ได้ศึกษาการบริหารโรงเรียนระหว่างคณะกรรมการโรงเรียนและชุมชนในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พบว่า คณะกรรมการโรงเรียนอาจเปลี่ยนแปลงรูปแบบการตัดสินใจโดยจัดหารูปแบบที่เข้ากันได้กับชุมชนโดยร่วมกันเสนอรูปแบบการติดต่อสร้างความสัมพันธ์ในการตัดสินใจแบบช่วยเหลือกัน คณะกรรมการโรงเรียนมีส่วนช่วยเหลือในการตกลงใจหาวิธีการดำเนินการที่เป็นประโยชน์กับชุมชน มีการตกลงตัดสินใจในผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน⁴²

สเวทอล (Swetal) ผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะผู้นำในการนิเทศการค้นคว้าด้านประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำในประเทศฟิลิปปินส์ ดังนี้ คือ 1.การกระจายอำนาจและการบริหารในรูปแบบของโรงเรียน 2.เป็นการศึกษาเพื่อชี้วัดปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนในฟิลิปปินส์มองว่าตนมีความสามารถในการส่งเสริมให้คำแนะนำสนับสนุนครู ในด้านการสอดส่องดูแล การพัฒนาวิชาชีพและทรัพยากรในห้องเรียน ตลอดจนมองว่าการสนับสนุนเหล่านี้มีประสิทธิภาพเพียงพอ 3.วิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ผู้อำนวยการโรงเรียน 364 ราย โดยการวิเคราะห์แบบถดถอยเชิงเส้น

⁴⁰ Florence Eller Wood, **What makers for successful superintendent and school board relationship**” (Doctoral Dissertation, Columbia University Teacher College. Dissertation Abstracts International (51) 10 January, 1990), 710-A.

⁴¹ R.O.Knighton, **“Patterns of Effective and Ineffective Behavior of School Board Attorneys”** (Doctoral Dissertation University of Virginia Dissertation Abstracts International, 1980), 41-09A: AAI8101058.

⁴² Catherine F. Rock, **“School board types and Community participation in Desition-Making,”** Dissertation Abstract International 56, 9 (March 1996): 3403-A.

และพบว่า 1) ผู้อำนวยการมองว่าความสามารถในการควบคุมดูแลของตนขึ้นอยู่กับความเชื่อของตนเอง เช่นเดียวกันกับการสนับสนุนลักษณะที่จะสร้างความแตกต่างในด้านต่าง ๆ 2) ครูสามารถในการควบคุมเป็นสิ่งที่ครูใหญ่มองว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการด้านทรัพยากร⁴³

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ใช้แนวคิดของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหาร การศึกษาและด้านการนิเทศการงานที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจากแนวคิด ทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สามารถ นำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดเพื่อดำเนินวิจัยในครั้งนี้ และแสดงรายละเอียดตามแผนภูมิที่ 1



⁴³Sindhvad, Swetal . **School principals as instructional leader** : An investigation of school leadership capacity in the Philippines, University of Minnesota 2009.:abstract.



แผนภูมิที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา:

:Brown, W. and D. Moberg . **Organization Theory and Management : A Macroapproach** (New York : John Wiley & Sons, Inc, 1980).

:Thomas J. Sergiovanni and Robert J . Starratt, **Supervision A Redefinition**, 5th ed, (Singapore : McGraw – Hill ,1971), 3-4

:Kimball Wiles, **Supervision for Better School**, 3rd ed. Englewood Cliffs. (New Jersey : Prentice – Hall ,1983), 261-267.

: Mooth, A.E. and Ritvo M.,**Developing the Supervision Skills of the Nurse** (New York : McMillan ,1996), 206

:Warrick, Robert **Instructors Manual to Accompany Supervisory Management: Understanding Behaviour and Managing for Results** D. D. A. Zawacki Harper and Row, 1984 236 .

:Loss L.Neagley and Dean N.Evans,**Handbook for Effective Supervision of Instruction** 3rd ed., (Englewood Cliffs , N.J. : Prentice – Hall, 1964), 105 –106.

:Thomas H. Briggs and Joseph Justman, **Improving Instruction Through Supervision** (New York : McMillan, 1995), 460-461.

:Bailey,JoEllen. **A dichotomy in supervisory transformation: Technology and the art of teaching** [online],accessed 22 December 2004.Available from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3110901>

:Jame R. Mark and King Stoop ,**Handbook of Educati:**

:Lunenburg and Ornstein, **Papers on the Science of Administration**. (New York : Harper & Brother Publishers, 2001), 79.

:Fiedler. F.E., & Chemers, M.M., **Improving Leadership Effectiveness : The Leader match concept**,2nd ed. (New York: John Wiley, 1982), 89.

:Vroom and Yetton, **The new leadership : Managing participation in organizations**,

:Ulrich, D. **The leader of the Future: New visions, strategies, and practices for the next yera** (San Francisco: Jossey-Bass publishers.1996), 56.

ที่มา:

:Bass,B.M..**Transformational leadership**: Industrial. Military.and edncational impact. (Mahwah. NJ: Lawrence Erlbaum associates.1989), 29.

:Yukl,G.,&Tracey,J.B., “Consequences of Influence Tactic Used with Subord -dinates”, Peers,and the Boss,” **Journal of Applied Psychology**, 77(4, 1992): 525-535.

: Peter F. Drucker, **Management : Task, ReaPonsibility, Practices** (London: PanBooks, 1979), 5.

:Gorton Richard D. **School administration and supervision** (Dubuque: Wm.C.Brown. 1983,) 100-101.

:P. Hersay and K.H. Blanchard, **Managemet of Organization Behavior: UtilizingHuman Resources** (Englewood cliffs :Prentice – Hall, 1982), 3.

: M. Milstein and J. A. Belasco, **Educational Administration and the Behavior Sciences : A System Perspective** (Boston : Allyn and Bacon, 1983),161.

: H. Koontz and H. Wehrich, **Essentials of Management**, 5th ed. (New York : Mc – Graw Hill, 1990), 4.

:Niska,John, M. Ph.d. **Examination of a Cooperative Leaning Supervision Training and Development Mode**. Dissertation Abatracts International.52(May 1992) : 3789-A

: Clark, Ann T.,**An expioration of combined distance and direct supervision experiences**. [online],accessed22December2007Availablefrom <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3115457>

: Hugh Evan Miller, **School Councils: The Reality and the dream**. [CD-ROM] (Proquest-Dissertations Abstracts. 34(2),1996), 475.

: Bailey,JoEllen. **A dichotomy in supervisionry transtormation: Technology and the art of teaching** [online],accessed 22 December 2004.Available from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3110901>

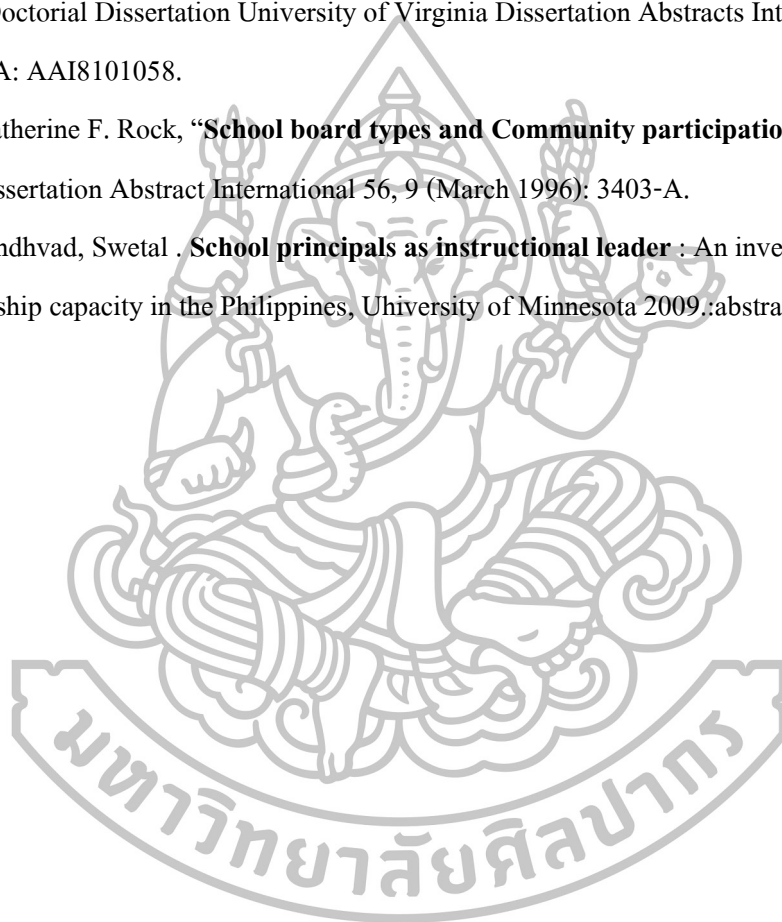
ที่มา:

: Florence Eller Wood, **What makers for successful superintendent and school board relationship**” (Doctoral Dissertation, Columbia University Teacher College. Dissertation Abstracts International (51) 10 January, 1990), 710-A.

: R.O.Knighton, **“Patterns of Effective and Ineffective Behavior of School Board Attorneys”** (Doctoral Dissertation University of Virginia Dissertation Abstracts International, 1980), 41-09A: AAI8101058.

: Catherine F. Rock, **“School board types and Community participation in Decision-Making,”** Dissertation Abstract International 56, 9 (March 1996): 3403-A.

: Sindhvad, Swetal . **School principals as instructional leader** : An investigation of school leadership capacity in the Philippines, University of Minnesota 2009.:abstract.



นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จึงนิยามความหมายของคำต่างๆ ไว้ดังนี้

การนิเทศงาน หมายถึง กระบวนการติดตามผลงาน คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ กรรมการบริหารโรงเรียนให้สามารถพัฒนาข้อมูลสารสนเทศ การวางแผนการนิเทศงาน การติดตามและประเมินผล การมีส่วนร่วม การสร้างแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร การนิเทศงานอย่างเป็นระบบ การร่วมกำหนดเป้าหมาย ให้มีคุณภาพการทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษา

กรรมการบริหารโรงเรียน หมายถึง บุคลากรที่โรงเรียนแต่งตั้งขึ้นซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร รองผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายงานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อเป็นองค์คณะในการร่วมประชุมให้คำปรึกษาเสนอแนะต่อผู้บริหาร โรงเรียน ที่ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบงาน การบริหารของสถานศึกษา งานทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งปฏิบัติหน้าที่การบริหารงานในสถานศึกษา รับผิดชอบงานและบุคลากรในของสถานศึกษา งานทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป





บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่อง การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา บทความ แนวคิด หลักการทฤษฎี การนิเทศงาน ตลอดจนงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอรายละเอียดตามลำดับดังต่อไปนี้

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการนิเทศงาน

ความหมายของการนิเทศงาน

การนิเทศเป็นงานที่มีความสำคัญงานหนึ่งของการจัดและบริหารสถานศึกษาในการพัฒนาการศึกษาสายสามัญหรือสายอาชีพต่างก็มีการนิเทศเป็นหลักของการจัดกิจกรรมการบริหารสถานศึกษาด้วยเหตุนี้การนิเทศจึงเป็นกระบวนการของการศึกษามุ่งจะส่งเสริมให้การสนับสนุนและพัฒนามาตรฐานของการศึกษาโดยเฉพาะผู้นิเทศต้องการความรู้ ประสบการณ์ และทักษะต่างๆ ในการนิเทศต้องการการสนับสนุน ต้องการขวัญและกำลังใจต้องการความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาขณะเดียวกันผู้รับการนิเทศ การดูแลเอาใจใส่ ต้องการขวัญและกำลังใจ และการสนับสนุนจากผู้นิเทศรวมทั้งความเข้าใจของครูเองซึ่งอาจเข้าใจการนิเทศในอีกลักษณะหนึ่งที่แตกต่างกันไป

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2546 ให้ความหมายคำว่านิเทศไว้ว่า หมายถึง ชี้แจง แสดง จำแนก¹ ซึ่งมีความหมายตรงกับคำว่า Supervise ซึ่ง Webster's New world Dictionary ได้ให้ความหมายว่า to oversee หรือ to direct

นอกจากนี้ยังมีการให้ความหมายเกี่ยวกับการนิเทศงานไว้หลากหลาย ดังนี้

การนิเทศงาน คือ กระบวนการติดตามผลงาน ชี้แจงแนวทางปฏิบัติ การวางแผนการนิเทศงาน เสนอแนะ อบรมและฝึกสอน สังเกตการณ์ กระตุ้น แก้ไข และส่งเสริมเทคนิคการนิเทศงานให้ผู้รับการนิเทศงานสนใจในงานที่รับผิดชอบ และเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานภายในขอบเขตให้ดีขึ้น โดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ และการใช้แรงจูงใจการมีส่วนร่วมความผูกพันต่อองค์กร เพื่อสนับสนุนให้ผู้รับการนิเทศ ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

¹ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2546 (กรุงเทพมหานคร: นานมี บุคส์พับลิเคชั่น, 2546), 588 .

ทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานและช่วยการทำงานของทุกฝ่ายให้เป็นไปได้ด้วยดีรวมทั้งมีข้อมูลสารสนเทศ ที่ได้จากการนิเทศงานมาวางแผนพัฒนาปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้นและเสริมสร้างความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

การนิเทศงานตามความหมายหรือแนวคิดเดิมทางการบริหารจะหมายถึงการตรวจตราการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จเรียบร้อยหรือไม่ ผู้นิเทศงานจึงแสดงออกในลักษณะการจับผิด การลงโทษ และการใช้อำนาจมากกว่าการใช้ระบบประชาธิปไตย (Piffmer 1952:2) ต่อมาแนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์มากขึ้นและจากการศึกษาของ มาโย (Mayo) เกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงานของของคนในสภาพต่างๆ (Hawthorne Studies) พบว่าการที่จะให้ได้ผลงานสูงสุดนั้นผู้บริหารจะต้องปฏิบัติต่อคนงานในฐานะที่เค้าเป็นคนไม่ใช่เครื่องจักรและถือเป็นความรับผิดชอบของหัวหน้างานนั้นด้วย ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้เชื่อว่าคนจะมีกำลังใจทำงานสนใจงานและมีผลงานมากขึ้น

บราวน์และโมเบอร์ก (Brown & Moberg) อธิบายว่าการนิเทศงานที่สมบูรณ์จะประกอบด้วย การนิเทศงาน 3 ลักษณะ คือ การนิเทศงานแบบเน้นคน การนิเทศงานแบบเน้นงาน และการนิเทศงานแบบมีส่วนร่วมซึ่งมีความแตกต่างตามลักษณะพฤติกรรม ผู้นิเทศ คือ

1. การนิเทศแบบเน้นคน โดยผู้นิเทศจะมองบุคคลเป็นเพื่อนมนุษย์ ให้ความสำคัญในเรื่องธรรมชาติของมนุษย์สนใจและเอาใจใส่ต่อผู้ปฏิบัติงานและการให้ความยุติธรรมซึ่งลักษณะพฤติกรรมของผู้นิเทศเป็น ดังนี้ 1.1) เข้าใจธรรมชาติของแต่ละบุคคล 1.2) สนใจการแสดงออกของแต่ละบุคคล 1.3) ค้นหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล 1.4) ให้คุณค่าในแต่ละบุคคล 1.5) ให้ความเอาใจใส่ในชีวิตความเป็นอยู่ของแต่ละบุคคล 1.6) ให้ข้อมูลต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน 1.7) สนับสนุนให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น 1.8) มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลหรือการชมเชย 1.9) ให้ความรู้ในเรื่องเป้าหมาย กฎระเบียบต่างๆขององค์กร 1.10) เปิดโอกาสให้รับผิดชอบและดำเนินงานอย่างเต็มที่ 1.11) ให้การยอมรับการทำงานตามโครงการที่รับผิดชอบ

2. การนิเทศแบบเน้นงาน ผู้นิเทศจะทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานให้คำแนะนำและประสานงานแก่ผู้ปฏิบัติหาแหล่งประโยชน์ทางด้านวิชาการและสร้างความพึงพอใจในการทำงานโดย ลักษณะพฤติกรรมของผู้นิเทศเป็น ดังนี้ 2.1) ให้รายละเอียดในรายบุคคลและรายกลุ่ม 2.2) ให้ข้อมูลความก้าวหน้าของงานและวิธีที่จะทำให้งานสำเร็จ 2.3) การติดต่อสื่อสารที่ดี 2.4) ดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด 2.5) ประเมินการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่วางไว้ 2.6) ค้นหาปัญหาเพื่อนำมาแก้ไข 2.7) ประสานงานกับผู้ปฏิบัติในการให้คำแนะนำเทคนิคต่างๆ การจัดทำโครงการงานและการแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ 2.8) จัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นในการปฏิบัติ 2.9) สนับสนุนให้มีการใช้แหล่งประโยชน์ที่มีอยู่ให้แก่ผู้ปฏิบัติที่มีความสามารถในการ

ทำงาน 2.10) ให้ความรู้เฉพาะทางด้วยการอบรมพัฒนาผู้ปฏิบัติให้มีความรู้ความสามารถ
2.11) ให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ดี 2.12) กล่าวคำยกย่องชมเชยในโอกาสที่เหมาะสมการใช้

3. การนิเทศแบบให้มีส่วนร่วม เป็นกระบวนการใช้อำนาจในการตัดสินใจของบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยกระบวนการในการตัดสินใจ มี 3 ลักษณะ คือ 3.1) ผู้นิเทศตัดสินใจเอง 3.2) ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันตัดสินใจ 3.3) ผู้นิเทศมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติตัดสินใจในการนิเทศงานจึงขึ้นอยู่กับสภาพของงานและผู้รับการนิเทศ ดังนั้นจึงจำเป็นที่ผู้นิเทศจะต้องเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุดมาใช้²

เซอร์จิโอวานี และสตาร์เรต (Sergiovanni and Starratt) ได้กล่าวไว้ว่าการเป็นผู้นิเทศงานที่ดีนั้นจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีสมรรถภาพทางการนิเทศหรือภาวะผู้นำทางการนิเทศ ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศที่ดีขององค์กรที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงวิทยาการสิ่งแวดล้อมภายนอกและนโยบายในการบริหารตลอดจนการปฏิบัติที่มีอิทธิพลสำคัญต่อบรรยากาศเพราะจะมีผลกระทบต่อลักษณะและความสำเร็จของการทำงานงานของสมาชิกในองค์กรทั้งในด้านปริมาณคุณภาพของงานความพึงพอใจและการเข้าร่วมมือขององค์กรจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดจึงขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์กร โดยมีปัจจัยข้างต้นเป็นตัวบ่งชี้

2. การสร้างทีมงาน ในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่ชัดเจน และสามารถวางแผนการปฏิบัติงานให้บุคลากรให้ความร่วมมือและสนับสนุนซึ่งกันและกันในการสร้างทีมงานเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม นั้นเป็นหัวใจสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของการพัฒนาทีมงานจะบรรลุผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่ๆ ให้แก่สมาชิกภายในองค์กรและช่วยให้สมาชิกเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถหรือทักษะการทำงานเป็นทีม มีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างเป้าหมายของกลุ่มด้วยกันทั้งในลักษณะแต่ละบุคคลและกลุ่ม การที่จะทำเช่นนี้ได้สำเร็จ ทุกคนในกลุ่มต้องมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นถึงปัญหาความคิดริเริ่มและการแก้ปัญหาในกลุ่ม และสิ่งสำคัญผู้บริหารไม่ควรออกกฎระเบียบให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสมัครใจและการยินยอมของบุคลากรเป็นสำคัญ

3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้ปกครอง นักเรียนและครูเกี่ยวกับกิจกรรมของโรงเรียน ค่านิยม บทบาทหน้าที่และเป้าหมายตลอดจนสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจและดำเนินการบริหารความขัดแย้งยุทธศาสตร์

² Brown,W. and D. Moberg , **Organization Theory and Management : A Macroapproach** (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1980).

ในการแก้ไขความขัดแย้งแต่ละแบบมีทั้งส่วนดีและส่วนด้อย ดังนั้น จึงจำเป็นจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และตระหนักถึงผลที่จะเกิดตามมา

4. การตัดสินใจ ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการนำรูปแบบการตัดสินใจมาประยุกต์ใช้และนำกระบวนการร่วมมือมาใช้ในการตัดสินใจตลอดจนพัฒนานักเรียนและบุคลากรให้เป็นผู้มีเหตุผลเพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหาอย่างมีกระบวนการ และผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงการตัดสินใจเพียงลำพังยกเว้นหากเรื่องนั้นๆ เป็นเรื่องที่ต้องตัดสินใจเอง เพราะการบริหารการศึกษาเป็นเรื่องของบุคคลหลายฝ่ายที่มีผลกระทบและประโยชน์ร่วมกันจึงควรเปิดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้นได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย

5. การวางแผนและการจัดการประชุม ในการวางแผนการจัดการประชุมที่มีประสิทธิภาพและการประชุมที่จัดนั้นควรสนองต่อความพึงพอใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้องและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันตลอดจนมีความผูกพันร่วมกันในการตัดสินใจในการวางแผนและจัดระบบการประชุมถือเป็นภารกิจอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะประสบการณ์ในการวางแผนและดำเนินการประชุมเพื่อความสำเร็จของงาน

6. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การใช้แนวทางที่หลากหลายเพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะของงานโดยใช้ประโยชน์ของข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ อย่างมั่นใจและสามารถจัดระบบข้อมูลที่ต้องการเชื่อถือได้เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรตลอดจนสามารถใช้ในกระบวนการคัดเลือกอื่นๆ ในการบริหารงานบุคคลการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เป็นงานสำคัญเรื่องหนึ่งขององค์กรเพราะความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานทุกชนิดขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในหน่วยงานเป็นประการสำคัญ

7. การมอบหมายงานบุคลากรผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการความคาดหวังและองค์ประกอบของคณะทำงาน โดยจัดกลุ่มของผลการวิเคราะห์ที่ได้เป็นอย่างดีเป็นระเบียบมีระบบ เพื่อนำผลการวิเคราะห์เหล่านั้น ไปใช้ในการมอบหมายงานและสับเปลี่ยนตัวบุคลากรในการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์กรและโอกาสก้าวหน้าเหมาะสมของงานนั้นๆ กับความสามารถของผู้รับมอบหมายงาน

8. การนำในการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารควรหาวิธีต่างๆ มาใช้ในการเปลี่ยนแปลงโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับคุณค่าของแต่ละบุคคลในอันที่จะส่งเสริมหรือขัดขวางการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารจะต้องรู้ระดับการยอมรับของครูเพื่อความสำเร็จของงานและสามารถประเมินอิทธิพลที่ผู้บริหารมีอยู่ในฐานะผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารที่จะนำในการเปลี่ยนแปลงได้ดีมักจะเป็นผู้ที่มาจากนอกองค์กรทั้งสิ้นการเปลี่ยนแปลงถือเป็นการพัฒนาองค์กรและสิ่งที่จะเกื้อหนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีและมีประสิทธิภาพก็คืออิทธิพลผู้บริหารที่เป็นผู้มี

ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ และประสิทธิภาพจึงขึ้นกับการมีอิทธิพลในช่วงเวลาที่สั้นหรือในระยะเวลายาว ดังนั้นผู้บริหารที่สามารถจึงควรมีอิทธิพลและมีทักษะความรู้ความสามารถ ตลอดจนยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย³

มูธและริทโว (Mooth และ Ritvo) ได้ให้ความหมายของการนิเทศงานว่าไม่ใช่ตำแหน่งหรืองาน แต่เป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่งต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Dynamic Process) ซึ่งผู้นิเทศงานจะคอยให้กำลังใจและเข้าร่วมในการพัฒนาตนเองของผู้รับการนิเทศ ซึ่งต้องคำนึงถึงพฤติกรรมมนุษย์ ความต้องการและแรงจูงใจ⁴

วารริค และซาวัคคิ (Warrick & Zawacki) ได้สรุปว่าแนวคิดทางด้านความคิดของการนิเทศงานจะคล้อยตามแนวคิดทางการบริหารในแต่ละยุคแต่ละสมัยการนิเทศควรจะมีส่วนในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพสิ่งแวดล้อม จากการเปลี่ยนแปลงทางด้านแนวความคิดทางการบริหาร ทำให้ความหมายของการนิเทศงานเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะการมุ่งเปลี่ยนแปลงคนมากกว่างาน ดังความหมายของการนิเทศงาน ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายท่าน⁵ ดังนี้คือ 1) ขั้นวางแผน (planning) ได้แก่ การคิด การตั้งวัตถุประสงค์การคาดการณ์ล่วงหน้าการกำหนดตารางงาน การค้นหาวิธีปฏิบัติงาน และการวางแผนโปรแกรมงาน 2) ขั้นการจัดโครงการ (organizing) ได้แก่ การตั้งกฎเกณฑ์ การรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งคนและวัสดุอุปกรณ์ ความสัมพันธ์แต่ละชั้น การมอบหมายงานการประสานงาน การกระจายอำนาจหน้าที่ โครงสร้างขององค์การและการพัฒนา นโยบาย 3) ขั้นนำการเข้าสู่การปฏิบัติ (leading) ได้แก่ การตัดสินใจ การเลือกสรรบุคคล การจูงใจให้มีกำลังใจใคติริเริ่มอะไรใหม่ ๆ การสาธิต การจูงใจและให้คำแนะนำการสื่อสารการกระตุ้น ส่งเสริมกำลังใจ และการแนะนำนวัตกรรมใหม่ ๆ และให้ความสะดวกในการทำงาน 4) ขั้นการควบคุม (controlling) ได้แก่ การตั้งการ การให้รางวัล การลงโทษ การตำหนิ และการบังคับให้กระทำตามและ 5) ขั้นประเมินผล (appraising) ได้แก่ การตัดสินใจการปฏิบัติงาน การวิจัย และการวัดผลปฏิบัติงานกิจกรรมที่สำคัญ

³ Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, **Supervision : A Redefinition**, 5th ed. (Singapore : McGraw – Hill , Inc., 1971), 3-4.

⁴ Mooth, A.E. and Ritvo M., **Developing the Supervision Skills of the Nurse** (New York : McMillan ,1996), 206.

⁵ Warrick, Robert **Instructors Manual to Accompany Supervisory Management: Understanding Behaviour and Managing for Results** D. D. A. Zawacki Harper and Row, 1984 236 หน้า

ไวส์ และ โลเวล (Wiles and Lovell) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำเทศงาน คือ 1) บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์มีหน้าที่ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีภายในกลุ่มและพยายามขจัดความขัดแย้งต่างๆ 2) บทบาทในฐานะผู้นำโดยการพัฒนาความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวผู้อื่นช่วยให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมการตัดสินใจ มีส่วนร่วมใช้อำนาจ 3) บทบาทในด้านการจัดและดำเนินงานในหน่วยงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ พยายามทำให้ทุกคนในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อให้เกิดวินัยในกลุ่ม ส่งเสริมให้เกิดวินัยในตนเอง 4) บทบาทในการคัดเลือกและการใช้ประโยชน์บุคลากร การพิจารณาคัดเลือกบุคลากรใหม่ให้ตรงกับความต้องการครูในโรงเรียนควรมีส่วนร่วมในการคัดเลือกด้วย เพื่อให้เกิดความอบอุ่นใจและมีความเชื่อมั่นในตนเอง ครูที่เข้ามาทำงานใหม่ควรมีการปฐมนิเทศดำเนินการวัดผลการปฏิบัติงานของครูด้วยหลายๆวิธี 5) บทบาทในการสร้างขวัญของครูโดยการช่วยให้ครูพอใจในงานที่ทำมีความสะดวกสบาย ปลอดภัยในการทำงาน ช่วยให้ครูมีส่วนร่วมในการวาง โครงการและนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียนช่วยให้ครูมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และมีความรู้สึกว่าตนเอง มีความสำคัญ และเป็นที่ต้องการของบุคคลอื่น จัดให้มีบริการต่างๆ เช่น คู่มือครู การศึกษาต่อตามที่ครูต้องการ 6) บทบาทในการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดอบรมในหน่วยงานให้ตรงกับความต้องการของครูการประชุมครูที่จัดให้มีขึ้นช่วยให้ครูก้าวหน้าการสังเกตการสอนเป็นไปเพื่อพัฒนาบุคลากร ให้เกิดประสิทธิภาพด้านการเรียนการสอน⁶

เนคเลย์และอีวาน (Neagley and Evans) ได้กล่าวถึงงานนิเทศงานของผู้บริหารโรงเรียน คือ สร้างบรรยากาศให้ครูแต่ละคนหรือทั้งกลุ่มสามารถแสดงความสามารถอย่างอิสระและปรับปรุงการเรียนการสอนร่วมกับบุคคลอื่น 1) ทำงานกับกลุ่มในการสร้างและดำเนินการให้เป็นไปตามปรัชญาที่ตั้งไว้ ซึ่งมีสวนสอดคล้องกับปรัชญาของชุมชน 2) พัฒนาการสอน 3) พัฒนาหลักสูตร 4) ดูแลโครงการนิเทศในโรงเรียนให้ดำเนินไปด้วยดี 5) ดำเนินการวัดและประเมินผลโครงการทั้งระบบ 6) ช่วยให้มีการจัดตั้งคณะผู้เชี่ยวชาญในด้านการสอน และใช้คณะผู้เชี่ยวชาญนี้ให้เกิดประโยชน์ 7) รับผิดชอบในการจัดโครงการส่งเสริมความรู้แก่ครูประจำการในโรงเรียน 8) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารและความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในระหว่างครูและบุคคลอื่น

⁶ Kimball Wiles, *Supervision for Better School*, 3rd ed. Eglewood Cliffs. (New Jersey : Prentice – Hall ,1983), 261-267.

9) ดูแลสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น อุปกรณ์ หนังสือและแหล่งวิชาการและ 10) ช่วยให้มีการพัฒนาทางการศึกษาใหม่ในท้องถิ่น⁷

ฮัมฟรี และสโต๊ก Humphrey and Stokes กล่าวว่า “ทักษะเกี่ยวกับคนมีความสำคัญต่อการนิเทศงานอย่างมากและยิ่งจะมีความสำคัญยิ่งขึ้นในอนาคต”สามารถนำมาจัดกลุ่มทักษะของผู้มาได้ 3 กลุ่ม ได้แก่กลุ่มที่ 1 ทักษะเกี่ยวกับคน (People Skills) ประกอบด้วย ทักษะการสื่อสาร ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการสอนแนะกลุ่มที่ 2 ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) ประกอบด้วย ทักษะการวิเคราะห์ทางธุรกิจทักษะการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทักษะทางคอมพิวเตอร์ กลุ่มที่ 3 ทักษะทางการบริหาร(Administrative Skills) ประกอบด้วยทักษะการบริหารจัดการโครงการ ทักษะการเขียน ทักษะการบริหารจัดการทรัพยากร

เบอร์ตัน และบรัคเนอร์ (Burton and Brueckner) ได้สรุปการนิเทศไว้ 4 ประการ คือ 1) การนิเทศควร มีความถูกต้องตามหลักวิชา การนิเทศที่ดีควรจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และนโยบายที่วางไว้ควรเป็น ไปตามความจริงและกฎเกณฑ์ที่แน่นอน 2) การนิเทศควรเป็นวิทยาศาสตร์ การนิเทศควรเป็นไปอย่างมีระเบียบมีการปรับปรุงและประเมินผลการนิเทศควรจะมาจากการรวบรวมข้อมูลและการสรุปผลอย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่เชื่อถือได้ 3) การนิเทศควรเป็นประชาธิปไตย การนิเทศจะต้องเคารพในความแตกต่างของบุคคลเน้นความร่วมมือร่วมใจกันในการดำเนินงานและใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานนั้น ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ 4) การนิเทศควรจะเป็นการสร้างสรรค์ กล่าวคือ การนิเทศควรเป็นการแสวงหาความสามารถพิเศษของบุคคลแล้วเปิดโอกาสให้ได้แสดงออก และพัฒนาความสามารถเหล่านั้นอย่างเต็มที่และการนิเทศควรมีส่วนในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานให้มากที่สุด⁸

มาร์คและสตูป (Mark and Stoop) ได้กล่าวถึงการนิเทศไว้ว่า 1)การนิเทศเป็นบริการที่ทำเป็นทีมและอาศัยความรับผิดชอบของครูใหญ่ 2)ครูทุกคนต้องการและมุ่งหวังจะได้รับการช่วยเหลือด้านการนิเทศ การบริการอันนี้จะต้องอยู่ในความรับผิดชอบของครูใหญ่ 3)การนิเทศถูกปรับให้ตรงกับความต้องการของแต่ละบุคคลที่เป็นบุคลากรของโรงเรียน 4) การนิเทศช่วยจำแนกความต้องการของแต่ละบุคคลที่เป็นบุคลากรของโรงเรียน 5) การนิเทศจะช่วยให้เป้าหมายและ

⁷ Loss L.Neagley and Dean N.Evans, **Handbook for Effective Supervision of Instruction**, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice – Hall, 1964), 105 –106.

⁸ William H. Burton and Leo J. Brueckner ,**Supervision : A Social Process**, 2nd ed. (New York : Appleton – Century Crofts ,1955),71 - 72.

จุดมุ่งหมายทางการศึกษาแจ่มชัดขึ้น 6) การนิเทศจะช่วยปรับปรุงทัศนคติ และสัมพันธภาพของมวลสมาชิกของคณะบุคคลในโรงเรียนและช่วยพัฒนาในด้านความรู้สึกต่อชุมชนที่ดี 7) การนิเทศจะต้องช่วยในการจัดและบริหารกิจกรรมในหลักสูตรสำหรับนักเรียน 8) ความรับผิดชอบในการปรับโครงการนิเทศในโรงเรียนเป็นหน้าที่ของครู ซึ่งทำเพื่อชั้นเรียน และเป็นความรับผิดชอบของครูใหญ่ในการทำเพื่อโรงเรียน 9) การนิเทศต้องมีการจัดงบประมาณไว้ในงบประมาณประจำปี 10) การนิเทศต้องมีการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วม 11) การบริหารโครงการนิเทศจะต้องจัดเป็นคณะบุคคล 12) การนิเทศควรช่วยให้มีการแปลเอกสารและนำผลการวิจัยทางการศึกษาใหม่ๆมาใช้ 13) การวัดประสิทธิผลของการนิเทศควรประเมินโดยผู้ที่ร่วมในโครงการและผู้ที่เกี่ยวข้องในการให้การช่วยเหลือ⁹

เซพีดา (Zepeda) ให้ความหมายการนิเทศว่า เป็นกระบวนการของความร่วมมืออย่างต่อเนื่องที่มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า เพื่อพัฒนาการของครูด้วยการใช้วิธีการที่หลากหลายจนกระทั่งครูสามารถเรียนรู้และพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จได้ด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่อง¹⁰

คูสิต ทิวถนอม ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการนิเทศว่า เป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมบริการและวิธีต่างๆ ที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา โดยมีจุดประสงค์เพื่อการปรับปรุงการเรียนการสอน และการทำงานของครู¹¹

สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศงานจะต้องปรับเปลี่ยนไปตามสภาพการณ์พฤติกรรมกรนิเทศที่ใช้ จึงใช้หลักการผสมผสานจากหลายทฤษฎีเข้าด้วยกันการกำหนดพฤติกรรมกรนิเทศจึงมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) ธรรมชาติของครู 2) ความต้องการของสังคมหรือวัตถุประสงค์ของงาน 3) เทคนิคการนิเทศที่เหมาะสมกับ 1 และ 2 จะเห็นว่า

⁹Jame R. Mark and King Stoop ,**Handbook of Educational Supervision : A Guide Of The Practice** , 3rd ed. (Boston : Allyn and Bacon, 1985) , 5.

¹⁰ Zepeda,Sally J. **Instructional Supervision** . Applying Tools and Concepts. Eye on Education inc., 2003.

¹¹ คูสิต ทิวถนอม , การนิเทศการศึกษา หลักการ และการปฏิบัติ (นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2540),21-22.

เทคนิคการนิเทศจะปรับเปลี่ยนไปตามปัจจัยพื้นฐานซึ่งทำให้หลักการของการนิเทศแบบพฤติกรรมศาสตร์ไม่คงที่แต่ปรับเปลี่ยน (dynamic) อยู่ตลอดเวลา¹²

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การนิเทศงาน คือ การติดตามผลงาน ซึ่งแจ้งแนวทางปฏิบัติ การวางแผนการนิเทศงาน เสนอแนะ อบรมและฝึกสอน สังเกตการณ์ กระตุ้น แก้ไข และส่งเสริม เทคนิคการนิเทศงานให้ผู้รับการนิเทศงานสนใจในงานที่รับผิดชอบ โดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ และการใช้แรงจูงใจการมีส่วนร่วมความผูกพันต่อองค์กร เพื่อสนับสนุนให้ผู้รับการนิเทศ ปฏิบัติงาน ได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความคล่องตัวและประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานและช่วยการทางานของทุกฝ่ายให้เป็นไปด้วยดี รวมทั้งมีข้อมูลสารสนเทศ ที่ได้จากการนิเทศงานมาวางแผนพัฒนาปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น และเสริมสร้างความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

จุดมุ่งหมายของการนิเทศงาน

มีผู้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศงานไว้หลายลักษณะแตกต่างกัน ดังนี้

บริกส์และจัสท์แมน (Briggs and Justman) กล่าวว่า การนิเทศงานมีความมุ่งหมายไว้ 4 ข้อ คือ 1) เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพแก่ครู (Professional Leadership) 2) ส่งเสริมความเจริญงอกงามของครู (Aid Teacher's Growth) 3) ปรับปรุงการสอนของครูให้ดีขึ้น (Improvement of Teaching) 4) ส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (Guiding staff and Community Relations)¹³

จันทรานี สวงวนนาม กล่าวถึงจุดมุ่งหมายการนิเทศไว้ ดังนี้ 1) เพื่อให้สถานศึกษามีศักยภาพในการพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 2) เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ 3) เพื่อพัฒนาหลักสูตร และการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และ สังคมต่อการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน 4) เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนา ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ ตลอดจนพัฒนาวิชาชีพ 5) เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษาปฏิรูประบบ บริหารโดยให้ทุก คนมีส่วนร่วมในการคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบและชื่น

¹² สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, **หลักการนิเทศการศึกษา**(กรุงเทพมหานคร: เอกสารประกอบการสอนวิชาการนิเทศเชิงวิเคราะห์, 2547), 15-18.

¹³ Thomas H. Briggs and Joseph Justman, **Improving Instruction Through Supervision** (New York : McMillan, 1995), 460-461.

ชมในผลงาน 6) เพื่อให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ชุมชน สังคมและวัฒนธรรม ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา¹⁴

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวถึงความมุ่งหมายของการนิเทศว่าเป็นการมุ่งปรับปรุง และพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียน โดยมุ่งช่วยให้ครูได้พัฒนาความรู้ ความสามารถในการ สอนก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่ผู้เกี่ยวข้องรวมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลที่ เกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกัน¹⁵

สังัด อุทรานันท์ ได้กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการนิเทศไว้ว่าการนิเทศมีจุดมุ่งหมายที่ สำคัญ 4 ประการ คือ 1) เพื่อพัฒนาคน 2) เพื่อพัฒนางาน 3) เพื่อสร้างการประสานสัมพันธ์และ 4) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ

ประการแรกการนิเทศเพื่อพัฒนาคน เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันกับครูและบุคลากร ทางการศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากร ได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น

ประการที่สองการนิเทศเพื่อพัฒนางาน มีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่ผู้เรียนซึ่งเป็นผลผลิตจาก การจัดกระบวนการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยเหตุนี้การนิเทศที่จัดขึ้นจึงมี จุดมุ่งหมายที่จะ “พัฒนางาน” คือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ดีขึ้น

ประการที่สามการนิเทศเพื่อสร้างการประสานสัมพันธ์ เป็นการสร้างการประสาน สัมพันธ์ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ซึ่งเป็นผลมาจากการทำงานร่วมกัน รับผิดชอบร่วมกันมี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งไม่ใช่เป็นการทำงานภายใต้การถูกบังคับและคอยตรวจตราหรือ คอยจับผิด

ประการที่สี่การนิเทศเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจเป็นการจัดกิจกรรมการนิเทศที่มุ่งให้ กำลังใจแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการ นิเทศเนื่องจากขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคคลมีความตั้งใจทำงานหากนิเทศไม่ได้ สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานแล้วการนิเทศการศึกษาที่ข้อมประสบความสำเร็จได้ยาก¹⁶

¹⁴ จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา** (กรุงเทพมหานคร : บริษัท นู๊ค พอยท์ จำกัด, 2545), 153.

¹⁵ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **การบริหารงานวิชาการ**(กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2544), 5-6.

¹⁶ สังัด อุทรานันท์, **การนิเทศการศึกษา หลักการทฤษฎีและปฏิบัติ(ฉบับปรับปรุงเพิ่มเติม)**, (กรุงเทพมหานคร : มิตรสยาม , 2530), 12-13.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้เสนอแนวทางการนิเทศไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ ซึ่งมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1.1 ใช้วิธีระดมสมองค้นหาปัญหา 1.2 นำปัญหาที่ค้นพบเข้าตารางประเมินสภาพปัญหา 1.3 พิจารณาปัญหาเข้าแผนภูมิแก๊งปลา และ 1.4 นำปัญหาเข้าตารางวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา 2) การวางแผนและกำหนดทางเลือกมีขั้นตอนการปฏิบัติ ดังนี้ 2.1 ทำความเข้าใจกับขอบข่ายอำนาจหน้าที่และบทบาทของผู้นิเทศในโรงเรียน ทำแผนและโครงการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 2.2 นำผลการศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบันและความต้องการมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อแก้ไขปรับปรุงก่อนหลัง 2.3 ศึกษา นโยบาย เป้าหมายวัตถุประสงค์และแนวปฏิบัติของหน่วยงานทุกระดับเพื่อจัดทำแผนให้สอดคล้องกัน 3) การสร้างสื่อ เครื่องมือในการนิเทศ แบ่งตามลักษณะการใช้งาน เป็น 2 ลักษณะคือ 3.1 เครื่องมือสำหรับตรวจสอบคุณภาพการศึกษา เช่น แบบสอบถาม แบบสำรวจ แบบสังเกตอื่นๆ 3.2 เครื่องมือสำหรับส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ได้แก่ เครื่องมือนิเทศเสริมและสนับสนุนให้ผู้รับการนิเทศมีความรู้ความเข้าใจ เช่น เอกสารทางวิชาการ คู่มือครู ฯลฯ เครื่องมือการนิเทศเพื่อการแก้ไข เป็นเครื่องมือที่ต้องการบันทึกภาพ หรือเสียงใช้เทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วย 4) การปฏิบัติการนิเทศการนิเทศอาจดำเนินการได้ 2 ทาง คือ นิเทศทางตรงเป็นการปฏิบัติการนิเทศด้วยตนเองตามแผนที่มีการเตรียมการไว้ การนิเทศทางอ้อมเป็นการนิเทศโดยใช้สื่อแทน ได้แก่ การให้ศึกษาเอกสาร คู่มือครู เทป วีดีโอ หรือจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก 5) การประเมินผลและการรายงานผล เพื่อเป็นการสะท้อนภาพของงานที่ทำไปเพื่อปรับปรุงในการปฏิบัติครั้งต่อไป มี 4 ขั้นตอน คือ ประเมินผลโครงการ โดยเริ่มตั้งแต่ 5.1 ขั้นตอนการเตรียมการ 5.2 ขั้นเริ่มต้นปฏิบัติงาน 5.3 ขั้นระหว่างดำเนินการ และ 5.4 ขั้นสิ้นสุดโครงการ¹⁷

กล่าวโดยสรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายของการนิเทศงานของนักการศึกษาที่นำมาซึ่งความมุ่งหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากรในโรงเรียนโดยการประสานสัมพันธ์ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันและเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นการส่งเสริมความรู้โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบและชื่นชมในผลงาน และพัฒนาวิชาชีพให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นโดยมีเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพการศึกษานั้นจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนและโรงเรียน

¹⁷ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, กระบวนการนิเทศการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541), 7-9.

หลักการนิเทศงาน

ในการปฏิบัติงานนิเทศให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยหลักการนิเทศงานที่เป็นที่ยอมรับในลักษณะของข้อเท็จจริงหรือความเชื่อ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติซึ่งหลักการนิเทศมีนักการศึกษาเสนอแนวความคิดไว้มากมาย ซึ่ง การนิเทศเป็นการกระตุ้น การประสาน งานและแนะนำให้เกิดความเจริญของงานแก่ครูโดยทั่วไป การนิเทศตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย การนิเทศเป็นการส่งเสริม สร้างสรรค์ การนิเทศกับการปรับปรุงหลักสูตรเป็นงานที่เกี่ยวข้องกัน การนิเทศ คือการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ การนิเทศมุ่งส่งเสริมบำรุงขวัญ การนิเทศมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนกว้างระหว่างโรงเรียนและชุมชน โดยเฉพาะในชนบท นอกจากนี้ การนิเทศที่ดี จะต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ช่วยและสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันและต้องทำให้ครูรู้สึกว่าจะช่วยให้เขาพบวิธีที่ดีกว่าในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์สำหรับกรมสามัญศึกษาซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลการศึกษาระดับมัธยมศึกษาชั้นต้นก็มีการกำหนดหลักการและแนวคิดในการนิเทศด้วย หน่วยงานนิเทศกรมสามัญศึกษาได้กำหนดความมุ่งหมายและรูปแบบของการนิเทศไว้ 4 ลักษณะคือ

1. นิเทศเพื่อการแก้ไข (Corrective Supervision) ซึ่งมุ่งแก้ไขข้อบกพร่องหรือผิดพลาดที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการสอนของครู เพราะในยุคเริ่มแรกนั้นครูยังขาดความรู้และหลักการในการจัดการเรียนการสอน ความไม่รู้และไม่เข้าใจทำให้เกิดความผิดพลาดที่จำเป็นต้องแก้ไขอย่างรีบด่วนอยู่มาก

2. นิเทศเพื่อป้องกัน (Preventive Supervision) ซึ่งเป็นการป้องกันความผิดพลาดต่างๆ ไม่ให้เกิดขึ้น เพราะการรับความรู้และวิธีการใหม่ๆ ไปใช้นั้นอาจจะมีอันตรายในบางเรื่อง ซึ่งศึกษานิเทศก์ต้องมีประสบการณ์เพียงพอที่จะคาดการณ์ได้ว่า จะมีความผิดพลาดเกี่ยวกับการเรียนการสอนเกิดขึ้นได้จึงพยายามหาทางป้องกันไว้ก่อน

3. นิเทศเพื่อก่อให้เกิด (Constructive Supervision) เป็นการนิเทศเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น เพื่อนักเรียนจะได้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น เพราะในยุคแรก ๆ นั้นความต้องการทางการศึกษาไม่แพร่หลายมากนัก การสร้างความตระหนักในคุณค่าทางการศึกษาจึงเน้นที่การศึกษาที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่สูงขึ้น ซึ่งมีการประเมินจากส่วนกลางเป็นตัวชี้วัดคุณภาพของสถานศึกษา

4. การนิเทศเพื่อการสร้างสรรค์ (Creative Supervision) เป็นการนิเทศเพื่อส่งเสริมให้ครูใช้ศักยภาพของตนเองสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับการเรียนการสอน ซึ่งเป็นความคาดหวังว่า เมื่อครูมีความรู้และประสบการณ์มากขึ้น ครูจะสามารถสร้างองค์ความรู้และพัฒนางานด้วยตนเองได้

ในระยะต่อมาเมื่อศึกษานิเทศก์มีความรู้ มีการศึกษาเพิ่มเติมและมีแนวคิดในการบริหาร การศึกษาใหม่ๆ เกิดขึ้น แนวคิดและหลักการในการนิเทศก็จะปรับตัวตาม บางส่วนก็เป็นแนวคิด เดิม บางส่วนเป็นแนวคิดที่เกิดจากหลักวิชาด้านการบริหาร บางส่วนเกิดตามนโยบายการจัด การศึกษาที่เปลี่ยนไป โดยมีการนำหลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในการ นิเทศการศึกษาดังนี้

1. หลักการของกระบวนการวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างมีระบบและมีระเบียบวิธีที่รัดกุมชัดเจน ตั้งแต่การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ การวางแผน การนิเทศ การปฏิบัติตามแผนการนิเทศ การประเมินผลการนิเทศ ซึ่งอาศัยขั้นตอนตามกระบวนการ วิทยาศาสตร์ คือการกำหนดปัญหา การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การตั้งสมมติฐาน และสรุปผลอย่างมีประสิทธิภาพเชื่อถือได้

2. หลักการของความเป็นประชาธิปไตย คือเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล เชื่อว่าบุคคลแตกต่างกัน มีความถนัด ความสนใจและความสามารถแตกต่างกัน มีการร่วมมือกันใน กระบวนการนิเทศและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเพื่อที่จะกำหนดความต้องการจำเป็น จุดมุ่งหมาย รูปแบบและกิจกรรมที่จะใช้ในการนิเทศ จัดทำข้อตกลงที่แต่ละฝ่ายจะต้องปฏิบัติตาม วิเคราะห์และ ประเมินผลการนิเทศร่วมกันด้วย

3. หลักการนิเทศเพื่อพัฒนาและสร้างสรรค์ โดยการแสวงหาความสามารถพิเศษของ ผู้ปฏิบัติงาน ครูและผู้มีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้มีการแสดงออกถึงทักษะและความสามารถที่แต่ ละคนมีอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาคนและงานไม่ใช่การเน้นย้ำจุดบกพร่องของคนและงาน

4. หลักการปฏิบัติงานของกระบวนการกลุ่มและการมีส่วนร่วม โดยเน้นความร่วมมือ ร่วมใจในการดำเนินงานที่ยึดวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือและแบ่งปันประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน ร่วมคิด ร่วมพัฒนา ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของงาน โดยส่วนรวม

5. หลักการปฏิบัติงานเพื่อคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งจะเน้นการปฏิบัติงานตาม บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบและข้อตกลงที่ได้ทำกันไว้ มีการควบคุมติดตามผลการ ดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนด ตรวจสอบผลการนิเทศทุกขั้นตอน ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพ และประสิทธิภาพของกระบวนการและผลการนิเทศตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ซึ่งแนวคิดนี้จะ สอดคล้องกับการประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

6. หลักการปฏิบัติงานโดยยึดนโยบายและวัตถุประสงค์ของงาน โดยกระบวนการ นิเทศไม่เพียงแต่จะต้องสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาที่กำหนดเท่านั้น หน่วยงานยังมีความ จำเป็นต้องเหลือบดูนโยบายของหน่วยเหนือด้วย และที่สำคัญก็คือ การนิเทศทุกครั้งต้องมุ่งให้ เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ไวลส์ (Wiles) ได้เสนอแนะหลักการนิเทศไว้ ดังนี้ 1) ให้ความสำคัญกับครูทุกคนและทำให้เห็นว่าต้องการความช่วยเหลือจากเขา 2) แผนงานหรือความเจริญก้าวหน้าเป็นผลจากการทำงานเป็นทีม 3) หาโอกาสพบปะสังสรรค์เป็นกันเองกับครูโดยสม่ำเสมอ 4) เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นและส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่ม 5) เป็นมิตรไมตรีกับบุคคลทั่วไป 6) ปรึกษากับหมู่คณะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงใดๆ อันจะมี 7) พิจารณาสภาพที่เป็นปัญหาของสมาชิกอาจจะซักถาม สัมภาษณ์หรือให้คณะครูเสนอปัญหาที่อยู่ในความสนใจร่วมกัน 8) หากผู้นิเทศกระชั้นกระเฉงมีชีวิตชีวามุ่คณะย่อมจะเป็นเช่นกัน 9) บทบาทการนำของผู้นิเทศ คือ การประสานงานและการช่วยเหลือทางวิชาการ 10) ฟังมากกว่าพูด 11) การปฏิบัติงานเริ่มด้วยปัญหาของสมาชิก 12) วางแผนปฏิบัติงานของหมู่คณะไว้ 13) ตำแหน่งหน้าที่มิได้ทำให้ผู้นิเทศต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือความเป็นมิตรไมตรีกับหมู่คณะต้องชะงักงัน 14) พยายามใช้ประสบการณ์ด้านความสามารถต่างๆ ของครูอาวุโสให้เกิดประโยชน์ในการนิเทศมากที่สุด 15) ตัดสินใจแน่วแน่ทันต่อเหตุการณ์ 16) เอาใจใส่รู้งานในหน้าที่ดี 17) สำรวจและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ 18) สนใจในสวัสดิภาพของสมาชิก 19) มีความรับผิดชอบปลุกฝังความรับผิดชอบให้แก่หมู่คณะ¹⁸

บริกส์ และ จัสต์แมน (Briggs and Justman) ได้เสนอหลักการนิเทศสำหรับผู้บริหารไว้ ดังนี้ 1) การนิเทศต้องเป็นประชาธิปไตย 2) การนิเทศจะต้องเป็นการส่งเสริมและการสร้างสรรค์ 3) การนิเทศควรจะต้องอาศัยความร่วมมือของวิทยากรหลายคนมากกว่าที่จะแบ่งผู้นิเทศออกเป็นรายบุคคล 4) การนิเทศควรตั้งอยู่บนรากฐานของการพัฒนาวิชาชีพมากกว่าจะเป็นความสัมพันธ์ส่วนบุคคล 5) การนิเทศจะต้องคำนึงถึงความถนัดของแต่ละบุคคล 6) จุดมุ่งหมายสูงสุดของการนิเทศ คือ หาทางช่วยให้ผู้เรียนเกิดความรู้ความสามารถตามความมุ่งหมายของการศึกษา 7) การนิเทศจะต้องเกี่ยวข้อง อยู่กับการส่งเสริมความรู้สึกรอบอุ้มให้แก่ครูและการสร้างมนุษย์สัมพันธ์อันดีระหว่างหมู่คณะ 8) การนิเทศควรเริ่มต้นจากสภาพการณ์ปัจจุบันที่กำลังประสบอยู่ 9) การนิเทศควรเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าและความพยายามของครูให้สูงขึ้น 10) การนิเทศการศึกษาควรเป็นการ ส่งเสริมและปรับปรุงสมรรถนะ วิสัยทัศน์ คติและข้อคิดเห็นของครูให้ถูกต้อง 11) การนิเทศพยายาม หลีกเลี่ยงการกระทำอย่างเป็นพิธีการมากๆ 12) การนิเทศควรใช้เครื่องมือและกลวิธี

¹⁸ Kimball Wiles, *Supervision for Better School*, 3rd ed. Eglewood Cliffs. (New Jersey : Prentice – Hall, 1983), 261-267.

ง่าย ๆ 13) การนิเทศควรตั้งอยู่บนหลักการและเหตุผล 14) การนิเทศควรมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน และสามารถประเมินผลได้ด้วยตนเอง¹⁹

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ ได้เสนอหลักการสำคัญของการนิเทศ ไว้ดังนี้ 1) การนิเทศเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศลักษณะของกระบวนการมีความหมายครอบคลุมถึงการทำงานเป็นขั้นตอน (Steps) มีความต่อเนื่อง (Continuity) ไม่หยุดนิ่ง (Dynamic) และมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน (Interaction) ในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวล้วนเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ของการนิเทศที่ดีทั้งสิ้น 2) การนิเทศมีเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของผู้เรียน โดย ผ่านตัวกลางสำคัญ คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 3) การนิเทศเน้นบรรยากาศในการเป็นประชาธิปไตย²⁰

กล่าวโดยสรุปได้ว่า หลักการนิเทศงาน ต้องรู้จุดมุ่งหมายหรือจุดประสงค์ . ต้องรู้นโยบาย แผนงาน และเป้าหมายของงานที่จะนิเทศ ต้องรู้การจัดรูปงานของสถานที่หรือหน่วยงานนั้น ๆ ต้องรู้จักการบริหารและการสั่งการของผู้มีหน้าที่บริหาร ผู้นิเทศต้องมีใจรักในงานที่ตนนิเทศ ต้องรู้หน้าที่ของผู้รับผิดชอบตามสายงาน ต้องรู้ความสามารถ ทักษะ ขวัญกำลังใจ รวมทั้งสภาพของผู้รับการนิเทศ ต้องรู้วิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง ต้องรู้ผลงานและคุณภาพของงานของผู้รับการนิเทศ และ ต้องรู้ว่ามิสภาพแวดล้อมอีกหลายประการที่จะช่วยให้การนิเทศบรรลุความสำเร็จตามประสงค์

วินัย เกษมเศรษฐ์ ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยหลักการต่างๆ ดังนี้ 1) หลักสภาพผู้นำ (Leadership) คือการใช้อิทธิพลของบุคคลที่จะทำให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเป็น ไปตามเป้าหมาย 2) หลักความร่วมมือ (Cooperation) คือการกระทำร่วมกันและรวมพลังทั้งหมด เพื่อแก้ปัญหาด้วยกันโดยยอมรับและยกย่องผลของความร่วมมือในการปรับปรุงการเรียนการสอนจากหลายฝ่ายและทำหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจนในการจัดองค์การ การประเมินผลตลอดจนการประสานงาน 3) หลักการเห็นใจ (Considerateness) คือ การนิเทศการศึกษาจะต้องคำนึงถึงตัวบุคคลที่ร่วมงานด้วยการเห็นใจจะทำให้ตระหนักในคุณค่าของมนุษย์สัมพันธ์ 4) หลักการสร้างสรรค์ (Creativity) คือ การนิเทศจะต้องทำให้ครูเกิดพลังที่จะคิดเริ่มสิ่งใหม่ๆ แปลกๆ หรือทำงานด้วยตนเองได้ 5) หลักการบูรณาการ (Integration) เป็นกระบวนการซึ่งรวมสิ่งกระจัดกระจายให้สมบูรณ์มองเห็นได้ 6) หลักการมุ่งชุมชน (Community) เป็นการแสวงหา

¹⁹ Thomas H. Briggs and Joseph Justman, **Improving Instruction Through Supervision** (New York : McMillan, 1995), 460-461.

²⁰ ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ, การนิเทศการศึกษา : ทฤษฎีและการปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2542),10-11.

ปัจจัยที่สำคัญในชุมชนและการปรับปรุงปัจจัยเหล่านั้นเพื่อส่งเสริมความ เป็นอยู่ในชุมชนให้ดีขึ้น

7) หลักการวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ซึ่งเกี่ยวกับการแสวงผลในอนาคต การกำหนดจุดประสงค์ที่ต้องการล่วงหน้าการพัฒนาทางเลือกเพื่อปฏิบัติให้บรรลุจุดประสงค์และการเลือกทางปฏิบัติให้เหมาะสมที่สุด 8) หลักการยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความสามารถที่จะถูกเปลี่ยนแปลงได้ และพร้อมอยู่เสมอที่จะสนองความต้องการสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป

9) หลักวัตถุวิสัย (Objectivity) หมายถึง คุณภาพที่เป็นผลจากหลักฐานตามสภาพความจริงมากกว่า ความเห็นบุคคล 10) หลักการประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การหาความจริงโดยการวัดที่แน่นอนและ หลายอย่าง ²¹

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้เสนอแนะว่าผู้นิเทศจะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะและพฤติกรรมต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางดำเนินการนิเทศในโรงเรียน ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเป็นผู้นำของผู้นิเทศ ดำเนินการวางแผนพัฒนาการเรียนการสอน โดยใช้กิจกรรมการนิเทศในโรงเรียนและร่วมมือกับคณะผู้นิเทศเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาการเรียนการสอน 2) ร่วมกับผู้รับการนิเทศในโรงเรียนสร้างบรรยากาศในการนิเทศด้วยการประชุมปรึกษาหารือ 3) ให้การยอมรับผู้รับการนิเทศว่าแต่ละคนมีความแตกต่างกันเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) ให้อิสระแก่ผู้รับการนิเทศได้มีความคิดสร้างสรรค์ตามความสามารถของแต่ละคน ²²

กระบวนการนิเทศงาน

กระบวนการนิเทศงาน หมายถึง แบบแผนการนิเทศงานที่มีลำดับขั้นตอนชัดเจน ต่อเนื่องกันอย่างมีระเบียบ กระบวนการนิเทศเป็นกิจกรรมสำคัญสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารหรือหัวหน้า จะต้องกำหนดขึ้น เพื่อใช้ในการปฏิบัติกรนิเทศ

คี และ เฮนเชอร์ (Key & Hanshall) ได้เสนอว่า ผู้นิเทศควรมีกระบวนการจัดการในเรื่อง

1. การวางแผน (Planning) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ ให้รู้ว่าผู้นิเทศจะต้องทำอะไร
2. การจัดองค์กร (Organization) เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติเป็นอย่างไรการสื่อความหมายเป็นอย่างไร การมอบอำนาจหน้าที่และความเป็นไปในองค์กร

²¹ วินัย เกษมเศรษฐ, “หลักการและเป้าหมายของการนิเทศการศึกษา,” (หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, ม.ป.ป), (อัคราณา).

²²ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การนิเทศการสอน (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สื่อเสริม กรุงเทพฯ 2546), 22-25.

3. การตัดสินใจ (Decision making) เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องทำ ต้องเลือก หรือช่วยแก้ไขปัญหา

4. การเลือกผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ร่วมงาน (Select Employee and Staffing) เป็นการพิจารณาตัวผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การช่วยเหลืออบรมสั่งสอน ชี้แนะ หรือเลือกผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงาน

5. การวัดและควบคุมผลงาน (Measuring and Controlling Results) เป็นการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และควบคุมผลงานให้มีคุณภาพ

6. การจัดการด้านเวลา (Managing Times) เป็นการตัดสินใจและจัดการเกี่ยวกับเวลาการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

บริกส์ และจัสต์แมน (Briggs and Justman) ได้กำหนดการนิเทศงานไว้ดังนี้ 1) เพื่อส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Professional Leadership) 2) เพื่อส่งเสริมความเจริญงอกงามของครู (Aid Teacher's Growth) 3) เพื่อการปรับปรุงการสอนของครูให้ดีขึ้น (Improvement of Teaching) 4) เพื่อการส่งเสริมและแนะนำคณะครูและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและประชาคม (Guiding staff and Communication Relations)²³

แฮร์ริส (Harris) ได้เสนอกระบวนการนิเทศในที่สนะของเขาไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. ประเมินสภาพการทำงาน (Assessing) ประเมินสภาพการทำงาน (Assessing) เป็นกระบวนการศึกษาถึงสภาพต่างๆ รวมทั้งข้อมูลที่จำเป็นเพื่อจะนำมาเป็นตัวกำหนดถึงความต้องการจำเป็นเพื่อก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยงานต่อไปนี้ คือ 1.1) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการศึกษาหรือพิจารณาธรรมชาติและความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ 1.2) สังเกตสิ่งต่างๆ ด้วยความรอบคอบถี่ถ้วน 1.3) ทบทวนและตรวจสอบสิ่งต่างๆ ด้วยความระมัดระวัง 1.4) วัดพฤติกรรมการทำงาน 1.5) เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงาน

2. จัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritizing) เป็นกระบวนการวางแผนหรือกำหนดโครงการต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยประกอบด้วยงานต่อไปนี้ คือ 2.1) จัดสายงานให้ส่วนประกอบต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน 2.2) หาวิธีการนำเอาทฤษฎีหรือแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ 2.3) เตรียมการต่างๆ ให้พร้อมที่จะทำงาน 2.4) จัดระบบการทำงาน 2.5) กำหนดแผนในการทำงาน

²³ Thomas H. Briggs and Joseph Justman, **Improving Instruction Through Supervision** (New York : McMillan, 1995), 460-461

3. ออกแบบวิธีการทำงาน (Designing) เป็นกระบวนการวางแผนหรือกำหนดโครงการต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยประกอบด้วยงานต่อไปนี้คือ 3.1) จัดสายงานให้ส่วนประกอบต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน 3.2) หาวิธีการนำเอาทฤษฎีหรือแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ 3.3) เตรียมการต่างๆ ให้พร้อมที่จะทำงาน 3.4) จัดระบบการทำงาน 3.5) กำหนดแผนในการทำงาน

4. จัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) เป็นกระบวนการกำหนดทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงานซึ่งประกอบด้วยงานต่อไปนี้คือ 4.1) กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ตามความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ 4.2) จัดสรรทรัพยากรไปให้หน่วยงานต่าง ๆ 4.3) กำหนดทรัพยากรที่จำเป็นจะต้องใช้สำหรับจุดมุ่งหมายบางประการ 4.4) มอบหมายบุคลากรให้ทำงานในแต่ละโครงการหรือแต่ละเป้าหมาย

5. ประสานงาน (Coordinating) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคน เวลา วัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกทุกอย่าง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จงานในกระบวนการประสานงาน ได้แก่ 5.1) ประสานการปฏิบัติงานในฝ่ายต่างๆ ให้ดำเนินงานไปด้วยกันด้วยความราบรื่น 5.2) สร้างความกลมกลืนและความพร้อมเพียงกัน 5.3) ปรับการทำงานในส่วนต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพให้มากที่สุด 5.4) กำหนดเวลาในการทำงานในแต่ละช่วง 5.5) สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น

6. นำการทำงาน (Directing) เป็นกระบวนการ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดสภาพที่เหมาะสมอันจะสามารถบรรลุผลแห่งการเปลี่ยนแปลงให้มากที่สุดซึ่ง ได้แก่ 6.1) การแต่งตั้ง บุคลากร 6.2) กำหนดแนวทางหรือกฎเกณฑ์ในการทำงาน 6.3) กำหนดระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับเวลา ปริมาณหรืออัตราเร็วในการทำงาน 6.4) แนะนำและปฏิบัติงาน 6.5) ชี้แจงกระบวนการทำงาน 6.6) ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกในการปฏิบัติงาน²⁴

ส่วนสังกัด อุทรานันท์ ได้เสนอกระบวนการนิเทศสำหรับการศึกษาในสังคมไทย 5 ขั้นตอน เรียกว่า “PIDRE” ดังนี้

1. การวางแผน (P-Planning) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศจะทำการประชุมปรึกษาหารือเพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาและความต้องการจำเป็นที่ต้องมีการนิเทศรวมทั้งวางแผนถึงขั้นตอนการปฏิบัติเกี่ยวกับการนิเทศที่จัดขึ้น

²⁴ Harris, Ben M. **Supervisory Behavior in Education**, in Education, Englewood Cliffs, (New Jersey : Prentice Hall , 1975), 16.

2. ให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ (Informing-I) เป็นขั้นตอนการให้ความรู้ความเข้าใจถึงสิ่งที่จะดำเนินการว่าต้องอาศัยความรู้ความสามารถอย่างไรบ้าง จะมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร และจะดำเนินการอย่างไรให้ผลงานออกมาอย่างมีคุณภาพขั้นตอนนี้จำเป็นทุกครั้งสำหรับเริ่มการนิเทศที่จัดขึ้นใหม่ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดก็ตามและเมื่อมีความจำเป็นสำหรับงานนิเทศที่ยังเป็นไปไม่ได้ผลหรือได้ผลไม่ถึงขั้นที่น่าพอใจซึ่งจำเป็นที่จะต้องทบทวนให้ความรู้ในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง

3. การดำเนินการนิเทศ (Doing-D) ประกอบด้วยการปฏิบัติงาน 3 ลักษณะ คือ การปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ (ครู) การปฏิบัติงานของผู้ให้การนิเทศ (ผู้นิเทศ) การปฏิบัติงานของผู้สนับสนุนการนิเทศ (ผู้บริหาร)

4. การสร้างขวัญและกำลังใจ (Reinforcing-R) เป็นขั้นตอนของการเสริมแรงของผู้บริหารซึ่งให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจ และบังเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขั้นนี้อาจดำเนินไปพร้อมๆกันขณะที่ผู้รับการนิเทศที่กำลังปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นแล้วก็ได้

5. การประเมินผลผลิตกระบวนการดำเนินงาน (Evaluating-E) เป็นขั้นที่ผู้นิเทศทำการประเมินผลการดำเนินงานที่ได้ดำเนินงานผ่านไปแล้วว่าเป็นอย่างไร หลังจากการประเมินผลการนิเทศหากพบว่ามีปัญหาหรืออุปสรรค อย่างใดอย่างหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานไม่ได้ผลก็สมควรจะต้องทำการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการปรับปรุงแก้ไขอาจทำได้โดยการให้ความรู้ในสิ่งที่ทำใหม่อีกครั้งหนึ่ง สำหรับกรณีที่ผลงานออกมายังไม่ถึงขั้นที่น่าพอใจ หรือดำเนินการปรับปรุงการดำเนินงานใหม่ทั้งหมดสำหรับกรณีที่กระบวนการดำเนินงานเป็นไปไม่ได้ผลควรที่จะต้องวางแผนร่วมกันวิเคราะห์หาจุดที่ควรพัฒนาใหม่กระบวนการนิเทศแบบ PIDRE ²⁵

กระบวนการนิเทศที่กล่าวมานี้ แอริส ได้เขียนขึ้นโดยสังเคราะห์จากผลงานของ แอลเลน (Allen) และลูมิส (Loomis) และคนอื่นๆ กระบวนการนิเทศที่ แอริสกำหนดขึ้นนี้จุดเน้นจะอยู่ตรงที่การเปลี่ยนแปลงอีกประการหนึ่งกระบวนการนิเทศที่เสนอโดยแอริสได้ให้ความสำคัญแก่การวางแผน และการนำแผนไปปฏิบัติแต่ไม่ได้เน้นการควบคุมมากนัก

²⁵ สัจด์ อุทรานันท์, การนิเทศการศึกษา หลักการ ทฤษฎีและปฏิบัติ ฉบับปรับปรุงเพิ่มเติม (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2530), 84-89.

แอลเลน(Allen) ได้นำเสนอกระบวนการบริหารงานทั่วไป ซึ่งเป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารงานนิเทศ ไว้ 5 ขั้นตอน โดยใช้อักษรย่อว่า POLCA คือ 1.กระบวนการวางแผน (P-Planing Processes) 2.กระบวนการจัดสายงาน (O-Organizing Processes) 3. กระบวนการนำ (L-Leading Processes) 4. กระบวนการควบคุม (C- Controlling Processes) 5. กระบวนการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (A-Assessing Processes) ดังจะอธิบายถึงขอบข่ายของงานที่ทำในแต่ละกระบวนการดังนี้

1.กระบวนการวางแผน (P – planning processes) มีการดำเนินการดังนี้ คือ คิดถึงสิ่งที่จะทำว่ามีอะไรบ้าง กำหนดแผนงานว่าจะทำสิ่งไหน เมื่อไร กำหนดจุดประสงค์ในการทำงาน คาดคะเนผลในการทำงานพัฒนากระบวนการทำงาน และวางแผนในการทำงาน

2.กระบวนการจัดสายงาน (O-Organizing Processes) เป็นกระบวนการจัดสายงาน หรือบุคลากรต่างๆ เพื่อทำงานตามแผนงานที่วางไว้มีกระบวนการดังนี้ คือ กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการทำงาน ประสานงานกับบุคลากรต่าง ๆ ที่จะปฏิบัติงาน จัดสรรทรัพยากรต่างๆ สำหรับการดำเนินงาน มอบหมายงาน ให้บุคลากรฝ่ายต่างๆ จัดให้มีการประสานงานสัมพันธ์กันระหว่างผู้ทำงาน จัดทำโครงสร้างในการปฏิบัติงาน จัดทำภาระหน้าที่ของบุคลากร พัฒนานโยบายในการทำงาน

3.กระบวนการนำ (L-Leading Processes) กระบวนการนำบุคลากรต่าง ๆ ให้ทำงานนั้น ประกอบด้วยการดำเนินงานต่อไปนี้เป็นคือ จัดสนใจเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ให้คำปรึกษาแนะนำสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ทำการสื่อสารเพื่อความเข้าใจใจคณะทำงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ได้รับความสนใจในการทำงาน กระตุ้นให้ทำงาน อำนวยความสะดวกในการทำงาน ริเริ่มการทำงาน แนะนำการทำงาน แสดงตัวอย่างในการทำงาน บอกขั้นตอนการทำงานและสาธิตการทำงาน

4. กระบวนการควบคุม (C- Controlling Processes) เป็นกระบวนการควบคุม ประกอบด้วยการดำเนินงานในสิ่งต่อไปนี้เป็นคือ นำให้ทำงาน แก้ไขการทำงานที่ไม่ถูกต้อง ว่ากล่าว ตักเตือนในสิ่งที่ผิดพลาด เร่งเร้าให้ทำงาน ปลดคนที่ไม่มีคุณภาพออกจากงาน สร้างกฎเกณฑ์ในการทำงาน ลงโทษผู้กระทำผิด

5. กระบวนการประเมินสภาพการทำงาน (A-Assessing Processes) เป็นกระบวนการประเมินสภาพการทำงาน ประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ การพิจารณาตัดสินเกี่ยวกับการปฏิบัติงานพิจารณาผลงาน ประเมินค่าผลงานว่า ดี – เลว ประการใด วัตถุประสงค์กรรมในการทำงานวัดผลสัมฤทธิ์ ผลการปฏิบัติงานและ ทำการวิจัยผลงาน²⁶

สรุปได้ว่า กระบวนการนิเทศ จึงหมายถึง กระบวนการจัดการศึกษาเพื่อชี้แนะให้ ความช่วยเหลือและความร่วมมือกับครูและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเพื่อปรับปรุงการ เรียนการสอนของครูและเพิ่มคุณภาพของนักเรียนให้ เป็นไปตามเป้าหมายของการศึกษา

ความจำเป็นในการนิเทศงาน

เหตุผลและความจำเป็นในการจัดให้มีการนิเทศในโรงเรียน มีดังนี้ 1) ปัญหาหลักมี 2 ประเด็น คือ การนิเทศไม่ทั่วและ การนิเทศไม่มีคุณภาพประการแรก อาศัยการนิเทศจากภายนอก เพื่อขยายโรงเรียนเพิ่ม ครูเพิ่มการนิเทศภายนอกทำไม่ทั่วถึงจึงจำเป็นต้องมีการนิเทศ 2) ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ครูดีมิใช่ผู้สอนดี มีความรู้ประพฤติดีเท่านั้น หากแต่ยังต้องบริหารเวลาเพื่อ สังคม ชุมชน พัฒนาบุคลากรในโรงเรียนไม่หวังพึ่ง ไม่รอคอย พัฒนาและนิเทศกันเองได้ 3) การช่วยเหลือกันและกันหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา ได้จัดทำเอกสารนิเทศเพื่อส่งเสริม โรงเรียนพัฒนาตนเอง โดยประสานการนิเทศภายนอกและงานนิเทศ ให้โรงเรียนสามารถพัฒนา ตนเองได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้าและวิจัยร่วมกัน 4) ปรับปรุงงาน วิชาการ ซึ่งแต่ละโรงเรียนมีข้อจำกัด ไม่เหมือนกัน การที่คนงานดีที่สุดกว่าคนภายนอก จะทำให้ การพัฒนาการนิเทศเป็นไปได้รวดเร็วยิ่งขึ้น 5) การยอมรับ บุคคลที่จะเป็นผู้นำหรือหัวหน้าคน จะต้องให้ผู้อื่นยอมรับ แม้ในการแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าหมวด ควรคำนึงถึง คุณลักษณะ ด้านวิชาการด้านคุณธรรมความประพฤติเป็นแบบอย่าง เป็นครูของครู การยอมรับนับว่าเป็นสิ่ง สำคัญในการดำเนินการนิเทศงาน และ 6) ปัญหาตัวเร่งสำคัญ เช่น ปัญหาการนำเสนอหลักสูตรไป ใช้ สภาพการสอนที่เปลี่ยนไป สื่อ อุปกรณ์การสอน และการประเมินผลสัมฤทธิ์การเรียนของ นักเรียน เป็นต้น ในยุคสังคมข่าวสารโลกแคบลงย่อโลกด้วยเครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัย เช่น ปัจจุบันความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว การปรับตัว การพัฒนาตนเองการพึ่งตนเองของ โรงเรียน ควรที่บุคคลในโรงเรียนจะต้องตื่นตัวและปรับปรุงตนเองให้พัฒนาโดยใช้หลักการนิเทศ พึ่งตนเอง

²⁶ Allen, Louis A. "A Unified of Administration." *Administrative Theory*. Austin, Texas.: University of Texas, 1960.:84

แคตซ์ (Katz) ได้เสนอทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของผู้บริหารที่ทำหน้าที่นี้เทศควรมีทักษะ 3 ด้านดังนี้ คือ 1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึงความเข้าใจและความ สามารถใน กิจกรรมเฉพาะอย่าง โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธีการกระบวนการดำเนินการหรือเทคนิคทักษะทางด้าน เทคนิคนี้ครอบคลุมถึงความรู้ความชำนาญพิเศษ ความสามารถเชิงวิเคราะห์ในสาขาวิชานั้นๆ และ ความคล่องแคล่วในการใช้ฝีมือและเทคนิควิธีการในศาสตร์เฉพาะอย่าง 2) ทักษะด้านมนุษย สัมพันธ์ (Human relation Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ในฐานะสมาชิกภายในกลุ่ม และสามารถในการสร้างความพยายามร่วมกันให้เกิด ขึ้นในขณะทำงานด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นการทำงานกับคน (Working with People) ส่วนทักษะด้าน เทคนิค เป็นการทำงานกับสิ่งของ (Working with Thing) 3) ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมทั้งหมดขององค์การกล่าว คือสามารถที่จะมองเห็น ว่างานต่างๆภายในองค์การนั้นขึ้นอยู่กับกันและกันอย่างไรและการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนจะมี ผลกระทบต่อส่วนอื่นโดยทั้งหมดอย่างไร²⁷

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) กล่าวว่า สังคมชุมชนเป็นสิ่งแวดล้อมของสถาบัน การศึกษาที่มีความสำคัญมากเพราะจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยการสอน (คืองบประมาณ ครู นักเรียนรวมทั้งนโยบายการบริหาร) โครงสร้าง และกระบวนการบริหารในโรงเรียน (พฤติกรรม บริหารการจัด การเรียนการสอน) และผลผลิต (คุณภาพของนักเรียน) โดยเฉพาะครูผู้สอนอาจเกิด ปัญหาทั้งด้านความคิดและความสามารถตามความคาดหวังของสังคมการนิเทศจึงมีความจำเป็น อย่างยิ่งที่จะต้องช่วยเหลือให้บุคลากรทางการศึกษา เปลี่ยนแปลงตนเองให้สอดคล้องกับความ คาดหวังของสังคมกล่าว คือ

1. สภาพเศรษฐกิจโลกมีการแข่งขันกันรุนแรงในด้านมาตรฐานสินค้าซึ่งเน้นคุณภาพ กระบวนการผลิต บุคลากรทางผลิต ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและอื่นๆ การศึกษาจำเป็นต้อง สนองตอบในด้านสาระการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับการผลิต การบริการและการแข่งขันให้เท่าเทียมหรือ ดีกว่าประเทศต่าง ๆ

2. สภาพสังคมและวัฒนธรรมของประเทศเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากสังคมเกษตร กรรมเป็นสังคมธุรกิจอุตสาหกรรม วิถีชีวิตของประชาชนที่เคยสงบอยู่ท่ามกลางธรรมชาติ เปลี่ยนเป็นวิถีของการแข่งขันรีบเร่งตามลักษณะของธุรกิจอุตสาหกรรม วัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยมเปลี่ยนแปลงจากจิตนิยมซึ่งรักษาความดีงาม ความประณีต ความเอื้ออาทร มาเป็นวัตถุนิยม

²⁷ Robert L. Katz , **Skill of an Effective Administrator** (Harvard Business Review Vol.33, 1978), 101.

ซึ่งเน้นการแข่งขันทางวัตถุดิบความทันสมัย ความมีประสิทธิภาพและความได้เปรียบ การศึกษาจำเป็นต้องตอบสนองในด้านความคิดในการเลือกวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและที่สำคัญคืออนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยมที่ฝังมาของชาติเพื่อดำรงเอกลักษณ์ของความเป็นไทย

3. สภาพการเมืองการปกครองของประเทศซึ่งเป็นแบบประชาธิปไตย มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขมีการปรับเปลี่ยนในรายละเอียดการปฏิบัติ เช่น การกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่ท้องถิ่น สิทธิมนุษยชนและอื่นๆ รวมทั้งปรับกลไกการบริหารภาครัฐให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก การศึกษาจำเป็นต้องตอบสนองในด้านการสร้างความตระหนักรู้ถึงสิทธิหน้าที่ของตนเองและสิทธิที่พึงมีต่อรัฐรวมถึงการปฏิบัติกรมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย

4. สภาพเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การศึกษาจำเป็นต้องตอบสนองในด้านความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ตามความต้องการของผู้เรียน

5. ความรู้ในสาขาวิชาต่างๆเพิ่มพูนขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องเกิดการศึกษาย่างละเอียดลึกในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ความรู้เหล่านี้จำเป็นต้องถ่ายทอดสู่ผู้เรียนให้ทันและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์สอดคล้องกับการแข่งขัน

6. การพัฒนาศาสตร์ด้านการเรียนการสอนซึ่งมีการพัฒนารุดหน้าไปควบคู่กับด้านเทคโนโลยีและความรู้สาขาวิชาต่าง ๆ ก่อให้เกิดความรู้หลักการและทฤษฎีต่าง ๆ มากมาย

7. มาตรฐานคุณภาพการศึกษาระดับสากลจากการแข่งขันเชิงธุรกิจและอุตสาหกรรมก่อให้เกิดการพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษามาตรฐานคุณภาพของหน่วยงานธุรกิจและอุตสาหกรรมหลายๆระบบ ได้ส่งอิทธิพลมายังหน่วยงานและสถานศึกษาทำให้เกิดปรากฏการณ์ในสถานศึกษาที่มีการแข่งขันกันเพื่อให้ได้มาซึ่งมาตรฐาน²⁸

²⁸ Hoy, W. K. and Miskel, **Educational Administration : Theory, (Research and Practice, 4th Ed., (Singapore, 2001), 253.**

สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ คัดสรุปความสำคัญจำเป็นของการนิเทศ ซึ่งมีความสอดคล้องกัน คือการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางการศึกษาในปัจจุบันที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว สถาบันการศึกษาซึ่งเป็นหน่วยการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ของภาคเศรษฐกิจสังคม การเมือง การปกครองและนวัตกรรมจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้มีคุณภาพสามารถตอบสนองความต้องการ โดยการสร้างทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพตามความต้องการของภาคนั้นๆ การปรับเปลี่ยน การศึกษาให้มีคุณภาพส่งผล กระทบโดยตรงกับบุคลากรทางการศึกษา²⁹

อัญชลี โพธิ์ทอง ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการนิเทศว่าการจัดการศึกษาทุกระดับเป็น การกิจที่สำคัญยิ่ง สำหรับผู้รับผิดชอบทางการศึกษา และเพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น แม้ว่าจะมีครูที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่ระบบการศึกษา ก็ยังมีความจำเป็นที่จะต้อง อาศัยผู้อื่นเข้ามาช่วยเหลือแนะนำการนิเทศจึงเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาทางการศึกษาได้ การ นิเทศจึงมีความจำเป็นต่อการจัดการศึกษาด้วยเหตุผลที่ว่ามีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social Change) เช่นการเปลี่ยนแปลงจากสังคมเกษตรเป็นสังคมอุตสาหกรรมการปรับหลักสูตรการปรับวิธีการจัด กิจกรรมการเรียนการสอนครูต้องติดตามให้มีความรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงต้องนำ การนิเทศเข้ามาช่วยทางด้านมาตรฐานการศึกษาต้องอาศัยผู้ชำนาญที่มีความรู้ความสามารถ ช่วย นิเทศให้ความรู้แก่ครูประจำการให้ครูมีความรู้ที่ทันสมัย³⁰

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการ นิเทศไว้ดังนี้ 1) สภาพสังคมเปลี่ยนไปทุกขณะการศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงของสังคมด้วย การนิเทศจะช่วยทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การที่ เกี่ยวข้องกับการศึกษา 2) ความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ เพิ่มขึ้นโดยไม่หยุดยั้งแม้แนวคิดในเรื่องการจัด กระบวนการเรียนรู้ก็เกิดขึ้นใหม่ตลอดเวลา การนิเทศจะช่วยทำให้ครูมีความรู้ทันสมัยอยู่เสมอ 3) การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้การจัดการศึกษาระดับพัฒนาขึ้นจำเป็นต้องได้รับการ ชี้แนะ หรือการนิเทศจากผู้ชำนาญการ โดยเฉพาะจึงจะทำให้แก้ไขปัญหาสำเร็จได้ลุล่วง 4) การศึกษาของประเทศเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติจะต้องมีการควบคุมดูแล ด้วยระบบนิเทศ 5) การศึกษาเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อน จำเป็นที่จะต้องมีการนิเทศเพื่อเป็นการ ให้บริการแก่ครูที่มีความสามารถต่างๆ กัน 6) การนิเทศเป็นงานที่มีความจำเป็นต่อความเจริญออก

²⁹ สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, *หลักการนิเทศการศึกษา* (กรุงเทพมหานคร: เอกสาร ประกอบการสอนวิชาการนิเทศเชิงวิเคราะห์, 2547), 11-13.

³⁰ อัญชลี โพธิ์ทอง, *การนิเทศการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2544), 71-72.

งามของครูแม้ว่าครูจะได้รับการฝึกฝนมาอย่างดีแล้วก็ตามแต่ครูก็ต้องปรับปรุงฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ ในขณะที่ทำงานในสถานการณ์จริง 7) การนิเทศมีความจำเป็นต่อการช่วยเหลือครูในการเตรียมการจัดกิจกรรม 8) การนิเทศมีความจำเป็นต่อการทำให้ครูเป็นบุคคลที่ทันสมัยอยู่เสมอ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่มีอยู่เสมอ³¹

ด้วยเหตุผลความจำเป็นที่นักการศึกษากล่าวข้างต้นผู้มีหน้าที่นิเทศจึงต้องดำเนินการช่วยเหลือครูให้มีความสามารถในการปรับปรุงพัฒนางานซึ่งการนิเทศจะช่วยให้ครูมีความรู้ทันสมัยอยู่เสมอ และการจัดการเรียนรู้ ให้ก้าวทันโลกที่กำลังเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียนอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

วิธีการนิเทศงาน

รูปแบบของการนิเทศย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของงานและผู้รับการนิเทศ ดังนั้น จึงจำเป็นที่ผู้นิเทศจะต้องเลือกวิธีการในการนิเทศที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ ซึ่งตัวอย่างวิธีการนิเทศ มีดังนี้คือ

1. การนิเทศเป็นกลุ่ม โดยแบ่งตามประเภทของผู้ปฏิบัติงาน ตามลักษณะงานเป็นต้น
2. การเลือกจุดนิเทศตามสภาพภูมิประเทศ เป็นวิธีที่ใช้สำหรับองค์การที่ตั้งอยู่ไกล และการคมนาคมไม่สะดวกเมื่อที่นิเทศมีโอกาสเข้าถึงจึงจำเป็นต้องนิเทศหลายๆ เรื่องในคราวเดียวกัน
3. การนิเทศโดยก่อให้เกิดความรู้สึกแข่งขันกัน เพื่อช่วยให้เกิดการแสดงผลงานที่ดี
4. การนิเทศโดยการพาไปดูงานนอกสถานที่ เพื่อช่วยให้เกิดความต้องการในการปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น
5. การนิเทศโดยวิธีนำปัญหามาชี้แจงในที่ประชุม โดยไม่ระบุตัวผู้บกพร่อง
6. การนิเทศโดยวิธีเปลี่ยนตัวผู้นิเทศ เพื่อป้องกันความจำเจ

³¹ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, เอกสารประกอบการประชุมสัมมนา คณะกรรมการโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2540).

ประโยชน์ของการนิเทศงาน

การจัดให้มีการนิเทศงาน ก่อให้เกิดประโยชน์ต่างๆ ดังนี้คือ

1. ช่วยนักบริหารในการบริหารงานบริการให้ถูกต้องตามมาตรฐานและสอดคล้องกับนโยบายของชาติที่กำหนดไว้
2. ช่วยเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน และเจ้าหน้าที่แต่ละคนให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักวิชาการ
3. ช่วยนักบริหารในด้าน การวางแผน กำหนดนโยบาย ตลอดจนการประเมินผลงานตามแผนเดิมที่ปฏิบัติไปแล้ว
4. ช่วยประเมินความต้องการในการให้บริการ ของหน่วยงานต่างๆ ต่อบุคคล ครอบครัวและ ชุมชน
5. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติ สามารถกำหนดมาตรฐานการทำงานได้อย่างเหมาะสม
6. การนิเทศงานที่ดี ช่วยส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีความเข้าใจ มีขวัญ และกำลังใจที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
7. การนิเทศงานที่ดี จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้ผลตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้
8. การนิเทศงานสามารถช่วยให้ผู้บริหาร ได้ทราบปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้อง ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อจะได้ช่วยแก้ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ได้
9. การนิเทศงานเป็นการช่วยประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
10. ช่วยกระตุ้น และโน้มน้าวจิตใจ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งประหยัดทั้งเงิน เวลา และแรงงาน

ปัจจัยสนับสนุนการนิเทศงาน

ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้ระบบการนิเทศงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมี 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยด้านโครงสร้างและหน้าที่ของหน่วยงานจะต้องมีแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชา และหน้าที่ความรับผิดชอบของงานแต่ละฝ่าย และเจ้าหน้าที่แต่ละคนอย่างชัดเจนรวมทั้งแผนการดำเนินงานของหน่วยงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติตามแผนและประเมินผล
2. ปัจจัยด้านบริหารจัดการจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานของงานทรัพยากรที่มีอยู่สำหรับดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ และขั้นตอนในการติดตามประเมินผลงาน เพื่อความ

ถูกต้องรวดเร็วและสามารถชี้ถึงผลดีผลเสียของการปฏิบัติงาน รวมทั้งการกำหนดระดับของผู้นิเทศงานว่า แต่ละระดับมีหน้าที่และความรับผิดชอบครอบคลุมมากน้อยเพียงใด

3. ปัจจัยด้านพฤติกรรมมนุษย์ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ จะต้องดำเนินไปด้วยดี การนิเทศงานจึงจะมีประสิทธิภาพ หากเกิดการขัดแย้งการนิเทศงานอาจล้มเหลวได้ ซึ่งปัจจัยทางด้านนี้จึงขึ้นอยู่กับ ความเป็นผู้นำที่ดีความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ ความมีเมตตาธรรมและความยุติธรรม แรงจูงใจ และความรับผิดชอบ

ข้อจำกัดของการนิเทศงาน

1. การนิเทศงานต้องการ การยอมรับจากผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ
2. การนิเทศงานจะเกิดประโยชน์เมื่อดำเนินการควบคู่ไปกับระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
3. การนิเทศงาน จะปฏิบัติเกินขอบเขตที่กำหนดไว้ไม่ได้ คือ ก้าวล่วงงานของฝ่ายบริหารไม่ได้
4. การนิเทศงาน ไม่สามารถเข้าไปอุดช่องโหว่ หรือจุดอ่อนของการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นอิสระของ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้

การวางแผนและจัดทำโครงการนิเทศงาน

ข้อควรพิจารณาก่อนวางแผนนิเทศงาน

1. การพิจารณาความหมายหรือลักษณะของงานที่จะนิเทศ ควรจะได้พิจารณาลักษณะงานให้เข้าใจชัดเจน สิ่งที่ผู้นิเทศจำเป็นต้องทราบข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้ได้แก่
 - 1.1 ความหมายเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ทั่วไปของการนิเทศงานในเรื่องนั้น และการยอมรับ ของเจ้าหน้าที่ผู้รับการนิเทศ หากกำหนดวัตถุประสงค์ไว้สูงเกินไป ถ้าไม่สามารถจะปฏิบัติได้ หรือผู้ปฏิบัติไม่ยอมรับก็ไร้ประโยชน์
 - 1.2 ขอบเขต และอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในตำแหน่งผู้นิเทศงานของหน่วยงานนั้นๆ
 - 1.3 ปัญหาและความต้องการของชุมชนเองที่มีส่วนสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของงานนั้น

2. การเลือกวิธี และการจัดรูปแบบที่จะนิเทศ เมื่อได้พิจารณาลักษณะงาน ความต้องการของชุมชนและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานแล้ว งานสำคัญต่อไปนี้คือการเลือกวิธีและการจัดรูปแบบที่จะนิเทศ เช่น

2.1 วิธีที่จะนิเทศควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการนิเทศด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้ผลงานนิเทศ มีคุณค่าสูง การเลือกวิธีนิเทศจึงมีสาระสำคัญๆ คือ มีส่วนก่อให้เกิดการปรับปรุง และแก้ไขบริการทั้งทางตรง และทางอ้อม ให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมมากที่สุด ช่วยให้มีการส่งเสริม อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความอิสระและมีความคล่องตัวในการทำงานโดยสม่ำเสมอ ช่วยกระตุ้นให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน เป็นวิธีประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงตามวัตถุประสงค์ เป็นวิธีเชื่อมความสัมพันธ์กับหน่วยบริการอื่นๆ และชุมชน

2.2 วิธีนิเทศจะต้องปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์

วิธีการที่จะให้ได้ประสิทธิผลสูงและมีคุณค่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องทบทวนและกำหนดปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องสำหรับวิธีนิเทศ คือ วิธีการนิเทศนั้น จะต้องได้รับการยอมรับจากนักบริหาร ผู้ปฏิบัติงานและชุมชนเป็นวิธีที่สามารถปฏิบัติได้ผลในเวลาอันสมควร เป็นวิธีที่เชื่อมั่นได้ว่า จะสามารถทำได้สำเร็จ

2.3 การมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ รวมทั้งวิธีปฏิบัติ จะต้องชัดเจนและแน่นอน

2.4 การทบทวนแผนงาน การกำหนดเวลาที่จะทำการนิเทศ ควรไว้ให้พอเหมาะ เช่น แบ่งเวลาไว้ว่าในเดือนหนึ่งจะนิเทศงานกี่วัน แต่ครั้งจะใช้เวลาในการเดินทางเท่าใด ใช้เวลาในการแนะนำให้ความรู้เท่าใด จะใช้เวลาเป็นที่ปรึกษาของเจ้าหน้าที่เท่าใด และเพื่อการวิเคราะห์รายงานและผลงานเท่าใด เป็นต้น

2.5 ควรเขียนกำหนดการไว้ล่วงหน้า เพื่อเตือนความจำและเพื่อเตรียมการนิเทศ

3. การคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น

3.1 การมีงานประจำเพิ่มขึ้น หรือระยะที่มีโรคระบาด การขาดแคลนเจ้าหน้าที่ หรือความต้องการของชุมชนต่อบริการบางอย่างมากเป็นกรณีพิเศษ เป็นต้น

3.2 ปัญหาหรืออุปสรรคจากด้านบริหาร เช่น ขาดแคลนงบประมาณ ขาดความร่วมมือของกลุ่มผู้บริหาร เป็นต้น

3.3 ปัญหาด้านตัวบุคคล เช่น มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ความเบื่อนายเนื้อชา ขาดความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ เป็นต้น

3.4 ปัญหาด้านภูมิศาสตร์และสังคม เช่น สภาพดินฟ้าอากาศ การคมนาคม เศรษฐกิจของชุมชน เป็นต้น

4. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผล เพื่อที่จะตรวจสอบว่าโครงการต่าง ๆ นั้น ได้ปฏิบัติลุล่วงไปแล้วเพียงใด ตรงเป้าประสงค์หรือไม่ และมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง วิธีการที่จะกระทำใ้ควรประกอบด้วย

4.1 วิธีการวัดผลทั้งแบบก่อน และหลังดำเนินการ

4.2 เปรียบเทียบผลงานการบ่งชี้ที่ได้รับ

4.3 ข้อคิดเห็นและการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานของผู้นิเทศ และผู้ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนของการวางแผนนิเทศงาน มีขั้นตอนที่สำคัญๆ คือ

ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการนิเทศ

ขั้นที่ 2 ขั้นเตรียมการ การรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นที่ 3 การกำหนดแผนนิเทศงาน

ขั้นที่ 4 การทดสอบการเตรียมปฏิบัติตามแผน

ขั้นที่ 5 การใช้แผนนิเทศ

ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการนิเทศงาน

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการนิเทศควรระบุให้แน่ชัดลงไป เพื่อให้แน่ใจว่าสามารถปฏิบัติได้จนบรรลุผลสำเร็จและควรสอดคล้องกับโครงการใหญ่ๆที่ตั้งไว้ด้วย เช่น วัตถุประสงค์ทั่วไป ต้องการปฏิบัติงานมีคุณภาพ และปริมาณถูกต้องตามมาตรฐานที่ต้องการ ฉะนั้น วัตถุประสงค์เฉพาะของการนิเทศก็ต้องมุ่งเน้นหนักในคุณภาพและปริมาณของงานนั้นว่า เป้าหมายได้ตั้งไว้ต้องการผลที่เปอร์เซ็นต์ ภายในเวลาเท่าใด ก็นิเทศงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ขั้นที่ 2 ขั้นเตรียมการ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

ควรได้มีการรวบรวมข้อมูลต่างๆจนเพียงพอที่จะตอบคำถามเหล่านี้คือ ใคร (Who) ทำอะไร (What) เมื่อไร (When) ที่ไหน (Where) เหตุผล (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเพื่อใคร (Whom) ตัวอย่างคำถามและข้อมูลที่ควรรวบรวมมีดังนี้

1. ผู้นิเทศงานหรือกลุ่มผู้นิเทศงานและผู้รับการนิเทศผู้นิเทศ

1) มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะนิเทศพอเพียงหรือไม่

2) จำนวนผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ เพียงพอ

ได้สัดส่วนกันหรือไม่

3) ผู้นิเทศงานแต่ละคนในกลุ่ม มีความเข้าใจต่อ

หลักเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติตามมาตรฐานเดียวกัน หรือไม่ และ

มีการอบรมปฐมนิเทศ ชักซ้อมความเข้าใจต่อกันเพียงใด

4) การแบ่งเขตรับผิดชอบตามความเหมาะสมผู้รับการนิเทศ

1. ควรมีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวผู้รับการนิเทศงานพอสมควร เช่น ชื่อหน่วยงาน จำนวนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ ตำแหน่ง จำนวนประชากรในเขตรับผิดชอบ ผลงานของปีที่ล่วงมา เป้าหมายปริมาณ และคุณภาพของงานของหน่วยงานนั้นๆ ฯลฯ

2. สถานที่และเวลาที่จะนิเทศ ควรกำหนดไว้ล่วงหน้าว่า หน่วยงานใดจะทำการนิเทศเมื่อใด จะใช้เวลาในการนิเทศนานเท่าใดโดยกำหนดไว้เป็นเดือน หรือเป็นปี ให้แน่นอนว่าจะนิเทศเดือนละกี่วันหรือปีละกี่เดือน

3. พาหนะและอุปกรณ์ โดยจะต้องกำหนดว่าจะเดินทางโดยวิธีใด ใช้พาหนะชนิดใดและมีอุปกรณ์อะไรบ้างที่จำเป็นจะต้องนำไปใช้ในการนิเทศ

4. เป้าหมาย และมาตรฐานปริมาณงาน ผู้นิเทศงานจะต้องทราบเป้าหมายของงานตามที่ได้วางแผนไว้ รวมทั้งสามารถแปรผลการปฏิบัติงานเพื่อเปรียบเทียบและประเมินความสามารถของผู้รับการนิเทศควบคู่กันไปด้วย เพื่อใช้เป็นข้อพิจารณาหาอัตราเฉลี่ยผลงานต่อปี ซึ่งจะใช้เป็นเครื่องวัดผล และปรับปรุงงานต่อไป

5. วิธีการหรือยุทธวิธีที่จะใช้ในการนิเทศ ได้แก่การเลือกวิธีที่ดีที่สุด และเหมาะสมที่สุดมาใช้ปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น

5.1 โดยวิธีนิเทศเป็นกลุ่ม เช่น กลุ่มผู้เข้าทำงานใหม่ หรือ กลุ่มทำงานมานานแต่มีผลงานต่ำๆ โดยอาจใช้วิธีเลือกให้อยู่ในลักษณะงานประเภทเดียวกันนำมาฝึกทำ หรือแนะนำเป็นกลุ่ม บางครั้งไม่จำเป็นต้องออกไปทำการนิเทศถึงหน่วยงานนั้นๆ แต่ใช้ในโอกาสประชุมนัดพิเศษ หรือประชุมประจำเดือน เป็นต้น

5.2 การเลือกจุดนิเทศตามสภาพภูมิประเทศ เช่น ทางไกลและการคมนาคมไม่สะดวก ในกรณีเช่นนี้เมื่อมีโอกาสได้เข้าถึง ควรจะได้ทำการนิเทศหลายๆเรื่อง ในคราวเดียวกันและเน้นหนักในเรื่องสำคัญที่ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ

5.3 โดยวิธีช่วยให้เกิดการแสดงผลงานที่ดี หรือให้เกิดความรู้สึกแข่งขันต่อกัน

5.4 โดยวิธีนำไปดูงานในสถานที่ซึ่งดีเด่นกว่าจะช่วยให้เกิดความรู้สึกอยากจะปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น

5.5 วิธีนิเทศงาน ควรมีกิจกรรมเปลี่ยนแปลงเสมอ เช่น บางครั้งอาจแจ้งให้ผู้รับการนิเทศทราบล่วงหน้า แต่บางครั้งไม่ควรแจ้งให้ทราบ ดังนี้ เพื่อจะได้มีโอกาสพบเห็นตามสภาพที่เป็นจริง (แต่ไม่ควร)

5.6 โดยวิธีนิเทศในด้านปริมาณ ร่วมกับคุณภาพในรายที่พบว่ามาตรฐานต่ำ

5.7 โดยวิธีเปลี่ยนตัวผู้นิเทศเพื่อป้องกันความจำเจ

5.8 โดยวิธีนำปัญหามาชี้แจงในที่ประชุม โดยไม่ระบุตัวผู้บกพร่อง

ขั้นที่ 3 การกำหนดแผนนิเทศ

เมื่อได้รับข้อมูลและวิเคราะห์ตามหัวข้อต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว ก็นำเอาข้อมูลนั้นมากำหนดแผนนิเทศงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติกรนิเทศต่อไป ฉะนั้น แผนนิเทศงานจึงควรประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ของการนิเทศและเป้าหมายของงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

2. กำหนดระยะเวลาที่จะปฏิบัติงานนิเทศ ตามแผนและการติดตามผล

3. กำหนดวิธีที่จะใช้นิเทศตามหลักการและเทคนิค

4. กำหนดวิธีปฏิบัติเป็นขั้นตอน เช่น

4.1 กำหนดการประชุมหรืออบรมปฐมนิเทศ เพื่อซักซ้อมความเข้าใจ ทบทวนความรู้ ตลอดจนวิธีดำเนินการในเรื่องนั้นๆ

4.2 กำหนดตารางการนิเทศงาน เป็นรายเดือน และรายปี และทำแผนล่วงหน้าอย่างน้อย 2 เดือนเพื่อแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบ

4.3 กำหนดงบประมาณที่ใช้ เช่น ค่าน้ำมันรถยนต์ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเช่าที่พัก ค่าพาหนะและอุปกรณ์ต่างๆ

ขั้นที่ 4 การทดลองปฏิบัติตามแผน

ก่อนที่จะใช้แผน ควรได้มีการทดลองปฏิบัติ เพื่อทราบว่าจะสามารถใช้แผนที่กำหนดนั้นได้หรือไม่เพียงไร มีปัญหาอุปสรรค ที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง เมื่อประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขจนเหมาะสมแล้ว ก็นำแผนไปใช้ต่อไป

ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามแผนหรือการใช้แผน

ผู้นิเทศงานควรเลือกออกนิเทศงานก่อนหลัง ตามปัญหาและอุปสรรคของหน่วยงานนั้น โดยขออนุมัติและจัดทำคำสั่งหรือข้อตกลงเสนอผู้บังคับบัญชาอนุมัติ และแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบเพื่อปฏิบัติต่อไป

เทคนิคและวิธีปฏิบัติในการนิเทศงาน

1. ควรสร้างบรรยากาศให้เกิดความเป็นกันเองเสียก่อน โดยเฉพาะการนิเทศงานครั้งแรก อาจทำได้โดยพูดคุยไต่ถามทุกข์สุขของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่พอไปถึงก็ลงมือนิเทศงานกันเลยทีเดียว

2. ควรรับฟังปัญหาต่าง ๆ จากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ไม่ว่าเรื่องนั้นจะเป็นงานราชการหรือเรื่องส่วนตัว

3. ผู้นิเทศงานพึงระลึกเสมอว่า ตนคือสื่อกลางระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป ถ้าไม่อาจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ควรจะนำอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ กลับไปหาหรือผู้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้นิเทศงานจึงไม่ควรแสดงให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมั่นใจโดยเต็มที่ว่าตนจะเป็นผู้ขจัดปัญหาความเดือดร้อนต่าง ๆ ได้

4. เมื่อพบความผิดพลาดอย่างใดอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงาน ผู้นิเทศไม่ควรตำหนิติเตียนด้วยตนเองเพราะไม่ใช่หน้าที่ของตน แต่ควรหาวิธีละมุนละม่อมแนะนำให้ปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดนั้น ๆ และเมื่อเจ้าหน้าที่สามารถแก้ไขปรับปรุงข้อผิดพลาดนั้นแล้ว ก็ถือว่าผู้นั้นได้ปฏิบัติงานโดยถูกต้อง

5. ผู้นิเทศงานอาจใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการนิเทศ เช่น ช่วยให้มีกำลังใจทำงาน ให้คำแนะนำที่ถูกต้องเป็นที่เล็งคอบยั้งเฝ้า เป็นครูช่วยสอนงาน หรือสนับสนุนตามโอกาสสมควร เช่น ช่วยจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นหรือการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

ขั้นตอนการนิเทศงาน

1. ขั้นการเตรียมก่อนการนิเทศ (Preparation Period)

1.1 การเตรียมตัวผู้นิเทศเอง

- ความรู้เกี่ยวกับวิชาการในเรื่องที่จะทำการนิเทศ
- การทำความเข้าใจในแผนงาน / โครงการที่จะไปนิเทศอย่างละเอียด
- เตรียมการสอน
- ทำความเข้าใจในตัวผู้รับการนิเทศ

1.2 การเตรียมแผนการนิเทศ

- รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานที่จะไปนิเทศ
- วิเคราะห์ข้อมูล แยกแยะปัญหา พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญของปัญหา
- กำหนดแนวทางแก้ไข

1.3 การประสานงาน

- ทีมผู้นิเทศด้วยกัน
- ผู้รับการนิเทศ
- ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการนิเทศ
- ผู้บังคับบัญชาของผู้นิเทศ
- เจ้าหน้าที่อื่น ๆ
- ฝ่ายธุรการ
- ฝ่ายการเงิน
- ฝ่ายพัสดุ
- ฝ่ายยานพาหนะ

1.4 การเตรียมวัสดุ / อุปกรณ์ / สิ่งสนับสนุน

- สื่อในการนิเทศ
- อุปกรณ์ในการสาธิต
- วัสดุ อุปกรณ์และสิ่งสนับสนุนอื่นๆ

2. ขั้นตอนการดำเนินการนิเทศงาน (Period of Supervisory as such)

- ทีมนิเทศเข้าพบผู้บริหารของหน่วยงานรับการนิเทศเพื่อแนะนำตัว
- พบเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในงานเพื่อทำการนิเทศ
- ทีมนิเทศสรุปผลการนิเทศงานให้กับผู้บริหารหน่วยงานรับการนิเทศทราบ

3. ขั้นตอนหลังการนิเทศงาน (Post Supervisory Period)

- รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ จากการนิเทศ
- ประชุมร่วมกับทีมนิเทศเพื่อประเมินและสรุปผลการนิเทศงาน
- ร่วมกันจัดทำรายงานการนิเทศงานเพื่อส่งให้ผู้เกี่ยวข้อง
- เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับไว้เป็นประโยชน์ในการนิเทศงานครั้งต่อไป

บทบาทของผู้นิเทศงาน

บทบาทหน้าที่เบื้องต้นของผู้นิเทศงานคือ ให้คำแนะนำและให้การสนับสนุนการทำงานโดยทั่วไปของ ผู้ปฏิบัติ ส่วนผู้นิเทศแต่ละคนจะมีบทบาทแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างของหน่วยงานและบุคลิกภาพของผู้นิเทศ ผู้ปฏิบัติงาน และชนิดของงานในหน่วยงาน ล้วนมีอิทธิพลต่อบทบาทของผู้นิเทศงานทั้งสิ้น ฉะนั้นผู้นิเทศงานที่ดี จึงมีคุณสมบัติแตกต่างกันไปตามภูมิหลัง บุคลิกภาพ และวิธีการทำงานของแต่ละคนแต่อย่างไรก็ตาม ผู้นิเทศงานที่ประสบความสำเร็จมักจะมีคุณสมบัติดังนี้

1. มีความมุ่งหวังในความสำเร็จ (Desire to Succeed) คือ เป็นผู้นิเทศที่ปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง อย่างเต็มความสามารถ โดยไม่รีรอความช่วยเหลือจากผู้อื่น เพื่อความสำเร็จของงาน
2. มีความเข้าใจในงาน (Understanding of the Job) คือ เป็นผู้นิเทศที่มีความรู้ความสามารถในทางวิชาการคืออย่างอื่น เข้าใจลักษณะของงานที่จะนิเทศ และความสำคัญของงานต่อองค์กร อันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงานระดับกระทรวง
3. มีความยุติธรรม (Fairness) คือ เป็นผู้นิเทศที่มีความยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง หรือเล่นพวกพ้อง มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติต่อผู้ได้รับการนิเทศ ยึดถือกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน
4. มีความเต็มใจในการทำหน้าที่นิเทศและมีความรับผิดชอบ (Willingness to Supervise and to take Responsibility) คือ เป็นผู้นิเทศที่มีความสุขและพึงพอใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ รวมทั้งมีความรับผิดชอบในการดูแลให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
5. มีความสามารถในการเป็นผู้นำ (Ability to Lead) คือ เป็นผู้นิเทศที่มีความเป็นผู้นำสามารถชักจูงให้คำแนะนำและตัดสินใจได้

จึงอาจกล่าวได้โดยสรุปว่า ผู้นิเทศงานจำเป็นต้องมีทักษะ (Skills) ใน 3 สาขา คือ

1. ทักษะในเชิงวิชาการ (Technical skills)
2. ทักษะในเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal skills)
3. ทักษะในด้านปัญญา (Conceptual skills)³²

³² อัมพร วัฒนนิรันดร. เอกสารประกอบการสอน “การนิเทศการศึกษา 2545” คณะเกษตรศาสตร์ บางพระ (สุรินทร์) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตสุรินทร์.

ทักษะในเชิงวิชาการ

คือเป็นผู้นิเทศที่มีความเข้าใจในลักษณะงานที่จะนิเทศ รวมทั้งขบวนการที่งานนั้นๆ ดำเนินไป ความเชี่ยวชาญในเชิงวิชาการนี้เป็นพื้นฐานของการเป็นผู้นำของผู้นิเทศงาน เนื่องจากมีความมั่นใจในสิ่งที่จะนิเทศ

ทักษะในเชิงมนุษยสัมพันธ์

เนื่องจากผู้นิเทศงานต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น จึงต้องมีความเชี่ยวชาญในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ทั้งในด้านการพูด การฟังและการปฏิบัติต่อผู้อื่น ฉะนั้นผู้นิเทศงานจึงต้องมีคุณสมบัติของความเป็นผู้ใหญ่ มีความไวในความรู้สึก มีความจริงใจและต้องการร่วมงานกับผู้อื่นอย่างแท้จริง จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการ

- ฟังผู้อื่นสนทนาอย่างระมัดระวัง
- สร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นได้ง่าย
- ให้กำลังใจและจูงใจผู้ร่วมงาน

ทักษะในด้านปัญญา

คือเป็นผู้นิเทศที่มีความเชี่ยวชาญในด้านปัญญา สามารถวิเคราะห์ปัญหา คาดการณ์ทางเลือกแต่ละทาง เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหาคต่อไป

ทักษะต่างๆ ทั้ง 3 สาขา ยังมีระดับความสำคัญแตกต่างกันไประหว่างผู้นิเทศงานระดับต่างๆคือ ทักษะในเชิงวิชาการสำคัญที่สุดสำหรับผู้นิเทศระดับล่างสุดและเมื่อผู้นิเทศงานเลื่อนระดับการนิเทศสูงขึ้น ไปเป็นผู้นิเทศระดับกลาง ทักษะในเชิงมนุษยสัมพันธ์จะเพิ่มพูนความสำคัญเรื่อยๆจนในที่สุดเป็นผู้นิเทศระดับสูง ทักษะในด้านปัญญาจะสำคัญที่สุด ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 ทักษะสำคัญ 3 ประการ สำหรับความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ทักษะทางด้านวิชาการ
สำคัญสำหรับผู้บริหารระดับล่าง และทักษะในด้านปัญหาสำคัญ สำหรับผู้บริหารระดับสูง

ทักษะในด้านปัญหา	ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์	ทักษะทางด้านวิชาการ	ผู้บริหารระดับสูง
			ผู้บริหารระดับกลาง
			ผู้บริหารระดับล่าง

จากคุณสมบัติ

ดังกล่าวข้างต้น จะพบว่า ผู้ที่ก้าวเข้าสู่บทบาทของผู้บริหาร ความสามารถในการดูแล ให้คำแนะนำผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ผู้บริหารจึงใช้เวลาในการลงมือปฏิบัติงานเองน้อยมาก แต่ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการวางแผนและประสานงานซึ่งความรู้ความสามารถในเชิงบริหาร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนักถึงอย่างละเอียดได้ ซึ่งประกอบไปด้วยหน้าที่ 5 ประการ ตามกระบวนการบริหารดังนี้

1. การวางแผน

การวางแผนงานเกี่ยวข้องกับการเลือก และกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) รวมถึงการคิดค้นเพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ (Strategies) นโยบาย (Policies) โครงการ (Programs) และวิธีดำเนินการ (Procedures) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว การวางแผนจึงต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ เพราะมีทางเลือกที่อาจเป็นไปได้มากมาย ปัญหาจึงอยู่ที่ว่า ใครควรเป็นผู้วางแผนงาน และควรวางแผนเมื่อใด ความรับผิดชอบในการวางแผนงานจึงเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ผู้บริหาร เพราะผู้บริหารทุกคนต้องวางแผน ไม่ว่าจะเขาจะเป็นผู้บริหาร (หัวหน้างาน) ระดับสูง ระดับกลาง หรือระดับรองๆ ของหน่วยงาน

2. การจัดองค์การ

การจัดองค์การเกี่ยวข้องกับการกำหนดบทบาท (Roles) และกิจกรรม (activities) ของแต่ละบุคคลในองค์การ (หน่วยงาน) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การรวมกิจกรรม (งาน) ที่คล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน การกระจายอำนาจหน้าที่ และการประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ขององค์การ ก่อให้เกิดโครงสร้างขององค์การ (Organization Structures) ซึ่งเป็นเครื่องมือ (Tool) ที่ช่วยให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การดังกล่าว

3. การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล เกี่ยวข้องกับการบุคลากร และตำแหน่งต่างๆ ที่มีอยู่ในโครงสร้างขององค์กร ช่วยกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะทำให้งานเสร็จ รวมถึงการคัดเลือกบุคลากร เข้าทำงานในตำแหน่งที่ว่าง การกำหนดค่าตอบแทน และการฝึกอบรมบุคคล เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพการทำงาน

4. การอำนวยการและภาวะผู้นำ

การอำนวยการและภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำที่เสนงานชี้แนะให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงกฎระเบียบ วัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติเริ่มคุ้นเคยกับโครงสร้างขององค์กร ความสัมพันธ์ของฝ่ายต่างๆ ในองค์กรและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายและแต่ละบุคคล ในองค์กรและเมื่อทุกคนเข้าใจดีแล้ว ผู้นำเสนงานยังมีความรับผิดชอบต่อไปในการให้ความกระจ่างและคำแนะนำในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีเทคนิคในการจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในการทำงาน

5. การควบคุมกำกับและการประเมินผล

การควบคุมกำกับและประเมินผลคือ การตรวจสอบ ควบคุม นิเทศงาน และประเมินผล เพื่อให้การทำงานถูกต้องตรงกับแผนงานและวัตถุประสงค์ ในกรณีที่มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น ระบบการควบคุมกำกับและการประเมินผล สามารถแสดงแผนภูมิได้ดังนี้



ระบบการควบคุมกำกับและการประเมินผล

การควบคุมกำกับ	การรายงาน	การประเมินผล
<ul style="list-style-type: none"> - การตรวจสอบ - การควบคุม - การนิเทศงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - รายงานความก้าวหน้า - รายงานกิจกรรมที่ทำสำเร็จ - รายงานประจำงวด (เดือน ปี) 	<ul style="list-style-type: none"> - ความก้าวหน้า - ประสิทธิภาพ - ประสิทธิภาพ - ผลกระทบ - ความสอดคล้อง

แผนภูมิที่ 2 ระบบการควบคุมกำกับและการประเมินผล

จากแผนภูมิดังกล่าวข้างต้น จะพบว่าการนิเทศงานอยู่ในส่วนของการควบคุมกำกับคือ เมื่อมีการตรวจสอบการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน หากมีข้อผิดพลาดหรือผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ผู้นิเทศงานก็จะเข้ามามีบทบาทในการให้คำแนะนำ ปรึกษา หรือช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ

ประเภทของผู้นิเทศงาน

โครงสร้างขององค์กร โดยทั่วไปมักเป็นแบบผสมคือ มีทั้งสายงานหลัก (Line) และสายงานช่วย (Staff) อยู่ในโครงสร้างเดียวกัน ฉะนั้นในบางครั้ง ผู้นิเทศงานอาจเป็นทั้งสายงานหลักและสายงานช่วยในเวลาเดียวกันได้

ผู้นิเทศงานแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ผู้นิเทศโดยตำแหน่ง คือ ผู้นิเทศงานที่มีตำแหน่ง เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกนิเทศ (เป็นทั้งสายงานช่วยและสายงานหลัก) เช่น นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสาธารณสุขอำเภอ เป็นต้น
2. ผู้นิเทศงานฝ่ายสนับสนุน คือ ผู้นิเทศงานที่มีหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษา มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และไม่ได้อยู่ในสายการบังคับบัญชา แต่หน้าที่เป็นผู้ประสานงานให้การฝึกอบรม ฝึกสอน ติดตามและประเมินผล เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

อิมันโด(Imundo) กล่าวว่า การนิเทศที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้นิเทศต้องมีทักษะต่อไปนี้

- 1) ทักษะในการจูงใจคนให้ทำประโยชน์ให้แก่องค์กร
- 2) ทักษะด้านแนวความคิดเกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรม วุฒิภาวะและไวต่อความรู้สึกรองแต่ละบุคคล
- 3) เป็นนักติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล มีความมานะ บากบั่นให้แก่กลุ่มและงาน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะจูงใจให้บุคคลทำงานด้วยความสมัครใจ
- 4) มีความสามารถในการควบคุมเมื่อมีเหตุการณ์ที่จำเป็นเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว
- 5) มีส่วนร่วมในกระบวนการกลุ่มและมีความสามารถทางด้านเทคนิคสูงในงานที่ดูแลรับผิดชอบ³³

รูปแบบของการนิเทศงาน

แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ แบ่งตามลักษณะของวิธีการนิเทศและแบ่งตามลักษณะของเนื้อหาของการนิเทศ

1. รูปแบบการนิเทศตามลักษณะของวิธีการนิเทศ แบ่งเป็น 3 รูปแบบ คือ

- การนิเทศงานลักษณะเป็นทีม (Team Supervision) ผู้นิเทศจะรวมกันเป็นทีม ประกอบด้วยผู้ชำนาญหรือผู้เชี่ยวชาญแต่ละสาขา ไปทำการนิเทศระดับต่ำกว่าระดับของหน่วยงานที่ผู้นิเทศสังกัด

- การนิเทศงานลักษณะไขว้ (Cross Supervision) ผู้นิเทศอาจรวมไปปฏิบัติงานเป็นทีมหรือคนเดียวก็ได้ ผู้นิเทศจะนิเทศงานในสาขาที่ตนเชี่ยวชาญหรือได้รับมอบหมาย ให้แก่ผู้รับการนิเทศในระดับเดียวกันหรือต่ำกว่า

- การนิเทศงานลักษณะเป็นกลุ่ม (Group Supervision) ผู้เกี่ยวข้องหลายๆ ด้านจะถูกเรียกมารวมกลุ่มเพื่อรับการนิเทศงานจากผู้นิเทศคนเดียวในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องก็ได้ หรือจากทีมผู้นิเทศก็ได้

2. รูปแบบการนิเทศงานตามลักษณะเนื้อหา แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

- การนิเทศงานทางวิชาการ (Technical supervision) เช่น การใช้เครื่องมือต่างๆ

- การนิเทศงานทางบริหารจัดการ (Administrative supervision) เช่น การนิเทศระเบียบปฏิบัติแผนงาน/โครงการแก่ผู้บริหาร

Ehrlich กล่าวว่า การนิเทศงานเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยผู้รับการนิเทศจะได้รับการกระตุ้นให้สามารถให้บริการที่มีประสิทธิภาพการนิเทศจะไม่มุ่งเน้นเฉพาะงาน แต่จะมุ่งเน้นถึงความต้องการของบุคคลในการทำงาน และการช่วยพัฒนาทักษะบางอย่างที่จะช่วยให้งานสำเร็จด้วยความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ

³³ Louis V. Imundo, *The Effective Supervisor's Handbook* (New York: n.p., 1980), 8.

ส่วนประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้การนิเทศประสบผลสำเร็จนอกเหนือไปจากกระบวนการนิเทศแล้วก็คือ ความสัมพันธ์ของบุคคลสองกลุ่ม ได้แก่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ดังที่ Brown และ Moberg ได้เสนอแนวคิดในการนิเทศงานไว้ 3 รูปแบบ คือ

1. การนิเทศงานแบบเน้นคน (Consideration)
2. การนิเทศงานแบบเน้นงาน (Facilitation)
3. การนิเทศงานแบบมีส่วนร่วม (Participation)



ตารางที่ 1 แสดงลักษณะของผู้นิเทศงานตามแนวคิดของ Brown และ Moberg

รูปแบบการนิเทศงาน	ลักษณะพฤติกรรมผู้นิเทศ
1. การนิเทศงานแบบเน้นคน	
1.1 การมองหาบุคคลเป็นเพื่อนมนุษย์ : ผู้นิเทศจะให้ความสำคัญในเรื่องธรรมชาติ ของมนุษย์	<ul style="list-style-type: none"> - เข้าใจธรรมชาติของแต่ละบุคคล - สนใจการแสดงออกแต่ละบุคคล - ค้นหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล - ให้คุณค่าของแต่ละบุคคล
1.2 สนใจและเอาใจใส่ต่อผู้ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของแต่ละบุคคล - ให้ข้อมูลต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน - สนับสนุนให้ทุกคนแสดงความคิด
1.3 ให้ความสำคัญยุติธรรม	<p>มีหลักเกณฑ์การพิจารณาการให้รางวัลหรือการชมเชยในองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ให้ความรู้ในเรื่องเป้าหมายกฎระเบียบต่างๆขององค์กร - เปิดโอกาสให้รับฟังข้อคิดเห็นและคำนิยามงานอย่างเต็มที่ - ให้ความยอมรับการทำงานตามโครงการที่รับฟังข้อคิดเห็น
2. การนิเทศงานแบบเน้นงาน	
2.1 ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ให้รายละเอียดเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม - ให้ข้อมูลความก้าวหน้าของงาน และวิธีที่จะ ทำให้งานสำเร็จมีการติดต่อสื่อสารที่ดี
2.2 ให้คำแนะนำและประสานงานแก่ ผู้ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด - ประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่วางไว้ - ค้นหาปัญหาเพื่อนำมาแก้ไข - ประสานงานกับผู้ปฏิบัติงานในการ ให้คำแนะนำ - เทคนิคต่างๆ การจัดทำโครงการและการ แก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ

ตารางที่ 1 แสดงลักษณะของผู้นิเทศงานตามแนวคิดของ Brown และ Moberg (ต่อ)

รูปแบบการนิเทศงาน	ลักษณะพฤติกรรมผู้นิเทศ
2.3 การหาแหล่งประโยชน์ทางด้านวิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> - จัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน - สนับสนุนให้มีการใช้แหล่งประโยชน์ที่มีอยู่ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถในการทำงาน - ให้ความรู้เฉพาะทาง ด้วยการอบรมพัฒนาผู้ปฏิบัติให้มีความรู้ ความสามารถ
2.4 สร้างความพึงพอใจในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ให้อาหารแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ผลดี - กล่าวคำยกย่องชมเชยในโอกาสที่เหมาะสม
3. การนิเทศงานแบบมีส่วนร่วม	<p>การใช้กระบวนการ (Process) ในการตัดสินใจ มี 3 ขั้นตอน คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้นิเทศเป็นผู้ตัดสินใจเอง (Direction) - ผู้นิเทศและผู้ร่วมปฏิบัติร่วมกันตัดสินใจ (Consultation) - ผู้นิเทศมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติตัดสินใจ (Delegation)

จากแนวคิดดังกล่าวพอสรุปได้ดังนี้

1. การนิเทศงานแบบเน้นคน (Consideration) เป็นการนิเทศให้ความสำคัญให้คุณค่าในแต่ละบุคคล ผู้นิเทศจะให้ข้อมูล ต่อกลุ่มปฏิบัติงาน และผู้นิเทศจะเป็นผู้สนับสนุนให้ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และความสามารถตามความถนัดของแต่ละบุคคล

2. การนิเทศงานแบบเน้นงาน (Facilitation) การนิเทศงานแบบนี้ผู้นิเทศจะมุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก โดยจะให้ผู้ปฏิบัติรับรู้วัตถุประสงค์ของงาน ให้รายละเอียดข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้นิเทศจะประเมินความก้าวหน้าของงานอย่างต่อเนื่อง และช่วยแก้ปัญหาด้วยการให้คำแนะนำทางด้านวิชาการ เทคนิคต่างๆอย่างใกล้ชิด รวมทั้งสนับสนุนจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ได้พอเพียง เพื่อช่วยให้งานประสบความสำเร็จ

3. การนิเทศงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการนิเทศงานแบบผู้นิเทศงานและผู้รับนิเทศมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และทั้งผู้นิเทศและผู้รับนิเทศมีโอกาสตัดสินใจ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน

การศึกษาที่มีคุณภาพย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารโรงเรียน ตามเจตนารมณ์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ถือว่าโรงเรียนเป็นองค์การ การศึกษาที่อยู่ในระดับปฏิบัติที่นานนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมเพราะมีการขับเคลื่อนให้เกิด การปฏิบัติอย่างแท้จริง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงมีบทบาทสำคัญในการที่จะบริหารจัดการโรงเรียน ให้การบรรลุเป้าหมายส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา

ความหมายของการบริหารโรงเรียน

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนไว้อย่างหลากหลายตามความรู้และความคิดที่แตกต่างกัน ดังนี้ ดรึคเกอร์ (Drucker) กล่าวว่าการบริหารคือการทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้นำเช่นเดียวกัน³⁴ เฮอร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) กล่าวว่าการบริหารหมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ³⁵ ไมล์สไตน์และเบลัสโก (Milstein & Belasco) นิยามการบริหารว่าเป็นกระบวนการที่กำหนดทิศทาง และควบคุมกิจกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์กร³⁶

คุนซ์ และเวห์ริช (Koontz and Wehrich) เห็นว่าการบริหารเป็นกระบวนการในการออกแบบและสร้างบรรยากาศในการทำงานของแต่ละคนร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ³⁷

³⁴ Peter F. Drucker, **Management : Task, Responsibility, Practices** (London : PanBooks, 1979), 5.

³⁵ P. Hersay and K.H. Blanchard, **Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources** (Englewood cliffs :Prentice – Hall, 1982), 3.

³⁶ M. Milstein and J. A. Belasco, **Educational Administration and the Behavior Sciences : A System Perspective** (Boston : Allyn and Bacon, 1983),161.

³⁷ H. Koontz and H. Wehrich, **Essentials of Management**, 5th ed. (New York : Mc – Graw Hill, 1990), 4.

จากความหมาย ดังกล่าวข้างต้น สรุปความหมายได้ว่า การบริหาร (Management) เป็นกระบวนการกำหนดทิศทาง และการทำงานร่วมกันโดยอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างบรรยากาศในการทำงานของแต่ละคนร่วมกันระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความหมายและความสำคัญของการบริหารโรงเรียน

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายการบริหารโรงเรียน ไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารัตนะ ได้กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน เป็นการจัดการบริหารสถานศึกษาแนวใหม่ที่มุ่งให้สังคมทุกส่วนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการจัดการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีเครือข่ายการเรียนรู้ โดยการกระจายอำนาจในสถานศึกษามีความคล่องตัวและตัดสินใจดำเนินงานขอบเขตที่รับผิดชอบ โดยให้ประชาชนองค์กรต่างๆมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆอย่างเหมาะสม³⁸

มนัส พลายนุ่ม ได้กล่าวถึง การบริหารโรงเรียนว่า หมายถึง การดำเนินการต่างๆของโรงเรียนที่ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ เพื่อให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยจะต้องเกิดการพัฒนาด้านทุกด้านตั้งแต่ ด้านปัญญา ด้านจิตใจ ด้านร่างกาย และด้านสังคม เพื่อให้นักเรียนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข และในทำนองเดียวกัน³⁹

วิไล ชนวิวัฒน์ กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนคือการดำเนินกิจกรรมภายในโรงเรียน โดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายเพื่อให้นักเรียนมีพัฒนา การทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจและสติปัญญาตลอดจนเป็นสมาชิกของสังคมต่อไป⁴⁰

³⁸ วิโรจน์ สารัตนะ, การบริหารหลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, 2542),11.

³⁹ มนัส พลายนุ่ม, “ความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนที่มีต่อการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอ่างทอง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรจน์, 2540), 4.

⁴⁰ วิไล ชนวิวัฒน์, “การศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2541),16.

ธีระ รุญเจริญ กล่าวว่า ในการจัดการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพจึงทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไป ตามแนวทางที่พึงประสงค์ ดังนั้นการปฏิรูปการศึกษาจะประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องอาศัย องค์การปฏิบัติ คือ โรงเรียนเป็นฐานสำคัญหมายถึงการปฏิบัติภารกิจของ ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา ได้เป็นอย่างดีและผู้บริหารต้องมีประสิทธิภาพ⁴¹

สุรพล พุฒคำ กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเป็นการจัดวิธีการที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมและการดำเนินงานของโรงเรียนทำให้เกิดความร่วมมือและความรับผิดชอบต่อหน้าที่โดยมีตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงควมมีประสิทธิภาพในการจัดการ ศึกษาของสถานศึกษา⁴²

วิลาวัลย์ ไพโรจน์ ได้กล่าวถึง การบริหารโรงเรียนว่าหมายถึงการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่จัดกิจกรรมทางการศึกษาเพื่อสมาชิกในสังคมและประเทศชาติ ช่วยพัฒนาบุคลิกภาพสติ ปัญญา ร่างกาย จิตใจให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ อยู่ในสังคมได้เป็นอย่างดี และมีความสุขในชีวิตตามสมควรแก่สภาพของตน ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับ⁴³

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่ต้องกำหนดแบบแผน วิธีและขั้นตอนในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบถ้าระบบการบริหาร งานไม่ดีจะกระทบต่อส่วนอื่นๆของหน่วยงาน นักบริหารต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหาร ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้การบริหารงาน ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ทุกประการเพราะการดำเนินงานต่างๆ มิใช่เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำได้เพียงลำพังแต่ยังมีผู้ร่วม งานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนแตกต่างกัน

⁴¹ ธีระ รุญเจริญ, รายงานวิจัยสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย , 2545, 11-12.

⁴² สุรพล พุฒคำ, โครงสร้างการจัดการในสถานศึกษา (ลพบุรี : คณะครุศาสตร์สถาบัน ราชภัฏเทพสตรี, 2544), 30.

⁴³ วิลาวัลย์ ไพโรจน์ , “การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรจน์, 2541), 2.

ทั้งสติปัญญา ความสามารถความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกันจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิค วิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา⁴⁴

อริปิตย์ คลีสุนทร ได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนว่า การที่ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างเด่นชัด เป็นรูปธรรมและมีความเป็นไปได้ อย่างชัดเจน ซึ่งใช้ความพยายามต่างๆในการจัดการทรัพยากร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ และการจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและนักเรียนมีคุณภาพอันพึงประสงค์ของสังคม⁴⁵

ธร สุนทรายุทธ ได้ให้ความหมายว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึงกิจกรรมของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งเกิดจากปัจจัยและกระบวนการของระบบสังคมในโรงเรียน มีผลผลิตของโรงเรียน ซึ่งมาจากพฤติกรรมกรรมการบริหาร พฤติกรรมการเรียนการสอน การดูแลและพัฒนาบุคลากร การเรียนรู้และการสร้างสรรค์ การสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงสังคม มีความเป็นคุณภาพและมาตรฐานของนักเรียน⁴⁶

จากความหมายและความสำคัญของการบริหารโรงเรียนข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนเป็นกระบวนการดำเนินกิจกรรมด้านต่างๆของโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร กรรมการบริหารโรงเรียน ร่วมกันวางแผนกำหนดนโยบาย การจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานให้เกิดการพัฒนาในทุกๆด้านทั้งทาง ด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจและสติปัญญา ตลอดจนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมการสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการบริหารโรงเรียน

วิจิตร วรุตบางกูร ได้เสนอหลักการเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศมีลักษณะดังนี้ 1. การบริหารมีลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ไม่ยึดกฎระเบียบเคร่งครัดจนเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของงาน เมื่อมีอุปสรรคผู้บริหารจะให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือแก้ไขเพื่อให้งานสำเร็จ

⁴⁴ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ(กรุงเทพมหานคร:บริษัทพิมพ์ดีจำกัด, 2544).

⁴⁵อริปิตย์ คลีสุนทร, “ยุทธศาสตร์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์” วารสารวิชาการ สพฐ.7, 4 (ตุลาคม 2548):26-30.

⁴⁶ธร สุนทรายุทธ, การบริหารเชิงปฏิรูป (กรุงเทพมหานคร:เนติกุลการพิมพ์จำกัด, 2549),90-92.

ผู้บริหารไม่นิยมการ ลงโทษแต่มุ่งสร้างความเข้าเพื่อป้องกันความผิดพลาด 2. ผู้บริหารไม่ทำตัวเป็น
 เจ้านายหรือเป็นคนชั้นสูง สัมผัสหรือแตะต้องไม่ได้ แต่จะร่วมทำงานกับทุกคน ด้วยความนับถือ ทำ
 หน้าที่ผู้นำที่มีหัวหน้าพร้อมที่จะแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ใน ขณะเดียวกัน
 ผู้บริหารและครูจะคลุกคลีอยู่กับนักเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ให้นักเรียนรักการเรียนรู้ ด้วย
 ความสนุกและทุ่มเทให้กับการเรียนเต็มศักยภาพ โดยได้ผลตอบแทนที่น่าสนใจและคุ้มค่า
 3. ผู้บริหารจะไม่ใช้อำนาจเผด็จการในการตัดสินใจแต่จะฟังการวิเคราะห์ข้อมูลสถานการณ์และการ
 ปรึกษาหารือกับบุคลากร แก้ปัญหาและตัดสินใจ โดยกลุ่มและพยายามรักษาความเป็นกลุ่ม
 4. ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพอันดีระหว่างครูกับนักเรียนและให้ความเชื่อถือใน
 ความ ผูกพัน ความเอาใจใส่ ความคิดสร้างสรรค์ของครูมากกว่าการสอนโดยใช้โปรแกรม
 สำเร็จรูป 5. ผู้บริหารจะคัดเลือกบรรจุครูอย่างพิถีพิถัน พัฒนาบุคลากรอยู่ตลอดเวลา ตอบแทนรักษา
 คนดีไว้ไม่เกรง กลัวที่จะต้องขจัดคนไม่ดีออกไป 6. ผู้บริหารถือเป็นหน้าที่ที่จะทำทุกอย่างให้ครูอยู่ดี
 มีความกระตือรือร้น ในการท างานและร่วมกิจกรรมกลุ่มแสวงหาความร่วมมือช่วยเหลือจาก
 ภายนอกเข้ามาสนับสนุนการท างานของครู 7. บุคลากรทุกฝ่ายมีความเชื่อมั่นในตนเอง นับถือและ
 เชื่อมั่นในตัวผู้บริหารและนักเรียนมุ่งมั่นรับผิดชอบ ต่อประสิทธิผลการเรียนการสอน คิดค้นวิธีการ
 ใหม่ๆ เพื่อให้นักเรียนเจริญงอกงามและประสบผลสำเร็จ 8. หลักสูตรที่เปิดสอนกว้างขวางมีวิชาให้
 นักเรียนเลือกเรียนตามความถนัดและความสนใจ มีความ ยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ
 และสังคมที่เปลี่ยนแปลง ครอบคลุมเป้าหมายของการจัด การศึกษา 9. การเรียนการสอนให้
 ความสำคัญกับกระบวนการคิดค้นและขั้นตอนในการแก้ปัญหาไม่กระตุ้น นักเรียนเพื่อสอบเพียง
 อย่างเดียว 10. โรงเรียนมีเป้าหมายชัดเจนและเข้มแข็ง โดยที่บุคลากรทุกฝ่ายรู้เป้าหมายของโรงเรียน
 การประเมินผล งานจะยึดเป้าหมายเป็นหลัก วิธีการไปสูเป้าหมายนั้นมีการยืดหยุ่นได้ 11. สวัสดิ
 ภาพของนักเรียนเป็นเรื่องที่ทุกคนต้องให้ความสนใจและถือเป็นเรื่องสำคัญที่สุด สรุปหลักการ
 บริหารโรงเรียน หมายถึง การจัดระเบียบขององค์การ ประสพการณ์การแบ่งงานและการ
 ประสานงานระหว่างผู้บริหารและบุคลากร โดยผู้บริหารจะต้องกำหนดนโยบายให้ครอบคลุม
 ค่านิยม 4 ประการ คือ ความเสมอภาค ประสิทธิภาพ เสรีภาพและความเป็นเลิศการจัดการศึกษาของ
 โรงเรียนจึงมีประสิทธิภาพและ ประสพความสำเร็จตามเป้าหมายการศึกษาที่กำหนด

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนกับการนิเทศงาน

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารกับการนิเทศงาน คือ ผู้บริหารเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ
 สนับสนุนผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถจะเป็นผู้นำโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้า พัฒนาโรงเรียน
 ให้มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับและเป็นที่ยอมรับความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ชุมชนใดที่มีโรงเรียน

ผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพจะมีส่วนช่วยให้ชุมชนนั้นพัฒนาก้าวหน้าไปด้วยย่อมมีความเกี่ยวข้องกับ การนิเทศการนิเทศงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งทางตรงและทางอ้อม ในทางตรงผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นผู้ให้การนิเทศเองแก่ครู โดยการสังเกตการสอน ให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษา ใน ทางอ้อมผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาหัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้ให้การนิเทศ การสอนแทนผู้บริหาร นอกเหนือจากนี้ผู้บริหารให้การนิเทศการสอนทางอ้อมโดยการให้บริการ ให้ความสะดวก ให้การสนับสนุนทางด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านการจัดการประชุม อบรม ฝึกปฏิบัติการ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรที่สำคัญยิ่งสำหรับการนิเทศการสอน การ นิเทศการสอนจะประสบผลสำเร็จเพียงไรขึ้นอยู่กับให้การสนับสนุนความช่วยเหลือตาม บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ได้มีนักการศึกษากล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารกับการนิเทศงานไว้ ดังนี้

ฉันทัก ปานพลับ ได้กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนคือบุคลากรในโรงเรียนที่ทำหน้าที่นิเทศ งาน โดยนำความรู้ความสามารถให้ความช่วยเหลือ บริการแนะนำ ให้คำปรึกษาแก่ครูอื่น ๆ ใน โรงเรียนเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งต้องเข้าใจใน บทบาทหน้าที่ของตนในฐานะผู้นิเทศด้วย⁴⁷

กมล สดประเสริฐ ได้ยกตัวอย่างของการบริหารสถานศึกษาในมลรัฐฟลอริดาโดยกล่าวว่า หน้าที่บทบาทของสถานศึกษานั้นเป็นที่ทราบกันดีว่าเป้าหมายสูงสุด คือ การพัฒนาผู้เรียนให้มี ความรู้ความสามารถตามเป้าหมายและมาตรฐานหรือปทัสถานที่กำหนดไว้ทั้งในระดับสถานศึกษา และ ระดับ มลรัฐสถานศึกษา จะต้องดำเนินการสร้างแผนปรับปรุงสถานศึกษา ด้วยกระบวนการ วิสัยทัศน์ให้เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายโดยให้มี 1) กำหนดวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา (Vision) มุ่งความเป็นเลิศในอนาคต 2) กำหนดภาระหน้าที่ของสถานศึกษา(Mission) 3) กำหนดงานหลักของการพัฒนาด้านต่างๆ (Key Performance Areas) 4) กำหนดงานเหล่านั้น ออกเป็นเป้าหมายและปทัสถานหรือมาตรฐาน (Goals and Benchmark or Standard) 5) แผน ปรับปรุงสถานศึกษาที่เรียกว่าแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) 6) ลงมือทำตามแผน (Action) 7) การประเมินผล (Evaluation) เพื่อพัฒนาปรับปรุงให้ได้ตามเป้าหมาย และมาตรฐานหรือ

⁴⁷ ฉันทัก ปานพลับ, “ศึกษาวาทะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนที่เปิดทำ การสอนก่อนระดับประถมศึกษาและระดับประถมศึกษาในจังหวัดตาก” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2546), 27.

ปัทสถาน 8) จัดทำรายงานนำเสนอให้สาธารณชนทราบความก้าวหน้าและการประกันคุณภาพทางการศึกษาของสถานศึกษา⁴⁸

ประมวล งามอาจ กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนมีบทบาทในฐานะผู้นิเทศ สนับสนุนการนิเทศงานให้การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ประสานงานให้คำปรึกษา ช่วยเหลือให้ขวัญกำลังใจ ติดตามและประเมินผล นำมาปรับปรุงการดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด⁴⁹

ไวลส์ (Wiles) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนในฐานะผู้นิเทศดังนี้

1. บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหาร โรงเรียนมีหน้าที่ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีภายในกลุ่มและพยายามขจัดข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดภายในกลุ่ม

2. บทบาทในฐานะผู้นำ ผู้บริหาร โรงเรียนมีหน้าที่ดังต่อไปนี้คือ พัฒนาความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ตัวผู้อื่น ช่วยให้ผู้อื่นมีความรับผิดชอบ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมในการใช้อำนาจและมีส่วนร่วมรับผิดชอบ

3. บทบาทในด้านการจัดและดำเนินงานในหน่วยงาน ผู้บริหาร โรงเรียนมีหน้าที่พัฒนา การจัดองค์การของหน่วยงาน ในโรงเรียน ช่วยให้การดำเนินงานของคณะกรรมการต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตามขั้นตอนและกระบวนการตัดสินใจ เมื่อกลุ่มตัดสินใจเรื่องใดไปแล้วจะต้องไม่คัดค้าน พยายามทำให้ทุกคนในกลุ่มมีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อให้เกิดมีวินัยในกลุ่มและส่งเสริมให้ทุกคนมีวินัยในตัวเอง

4. บทบาทในการคัดเลือกและใช้ประโยชน์จากบุคลากร โดยพิจารณาคัดเลือกบุคลากรใหม่ให้ตรงกับความต้องการ โดยให้ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการคัดเลือกด้วย ช่วยให้บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่รู้สึกว่าเขาเป็นที่ต้องการของโรงเรียน มีความอบอุ่นใจ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. บทบาทในการสร้างขวัญของครู ผู้บริหาร โรงเรียนมีหน้าที่คือ ช่วยให้ครูพอใจในงาน ที่ทำ มีความสะดวกสบายและปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางโครงการและนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียน ช่วยให้ครูเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ให้ครูรู้สึกตัวว่า

⁴⁸ กมล สุดประเสริฐ, รายงานศึกษาเรื่องโครงสร้างการบริหารการศึกษาประเทศสหรัฐอเมริกา (กรุงเทพมหานคร: ที พี พรินท์, 2542), 27-28.

⁴⁹ ประมวล งามอาจ, “การศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการนิเทศภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2548), 19.

ตนเองมีความสำคัญและเป็นที่ต้องการของบุคคลอื่น จัดให้มีการบริการต่าง ๆ เช่น คู่มือครู การศึกษาต่อการอบรมตามที่ครูต้องการ

6. บทบาทในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่คือ จัดให้มีการอบรมในหน่วยงาน จัดให้ตรงตามความต้องการของครู การประชุมครูที่จัดให้มีขึ้นช่วยให้ครูมีความก้าวหน้า ใช้วิธี การสังเกตการสอน แต่ต้องมีความเข้าใจกันทั้งสองฝ่าย ใช้วิธีวัดผลเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพด้านการเรียนการสอน⁵⁰

สจด์ อุทรานันท์ ได้ประมวลคุณลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อต่อการนิเทศ จากประสบการณ์ 4 ประการ คือ 1) เป็นผู้ที่มีความเข้าใจว่าการนิเทศเป็นงานของผู้บริหารส่วนผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศนั้นจะถือว่าเป็นคณะทำงานของผู้บริหารซึ่งได้รับมอบหมายจากผู้บริหารให้ทำงานร่วมกับครู 2) เป็นผู้ที่มีความสนใจและให้ความสำคัญแก่งานวิชาการ โดยถือว่างานวิชาการเป็นงานหลักของการจัดการศึกษา ส่วนงานอื่น ๆ นั้นถือว่าเป็นงานที่สนับสนุนและส่งเสริมงานวิชาการ 3) ให้ความสำคัญแก่การบริหารบุคคล โดยถือว่าผลงานที่มีคุณภาพนั้นจะมาจากผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพโดยตรง 4) ยอมรับการทำงานเป็นคณะและให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงานทุกคน โดยถือว่าทุกคนมีเกียรติและศักดิ์ศรีเท่าเทียมกัน⁵¹

กอร์ดัน (Gorton) ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 6 ประการ คือ

1. ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้จัดการ ได้แก่ การคาดหวังว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้จัดหา จัดทำโครงการบริหาร โดยการกำหนดตำแหน่งงานหน้าที่ต่างๆ ประสานทรัพยากรที่เป็นมนุษย์และไม่ใช่มนุษย์เข้าด้วยกัน เพื่อให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา

3. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้มีวินัยและรักษาวินัยซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดของการบริหารโรงเรียนในสายตาของผู้ปกครองและนักเรียน

4. ผู้บริหารโรงเรียน จะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ จะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมในโรงเรียนได้ 2 ประการ คือ สร้างขวัญให้แก่บุคลากรในโรงเรียน และสภาพในโรงเรียนจะเต็มไปด้วยการอยู่ร่วมกันอย่างมนุษย์

⁵⁰ Wiles, **Supervision for better schools**, 261-267.

⁵¹ สจด์ อุทรานันท์, การนิเทศการศึกษา หลักการ ทฤษฎีและปฏิบัติ (ฉบับปรับปรุงเพิ่มเติม) (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2530), 64-65.

5.ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียน สมัยใหม่ต้องมีลักษณะเป็นผู้นำให้มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงงานหรือกำหนดเกี่ยวกับการศึกษาของโรงเรียนเพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนให้มากที่สุด

6.ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นคนกลางที่จัดหรือประสานงานในเรื่องขัดแย้งต่างๆ ผู้บริหารโรงเรียนกล้าเผชิญปัญหาความขัดแย้งต่างๆเกี่ยวกับ ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องยึดมั่น ในความเป็นกลาง รักษาความเที่ยงตรง⁵²

สุรางค์ โพร้พฤทษาวงศ์ กล่าวไว้ว่าการบริหารสถานศึกษาในอังกฤษ เวลส์และไอร์แลนด์ เหนืออื่น ครุใหญ่จะมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารงาน ดังนี้ 1) กำหนดและปฏิบัติตาม จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในภาพรวมของสถานศึกษา 2) มีส่วนร่วมในการสรรหาและแต่งตั้งบุคลากร 3) ให้มีการสอนตามหลักสูตรแห่งชาติ/แนวทางระดับชาติที่กำหนดไว้ 4) มอบหมายหน้าที่และร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ 5) ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษาและผู้ปกครอง 6) การจัดสรร ควบคุมดูแลและชี้แจงเกี่ยวกับการ เงินและวัสดุอุปกรณ์ 7) ดูแลอาคารเรียนและบริเวณสถานศึกษา 8) มีส่วนร่วมในการสอน 9) การประเมินสถานศึกษาและมาตรฐานการเรียนการสอน 10) ห้คำปรึกษาและช่วยเหลือคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติงาน⁵³

สุทธิวรรณ ดันตริจนาวงศ์และคณะกล่าวไว้ว่า แต่เดิมมาเป็นที่รับรู้กันว่าการนิเทศนั้นเป็นการดำเนินงานของผู้มีหน้าที่นิเทศที่มาจากภายนอกไม่ใช่หน้าที่ความรับผิดชอบของสถานศึกษา ซึ่งภาระหลักก็ถือเป็นผู้รับการนิเทศเพียงอย่างเดียว แต่ในระยะหลังนี้มีการยอมรับว่าการนิเทศคืองานส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและกรมสามัญศึกษารวมทั้งสถานศึกษาอื่น ๆ ต่างกำหนดให้หัวหน้าสถานศึกษาทำหน้าที่ในการนิเทศด้วย การนิเทศจึงกลายเป็นงานที่มีลักษณะคล้าย ๆ กับงานแนะแนวซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเช่นกัน ด้วยเหตุนี้หัวหน้าสถานศึกษาจึงเป็นทั้งผู้นำ ผู้ช่วยเหลือและผู้อำนวยความสะดวกในการนิเทศ กลายเป็นผู้มีหลายบทบาทในสถานศึกษา ซึ่งหัวหน้าสถานศึกษาเองจะต้องระมัดระวังและต้องตระหนักตลอดเวลาว่า คาบเวลาใดตนเองกำลังทำบทบาทในหน้าที่ใด และ

⁵² Gorton Richard D. *School administration and supervision* (Dubuque : Wm.C.Brown. 1983,) 100-101.

⁵³ สุรางค์ โพร้พฤทษาวงศ์, รายงานการศึกษาเรื่องโครงสร้างการบริหารการศึกษาพระราชอาณาจักร (กรุงเทพมหานคร:ที.พี.พรินท์ ,2542),62.

จะต้องแจ้งและแสดงเจตนาต่อผู้ร่วมงานให้ชัดว่า ตนเองกำลังทำหน้าที่ใดเพื่อวัตถุประสงค์อะไร หากเกิดความสับสนแล้วจะมีผลให้ทั้งงานนิเทศและงานบริหารมีปัญหาตามมาได้⁵⁴

สรุปได้ว่า หัวหน้าสถานศึกษาต้องไม่ลืมว่า การนิเทศในสถานศึกษานั้นมีแผน มีโครงการ มีวัตถุประสงค์ และกำหนดผู้ปฏิบัติ ผู้มีส่วนร่วม ตลอดจนคาบเวลาของกระบวนการไว้ชัดเจนแล้ว แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าทุกคนจะเข้าใจตรงกัน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้รับผิดชอบที่จะต้องหาวิธีทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตระหนักและเข้าใจตรงกัน ซึ่งภาระในส่วนนี้งานบริหาร โดยเฉพาะหัวหน้าสถานศึกษาจะมีส่วนช่วยเสริมงานนิเทศได้มาก หัวหน้าสถานศึกษาเองก็จะต้องรู้ว่า คาบเวลาใดตนเองกำลังทำหน้าที่อะไรและควรจะต้องแสดงบทบาทอะไร หากกำลังทำการนิเทศ ควรสวมบทบาทผู้นิเทศ หากไม่ใช่การนิเทศแต่เป็นบทบาทของผู้บริหาร จำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่และวิธีการในการบริหารและควรบอกให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้และเข้าใจ การกำหนดบทบาทของตนเองในแต่ละเรื่อง แต่ละคาบเวลาของผู้บริหารจึงจำเป็นต้องชัดเจน

คณะกรรมการบริหาร โรงเรียน หมายถึง บุคลากรที่โรงเรียนแต่งตั้งขึ้นซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร รองผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายงานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อเป็นองค์คณะในการร่วมประชุมให้คำปรึกษาเสนอแนะต่อผู้บริหาร โรงเรียน ที่ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบงานการบริหารของสถานศึกษา งานทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ตามกฎกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความ ในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542(ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ.2545) กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน⁵⁵ โดยมีขอบข่ายภาระงาน 4 ด้าน ดังนี้

⁵⁴ สุทธิวรรณ ดันตริจนาวงศ์,นรา สมประสงค์,เสรี ลาขโรจน์. **ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการสถานศึกษา(School Management) หน่วยที่ 8-15.** บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.2550.:109

⁵⁵ กระทรวงศึกษาธิการ, **กฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา** เล่ม 124 ตอนที่ 24 ก ราชกิจจานุเบกษา (16 พฤษภาคม 2550),29.

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ มีภาระหน้าที่ คือ 1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับ การให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น 2) การวางแผนงานด้านวิชาการ 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา 5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในสถานศึกษา 8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 9) การนิเทศการศึกษา 10) การแนะแนว 11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ 13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา และองค์กรอื่น 14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา 16) การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา 17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ มีภาระหน้าที่ดังนี้คือ 1) การจัดทำแผนงบประมาณ และคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรง 3) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร 4) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ 5) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ 6) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ 7) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ 8) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 9) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา 10) การบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อการศึกษา 11) การวางแผนพัสดุ 12) การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของ ครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี 13) การพัฒนาระบบข้อมูลและสาร สนเทศเพื่อการ จัดทำและจัดหาพัสดุ 14) การจัดหาพัสดุ 15) การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ 16) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน 17) การเบิกเงินจากคลัง 18) การรับเงิน การเก็บรักษาเงินและการจ่ายเงิน 19) การนำเงินส่งคลัง 20) การจัดทำบัญชีการเงิน 21) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน 22) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

3. ด้านการบริหารงานบุคคล มีภาระหน้าที่ ดังนี้ คือ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การ จัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 5) การดำเนินงาน

เกี่ยวกับขึ้นเงินเดือน 6) การลาทุกประเภท 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน 10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ 12) การออกจากราชการ 13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ 14) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ 15) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 16) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ 17) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ 18) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต 20) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยงานนั้น

4. ด้านการบริหารงานทั่วไป มีภาระหน้าที่ คือ 1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 3) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา 4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร 6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน 7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 8) การดำเนินงานธุรการ 9) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 10) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน 11) การรับนักเรียน 12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา 13) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย 14) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 15) การทัศนศึกษา 16) งานกิจการนักเรียน 17) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา 18) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา 19) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน 20) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน 21) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

สรุปได้ว่า งานในโรงเรียนที่ผู้บริหารต้องดำเนินการในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษามีอยู่ 4 ด้านประกอบ ด้วย ด้านงานวิชาการ ด้านงานงบประมาณ ด้านงานบุคคล และด้านงานบริหารงานทั่วไป

ผู้บริหาร

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งปฏิบัติหน้าที่การบริหารงานในสถานศึกษารับผิดชอบงานและบุคลากรในของสถานศึกษา งานทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป โดย ให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษา ในทางอ้อมผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้ให้การนิเทศ

งาน แทนผู้บริหาร นอกเหนือจากนี้ผู้บริหาร ให้ความสะดวก ให้การสนับสนุนทางด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านการจัดการประชุม อบรม ฝึกปฏิบัติการ ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคลากรที่สำคัญยิ่งสำหรับการนิเทศการสอน การนิเทศการสอนจะประสบผลสำเร็จเพียงไร ขึ้นอยู่กับ การให้การสนับสนุนความช่วยเหลือตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา

รองผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ทำหน้าที่ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาหรือทำงานแทนผู้บริหาร เพื่อลดภาระงาน ในงานทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

หัวหน้าฝ่ายงาน

หัวหน้าฝ่ายงานต่างๆ ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายงานวิชาการ หัวหน้าฝ่ายงานบริการ หัวหน้าฝ่ายงานปกครอง หัวหน้าฝ่ายงานงบประมาณ หัวหน้าฝ่ายงานบุคลากร หัวหน้าฝ่ายงานอาคารสถานที่ หัวหน้างานเหล่านี้จะมีบทบาทหน้าที่ตามสายงานและความเกี่ยวข้องกับการนิเทศงาน ในด้านการให้บริการอำนวยความสะดวก ให้คำแนะนำในการใช้เครื่องมือเครื่องใช้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ ผู้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้คำปรึกษาหารือ ช่วยเหลือ ช่วยแก้ปัญหา เสนอแนะ ให้ความร่วมมือ ดำเนินการจัดการสาริตการสอน แนะนำแหล่งวิทยาการ จัดทำหนังสือคู่มือต่างๆ เพื่อช่วยพัฒนาความรู้แก่ผู้ร่วมงาน แบ่งเป็น 8 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ กลุ่มสาระการเรียนรู้ดนตรี-นาฏศิลป์ กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานและพื้นฐานอาชีพ และกลุ่มสาระการเรียนรู้พลศึกษา-สุขศึกษา

บทบาทและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

1. ส่งเสริมสนับสนุนและพิจารณาให้ความเห็นการดำเนินงานของโรงเรียนให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

2. ส่งเสริมสนับสนุนและพิจารณาให้ความเห็นการบริหารงานโรงเรียน ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารทั่วไป และ บริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนด ประกอบ กุลเกลี้ยงและสิทธิพร ลิ้มบริบูรณ์ ที่กล่าวถึงการบริหารโดยคณะกรรมการที่ประกอบด้วยบุคคลจากตัวแทนของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา เป็นการบริหารที่ประยุกต์หลักการประชาธิปไตยมาใช้ ซึ่งมีลักษณะสำคัญคือ 1) การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายในสังคม เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษาเป็นผู้นำส่งเสริมสนับสนุนและไม่เข้าไปควบคุมหรือชี้นำ 2) การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการทุกคนมีเสรีภาพในการออกความคิดเห็นและตัดสินใจโดยอิสระ ภายใต้บทบาทที่กฎหมายกำหนด 3) การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นโดยเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นการตัวแทนของฝ่ายใด 4) การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการทุกคนได้ร่วมมือกันฉันท์มิตร มีความสามัคคีกลมเกลียวไม่แบ่งเป็นฝ่ายในคณะกรรมการ⁵⁶

สมศักดิ์ สินธุระเวชชัย กล่าวถึงบทบาทคณะกรรมการศึกษาที่ต้องดำเนินการ เช่น การกำกับและตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของผู้เรียนจากรายงาน จากการตรวจสอบ จากการศึกษาชั้นเรียน ร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ศึกษาการปฏิบัติการกิจและนโยบายของสถานศึกษา สังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ศึกษาผลการตรวจสอบคุณภาพผู้เรียนระดับเขตพื้นที่และระดับชาติ นอกจากนี้มีบทบาทในการเผยแพร่ผลงาน ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบในรูปแบบต่าง ๆ⁵⁷

เกษม วัฒนชัย กล่าวถึงคณะกรรมการโรงเรียนว่าควรมีหน้าที่ถ่ายทอดเจตนารมณ์ของเจ้าของโรงเรียนออกเป็นเป้าหมายการบริหารจัดการแล้วมอบให้ฝ่ายบริหารกำหนดนโยบาย

⁵⁶ ประกอบ กุลเกลี้ยงและสิทธิพร ลิ้มบริบูรณ์, การบริหารโดยองค์คณะบุคคล (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545), 5.

⁵⁷ สมศักดิ์ สินธุระเวชชัย, มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, 2542),

นอกจากสนับสนุนแล้วต้องติดตามประเมินผลการบริหารจัดการ กำหนดการทำงานของ คณะกรรมการ โรงเรียนรวมทั้งรับผิดชอบต่อเจ้าของ โรงเรียนและชุมชน⁵⁸

รัชนีพร ภัคดี กล่าวถึงคณะกรรมการ โรงเรียนว่าควรประชาสัมพันธ์บทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการ โรงเรียนต่อการมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียนด้วย เนื่องจากการบอกให้ สาธารณชนทราบว่าคณะกรรมการ โรงเรียนคือใคร มาจากไหน มีหน้าที่ทำอะไร มีส่วนเกี่ยวข้องกับ โรงเรียนและชุมชนอย่างไร และได้ร่วมกันเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนอย่างไร จะทำให้ชุมชน สาธารณชนได้เข้าใจ ตระหนักในบทบาทของการเข้ามามีส่วนร่วมและสามารถเข้าถึงการ มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะเป็นผลดีต่อคณะกรรมการ โรงเรียนแต่ละคนที่จะร่วมกันประสานร่วมมือกันกับชุมชนในฐานะเป็นผู้แทนจากกลุ่มต่าง ๆ ได้ อย่างมีประสิทธิภาพตามเจตนารมณ์และความมุ่งหวังของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่ทุก ฝ่ายได้มีส่วนร่วมกันจัดทำขึ้น⁵⁹

พวงรัตน์ เกสรแพทย์ กล่าวว่า การที่สมาชิกไว้วางใจกันจะก่อให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน สมาชิกจะกล้าพูด กล้าทำด้วยความมั่นใจ ซึ่งจะส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ร่วมกันของคณะกรรมการสถานศึกษา⁶⁰

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความเห็นถึงวิธีการทำงานของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพ สามารถทำได้โดย 1) กำหนดวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างชัดเจน เพื่อเป็น แนวทางในการตัดสินใจ สำหรับคณะกรรมการให้สามารถตัดสินใจได้ดีที่สุด รวมทั้งเป็นปัจจัยที่ ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับคณะกรรมการและบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง 2) เลือกรูปแบบที่มี คุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาเป็นกรรมการ โดยบุคคลดังกล่าวจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดีด้วย รวมทั้งควรมีการฝึกฝนให้กับบุคคลที่ หย่อนความสามารถเพื่อให้มีโอกาสเข้าไปร่วมในคณะกรรมการได้บ้าง 3) มีการกำหนดจำนวน คณะกรรมการอย่างเหมาะสม เนื่องคณะกรรมการที่ขนาดใหญ่เกินไปอาจก่อให้เกิดความล่าช้าหรือ ปฏิบัติงานได้ยากลำบาก ซึ่งโดยเฉลี่ยแล้วคณะกรรมการที่ปรากฏในองค์การธุรกิจมักจะมีจำนวน

⁵⁸ เกษม วัฒนชัย, *ธรรมาภิบาลกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิมพ์ดี, 2546), 39.

⁵⁹ รัชนีพร ภัคดี, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกรรมการโรงเรียน ในจังหวัดพิษณุโลก”, 34.

⁶⁰ พวงรัตน์ เกสรแพทย์, *การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา* (กรุงเทพมหานคร: สุ วิทยาสาน, 2543), 170.

สมาชิก 8 คน 4) กำหนดระเบียบวาระการประชุมเพื่อให้ดำเนินการประชุมได้อย่างราบรื่น โดยควรทำหัวข้อหรือกำหนดเวลาของการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ เวียนให้แก่สมาชิกในคณะกรรมการทราบล่วงหน้าเพื่อมีโอกาสเตรียมตัวก่อนการประชุมและ 5) มีการคัดเลือกประธานคณะกรรมการที่มีความรู้ความสามารถ มีความเป็นผู้นำและมีมนุษยสัมพันธ์เพื่อช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ⁶¹

จะเห็นได้ว่า คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทสำคัญยิ่งตามที่กฎหมายกำหนดไว้ 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป ดังนั้น ความสามารถของบุคคลที่เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ

ความรู้เกี่ยวกับขอบข่ายทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การนิเทศงานนั้น มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอยู่หลายทฤษฎี ที่สามารถนำไปใช้ได้ ทฤษฎีต่างๆ ที่จะกล่าวต่อไปนี้ ให้ความคิดและแนวปฏิบัติที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จของการนิเทศงานได้เป็นอย่างดี ทฤษฎีเหล่านี้ได้แก่

ทฤษฎีการเป็นภาวะผู้นำ (Leadership Theory)

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปรากฏการณ์สากลของมนุษยชาติเกิดขึ้น พร้อม ๆ กับสังคมมนุษย์ คำว่าผู้นำ (Leader) เป็นคำที่เกิดในยุคหลัง มีในภาษาอังกฤษประมาณ ค. ศ. 1300 แต่คำว่า “Leadership” (ภาวะผู้นำ) เพิ่งจะปรากฏประมาณปี ค.ศ.1800 ภาวะผู้นำเป็นวิธีการ (Means) ของการสั่งการเพื่อให้กลุ่มได้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนผู้นำคือ บุคคลที่ใช้วิธีการหรือกระบวนการเพื่อให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์⁶²

อดิษฐ์ โปธารามิก การสร้างการเปลี่ยนแปลงจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และมีส่วนร่วม ผู้บริหารองค์การต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาบุคลากร

⁶¹ ชงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.(2550

⁶² เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, บทความ รายงานวิจัย การกระจายอำนาจทางการศึกษา (Educational Decentralization) เข้าถึงเมื่อ 26 มิถุนายน 2550. เข้าถึงได้จาก <http://www.lib.lpru.ac.th/be/SBM/sbm2.htm>.

ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญให้มีความรู้ความสามารถพัฒนาตนเองไปสู่วิชาชีพชั้นสูงที่ต้องใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ตามบริบทของสังคมฐานความรู้ การเปลี่ยนแปลงจึงจะเกิดอย่างต่อเนื่อง เพราะบุคลากรที่พัฒนาแล้วมีความรู้ความสามารถ จะนำความรู้ความสามารถไปพัฒนาปัจจัยอื่น ๆ เช่น สภาพแวดล้อม วัฒนธรรม วัสดุอุปกรณ์ กระบวนการทำงานให้ดีขึ้นตามไปด้วย วิธีพัฒนาบุคลากรที่สำคัญคือ การนิเทศ ทั้งการนิเทศงานและการนิเทศพัฒนาวิชาชีพบทบาทของผู้นิเทศในบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง⁶³

กีธ (Goetsch, David L.) เสนอไว้ตามองค์ประกอบของระบบบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีขั้นตอนอย่างน้อย 4 ขั้นตอน

1) ผู้ตรวจสอบ (scanners) ทำหน้าที่ตรวจสอบสิ่งแวดล้อม บริบทขององค์กรเพื่อหาแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง และนำมาใช้โดยการศึกษาค้นคว้า สอบถาม ประชุมสัมมนา ผู้นิเทศจะเป็นแกนนำสำคัญในการดำเนินงาน

2) ผู้รับข้อมูล (receiving point) ข้อมูลข่าวสาร ปัญหา สาเหตุและแนวทางแก้ไขในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติที่อยู่กับงานจะรู้ดีที่สุด การรวบรวมความคิดเห็นข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นบทบาทของผู้นิเทศงานนั้นจะรับและกลั่นกรองข้อมูลก่อนเสนอต่อไป

3) คณะผู้ให้คำปรึกษา (deliberative groups) ในการพิจารณาข้อมูลเพื่อเปลี่ยนแปลงบางกรณี ผู้รับข้อมูลอาจตัดสินใจเองได้ยาก หรือเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานอื่น ๆ จึงต้องมีคณะที่ปรึกษาพิจารณาด้วยกระบวนการให้คำปรึกษา ผู้นิเทศจะเป็นส่วนหนึ่งในคณะผู้ให้คำปรึกษา

4) คณะกรรมการบริหาร (executive committee) ผู้บริหารสูงสุดพิจารณาตัดสินใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรจะต้องผ่านคณะกรรมการบริหาร หรือผู้บริหารสูงสุดผู้นิเทศจะเป็นผู้เตรียมข้อมูลเพื่อการตัดสินใจนั้นจึงมีบทบาทเป็นกรรมการบริหาร

Henri Fayol ได้พิมพ์หนังสือชื่อ ทฤษฎีการบริหารงานของรัฐ (The Theory of the Administration of the state) ซึ่งมีองค์ประกอบของการบริหารสำคัญ 5 ประการ (POCCC) ที่สามารถสะท้อนถึงหน้าที่ หรือกระบวนการบริหารที่รู้จักกันในปัจจุบัน ดังต่อไปนี้ 1) การวางแผน (Planning) หมายถึง การคาดการณ์และกำหนดวิธีการพิจารณา ถึงอนาคต โดยการวางแผนเกี่ยวกับสิ่งที่จะกระทำ 2) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้าง จัดหาอุปกรณ์ และ

⁶³ อดิศัย โภธารามิก. “ทิศทางการปฏิรูปการศึกษายุคใหม่ ภายใต้ ดร.อดิศัย โภธารามิก”. รายงาน การปฏิรูปการศึกษา. 6(80) 15 สิงหาคม 2547. 45.

บุคลากรที่จะต้องใช้ในการดำเนินงาน 3) การสั่งการ (Commanding) หมายถึง การรักษาไว้ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ของบุคลากร 4) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การทำให้รวมกันอยู่และเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกิจกรรมและความพยายามต่าง ๆ 5) การควบคุม (Controlling) หมายถึง การทำให้แน่ใจว่าทุกอย่างดำเนินไปตาม หลักเกณฑ์หรือคำสั่ง

วาร์เรน เบนนิส ผู้สอนภาวะเรื่องผู้นำที่มหาวิทยาลัยเซาเทิร์น แคลิฟอร์เนีย กล่าวว่าพื้นฐานของภาวะผู้นำ คือความสามารถในการเปลี่ยนกรอบความคิดและจิตใจของผู้อื่น ซึ่งก็คือผู้นำพาคนอื่นไปให้ถึงเป้าหมายโดยการช่วยให้เขามองโลกด้วยมุมมองที่แตกต่างไปจากเดิมตามความหมายที่กล่าวโดยเบนนิส ผู้นำมีความหมายครอบคลุมกว้างขวางมากกว่าการมีตำแหน่งใหญ่โตในองค์กรเท่านั้น⁶⁴ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการที่จะนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดผลดีที่ความเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการในความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารบางคนจะมีความเข้าใจที่ดีต่ออำนาจหน้าที่ และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารเหล่านี้จะเป็นผู้นำที่ดี เมื่อบุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ พวกเขาสามารถกลายเป็นผู้นำมาดึงดูดคนส่วนบุคคลของพวกเขาได้⁶⁵ การศึกษาภาวะผู้นำจึงได้มีการกล่าวถึง และหาคำตอบในอดีตตลอดมาแต่เพียงจะมีการวิจัย ซึ่งส่วนใหญ่มุ่งเน้นตรวจสอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยพยายามที่จะอธิบายในเรื่องคุณลักษณะ (Traits) ความสามารถ (Abilities) พฤติกรรม (Behaviors) ที่มีของอำนาจ (Source of Power) หรือลักษณะของสภาพการณ์ (Situation) ที่ทำให้ผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม⁶⁶ ได้แสดงความเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลใช้ ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง และสรุปว่ากระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follower) และสถานการณ์ (Situation) ซึ่งเขียนสัญลักษณ์ได้ดังนี้ $L = F (L,F,S)$ ⁶⁷ ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่าภาวะผู้นำคือ

⁶⁴ ทิชี่ โนเอล เอ็ม., แปลโดย ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์, กลไกสร้างภาวะผู้นำ (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, 2552), 87.

⁶⁵ สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, 2550), 185.

⁶⁶ Yuki,G.A. **Leadership in organization.** (New York: Prentice-Hall), 1989, 72.

⁶⁷ Bass.B.M..**Transformational leadership: Industrial. Military.and edncational impact.** (Mahwah. NJ: Lawrence Erlbaum associates.1989), 29.

กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามและต้องได้รับผลตอบแทนเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) เป็นแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำสมัยต่อ ๆ มาที่ให้ ความสนใจในปัจจัยแวดล้อมกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำเป็นแนวความคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของ House and Other ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler เป็นผู้ศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำและได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Model Leadership) แนวคิดของ Fiedler นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่าน ๆ มา โดยพิจารณาว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนอง และมุ่งให้องค์กรได้บรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่ง Fiedler ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ ดังนี้ 1. แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากระบบแรงจูงใจของผู้นำ (Motivational System) และ 2. ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อภาวะผู้นำ นั่นคือ การปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำ รวมทั้งการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้น ตัวแปรหลักในทฤษฎีของ Fiedler จึงประกอบด้วย แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situation Favorableness) และประสิทธิผลของผู้นำ (Effectiveness of a Leader)⁶⁸

มาสโลว์มองถึงความเป็นผู้นำก็คือการที่ผู้นำนั้นจะต้องมีจิตใจหนักแน่นต่อสถานการณ์ที่เลวร้ายต่าง ๆ ผู้นำที่ทำตัวเป็นที่รักของลูกน้องอาจจะไม่ใช่ผู้นำที่ดี ถ้าสถานการณ์บังคับให้ผู้นำนั้นต้องกล้าเผชิญหน้าต่อปัญหาเพราะผู้นำที่น่านรักที่ทำตัวหนีปัญหานั้นมักจะ ไม่ยอมแก้ปัญหาหรือรับรู้ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมา ภาวะผู้นำนั้นจึงมาจากการที่บุคคลนั้น ๆ สามารถที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมาได้ เป็นบุคคลที่สำเหนียกอยู่ตลอดเวลาว่าเป้าหมายในการแก้ปัญหาจะเป็นอย่างไรและต้องอุทิศตัวอย่างไม่คิดถึงตัวเอง⁶⁹

⁶⁸ Lunenburg and Ornstein, **Papers on the Science of Administration**. (New York : Harper & Brother Publishers, 2001), 79.

⁶⁹ มาสโลว์. เอ. เอช. แปลโดย วีระ สถิตถาวร, **การจัดการและการบริหาร** (กรุงเทพมหานคร: เดอะมาสเตอร์เจอรันส์, 2552), 67-68.

แม็กซ์ เวเบอร์ นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันเขาได้เสนอแนวคิด “ระบบราชการ เชิงอุดมคติ” (Ideal Bureaucracy) ขึ้น โดยที่เขาเองก็ตระหนักและเข้าใจดีว่าหลักการการบริหารดังกล่าว เป็นไปได้ยากในโลกแห่งความเป็นจริงแนวคิดของเขาสามารถนำไปใช้กับการบริหารได้ดี จากหลักการสำคัญ 7 ประการดังนี้⁷⁰ 1. หลักการมีกฎและระเบียบข้อบังคับ (Rules and Regulation) เพื่อควบคุมการตัดสินใจ 2. หลักความไม่เป็นส่วนตัว (Impersonal) ผู้บริหารต้องอยู่ภายใต้กฎและระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้ปลอดจากการกระทำตามอำเภอใจ 3. หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ตามความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะทาง 4. หลักการมีโครงสร้างสายบังคับบัญชา (Hierarchical Structure) 5. หลักความเป็นอาชีพที่มั่นคง (Life-long Career) 6. หลักการมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ (Authority) โดยมีกฎระเบียบข้อบังคับรองรับ 7. หลักความเป็นเหตุผล (Rationality) ในกระบวนการตัดสินใจเพื่อบรรลุจุดหมาย

Fiedler, F.E., & Chemers, M.M. ภาวะผู้นำ (Leadership Style) ได้จำแนกให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behavior) และแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำในการชี้นำและประสานงานในการทำงานของสมาชิกในองค์กร ส่วนแบบภาวะผู้นำจะเป็นโครงสร้างความต้องการของผู้นำที่จะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะไม่ได้เป็นเรื่องของพฤติกรรมโดยตรง แบบภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำ (personality Characteristic)⁷¹

Ulrich, D. ได้กล่าวถึง ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ และต้องมีความสามารถในการบริหารองค์กรด้วย และ Ulrich ได้นำเสนอแบบจำลองความคิดของผู้นำในอนาคต ดังนี้ Leadership Charge = Credibility x Capability หรืออาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเกิดจากองค์ประกอบ 2 ด้าน คือ คุณลักษณะส่วนตัวด้านความน่าเชื่อถือ ประกอบกับความสามารถเชิงบริหารจัดการถึงเวลาแล้วที่ทุกคนควรหันมาสร้างความสำเร็จ “ภาวะผู้นำ” ที่จำเป็นสำหรับสังคมไทย โดยเฉพาะในยุคที่ต้องพัฒนาให้พ้นจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ หากสังคมมีผู้นำที่มีอิทธิพล แต่ไม่มีอำนาจเป็นจำนวนมากที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสังคมอย่าง

⁷⁰ สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์กรุงธนพัฒนา, 2553), 40-41

⁷¹ Fiedler, F.E., & Chemers, M.M., **Improving Leadership Effectiveness : The Leader match concept**, 2nd ed. (New York: John Wiley, 1982), 89.

แท้จริง ต่างจากในยุคสมัยนี้ซึ่งมีผู้นำที่มีอำนาจเป็นจำนวนมาก ซึ่งได้อำนาจมาด้วยการแข่งขันต่อสู้กัน แต่ไม่ได้มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงสังคมใด ๆ ให้เกิดขึ้นเลย เพื่อว่าการพัฒนาสังคมไทยจะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน⁷²

สรุป ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของบุคคลที่สามารถใช้ศิลปะในการโน้มน้าวผู้อื่น ให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ สติปัญญา มีการมองการณ์ไกล มีความเป็นธรรมชาติ โดยยึดธรรมประจำใจในการบริหารจัดการ มีความรับผิดชอบ เข้าใจความเป็นคนของผู้อื่น ขอดได้แย่งที่น่าสนใจอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำคือ โอกาสที่ผู้บริหารและผู้นำไม่จำเป็น ต้องเป็นสิ่งเดียวกันหรือเหมือนกัน ขอดได้แย่งข้อหนึ่งคือ ผู้บริหารจะทำสิ่งเดียวกันครั้งแล้วครั้งเล่าแต่ผู้นำจะต้องคิดค้นสิ่งใหม่เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory)

กานดา จันทรย์แย้ม ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าสิ่งใด ๆ ก็ตามที่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้น ซอลล์ และ โคน์ (Saal and Knight,) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

- 1) เป็นพลังงานเกิดพฤติกรรม (Energize)แรงจูงใจเป็นสาเหตุให้ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีแรงจูงใจจะมีพลังงานที่กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนเองต้องการ
- 2) เป็นตัวชี้้นำให้เกิดพฤติกรรม (Direct) นั่นคือ พฤติกรรมที่มีแรงจูงใจจะเป็นพฤติกรรมที่มีเป้าหมายก็จะเป็นตัวผลักดันให้ตนเองมุ่งสู่จุดหมาย หรือเป้าหมายของตนเอง
- 3) ความคงทนของพฤติกรรม (Sustaining) นั่นคือ พฤติกรรมที่มีแรงจูงใจจะไม่ล้มเลิกง่าย ๆ บุคคลจะยังแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมายของตนเองต้องการ

วิจัยได้สรุป ทฤษฎีการเสริมแรงเป็นแรงจูงใจให้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบเพื่อจะเป็นแรงผลักดันในรูปแบบสิ่งล่อใจทำให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน⁷³

⁷² Ulrich, D. **The leader of the Future: New visions, strategies, and practices for the next yera** (San Francisco: Jossey-Bass publishers.1996), 56.

⁷³ กานดา จันทรย์แย้ม. จิตวิทยาอุตสาหกรรมเบื้องต้น.กรุงเทพมหานคร. โอเดียนสโตร์

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพัน

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรที่นักวิชาการให้ความหมายไว้มีดังนี้

สตีเยร์ (Steers) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกขององค์กรคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กรซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอยากมากเพื่อองค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพ ในองค์กร

มาเวย์ พอร์เตอร์และสตีเยร์ (Mowday Porter and Steers) กล่าวว่าไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์อัน เข้มแข็งของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรและความเกี่ยวข้องกับองค์กร

วัชรา วัชรเสถียร ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรใช้เป็นสิ่งชี้วัดที่ดีของการประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากสมาชิกซึ่งมีความผูกพันต่อองค์กรสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานที่ตน รับผิดชอบอยู่ให้สำเร็จ จนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งตนเลื่อมใสศรัทธาได้ หรือกล่าวในทางกลับกัน คือหากมีสมาชิกองค์กรรู้สึกว่าคุณไม่ได้รับการดูแลที่ดีพอ หรือรู้สึกไม่มีคุณค่าในองค์กรของตนเองแล้วก็จะรู้สึกเบื่อหน่ายต่อการทำงานโดยไม่มี ความกระตือรือร้น และลาออกจากองค์กรไปในที่สุด แต่หากเป็นในกรณีที่สมาชิก องค์กรไม่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ทอมสัน และเมเบ (Thomson and Mabey) ได้กล่าวถึง เหตุที่ทาให้เกิดความผูกพันไว้ว่า ประกอบด้วย 21 1. ตัวแปรส่วนบุคคล 2. ลักษณะงาน 3. บทบาท 4. การบังคับบัญชา 5. การมีอิสระในการเลือก 6. ความสอดคล้องของความคาดหวังต่อสิ่งที่ประเมินไว้ 7. การมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมและการบรรจุลงในตำแหน่งงานที่เหมาะสม 8. ขั้นตอนในการสรรหาและบรรจุคนเข้าทำงาน จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรนั้น ประกอบด้วย ตัวแปรด้านตัวบุคคล ด้านเกี่ยวกับงาน และเกี่ยวกับองค์กร หรือการจัดการเหมือน แนวคิดมารวบรวมจัดหมวดหมู่แล้วสรุปเพื่อใช้ส สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผลของความผูกพันต่อ องค์กร เมื่อบุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์กรแล้วก็จะรู้สึกหรืออาจจะแสดงพฤติกรรม ต่าง ๆ อันเป็นผลมาจากความผูกพันต่อองค์กรในลักษณะต่าง ๆ กัน

มาว เคย์พอร์เตอร์และสตีร์(Mowday Porter and Steers) กล่าวว่าไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร จะประกอบไปด้วย คุณลักษณะของทัศนคติที่แสดงออกมาสามประการคือ 1. มีความเชื่อมั่น

เมเยอร์(Meyer) ได้พิสูจน์ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีหลายมิติหรือหลายแง่มุม มิใช่มีเพียงแง่มุมเดียวจึงประกอบด้วย 1. ความผูกพันเชิงต่อเนื้อ หมายถึงความปรารถนาที่จะอยู่และทุ่มเทให้ องค์กรต่อไป 22 2. ความผูกพันเชิงค่านิยม หมายถึง ความเชื่อและยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร ตลอดจนเต็มใจที่ใจใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในองค์กร

เชลดอน (Sheldon) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กร เป็นการประเมิน องค์กรในทางบวก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคคลนั้นกับองค์กร และเป็น ความตั้งใจที่จะท างานในองค์กรบรรลุเป้าหมาย

ออร์เพน (Orpen.) ได้สรุป แนวคิดในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 ด้านคือ 1. ด้านความผูกพันปกติเป็นความรู้สึกถึงความจำเป็นที่จะต้องกระทำ เพื่อความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเพื่อรักษาความเป็นสมาชิกภาพไว้โดยรู้สึกว่ พวกเขามีพันธะผูกพัน ในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรดังจะช่วยให้เกิดความจงรักภักดี และความเลื่อมใสศรัทธาต่อองค์กรของพวกเขา 2. ด้านความผูกพันที่ต่อเนื่อง ซึ่งเป็นความสมดุลระหว่างการรับรู้ของ พนักงานที่เกี่ยวกับเรื่องรางวัล หรือผลประโยชน์ที่เขาได้รับ เมื่อเขาอยู่หรือออกไปจาก องค์กรว่าเขาจะได้รับอะไรบ้างถือเป็นหน้าที่ในการรับรู้ของพนักงานในเรื่องการลงทุน ของบริษัทที่ให้กับพนักงาน เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น 3. ด้านความผูกพันทางจิตใจ เป็นความผูกพันในด้านอารมณ์ เป็น ความรู้สึกเกี่ยวข้องกับผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร รวมทั้งประสบการณ์ที่ได้ร่วมงาน ในองค์กร ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและรู้สึกว่าเขามีบทบาทที่เหมาะสม ในการทำงาน

ดังนั้น สรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ 1. นำมาใช้ในการทำนาย อัตราการเข้าและออกงานของสมาชิกในองค์กร หรือ พยากรณ์อัตราการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงงานของสมาชิก 2. เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทำงานได้ดี มีผลงานสูง มีการมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ และส่งผลต่อความคงอยู่ของบุคคลในองค์กร นอกจากนั้นความผูกพันต่อองค์กรยังมีความสัมพันธ์ต่อความตรงต่อเวลาในในการทำงานด้วย 3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อแรงจูงใจในการมาทำงานของ สมาชิกขององค์กร ซึ่งส่งผลต่อการขาดงานในลักษณะแปรผกผัน นั่นคือ หากพนักงาน มีความผูกพันต่อองค์กรสูงอัตราการขาดงานก็จะต่ำลง 4. เป็นตัวเชื่อมความต้องการของสมาชิกในองค์กรให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กร ทาให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 5. ช่วยลดสิทธิผลจากภายนอก อันเป็นผลเนื่องมาจากสมาชิกมีความรัก และ ความผูกพันต่อองค์กรมาก 6. ให้เป็นตัวชี้วัดที่ดีตัวหนึ่งของการมีประสิทธิผลขององค์กร 7.

ความผูกพันต่อองค์กรถ้ามีมากจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของผลผลิต และลดอัตรา การลาออกของ พนักงาน

ทฤษฎีสองปัจจัยเฮอรัชเบอร์ก

ทฤษฎีสองปัจจัยเฮอรัชเบอร์กและคณะ (Frederick Herzberg et al.) ได้เสนอทฤษฎีปัจจัย จูงใจ ปัจจัยสุขอนามัย (Motivation – Hygiene Theory) หรือทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factor Theory) ซึ่งทฤษฎีนี้มีลักษณะใกล้เคียงกับทฤษฎี Maslow ที่มุ่งเน้นบรรยากาศการทำงานและบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติการและมีกำลังใจปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยเป็นเครื่องกระตุ้นจูงใจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติการเกิดความพอใจใน การทำงาน อันเนื่องมาจากมีแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงานและเกี่ยวข้องกับเรื่องของงาน โดยตรง เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาเจตคติทางด้านบวกและการจูงใจที่แท้จริง ซึ่งประกอบด้วย

1.1) ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคลากรสามารถ แก้ปัญหาต่าง ๆ รู้จักการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จจึงเกิดความพึงพอใจในผลงาน นั้นอย่างยิ่ง

1.2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับ นับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงานการ ยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปแบบของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการ แสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับความสามารถ

1.3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้อง อาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรืองานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบ โดยลำพัง เพียงผู้เดียว

1.4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงความพึงพอใจความพึงพอใจที่ เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องมีการ ควบคุมหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อน ตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคลากรในองค์กร มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการ ฝึกอบรม

2) ปัจจัยค่าเงินหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene factor) หรือ ปัจจัยบำรุงรักษา (Maintenance factor) เป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจและการปฏิบัติงานที่ไม่ดีเป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมของการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย

2.1) นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) หมายถึง การจัดและบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ และมีการมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย และเป้าหมายของสถานศึกษา

2.2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

2.3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) หมายถึง ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ไม่ว่าจะ เป็น กิริยา ท่าทาง หรือวาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.4) เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลือกขึ้นเงินเดือนในหน่วยงาน นั้นรวมไปถึงผลประโยชน์เกี่ยวกับต่างๆ ที่องค์การจกเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2.5) สถานการณ์อาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือทางสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.6) ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factors in personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลต้องย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุข และไม่พอใจในการทำงานในที่แบบใหม่

2.7) ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน และยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ

2.8) สภาพการทำงาน (Working condition) สภาพทางกายภาพของการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ

2.9) วิธีการบังคับบัญชา (Supervision technical) หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้บริหารในการจัดการ

ศิริรัตน์ ทวีการ ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความทุ่มเทในการทำงาน บริษัท วาไทยอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า การได้รับคำชมเชยความเชื่อถือ ความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทำให้มีกำลังใจที่จะทำงานมากขึ้น/การได้รับการยอมรับความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทำให้มีความกล้าคิดกล้าทำมากขึ้น/การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาแบบมีส่วนร่วม/ความเหมาะสมของสวัสดิการ/การรับรู้การประชาสัมพันธ์ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันในระดับ บ่อยในทิศทางเดียวกันกับความทุ่มเทในการทำงาน⁷⁴

ทฤษฎีการบริหารงาน

Henri Fayol ได้พิมพ์หนังสือชื่อ ทฤษฎีการบริหารงานของรัฐ (The Theory of the Administration of the state) ซึ่งมีองค์ประกอบของการบริหารสำคัญ 5 ประการ (POCCC) ที่สามารถสะท้อนถึงหน้าที่ หรือกระบวนการบริหารที่รู้จักกันในปัจจุบัน ดังต่อไปนี้

- 1) การวางแผน(Planning) หมายถึง การคาดการณ์และกำหนดวิธีการพิจารณาถึงอนาคต โดยการวางแผนเกี่ยวกับสิ่งที่จะกระทำ
- 2) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้าง จัดหาอุปกรณ์และบุคลากรที่จะต้องใช้ในการดำเนินงาน
- 3) การสั่งการ (Commanding) หมายถึง การรักษาไว้ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ของบุคลากร
- 4) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การทำให้รวมกันอยู่และเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกิจกรรมและความพยายามต่างๆ
- 5) การควบคุม (Controlling) หมายถึง การทำให้แน่ใจว่าทุกอย่างดำเนินไปตามหลักเกณฑ์หรือคำสั่ง⁷⁵

ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม

พัชรพร ทวยสงฆ์ ได้ให้ความหมาย ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การบริหารความหมาย คือ กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมการปฏิบัติการในองค์การ และการใช้ทรัพยากรอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ หรืออีก

⁷⁴ ศิริรัตน์ ทวีการ ใด.การศึกษาเรื่องปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความทุ่มเทในการทำงาน บริษัทวาไทยอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน) 2551 หน้า 28

ความหมายหนึ่ง คือ กระบวนการทำงานเพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่เป็นผลสำเร็จด้วยการใช้บุคคล และทรัพยากรต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุซึ่งเป้าหมายของความต้อการ⁷⁶

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือกันในการพัฒนาปฏิบัติอยู่ด้วยความเต็มใจ

สมเดช สีแสง ได้สรุปความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) เป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับ ได้มีส่วนร่วมในการบริหารกิจการ ภายในขอบเขตหน้าที่ของตน ถือว่าเป็นการบริหารที่ดีและเหมาะสมที่สุดกับคุณสมบัติของมนุษย์ในปัจจุบัน การบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้เป็นหลักการสำคัญของการบริหารแบบใหม่ที่เรียกว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Control หรือ TQC)⁷⁷

ซาซकिन (Sashkin) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในระดับบุคคล ระดับผู้บังคับบัญชา หรือระดับกลุ่มมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงาน เพื่อที่เขาจะ ได้พยายามทำให้งานหรือผลการปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การส่งเสริมวัตถุประสงค์ เป้าหมายการดำเนินงานในการมีส่วนร่วมปฏิบัติงาน ใ้ดังนี้ วิธีการที่ 1 การส่งเสริมเป้าหมายการดำเนินงานอย่างจริงจัง (promoting aggressive business targets) หมายถึง การที่องค์กรทำให้บุคคลยอมรับในเป้าหมายการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้มีความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายที่มีร่วมกัน การเพิ่มพูนความไว้วางใจบุคลากรจะต้องมีความเชื่อว่าจะได้รับการ โน้มน้าวให้เข้าร่วมในการประชุม หรือมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของตน สิ่งแรกที่จะทำให้มีความสนใจในการกำหนดวัตถุประสงค์ไปในแนวทางเดียวกันนั้น บุคลากรจะต้องยอมรับในเป้าหมาย ความมุ่งมั่นที่มีต่อเป้าหมายอย่างจริงจัง จะทำให้บุคลากรสร้างความพยายามในการไปสู่จุดมุ่งหมายที่มีร่วมกัน ซึ่งองค์กรจะต้องให้การสนับสนุนด้วยการกำหนดสภาพพื้นที่เป็นเป้าหมายต่างๆ ในการปฏิบัติงาน โดยไม่บอกถึงวิธีการในการไปสู่เป้าหมาย ให้ทุกคนหาวิธีการและทำตามวิธีการของตน ซึ่งเป็นงานสำคัญของผู้นำในการที่จะทำให้แต่ละบุคคลนำแนวคิดของตนมารวมกันหาวิธีการ เพื่อกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ หากทำให้บุคลากรมีวัตถุประสงค์ร่วมกันจะเกิดการยอมรับ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนบรรลุตามเป้าหมาย และวิธีการที่ 2 การพัฒนา

⁷⁶ พัชรพร ทวยสงฆ์. นวัตกรรมกรรมการบริหาร. นครศรีธรรมราช : ราชประชานุเคราะห์ 4. 2552.

⁷⁷ สมเดช สีแสง. คู่มือการบริหารโรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ. ชัยนาท : ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมายและพัฒนา มำตรฐำนวิชาชีพ ครุ.2547

ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางเดียวกัน (developing aligned performance accountabilities) หมายถึงการที่องค์กรทำให้บุคลากรเข้าใจถึงหน้าที่รับผิดชอบและเป้าหมายการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี เป็นการให้ทางเลือก วิธีการปฏิบัติที่จะทำให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ โดยที่แต่ละหน่วยงานจะต้องยอมรับว่า ในการส่งมอบผลลัพธ์ให้หน่วยงานอื่นจะต้องชัดเจนไม่ซับซ้อน และจำเป็นจะต้องหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง⁷⁸

เซอร์ อัลเลนและสมิท (Meyer, Allen, & Smith) ได้สรุปลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ลักษณะ คือลักษณะที่ 1 ความผูกพันด้านความรู้สึก (affective commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ปราณนาที่จะทุ่มเทอุทิศตนให้กับองค์กร ลักษณะที่ 2 ความผูกพันต่อเนื่อง (continuance commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์กร ทางเลือกของบุคคลและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กร โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานของบุคคลว่าจะทำงานนั้นต่อไปหรือโยกย้ายเปลี่ยนงานที่ทำ ลักษณะที่ 3 ความผูกพันจากมาตรฐานทางสังคม (normative commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากค่านิยม วัฒนธรรม หรือบรรทัดฐานทางสังคมหรือองค์กร เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนในสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร แสดงออกมาในรูปของความจงรักภักดีต่อบุคคลหรือองค์กร และสมัชช แก้วละเอียด ได้ศึกษาปัจจัยส่งผลต่อความผูกพันของข้าราชการต่อกองสารวัตรนักเรียน⁷⁹

สตีเยร์ส (Steers) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนออกมาเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร มีจุดร่วมที่เหมือนกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร และเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจเพื่อปฏิบัติงานให้องค์กรความรู้สึกนี้จะแตกต่างจากความผูกพันต่อองค์กรโดยทั่วไป อันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยปกติ ตรงที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริง มุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย ซึ่งประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการ คือ ประการที่ 1 ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ประการที่

⁷⁸ Sashkin, M. (1982). A manager's guide to participative management. New York: AMA Membership Publication Division.

⁷⁹ Allen, N.J. and Meyer, J.P. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative to the Organizations. Commitment to the Organizations." Journal of Occupational Psychology. 63 : 1-18,1990

2 ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อประโยชน์ขององค์กร และประการที่ 3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กร⁸⁰

เมาเซอร์ (Mauser) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความตั้งใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างมาก เพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นความสามารถที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป และมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตลอดจนการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

โอคอนเนอร์และโดโรธี (O'Conner and Dorothy) กล่าวว่า การบริหารงานแบบยึดวัตถุประสงค์เป็นระบบการบริหารงานที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูง และรองๆ ลงมาของหน่วยงาน ร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงาน และกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของงานแต่ละคนในแง่ของผลสำเร็จที่คาดว่าจะทำได้ โดยใช้ผลสำเร็จดังกล่าวเป็นแนวทางของการทำงานในหน่วยงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคนในหน่วยงานด้วย

เซอร์มอน (Shermon) ได้กล่าวถึงการส่งเสริมวัตถุประสงค์เป้าหมายการดำเนินงานในการมีส่วนร่วมปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้ วิธีการที่ 1 การส่งเสริมเป้าหมายการดำเนินงานอย่างจริงจัง (promoting aggressive business targets) หมายถึง การที่องค์กรทำให้บุคคลยอมรับในเป้าหมายการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้มีความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายที่มีร่วมกัน การเพิ่มพูนความไว้วางใจบุคลากรจะต้องมีความเชื่อว่าจะได้รับการโน้มน้าวให้เข้าร่วมในการประชุม หรือมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของตน สิ่งแรกที่จะทำให้มีความสนใจในการกำหนดวัตถุประสงค์ไปในแนวทางเดียวกันนั้น บุคลากรจะต้องยอมรับในเป้าหมาย ความมุ่งมั่นที่มีต่อเป้าหมายอย่างจริงจัง จะทำให้บุคลากรสร้าง ความพยายามในการไปสู่จุดมุ่งหมายที่มีร่วมกัน ซึ่งองค์กรจะต้องให้การสนับสนุนด้วยการกำหนดสภาพที่เป็นเป้าหมายต่างๆ ในการปฏิบัติงาน โดยไม่บอกถึงวิธีการในการไปสู่เป้าหมาย ให้ทุกคนหาวิธีการและทำตามวิธีการของตน ซึ่งเป็นงานสำคัญของผู้นำในการที่จะทำให้แต่ละบุคคลนำแนวคิดของตนมารวมกันหาวิธีการ เพื่อกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ หากทำให้บุคลากรมีวัตถุประสงค์ร่วมกันจะเกิดการยอมรับ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนบรรลุตามเป้าหมาย และวิธีการที่ 2 การพัฒนาความรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางเดียวกัน (developing aligned performance accountabilities) หมายถึง การที่องค์กรทำให้บุคลากรเข้าใจถึงหน้าที่รับผิดชอบและเป้าหมายการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี เป็นการให้ทางเลือก วิธีการปฏิบัติที่จะทำให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ โดยที่แต่ละหน่วยงานจะต้องยอมรับว่า ในการส่งมอบผลลัพธ์

⁸⁰ Steers, R.M., and Porter, L.W. Motivation and Work Behavior. New York. : McGraw – Hill. Taro Yamane. (1970). Statistics – An Introductory Analysis. Tokyo : John Weatherhill, Inc. 1983

ให้หน่วยงานอื่นจะต้องชัดเจนไม่ซับซ้อน และจำเป็นจะต้องหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น หากหน่วยงานนั้นไม่ปฏิบัติตามที่อีกหน่วยงานคาดหวัง

สมยศ นาวิการ ได้กล่าวถึงแนวคิดของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ว่าเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่ประกอบด้วยขั้นตอนที่เป็นลำดับและเกี่ยวพันระหว่างกัน คือ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและรัดกุม ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ขั้นตอนที่ 4 การแก้ไขที่จำเป็นเพื่อบรรลุเป้าหมาย องค์ประกอบสำคัญของกระบวนการคือ การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนปฏิบัติงาน⁸¹

อูชิ (Ouchi) ชาวญี่ปุ่นได้เสนอ ทฤษฎี Z (Z Theory) (William G. Ouchi) ศาสตราจารย์ แห่งมหาวิทยาลัย UCLA (U of California Los Angeles) ทฤษฎีนี้รวมเอาหลักการของทฤษฎี X, Y เข้าด้วยกัน แนวความคิดก็คือ องค์กรต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระ และมีความต้องการหน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์กรสรุปเพื่อออกมามองสองทฤษฎี มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุ
2. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

มาสโลว์ นักจิตวิทยาชาวอังกฤษ ได้ลำดับขั้นตอนของความต้องการของคนไว้ 5 ขั้นตอน

(Maslow's Hierarchy of Needs)

1. ความต้องการทางกายภาพ เป็นความต้องการเบื้องต้น เป็นความต้องการเพื่อความอยู่รอดของชีวิต ที่มนุษย์ทุกคนต้องการเป็นเบื้องต้น (Physiological need) หรือปัจจัยสี่

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ในชีวิตตลอดถึงทรัพย์สินแห่งตน เป็นความต้องการที่เพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้นจากความต้องการทางกายภาพ เมื่อมนุษย์ไฝหาความต้องการทางกาย หรือเมื่อความต้องการทางกายภาพ ได้รับการตอบสนองแล้ว

3. ความต้องการทางสังคม เป็นความต้องการที่สูงขึ้นตามลำดับจากความต้องการที่ได้กล่าวมาแล้ว เป็นความต้องการในการอยู่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีส่วนในการสร้างสรรค์ พัฒนาสังคมของตน (Belonging and love needs)

⁸¹ สมยศ นาวิการ . 2545. การบริหาร พิมพ์ที่ : ประชาอุทิศการพิมพ์จำกัด.

4.ความต้องการการยกย่อง เป็นลำดับขั้นที่สูงขึ้น เมื่อมนุษย์เริ่มต้องการการยกย่องมีเกียรติในสังคม ต้องการการยอมรับนับถือ (Esleen needs)

5.ความต้องการประจักษ์ในคุณค่าของตนเอง หากคำตอบในความต้องการของตนให้กับตน หรือค้นพบตนเอง หากคำตอบในความต้องการขั้นสูงสุด

ชัยวัฒน์ บุญศิริวานนท์ ได้กล่าวถึงการบริหารองค์การ ไว้ว่า ไม่ว่าจะอยู่ยุคใด จำเป็นต้องมีการตัดสินใจ เพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ข้อมูลสารสนเทศจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจแต่ละครั้ง ไม่ว่าจะการตัดสินใจนั้นเพื่อการวางแผน การปฏิบัติงานและการควบคุมหรือเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน⁸²

อรุณ จันทวานิชและ เจษฎ์ อนุธรรมมงคล ได้กล่าวถึงความสำคัญของ สารสนเทศไว้ว่า “สารสนเทศเปรียบเสมือนเส้นเลือดของระบบ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญ ของการบริหารงานในองค์การ สารสนเทศเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากสำหรับการวางแผน การควบคุม และการตัดสินใจ การตัดสินใจที่ดีควรเป็นการตัดสินใจในหลักการและเหตุผลซึ่งอาศัยข้อมูลและสารสนเทศเป็นพื้นฐานหรือปัจจัยหลัก⁸³

พิบูล มณีนิล ได้กล่าวว่า สารสนเทศมีความสำคัญต่อการบริหารคือ 1) เป็นข้อมูลพื้นฐานของการวางแผนและการตัดสินใจ ในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน 2) เป็นข้อมูลในการบริหารเริ่มตั้งแต่ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก การควบคุม และการจัดงบประมาณ 3) เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ 4) เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและถูกต้องในการตัดสินใจ การนิเทศบริหารงานก็เช่นเดียวกันเป็นงานที่ผู้บริหารต้องดำเนินการควบคู่กันไป จำเป็นต้องนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน

แนวทางการปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้เสนอแนวทางการนิเทศไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ ซึ่งมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1.1 ใช้วิธีระดมสมองค้นหาปัญหา 1.2 นำปัญหาที่ค้นพบเข้าตารางประเมินสภาพปัญหา 1.3 พิจารณาปัญหาเข้า

⁸²ชัยวัฒน์ รุทโชติ. (คณาภพชีวิตการทำงานของข้าราชการกร ในสังกัดสำนักงานการ ประถมฯ ศึกษาอำเภอเมืองระยอง. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา . 2546

⁸³ อรุณ จันทวานิช และคณะ. 2546. โรงเรียนสมบูรณ์แบบ. วารสารวิชาการ. 1,20 - 27.

แผนภูมิแก๊งปลา และ 1.4 นำปัญหาเข้าตารางวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา 2) การวางแผนและกำหนดทางเลือกมีขั้นตอนการปฏิบัติ ดังนี้ 2.1 ทำความเข้าใจกับขอบข่ายอำนาจหน้าที่และบทบาทของผู้นิเทศในโรงเรียน ทำแผนและโครงการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 2.2 นำผลการศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบันและความต้องการมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อแก้ไขปรับปรุงก่อนหลัง 2.3 ศึกษา นโยบาย เป้าหมายวัตถุประสงค์และแนวปฏิบัติของหน่วยงานทุกระดับเพื่อจัดทำแผนให้สอดคล้องกัน 3) การสร้างสื่อเครื่องมือในการนิเทศแบ่งตามลักษณะการใช้งาน เป็น 2 ลักษณะคือ 3.1 เครื่องมือสำหรับตรวจสอบคุณภาพการศึกษา เช่น แบบสอบถามแบบสำรวจแบบสังเกตอื่นๆ 3.2 เครื่องมือสำหรับส่งเสริมคุณภาพการศึกษาได้แก่เครื่องมือนิเทศเสริมและสนับสนุน ให้ผู้รับการนิเทศมีความรู้ความเข้าใจ เช่น เอกสารทางวิชาการ คู่มือครู ฯลฯ เครื่องมือการนิเทศเพื่อการแก้ไขเป็นเครื่องมือที่ต้องการบันทึกภาพ หรือเสียงใช้เทคโนโลยีต่างๆเข้ามาช่วย 4) การปฏิบัติการนิเทศการนิเทศอาจดำเนินการได้ 2 ทาง คือ นิเทศทางตรงเป็นการปฏิบัติการนิเทศด้วยตนเองตามแผนที่มีการเตรียมการ ไว้การนิเทศทางอ้อม เป็นการนิเทศโดยใช้สื่อแทน ได้แก่ การให้ศึกษาเอกสาร คู่มือครู เทป วีดีโอ หรือจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก 5) การประเมินผลและการรายงานผล เพื่อเป็นการสะท้อนภาพของงานที่ทำไปเพื่อปรับปรุงในการปฏิบัติครั้งต่อไป มี 4 ขั้นตอน คือ ประเมินผลโครงการ โดยเริ่มตั้งแต่ 5.1 ขั้นตอนการเตรียมการ 5.2 ขั้นเริ่มต้นปฏิบัติงาน 5.3 ขั้นระหว่างดำเนินการ และ 5.4 ขั้นสิ้นสุดโครงการ⁸⁴

⁸⁴ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, กระบวนการนิเทศการศึกษา

(กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541), 7-9.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

นิรทัศน์ รัชดากร ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการปฏิบัติงานนิเทศของครูผู้นิเทศ สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1.การเตรียมการนิเทศ ครูผู้นิเทศส่วนใหญ่สำรวจความต้องการจำเป็นโดยวิธีการปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของครู มีการวางแผนการนิเทศโดยกำหนดเป็นงาน/โครงการในหน่วยศึกษานิเทศก์ เตรียมปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยกำหนดและเลือกกิจกรรมที่ใช้ในการนิเทศโดยพิจารณาถึงความต้องการของครู งบประมาณที่ได้รับจัดสรรได้นำไปใช้เป็นค่าพาหนะและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน มีการสร้างเครื่องมือการนิเทศโดยศึกษาเอกสารและขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ และการประสานงานกับโรงเรียนที่จะไปนิเทศโดยเสนอโครงการปฏิบัติงานนิเทศให้โรงเรียนทราบ 2.การดำเนินการนิเทศ ครูผู้นิเทศส่วนใหญ่จัดกิจกรรมการนิเทศโดยให้ครูมีส่วนร่วมเสนอแนะและแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยใช้วิธีการแนะนำ/ให้คำปรึกษาหารือในการเขียนแผนการสอน และทำผลงานทางวิชาการ มีการผลิตสื่อการเรียนการสอนโดยสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการของครู และร่วมมือกับครูในโรงเรียนในการทำงานวิจัยทางการศึกษา หรือการวิจัยในชั้นเรียนและการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 3.การจัดทำรายงานการนิเทศ และรายงานสรุปการนิเทศ ครูผู้นิเทศส่วนใหญ่จัดทำรายงานการนิเทศเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน วิธีดำเนินการ ปัญหาและข้อเสนอแนะ เสนอต่อหัวหน้าศึกษานิเทศก์ และผู้บริหาร โรงเรียน โดยรายงานเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงานในชั้นตอนต่าง ๆ

นภาพรณี หะวานนท์และคณะที่ได้ศึกษาเงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียนพบว่า เงื่อนไขความสำเร็จของการดำเนินงานคณะกรรมการโรงเรียนเกิดจากเงื่อนไขหลายประการทั้งด้านผู้บริหาร ครู ชุมชน ศิษย์เก่าและคณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนมีความพยายามตั้งใจในการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายสนับสนุนการจัดกิจกรรมของโรงเรียน ระดมทุนในการพัฒนาโรงเรียน ปฏิบัติงานได้ครอบคลุมถึงการวางแผนแนวนโยบาย กำหนดการดำเนินการของการศึกษา⁸⁵

ประยูร ชีระพงษ์ ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียน ว่า คณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนจะมีบทบาทหน้าที่หลัก 2 ประการ คือหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำแก่โรงเรียนเพื่อพัฒนาโรงเรียน ท้องถิ่น และหน้าที่ด้านการแสวงหาทรัพยากรเพื่อ

⁸⁵ นภาพรณี หะวานนท์และคณะ, “รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาเงื่อนไขความสำเร็จ ในการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียน” (เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการเรื่องการบริหารจัดการศึกษา กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2543), 286.

นำไปสนับสนุนการบริหาร นอกจากนี้ ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ได้กำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาไว้ดังนี้ กำกับหมายความว่าถ้าโรงเรียนทำไม่ถูกต้อง ก็ต้องทักท้วงให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ถ้ามีข้อโต้แย้ง ก็รายงานให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือกว่าโรงเรียนขึ้นไปเพื่อพิจารณา คำว่า กำกับ ไม่ใช่ควบคุม สั่งการ หรือก้าวท้าว ส่งเสริมสนับสนุนกิจการของโรงเรียน หมายความว่า พัฒนาโรงเรียน เช่น ให้เงิน ให้งบประมาณ ให้สื่อการเรียนการสอน ให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ โดยไม่หวังผลตอบแทน ควรมีข้อห้ามว่า ผู้มีผลประโยชน์ในโรงเรียน เช่น ก่อสร้าง ขายของในโรงเรียน หากินกับโรงเรียน ไม่ควรให้มีสิทธิเป็นกรรมการสถานศึกษา⁸⁶

บุษยา ปิยารมย์ ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานนิเทศด้านวิชาการ ของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า การเตรียมการนิเทศ ผู้บริหารชี้แจงวัตถุประสงค์ในที่ประชุมแก่ข้าราชการครูและพนักงานราชการคณะกรรมการดำเนินงานนิเทศระดมความคิดเห็นร่วมกันกำหนดแผนงานนิเทศด้านวิชาการ และผู้นิเทศมีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการนิเทศและจัดเตรียมตารางการนิเทศ ปัญหาการเตรียมการนิเทศ ได้แก่ เอกสารการชี้แจงวัตถุประสงค์มีไม่เพียงพอ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศด้านวิชาการและขาดบุคลากรที่มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานการดำเนินการนิเทศ ผู้นิเทศใช้กิจกรรมการนิเทศหลายวิธี เครื่องมือที่ใช้ในการนิเทศเป็นแบบสังเกตและแบบสัมภาษณ์ ติดตามผลการดำเนินงานจากการสังเกตและสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน รายงานผลเป็นเอกสารรายงาน และผู้บริหารให้คำปรึกษาและกำลังใจแก่ผู้นิเทศ ปัญหาการดำเนินการนิเทศ ได้แก่ ผู้นิเทศมีหน้าที่รับผิดชอบหลายหน้าที่ทำให้ไม่มีเวลาในการนิเทศงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้นิเทศมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศด้านวิชาการไม่เพียงพอและงบประมาณมีไม่เพียงพอการประเมินผลการนิเทศ ผู้นิเทศใช้การสังเกต การสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลประเมินผลในช่วงสิ้นสุดการดำเนินการนิเทศ จัดทำเอกสารรายงานผลและนำไปใช้ในการปรับปรุงวิธีดำเนินงาน ปัญหาการประเมินผลการนิเทศ ได้แก่ ขาดบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลและบุคลากรไม่นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการปฏิบัติงาน⁸⁷

⁸⁶ ประยูร ธีระพงษ์, ข้อสังเกตเกี่ยวกับระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 (ม.ป.ป.: ม.ป.ท., อัดสำเนา), 1.

⁸⁷ บุษยา ปิยารมย์ “การดำเนินงานนิเทศด้านวิชาการ ของศูนย์บริการ การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” วิทยานิพนธ์

จิริสิตา ลีम्मหาคุณ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำของพยาบาล หัวหน้าแผนก กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลเอกชนภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 287 คน พฤติกรรมความเป็นผู้นำของพยาบาลหัวหน้าแผนกตาม การรับรู้ของพยาบาลประจำการในด้านความเป็นผู้นำเชิงจัดการสูงกว่าด้านความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เมื่อจำแนกพฤติกรรมความเป็นผู้นำตามองค์ประกอบย่อยพบว่าความเป็นผู้นำด้าน การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดและพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านการกระตุ้นให้ ใช้สติปัญญาต่ำสุด แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ ส่วนใหญ่อยู่ระดับปานกลาง แรงจูงใจในงานด้านความสำเร็จของงานมีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุดและความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมความเป็นผู้นำมีผลทางบวก กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ⁸⁸

ศุรางค์ โพธิ์ พุทธยวงษ์ ได้ศึกษาคณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีหน้าที่ ความรับผิดชอบ ดังนี้ 1) จัดทำแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนทั่วไป 2) การปฏิบัติตามหลักสูตรแห่งชาติ 3) งบประมาณของโรงเรียน 4) การกำหนดจำนวนบุคลากรและการคัดเลือกครูและครูใหญ่ 5) การ จัดทำรายงานประจำปี 6) การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

เมตต์ เมตต์การุณจิต ได้ทำวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของ คณะกรรมการศึกษาโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการมี ส่วนร่วม 5 เรื่อง ได้แก่ การวางแผน การจัดทรัพยากร การกระตุ้นการทำงาน การประสานงาน และ เป็นผู้ประเมิน มีส่วนร่วมในเรื่องการประสานงานมาก ส่วนด้านอื่น ๆ ปานกลาง ปัจจัยที่ส่งเสริม และอุปสรรคการมีส่วนร่วมมี 2 กลุ่มปัจจัย คือ ปัจจัยเกี่ยวกับกรรมการศึกษา ได้แก่ เวลาที่อาศัยอยู่ ในชุมชน การมีถิ่นกำเนิดในชุมชน หรือมีที่พักอาศัยในท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ การเป็นศิษย์เก่า การมีบุตรหลานเรียนอยู่ในโรงเรียน ความคาดหวังต่อโรงเรียน การมีความสัมพันธ์กับโรงเรียนและ ความห่วงใยต่อสวัสดิภาพเด็กและปัจจัยเกี่ยวกับโรงเรียน ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความเป็นผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ดี ซื่อสัตย์ เป็นคนในท้องถิ่น โดยกำหนดคุณลักษณะของครู ได้แก่ครูมีความประพฤติดี มีความรู้ความสามารถ เอาใจใส่ต่อเด็กนักเรียน เอาใจใส่ในการเรียนการสอน มีความเสียสละ มีความสามัคคีในหมู่คณะ การปฏิบัติของโรงเรียนต่อกรรมการศึกษา ได้แก่

มหบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ศึกษาและพัฒนาหลักสูตร ภาควิชานโยบายการจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : 2548 ,บทคัดย่อ.

⁸⁸ จิริสิตา ลีम्मหาคุณ, “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำของพยาบาล หัวหน้าแผนก กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ” (ปริญญาณิพนธ์ กศ.ม. (การ บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2550), 145.

การให้เกียรติและการให้โอกาสในการมีส่วนร่วม การเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชน ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน ได้แก่ ความมีชื่อเสียงของโรงเรียน และการบริหารเงินโปร่งใส ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมมี 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับกรรมการศึกษา ได้แก่ การไม่มีเวลา ไม่มีถิ่นกำเนิดหรือไม่มีที่พักอาศัยในท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ปัจจัยเกี่ยวกับโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำไม่มีมนุษยสัมพันธ์และไม่เป็นคนในท้องถิ่น โดยกำเนิด⁸⁹

ทรงสิทธิ์ ยืนชีวิต ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน จัดอันดับความสำคัญมากไปหาความสำคัญน้อย คือด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านพฤติกรรมของครู ด้านคุณลักษณะของกรรมการโรงเรียนและความสัมพันธ์ที่มีต่อโรงเรียน ด้านการปฏิบัติต่อกรรมการโรงเรียนและด้านผลงานของโรงเรียนต่าง ๆ ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และหากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่เห็นด้วยคือคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ส่วนด้านที่เห็นด้วยอันดับสุดท้ายคือ ด้านคุณลักษณะของกรรมการโรงเรียนและความสัมพันธ์ที่มีต่อโรงเรียน⁹⁰

ธีระ รุญเจริญ ได้วิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย พบว่าการใช้คณะกรรมการของโรงเรียนเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษายังไม่สามารถทำได้มากนัก ทั้งนี้เป็นเพราะแนวคิดตามวัฒนธรรมเดิม ความรู้ ความสามารถและความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ รวมทั้งศักยภาพอื่นยังไม่มากพอ โดยเฉพาะในโรงเรียนห่างไกลหลายโรงเรียนเริ่มอยากได้แนวคิดหรือสมองจากคณะกรรมการโรงเรียนมากกว่าความช่วยเหลือด้านการเงิน⁹¹

⁸⁹ เมตต์ เมตต์การุณจิต, “การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของคณะกรรมการการศึกษาประจำโรงเรียนเทศบาล ในจังหวัดนครราชสีมา”(วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2541), บทคัดย่อ.

⁹⁰ ทรงสิทธิ์ ยืนชีวิต, “การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2544), บทคัดย่อ.

⁹¹ ธีระ รุญเจริญ, สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย (กรุงเทพมหานคร: วิ.ที.ซี.คอมมิว นิเคชั่น, 2545), 65.

สมศักดิ์ มัจฉาวิทยากุล ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และแผนพัฒนาโรงเรียนของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาโรงเรียนของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษามี 4 ปัจจัยคือ การสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของชุมชน งานเลขานุการของคณะกรรมการโรงเรียน เทคนิคการประชุมและงานประสานและส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน⁹²

วันเพ็ญ อานาจ ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียนในการกำหนดเนื้อหางานพื้นฐานอาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร พบว่า คณะกรรมการโรงเรียนแต่ละแห่งกำหนดให้นักเรียนเรียนงานพื้นฐานที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น คณะกรรมการทุกโรงเรียนมีส่วนร่วมในด้านการร่วมกันติดตามผลการจัดการเรียนการสอน การร่วมแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การวางแผน แก้ปัญหาหรือพัฒนางานต่อเนื่อง การให้คณะกรรมการโรงเรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเนื้อหางานพื้นฐานที่สอดคล้องกับท้องถิ่นนั้น ส่งผลให้คณะกรรมการโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติบทบาทหน้าที่ที่มีต่อโรงเรียนเปลี่ยนไปจากความรู้สึกเดิม ๆ ที่เคยมองเห็นเพียงว่า คณะกรรมการโรงเรียนคือผู้ที่ต้องบริจาคทรัพย์สินให้โรงเรียนเป็นกลุ่มบุคคลแรกและยังสามารถประเมินได้ว่าการให้ คณะกรรมการโรงเรียนมีส่วนร่วมดังกล่าว ได้สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของแนวความคิด เจ้าของโครงการสอนในโรงเรียน ซึ่งส่งผลต่อความภาคภูมิใจและสัมพันธภาพที่ดียิ่งระหว่างโรงเรียนกับชุมชน⁹³

จตุรงค์ สิทธิบุญมา ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้คณะกรรมการโรงเรียนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย พบว่า ปัจจัยหลักที่ส่งผลให้คณะกรรมการโรงเรียนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความ

⁹² สมศักดิ์ มัจฉาวิทยากุล, “ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาโรงเรียนของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาการศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2543), บทคัดย่อ.

⁹³ วันเพ็ญ อานาจ, “การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียนในการกำหนดเนื้อหางานพื้นฐานอาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร” การประชุมทางวิชาการเรื่องการวิจัยทางการบริหาร การศึกษา (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2544), 35-39.

เข้าใจ ระบบการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะที่ดีต่อการเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ปัจจัยเอื้ออำนวย ได้แก่ การทำความเข้าใจฝึกอบรมเกี่ยวกับระเบียบของคณะกรรมการโรงเรียน การคัดเลือกบุคคลที่มีเวลาในการปฏิบัติงาน ฐานะทางเศรษฐกิจ ปัจจัยเสริมแรง ได้แก่ หน่วยงานที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้ให้ข้อ เสนอแนะในการปฏิบัติงานและการให้ค่าตอบแทนแก่คณะกรรมการโรงเรียนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป⁹⁴

เฉลิม นิลแก้ว ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการจัดการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า บทบาทหน้าที่กรรมการโรงเรียนเป็นผู้แจ้งข่าวสารการดำเนินงานของโรงเรียนแก่สาธารณชนทราบ⁹⁵

สุรพล เปรมเล็ก ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของคณะกรรมการ โรงเรียนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของคณะกรรมการ โรงเรียนทั้งโดยภาพรวมและแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก และสามารถจัดอันดับดังนี้ อันดับที่ 1 ด้านมนุษยสัมพันธ์ อันดับที่ 2 ด้านบุคลิกภาพ อันดับที่ 3 ด้านเจตคติ อันดับที่ 4 ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน อันดับที่ 5 ด้านประสบการณ์ และอันดับที่ 6 ด้านความรู้⁹⁶

เรืองยศ พจนนุสนธิ์ ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามบทบาทของ คณะกรรมการโรงเรียน ประถมศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่าการปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียนโดยรวมทุกด้านในระดับปานกลาง สำหรับปัญหาการปฏิบัติงาน พบว่า คณะกรรมการ โรงเรียน ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการศึกษา และขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ ของตนเอง อัน

⁹⁴ จตุรงค์ สิทธิบุญมา, “ปัจจัยที่ส่งผลให้คณะกรรมการ โรงเรียนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย” (รายงานการค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542), 51.

⁹⁵ เฉลิม นิลแก้ว, “การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการจัดการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่” (รายงานการค้นคว้าแบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542), 56.

⁹⁶ สุรพล เปรมเล็ก, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของคณะกรรมการ โรงเรียนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543), บทคัดย่อ.

เนื่องจากมาจากมีการอบรมพัฒนาตนเองน้อย มีการกิจการงานมาก พื้นฐาน การศึกษาต่ำ ไม่มีเวลาในการมีส่วนร่วม⁹⁷

พิณสุดา สิริขันธ์ศรี ได้ศึกษาการจัดการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์ พบว่า สถานศึกษาทุกระดับตั้งแต่ศูนย์เด็กก่อนวัยเรียนจนกระทั่งมหาวิทยาลัยจะมีความเป็นอิสระในการจัดการศึกษาของตนเองภายใต้การบริหารงานของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน (Board of Trustees) ทั้งในเรื่องของบุคลากร งบประมาณเพื่อ อการศึกษา หลักสูตรและการจัดการ ต่างๆ (ยกเว้น การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้างรายเดือน) ให้สอดคล้องกับนโยบายการจัด การศึกษาแห่งชาติ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา (Principal) เป็นผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่ง มาจากการ จ้างโดยการสรรหา และแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน (Board of Trustees)⁹⁸

ประธาน รักฟุ้ง และคณะได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพการ ดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียน สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาตาก เขต1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินงานด้านบทบาทหน้าที่ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการ ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับรายการที่ มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ให้การสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน รองลงมา คือ มีส่วนร่วมรับทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนของโรงเรียน ส่วน รายการที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายจัดทำแผนแม่บทและแผนพัฒนา โรงเรียน และเมื่อเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียนด้านบทบาทหน้าที่ ตามระเบียบกระทรวง ศึกษาธิการ พบว่า คณะกรรมการโรงเรียนที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยส าคัญทางสถิติ ที่ระดับ .๐๕ เมื่อทดสอบความแตกต่างกันเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนและข้าราชการ ครูในโรงเรียน มีการปฏิบัติสูงกว่าผู้ปกครองนักเรียนและศิษย์เก่าของโรงเรียนและกลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ และกลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิมีการปฏิบัติสูงกว่ากลุ่มผู้ปกครองนักเรียนและศิษย์เก่าของโรงเรียน⁹⁹

⁹⁷ เรืองยศ พจนนุสนธิ์ . การปฏิบัติงานตามบทบาทของคณะกรรมการโรงเรียน ประถมศึกษา จังหวัดมหาสารคาม . วิทยานพนธ์ ศษ.ม. (บริหารการศึกษา). นนทบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ทยเอกสาร.

⁹⁸ พิณสุดา สิริขันธ์ศรี. รายงานการปฏิรูปการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์ สกศ. กรุงเทพมหานคร: อรรถผลการพิมพ์.2540

⁹⁹ ประธาน รักฟุ้ง สภาพดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียน สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดตาก. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาบริหาร การศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยนเรศวร พิษณุโลก.2542

ลิปิการ์ พุ่มเกล้า ทำวิจัยเรื่องการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 2 พบว่า ในภาพรวมของคณะกรรมการยังตัดสินใจ ไม่ได้ว่าได้ปฏิบัติงานจริงในทุกหน้าที่ได้มากน้อยเพียงใดและเห็นว่าควรจะปฏิบัติหน้าที่ให้ได้มาก ในทุกหน้าที่ ดังนี้ กำหนดนโยบายแผนแม่บทและแผนพัฒนาโรงเรียน ให้ความเห็นชอบ แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ให้คำปรึกษาเสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหาร รับผิดชอบต่อความก้าวหน้า การดำเนินงานตามแผนของโรงเรียน ประสานกับองค์กรอื่นทั้งภาครัฐและ เอกชน แต่งตั้งที่ปรึกษา หรือคณะกรรมการเพื่อดำเนินงาน สำหรับทัศนคติต่อหน้าที่ พบว่า คณะกรรมการมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ทุกหน้าที่¹⁰⁰

ศักดา สถาพรวงษา คดีศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) ได้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ที่มีส่วนประกอบของรูปแบบ 4 ส่วน คือ (1) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 10 หลักการ คือ เป้าหมายหรือสภาพความสำเร็จ ความร่วมมือ ความเป็น ประชาธิปไตย การกระจายอำนาจหรือความมีอิสระในตนเอง การทำงานเป็นทีม ข้อตกลงความ ร่วมมือ ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์เชิงบวก การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้าง แรงจูงใจและเสริมพลังอำนาจ (2) ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม มี 2 มิติ คือ มิติที่หนึ่งเป็น มิติสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ระบบย่อย คือ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ระบบย่อยด้านงานและระบบย่อยด้านเทคโนโลยี มิติที่สองเป็นมิติการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 5 ส่วน คือนุคคลที่มีส่วนร่วม เรื่องที่มีส่วนร่วม วิธีการมีส่วนร่วม ขั้นตอนการมี ส่วนร่วมและระดับการมีส่วนร่วม(3) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ มี 4 ขั้นตอน คือ การเตรียม ความพร้อม การดำเนินการตามรูปแบบ การประเมินผลการนำรูปแบบไปใช้และการรายงานผล(4) เงื่อนไขของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนแรก คือ ปัจจัยที่ส่งผล ซึ่งมี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการใช้รูปแบบ และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการ ใช้รูปแบบ ส่วนที่ 2 คือ แหล่งที่มาของปัจจัย ซึ่งมี 3 แหล่ง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา

¹⁰⁰ ลิปิการ์ พุ่มเกล้า, “การปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542), บทคัดย่อ.

ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง2) ผลการประเมินรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก¹⁰¹

บุญหนา บุญเรือง ได้ศึกษา เรื่อง “การพัฒนาารูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมด้วยกลยุทธ์การสร้างพลังทีมงานโรงเรียนบ้านนาพัฒนา” ทรป.กลาง พบว่า 1. การนำกลยุทธ์การสร้างพลังทีมงานให้คณะครูพิจารณาเพื่อมีส่วนร่วมวิเคราะห์วางแผนการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียนมีความเหมาะสมต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนบ้านนาพัฒนา “ทรป.กลางอุปถัมภ์” สร้างความพึงพอใจให้ครูในระดับมากและจากการสนทนากลุ่มของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ครูก็มีแนวคิดในเรื่องการทำงานเป็นทีมที่ใช้กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังทีมงาน แต่ควรปรับปรุงการปฏิบัติงานในเรื่องการสื่อสาร การยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน 2. สามารถนำรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมด้วยกลยุทธ์การสร้างพลังทีมงานไปทดลองใช้ในสภาพจริง โดยผ่านการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพราะการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่สร้างความตระหนักให้ครูเข้าใจแนวทางการพัฒนาโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันที่จะทำงานเป็นทีม ด้วยกลยุทธ์การสร้างพลังทีมงานจากแนวคิด TEAM WORK ที่ยอมรับได้และวิเคราะห์รูปแบบการนำกลยุทธ์มาใช้ จากข้อตกลงร่วมกันที่กำหนดเป็นวิธีการและผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับจากนั้นจึงร่วมกันกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการและดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่ร่วมกันวางไว้ มีการตรวจสอบจากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษา มีการสะท้อนผลการปฏิบัติงานผลที่เกิดขึ้นจริงทำให้โรงเรียนผ่านการประเมินเป็นโรงเรียนในฝัน

ยุทธภูมิ ดันติมาลา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษาจากนโยบายสู่การปฏิบัติพบว่า ปัญหาหลักอยู่ที่ฝ่ายกำหนดนโยบาย หน่วยงานระดับสูงและบุคลากรของโรงเรียนเองต่างหาก ดังนั้นหากปราศจากความพยายามในการปรับเปลี่ยนบุคลากรเหล่านี้ให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและชัดเจนอย่างแท้จริงเกี่ยวกับเรื่องความจำเป็น ความสำคัญ บทบาท

¹⁰¹ ศักดา สถาพรวงษา.การพัฒนาารูปแบบมีส่วนร่วมรวมของการศึกษาขั้นพื้นฐาน.คู่มือ
นิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, ละครุศาสตรจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.2552

อำนาจและหน้าที่ขององค์คณะบุคคลในระดับโรงเรียน/สถานศึกษาที่ศึกษาครั้งนี้แล้วการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในอนาคตก็จะพบปัญหาและอุปสรรคเดิมๆ อีกต่อไปไม่รู้จักจบสิ้น¹⁰²

ทรงสิทธิ์ ยืนชีวิต ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน จัดอันดับความสำคัญมากไปหาความสำคัญน้อย คือ ด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านพฤติกรรมของครู ด้านคุณลักษณะของกรรมการโรงเรียนและความสัมพันธ์ที่มีต่อโรงเรียน ด้านการปฏิบัติต่อกรรมการโรงเรียนและด้านผลงานของโรงเรียนต่าง ๆ ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และหากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่เห็นด้วยคือ ด้านคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ส่วนด้านที่เห็นด้วยอันดับสุดท้ายคือ ด้านคุณลักษณะของกรรมการโรงเรียนและความสัมพันธ์ที่มีต่อโรงเรียน สำหรับด้านการมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก คือ การรักษาความก้าวหน้า การดำเนินงานตามแผนงาน¹⁰³

ยุทธภูมิ ตันติมาลา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา : จากนโยบายสู่การปฏิบัติพบว่า ปัญหาหลักอยู่ที่ฝ่ายกำหนดนโยบาย หน่วยงานระดับสูงและบุคลากรของโรงเรียนเองต่างหาก ดังนั้นหากปราศจากความพยายามในการปรับเปลี่ยนบุคลากรเหล่านี้ให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและชัดเจนอย่างแท้จริงเกี่ยวกับเรื่องความจำเป็น ความสำคัญ บทบาทอำนาจและหน้าที่ขององค์คณะบุคคลในระดับโรงเรียน/สถานศึกษาที่ศึกษาครั้งนี้แล้วการ

¹⁰² ยุทธภูมิ ตันติมาลา, “คณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา : จากนโยบายสู่การปฏิบัติ.” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2545), บทคัดย่อ.

¹⁰³ ทรงสิทธิ์ ยืนชีวิต, “ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2543), บทคัดย่อ.

ดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในอนาคตก็จะพบปัญหาและอุปสรรคเดิมๆ อีกต่อไปไม่รู้จักจบสิ้น¹⁰⁴

งานวิจัยต่างประเทศ

นิสคา (Nisca) ศึกษาเรื่องการทดสอบและการฝึกตามรูปแบบการพัฒนาพิเศษ โดยการเรียนรู้แบบร่วมมือกัน ผลการศึกษา พบว่า ด้านตัวผู้บริหารควรเพิ่มพูนทักษะด้านความรู้ทางการนิเทศให้มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาการรับรู้และการนิเทศแบบร่วมมือกัน นอกจากนี้ผู้บริหารควรศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องการนิเทศแบบร่วมมือกัน เพื่อพัฒนางานนิเทศภายในโรงเรียน¹⁰⁵

แอน คลาร์ก (Clark, Ann) ได้ศึกษาประสบการณ์ตรงในการนิเทศและประโยชน์ของความยั่งยืน ค้นหาคณะผู้นำต่อประสิทธิภาพของงานนิเทศการศึกษาที่สามารถสร้างความสำเร็จและรักษาไว้ได้อย่างยั่งยืนจากการใช้เวลาในการศึกษาการนิเทศทางไกลผ่านอินเทอร์เน็ต การปฏิสัมพันธ์ผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ในโรงเรียนชนบท โดยให้ผู้มีส่วนร่วมใช้เวลา 9 เดือน ตรวจสอบคุณภาพของการนิเทศโดยวิเคราะห์ข้อมูลจากจดหมายอิเล็กทรอนิกส์รวมทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับจากการมีส่วนร่วมของผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศ จัดข้อความที่ได้รับเป็นหมวดหมู่จากการประชุม บันทึกผลการวิจัยพบว่า การนิเทศก่อให้เกิดความไว้วางใจทั้งคู่ต้องเปิดเผย จริงใจ และใช้อำนาจออกแบบให้มีการเห็นถึงความมีมนุษยสัมพันธ์¹⁰⁶

โจเอลเลน ไบเลย์ (Bailey,JoEllen) ได้ศึกษากระบวนการนิเทศต่อการใช้เทคโนโลยีและเทคนิคการสอน โดยสัมภาษณ์ และรวบรวมเอกสารของครูหลังการใช้เว็บจัดระบบการเรียนรู้ในการสอนนักเรียน โดยมีผู้นิเทศจากมหาวิทยาลัยยูแคล์จัดโปรแกรมให้ครู 7 คน ร่วมโครงการ

¹⁰⁴ ยุทธภูมิ ตันติมาลา, “คณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา : จากนโยบายสู่การปฏิบัติ.” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2545), บทคัดย่อ.

¹⁰⁵ Niska,John, M. Ph.d. **Examination of a Cooperative Learning Supervision Training and Development Mode.** Dissertation Abatracts International.52(May 1992) : 3789-A

¹⁰⁶ Clark, Ann T.,**An expioration of combined distance and direct supervision experiences.**[online],accessed22December2007Availablefrom <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3115457>

8 สัปดาห์โดยสมัครใจเข้าไปศึกษาโฮมเพจของมหาวิทยาลัยนอร์ทอีสเทอร์น (northeastern) ที่ได้จัดเนื้อหา สารระ บทนำ การดูแล คำแนะนำ และทรัพยากร ซึ่งค้นคว้าวิจัยจากคณะอาจารย์ 4 คน เรื่องราวที่ครูปรึกษาแนะนำให้เขาใช้ทรัพยากรจากอินเทอร์เน็ต การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่มากน้อย ขึ้นอยู่กับความชำนาญของครูในการใช้คอมพิวเตอร์ เป็นการปรึกษาที่ไว้ใจได้ หลังจากนั้นได้สัมภาษณ์และรวบรวมเอกสารบันทึกข้อมูล ผลการศึกษา พบว่า การที่ครูเข้าไปค้นหาแสดงว่าครูกำลังร่วมมือเรียนรู้ที่จะปรึกษาใช้ทรัพยากรในอินเทอร์เน็ตซึ่งมีเอกสารอ้างอิงเกี่ยวกับศิลปการสอน และครูที่ไม่ร่วมมือจะไม่มี การแลกเปลี่ยนประสบการณ์เมื่อสิ้นสุดโปรแกรมให้กลุ่ม 7 คน หาเครือข่ายเพิ่ม 3 คน¹⁰⁷

มิลเลอร์ (Miller) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษาในมลรัฐเดอแวล โดยได้ศึกษาถึงสภาพการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนในปัจจุบันและบทบาทหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการในอนาคต พบว่า การติดต่อประสานงานระหว่างโรงเรียนกับคณะกรรมการ โรงเรียนมีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ โรงเรียนที่จะทำหน้าที่อย่างเต็มบทบาทและตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน โรงเรียนประถมศึกษาจำเป็นต้องมีคณะกรรมการ โรงเรียน¹⁰⁸

วูด (Wood) ได้ศึกษาเรื่องสิ่งที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในสัมพันธภาพระหว่างศึกษาธิการจังหวัดกับคณะกรรมการ โรงเรียน พบว่า ความสำเร็จเกิดขึ้นจากคณะกรรมการ โรงเรียนและศึกษาธิการทำงานร่วมกัน และคณะกรรมการ โรงเรียนแสดงความคาดหวังของตนต่อศึกษาธิการอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังพบว่า ความสำเร็จจะมีมากขึ้นเมื่อจัดรูปแบบเช่นเดียวกับธุรกิจ โดยปฏิบัติหน้าที่แบบมีทิศทาง แต่ละฝ่ายมีความเข้าใจในเรื่องบทบาทของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน¹⁰⁹

¹⁰⁷ Bailey, JoEllen. **A dichotomy in supervisory transformation: Technology and the art of teaching** [online], accessed 22 December 2004. Available from

<http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3110901>

¹⁰⁸ Hugh Evan Miller, **School Councils: The Reality and the dream.** [CD-ROM] (Proquest-Dissertations Abstracts. 34(2), 1996), 475.

¹⁰⁹ Florence Eller Wood, **What makes for successful superintendent and school board relationship** (Doctoral Dissertation, Columbia University Teacher College. Dissertation Abstracts International (51) 10 January, 1990), 710-A.

คิงตัน (Kingston) ได้ศึกษาวิจัยระดับคุณวิสัยทัศน์เรื่อง รูปแบบของตัวแทนกรรมการโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในมุมมองของผู้ตรวจการของโรงเรียน พบว่า มีรูปแบบของพฤติกรรมที่มีประสิทธิผล 6 รูปแบบ ได้แก่ 1) สามารถจูงใจในฐานะตัวแทน 2) ให้คำแนะนำและแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนอย่างเหมาะสม 3) รู้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา 4) มีความรู้เกี่ยวกับชุมชนซึ่งโรงเรียนตั้งอยู่ 5) มีความพร้อมในการให้บริการตามกฎหมาย และ 6) มีการพัฒนาวิชาชีพให้กับลูกจ้างของเขตการศึกษาอย่างต่อเนื่อง¹¹⁰

ร็อก (Rock) ได้ศึกษาการบริหารโรงเรียนระหว่างคณะกรรมการโรงเรียนและชุมชนในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พบว่า คณะกรรมการโรงเรียนอาจเปลี่ยนแปลงรูปแบบการตัดสินใจโดยจัดหารูปแบบที่เข้ากันได้กับชุมชน โดยร่วมกันเสนอรูปแบบการติดต่อสร้างความสัมพันธ์ในการตัดสินใจแบบช่วยเหลือกัน คณะกรรมการโรงเรียนมีส่วนช่วยเหลือในการตกลงใจหาวิธีการดำเนินการที่เป็นประโยชน์กับชุมชน มีการตกลงตัดสินใจในผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน¹¹¹

โจเอลเลน ไบเลย์ (Bailey, JoEllen) ได้ศึกษากระบวนการนิเทศต่อการใช้เทคโนโลยีและเทคนิคการสอน โดยสัมภาษณ์ และรวบรวมเอกสารของครูหลังการใช้เว็บจัดระบบการเรียนรู้ ในการสอนนักเรียน โดยมีผู้นิเทศจากมหาวิทยาลัยคูแลจด์ โปรแกรมห้าครู 7 คน สมัครร่วมโครงการ 8 สัปดาห์โดยสมัครใจเข้าไปศึกษาโฮมเพจของมหาวิทยาลัยนอร์ทอีสเทอร์น (northeastern) ที่ได้จัดเนื้อหา สารระ บทนำ การดูแล คำแนะนำ และทรัพยากร ซึ่งค้นคว้าวิจัยจากคณะอาจารย์ 4 คน เรื่องราวที่ครูปรึกษาแนะนำให้เขาใช้ทรัพยากรจากอินเทอร์เน็ต การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่มากน้อย ขึ้นอยู่กับความชำนาญของครูในการใช้คอมพิวเตอร์ เป็นการปรึกษาที่ไว้วางใจได้ หลังจากนั้นได้สัมภาษณ์และรวบรวมเอกสารบันทึกข้อมูล ผลการศึกษา พบว่า การที่ครูเข้าไปค้นหาแสดงว่าครูกำลังร่วมมือเรียนรู้ที่จะปรึกษาใช้ทรัพยากรในอินเทอร์เน็ตซึ่งมีเอกสารอ้างอิงเกี่ยวกับศิลปะการ

¹¹⁰ R.O.Knighton, "Patterns of Effective and Ineffective Behavior of School Board Attorneys" (Doctorial Dissertation University of Virginia Dissertation Abstracts International, 1980), 41-09A: AAI8101058.

¹¹¹ Catherine F. Rock, "School board types and Community participation in Decision-Making," Dissertation Abstract International 56, 9 (March 1996): 3403-A.

สอนและครูที่ไม่ร่วมมือจะไม่มีทางเลือกเปลี่ยนประสบการณ์เมื่อสิ้นสุดโปรแกรมให้กลุ่ม 7 คน หาเครือข่ายเพิ่ม 3 คน¹¹²

สเวททอล (Swetal) ผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะผู้นำในการนิเทศการค้นคว้าด้านประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำในประเทศฟิลิปปินส์ ดังนี้ คือ 1.การกระจายอำนาจและการบริหารในรูปแบบของโรงเรียนกำลังให้คำนิยามใหม่ต่อผู้อำนวยการจากผู้จัดการด้านการสร้างโรงเรียน เป็นผู้นำในด้านการนิเทศ หน้าที่รับผิดชอบหลักของผู้อำนวยการคือการสร้างความมั่นใจในเรื่องการเรียนที่มีคุณภาพในชั้นเรียน แต่ผู้อำนวยการหลายต่อหลายคนในเอเชียยังไม่ค่อยมีการเตรียมพร้อมต่อบทบาทและจุดมุ่งหมายใหม่นี้ 2.เป็นการศึกษาเพื่อชี้วัดปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผู้อำนวยการโรงเรียนในฟิลิปปินส์มองว่าตนมีความสามารถในการส่งเสริมให้คำแนะนำสนับสนุนครู ในด้านการสอดส่องดูแล การพัฒนาวิชาชีพและทรัพยากรในห้องเรียน ตลอดจนมองว่าการสนับสนุนเหล่านี้มีประสิทธิภาพเพียงพอ 3.วิเคราะห์ข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียน 364 ราย โดยการวิเคราะห์แบบถดถอยเชิงเส้นและพบว่า 1) ผู้อำนวยการมองว่าความสามารถในการควบคุมดูแลของตนขึ้นอยู่กับความเชื่อของตนเอง เช่นเดียวกันกับการสนับสนุนลักษณะที่จะสร้างความแตกต่างในด้านต่าง ๆ 2) ครูสามารถในการควบคุมเป็นสิ่งทีครูใหญ่มองว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการด้านทรัพยากร¹¹³



¹¹² Bailey,JoEllen. **A dichotomy in supervisionary transtormation: Technology and the art of teaching** [online],accessed 22 December 2004.Available from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3110901>

¹¹³Sindhvad, Swetal . **School principals as instructional leader : An investigation of school leadership capacity in the Philippines**, University of Minnesota 2009.:abstract.

สรุป

จากแนวคิดในการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร กล่าวโดยสรุปได้ว่าการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้โรงเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ผู้บริหารถือเป็นบุคคลสำคัญ ที่จะนำพองค์การไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้าใจงานในโรงเรียนเป็นอย่างดี ถือเป็นวัฏจักรของกระบวนการบริหารคน ที่ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์งาน วิเคราะห์คน จัดงานให้เหมาะสมกับความสามารถของคน และช่วยเหลือ แนะนำ เป็นที่ปรึกษาและ พัฒนาเพิ่มเติมให้เต็มตามศักยภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียนในขณะทำงาน มีการติดตามและประเมินเมื่อผ่านการพัฒนาไปแล้ว การพัฒนาคนจึงไม่หยุดนิ่งเพราะการเปลี่ยนแปลงทางสังคม





บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร 2) ทราบแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร และ 3) ทราบผลการยืนยันแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methodology)¹ ขั้นตอนแรกเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และขั้นตอนสุดท้ายเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยใช้โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (questionnaire) เกี่ยวกับองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร มีผู้บริหาร รองผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าฝ่ายงาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้ให้ข้อมูล การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยขั้นตอนดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัยซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบวิธีวิจัยและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดและดำเนินการตามขั้นตอนดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย 2) การดำเนินการวิจัย 3) การรายงานผลการวิจัย โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

¹ Abbas Tahakkori and Charies Tedlie, **Mixed Methodology : Combining Qualitative and Quantitative Approaches** (Thousand Oaks, California : Sage, 1998), 21 – 25.

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนการเตรียมโครงการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัยโดยผู้วิจัยทำการศึกษาปัญหาของการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารความสำคัญและความเป็นไปได้ของการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารด้วยการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ จาก ตำรา หนังสือ เอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากสื่อสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย จัดทำโครงการวิจัยฉบับร่าง นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ปรับแก้ไขโครงการวิจัยตามคำแนะนำของคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์และดำเนินการต่อไปตามขั้นตอนกำหนด

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนการศึกษาวิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อใช้ในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ นำไปทดลองใช้ ปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือ แล้วนำเครื่องมือที่พัฒนาแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง นำข้อมูลที่ได้มาทดสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลข้อมูล ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการ 3 ขั้นตอน รายละเอียด ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์ตัวแปรเกี่ยวกับการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร ผู้วิจัยกำหนดการดำเนินการ ดังนี้

1.1 ศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการจำเป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร ศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์เอกสาร บทความวิชาการ วารสาร และงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร

1.2 นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) มาสังเคราะห์ (content synthesis) เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview)

1.3 นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ที่ได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยใช้วิธีสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (interactive interview) โดยผู้วิจัยใช้วิธีคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง

(purposive method)ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 4 คน คีษานิเทศก์ จำนวน 3 คน นักการศึกษา 2 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1.3.1 มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท หรือ

1.3.2 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ

1.3.3 เป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานเป็นที่ประจักษ์ หรือเป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาการ หรือ

1.3.4 หัวหน้าฝ่ายงานหรือหัวหน้ากลุ่ม ไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ

1.4 ประมวลข้อมูลตัวแปรต่างๆ เกี่ยวกับการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมาสังเคราะห์ (content synthesis) เพื่อนำไปสร้างเป็นข้อคำถามในแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยต่อไป

2. การพัฒนาเครื่องมือ และการสร้างรูปแบบ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.1 นำตัวแปรที่เกี่ยวกับการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ที่ได้จาก ขั้นที่ 1 มาพัฒนาเป็นเครื่องมือวิจัย ในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) เกี่ยวกับการพัฒนาการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร และนำแบบสอบถามความคิดเห็นที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และแก้ไขตามคำแนะนำ

2.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย โดยนำแบบสอบถามความคิดเห็น เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of Item Objective Congruence) ซึ่งใช้เกณฑ์ในการพิจารณาค่า IOC ที่มีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป

2.3 ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย โดยนำแบบสอบถามความคิดเห็น ไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 6 โรงเรียน โดยมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 5 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 1 คน รองผู้บริหาร 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 2 คน หัวหน้าฝ่ายงาน 1 คน รวมเป็น 30 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามความคิดเห็นด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)² มีค่าเท่ากับ .9848

² Lee J. Cronbach, *Essentials of psychological Tes*, 4 th ed. (New York: Harper&Row, 1984), 126.

2.4 นำแบบสอบถามความคิดเห็น ฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 96 โรงเรียนโดยมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 5 คนประกอบด้วยผู้บริหาร 1 คน รองผู้บริหาร 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 2 คน หัวหน้าฝ่ายงาน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 480 คน

2.5 วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

การวิเคราะห์องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อทราบองค์ประกอบองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

3. ยืนยันแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

3.1 นำองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อหาแนวทางการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ซึ่งให้ผู้วิจัยใช้วิธีคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (purposive method)

3.2 การยืนยันแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารที่ได้จากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มาตรวจสอบยืนยันการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน โดยผู้วิจัยนำองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ที่ได้เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบยืนยัน ความถูกต้องครอบคลุม (accuracy standards) ความเหมาะสม (propriety standards) ความเป็นไปได้ (feasibility standards) และความเป็นประโยชน์ (utility standards) ของรูปแบบ³ แล้วผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลและสรุปผล

³ G.F. Madaus, M.S. Scrivien, and D.I. Stufflebeam, **Evaluation Education Model Viewpoint on Education and Human Service Evaluation** (Boston: Kluwer Nijhff, 1983), 399-402.

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัย สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยจัดทำเป็นรายงานการวิจัยฉบับร่างเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ ให้เป็นรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา ตามลำดับขั้นตอนที่กำหนด

ขั้นตอนการวิจัย สามารถสรุปได้ตามแผนภูมิที่ 2





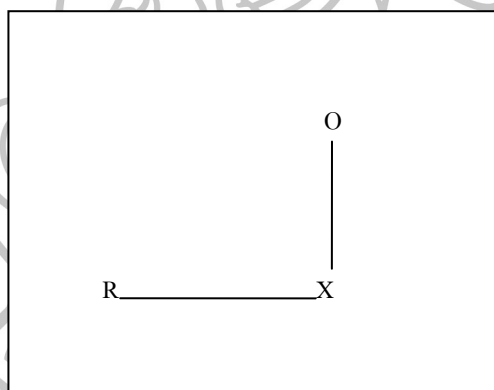
แผนภูมิที่ 2 ขั้นตอนการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed research) ที่มีการศึกษาองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร เป็นการนำตัวแปรซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง เป็นการสภาวะการณ์โดยไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental, case study design) งานวิจัยสามารถสรุปเป็นแผนผังของแผนแบบ (diagram) การวิจัย ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

แผนภูมิที่ 3 แสดงแผนแบบการวิจัย

ประชากร

ประชากร คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวม 2,420 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตารางของ ทาโร ยามาเน (Taro Yamane)⁴ และสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) ได้โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 96 โรงเรียน โดยเทคนิคการสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (Probability Sampling) แบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) โดยดำเนินการดังนี้

1) แบ่งพื้นที่เป็นเขตตรวจราชการ ตามมติคณะรัฐมนตรี เรื่องการแบ่งส่วนราชการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี

2) สุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนเขตตรวจราชการ โดยสุ่มเลือกเป็นภาค คือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก ภาคใต้ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling)

3) สุ่มตัวอย่างจังหวัดที่เป็นตัวแทนเขตพื้นที่การศึกษาใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

4) ผู้ให้ข้อมูล ในแต่ละโรงเรียน มี 5 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 1 คน รองผู้บริหาร 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 2 คน หัวหน้าฝ่ายงาน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 480 คน ดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนมัธยมศึกษา

⁴Yamane, Taro 1973. Statistics: An Introductory Analysis. Third edition. New York: Harper and Row Publication.

ภาค	สพม.	จังหวัด	ประชากร โรงเรียน	กลุ่ม ตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล				รวม
					ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	หัวหน้า กลุ่ม สาระการ เรียนรู้	หัวหน้า ฝ่ายงาน	
ภาค กลาง	เขต 1	กรุงเทพ มหานคร	67	3	3	3	6	3	15
	เขต 2	กรุงเทพ มหานคร	51	2	2	2	4	2	10
	เขต 3	นนทบุรี พระนคร ศรีอยุธยา	27 29	2	2	2	4	2	10
	เขต 4	ปทุมธานี สระบุรี	22 22	2	2	2	4	2	10
	เขต 5	สิงห์บุรี ลพบุรี ชัยนาท อ่างทอง	12 27 14 15	3	3	3	6	3	15

ตารางที่ 4 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนมัธยมศึกษา

ภาค	สพม.	จังหวัด	ประชากร โรงเรียน	กลุ่ม ตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล				รวม
					ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	หัวหน้า กลุ่ม สาระการ เรียนรู้	หัวหน้า ฝ่ายงาน	
ภาค ตะวันออก	เขต 6	ฉะเชิงเทรา สมุทรปราการ	32 28	3	3	3	6	3	15
	เขต 7	นครนายก สระแก้ว ปราจีนบุรี	11 17 21	2	2	2	4	2	10
	เขต 8	ราชบุรี กาญจนบุรี	26 29	2	2	2	4	2	10
	เขต 9	สุพรรณบุรี นครปฐม	32 29	3	3	3	6	3	15
	เขต 10	ประจวบ คีรีขันธ์ สมุทรสงคราม สมุทรสาคร เพชรบุรี	20 10 18 22	3	3	3	6	3	15

ตารางที่ 4 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนมัธยมศึกษา

ภาค	สพม.	จังหวัด	ประชากร โรงเรียน	กลุ่ม ตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล				รวม
					ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	หัวหน้า กลุ่ม สาระการ เรียนรู้	หัวหน้า ฝ่ายงาน	
ภาค ใต้	เขต 11	สุราษฎร์ ธานี ชุมพร	47 23	3	3	3	6	3	15
	เขต 12	นครศรี ธรรมราช พัทลุง	63 43	3	3	3	6	3	15
	เขต 13	ตรัง กระบี่ ระนอง	28 17 8	2	2	2	4	2	10
	เขต 14	พังงา ภูเก็ต	13 7	1	1	1	2	1	5
	เขต 15	นราธิวาส ปัตตานี ยะลา	20 18 13	2	2	2	4	2	10
	เขต 16	สงขลา สตูล	37 12	2	2	2	4	2	10

ตารางที่ 4 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนมัธยมศึกษา

ภาค	สพม.	จังหวัด	ประชากร โรงเรียน	กลุ่ม ตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล				รวม
					ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	หัวหน้า กลุ่ม สาระการ เรียนรู้	หัวหน้า ฝ่ายงาน	
ภาค ตะวันออก	เขต 17	จันทบุรี ตราด	24 16	2	2	2	4	2	10
	เขต 18	ชลบุรี ระยอง	35 21	2	2	2	4	2	10
	เขต 19	เลย หนองบัว ลำภู	34 25	2	2	2	4	2	10
	เขต 20	อุดรธานี	55	2	2	2	4	2	10
	เขต 21	หนองคาย บึงกาฬ	31 25	2	2	2	4	2	10
	เขต 22	นครพนม มุกดาหาร	51 30	3	3	3	6	3	15
	เขต 23	สกลนคร	43	2	2	2	4	2	10
	เขต 24	กาฬสินธุ์	55	2	2	2	4	2	10
	เขต 25	ขอนแก่น	82	3	3	3	6	3	15
	เขต 26	มหาสาร คาม	35	1	1	1	2	1	5
	เขต 27	ร้อยเอ็ด	72	3	3	3	6	3	15

ตารางที่ 4 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนมัธยมศึกษา

ภาค	สพม.	จังหวัด	ประชากร โรงเรียน	กลุ่ม ตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล				รวม
					ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	หัวหน้า กลุ่ม สาระการ เรียนรู้	หัวหน้า ฝ่ายงาน	
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	เขต 28	ศรีสะเกษ ยโสธร	16 31	2	2	2	4	2	10
	เขต 29	อุบลราชธานี อำนาจเจริญ	55 23	3	3	3	6	3	15
	เขต 30	ชัยภูมิ	41	2	2	2	4	2	10
	เขต 31	นครราชสีมา	51	2	2	2	4	2	10
	เขต 32	บุรีรัมย์	68	3	3	3	6	3	15
	เขต 33	สุรินทร์	91	3	3	3	6	3	15
ภาคเหนือ	เขต 34	เชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน	37 9	2	2	2	4	2	10
	เขต 35	ลำปาง ลำพูน	24 15	1	1	1	2	1	5
	เขต 36	เชียงราย พะเยา	43 18	2	2	2	4	2	10

ตารางที่ 4 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนมัธยมศึกษา

ภาค	สพม.	จังหวัด	ประชากร โรงเรียน	กลุ่ม ตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล				รวม
					ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	หัวหน้า กลุ่ม สาระการ เรียนรู้	หัวหน้า ฝ่ายงาน	
ภาค เหนือ	เขต 37	แพร่ น่าน	18 28	2	2	2	4	2	10
	เขต 38	สุโขทัย ตาก	28 20	2	2	2	4	2	10
	เขต 39	พิจิตรโลก อุตรดิตถ์	41 21	2	2	2	4	2	10
	เขต 41	กำแพง เพชร พิจิตร	33 34	3	3	3	6	3	15
	เขต 42	นครสวรรค์ อุทัยธานี	42 27	3	3	3	6	3	15
	รวมทั้งสิ้น			2,420	96	96	96	192	96

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน
2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (Unstructured Interview)

เครื่องมือใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ได้จากการการศึกษาเอกสาร งานวิจัย รวมถึงวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง นำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการนิเทศการบริหารโรงเรียน

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire)

- 2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น

- 2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ข้อคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert scale)⁵ เป็นการวัดความคิดเห็นที่แสดงออกถึงการปฏิบัติการนิเทศ การบริหารโรงเรียน คือ

ระดับ 5 หมายถึงมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึงมีความคิดเห็นในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึงมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึงมีความคิดเห็นในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึงมีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

⁵ Rensis Likert, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์, 114-115.

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) โดยมีขั้นตอนการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษา ค้นคว้าตัวแปรเกี่ยวกับการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) โดยดำเนินการ ดังนี้

1.1 ศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

1.2 วิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากตำรา เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ

1.3 นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ที่จัดสร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบ และแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

1.4 นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยมีวิธีเลือกแบบเจาะจง (purposive method) ซึ่งเป็นผู้มีความสัมพันธ์ตามเกณฑ์ที่กำหนด

ขั้นที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือ สำหรับเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โดยดำเนินการสร้าง ดังนี้

2.1 ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

2.2 สร้างแบบสอบถามข้อเท็จจริงที่ใช้ในการวิจัยให้ครอบคลุมองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โดยผู้วิจัยสร้างข้อคำถามจากตัวแปรที่ได้จากการสรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

2.3 นำแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

2.4 นำแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) แล้วนำไปหาค่าดัชนีความ

สอดคล้องโดยการวิเคราะห์ค่า IOC (Index of Item - Objective Congruence) ของแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) เป็นรายชื่อ พิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ขึ้นไป ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

วิทยานิพนธ์ของลิเคิร์ต (Likert's rating scale) ภายใต้การแนะนำ และให้คำปรึกษาของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.5 นำแบบสอบถามความคิดเห็น ที่ได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 6 โรงเรียน โดยมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 5 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 1 คน รองผู้บริหาร 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 2 คน หัวหน้าฝ่ายงาน 1 คน รวมเป็น 30 คน แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)⁶ มีค่าเท่ากับ .9848

2.6 ปรับปรุงเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำไปใช้สอบถามกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน คือ

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์
2. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนเพื่อทดลองเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย ผ่านทางภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 480 โรงเรียน เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูล
4. การเก็บข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ผู้วิจัยจัดส่งและรับคืนแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ด้วยตนเอง สำหรับสถานศึกษาที่สามารถดำเนินการได้ แต่สำหรับสถานศึกษาที่ติดขัดด้วยข้อจำกัดด้านความพร้อมและเวลา ผู้วิจัยใช้วิธีการส่งและรับคืนทางไปรษณีย์โดยวิธีการลงทะเบียน

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

⁶ Lee J. Cronbach, **Essentials of psychological Tes**, 4 th ed. (New York: Harper&Row, 1984), 126.

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีการวิจัย ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลทุกขั้นตอนและนำมาวิเคราะห์ โดยใช้สถิติในการวิจัย ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบความสุขในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

2.1 การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ที่ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยนำข้อมูลมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา

2.2 การวิเคราะห์คะแนนคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายข้อและในภาพรวม และวิเคราะห์ค่าระดับคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยนำค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (John W Best) ดังนี้⁷

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 0.00 – 1.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบกรณีเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) สกัดปัจจัยด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ที่มีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป

ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักที่มีนัยสำคัญในทางปฏิบัติ (practically significant)⁸ ค่าไอเกน (Eigen Values) ที่มากกว่า 1 และมีตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบจำนวนตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามเกณฑ์ของไกเซอร์ (Kaiser's Criterion)⁹

⁷ John W, **Best Reseach in Education** (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentic – Hill Inc., 1970), 190.

⁸ Barbara G.Tabachnik, and Linda S. Fidell, **Using Multivariate Statistics.** (New York: harper & Ror, 1983), 411.

2.4 แปลงตัวแปรที่สังเกตได้ให้เป็นการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

3. การยืนยันแนวปฏิบัติให้ผลตามการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

3.1 ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบองค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อหาแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (purposive method)

3.2 การยืนยันแนวปฏิบัติให้ผลตามการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร นำองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารที่ได้จากการที่ได้จากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มาตรวจสอบยืนยันแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องครอบคลุม (accuracy standards) ความเหมาะสม (propriety standards) ความเป็นไปได้ (feasibility standards) และความเป็นประโยชน์ (utility standards) ของแนวปฏิบัติ ใช้ค่าความถี่ (frequencies) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อคิดเห็นอื่นๆ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

⁹ Kaiser, cited in Barbara G.Tabachnik, and Linda S. Fidell, **Using Multivariate Statistics** (New York : Harper&Row Publishers, 2001), 588.

สรุป

การวิจัยเรื่อง การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1) ทราบองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร 2) ทราบแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร และ 3) ทราบผลการยืนยันแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โดยการวิจัยครั้งนี้ ใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 96 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ ผู้ให้ข้อมูลแต่ละ 5 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 1 คน รองผู้บริหาร 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 2 คน หัวหน้าฝ่ายงาน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 480 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) แล้วนำข้อมูลที่ได้รับมาทำการวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ประกอบด้วย ค่าความถี่ (frequencies) ค่าร้อยละ (Percentage : %) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean : \bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ส่วนการยืนยันแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารใช้วิธีจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การตรวจสอบยืนยันโดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1)องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร 2)ทราบแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร และ3) ผลการยืนยันแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายและแผนภูมิ จำแนกออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงเชี่ยวชาญ

- 1.1 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร
- 1.2 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) งานวิจัยเกี่ยวกับการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร
- 1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

- 2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โดยพิจารณาค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
- 2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)
- 2.4 การสังเคราะห์ความคิดเห็นจากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อหาแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

ตอนที่ 3 การยืนยันแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโดยผู้เชี่ยวชาญ

3.1 การตรวจสอบความสอดคล้องของแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญ

3.2 ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการยืนยันความเหมาะสมกับแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงเชี่ยวชาญ

1.1 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ตารางที่ 3

1.2 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) งานวิจัย เกี่ยวกับการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ตารางที่ 4

1.3 การข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ตารางที่ 5 การสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร



ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการนิเทศงาน
 กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร

ที่.	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ornstein	Fiedler.F.E., & Chemers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass.B.M.	ukl,G.,&Tracey,J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุดประเสริฐ	ประมวดี องอาจ	สังต์ อุทรานันท์
1	ผู้บริหารมีการนิเทศงาน แบบเน้นคน	✓						✓									✓							✓
2	ผู้บริหารมีการนิเทศงาน แบบเน้นงาน	✓					✓	✓	✓						✓		✓	✓						✓
3	ผู้บริหารมีการนิเทศงาน แบบมีส่วนร่วม	✓	✓		✓		✓	✓				✓			✓	✓			✓					
4	ผู้บริหารมีผู้นิเทศจะมอง บุคคลเป็นเพื่อนมนุษย์	✓			✓	✓						✓	✓						✓	✓				

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการนิเทศงาน
 กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร

ที่.	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and Tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ormstein	Fiedler.F.E., & Chermers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass.B.M.	ukl,C.,&Tracey,J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุตประเสริฐ	ประมาต องอาจ	สังต์ อุทรานันท์
5	ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องธรรมชาติของมนุษย์สนใจและเอาใจใส่ต่อผู้ปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓				✓						✓						✓			
6	ผู้บริหารให้ความสำคัญคุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นิเทศ	✓		✓	✓				✓	✓		✓			✓	✓		✓			✓	✓	✓	
7	ผู้บริหารมีเข้าใจธรรมชาติของแต่ละบุคคล	✓										✓	✓					✓	✓				✓	✓

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการ
การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่.	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and Tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ornstein	Fiedler, F.E., & Chermers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass B.M.,	ukl, G., & Tracey, J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุดประเสริฐ	ประมวดี อองอาจ	สังต์ อุทรานันท์	
8	ผู้บริหารมีการแสดงออก ของแต่ละบุคคล	✓					✓						✓												
9	ผู้บริหารมีการค้นหา ความสามารถพิเศษของแต่ละ บุคคล	✓					✓	✓			✓		✓	✓			✓					✓			
10	ผู้บริหารมีการช่วยพัฒนา ทักษะบางอย่างที่จะช่วย ให้งานบรรลุสำเร็จ	✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓				✓	✓		
11	ผู้บริหารมีการให้คุณค่าใน แต่ละบุคคล	✓						✓	✓					✓	✓				✓	✓					

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ

การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ornstein	Fiedler, F.E., & Chemers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass, B.M.	ukl, G., & Tracey, J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุตประเสริฐ	ประมวล องอาจ	สังต์ อุทรานันท์	
12	ผู้บริหารมีการให้ความเอาใจ ใส่ในชีวิตความเป็นอยู่ของแต่ละบุคคล	✓		✓						✓				✓						✓					
13	ผู้บริหารมีการให้ข้อมูลต่อ กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน	✓			✓	✓				✓	✓			✓	✓					✓	✓	✓	✓		
14	ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ ทุกคนแสดงความคิดเห็น	✓								✓															✓
15	ผู้บริหารมีการนิเทศเพื่อ พัฒนางาน	✓										✓				✓	✓		✓						✓
16	ผู้บริหารมีการให้ความรู้ใน เรื่องเป้าหมาย	✓	✓	✓					✓			✓	✓						✓	✓			✓		

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ
การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and Iarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ornstein	Fiedler, F.E., & Chemers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass, B.M..	ukl, G., & Tracey, J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมด สุดประเสริฐ	ประมวล อองอาจ	สังค อุทรานันท์
17	ผู้บริหารมีการจูงใจให้มี กำลังใจคิดริเริ่มอะไรใหม่	✓	✓	✓	✓					✓													✓	
18	ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้ รับผิดชอบและดำเนินงานอย่าง เต็มที่	✓			✓					✓	✓				✓	✓			✓			✓		
19	ผู้บริหารมีการยอมรับการ ทำงานตามโครงการที่ รับผิดชอบ	✓			✓	✓				✓					✓		✓		✓	✓		✓	✓	

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่.	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ornstein	Fiedler.F.E., & Chemers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass.B.M.	ukl, G.,&Tracey, J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุตประเสริฐ	ประมวดี องอาจ	สังต์ อุทรานันท์
19	ผู้บริหารมีการยอมรับการทำงานตามโครงการที่รับผิดชอบ	✓								✓			✓						✓			✓		
20	ผู้บริหารมีการนิเทศงานจะทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานให้คำแนะนำ	✓	✓	✓			✓	✓	✓			✓		✓		✓			✓	✓		✓	✓	
21	ผู้บริหารมีการประสานงานแก่ผู้ปฏิบัติแหล่งประโยชน์	✓			✓					✓		✓	✓		✓	✓	✓							✓

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการ
การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ornstein	Fiedler, F.E., & Chemers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass, B.M.,	ukl, G., & Tracey, J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุตประเสริฐ	ประมาด องอาจ	สังต์ อุทรานันท์
22	ผู้บริหารมีการนิเทศ ควรเป็นประชาธิปไตย	✓					✓		✓							✓				✓				
23	ผู้บริหารมีการสร้างความพึง พอใจในการทำงาน	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓				✓	✓			✓	✓	✓		
24	ผู้บริหารมีลักษณะพฤติกรรม ของผู้นิเทศเป็น	✓				✓					✓	✓										✓	✓	
25	ผู้บริหารมีการปฏิบัติอย่าง ใกล้ชิด	✓	✓	✓									✓					✓			✓			
26	ผู้บริหารมีการประเมินการ ปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่วางไว้	✓					✓		✓			✓	✓					✓	✓		✓	✓		

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่-	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and Tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Onstein	Fiedler, F.E., & Chermers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass, B.M.	Yukl, G., & Tracey, J.B.	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุตประเสริฐ	ประมวล องอาจ	สังข์ อุตราพันธ์
27	ผู้บริหารมีการค้นหาปัญหาเพื่อนำมาแก้ไข	✓				✓		✓				✓							✓			✓		
28	ผู้บริหารมีการประสานงานกับผู้ปฏิบัติในการให้คำแนะนำเทคนิคต่างๆ	✓			✓		✓	✓			✓	✓	✓			✓			✓	✓		✓	✓	
29	ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจ	✓	✓	✓	✓		✓			✓		✓		✓		✓	✓		✓					✓
30	ผู้บริหารมีการจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นในการปฏิบัติ	✓		✓		✓				✓	✓			✓	✓				✓	✓				

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ

การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่.	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and tarratt MOON และ KIRVO	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeca, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and rnslein	Fiedler.F.E., & Chemers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass, B.M..	Yukl, G., & Tracey, J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุดประเสริฐ	ประมาล องอาจ	ศักดิ์ อุทรานนท์
31	ผู้บริหารมีการอบรมพัฒนา ผู้ปฏิบัติให้มีความรู้ ความสามารถ	✓	✓			✓		✓							✓					✓			
32	ผู้บริหารมีการให้รางวัลแก่ ผู้ปฏิบัติงานได้ดี		✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓				✓	✓		✓		✓	✓		
33	ผู้บริหารมีการกล่าวคำยก ย่องชมเชยในโอกาสที่ เหมาะสมการใช้			✓	✓						✓	✓						✓	✓				

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ

การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่.	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ornstein	Fiedler, F.E., & Chemers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass, B.M..	ukl, G., & Tracey, J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุดประเสริฐ	ประมวล งามอาจ	ศักดิ์ อุทรานันท์
34	ผู้บริหารมีการสร้างขวัญ และกำลังใจ	✓	✓	✓				✓												✓				✓
35	ผู้บริหารมีกระบวนการใช้ อำนาจในการตัดสินใจของ บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป	✓	✓					✓	✓		✓				✓			✓		✓	✓	✓		
36	ผู้บริหารมีการนิเทศงาน และผู้รับการนิเทศร่วมกัน ตัดสินใจ	✓	✓	✓		✓					✓	✓			✓	✓		✓	✓			✓	✓	

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ

การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่.	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ornstein	Fiedler, F. E., & Chemers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass, B.M..	ukl, G., & Tracey, J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุดประเสริฐ	ประมาล องอาจ	ศักดิ์ อุทรานันท์
37	ผู้นิเทศมอบหมายให้ ผู้ปฏิบัติตัดสินใจในการ นิเทศงาน	✓		✓		✓		✓						✓					✓					
37	ผู้บริหารต้องมีสมรรถภาพ ทางการนิเทศ		✓	✓		✓								✓	✓				✓	✓		✓		
38	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางการ นิเทศงาน		✓			✓					✓	✓		✓		✓	✓	✓				✓	✓	
39	ผู้บริหารมีการสร้าง บรรยากาศที่ดีขององค์กร		✓																	✓				

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ

การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่.	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ornstein	Fiedler, F.E., & Chemers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass, B.M..	ukl, G., & Tracey, J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุดประเสริฐ	ประมวล งามอาจ	ศักดิ์ อุทรนันท์
40	ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง วิทยาการสิ่งแวดล้อม ภายนอก		✓				✓	✓				✓			✓							✓		
41	ผู้บริหารมีนโยบายในการ บริหาร		✓						✓			✓	✓			✓	✓				✓		✓	
42	ผู้บริหารมีการสร้างความ พึงพอใจในการทำงาน		✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓				✓					✓	✓			
43	ผู้บริหารมีการบรรยากาศ ขององค์กร		✓								✓	✓			✓	✓						✓	✓	

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ

การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่.	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ornstein	Fiedler, F. E., & Chemers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass, B.M..	ukl, G., & Tracey, J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุตะประเสริฐ	ประมวล อดอาจ	ตั้ง อุตสาหกรรม
44	ผู้บริหารมีการกำหนด บทบาทหน้าที่ของบุคลากร ที่ชัดเจน	✓	✓		✓				✓							✓					✓			
45	ผู้บริหารมีการนิเทศควร ตั้งอยู่บนหลักการ		✓	✓	✓	✓		✓		✓			✓			✓	✓		✓		✓			
46	สามารถวางแผนการ ปฏิบัติงานให้บุคลากรให้ ความร่วมมือและสนับสนุน ซึ่งกันและกัน	✓	✓		✓			✓	✓				✓	✓					✓	✓				

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ

การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่-	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and Tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ornstein	Fiedler, F.E., & Chermers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass, B.M.	ukl, G., & Tracey, J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุดประเสริฐ	ประมวล งามอาจ	ศักดิ์ อุทรนันท์
47	ผู้บริหารมีการสร้างทีมงาน		✓								✓													
48	การพัฒนาทีมงานจะ บรรลุผล		✓				✓				✓	✓				✓						✓		
49	ผู้บริหารมีต้องสร้าง วัฒนธรรมใหม่ๆ ให้แก่ สมาชิก		✓	✓			✓	✓			✓					✓	✓		✓			✓	✓	
50	ผู้บริหารมีความสามารถ หรือทักษะการทำงาน เป็นทีม		✓			✓					✓	✓							✓	✓				

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ

การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่-	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda,Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ornstein	Fiedler,F.E., & Chemers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass,B.M..	ukl,G.,&Tracey,J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุดประเสริฐ	ประมวล งามอาจ	ศักดิ์ อุทรนันท์
51	ผู้บริหารมีมีวัตถุประสงค์ที่ จะสร้างเป้าหมาย	✓	✓	✓	✓				✓				✓							✓				
52	การแก้ปัญหากลุ่ม		✓	✓		✓							✓	✓								✓		
53	ผู้บริหารควรมีความรู้ ความสามารถในการ แก้ปัญหาความขัดแย้ง		✓								✓					✓					✓		✓	
54	ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจ และดำเนินการบริหารการ ยินยอมของบุคลากร	✓	✓			✓					✓	✓				✓	✓				✓	✓		

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการ
การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ormstein	Fiedler, F.E., & Chermers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass, B.M.,	ukl, G., & Tracey, J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุดประเสริฐ	ประมวด องอาจ	สังต์ อุทรานันท์
55	ผู้บริหารมีการประชุมที่จัด นั้นควรสนองต่อความพึง พอใจของบุคลากร		✓	✓			✓					✓							✓					
56	ผู้บริหารมีความผูกพัน ร่วมกันในการตัดสินใจ		✓	✓	✓		✓	✓				✓	✓		✓				✓	✓	✓			
57	ผู้บริหารมีการวางแผนและ ดำเนินการประชุมเพื่อ ความสำเร็จของงาน		✓		✓										✓	✓					✓	✓		

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ

การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and Tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ornstein	Fiedler, F.E., & Chermers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass, B.M.	ukl, G., & Tracey, J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุดประเสริฐ	ประมาด งามอาจ	ศักดิ์ อุพรนันท์
58	ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะ ประสบการณ์		✓				✓											✓			✓			
59	ผู้บริหารมีการวางแผนและ ดำเนินการประชุมเพื่อ ความสำเร็จของงาน		✓	✓	✓		✓	✓		✓				✓				✓	✓		✓	✓	✓	
60	ผู้บริหารมีการพัฒนา บุคลากรในองค์กรตลอด		✓						✓		✓			✓	✓					✓			✓	✓
61	ผู้บริหารมีการมอบหมาย งานบุคลากรผู้บริหารควรมี ความรู้ความสามารถ		✓	✓	✓				✓	✓									✓		✓			

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ

การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่.	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and Tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ornstein	Fiedler, F.E., & Chermers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass, B.M..	ukl, G., & Tracey, J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุดประเสริฐ	ประมวล องอาจ	ศักดิ์ อุทรานันท์
62	ผู้บริหารมีการพัฒนาผู้ปฏิบัติ ให้มีความรู้ความสามารถ		✓	✓			✓			✓									✓					
63	ผู้บริหารมีการเอาใจใส่ต่อ ผู้ปฏิบัติงานและการให้ความ ยุติธรรม		✓			✓				✓	✓		✓						✓	✓		✓		
64	ผู้บริหารมีการเลือก ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ร่วมงาน		✓	✓	✓								✓	✓		✓				✓		✓		
65	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ความ ต้องการความคาดหวัง		✓								✓					✓	✓			✓	✓			
66	ผู้บริหารมีการนำในการ เปลี่ยนแปลงผู้บริหาร		✓	✓	✓	✓					✓	✓												

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการ
การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ormstein	Fiedler, F.E., & Chermers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass, B.M.,	ukl, G., & Tracey, J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุตะประดิษฐ์	ประมาด องอาจ	สังต์ อุทรานันท์
67	ผู้บริหารจะต้องรู้ระดับการ ยอมรับของครูเพื่อ ความสำเร็จของงาน		✓	✓							✓				✓				✓					
68	ผู้บริหารมีความเหมาะสม กับคุณค่าของแต่ละบุคคล										✓	✓			✓	✓			✓	✓	✓		✓	
69	ผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นการพัฒนาองค์กร		✓	✓		✓			✓								✓				✓	✓	✓	✓
70	ผู้บริหารมีเอาใจใส่ต่อ ผู้ปฏิบัติงาน		✓														✓	✓						

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ
การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ormstein	Fiedler, F.E., & Chermers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass, B.M.,	ukl, G., & Tracey, J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุตประเสริฐ	ประมาด องอาจ	สังต์ อุทรานันท์
71	ผู้บริหารมีการนิเทศควรตั้งอยู่ บนรากฐานของการพัฒนา วิชาชีพ		✓		✓		✓											✓						
72	มีผู้บริหารมีการพัฒนาที่ ต่อเนื่อง		✓		✓		✓	✓		✓						✓		✓	✓		✓			
73	ผู้บริหารมีความถนัดของแต่ละบุคคล		✓							✓	✓		✓			✓	✓			✓		✓		
74	ผู้บริหารมีนวัตกรรม จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้มี คุณภาพ		✓		✓								✓	✓						✓	✓			

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการ
การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ormstein	Fiedler, F.E., & Chermers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass, B.M.,	ukl, G., & Tracey, J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุตะประเสริฐ	ประมาด องอาจ	สังต์ อุทรานันท์
75	ผู้บริหารมี ใจจรธรรมชาติ ของแต่ละบุคคล		✓				✓											✓						
76	ผู้บริหารมีการใช้ ความสามารถในด้านการ ติดต่อสื่อความหมาย		✓	✓		✓	✓	✓		✓					✓			✓	✓	✓		✓		
77	ผู้บริหารมีการนิเทศงาน ส่งเสริมและการสร้างสรรค์		✓		✓					✓	✓			✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	
78	ผู้บริหารมีความสามารถ พิเศษของแต่ละบุคคล		✓	✓										✓	✓			✓	✓					

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ
การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ormstein	Fiedler, F.E., & Chermers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass, B.M.,	ukl, G., & Tracey, J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุตะประเสริฐ	ประมวด องอาจ	สังต์ อุทรานันท์
79	ผู้บริหารมีการให้คำปรึกษา แนะนำ		✓								✓							✓						
80	ผู้บริหารมีการสร้าง หลักเกณฑ์ในการทำงาน		✓		✓						✓		✓					✓	✓					
81	ผู้บริหารมีผู้บริหารที่เป็นผู้ มีความสามารถในการทำงาน ให้สำเร็จ		✓	✓			✓	✓	✓				✓	✓	✓					✓				
82	ผู้บริหารมีนิเทศงานว่าไม่ใช่ ตำแหน่งหรืองาน		✓		✓				✓	✓					✓	✓				✓	✓			

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ

การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ormstein	Fiedler, F.E., & Chermers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass, B.M.,	ukl, G., & Tracey, J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุตะประเสริฐ	ประมาด องอาจ	สังต์ อุทรานันท์
83	การที่ไม่หยุดนิ่งต้องมีการ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ เสมอ	✓	✓	✓		✓							✓								✓			
84	ผู้บริหารมีนิเทศงานจะคอย ให้กำลังใจ		✓		✓			✓			✓		✓	✓				✓			✓	✓		
85	ผู้บริหารมีการนิเทศงาน ซึ่ง ต้องคำนึงถึงพฤติกรรมมนุษย์ ความต้องการและแรงจูงใจ	✓	✓	✓				✓			✓				✓			✓			✓			
86	ผู้บริหารมีทางการนิเทศงาน บริหารในแต่ละยุคแต่ละสมัย				✓			✓	✓					✓	✓					✓	✓			

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ

การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่.	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ornstein	Fiedler, F.E., & Chemers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass, B.M..	ukl, G., & Tracey, J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุดประเสริฐ	ประมาด งาม	ศักดิ์ อุพรนันท์
87	ผู้บริหารมีการนิเทศงานควร จะมีส่วนในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสภาพ สิ่งแวดล้อม	✓	✓		✓													✓				✓		
88	ผู้บริหารมีนิเทศงาน เปลี่ยนแปลงไปในลักษณะ การมุ่งเปลี่ยนแปลงคน มากกว่างาน	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓		✓			✓	✓	✓		✓	✓	
89	ผู้บริหารมีสามารถ ตอบสนองความต้องการ			✓	✓						✓	✓			✓	✓				✓	✓			
90	ผู้บริหารมีการตัดสินใจ ปฏิบัติงาน	✓	✓		✓																			

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ

การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่.	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ornstein	Fiedler, F. E., & Chemers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass, B.M..	ukl, G., & Tracey, J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุดประเสริฐ	ประมวล องอาจ	ศักดิ์ อุทรนันท์
91	ผู้บริหารมีการวัดผล ปฏิบัติงานกิจกรรมที่สำคัญ				✓					✓											✓			
92	ผู้บริหารมีการนิเทศงาน ควร มีความถูกต้องตาม หลักวิชา			✓			✓			✓	✓		✓			✓					✓	✓		
93	ผู้บริหารมีการนิเทศควร เป็นไปอย่างมีระเบียบ						✓		✓			✓		✓		✓	✓		✓			✓		
94	ผู้บริหารมีการนิเทศควรจะมา จากการรวบรวมข้อมูลและ การสรุปผลอย่างมี ประสิทธิภาพเป็นที่เชื่อถือได้	✓	✓	✓			✓		✓	✓		✓	✓						✓	✓		✓	✓	

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการ
การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ร.น.	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and Tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ornstein	Fiedler, F.E., & Chemeis	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass, B.M.	ukl, G., & Tracey, J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุตประเสริฐ	ประมวดี องอาจ	สังต์ อุทรานันท์
95	ผู้บริหารมีการนิเทศจะต้อง เคารพในความแตกต่างของ บุคคลเน้นความร่วมมือร่วม ใจกัน		✓	✓	✓				✓			✓					✓					✓		
96	ผู้บริหารมีการนิเทศควร เป็นการแสวงหา ความสามารถพิเศษของ บุคคลแล้วเปิดโอกาสให้ได้ แสดงออก	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓				✓	✓	

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่.	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda,Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ornstein	Fiedler.F.E., & Chemers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass.B.M.	ukl,G.,&Tracey,J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุดประเสริฐ	ประมวล อองอาจ	ศักดิ์ อุพรนันท์
97	ผู้บริหารมีการนิเทศถูกปรับให้ตรงกับความต้องการของแต่ละบุคคลที่เป็นบุคลากรของโรงเรียน		✓	✓			✓		✓								✓					✓		
98	ผู้บริหารมีการนิเทศช่วยจำแนกความต้องการของแต่ละบุคคลที่เป็นบุคลากรของโรงเรียน		✓				✓		✓	✓			✓				✓	✓			✓	✓	✓	
99	ผู้บริหารมีการนิเทศจะช่วยให้เป้าหมายและจุดมุ่งหมาย	✓	✓	✓	✓			✓					✓	✓				✓	✓					

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการ
การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่.	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and Larratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeida, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ornstein	Fiedler, F.E., & Chermers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass B.M.	ukl, G., & Tracey, J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุดประเสริฐ	ประมวดี องอาจ	สังข์ อุทรานันท์
100	การนิเทศจะช่วยปรับปรุงทัศนคติ และสัมพันธภาพของมวลสมาชิกของคณะบุคคลในโรงเรียน			✓				✓		✓		✓								✓				
101	การนิเทศต้องมีการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วม	✓	✓		✓	✓		✓				✓	✓			✓				✓	✓		✓	
102	การวัดประสิทธิผลของการนิเทศควรประเมิน โดยผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการ							✓							✓		✓						✓	✓

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่-	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda,Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ornstein	Fiedler.F.E., & Chemers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass.B.M.	ukl,G.,&Tracey,J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุดประเสริฐ	ประมวล อองอาจ	ศักดิ์ อุพรนันท์
103	ผู้บริหารมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า		✓	✓					✓	✓										✓				
104	ผู้บริหารมีการจัดการอย่างเป็นระบบของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา	✓				✓			✓	✓			✓			✓				✓	✓	✓		
105	ผู้บริหารมีเทคนิคการนิเทศจะปรับเปลี่ยนไปตามปัจจัยพื้นฐาน			✓		✓	✓		✓				✓	✓		✓	✓					✓	✓	

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ

การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่-	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ornstein	Fiedler, F.E., & Chemers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass, B.M..	ukl, G., & Tracey, J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุดประเสริฐ	ประมวล องอาจ	สังข์ อุทรานันท์
106	ผู้บริหารมีการนิเทศงาน ส่งเสริมความก้าวหน้าทาง อาชีพแก่ครู		✓	✓		✓				✓											✓			
107	ผู้บริหารมีการนิเทศงาน ส่งเสริมความเจริญของงกรม ของครู					✓	✓			✓			✓			✓					✓	✓		
108	ผู้บริหารมีการนิเทศงาน ปรับปรุงการสอนของครู ให้ดีขึ้น		✓		✓		✓			✓			✓	✓		✓	✓	✓				✓		
109	ผู้บริหารมีให้บุคลากรใน สถานศึกษาได้พัฒนา ความรู้ ทักษะ						✓	✓		✓								✓	✓			✓	✓	

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ

การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่-	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ornstein	Fiedler, F.E., & Chemers	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass, B.M..	ukl, G., & Tracey, J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุดประเสริฐ	ประมาด องอาจ	ศักดิ์ อุทรนันท์
110	ผู้บริหารมีการประสานงาน และความร่วมมือระหว่าง ผู้เกี่ยวข้อง		✓	✓						✓									✓					
111	ผู้บริหารเป็นผู้เปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานของผู้ตาม										✓			✓					✓	✓	✓			
112	ผู้บริหารมีประสิทธิภาพของ ผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์										✓			✓	✓						✓	✓		
113	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเป็นการ กระทำของผู้นำในการชี้นำ และประสานงาน		✓		✓							✓							✓					
114	ผู้บริหารมีความสำเร็จได้ต้อง เป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ	✓												✓					✓	✓				

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ

การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ร.น.	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	Brown และ Moberg	Sergiovanni and Tarratt	Mooth และ Ritvo	Warrick & Zawacki	wiles and Lovell	Burton and Brueckner	Mark and Stoop	Zepeda, Sally	Briggs and Justman	Lunenburg and Ornstein	Fiedler, F.E., & Chemeis	Vroom and Yetton	Ulrich, D.	Bass, B.M.	ukl, G., & Tracey, J.B.,	Peter F Drucker	Hersey and Blanchard	M. Milstein	H. Koontz	Gorton Richard D.	กมล สุดประเสริฐ	ประมวดี องอาจ	สังต์ อุทรานันท์
115	ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานใน หน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย	✓	✓						✓						✓					✓				
116	ผู้บริหารมีองค์กรที่ประสบ ความสำเร็จ		✓		✓											✓						✓		
117	ผู้บริหารมีการทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงโดยอาศัยคนอื่น เป็นผู้นำ				✓	✓					✓	✓		✓			✓			✓		✓	✓	
118	การผู้บริหารมีทำงาน ร่วมกันระหว่างบุคคล		✓			✓												✓						

จากตารางที่ 3 สรุปสาระสำคัญการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร ข้อค้นพบที่เกี่ยวข้องการนิเทศ งานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร พบว่า สาระสำคัญที่สามารถนำไปใช้เป็นกระทรงำถาม ในการวิจัย สรุปได้ 119 ข้อ ดังนี้ 1.ผู้บริหารมีการนิเทศงานแบบเน้นคน 2.ผู้บริหารมีการนิเทศงาน แบบเน้นงาน 3.ผู้บริหารมีการนิเทศงานแบบมีส่วนร่วม 4.ผู้บริหารมีผู้นิเทศจะมองบุคคลเป็นเพื่อน มนุษย์ 5.ผู้บริหารมีให้ความสำคัญในเรื่องธรรมชาติของมนุษย์สนใจและเอาใจใส่ต่อผู้ปฏิบัติงาน 6.ผู้บริหารมีให้ความสำคัญซึ่งลักษณะพฤติกรรมของผู้นิเทศ 7.ผู้บริหารมีเข้าใจธรรมชาติของแต่ละ บุคคล 8.ผู้บริหารมีการแสดงออกของแต่ละบุคคล 9.ผู้บริหารมีการค้นหาความสามารถพิเศษ ของแต่ละบุคคล 10.ผู้บริหารมีการช่วยพัฒนาทักษะบางอย่างที่จะช่วยให้งานบรรลุสำเร็จ 11.ผู้บริหารมีการให้คุณค่าในแต่ละบุคคล 12.ผู้บริหารมีการให้ความเอาใจใส่ในชีวิตความเป็นอยู่ ของแต่ละบุคคล 13.ผู้บริหารมีการให้ข้อมูลต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน 14.ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ทุก คนแสดงความคิดเห็น 15.ผู้บริหารมีการนิเทศเพื่อพัฒนางาน 16.ผู้บริหารมีการให้ความรู้ในเรื่อง เป้าหมาย 17.ผู้บริหารมีการจูงใจให้มีกำลังใจคิดริเริ่มอะไรใหม่ 18.ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้รับ ผิดชอบและดำเนินงานอย่างเต็มที่ 19.ผู้บริหารมีการยอมรับการทำงานตามโครงการที่รับผิดชอบ 20.ผู้บริหารมีการนิเทศงานจะทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานให้คำแนะนำ 21.ผู้บริหารมีการ ประสานงานแก่ผู้ปฏิบัติหาแหล่งประโยชน์ 22.ผู้บริหารมีการนิเทศควรเป็นประชาธิปไตย 23.ผู้บริหารมีการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน 24.ผู้บริหารมีลักษณะพฤติกรรมของผู้นิเทศเป็น 25.ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด 26.ผู้บริหารมีการประเมินการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่วาง ไว้ 27.ผู้บริหารมีการค้นหาปัญหาเพื่อนำมาแก้ไข 28.ผู้บริหารมีการประสานงานกับผู้ปฏิบัติในการ ให้คำแนะนำเทคนิคต่างๆ 29.ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจ 30.ผู้บริหารมีการจัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ที่จำเป็นในการปฏิบัติ 31.ผู้บริหารมีการอบรมพัฒนาผู้ปฏิบัติให้มีความรู้ความสามารถ 32.ผู้บริหารมีการอบรมพัฒนาผู้ปฏิบัติให้มีความรู้ความสามารถ 33.ผู้บริหารมีการกล่าวคำยกย่อง ชมเชยในโอกาสที่เหมาะสมการใช้ 34.ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจ 35.ผู้บริหารมี กระบวนการใช้อำนาจในการตัดสินใจของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป 36.ผู้บริหารมีการนิเทศงานและ ผู้รับการนิเทศร่วมกันตัดสินใจ 37.ผู้นิเทศมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติตัดสินใจในการนิเทศงาน 38.ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางการนิเทศ 39.ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศที่ดีขององค์การ

41.ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงวิทยาการสิ่งแวดล้อมภายนอก 42.ผู้บริหารมีการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน 43.ผู้บริหารมีการบรรยายขององค์กร 44.ผู้บริหารมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่ชัดเจน 45.ผู้บริหารมีการนิเทศควรตั้งอยู่บนหลักการ 46.สามารถวางแผนการปฏิบัติงานให้บุคลากรให้ความร่วมมือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน 47.ผู้บริหารมีการสร้างทีมงาน 48.การพัฒนาทีมงานจะบรรลุผล 49.ผู้บริหารมีต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่ๆ ให้แก่สมาชิก 50.ผู้บริหารมีความสามารถหรือทักษะการทำงานเป็นทีม 51.ผู้บริหารมีมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างเป้าหมาย 52. การแก้ปัญหากลุ่ม 53.ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 54.ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจและดำเนินการบริหารการยินยอมของบุคลากร 55.ผู้บริหารมีการประชุมที่จัดนั้นควรสนองต่อความพึงพอใจของบุคลากร 56.ผู้บริหารมีความผูกพันร่วมกันในการตัดสินใจ 57.ผู้บริหารมีการวางแผนและดำเนินการประชุมเพื่อความสำเร็จของงาน 58. ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะประสบการณ์ 59.ผู้บริหารมีการวางแผนและดำเนินการประชุมเพื่อความสำเร็จของงาน 60.ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรตลอด 61.ผู้บริหารมีการมอบหมายงานบุคลากร ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถ 62.ผู้บริหารมีการพัฒนาผู้ปฏิบัติให้มีความรู้ความสามารถ 63.ผู้บริหารมีการเอาใจใส่ต่อผู้ปฏิบัติงานและการให้ความยุติธรรม 64.ผู้บริหารมีการเลือกผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ร่วมงาน 65.ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ความต้องการความคาดหวัง 66.ผู้บริหารมีการนำในการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร 67.ผู้บริหารจะต้องรู้ระดับการยอมรับของครูเพื่อความสำเร็จของงาน 68.ผู้บริหารมีความเหมาะสมกับคุณค่าของแต่ละบุคคล 69.ผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงถือเป็นการพัฒนาองค์กร 70.ผู้บริหารมีเอาใจใส่ต่อผู้ปฏิบัติงาน 71.ผู้บริหารมีการนิเทศควรตั้งอยู่บนรากฐานของการพัฒนาวิชาชีพ 72.มีผู้บริหารมีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง 73.ผู้บริหารมีความถนัดของแต่ละบุคคล 74.ผู้บริหารมีนวัตกรรมจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้มีคุณภาพ 75.ผู้บริหารมี เข้าใจธรรมชาติของแต่ละบุคคล 76.ผู้บริหารมีการใช้ความสามารถในด้านการติดต่อสื่อความหมาย 77.ผู้บริหารมีการนิเทศงานส่งเสริมและการสร้างสรรค์ 78.ผู้บริหารมีความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล 79.ผู้บริหารมีการให้คำปรึกษาแนะนำ 80.ผู้บริหารมีการสร้างหลักเกณฑ์ในการทำงาน 81.ผู้บริหารมีผู้บริหารที่เป็นผู้มีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ 82.ผู้บริหารมีนิเทศงานว่าไม่ใช่ตำแหน่งหรืองาน 83. การที่ไม่หยุดนิ่งต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ 84.ผู้บริหารมีนิเทศงานจะคอยให้กำลังใจ 85.ผู้บริหารมีการนิเทศงาน ซึ่งต้องคำนึงถึงพฤติกรรมมนุษย์ ความต้องการ และแรงจูงใจ 86.ผู้บริหารมีทางการนิเทศงานบริหารในแต่ละยุคแต่ละสมัย 87.ผู้บริหารมีการ

นิเทศงานควรจะมีส่วนในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพสิ่งแวดล้อม 88.ผู้บริหารมีนิเทศงาน
 เปลี่ยนแปลงไปในลักษณะการมุ่งเปลี่ยนแปลงคนมากกว่างาน 89.ผู้บริหารมีสามารถตอบสนอง
 ความต้องการ 90.ผู้บริหารมีการตัดสินใจปฏิบัติงาน 91.ผู้บริหารมีการวัดผลปฏิบัติงานกิจกรรมที่
 สำคัญ 92.ผู้บริหารมีการนิเทศงานควร มีความถูกต้องตามหลักวิชา 93.ผู้บริหารมีการนิเทศควร
 เป็นไปอย่างมีระเบียบ 94.ผู้บริหารมีการนิเทศควรจะมาจากการรวบรวมข้อมูลและการสรุปผล
 อย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่เชื่อถือได้ 95.ผู้บริหารมีการนิเทศจะต้องเคารพในความแตกต่างของ
 บุคคลเน้นความร่วมมือร่วมใจกัน 96.ผู้บริหารมีการนิเทศควรเป็นการแสวงหาความสามารถพิเศษ
 ของบุคคลแล้วเปิดโอกาสให้ได้แสดงออก 97.ผู้บริหารมีการนิเทศถูกปรับให้ตรงกับความต้องการ
 ของแต่ละบุคคลที่เป็นบุคลากรของโรงเรียน 98.ผู้บริหารมีการนิเทศช่วยจำแนกความต้องการของ
 แต่ละบุคคลที่เป็นบุคลากรของโรงเรียน 99.ผู้บริหารมีการนิเทศจะช่วยให้เป้าหมายและจุดมุ่งหมาย
 100.การนิเทศจะช่วยปรับปรุงทัศนคติ และสัมพันธภาพของมวลสมาชิกของคณะบุคคลในโรงเรียน
 101.การนิเทศต้องมีการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วน
 ร่วม 102.การวัดประสิทธิผลของการนิเทศควรประเมินโดยผู้ที่ร่วมในโครงการ 103.ผู้บริหารมี
 เป้าหมายเพื่อส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า 104.ผู้บริหารมีการจัดการอย่างเป็นระบบของผู้ที่เกี่ยวข้อง
 กับการจัดการศึกษา 105.ผู้บริหารมีเทคนิคการนิเทศจะปรับเปลี่ยนไปตาม 106.ผู้บริหารมีการนิเทศ
 งานส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพแก่ครู 107.ผู้บริหารมีการนิเทศงานส่งเสริมความเจริญงอกงาม
 ของครู 108.ผู้บริหารมีการนิเทศงานปรับปรุงการสอนของครูให้ดีขึ้น 109.ผู้บริหารมีให้บุคลากรใน
 สถานศึกษาได้พัฒนา ความรู้ ทักษะ 110.ผู้บริหารมีการประสานงานและความร่วมมือระหว่าง
 ผู้เกี่ยวข้อง 111.ผู้บริหารเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม 112.ผู้บริหารมีประสิทธิภาพ
 ของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ 113.ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำในการชี้แนะและ
 ประสานงาน 114.ผู้บริหารมีความสำเร็จได้ต้องเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ 115.ผู้บริหารมีการปฏิบัติงาน
 ในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย 116.ผู้บริหารมีองค์กรที่ประสบความสำเร็จ 117.ผู้บริหารมีการทำงาน
 ต่างๆ ให้ลุล่วงโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้นำ 118.การผู้บริหารมีทำงานร่วมกันระหว่างบุคคล

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) งานวิจัย เกี่ยวกับ

การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร

ที่.	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	นภาพกรณ์ หะวานนท์	นิรัตน์ รัชตการ	มตต์เมตต์การุณจิต	ทรงสิทธิ์ ชื่นชีวิต	สมศักดิ์ มังฉวีวิทยกุล	วันเพ็ญ อำนวย	จตุรงค์ สิทธิบุญมา	เฉลิม นิลแก้ว	สุรพล ประมเล็ก	เรืองยศ พจนนเศรษฐ์	พิณสุดา สิริรังศรี	ประสาด วิกพงษ์	บุญยา ปิยามย์	ประยูร ธีระพงษ์	Nisca	Clark, Ann	Miller	Wood	Bailey, JoEllen	Rock	Kingston	Swetal
1	ผู้บริหารมีความพยายาม ตั้งใจในการปฏิบัติงาน	✓			✓						✓			✓							✓		
2	ผู้บริหารมีเป้าหมาย สนับสนุนการจัดกิจกรรม	✓			✓	✓		✓			✓	✓		✓	✓				✓		✓	✓	
3	ผู้บริหารมีการพัฒนา โรงเรียน	✓							✓	✓									✓	✓			
4	ผู้บริหารมีการวางแผน	✓	✓				✓				✓					✓							
5	ผู้บริหารมีนโยบาย กำหนดการดำเนินการของ การศึกษา	✓	✓						✓						✓					✓			
6	ผู้บริหารความสำเร็จในการ ดำเนินงาน	✓							✓	✓							✓			✓	✓		

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) งานวิจัย เกี่ยวกับการ
การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

ที่	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	นภาพกรณ์ หะวานนท์	นิรัตน์ รัชตการ	มดต์ เมตต์การุณจิต	พรงสิทธิ์ ชินชีวิต	สมศักดิ์ มัจฉาวิทย์กุล	วันเพ็ญ อ่างา	จตุรงค์ สิทธิบุญญา	ศลิมา นิลแก้ว	สุรพต ประมเล็ก	เรืองยศ พานุนุสนธ	พัฒนศดา ศิริรุ่งศรี	ประสาน รักพวง	บุษยา ปิยารมย์	ประยูร ธีระพงษ์	Nisca	Clark, Ann	Miller	Wood	Bailey,JoEllen	Rock	Kingston	Swetal
7	ผู้บริหารการปฏิบัติงาน นิเทศของครูผู้นิเทศ		✓		✓													✓					
8	ผู้บริหารการเตรียมการ นิเทศ		✓		✓	✓		✓							✓			✓					
9	ผู้บริหารมีวิธีการ ปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหา		✓					✓	✓		✓				✓	✓				✓			
10	ผู้บริหารควรศึกษาอุปสรรค ในการทำงาน		✓								✓	✓								✓	✓		
11	ผู้บริหารมีการเลือกกิจกรรม ที่ใช้ในการนิเทศ		✓																				

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) งานวิจัย เกี่ยวกับการ
การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

ที่	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	นภาพกรณ์ หะวานนท์	นิรทัสน์ รัชดากร	มตต์ เมตต์การุณจิต	ทรงสิทธิ์ ชัยนิจิวัต	สมศักดิ์ มัจฉาภิทยกุล	วันเพ็ญ อำนวย	จตุรงค์ ติทธิบุญมา	เฉลิม นิดแก้ว	สุรพล ประมเล็ก	เรืองยศ ฉานสุข	พิณสุดา ธีรวัชรินทร์	ประจักษ์ รัตพวง	บุษยา ปิยารมย์	ประยูร ธีระพงษ์	Nisca	Clark, Ann	Miller	Wood	Bailey, JoEllen	Rock	Kingston	Swetal
12	ผู้บริหารมีการสร้างเครื่องมือ การนิเทศ		✓						✓								✓			✓			
13	ผู้บริหารมีส่วนร่วม เสนอแนะและแสดงความคิดเห็น		✓	✓					✓	✓						✓				✓	✓		
14	ผู้บริหารมีรายงานสรุปการ นิเทศงาน		✓																				
15	ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการศึกษาประจำ โรงเรียน				✓				✓						✓	✓			✓		✓		✓

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) งานวิจัย เกี่ยวกับการ
การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

ที่	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	นภาพกรณ์ หะวานนท์	นิรทัศน์ รัชดากร	มดต์ เมตต์การุณจิต	ทรงสิทธิ์ ชื่นจิตวิต	สมศักดิ์ มังจลาภิทยกุล	วันเพ็ญ อานาจ	จตุรงค์ ติทธิบุญมา	เฉลิม นิดแก้ว	สุรพล ประมเล็ก	เรืองยศ พานิชนธ	พิณสุดา ติริรังศรี	ประสาน รัตพวง	บุษยา ปิยารมย์	ประยูร ธีระพงษ์	Nisca	Clark, Ann	Miller	Wood	Bailey, JoEllen	Rock	Kingston	Swetal
16	ผู้บริหารมีการกระตุ้นการ ทำงาน			✓							✓			✓							✓		
17	ผู้บริหารมีการประสานงาน			✓																	✓	✓	
18	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ดี			✓					✓	✓					✓		✓			✓			
19	ผู้บริหารมีคุณลักษณะของ ผู้บริหาร โรงเรียน					✓						✓						✓					
20	ผู้บริหารมีกำหนดนโยบาย และแผนพัฒนาโรงเรียน					✓						✓	✓					✓					

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) งานวิจัย เกี่ยวกับ

การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร

ที่-	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	นภาพกรณ์ ะวานนท์	นิรัตน์ รัชดากร	มดต์ เมตต์การุณจิต	พรสิทธิ์ ชินชีวิต	สมศักดิ์ มัจฉาทิพย์กุล	วันเพ็ญ อ่างาง	จตุรงค์ ศิทธิบุญมา	เฉลิม นิลแก้ว	ศรพล เปรมเล็ก	เรืองยศ พงษ์สุนทร	พิษสุดา ติริรังศรี	ประสานรักษ์พ่วง	บุษยา บิยาภรณ์	ประยูร ธีระพงษ์	Nisca	Clark, Ann	Miller	Wood	Bailey,JoEllen	Rock	Kingston	Swetal
21	ผู้บริหารมีติดตามผลการ จัดการเรียนการสอน		✓			✓	✓							✓				✓					
22	ผู้บริหารมีประสิทธิภาพใน การทำงาน		✓	✓				✓						✓	✓								
23	ผู้บริหารมีการบริหารงาน กรรมการบริหารโรงเรียน											✓						✓		✓			
24	ผู้บริหารมีจัดทำแผน												✓							✓	✓		
25	ผู้บริหารมีแผนปฏิบัติการ					✓			✓													✓	
26	ผู้บริหารมีการพัฒนาการ นิเทศงาน					✓	✓		✓	✓						✓	✓					✓	✓
27	ผู้บริหารมีการนิเทศแบบ ร่วมมือกัน															✓	✓						

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) งานวิจัย เกี่ยวกับ

การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร

ที่	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	นภาพกรณ์ ะวานนท์	นิรทัศน์ รัชการ	มดต์ เมตต์การุณจิต	ทรงสิทธิ์ ชินชีวิต	สมศักดิ์ มังลาวิทยกุล	วันเพ็ญ อำนวย	จตุรงค์ สิทธิบุญมา	เฉลิม นิลแก้ว	สุรพล เปรมเล็ก	เรืองยศ พจนนเศรษฐ์	พิณสุดา สิริรังศรี	ประศาน รักพวง	บุษยา ปิยารมย์	ประยูร ธีระพงษ์	Nisca	Clark, Ann	Miller	Wood	Bailey,JoEllen	Rock	Kingston	Swetal
28	ผู้บริหารมีการนิเทศและ ผู้รับการนิเทศ		✓														✓	✓					
29	ผู้บริหารมีการใช้เทคโนโลยี		✓	✓								✓								✓			
30	ผู้บริหารมีรวบรวมเอกสาร บันทึกข้อมูล					✓						✓	✓				✓						
31	ผู้บริหารมีการตัดสินใจ					✓	✓		✓								✓				✓		
32	ผู้บริหารมีความสำเร็จใน การนิเทศ			✓					✓	✓			✓				✓				✓	✓	
33	ผู้บริหารมีประสิทธิภาพ ของงานนิเทศ			✓	✓								✓	✓			✓						

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) งานวิจัย เกี่ยวกับการ
การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร

ที่	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	นภาพกรณ์ หวานนท์	นิรทัสน์ รัชตากร	มตต์ เมตต์การุณจิต	ทรงสิทธิ์ ชื่นชีวิต	สมศักดิ์ มังฉวีวิทยกุล	วันเพ็ญ อานาจ	จตุรงค์ ลิทธิบุญมา	เฉลิม นิตแก้ว	ศุภพล ประมเล็ก	เรืองยศ พจนนสุนทร	พินสุดา สิริรังศรี	ประสาน รักพวง	บุษยา ปิยรัมย์	ประยูร ธีระพงษ์	Nisca	Clark, Ann	Miller	Wood	Bailey,JoEllen	Rock	Kingston	Swetal
34	ผู้บริหารมีการนิเทศงาน ก่อให้เกิดความไว้วางใจ			✓								✓					✓						
35	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ ข้อมูล			✓	✓		✓					✓	✓				✓			✓			
36	ผู้บริหารมีสภาพการ ปฏิบัติงาน						✓	✓		✓								✓		✓	✓	✓	
37	ผู้บริหารมีการติดต่อ ประสานงาน			✓						✓	✓		✓					✓				✓	✓
38	ปฏิบัติหน้าที่แบบมีทิศทาง			✓	✓								✓	✓					✓				

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) งานวิจัย เกี่ยวกับการ

การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร

ที่	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	นภาพกรณ์ พะวานนท์	นิรทัศน์ รัชดากร	มตต์ เมตต์การุณจิต	ทรงสิทธิ์ ชื่นชีวิต	สมศักดิ์ มังจลาวิทเขตกุล	วันพิชญ์ อานาจ	จตุรงค์ สิทธิบุญมา	เฉลิม นิลแก้ว	สุรพล ประมเล็ก	เรืองยศ พจนนุสนธิ์	พิณสุดา สิริรังศรี	ประสาดัน วิกพวง	บุษยา ปิยารมย์	ประยูร ธีระพงษ์	Nisca	Clark, Ann	Miller	Wood	Bailey,JoEllen	Rock	Kingston	Swetal
39	ผู้บริหารมีบทบาทของแต่ ละฝ่ายอย่างชัดเจน			✓															✓				
40	ผู้บริหารมีความสำเร็จการ นิเทศงาน			✓	✓			✓					✓						✓	✓			
41	ผู้บริหารมีการแก้ไขปัญหา							✓	✓	✓			✓	✓		✓					✓		
42	ผู้บริหารมีการจูงใจการ นิเทศ									✓	✓					✓	✓					✓	

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) งานวิจัย เกี่ยวกับการ
การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร

ที่	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	นภาพกรณ์ หะวานนท์	นิรทัศน์ รัชตากร	มตต์เมตต์การุณจิต	ทรงสิทธิ์ ชัยนิจิวัต	สมศักดิ์ มั่งจุมวิทกุล	วันเพ็ญ อานาจ	จตุรงค์ สิทธิบุญมา	เฉลิม นิลแก้ว	สุรพล เปรมเล็ก	เรืองยศ พจนนุสนธิ	พิณสุดา สิริรังศรี	ประสาน รักพวง	บุษยา ปิยารมย์	ประยูร ชีระพงษ์	Nisca	Clark, Ann	Miller	Wood	Bailey,JoEllen	Rock	Kingston	Swetal
43	ผู้บริหารมีวัตถุประสงค์การ นิเทศ		✓																			✓	
44	ผู้บริหารมีการค้นคว้าด้าน ประสิทธิภาพ		✓	✓		✓			✓				✓				✓						✓
45	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ					✓	✓		✓	✓			✓	✓			✓	✓					✓
46	ผู้บริหารมีการสร้างความ มั่นใจ		✓					✓							✓								✓
47	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ ข้อมูลจากผู้อำนวยความสะดวก		✓	✓				✓	✓						✓	✓							✓

จากตารางที่ 4 สรุปสาระสำคัญการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) งานวิจัยเกี่ยวกับการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารข้อค้นพบที่เกี่ยวข้องการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร พบว่า สาระสำคัญที่สามารถนำไปใช้เป็นกระทงคำถามในการวิจัย สรุปได้ 47 ข้อ ดังนี้ 1.ผู้บริหารมีความพยายามตั้งใจในการปฏิบัติงาน 2.ผู้บริหารมีเป้าหมายสนับสนุนการจัดกิจกรรม 3.ผู้บริหารมีการพัฒนาโรงเรียน 4.ผู้บริหารมีการวางแผน 5.ผู้บริหารมีนโยบายกำหนดการดำเนินการของการศึกษา 6.ผู้บริหารความสำเร็จในการดำเนินงาน 7.ผู้บริหารการปฏิบัติงานนิเทศของครูผู้นิเทศ 8.ผู้บริหารการเตรียมการนิเทศ 9.ผู้บริหารมีวิธีการปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหา 10.ผู้บริหารควาศึกษาอุปสรรคในการทำงาน 11.ผู้บริหารมีการเลือกกิจกรรมที่ใช้ในการนิเทศ 12.ผู้บริหารมีการสร้างเครื่องมือการนิเทศ 13.ผู้บริหารมีส่วนร่วมเสนอแนะและแสดงความคิดเห็น 14.ผู้บริหารมีรายงานสรุปการนิเทศงาน 15.ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียน 16.ผู้บริหารมีการกระตุ้นการทำงาน 17.ผู้บริหารมีการประสานงาน 18.ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ดี 19.ผู้บริหารมีคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน 20.ผู้บริหารมีกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาโรงเรียน 21.ผู้บริหารมีติดตามผลการจัดการเรียนการสอน 22.ผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการทำงาน 23.ผู้บริหารมีการบริหารงานกรรมการบริหารโรงเรียน 24.ผู้บริหารมีจัดทำแผน 25.ผู้บริหารมีแผนปฏิบัติการ 26.ผู้บริหารมีการพัฒนาการนิเทศงาน 27.ผู้บริหารมีการนิเทศแบบร่วมมือกัน 28.ผู้บริหารมีการนิเทศและผู้รับการนิเทศ 29.ผู้บริหารมีการใช้เทคโนโลยี 30.ผู้บริหารมีรวบรวมเอกสารบันทึกข้อมูล 31.ผู้บริหารมีการตัดสินใจ 32.ผู้บริหารมีความสำเร็จในการนิเทศ 33.ผู้บริหารมีประสิทธิภาพของงานนิเทศ 34.ผู้บริหารมีการนิเทศงานก่อให้เกิดความไว้วางใจ 35.ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ข้อมูล 36.ผู้บริหารมีสภาพการปฏิบัติงาน 37.ผู้บริหารมีการติดต่อประสานงาน 38.ปฏิบัติหน้าที่แบบมีทิศทางตัวแปรการนิเทศงาน 39.ผู้บริหารมีบทบาทของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน 40.ผู้บริหารมีความสำเร็จการนิเทศงาน 41.ผู้บริหารมีการแก้ไขปัญหา 42.ผู้บริหารมีการจูงใจการนิเทศ.43.ผู้บริหารมีวัตถุประสงค์การนิเทศ 44.ผู้บริหารมีการค้นคว้าด้านประสิทธิภาพ.45.ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ 46. ผู้บริหารมีการสร้างความมั่นใจ47.ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้อำนวยการ

ตารางที่ 5 การสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) การนิเทศงาน
 กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร

ที่	ตัวแปรการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	ดร.ธีระพงษ์ ศรีโพธิ์	ดร.ถาวรย์ ตรีเนตร	นางสาวไพเราะ มุ่งมั่น	ดร.นรินทร์ ชำนาญดู	ดร.วินัย ทองมั่น	ดร.พิมพ์มาศรังสรรค์สถิตย์	ภราดา ดร. วิรุฒ ขุนัญพราหมณ์	ดร.ชัยฤทธิ์ ศิลาเดช	รศ.ดร.ปราโมทย์ จันทร์เรือง
1	ผู้บริหารมีการนิเทศงานตามความรู้ ความสามารถในการนิเทศงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	ผู้บริหารมีการนิเทศงานมีประสบการณ์ ในการนิเทศงาน	✓	✓	✓		✓	✓	✓		
3	ผู้บริหารนิเทศงานมีเทคนิคในการให้ คำปรึกษาคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน ได้อย่างเหมาะสม	✓	✓	✓			✓	✓	✓	
4	ผู้บริหารนิเทศงานเลือกรูปแบบการนิเทศ งานได้อย่างเหมาะสม	✓	✓	✓				✓	✓	✓

ตารางที่ 5 การสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) การนิเทศงาน
 กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่-	ตัวแปรการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	ดร.ธีระพงศ์ ศรีโพธิ์	ดร.กัญญา ศรีเนตร	นางสาวไพเราะ มั่งม้น	ดร.นรินทร์ จำนญดู	ดร.วินัย ทองมัน	ดร.พิมพ์มาศ รังสรรค์สถิตย์	ภราดา ดร. วีรยุทธ บุญพรหมณ์	ดร.ชัยฤทธิ์ ศิลาเดช	รศ.ดร.ปราโมทย์ จันทร์เรือง
5	ผู้บริหารนิเทศงานมีแผนการนิเทศงาน ชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	ผู้บริหารนิเทศงานสามารถให้คำปรึกษา ได้อย่างเหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	ผู้บริหารนิเทศงานมีปฏิทินการนิเทศงาน ที่ชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
8	ผู้บริหารนิเทศงานตระหนักในงานที่ รับผิดชอบ	✓	✓	✓				✓	✓	✓
9	ผู้บริหารมีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศใน การนิเทศงาน	✓	✓	✓		✓	✓	✓		
10	ผู้บริหารเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการ วิเคราะห์ข้อมูลการนิเทศงาน				✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 5 การสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) การนิเทศงาน
 กรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหารโรงเรียน ของผู้บริหาร	ดร.ธีระพงษ์ ศรีโพธิ์	ดร.ภาวิทย์ ตรินตร	นางสาวเพระ พุ่มมัน	ดร.นรินทร์ ชำนาญดู	ดร.วินัย ทองมัน	ดร.พิมพ์มาส รังสรรค์ศฤงษ์ดี	ภราดา ดร.วิรุทธิ์ บุญพราหมณ์	ดร.ชัยฤทธิ์ คีลาเดช	รศ.ดร.ปราโมทย์ จันทร์เรือง
25	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์และ เปรียบเทียบข้อมูลในการ ตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
26	ผู้บริหารมีกานิเทศงาน วัตถุประสงค์กรรมการบริหาร โรงเรียน	✓	✓	✓				✓	✓	✓
27	ผู้บริหารมีเครื่องมือสอดคล้อง กับการนิเทศงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
28	ผู้บริหารมีการประเมินผล สอดคล้องกับวัตถุประสงค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
29	ผู้บริหารมีกระบวนการนิเทศ งานกรรมการบริหารโรงเรียน เปรียบเสมือนเพื่อนคู่คิดในการ พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา	✓	✓	✓			✓	✓	✓	

ตารางที่ 5 การสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) การนิเทศงาน
 กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ที่.	ตัวแปรการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียน ของผู้บริหาร	ดร.ธีระพงศ์ ศรีโพธิ์	ดร.ถวัลย์ ตรีเนตร	นางสาวไพเราะ พุ่มมัน	ดร.นรินทร์ ชำนาญดู	ดร.วินัย ทองมัน	ดร.พิมพ์มาส รังสรรค์ถฤบดี	ภราดา ดร. วิรุทธิ์ บุญพรหมณ์	ดร.ชัยฤทธิ์ ศิลาเดช	รศ.ดร.ปราโมทย์ จันทร์เรือง
36	ผู้บริหารมีคณะบุคคลที่ทำหน้าที่ นิเทศโดยช่วยให้คณะกรรมการ โรงเรียนมีส่วนร่วม	✓	✓	✓				✓	✓	✓
37	ผู้บริหารมีการวางแผนการ นิเทศโดยหาวิธีหลาย ๆ รูปแบบ เพื่อให้ระบบการ บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
38	ผู้บริหารมีระบบการนิเทศงาน หลากหลาย ลักษณะ	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
39	มีระบบการนิเทศงาน หลากหลาย ลักษณะ	✓	✓	✓	✓		✓	✓		

จากตารางที่ 5 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาวิเคราะห์ แนวคิดการการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร ข้อค้นพบที่เกี่ยวข้อง การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร พบว่า สาระสำคัญที่สามารถนำไปใช้เป็น กระทั่งคำถามในการวิจัย สรุปได้ 44 ข้อ ดังนี้ 1.ผู้บริหารมีการนิเทศงานตามความรู้ความสามารถ ในการนิเทศงาน 2.ผู้บริหารมีการนิเทศงานมีประสบการณ์ในการนิเทศงาน 3.ผู้บริหารนิเทศงานมี เทคนิคในการให้คำปรึกษาคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนได้อย่างเหมาะสม 4.ผู้บริหารนิเทศงาน เลือกรูปแบบการนิเทศงานได้อย่างเหมาะสม 5.ผู้บริหารนิเทศงานมีแผนการนิเทศงานชัดเจน 6. ผู้บริหารนิเทศงานสามารถให้คำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม 7.ผู้บริหารมีการจัดประชุมผู้นิเทศงาน อย่างสม่ำเสมอ 8.ผู้บริหารเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลการนิเทศงาน 9.ผู้บริหารมีการ จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศในการนิเทศงาน 10.ผู้บริหารเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลการ นิเทศงาน 11.ผู้บริหารมีการจัดประชุมผู้นิเทศงานอย่างสม่ำเสมอ 12.ผู้บริหารมีการจัดประชุมผู้ นิเทศงานอย่างสม่ำเสมอ.13.ผู้บริหารนิเทศงานเป็นที่ยอมรับศรัทธาของบุคคลทั่วไปและองค์กร ต่างๆ 14.ผู้บริหารนิเทศงานมีความสามารถในการขจัดความขัดแย้งระหว่างผู้นิเทศงานและ กรรมการบริหาร โรงเรียน 15.ผู้บริหารนิเทศงานมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 16.ผู้บริหารนิเทศงานมีการส่งเสริมสนับสนุนและแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน 17.ผู้บริหารนิเทศงาน ขอรับการสนับสนุนจากองค์กรภายนอก 18.ผู้นิเทศมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน 19.ผู้นิเทศ งานส่งเสริมการทำงานร่วมกัน สนับสนุนซึ่งกันและกัน 20.ผู้บริหารนิเทศงานส่งเสริมความสัมพันธ์ ของหมู่คณะ 21.ผู้บริหารนิเทศงานมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน 22.ผู้บริหารนิเทศงาน ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจโดยคำนึงประสิทธิผลของงาน.23.บริหารนิเทศงานใช้ข้อมูลในการ ตัดสินใจโดยคำนึงประสิทธิผลของงาน 24. ผู้บริหารนิเทศงานมีประสบการณ์ในการนิเทศงาน รูปแบบต่าง ๆ 25.ผู้บริหารมีการวิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูลในการตัดสินใจ 26.ผู้บริหารมีกา นิเทศงานวัตถุประสงค์กรรมการบริหาร โรงเรียน27.ผู้บริหารมีเครื่องมือสอดคล้องกับการนิเทศงาน 28.ผู้บริหารมีการประเมินผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์29.ผู้บริหารมีกระบวนการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนเปรียบเสมือนเพื่อนคู่คิดในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา 30.บุคลากร และผู้เรียนรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาทุกองค์กร31.ผู้บริหารมีการประชุม ผู้รับผิดชอบงานแต่ละฝ่ายเพื่อติดตามและช่วยเหลือในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

32. ผู้บริหารควรดำเนินการเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ 33. ผู้บริหารจัดระบบการนิเทศงานเป็นทีมนิเทศ
 34. ผู้บริหารนำผลที่ได้มาปรับปรุงทั้งผู้รับบริการและผู้นิเทศ 35. นำข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการนิเทศให้สอดคล้องกัน 36. ผู้บริหารมีคณะบุคคลที่ทำหน้าที่นิเทศโดยช่วยให้คณะกรรมการโรงเรียนมีส่วนร่วม 37. ผู้บริหารมีการวางแผนการนิเทศโดยหาวิธีหลาย ๆ รูปแบบ เพื่อให้ระบบการบริหาร
 38. ผู้บริหารมีระบบการนิเทศงานหลากหลาย ลักษณะ 39. มีระบบการนิเทศงานหลากหลายลักษณะ
 40. ผู้บริหารนำผลประเมินมาร่วมกันสังเคราะห์ในการปรับปรุง 41. ผู้บริหารมีการนิเทศงานควรเป็นไปตามนโยบายของโรงเรียน 42. ผู้บริหารควรให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศงานโรงเรียน
 43. ผู้บริหารควรให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน 44. ผู้บริหารควรวางกิจกรรมทำเป็นงานให้ต่อเนื่อง อย่างน้อย 3 ปี



ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 96 โรงเรียน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 90 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 93.75 ในแต่ละโรงเรียนกำหนดผู้ให้ข้อมูล ผู้บริหาร 1 คน รองผู้บริหาร 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 2 คน หัวหน้าฝ่ายงาน 1 คน

การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) แสดงในตารางที่ 6



ตารางที่ 6 ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ของสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	207	46.00
หญิง	243	54.00
รวม	450	100.00
อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	22	4.90
31 - 40 ปี	76	16.90
41 - 50 ปี	191	42.40
51 ปีขึ้นไป	191	35.8
รวม	450	100.00
วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	180	40.00
ปริญญาโท	270	60.00
รวม	450	100.00

ตารางที่ 6 ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ของสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
6 - 10 ปี	85	18.90
11 - 15 ปี	170	37.80
16 ปีขึ้นไป	195	43.30
รวม	450	100.00
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน		
ผู้บริหาร	90	20.00
รองผู้บริหาร	90	20.00
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	180	40.00
หัวหน้าฝ่ายงาน	90	20.00
รวม	450	100.00

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 54.0 และเป็นเพศชาย จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 46.0 ส่วนใหญ่มีอายุ 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 35.80 รองลงมา มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 42.40 มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 16.90 และมีอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 4.90 ตามลำดับ ข้อมูลเกี่ยวกับวุฒิการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีวุฒิกศษาระดับปริญญาโท จำนวน 270 คน คิดเป็นร้อยละ 60.0 รองลงมา มีวุฒิกศษาระดับปริญญาตรี จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 ตามลำดับ ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

พบว่าผู้ให้ ข้อมูลอายุ 16 ปี ขึ้นไป จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 43.30 รองลงมาคืออายุ 11-15 ปี จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 37.80 และอายุ 6-10 ปี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 18.9 และ ข้อมูล ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหาร จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 รองผู้บริหาร จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 และหัวหน้าฝ่ายงาน จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 ตามลำดับ

2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร ประกอบด้วยข้อคำถามหรือตัวแปรบรรยาย 140 ตัว ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็น องค์ประกอบการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร โดยพิจารณาค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของ ผู้บริหาร (n = 90)

ข้อที่	ข้อคำถาม	ค่า มัชฌิม เลข คณิต (\bar{x})	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การ ปฏิบัติ
1	การนิเทศงานไม่ใช่ตำแหน่งหรืองานแต่เป็นกระบวนการ ที่ไม่หยุดนิ่งต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	3.98	.79	มาก
2	ผู้บริหารมีการนิเทศงานโดยการกระตุ้นให้เกิดความเจริญ อกงาม	4.20	.84	มาก
3	ผู้บริหารมีการนิเทศงานที่คล้อยตามแนวคิดทางการ บริหารในแต่ละยุคแต่ละสมัย	4.00	.70	มาก
4	ผู้บริหารมีการรายงานผลการนิเทศงานระหว่าง การ ดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องจัดทำรายงานผล	4.02	.74	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร(ต่อ) (n = 90)

ข้อที่	ข้อความ	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x})	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับการปฏิบัติ
5	ผู้บริหารมีการนิเทศงานตามศักยภาพทางเทคนิคและประสบการณ์	4.28	.83	มาก
6	ผู้บริหารมีการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนจะไม่มุ่งเฉพาะงาน	4.07	.75	มาก
7	ผู้บริหารมีการนิเทศงานช่วยให้กรรมการบริหารโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน	4.29	.69	มาก
8	ผู้บริหารมีการรายงานผลการนิเทศงานให้กับผู้รับการนิเทศงานทราบ	4.25	.94	มาก



ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น
เกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของ
ผู้บริหาร (ต่อ) (n = 90)

ข้อที่	ข้อความคำถาม	ค่า มัชฌิม เลข คณิต (\bar{x})	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การ ปฏิบัติ
9	ผู้บริหารมีการนิเทศงานมีแนวทางให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาทำงาน	4.00	.67	มาก
10	ผู้บริหารมีการนิเทศงานทำให้ผู้บริหารได้แนวคิดใหม่ โดยนวัตกรรมมาใช้ในการส่งเสริมการปฏิบัติงาน	4.33	.82	มาก
11	ผู้บริหารมีการกำกับและติดตามผลทั้งสภาพแวดล้อมและ ปัจจัยในการดำเนินการกระบวนการนิเทศงาน	4.06	.68	มาก
12	ผู้บริหารมีการนำผลการกำกับและติดตาม ผู้นิเทศงานไป ปรับปรุงและพัฒนา	4.04	.69	มาก
13	ผู้บริหารมีการกำกับและติดตาม ความคิดเห็นเพื่อทราบ ความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศงาน	4.04	.71	มาก
14	ผู้บริหารมีการตรวจสอบผลการนิเทศงานเปรียบเทียบกับ ระหว่างจุดประสงค์และเป้าหมาย	4.05	.69	มาก
15	ผู้บริหารมีการร่วมกันจัดทำรายงานการนิเทศงานเพื่อ ส่งให้ผู้เกี่ยวข้อง	3.98	.83	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ) (n = 90)

ข้อที่	ข้อความ	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x})	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับการปฏิบัติ
16	ผู้บริหารมีการนำผลที่ได้มาปรับปรุงทั้งผู้รับบริการและผู้นิเทศ	4.01	.78	มาก
17	ผู้บริหารมีการเครื่องมือเทคนิควิธีการนิเทศงานสามารถตอบสนองความต้องการผู้รับบริการนิเทศงานอย่างแท้จริง	4.38	.63	มาก
18	ผู้บริหารมีการนิเทศงานใช้ข้อมูลในการตัดสินใจโดยคำนึงประสิทธิผลของงาน	4.43	.63	มาก
19	ผู้บริหารมีการพัฒนา เครื่องมือ เทคนิคการนิเทศงานและแผนการนิเทศ งานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4.44	.63	มาก
20	ผู้บริหารมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกต่อการนิเทศงาน	4.49	.68	มาก
21	ผู้บริหารมีการสนับสนุนข้อมูล นวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้ผู้รับบริการนิเทศ งาน ได้พัฒนางานอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด	4.42	.66	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ) (n = 90)

ข้อที่	ข้อความถาม	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x})	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับการปฏิบัติ
22	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ผู้รับการนิเทศงานได้มีโอกาสพัฒนาเครื่องมือ และเทคนิควิธีที่มีอยู่แล้วให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น	4.36	.64	มาก
23	ผู้บริหารมีการบริหารส่งเสริมสนับสนุนให้มีข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อปฏิบัติงาน	4.25	.67	มาก
24	ผู้บริหารมีการนิเทศงานด้านประสบการณ์ในการนิเทศงานรูปแบบต่างๆ	3.90	.76	มาก
25	ผู้บริหารมีการพัฒนาข้อมูลการใช้สื่อ / เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการนิเทศงาน	4.26	.59	มาก
26	ผู้บริหารมีการจัดระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการนิเทศงานอย่างเป็นระบบ	4.34	.81	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ) (n = 90)

ข้อที่	ข้อความ	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x})	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับการปฏิบัติ
27	ผู้บริหารมีการส่งเสริม นวัตกรรม อุปกรณ์ ให้ตรงตามจุดประสงค์	4.37	.83	มาก
28	ผู้บริหารมีการนิเทศงานของผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำข้อมูลเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว	4.32	.81	มาก
29	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสพการณ์กับผู้บริหารและคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนผู้รับการนิเทศงานอย่างเป็นกันเองและกัลยาณมิตร	4.32	.71	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ) (n = 90)

ข้อที่	ข้อความ	ค่า มัชฌิม เลข คณิต (\bar{x})	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การ ปฏิบัติ
30	ผู้บริหารมีการให้คำปรึกษาในการนิเทศงานที่มุ่งเน้นเพื่อผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาโดยตรงเสริมการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมด้านการนิเทศงาน	4.34	.77	มาก
31	ผู้บริหารมีผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลการนิเทศงาน	4.18	.81	มาก
32	ผู้บริหารมีการสร้างองค์ความรู้ ข้อมูลในรูปแบบของการสร้างเครือข่ายการนิเทศงาน	4.37	.71	มาก
33	การนิเทศงานของผู้บริหารเป็นการส่งเสริมให้กรรมการบริหารโรงเรียนได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนพัฒนางาน	4.43	.64	มาก
34	ผู้บริหารมีการนิเทศงานโดยการสร้าง พัฒนา และตัดสินใจในการใช้ เครื่องมือ เทคนิคการนิเทศงาน	4.28	.71	มาก
35	ผู้บริหารมีการสร้างทางเลือกอย่างหลากหลายในการนิเทศงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน	4.21	.61	มาก
36	ผู้บริหารมีการนิเทศงานควรมีกำหนดตารางการนิเทศงานที่แน่นอน	3.95	.70	มาก
37	ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4.16	.70	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ) (n = 90)

ข้อที่	ข้อความ	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x})	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับการปฏิบัติ
38	ผู้บริหารมีการประชุม/ประชุมเชิงปฏิบัติการในการแก้ปัญหาและพัฒนางานหลังการนิเทศงาน	4.13	.84	มาก
39	ผู้บริหารควรร่วมมือกันในจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือในการนิเทศงานในโรงเรียน	4.26	.67	มาก
40	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายงานที่ได้รับมอบหมาย	4.14	.74	มาก
41	ผู้บริหารมีกระบวนการการควบคุมร่วมกำหนดเป้าหมายภารกิจหลักของงานด้านการนิเทศงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด	4.03	.74	มาก
42	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายและจุดการพัฒนาของผู้รับการนิเทศงานอย่างชัดเจน	4.07	.71	มาก
43	ผู้บริหารมีการประสานงานกับกลุ่มงาน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศงาน	4.04	.97	มาก
44	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียน	4.25	.85	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ) (n = 90)

ข้อที่	ข้อความ	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x})	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับการปฏิบัติ
45	ผู้บริหารมีการเลือกวิธีการ เทคนิคที่เหมาะสมในการนิเทศงานที่จะทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้นิเทศงานกับผู้รับการนิเทศงาน	4.29	.73	มาก
46	ผู้บริหารมีการนิเทศงานช่วยในการจัดและบริหารงานในโรงเรียน	4.18	.84	มาก
47	ผู้บริหารมีการนิเทศงานของผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำข้อมูลเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว	4.31	.67	มาก
48	ผู้บริหารมีการจัดระบบการนิเทศงานเป็นทีมนิเทศ	4.12	.70	มาก
49	ผู้บริหารมีการกำกับและติดตามกระบวนการนิเทศงานเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาด้านศักยภาพของกรรมการบริหารโรงเรียน	4.01	.75	มาก
50	บุคคลภายนอก เพื่อให้การประเมินผลถูกต้องและเกิดแนวคิดใหม่	4.22	.81	มาก
51	ผู้บริหารมีการนิเทศงานอย่างเป็นระบบช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพในการนิเทศงาน	4.34	.71	มาก
52	ผู้บริหารมีการส่งเสริม นวัตกรรม อุปกรณ์ ให้ตรงตามจุดประสงค์	4.26	.69	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น
เกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียน
ของผู้บริหาร (ต่อ) (n = 90)

ข้อที่	ข้อความ	ค่า มัชฌิม เลข คณิต (\bar{x})	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การ ปฏิบัติ
53	ผู้บริหารมีการประเมินกระบวนการนิเทศงาน เพื่อการพัฒนาการประเมินจากด้านศักยภาพกรรมการบริหารโรงเรียน	3.97	.78	มาก
54	ผู้บริหารมีการนิเทศงานมีส่วนร่วมในการประเมินงาน	4.06	.78	มาก
55	ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามขั้นตอนการนิเทศงานที่กำหนด	4.11	.98	มาก
56	ผู้บริหารมีการส่งเสริมการใช้ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนการนิเทศงาน	4.34	.59	มาก
57	ผู้บริหารมีผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลการนิเทศงาน	4.02	.93	มาก
58	ผู้บริหารมีการส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้ใหม่ และนวัตกรรมด้านการนิเทศงาน	3.85	.86	มาก
59	ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินการนิเทศงานตามแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้	4.02	.74	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น
เกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียน
ของผู้บริหาร (ต่อ) (n = 90)

ข้อที่	ข้อความ	ค่า มัชฌิม เลข คณิต (\bar{x})	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การ ปฏิบัติ
60	ผู้บริหารมีการนิเทศงานช่วยให้กรรมการบริหารโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน	4.25	.73	มาก
61	ผู้บริหารมีการใช้ข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศในการแสวงหาความรู้อย่างสร้างสรรค์	4.29	.70	มาก
62	ผู้บริหารมีการนิเทศงานมุ่งถึงความต้องการของบุคคลในการทำงาน	4.16	.68	มาก
63	ผู้บริหารมีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ	4.21	.73	มาก
64	ผู้บริหารมีการให้คำปรึกษาในการนิเทศงานที่มุ่งเน้นเพื่อผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา	4.25	.68	มาก
65	ผู้บริหารมีการระดมสมองเพื่อนำเอาประสบการณ์ ความรู้ ทักษะของแต่ละคนมาใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจ	4.20	.70	มาก
66	ผู้บริหารมีการสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับการนิเทศงาน	4.12	.68	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น
เกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียน
ของผู้บริหาร (ต่อ) (n = 90)

ข้อที่	ข้อความ	ค่า มัชฌิม เลข คณิต (\bar{x})	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การ ปฏิบัติ
67	ผู้บริหารมีการนิเทศงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนา องค์การให้ดีขึ้น	4.03	.87	มาก
68	ผู้บริหารมีการประเมินผลทั้งสภาพแวดล้อมปัจจัยในการ ดำเนินการกระบวนการนิเทศงาน	4.14	.68	มาก
69	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและ กันภายในกลุ่มงาน	4.16	.65	มาก
70	ผู้บริหารมีการสรุปรวมผลการประเมินเพื่อใช้เป็นข้อมูล สำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	3.84	.84	มาก
71	ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้เกิดการทำงานเพื่อนำไปสู่การ เปลี่ยนแปลง	4.09	.69	มาก
72	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูลในการ ตัดสินใจ	4.09	.78	มาก
73	ผู้บริหารมีการนิเทศงานมีแผนการนิเทศงานชัดเจน	4.07	.83	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น
เกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียน
ของผู้บริหาร (ต่อ) (n = 90)

ข้อที่	ข้อความ	ค่า มัชฌิม เลข คณิต (\bar{x})	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การ ปฏิบัติ
74	ผู้บริหารมีการนิเทศงานต้องคำนึงถึงพฤติกรรมมนุษย์ ความต้องการและแรงจูงใจ	4.09	.81	มาก
75	ผู้บริหารมีการจัดลำดับความสำคัญของการนิเทศงาน	4.20	.68	มาก
76	ผู้บริหารมีการนิเทศงานส่งเสริมสนับสนุนและ แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน	3.87	.77	มาก
77	ผู้บริหารมีการสัมมนาระหว่างผู้นิเทศงานและผู้รับการ นิเทศงาน	3.92	.75	มาก
78	ผู้บริหารมีการสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับการนิเทศงาน	4.00	.68	มาก
79	ผู้บริหารมีนิเทศงานและสามารถให้คำปรึกษาได้อย่าง เหมาะสม	3.90	.79	มาก
80	ผู้บริหารมีการนิเทศงานการมีส่วนร่วมกำหนดบทบาท หน้าที่อย่างชัดเจน	3.78	.91	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ) (n = 90)

ข้อที่	ข้อความ	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x})	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับการปฏิบัติ
81	ผู้บริหารมีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ	3.82	.88	มาก
82	ผู้บริหารมีการสร้างทางเลือกอย่างหลากหลายในการนิเทศงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน	3.83	.84	มาก
83	ผู้บริหารมีการนิเทศและการบริหารมีส่วนร่วมเกื้อหนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกัน	3.96	.80	มาก
84	ผู้บริหารมีการประสานงานกับกลุ่มงาน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศงาน	3.96	.82	มาก
85	ผู้บริหารมีการวางแผนร่วมกันของคณะกรรมการเพื่อชี้แจงขั้นตอนวิธีดำเนินงานในการเตรียมการวางแผนการนิเทศงาน	3.92	.83	มาก
86	ผู้บริหารมีการนิเทศงานอย่างเป็นประชาธิปไตย	4.00	.84	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ) (n = 90)

ข้อที่	ข้อความ	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x})	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับการปฏิบัติ
87	ผู้บริหารมีนิเทศงานขอรับการสนับสนุนจากองค์กรภายนอก	3.83	.82	มาก
88	ผู้บริหารมีการนิเทศงานการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	4.02	.72	มาก
89	ผู้บริหารมีความรู้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลการนิเทศงาน	3.69	.87	มาก
90	ผู้บริหารมีการประเมินกระบวนการนิเทศงานเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาด้านศักยภาพของกรรมการบริหารโรงเรียน	3.92	.76	มาก
91	ผู้บริหารมีการจัดประชุมผู้รับผิดชอบงานแต่ละฝ่ายเพื่อติดตามและช่วยเหลือในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	3.94	.70	มาก
92	ผู้บริหารควรดำเนินการนิเทศงานเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ	4.05	.70	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น
เกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียน
ของผู้บริหาร (ต่อ) (n = 90)

ข้อที่	ข้อความ	ค่า มัชฌิม เลข คณิต (\bar{x})	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การ ปฏิบัติ
93	ผู้บริหารมีการจัดระบบการนิเทศงานเป็นทีมนิเทศ	4.15	.72	มาก
94	ผู้บริหารมีการนำผลที่ได้มาปรับปรุงทั้งผู้รับบริการและผู้ นิเทศ	3.95	.80	มาก
95	ผู้บริหารมีการนิเทศงานเห็นความสำคัญด้านปริมาณและ คุณภาพ	4.04	.73	มาก
96	ผู้บริหารควรติดตามและประเมินผลการนิเทศบริหารงาน อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	4.02	.65	มาก
97	ผู้บริหารมีการปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศงานทุกครั้งมีความ สอดคล้องกับการพัฒนาผู้รับการนิเทศงาน	4.05	.70	มาก
98	ผู้บริหารมีการให้ความรู้ในสิ่งที่จะนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียน	3.91	.79	มาก
99	ผู้บริหารมีการกำหนดแผนปฏิบัติการนิเทศงานตรงตาม ความรู้ความสามารถของผู้รับการนิเทศงานเป็นรายบุคคล ได้ทุกคนตามเป้าหมาย	3.95	.78	มาก
99	ผู้บริหารมีการกำหนดแผนปฏิบัติการนิเทศงานตรงตาม ความรู้ความสามารถของผู้รับการนิเทศงานเป็นรายบุคคล ได้ทุกคนตามเป้าหมาย	3.95	.78	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น
เกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียน
ของผู้บริหาร (ต่อ) (n = 90)

ข้อที่	ข้อความ	ค่า มัชฌิม เลข คณิต (\bar{x})	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การ ปฏิบัติ
100	ผู้บริหารมีการวางแผนการนิเทศงานโดยหาวิธีหลายๆ รูปแบบเพื่อให้เกิดการนิเทศที่สมบูรณ์	3.95	.78	มาก
101	ผู้บริหารมีการวางแผนการนิเทศบริหารงานทั้งระยะสั้น และระยะยาว	3.97	.80	มาก
102	ผู้บริหารมีการติดตามความก้าวหน้าการนิเทศงานทุกครั้ง	3.93	.70	มาก
103	ผู้บริหารมีการนิเทศงานเพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานให้ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์	3.91	.77	มาก
104	ผู้บริหารมีการส่งเสริมการพัฒนาแนวคิดใน การนิเทศงาน โดยการนำความรู้จากบริบทหรือปัจจัยภายในและปัจจัย ภายนอกที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการนิเทศงาน	3.97	.72	มาก
105	ผู้บริหารมีการวางแผนเพื่อชี้แจงขั้นตอนการดำเนินงาน ในการนิเทศงาน	3.94	.72	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ) (n = 90)

ข้อที่	ข้อความ	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x})	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับการปฏิบัติ
106	ผู้บริหารมีการนิเทศงานมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน	3.87	.76	มาก
107	ผู้บริหารมีการนิเทศงานโดยจำแนกกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาความสามารถของผู้รับการนิเทศงานอย่างเป็นระบบ	3.88	.813	มาก
108	ผู้บริหารมีการเตรียมความพร้อมก่อนการนิเทศงาน	4.01	.71	มาก
109	ผู้บริหารมีการกำหนดแผนปฏิบัติการนิเทศงานตรงตามความต้องการผู้รับการนิเทศงาน	4.02	.79	มาก
110	ผู้บริหารมีการนิเทศงานและมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดเป้าหมาย	3.97	.79	มาก
110	ผู้บริหารมีการนิเทศงานและมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดเป้าหมาย	3.97	.79	มาก
111	ผู้บริหารมีการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ทำให้เกิดความคุ้นเคยและไว้วางใจ	3.97	.80	มาก
112	ผู้บริหารมีการวางแผนร่วมกันของคณะกรรมการเพื่อชี้แจงขั้นตอน วิธีดำเนินงานในการเตรียมการวางแผนการนิเทศงาน	3.94	.80	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ) (n = 90)

ข้อที่	ข้อความ	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x})	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับการปฏิบัติ
113	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนอนาคตของกรรมการร่วมกัน	3.88	.84	มาก
114	ผู้บริหารมีการประชุม วางแผนร่วมกันของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน	3.96	.82	มาก
115	ผู้บริหารมีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ	3.95	.92	มาก
116	ผู้บริหารมีการนิเทศงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา	4.00	.85	มาก
117	ผู้บริหารมีการปฏิบัติการนิเทศงานใช้กิจกรรมและเทคนิค ต้องตรงตามวัตถุประสงค์	4.04	.75	มาก
118	ผู้บริหารมีการนิเทศงานเป็นไปตามข้อตกลงที่ทำร่วมกัน	3.96	.80	มาก
119	ผู้บริหารมีการประชุมผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศก่อน ดำเนินการนิเทศ	4.04	.81	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัธยิมเลขคณิต (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น
เกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของ
ผู้บริหาร (ต่อ) (n = 90)

ข้อที่	ข้อความ	ค่า มัธยิม เลข คณิต (\bar{x})	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การ ปฏิบัติ
120	ผู้บริหารมีการนิเทศงานส่งเสริมความสัมพันธ์ ของหมู่คณะ	4.09	.72	มาก
121	ผู้บริหารมีการนิเทศงานต้องให้กำลังใจและเข้าร่วมในการ พัฒนาตนเองของผู้รับการนิเทศ	3.96	.85	มาก
122	ผู้บริหารมีการนิเทศงานมีมนุษยสัมพันธ์ มีการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล เพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจอยู่เสมอ	4.02	.78	มาก
123	ผู้บริหารมีการนิเทศงานมีเทคนิคในการให้คำปรึกษา คณะกรรมการบริหารโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม	4.15	.68	มาก
124	ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจโดยใช้หลักการนิเทศงานใน การปฏิบัติการนิเทศงาน	4.09	.73	มาก
125	ผู้บริหารมีการนิเทศงานทำให้เกิดแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน	4.02	.77	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ) (n=90)

ข้อที่	ข้อความ	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x})	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับการปฏิบัติ
126	ผู้บริหารมีการนิเทศงานสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน	4.22	.66	มาก
127	ผู้บริหารมีการเสนอแนะ โดยเลือกสรรและปรับเทคนิควิธีการนิเทศงานอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์	4.21	.69	มาก
128	การนิเทศงานของผู้บริหารทำให้กรรมการบริหารโรงเรียนเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	3.81	.92	มาก
129	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมการนิเทศงานแบบกัลยาณมิตร	3.98	.70	มาก
130	ผู้บริหารมีการประมวลทางเลือกในการแก้ปัญหาการนิเทศงาน	4.13	.65	มาก
131	ผู้บริหารมีการสรุปรวมผลการประเมินเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	4.08	.62	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น
เกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของ
ผู้บริหาร (ต่อ) (n = 90)

ข้อที่	ข้อความ	ค่า มัชฌิม เลข คณิต (\bar{x})	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การ ปฏิบัติ
132	ผู้บริหารมีการประเมินความคิดเห็นเพื่อทราบความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศงาน	4.13	.67	มาก
133	ผู้บริหารจะต้องนำทางให้ผู้รับการนิเทศงาน	3.97	.80	มาก
134	ผู้บริหารมีการประเมินความแตกต่างของสภาพก่อนการนิเทศงานและหลังการนิเทศงานโดยรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลภายนอกเพื่อให้เกิดความถูกต้องและเกิดแนวคิดใหม่	4.22	.62	มาก
135	ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจกับผู้รับการนิเทศงาน	3.96	.79	มาก
136	ผู้บริหารมีการนำผลจากการกำกับและติดตาม การนิเทศงานมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้	3.94	.74	มาก
137	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์จุดเด่นจุดดบกพร่องเพื่อส่งเสริมหรือการพัฒนาคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน	4.02	.71	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็น
เกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของ
ผู้บริหาร (ต่อ) (n = 90)

ข้อที่	ข้อความ	ค่า มัชฌิม เลข คณิต (\bar{x})	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ การ ปฏิบัติ
138	ผู้บริหารมีการนิเทศงานช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนา ความรู้ความสามารถให้ก้าวหน้า	3.92	.77	มาก
139	ผู้บริหารมีการตรวจสอบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นหลัง การนิเทศงาน	4.08	.67	มาก
140	ผู้บริหารมีการสรุปรวมผลการกำกับและติดตาม เพื่อใช้ เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	4.08	.66	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ทั้ง 140 ข้อ มีค่าเฉลี่ยโดยรวม อยู่ระหว่าง 3.69 – 4.49 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.59 – 0.99 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร แต่ละตัวแปรอยู่ในระดับมาก โดยที่ค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่อยู่ในระดับมาก มีจำนวน 140 ข้อ ซึ่งข้อคำถามหรือตัวแปรที่อยู่ในระดับมาก อันดับแรก คือ ข้อคำถามหรือตัวแปรที่ 20 ผู้บริหารมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกต่อการนิเทศงาน ($\bar{x} = 4.49$, S.D. = 0.68) รองลงมา คือ ข้อคำถามหรือตัวแปรที่ 19 ผู้บริหารมีการพัฒนา เครื่องมือ เทคนิคการนิเทศงานและแผนการนิเทศ งานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.44$, S.D. = 0.63) ข้อคำถามหรือตัวแปรที่ 18 ผู้บริหารมีการนิเทศงานใช้ข้อมูลในการตัดสินใจโดยคำนึงประสิทธิผลของงาน ($\bar{x} = 4.43$, S.D. = 0.63) ข้อคำถามหรือตัวแปรที่ 33 การนิเทศงานของผู้บริหารเป็นการส่งเสริมให้กรรมการบริหารโรงเรียนได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนพัฒนางาน ($\bar{x} = 4.43$ S.D. = 0.64) และข้อคำถามหรือตัวแปรที่ 21 ผู้บริหารมีการสนับสนุนข้อมูล นวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้ผู้รับการนิเทศงานได้พัฒนางานอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ($\bar{x} = 4.42$ S.D. = 0.66 ตามลำดับ

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)

เป็นการวิเคราะห์เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่จะสามารถอธิบายความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างตัวแปรต่างๆ โดยการสกัดปัจจัยด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle component analysis: PCA) และทำการหมุนแกนปัจจัยด้วยวิธีแวนิแมก (varimax rotation) เพื่อหาจำนวนองค์ประกอบร่วม (common factor) โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบ (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1 และการเลือกองค์ประกอบ จะต้องมิตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้นๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของไกโรเซอร์ (Kaiser) และมีค่านำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.50 ขึ้นไป เพื่อให้ได้ตัวแปรที่มีความสำคัญ ผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 8 ถึง ตารางที่ 18

ตารางที่ 8 ค่าไอเกนและร้อยละความแปรผันที่อธิบายได้ขององค์ประกอบที่มีค่าไอเกนมากกว่า 1

องค์ประกอบที่	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loading		
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม
1*	46.793	33.423	33.423	18.822	13.444	13.444
2*	11.166	7.976	41.399	13.251	9.465	22.909
3*	6.905	4.932	46.331	11.711	8.365	31.274
4*	4.695	3.354	49.685	8.958	6.398	37.672
5*	3.506	2.504	52.189	6.785	4.847	42.519
6*	2.948	2.105	54.295	6.375	4.554	47.072
7*	2.676	1.911	56.206	4.598	3.284	50.357
8*	2.473	1.767	57.973	4.525	3.232	53.589
9	2.271	1.622	59.595	2.996	2.140	55.729
10	2.025	1.446	61.041	2.730	1.950	57.679
11	1.940	1.386	62.427	2.047	1.462	59.141
12	1.802	1.287	63.714	2.040	1.457	60.599
13	1.728	1.234	64.949	1.945	1.389	61.988
14	1.619	1.156	66.105	1.893	1.352	63.340
15	1.411	1.008	67.112	1.857	1.326	64.667

ตารางที่ 8 ค่าไอเกนและร้อยละความแปรผันที่อธิบายได้ขององค์ประกอบที่มีค่าไอเกนมากกว่า 1
(ต่อ)

องค์ประกอบที่	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loading		
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	ค่าร้อยละความแปรปรวนของตัวแปร	ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม
16	1.339	.957	68.069	1.783	1.274	65.941
17	1.255	.897	68.966	1.781	1.272	67.213
18	1.232	.880	69.846	1.650	1.179	68.391
19	1.206	.861	70.707	1.583	1.131	69.522
20	1.167	.834	71.541	1.563	1.116	70.638
21	1.128	.805	72.347	1.489	1.063	71.702
22	1.081	.772	73.119	1.416	1.012	72.714
23	1.036	.740	73.859	1.324	.946	73.660
24	1.007	.719	74.578	1.286	.919	74.578

* องค์ประกอบที่มีจำนวนตัวแปรบรรยายตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไปและมีค่านำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.50 ขึ้นไป

จากตารางที่ 8 แสดงองค์ประกอบ (component) และค่าความแปรปรวนของตัวแปร องค์ประกอบกรณีศึกษากรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร พบว่า หลังจากการหมุนแกนปัจจัย จำนวนองค์ประกอบที่มีค่าไอเกนมากกว่า 1 มีทั้งหมด 24 องค์ประกอบ และองค์ประกอบที่ 1 ถึง 24 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมด เท่ากับร้อยละ 74.578

เมื่อพิจารณาเลือกองค์ประกอบที่มีจำนวนตัวแปรบรรยายตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไปและมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของแต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.50 ขึ้นไป พบว่า มีจำนวน 8 องค์ประกอบที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่พิจารณา คือ องค์ประกอบที่ 1 ถึง 8 และค่าความแปรปรวนของตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบหลังจากการหมุนแกนปัจจัย มีค่าเท่ากับร้อยละ 13.444 , 9.465, 8.365, 6.398, 4.847, 4.554, 3.284 และ 3.232 ตามลำดับ โดยที่องค์ประกอบที่ 1 ถึง 8 อธิบายค่าความแปรปรวนของตัวแปรรวมเท่ากับร้อยละ 53.589 ส่วนองค์ประกอบที่ 9 ถึง 24 ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่พิจารณาจึงถูกตัดออก ทำให้มีตัวแปรทั้งหมด 93 ตัว และมีตัวแปรที่ถูกสกัดออก จำนวน 47 ตัว ดังแสดงในตารางที่ 9



ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และจำนวนองค์ประกอบ

การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ							
	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ
	1	2	3	4	5	6	7	8
T20	.839							
T18	.816							
T21	.786							
T17	.776							
T22	.766							
T19	.753							
T32	.741							
T29	.722							
T33	.714							
T34	.680							
T26	.668							
T28	.649							
T27	.648							
T30	.630							
T48	.613							
T47	.592							
T39	.585							
T23	.580							
T10	.561							
T51	.556							
T56	.553							
T25	.550							

ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และจำนวนองค์ประกอบ
การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ							
	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ
	1	2	3	4	5	6	7	8
T61	.546							
T45	.523							
T37	.507							
T99		.802						
T107		.787						
T100		.782						
T103		.773						
T101		.754						
T105		.751						
T104		.741						
T106		.738						
T98		.712						
T108		.711						
T102		.707						
T109		.668						
T110		.597						
T114		.566						
T113		.565						
T111		.560						
T112		.525						

ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และจำนวนองค์ประกอบ
การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ							
	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ
	1	2	3	4	5	6	7	8
T61	.546							
T45	.523							
T37	.507							
T99		.802						
T107		.787						
T100		.782						
T103		.773						
T101		.754						
T105		.751						
T104		.741						
T106		.738						
T98		.712						
T108		.711						

ตารางที่ 9 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และจำนวนองค์ประกอบ
การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ตัวแปร	คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ							
	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ
	1	2	3	4	5	6	7	8
T102		.707						
T109		.668						
T110		.597						
T114		.566						
T113		.565						
T111		.560						
T112		.525						
T140			.910					
T11			.876					
T14			.862					
T13			.844					
T12			.834					
T4			.827					
T49			.823					
T16			.802					
T15			.771					
T139			.617					
T137			.509					
T136			.502					

ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และจำนวนองค์ประกอบ
การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร(ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ							
	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ
	1	2	3	4	5	6	7	8
T81				.812				
T84				.789				
T80				.789				
T79				.768				
T85				.764				
T82				.723				
T77				.661				
T86				.645				
T83				.637				
T76				.623				
T89				.544				
T88				.520				
T124					.718			
T121					.705			
T122					.698			
T125					.678			
T128					.645			
T135					.597			
T129					.533			
T127					.531			
T123					.528			
T133					.500			

ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และจำนวนองค์ประกอบ
กรณีศึกษากรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ							
	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ	องค์ประกอบ
	1	2	3	4	5	6	7	8
T65						.604		
T66						.602		
T64						.595		
T69						.579		
T63						.570		
T62						.528		
T71						.508		
T119							.722	
T116							.697	
T117							.676	
T118							.672	
T120							.588	
T115							.506	
T41								.715
T42								.693
T40								.583
T36								.515
รวม 93 ตัวแปร	25 ตัว	17 ตัว	12 ตัว	12 ตัว	10 ตัว	7 ตัว	6 ตัว	4 ตัว

จากตารางที่ 9 พบว่า องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร มีจำนวน 8 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 จำนวน 25 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 จำนวน 17 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 จำนวน 12 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 จำนวน 12 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 จำนวน 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 จำนวน 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 7 จำนวน 6 ตัวแปร และ องค์ประกอบที่ 8 จำนวน 4 ตัวแปร ตามลำดับ ซึ่งรายละเอียดของตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ แสดงในตารางที่ 10 ถึงตารางที่ 18 ดังนี้

ตารางที่ 10 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรบรรยายองค์ประกอบที่ 1

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
T20	ผู้บริหารมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกต่อการนิเทศงาน	.839
T18	ผู้บริหารมีการนิเทศงานใช้ข้อมูลในการตัดสินใจโดยคำนึงประสิทธิภาพของงาน	.816
T21	ผู้บริหารมีการสนับสนุนข้อมูล นวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้ผู้รับการนิเทศงานได้พัฒนางานอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด	.786
T17	ผู้บริหารมีการเครื่องมือเทคนิควิธีการนิเทศงาน สามารถ ตอบสนองความต้องการผู้รับการนิเทศงานอย่างแท้จริง	.776
T22	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ผู้รับการนิเทศงานได้มีโอกาสพัฒนาเครื่องมือและเทคนิควิธีที่มีอยู่แล้วให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น	.766
T19	ผู้บริหารมีการพัฒนา เครื่องมือ เทคนิคการนิเทศงานและแผนการนิเทศงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	.753
T32	ผู้บริหารมีการสร้างองค์ความรู้ข้อมูลในรูปของการสร้างเครือข่ายการนิเทศงาน	.741
T29	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสพการณ์กับผู้บริหาร และ คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนผู้รับการนิเทศงานอย่างเป็นกันเองและ กัลยาณมิตร	.722
T33	การนิเทศงานของผู้บริหารเป็นการส่งเสริมให้กรรมการบริหารโรงเรียนได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนพัฒนางาน	.714

ตารางที่ 10 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรบรรยายองค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
T34	ผู้บริหารมีการนิเทศงานโดยการสร้าง พัฒนา และตัดสินใจในการใช้เครื่องมือเทคนิคการนิเทศงาน	.680
T26	ผู้บริหารมีการจัดระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการนิเทศงานอย่างเป็นระบบ	.668
T28	ผู้บริหารมีการนิเทศงานของผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำข้อมูลเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว	.649
T27	ผู้บริหารมีการส่งเสริม นวัตกรรม อุปกรณ์ ให้ตรงตามจุดประสงค์	.648
T30	ผู้บริหารมีการให้คำปรึกษาในการนิเทศงานที่มุ่งเน้นเพื่อผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาโดยตรงเสริมการสร้างองค์ความรู้ใหม่ และนวัตกรรมด้านการนิเทศงาน	.630
T48	ผู้บริหารมีการจัดระบบการนิเทศงานเป็นทีมพิเศษ	.613
T47	ผู้บริหารมีการนิเทศงานของผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำข้อมูลเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว	.592
T39	ผู้บริหารควรร่วมมือกันในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือในการนิเทศงานในโรงเรียน	.585
T23	ผู้บริหารมีการบริหารส่งเสริมสนับสนุนให้มีข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อปฏิบัติงาน	.580
T10	ผู้บริหารมีการนิเทศงานทำให้ผู้บริหารได้แนวคิดใหม่ๆโดยนำนวัตกรรมมาใช้ในการส่งเสริมการปฏิบัติงาน	.561
T51	ผู้บริหารมีการนิเทศงานอย่างเป็นระบบช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพในการนิเทศงาน	.556
T56	ผู้บริหารมีการส่งเสริมการใช้ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนการนิเทศงาน	.553

ตารางที่ 10 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรบรรยาย องค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
T25	ผู้บริหารมีการพัฒนาข้อมูลการใช้สื่อ / เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการนิเทศงาน	.550
T61	ผู้บริหารมีการใช้ข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศในการแสวงหาความรู้อย่างสร้างสรรค์	.546
T45	ผู้บริหารมีการเลือกวิธีการ เทคนิคที่เหมาะสมในการนิเทศงานที่จะทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้นิเทศงานกับผู้รับการนิเทศงาน	.523
T37	ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	.507
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		18.822
ร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		13.444

จากตารางที่ 10 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 25 ตัว หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรอยู่ระหว่าง .839 - .507 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) เท่ากับ 18.822 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ ร้อยละ 13.444 แสดงว่า องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร ได้ร้อยละ 13.444 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ ตัวแปรทั้ง 25 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “ผู้บริหารมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกต่อการนิเทศงาน ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ .839 ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน คือ .507 และผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ ข้อมูลสารสนเทศ ”

ตารางที่ 11 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรบรรยายองค์ประกอบที่ 2

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
T99	ผู้บริหารมีการกำหนดแผนปฏิบัติการนิเทศงานตรงตามความรู้ความสามารถของผู้รับการนิเทศงานเป็นรายบุคคลได้ทุกคนตามเป้าหมาย	.802
T107	ผู้บริหารมีการนิเทศงานโดยจำแนกกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาความสามารถของผู้รับการนิเทศงานอย่างเป็นระบบ	.787
T100	ผู้บริหารมีการวางแผนการนิเทศงานโดยหาวิธีหลายๆรูปแบบเพื่อให้เกิดการนิเทศที่สมบูรณ์	.782
T103	ผู้บริหารมีการนิเทศงานเพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์	.773
T101	ผู้บริหารมีการวางแผนการนิเทศบริหารงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว	.754
T105	ผู้บริหารมีการวางแผนเพื่อชี้แจงขั้นตอนการดำเนินงานในการนิเทศงาน	.751
T104	ผู้บริหารมีการส่งเสริมการพัฒนาแนวคิดในการนิเทศงานโดยการนำความรู้จากบริบทหรือปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการนิเทศงาน	.741
T106	ผู้บริหารมีการนิเทศงานมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน	.738
T98	ผู้บริหารมีการให้ความรู้ในสิ่งที่จะนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียน	.712
T108	ผู้บริหารมีการเตรียมความพร้อมก่อนการนิเทศงาน	.711
T102	ผู้บริหารมีการติดตามความก้าวหน้าการนิเทศงานทุกครั้ง	.707

ตารางที่ 11 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรบรรยายขององค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความถาม	น้ำหนักองค์ประกอบ
T109	ผู้บริหารมีการกำหนดแผนปฏิบัติการนิเทศงานตรงตามความต้องการผู้รับการนิเทศงาน	.668
T110	ผู้บริหารมีการนิเทศงานและมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดเป้าหมาย	.597
T114	ผู้บริหารมีการประชุม วางแผนร่วมกันของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน	.566
T113	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนอนาคตของกรรมการร่วมกัน	.565
T111	ผู้บริหารมีการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ทำให้เกิดความคุ้นเคยและไว้วางใจ	.560
T112	ผู้บริหารมีการวางแผนร่วมกันของคณะกรรมการเพื่อชี้แจงขั้นตอนวิธีดำเนินงานในการเตรียมการวางแผนการนิเทศงาน	.525
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		13.251
ร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		9.465

จากตารางที่ 11 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 17 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง .802 - .525 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) เท่ากับ 13.251 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ ร้อยละ 9.465 แสดงว่า องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ได้ร้อยละ 9.465 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 17 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “ผู้บริหารมีการกำหนดแผนปฏิบัติการนิเทศงานตรงตามความรู้ความสามารถของผู้รับการนิเทศงานเป็นรายบุคคลได้ทุกคนตามเป้าหมาย ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ .802 สำหรับตัวแปร “ผู้บริหารมีการวางแผนร่วมกันของคณะกรรมการเพื่อชี้แจงขั้นตอนวิธีดำเนินงานในการเตรียมการวางแผนการนิเทศงาน” ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบน้อยที่สุดคือ .525 และผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การวางแผนการนิเทศงาน ”

ตารางที่ 12 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรบรรยายองค์ประกอบที่ 3

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
T140	ผู้บริหารมีการสรุปรวมผลการกำกับและติดตามเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	.910
T11	ผู้บริหารมีการกำกับและติดตาม ผลทั้งสภาพแวดล้อมและปัจจัยในการดำเนินการ กระบวนการนิเทศงาน	.876
T14	ผู้บริหารมีการตรวจสอบผลการนิเทศงานเปรียบเทียบระหว่างจุดประสงค์และเป้าหมาย	.862
T13	ผู้บริหารมีการกำกับและติดตาม ความคิดเห็นเพื่อทราบความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศงาน	.844
T12	ผู้บริหารมีการนำผลการกำกับและติดตาม ผู้นิเทศงานไปปรับปรุงและพัฒนา	.834
T4	ผู้บริหารมีการรายงานผลการนิเทศงานระหว่างการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องจัดทำรายงานผล	.827
T49	ผู้บริหารมีการกำกับและติดตาม กระบวนการนิเทศงานเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาด้านศักยภาพของกรรมการบริหาร โรงเรียน	.823
T16	ผู้บริหารมีการนำผลที่ได้มาปรับปรุงทั้งผู้รับบริการและผู้นิเทศ	.802
T15	ผู้บริหารมีการร่วมกันจัดทำรายงานการนิเทศงานเพื่อส่งให้ผู้เกี่ยวข้อง	.771

ตารางที่ 12 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรบรรยายองค์ประกอบที่ 3

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
T139	ผู้บริหารมีการตรวจสอบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นหลังการนิเทศงาน	.617
T137	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยพร้อมเพื่อส่งเสริมหรือการพัฒนา คณะกรรมการบริหาร โรงเรียน	.509
T136	ผู้บริหารมีการนำผลจากการกำกับและติดตาม การนิเทศงานมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้	.502
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		11.711
ร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		8.365

จากตารางที่ 12 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 12 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักในองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรอยู่ระหว่าง .910 -.502 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) เท่ากับ 11.711 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ ร้อยละ 8.365 แสดงว่า องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารได้ร้อยละ 8.365 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า ตัวแปรทั้ง 12 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “ผู้บริหารมีการสรุปรวมผลการประเมินเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ .910 สำหรับตัวแปร “ผู้บริหารมีการนำผลจากการประเมินการนิเทศงานมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ” คำนวณน้ำหนัก องค์ประกอบ น้อยที่สุด คือ .502 และผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ การกำกับและติดตาม ”

ตารางที่ 13 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรบรรยายองค์ประกอบที่ 4

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
T81	ผู้บริหารมีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ	.812
T84	ผู้บริหารมีการประสานงานกับกลุ่มงาน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศงาน	.789
T80	ผู้บริหารมีการนิเทศงานการมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน	.789
T79	ผู้บริหารมีนิเทศงานและสามารถให้คำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม	.768
T85	ผู้บริหารมีการวางแผนร่วมกันของคณะกรรมการเพื่อชี้แจงขั้นตอนวิธีดำเนินงานในการเตรียมการวางแผนการนิเทศงาน	.764
T82	ผู้บริหารมีการสร้างทางเลือกอย่างหลากหลายในการนิเทศงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน	.723
T77	ผู้บริหารมีการสัมมนาระหว่างผู้นิเทศงานและผู้รับการนิเทศงาน	.661
T86	ผู้บริหารมีการนิเทศงานอย่างเป็นประชาธิปไตย	.645
T83	ผู้บริหารมีการนิเทศและการบริหารมีส่วนเกื้อหนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกัน	.637

ตารางที่ 13 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรบรรยายองค์ประกอบที่ 4 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
T76	ผู้บริหารมีการนิเทศงานส่งเสริมสนับสนุนและแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน	.623
T89	ผู้บริหารมีควรมีผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลการนิเทศงาน	.544
T88	ผู้บริหารมีการนิเทศงานการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	.520
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		8.958
ร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		6.398

จากตารางที่ 13 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 12 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักในองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรอยู่ระหว่าง .812 - .520 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) เท่ากับ 8.958 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ ร้อยละ 6.398 แสดงว่า องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารได้ร้อยละ 6.398 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 12 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายขององค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “ผู้บริหารมีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ .812 สำหรับตัวแปร “ผู้บริหารมีการนิเทศงานการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ” ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ น้อยที่สุด คือ .520 และผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ การมีส่วนร่วม ”

ตารางที่ 14 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรบรรยายองค์ประกอบที่ 5

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
T124	ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจโดยใช้หลักการนิเทศงานในการปฏิบัติการ นิเทศงาน	.718
T121	ผู้บริหารมีการนิเทศงานต้องให้กำลังใจและเข้าร่วมในการพัฒนาตนเอง ของผู้รับการนิเทศ	.705
T122	ผู้บริหารมีการนิเทศงานมีมนุษยสัมพันธ์ มีการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล เพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจอยู่เสมอ	.698
T125	ผู้บริหารมีการนิเทศงานทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	.678
T128	การนิเทศงานของผู้บริหารทำให้กรรมการบริหาร โรงเรียนเกิดแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน	.645
T135	ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจกับผู้รับการนิเทศงาน	.597
T129	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมการนิเทศงานแบบกัลยาณมิตร	.533
T127	ผู้บริหารมีการเสนอแนะ โดยเลือกสรรและปรับเทคนิควิธีการนิเทศงาน อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์	.531

ตารางที่ 14 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรบรรยายองค์ประกอบที่ 5 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
T123	ผู้บริหารมีการนิเทศงานมีเทคนิคในการให้คำปรึกษาคณะกรรมการ บริหารโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม	.528
T133	ผู้บริหารจะต้องนำทางให้ผู้รับการนิเทศงาน	.500
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		6.785
ร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		4.847

จากตารางที่ 14 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 10 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักในองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรอยู่ระหว่าง .718 - .500 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) 6.785 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ ร้อยละ 4.847 แสดงว่า องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ได้ร้อยละ 4.847 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า ตัวแปร “ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจโดยใช้หลักการนิเทศงานในการปฏิบัติกรนิเทศงาน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ .718 สำหรับตัวแปร “ผู้บริหารจะต้องนำทางให้ผู้รับการนิเทศงาน” ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ น้อยที่สุด คือ .500 และผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “แรงจูงใจ”

ตารางที่ 15 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรบรรยาย องค์ประกอบที่ 6

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
T65	ผู้บริหารมีการระดมสมองเพื่อนำเอาประสบการณ์ ความรู้ ทักษะของแต่ละคนมาใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจ	.604
T66	ผู้บริหารมีการสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับการนิเทศงาน	.602
T64	ผู้บริหารมีการให้คำปรึกษาในการนิเทศงานที่มุ่งเน้นเพื่อผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา	.595
T69	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในกลุ่มงาน	.579
T63	ผู้บริหารมีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ	.570
T62	ผู้บริหารมีการนิเทศงานมุ่งถึงความต้องการของบุคคลในการทำงาน	.528
T71	ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้เกิดการทำงานเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง	.508
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		6.375
ร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		4.554

จากตารางที่ 15 พบว่า องค์ประกอบที่ 6 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 7 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักในองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรอยู่ระหว่าง .604 - .508 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) เท่ากับ 6.375 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ ร้อยละ 4.554 แสดงว่า องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารได้ร้อยละ 4.554 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า ตัวแปร “ผู้บริหารมีการระดมสมองเพื่อนำเอาประสบการณ์ ความรู้ ทักษะของแต่ละคนมาใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจ ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ .508 สำหรับตัวแปร “ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้เกิดการทำงานเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ” ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ น้อยที่สุด คือ .508 และผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ ความผูกพันต่อองค์กร ”

ตารางที่ 16 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรบรรยาย องค์ประกอบที่ 7

ตัวแปร	ข้อความถาม	น้ำหนัก องค์ประกอบ
T119	ผู้บริหารมีการประชุมผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศก่อน ดำเนินการนิเทศ	.722
T116	ผู้บริหารมีการนิเทศงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้เกิด การพัฒนา	.697
T117	ผู้บริหารมีการปฏิบัติการนิเทศงานใช้กิจกรรมและเทคนิค ต้องตรงตามวัตถุประสงค์	.676
T118	ผู้บริหารมีการนิเทศงานเป็นไปตามข้อตกลงที่ทำร่วมกัน	.672
T120	ผู้บริหารมีการนิเทศงานส่งเสริมความสัมพันธ์ของหมู่คณะ	.588
T115	ผู้บริหารมีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ ปฏิบัติ	.506
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		4.598
ร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		3.284

จากตารางที่ 16 พบว่า องค์ประกอบที่ 7 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 6 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักในองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรอยู่ระหว่าง .722 -.506 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) เท่ากับ 4.598 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ ร้อยละ 3.284 แสดงว่า องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ได้ร้อยละ 3.284 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า ตัวแปร ผู้บริหารมีการ “ผู้บริหารมีการประชุมผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศก่อนดำเนินการนิเทศ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ .722 สำหรับตัวแปร “ผู้บริหารมีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ” ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ น้อยที่สุด คือ .506 และผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “เทคนิคการนิเทศงาน ”

ตารางที่ 17 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรบรรยาย องค์ประกอบที่ 8

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
T41	ผู้บริหารมีกระบวนการการควบคุมร่วมกำหนดเป้าหมายภารกิจหลักของงานด้านการนิเทศงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด	.715
T42	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายและจุดการพัฒนาของผู้รับการนิเทศงานอย่างชัดเจน	.693
T40	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายงานที่ได้รับมอบหมาย	.583
T36	ผู้บริหารมีการนิเทศงานควรมีกำหนดตารางการนิเทศงานที่แน่นอน	.515
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		4.525
ร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		3.232

จากตารางที่ 17 พบว่า องค์ประกอบที่ 8 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักในองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรอยู่ระหว่าง .715 - .515 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) เท่ากับ 4.525 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ ร้อยละ 3.232 แสดงว่า องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารได้ร้อยละ 3.232 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า ตัวแปร “ผู้บริหารมีกระบวนการการควบคุม กำกับและติดตามภารกิจหลักของงานด้านการนิเทศงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ .715 สำหรับตัวแปร “ผู้บริหารมีการนิเทศงานควรมีกำหนดตารางการนิเทศงานที่แน่นอน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ น้อยที่สุด คือ .515 และผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การร่วมกำหนดเป้าหมาย ”

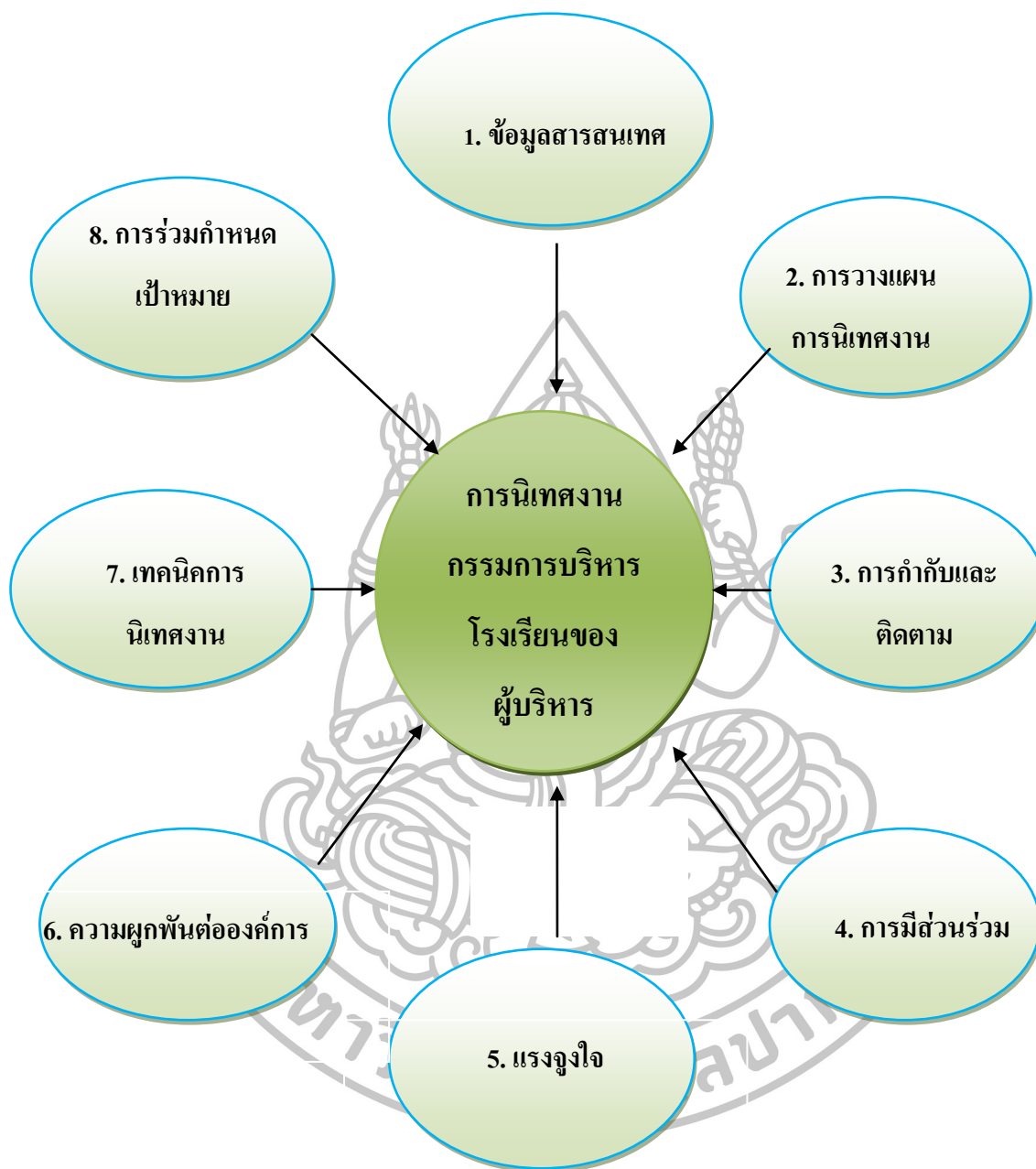
ซึ่งจากการเคราะห์องค์ประกอบ โดยเลือกองค์ประกอบที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ได้ 8 องค์ประกอบ มีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบทั้งหมด 93 ตัวแปร ปรากฏว่ามีจำนวน 47 ตัวแปรที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ถูกสกัดออก

จากผลการศึกษาวิเคราะห์สรุปได้ว่า การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ รวม 93 ตัวแปร โดยให้ชื่อองค์ประกอบ ดังนี้

1. ข้อมูลสารสนเทศ
2. การวางแผนการนิเทศงาน
3. การกำกับและติดตาม
4. การมีส่วนร่วม
5. แรงจูงใจ
6. ความผูกพันต่อองค์กร
7. เทคนิคการนิเทศงาน
8. การร่วมกำหนดเป้าหมาย

จากผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 10 - 17 ข้างต้น องค์ประกอบการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังแผนภูมิที่ 3





แผนภาพที่ 3 องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร

จากแผนภาพที่ 3 และข้อมูลจากตารางที่ 10 – 18 อธิบายได้ว่า องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ข้อมูลสารสนเทศ ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกต่อการนิเทศงาน
2. ผู้บริหารมีการนิเทศงานใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ โดยคำนึงประสิทธิผลของงาน
3. ผู้บริหารมีการสนับสนุนข้อมูล นวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้ผู้รับการนิเทศงานได้พัฒนางานอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด
4. ผู้บริหารมีการเครื่องมือเทคนิควิธีการนิเทศงาน สามารถตอบสนองความต้องการผู้รับการนิเทศงานอย่างแท้จริง
5. ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ผู้รับการนิเทศงานได้มีโอกาสพัฒนาเครื่องมือและเทคนิควิธีที่มีอยู่แล้วให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น
6. ผู้บริหารมีการพัฒนา เครื่องมือ เทคนิคการนิเทศงานและแผนการนิเทศงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
7. ผู้บริหารมีการสร้างองค์ความรู้ ข้อมูลในรูปของการสร้างเครือข่ายการนิเทศงาน
8. ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสพการณ์กับผู้บริหาร และคณะกรรมการบริหารโรงเรียนผู้รับการนิเทศงานอย่างเป็นกันเองและกัลยาณมิตร
9. การนิเทศงานของผู้บริหารเป็นการส่งเสริมให้กรรมการบริหารโรงเรียนได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนพัฒนางาน
10. ผู้บริหารมีการนิเทศงานโดยการสร้าง พัฒนา และตัดสินใจในการใช้ เครื่องมือเทคนิคการนิเทศงาน

องค์ประกอบที่ 1 ข้อมูลสารสนเทศ ประกอบด้วย

11. ผู้บริหารมีการจัดระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการนิเทศงาน
อย่างเป็นระบบ
12. ผู้บริหารมีการนิเทศงานของผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำข้อมูล
เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว
13. ผู้บริหารมีการส่งเสริม นวัตกรรม อุปกรณ์ ให้ตรงตามจุดประสงค์
14. ผู้บริหารมีการให้คำปรึกษาในการนิเทศงานที่มุ่งเน้นเพื่อผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา
โดยตรงเสริมการสร้างองค์ความรู้ใหม่ และนวัตกรรมด้านการนิเทศงาน
15. ผู้บริหารมีการจัดระบบการนิเทศงานเป็นทีมนิเทศ
16. ผู้บริหารมีการนิเทศงานของผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการ
จัดทำข้อมูลเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว
17. ผู้บริหารควรร่วมมือกันจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือ
ในการนิเทศงานในโรงเรียน
18. ผู้บริหารมีการบริหารส่งเสริมสนับสนุนให้มีข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อปฏิบัติงาน
19. ผู้บริหารมีการนิเทศงานทำให้ผู้บริหารได้แนวคิดใหม่ๆ โดยน่านวัตกรรมมาใช้
ในการส่งเสริมการปฏิบัติงาน
20. ผู้บริหารมีการนิเทศงานอย่างเป็นระบบช่วยทำให้เกิด ประสิทธิภาพในการนิเทศงาน
21. ผู้บริหารมีการส่งเสริมการใช้ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนการนิเทศงานงาน
22. ผู้บริหารมีการพัฒนาข้อมูลการใช้สื่อ / เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการนิเทศงาน
23. ผู้บริหารมีการใช้ข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศในการแสวงหาความรู้สร้างสรรค์
24. ผู้บริหารมีการเลือกวิธีการ เทคนิคที่เหมาะสมในการนิเทศงานที่จะทำให้เกิดความเข้าใจ
ระหว่างผู้นิเทศงานกับผู้รับการนิเทศงาน
25. ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนการนิเทศงาน ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารมีการกำหนดแผนปฏิบัติการนิเทศงานตรงตามความรู้
ความสามารถของผู้รับการนิเทศงานเป็นรายบุคคล ได้ทุกคนตามเป้าหมาย
2. ผู้บริหารมีการนิเทศงาน โดยจำแนกกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาความสามารถของ
ผู้รับการนิเทศงานอย่างเป็นระบบ
3. ผู้บริหารมีการวางแผนการนิเทศงาน โดยหาวิธีหลายๆรูปแบบเพื่อให้เกิดการ
นิเทศที่สมบูรณ์
4. ผู้บริหารมีการนิเทศงานเพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์
5. ผู้บริหารมีการวางแผนการนิเทศบริหารงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว
6. ผู้บริหารมีการวางแผนเพื่อชี้แจงขั้นตอนการดำเนินงานในการนิเทศงาน
7. ผู้บริหารมีการส่งเสริมการพัฒนาแนวคิดในการนิเทศงาน โดยการนำความรู้จากบริษัท
หรือปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการนิเทศงาน
9. ผู้บริหารมีการนิเทศงานมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน
10. ผู้บริหารมีการให้ความรู้ในสิ่งที่จะนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียน
11. ผู้บริหารมีการเตรียมความพร้อมก่อนการนิเทศงาน
12. ผู้บริหารมีการติดตามความก้าวหน้าการนิเทศงานทุกครั้ง
13. ผู้บริหารมีการกำหนดแผนปฏิบัติการนิเทศงานตรงตามความต้องการผู้รับการนิเทศงาน
14. ผู้บริหารมีการนิเทศงานและมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดเป้าหมาย
15. ผู้บริหารมีการประชุม วางแผนร่วมกันของคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน
16. ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายและจุดการพัฒนาของผู้รับการนิเทศงานอย่างชัดเจน
17. ผู้บริหารมีการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทำให้เกิดความคุ้นเคย
และไว้วางใจ

องค์ประกอบที่ 3 การกำกับและติดตาม ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารมีการสรุปรวมผลการกำกับและติดตาม เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารมีการกำกับและติดตาม ผลทั้งสภาพแวดล้อมและปัจจัยในการดำเนินการ กระบวนการนิเทศงาน
3. ผู้บริหารมีการตรวจสอบผลการนิเทศงานเปรียบเทียบระหว่างจุดประสงค์และเป้าหมาย
4. ผู้บริหารมีการกำกับและติดตามความคิดเห็นเพื่อทราบความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศงาน
5. ผู้บริหารมีการนำผลการกำกับและติดตาม ผู้นิเทศงาน ไปปรับปรุงและพัฒนา
6. ผู้บริหารมีการรายงานผลการนิเทศงานระหว่างการทำงานให้ผู้เกี่ยวข้องจัดทำรายงานผล
7. ผู้บริหารมีการกำกับและติดตาม กระบวนการนิเทศงานเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาด้านศักยภาพของกรรมการบริหาร โรงเรียน
8. ผู้บริหารมีการนำผลที่ได้มาปรับปรุงทั้งผู้รับบริการและผู้นิเทศ
9. ผู้บริหารมีการร่วมกันจัดทำรายงานการนิเทศงานเพื่อส่งให้ผู้เกี่ยวข้อง
10. ผู้บริหารมีการตรวจสอบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นหลังการนิเทศงาน
11. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์จุดเด่นจุดบกพร่องเพื่อส่งเสริมหรือการพัฒนา คณะกรรมการบริหาร โรงเรียน
12. ผู้บริหารมีการนำผลจากการประเมินการนิเทศงานมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

องค์ประกอบที่ 4 การมีส่วนร่วม ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารมีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ
2. ผู้บริหารมีการประสานงานกับกลุ่มงาน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศงาน
3. ผู้บริหารมีการนิเทศงานการมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน
4. ผู้บริหารมีนิเทศงานและสามารถให้คำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม
5. ผู้บริหารมีการวางแผนร่วมกันของคณะกรรมการเพื่อชี้แจงขั้นตอนวิธีดำเนินงานในการเตรียมการวางแผนการนิเทศงาน
6. ผู้บริหารมีการสร้างทางเลือกอย่างหลากหลายในการนิเทศงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน
7. ผู้บริหารมีการสัมมนาระหว่างผู้นิเทศงานและผู้รับการนิเทศงาน
8. ผู้บริหารมีการนิเทศงานอย่างเป็นประชาธิปไตย
9. ผู้บริหารมีการนิเทศและการบริหารมีส่วนร่วมเกื้อหนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกัน
10. ผู้บริหารมีการนิเทศงานส่งเสริมสนับสนุนและแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน
11. ผู้บริหารมีความรู้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลการนิเทศงาน
12. ผู้บริหารมีการนิเทศงานการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ



องค์ประกอบที่ 5 แรงจูงใจ ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจโดยใช้หลักการนิเทศงานในการปฏิบัติกรนิเทศงาน
2. ผู้บริหารมีการนิเทศงานต้องให้กำลังใจและเข้าร่วมในการพัฒนาตนเองของผู้รับการนิเทศ
3. ผู้บริหารมีการนิเทศงานต้องให้กำลังใจและเข้าร่วมในการพัฒนาตนเองของผู้รับการนิเทศ
4. ผู้บริหารมีการนิเทศงานทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
5. ผู้บริหารมีการนิเทศงานให้กำลังใจและเข้าร่วมในการพัฒนาตนเองของผู้รับการนิเทศ
6. ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจกับผู้รับการนิเทศงาน
7. ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมการนิเทศงานแบบกัลยาณมิตร
8. ผู้บริหารมีการเสนอแนะ โดยเลือกสรรและปรับเทคนิควิธีการนิเทศงาน
อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์
9. ผู้บริหารมีการนิเทศงานมีเทคนิคในการให้คำปรึกษาคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน
ได้อย่างเหมาะสม
10. ผู้บริหารจะต้องนำทางให้ผู้รับการนิเทศงาน



องค์ประกอบที่ 6 ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารมีการระดมสมองเพื่อนำเอาประสบการณ์ ความรู้ ทักษะของแต่ละคนมาใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจ
2. ผู้บริหารมีการสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับการนิเทศงาน
3. ผู้บริหารมีการให้คำปรึกษาในการนิเทศงานที่มุ่งเน้นเพื่อผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา
4. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในกลุ่มงาน
5. ผู้บริหารมีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ
6. ผู้บริหารมีการนิเทศงานมุ่งถึงความต้องการของบุคคลในการทำงาน
8. ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้เกิดการทำงานเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง



องค์ประกอบที่ 7 เทคนิคการนิเทศงาน ประกอบด้วย

- 1.ผู้บริหารมีการประชุมผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศก่อน
ดำเนินการนิเทศ
- 2.ผู้บริหารมีการนิเทศงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการ พัฒนา
- 3.ผู้บริหารมีการปฏิบัติกรนิเทศงานใช้กิจกรรมและเทคนิค
ต้องตรงตามวัตถุประสงค์
- 4.ผู้บริหารมีการนิเทศงานเป็นไปตามข้อตกลงที่ทำร่วมกัน
- 5.ผู้บริหารมีการนิเทศงานส่งเสริมความสัมพันธ์ของหมู่คณะ
- 6.ผู้บริหารมีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ



องค์ประกอบที่ 8 การร่วมกำหนดเป้าหมาย ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารมีกระบวนการการควบคุมร่วมกำหนดเป้าหมายภารกิจหลักของงาน
ด้านการนิเทศงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ใน
แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด
2. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนอนาคตของกรรมการร่วมกัน
3. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายงานที่ได้รับมอบหมาย
4. ผู้บริหารมีการนิเทศงานควรมีกำหนดตารางการนิเทศงานที่แน่นอน



2.4 การสังเคราะห์ความคิดเห็นจากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อหาแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

ขั้นตอนนี้เป็นกรนำองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ทั้ง 8 องค์ประกอบ คือ 1) ข้อมูลสารสนเทศ 2) การวางแผนการนิเทศงาน 3) การกำกับและติดตาม 4) การมีส่วนร่วม 5) แรงจูงใจ 6) ความผูกพันต่อองค์กร 7) เทคนิคการนิเทศงาน และ 8) การร่วมกำหนดเป้าหมายที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบองค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อหาแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 4 คน หัวหน้าฝ่ายงานหรือหัวหน้ากลุ่ม 2 คน ศิษยานิเทศก์ 3 คน ซึ่งผลการวิเคราะห์เพื่อหาแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร สรุปได้ ดังนี้

1. องค์ประกอบที่ 1 ข้อมูลสารสนเทศ ประกอบด้วยแนวปฏิบัติให้เกิดผลดังนี้ ผู้บริหารควรมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกต่อการนิเทศงาน ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจโดยคำนึงประสิทธิภาพของงาน มีการสนับสนุนข้อมูล นวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้ผู้รับการนิเทศงานได้พัฒนางานอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด มีการใช้เครื่องมือเทคนิควิธีการนิเทศงานที่สามารถตอบสนองความต้องการผู้รับการนิเทศงานอย่างแท้จริง มีการส่งเสริมให้ผู้รับการนิเทศงานได้มีโอกาสพัฒนาเครื่องมือ และเทคนิควิธีที่มีอยู่แล้วให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น มีแผนการนิเทศ งานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการสร้างองค์ความรู้ ข้อมูลในรูปของการสร้างเครือข่ายการนิเทศงาน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์กับผู้บริหาร และคณะกรรมการบริหารโรงเรียนผู้รับการนิเทศงานอย่างเป็นกันเองและกัลยาณมิตร การส่งเสริมให้กรรมการบริหารโรงเรียนได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนพัฒนางาน มีการจัดระบบฐานข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการนิเทศงานอย่างเป็นระบบ มีการนิเทศงานของผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำข้อมูลเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว มีการส่งเสริม นวัตกรรม อุปกรณ์ ให้ตรงตามจุดประสงค์ มีการให้คำปรึกษาในการนิเทศงานที่มุ่งเน้นเพื่อผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาโดยตรงเสริมการสร้างองค์ความรู้ใหม่ และนวัตกรรมด้านการนิเทศงาน มีการจัดระบบการนิเทศงานเป็นทีมนิเทศ การนิเทศงานของผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำข้อมูลเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว ผู้บริหารควรร่วมมือกันจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือในการนิเทศงานในโรงเรียน มีการบริหารส่งเสริมสนับสนุนให้มีข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อปฏิบัติงาน มีการนิเทศงานทำให้ผู้บริหารได้แนวคิดใหม่ๆโดยนำนวัตกรรมมาใช้ในการ

ส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยนำนวัตกรรมมาใช้ในการส่งเสริมการปฏิบัติงานและมีการส่งเสริมการใช้ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนการนิเทศงาน

2. องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนการนิเทศงาน ประกอบด้วยแนวปฏิบัติให้เกิดผลดังนี้ ผู้บริหารควรมีกำหนดแผนปฏิบัติการนิเทศงานตรงตามความรู้ความสามารถของผู้รับการนิเทศงานเป็นรายบุคคลได้ทุกคนตามเป้าหมาย มีการนิเทศงานโดยจำแนกกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาความสามารถของ ผู้รับการนิเทศงานอย่างเป็นระบบมีการวางแผนการนิเทศงานโดยหาวิธีหลายๆรูปแบบเพื่อให้เกิดการนิเทศที่สมบูรณ์ มีการนิเทศงานเพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีการวางแผนการนิเทศบริหารงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีการวางแผนเพื่อชี้แจงขั้นตอนการดำเนินงานในการนิเทศงาน การส่งเสริมการพัฒนาแนวคิดในการนิเทศงาน โดยการนำความรู้จากบริบทหรือปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการนิเทศงาน มีการนิเทศงานโดยมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน และให้ความรู้ในเรื่องที่จะนิเทศงาน กรรมการบริหารโรงเรียน

3. องค์ประกอบที่ 3 การกำกับและติดตาม ประกอบด้วยแนวปฏิบัติให้เกิดผลดังนี้ ผู้บริหารควรสรุปรวมผลการกำกับและติดตาม เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีกำกับและติดตามผลทั้งสภาพแวดล้อมและปัจจัยในการดำเนินการ กระบวนการนิเทศงาน มีการตรวจสอบผลการนิเทศงานเปรียบเทียบระหว่างจุดประสงค์และเป้าหมายมีกำกับและติดตาม ความคิดเห็นเพื่อทราบความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศงาน มีการนำผลกำกับและติดตามผู้นิเทศงานไปปรับปรุงและพัฒนา มีการรายงานผลการนิเทศงานระหว่างการทำงานให้ผู้เกี่ยวข้อง มีการตรวจสอบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นหลังการนิเทศงาน การวิเคราะห์จุดเด่นจุดบกพร่องเพื่อส่งเสริมหรือการพัฒนา คณะกรรมการบริหาร โรงเรียน และมีการนำผลจากการกำกับและติดตาม การนิเทศงานมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

4. องค์ประกอบที่ 4 การมีส่วนร่วม ประกอบด้วยแนวปฏิบัติให้เกิดผลดังนี้ ผู้บริหารควรนิเทศงานโดยสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีการประสานงานกับกลุ่มงาน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศงาน การส่วนร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนสามารถให้คำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม มีการวางแผนร่วมกันของคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน เพื่อชี้แจงขั้นตอนวิธีดำเนินงานในการเตรียมการวางแผนการนิเทศงาน มีการสร้างทางเลือกอย่างหลากหลายในการนิเทศงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน มีการสัมมนาระหว่างผู้นิเทศงานและผู้รับการนิเทศงานอย่างเป็นประชาธิปไตย และส่งเสริมซึ่งกันและกัน

5. องค์ประกอบที่ 5 แรงจูงใจ ประกอบด้วยแนวปฏิบัติให้เกิดผลดังนี้ ผู้บริหารควรมีการสร้างแรงจูงใจโดยใช้หลักการนิเทศงานในการปฏิบัติการนิเทศงาน การนิเทศงานต้องให้

กำลังใจและเข้าร่วมในการพัฒนาตนเองของผู้รับการนิเทศ มีการให้กำลังใจร่วมกันเพื่อการพัฒนาตนเอง การนิเทศงานทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการสร้างขวัญและกำลังใจกับผู้รับการนิเทศงาน มีการจัดกิจกรรมการนิเทศงานแบบกัลยาณมิตร และมีการเสนอแนะการนิเทศงานอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์

6. องค์ประกอบที่ 6 ความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วยแนวปฏิบัติให้เกิดผลดังนี้ ผู้บริหารควรมีการระดมสมองเพื่อนำเอาประสบการณ์ ความรู้ ทักษะของแต่ละคนมาใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจ มีการสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับการนิเทศงาน มีการให้คำปรึกษาในการนิเทศงานที่มุ่งเน้นเพื่อผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในกลุ่มงาน มีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีการนิเทศงานมุ่งถึงความต้องการของบุคคลในการทำงานและมีการกระตุ้นให้เกิดการทำงานเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

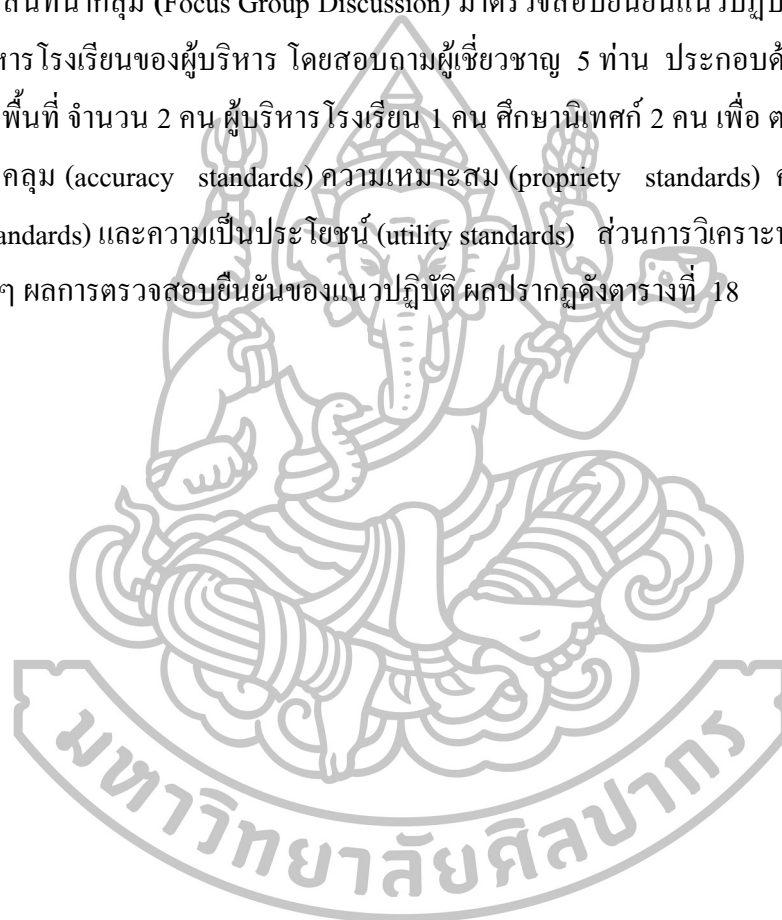
7. องค์ประกอบที่ 7 เทคนิคการนิเทศงาน ประกอบด้วยแนวปฏิบัติให้เกิดผลดังนี้ ผู้บริหารควรมีการประชุมผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศก่อน ดำเนินการนิเทศ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา มีการปฏิบัติการนิเทศงานใช้กิจกรรมและเทคนิคต้องตรงตามวัตถุประสงค์ มีการนิเทศงานเป็นไปตามข้อตกลงที่ทำร่วมกัน มีการนิเทศงานส่งเสริมความสัมพันธ์ของหมู่คณะและมีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ

8. องค์ประกอบที่ 5 การร่วมกำหนดเป้าหมาย ประกอบด้วยแนวปฏิบัติให้เกิดผลดังนี้ ผู้บริหารควรมีกระบวนการการควบคุมร่วมกำหนดเป้าหมาย ภารกิจหลักของงานด้านการนิเทศงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด มีส่วนร่วมในการวางแผนอนาคตของกรรมการในการกำหนดเป้าหมายงานที่ได้รับมอบหมาย และควรมีกำหนดตารางการนิเทศงานที่แน่นอน

ตอนที่ 3 การยืนยันแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โดยผู้เชี่ยวชาญ

3.1 การตรวจสอบความสอดคล้องของแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียน
ของผู้บริหาร โดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนนี้เป็นกรนำแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร
ที่ได้จากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มาตรวจสอบยืนยันแนวปฏิบัติการนิเทศงาน
กรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ประกอบด้วยผู้อำนวยการ
สำนักงานเขตพื้นที่ จำนวน 2 คน ผู้บริหารโรงเรียน 1 คน ศิษยานิเทศก์ 2 คน เพื่อ ตรวจสอบ ความ
ถูกต้องครอบคลุม (accuracy standards) ความเหมาะสม (propriety standards) ความเป็นไปได้
(feasibility standards) และความเป็นประโยชน์ (utility standards) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ
ข้อคิดเห็นอื่นๆ ผลการตรวจสอบยืนยันของแนวปฏิบัติ ผลปรากฏดังตารางที่ 18



ตารางที่ 18 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหาร
โรงเรียนของผู้บริหาร

	ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความความถูกต้อง				การใช้ประโยชน์			
	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้ ไม่ได้		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
องค์ประกอบที่ 1 ข้อมูลสารสนเทศ	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00
องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนการ นิเทศงาน	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00
องค์ประกอบที่ 3 การกำกับและ ติดตาม	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00
องค์ประกอบที่ 4 การมีส่วนร่วม	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00
องค์ประกอบที่ 5 แรงจูงใจ	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00
องค์ประกอบที่ 6 ความผูกพันต่อ องค์การ	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00
องค์ประกอบที่ 7 เทคนิคการนิเทศ งาน	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00
องค์ประกอบที่ 8 การร่วมกำหนด เป้าหมาย	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00
สรุปผล		100				100				100				100		

จากตารางที่ 18 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแนวปฏิบัติการนิเทศงาน กรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน มีความคิดเห็นว่าแนวปฏิบัติการนิเทศงาน กรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ความเหมาะสม (propriety standards) ร้อยละ 100.00 ความเป็นไปได้ (feasibility standards) ร้อยละ 100.00 ความถูกต้องครอบคลุม (accuracy standards) ร้อยละ 100.00 และความเป็นประโยชน์ (utility standards) ร้อยละ 100.00 มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์สอดคล้องกับทฤษฎี หลักการ แนวคิดตามกรอบการวิจัย

3.1.2 ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการยืนยันความเหมาะสมกับแนวปฏิบัติการนิเทศงาน กรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแนวปฏิบัติการนิเทศงาน กรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน มีข้อคิดเห็น / ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวปฏิบัติการนิเทศงาน กรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร กล่าวคือ ในเชิงคุณภาพทั้ง 8 องค์ประกอบนั้น มีความเหมาะสม (propriety standards) ความเป็นไปได้ (feasibility standards) มีความถูกต้องครอบคลุม (accuracy standards) และมีความเป็นประโยชน์ (utility standards)

3.2 ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการยืนยันความเหมาะสมกับแนวปฏิบัติการนิเทศงาน กรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อคิดเห็น / ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในบางองค์ประกอบ สรุปได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ข้อมูลสารสนเทศ โดยภาพรวมแล้วแนวปฏิบัติมีการจัดระบบข่าวสาร ข้อมูลให้สามารถใช้งานได้ง่ายและมีระบบกลั่นกรองวงจรปิดติดตั้งโดยใช้ระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการสืบค้นและมีแหล่งข้อมูลในการสืบค้นเพื่อความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง มีการส่งเสริมการใช้ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนพัฒนาการพัฒนาระบบการใช้สื่อ / เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการนิเทศงาน

องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนการนิเทศงาน โดยภาพรวมแล้วแนวปฏิบัติมีการวางแผนร่วมกันของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อชี้แจงขั้นตอนวิธีดำเนินงานในการเตรียมการวางแผนการนิเทศงาน

องค์ประกอบที่ 4 การมีส่วนร่วม โดยภาพรวมแล้วแนวปฏิบัติมี ผู้นิเทศงานมีการส่งเสริม สนับสนุนและแลกเปลี่ยนซึ่งกันมีการประสานงานกับกลุ่มงาน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศงาน ซึ่งผู้นิเทศงานมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน เหมาะสม

องค์ประกอบที่ 5 แรงจูงใจควรสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับการนิเทศงานและผู้นิเทศงาน ต้องมีเทคนิคในการนิเทศงาน กระตุ้นให้รู้สึกความปลอดภัยในการทำงาน สร้างความสามัคคีมีมีความเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกัน

องค์ประกอบที่ 7 เทคนิคการนิเทศงาน โดยภาพรวมแล้วแนวปฏิบัติมีการระดมความคิด ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา การปฏิบัติการนิเทศงานใช้กิจกรรมและเทคนิคต้องตรงตามวัตถุประสงค์คำนึงถึงความเหมาะสมกับความต้องการของผู้รับการนิเทศให้ผู้นิเทศทราบอย่างสม่ำเสมอและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ การจัดกิจกรรมต้องทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกต้องคำนึงถึงความเหมาะสม

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิ มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

1. ควรมีการกำหนดภารกิจแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ไว้ในโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาให้ชัดเจน เพื่อให้กรรมการบริหารโรงเรียนบุคลากรทุกคนได้ตระหนักถึงภารกิจที่ต้องปฏิบัติ

2. การวางแผนมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับกิจการนิเทศงาน กรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร คือควรมีการจัดทำระบบฐานข้อมูล และการมีส่วนร่วมเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. กรรมการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพต้องกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การทำงานกันอย่างขยันขันแข็ง ท้วมเทร่างกาย แรงใจให้กับองค์การอย่างเต็มที่เมื่อบุคลากรมีแรงจูงใจมากเพียงใดก็จะยังมีการสร้างสรรค์งานที่ดีต่อตนเองและองค์การมากขึ้น โดยองค์การต้องสร้างแรงจูงใจ การยกย่อง ชมเชย และแสดงความสามารถในการทำงาน ช่วยให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายและเกิดความรู้สึกรักภูมิใจ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) ทราบองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร
- 2) ทราบแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร และ
- 3) ทราบผลการขึ้นชั้นแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร

ประชากร คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวม 2,420 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ได้มาจากการเลือกตัวอย่างโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 96 โรงเรียน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหาร 1 คน รองผู้บริหาร 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 2 คน หัวหน้าฝ่ายงาน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 480 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (opionnaires) เรื่องการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการตั้งเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร และการตั้งเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน แล้วทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC) เลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ได้คำถามที่มีความเหมาะสม 140 ข้อ หลังจากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับโดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนมัธยมศึกษา 6 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 5 คนต่อโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 1 คน รองผู้บริหาร 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 2 คน หัวหน้าฝ่ายงาน 1 คน รวมเป็น 30 คน แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ซึ่งใช้เกณฑ์ในการพิจารณาที่มีค่ามากกว่า 0.7 ขึ้นไป ได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ .9848 ตามเกณฑ์การพิจารณาที่กำหนดไว้ ได้เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

เก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแล้วรวบรวมข้อมูลนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) สกัดปัจจัยด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component analysis) หมุนแกนแบบอโรทอนอด (orthogonal rotation) (แบบตั้งฉาก) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (varimax rotation) โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ที่มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปซึ่งเป็นค่าน้ำหนักที่มีนัยสำคัญในทางปฏิบัติ (practically significant) ค่าไอเกน (eigen values) ที่มากกว่า 1 และมีตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบจำนวนตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามเกณฑ์ของไกเซอร์ (Kaiser's Criterion) จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อทราบแนวปฏิบัติให้เกิดผลตามการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ในด้านการศึกษา จำนวน 9 คน ที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (purposive method) การยืนยันแนวปฏิบัติให้เกิดผลตามการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ด้วยวิธี โดยผู้วิจัยนำแนวปฏิบัติให้เกิดผลตามการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ที่ได้เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบยืนยันความถูกต้องครอบคลุม (accuracy standards) ความเหมาะสม (propriety standards)ความเป็นไปได้ (feasibility standards)และความเป็นประโยชน์ (utility standards)ของกลยุทธ์ ใช้ค่าความถี่ (frequencies) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อคิดเห็นอื่นๆ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร ได้ข้อค้นพบ 3 ส่วน คือ 1) องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร 2) แนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร และ 3) ผลการยืนยันแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร มีรายละเอียด ดังนี้

1. องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร มีจำนวน 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ข้อมูลสารสนเทศ 2) การวางแผนการนิเทศงาน 3) การกำกับและติดตาม 4) การมีส่วนร่วม 5) แรงจูงใจ 6) ความผูกพันต่อองค์กร 7) เทคนิคการนิเทศงาน และ 8) การร่วมกำหนดเป้าหมาย การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารเป็นพหุองค์ประกอบตามสมมติฐานการวิจัย

โดยในแต่ละองค์ประกอบมีจำนวนตัวแปร คำนวณน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของตัวแปร (cumulative percentage of variance) ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ข้อมูลสารสนเทศ จำนวน 25 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรอยู่ระหว่าง .839 - .507 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) เท่ากับ 18.822 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับร้อยละ 13.444

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 1 พบว่า เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกต่อการนิเทศงานใช้ข้อมูลในการตัดสินใจโดยคำนึงประสิทธิภาพของงาน มีการสนับสนุนข้อมูล นวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้ผู้รับการนิเทศงานได้พัฒนางานอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด มีการใช้เครื่องมือเทคนิควิธีการนิเทศงานที่สามารถตอบสนองความต้องการผู้รับการนิเทศงานอย่างแท้จริง มีการส่งเสริมให้ผู้รับการนิเทศงานได้มีโอกาสพัฒนาเครื่องมือ และเทคนิควิธีที่มีอยู่แล้วให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น มีแผนการนิเทศงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการสร้างองค์ความรู้ ข้อมูลในรูปของการสร้างเครือข่ายการนิเทศงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์กับผู้บริหาร และคณะกรรมการบริหารโรงเรียนผู้รับการนิเทศงาน

อย่างเป็นกันเองและกัลยาณมิตร มีการส่งเสริมให้กรรมการบริหารโรงเรียนได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนพัฒนางาน มีการนิเทศงานโดยการสร้าง พัฒนา และตัดสินใจในการใช้เครื่องมือเทคนิคการนิเทศงาน มีการจัดระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการนิเทศ

งานอย่างเป็นระบบ มีการนิเทศงานของผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำข้อมูล เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว มีการส่งเสริม นวัตกรรม อุปกรณ์ ให้ตรงตามจุดประสงค์ มีการให้คำปรึกษาในการนิเทศงานที่มุ่งเน้นเพื่อผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาโดยตรงเสริมการสร้างองค์ความรู้ใหม่ และนวัตกรรมด้านการนิเทศงานมีการนิเทศงานของผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำข้อมูลเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือในการนิเทศงานในโรงเรียนมีการบริหารส่งเสริมสนับสนุนให้มีข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อปฏิบัติงาน มีการนิเทศงานทำให้ผู้บริหารได้แนวคิดใหม่ๆ โดยนำนวัตกรรมมาใช้ในการส่งเสริมการปฏิบัติงาน มีการนิเทศงานอย่างเป็นระบบช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพในการนิเทศงาน มีการส่งเสริมการใช้ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนการนิเทศงานมีการพัฒนาข้อมูลการใช้สื่อ / เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการนิเทศงาน มีการใช้ข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศในการแสวงหาความรู้สร้างสรรค์มีการเลือกวิธีการ เทคนิคที่เหมาะสมในการนิเทศงานที่จะทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้นิเทศงานกับผู้รับการนิเทศงานและมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 1 ว่า “ ข้อมูลสารสนเทศ ”

1.2 องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนการนิเทศงาน จำนวน 17 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง .802 - .525 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) เท่ากับ 13.251 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ ร้อยละ 9.465

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 2 พบว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับการกำหนดแผนปฏิบัติการนิเทศงานตรงตามความรู้ความสามารถของผู้รับการนิเทศงานเป็นรายบุคคลได้ทุกคนตามเป้าหมาย มีการนิเทศงานโดยจำแนกกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาความสามารถของผู้รับการนิเทศงานอย่างเป็นระบบมีการวางแผนการนิเทศงานโดยหาวิธีหลายรูปแบบเพื่อให้เกิดการนิเทศที่สมบูรณ์ มีการนิเทศงานเพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีการวางแผนการนิเทศบริหารงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีการวางแผนเพื่อชี้แจงขั้นตอนการดำเนินงาน

ในการนิเทศงานมีการส่งเสริมการพัฒนาแนวคิดในการนิเทศงานโดยการนำความรู้จากบริบทหรือปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการนิเทศงาน มีการนิเทศงานโดยมีส่วนร่วม กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน มีการให้ความรู้ในเรื่องที่จะนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียน มีการเตรียมความพร้อมก่อนการนิเทศงาน และมีการติดตามความก้าวหน้าการนิเทศงานทุกครั้ง เป็นต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 2 ว่า “ การวางแผนการนิเทศงาน ”

1.3 องค์ประกอบที่ 3 การกำกับและติดตาม จำนวน 12 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักในองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรอยู่ระหว่าง .910 - .502 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) เท่ากับ 11.711 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ ร้อยละ 8.365

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 3 พบว่า เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการสรุปรวมผลการกำกับและติดตาม เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีการกำกับและติดตามผลทั้งสภาพแวดล้อมและปัจจัยในการดำเนินการ กระบวนการนิเทศงาน มีการตรวจสอบผลการนิเทศงานเปรียบเทียบระหว่างจุดประสงค์และเป้าหมาย มีการกำกับและติดตาม ความคิดเห็นเพื่อทราบความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศงาน มีการนำผลการกำกับและติดตาม ผู้นิเทศงานไปปรับปรุงและพัฒนา มีการรายงานผลการนิเทศงานระหว่างการทำงานให้ผู้เกี่ยวข้อง มีการตรวจสอบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นหลังการนิเทศงาน มีการวิเคราะห์จุดเด่นจุดบกพร่องเพื่อส่งเสริมหรือการพัฒนา คณะกรรมการบริหาร โรงเรียน และมีการนำผลจากการกำกับและติดตาม มีการนิเทศงานมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เป็นต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 3 ว่า “ การกำกับและติดตาม ”

1.4 องค์ประกอบที่ 4 การมีส่วนร่วม จำนวน 12 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักในองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรอยู่ระหว่าง .812 - .520 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) เท่ากับ 8.958 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ ร้อยละ 6.398

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 4 พบว่า เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการนิเทศงาน โดยสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีการประสานงานกับกลุ่มงาน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ นิเทศงาน การมีส่วนร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน มีการนิเทศงานและสามารถให้คำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม มีการวางแผนร่วมกันของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อชี้แจงขั้นตอนวิธีดำเนินงานในการเตรียมการวางแผนการนิเทศงาน มีการสร้างทางเลือกอย่างหลากหลายในการนิเทศงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน มีการสัมมนา ระหว่างผู้นิเทศงานและผู้รับการนิเทศงาน มีการนิเทศงานอย่างเป็นประชาธิปไตย มีการนิเทศและการบริหารมีส่วนเกื้อหนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกัน มีการนิเทศงานส่งเสริมสนับสนุนและแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ควรมีผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลการนิเทศงานและมีการนิเทศงานการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 4 ว่า “ การมีส่วนร่วม ”

1.5 องค์ประกอบที่ 5 แรงจูงใจ จำนวน 10 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักในองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรอยู่ระหว่าง .718 - .500 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) 6.785 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ ร้อยละ 4.847

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 5 พบว่า เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจโดยใช้หลักการนิเทศงานในการปฏิบัติการณ์นิเทศงาน มีการนิเทศงานต้องให้กำลังใจและเข้าร่วมในการพัฒนาตนเองของผู้รับการนิเทศ มีการนิเทศงานมีมนุษยสัมพันธ์ มีการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล เพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจอยู่เสมอ มีการนิเทศงานทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการสร้างขวัญและกำลังใจกับผู้รับการนิเทศงานมีการจัดกิจกรรมการนิเทศงานแบบกัลยาณมิตร มีการเสนอแนะ โดยเลือกสรรและปรับเทคนิควิธีการนิเทศงานอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์มีการนิเทศงานมีเทคนิคในการให้คำปรึกษาคณะกรรมการบริหารโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมและนำทางให้ผู้รับการนิเทศงาน เป็นต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 5 ว่า “ แรงจูงใจ ”

1.6 องค์ประกอบที่ 6 ความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักในองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรอยู่ระหว่าง .604 - .508 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) เท่ากับ 6.375 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ ร้อยละ 4.554

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 6 พบว่า เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการระดมสมอง เพื่อนำเอาประสบการณ์ ความรู้ ทักษะของแต่ละคนมาใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจ มีการสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับการนิเทศงาน มีการให้คำปรึกษาในการนิเทศงาน มีการให้คำปรึกษาในการนิเทศงานที่มุ่งเน้นเพื่อผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในกลุ่มงาน มีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีการนิเทศงานมุ่งถึงความต้องการของบุคคลในการทำงาน และมีการกระตุ้นให้เกิดการทำงานเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 6 ว่า “ ความผูกพันต่อองค์กร ”

1.7 องค์ประกอบที่ 7 เทคนิคการนิเทศงาน จำนวน 6 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักในองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรอยู่ระหว่าง .722 - .506 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) เท่ากับ 4.598 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ ร้อยละ 3.284

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 7 พบว่า เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการประชุม ผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศก่อน ดำเนินการนิเทศ มีการนิเทศงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา มีการปฏิบัติการนิเทศงานใช้กิจกรรมและเทคนิคต้องตรงตามวัตถุประสงค์ มีการนิเทศงานเป็นไปตามข้อตกลงที่ทำร่วมกัน มีการนิเทศงานส่งเสริมความสัมพันธ์ของหมู่คณะและมีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติเป็นต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 7 ว่า “ เทคนิคการนิเทศงาน ”

1.8 องค์ประกอบที่ 8 การร่วมกำหนดเป้าหมาย จำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักในองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรอยู่ระหว่าง .715 - .515 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) เท่ากับ 4.525 และค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ ร้อยละ 3.232

เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 8 พบว่า เป็นตัวแปรเกี่ยวกับกระบวนการควบคุมร่วมกำหนดเป้าหมาย ภารกิจหลักของงานด้านการนิเทศงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด มีการกำหนดเป้าหมายและจุดการพัฒนาของผู้รับการนิเทศงานอย่างชัดเจน มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายงานที่ได้รับมอบหมาย และมีการนิเทศงานควรมีกำหนดตารางการนิเทศงานที่แน่นอน เป็นต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 8 ว่า “ การร่วมกำหนดเป้าหมาย ”

2.แนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

แนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ 93 แนวปฏิบัติ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ข้อมูลสารสนเทศ ประกอบด้วยแนวปฏิบัติให้เกิดผลดังนี้ ผู้บริหารควรมี การพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกต่อการนิเทศงาน ใช้ ข้อมูลในการตัดสินใจโดยคำนึงประสิทธิผลของงาน มีการสนับสนุนข้อมูล นวัตกรรม เพื่อส่งเสริม ให้ผู้รับการนิเทศงานได้พัฒนางานอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด มีการใช้เครื่องมือเทคนิควิธีการนิเทศ งานที่สามารถตอบสนองความต้องการผู้รับการนิเทศงานอย่างแท้จริง มีการส่งเสริมให้ผู้รับการ นิเทศงานได้มีโอกาสพัฒนาเครื่องมือ และเทคนิควิธีที่มีอยู่แล้วให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นมีแผนการนิเทศ งานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการสร้างองค์ความรู้ ข้อมูลในรูปของการสร้างเครือข่ายการนิเทศ งาน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์กับผู้บริหาร และคณะกรรมการบริหารโรงเรียนผู้รับการ นิเทศงานอย่างเป็นกันเองและกัลยาณมิตร การส่งเสริมให้กรรมการบริหารโรงเรียนได้ใช้ข้อมูล สารสนเทศมาใช้ในการวางแผนพัฒนางาน มีการจัดระบบฐานข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ ต่อการนิเทศงานอย่างเป็นระบบ มีการนิเทศงานของผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการ จัดทำข้อมูลเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว มีการส่งเสริม นวัตกรรม อุปกรณ์ ให้ตรงตาม จุดประสงค์ มีการให้คำปรึกษาในการนิเทศงานที่มุ่งเน้นเพื่อผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาโดยตรง เสริมการสร้างองค์ความรู้ใหม่ และนวัตกรรมด้านการนิเทศงาน มีการจัดระบบการนิเทศงานเป็น ทีมนิเทศ การนิเทศงานของผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำข้อมูลเพื่อให้เกิด ความสะดวกและรวดเร็ว ผู้บริหารควรร่วมมือกันในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือใน การนิเทศงานในโรงเรียน มีการบริหารส่งเสริมสนับสนุนให้มีข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อปฏิบัติงาน มีการนิเทศงานทำให้ผู้บริหารได้แนวคิดใหม่ๆ โดยนำนวัตกรรมมาใช้ในการส่งเสริมการปฏิบัติงาน โดยนำนวัตกรรมมาใช้ในการส่งเสริมการปฏิบัติงานและมีการส่งเสริมการใช้ข้อมูลสารสนเทศมา ใช้ในการวางแผนการนิเทศงานงาน

องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนการนิเทศงาน ประกอบด้วยแนวปฏิบัติให้เกิดผลดังนี้ ผู้บริหารควรมีการกำหนดแผนปฏิบัติการนิเทศงานตรงตามความรู้ความสามารถของผู้รับการนิเทศ งานเป็นรายบุคคลได้ทุกคนตามเป้าหมาย มีการนิเทศงานโดยจำแนกกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา ความสามารถของ ผู้รับการนิเทศงานอย่างเป็นระบบมีการวางแผนการนิเทศงานโดยหาวิธีหลายๆ

รูปแบบเพื่อให้เกิดการนิเทศที่สมบูรณ์ มีการนิเทศงานเพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีการวางแผนการนิเทศบริหารงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีการวางแผนเพื่อชี้แจงขั้นตอนการดำเนินงานในการนิเทศงาน การส่งเสริมการพัฒนาแนวคิดในการนิเทศงาน โดยการนำความรู้จากบริบทหรือปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการนิเทศงาน มีการนิเทศงานโดยมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน และให้ความรู้ในเรื่องที่จะนิเทศงาน กรรมการบริหารโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 3 การกำกับและติดตาม ประกอบด้วยแนวปฏิบัติให้เกิดผลดังนี้ ผู้บริหารควรสรุปรวมผลการกำกับและติดตาม เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีกำกับและติดตามผลทั้งสภาพแวดล้อมและปัจจัยในการดำเนินการ กระบวนการนิเทศงาน มีการตรวจสอบผลการนิเทศงานเปรียบเทียบระหว่างจุดประสงค์และเป้าหมาย มีกำกับและติดตาม ความคิดเห็นเพื่อทราบความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศงาน มีการนำผลกำกับและติดตาม ผู้นิเทศงานไปปรับปรุงและพัฒนา มีการรายงานผลการนิเทศงานระหว่างดำเนินการให้ผู้เกี่ยวข้อง มีการตรวจสอบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นหลังการนิเทศงาน การวิเคราะห์จุดเด่นจุดบกพร่องเพื่อส่งเสริมหรือการพัฒนา คณะกรรมการบริหารโรงเรียนและมีการนำผลจากการกำกับและติดตาม การนิเทศงานมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

องค์ประกอบที่ 4 การมีส่วนร่วม ประกอบด้วยแนวปฏิบัติให้เกิดผลดังนี้ ผู้บริหารควรนิเทศงานโดยสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีการประสานงานกับกลุ่มงาน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศงาน การส่วนร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน สามารถให้คำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม มีการวางแผนร่วมกันของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน เพื่อชี้แจงขั้นตอนวิธีดำเนินงานในการเตรียมการวางแผนการนิเทศงาน มีการสร้างทางเลือกอย่างหลากหลายในการนิเทศงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน มีการสัมมนาระหว่างผู้นิเทศงานและผู้รับการนิเทศงานอย่างเป็นประชาธิปไตย และส่งเสริมซึ่งกันและกัน

องค์ประกอบที่ 5 แรงจูงใจ ประกอบด้วยแนวปฏิบัติให้เกิดผลดังนี้ ผู้บริหารควรมีการสร้างแรงจูงใจโดยใช้หลักการนิเทศงานในการปฏิบัติกรนิเทศงาน การนิเทศงานต้องให้กำลังใจและเข้าร่วมในการพัฒนาตนเองของผู้รับการนิเทศ มีการให้กำลังใจร่วมกันเพื่อการพัฒนาตนเอง การนิเทศงานทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการสร้างขวัญและกำลังใจกับผู้รับการนิเทศงาน มีการจัดกิจกรรมการนิเทศงานแบบกัลยาณมิตร และมีการเสนอแนะการนิเทศงานอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์

องค์ประกอบที่ 6 ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วยแนวปฏิบัติให้เกิดผลดังนี้ ผู้บริหารควรมีการระดมสมองเพื่อนำเอาประสบการณ์ ความรู้ ทักษะของแต่ละคนมาใช้ในการ

วางแผนและการตัดสินใจ มีการสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับการนิเทศงาน มีการให้คำปรึกษาในการนิเทศงานที่มุ่งเน้นเพื่อผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในกลุ่มงาน มีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีการนิเทศงานมุ่งถึงความต้องการของบุคคลในการทำงานและมีการกระตุ้นให้เกิดการทำงานเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 7 เทคนิคการนิเทศงานประกอบด้วยแนวปฏิบัติให้เกิดผลดังนี้ ผู้บริหารควรมีการประชุมผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศก่อน ดำเนินการนิเทศมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา มีการปฏิบัติการนิเทศงานใช้กิจกรรมและเทคนิคต้องตรงตามวัตถุประสงค์ มีการนิเทศงานเป็นไปตามข้อตกลงที่ทำร่วมกัน มีการนิเทศงานส่งเสริมความสัมพันธ์ของหมู่คณะและมีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ

องค์ประกอบที่ 8 การร่วมกำหนดเป้าหมาย ประกอบด้วยแนวปฏิบัติให้เกิดผลดังนี้ ผู้บริหารควรมีกระบวนการการควบคุมร่วมกำหนดเป้าหมาย ภารกิจหลักของงานด้านการนิเทศงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด มีส่วนร่วมในการวางแผนอนาคตของกรรมการในการกำหนดเป้าหมายงานที่ได้รับมอบหมาย และควรมีกำหนดตารางการนิเทศงานที่แน่นอน

3. ผลการยืนยันของการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารเป็นการนำแนวปฏิบัติให้เกิดผลตามการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ที่ได้จากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มาตรวจสอบยืนยันแนวปฏิบัติให้เกิดผลตามการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ประกอบด้วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ จำนวน 2 คน ผู้บริหารโรงเรียน 1 คน ศิษยานิเทศก์ 2 คน เพื่อตรวจสอบยืนยันความเหมาะสม (Propriety Standards) ความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) ความถูกต้อง (Accuracy Standards) การใช้ประโยชน์ (Utility Standards) ของแนวปฏิบัติให้เกิดผลตามการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร และข้อคิดเห็นอื่นๆ ผลการตรวจสอบยืนยันแนวปฏิบัติให้เกิดผลตามการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแนวปฏิบัติให้เกิดผลตามการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน มีความคิดเห็นต่อแนวปฏิบัติให้เกิดผลตามการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ความเหมาะสม (Propriety Standards) ร้อยละ 100 ความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) ร้อยละ 100 มีความถูกต้อง (Accuracy Standards) ร้อยละ 100 และมีการใช้ประโยชน์

(Utility Standards) ร้อยละ 100 ลักษณะนี้หมายความว่า แนวปฏิบัติให้เกิดผลตามการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร มีความถูกต้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้และการใช้ ประโยชน์สอดคล้องตามทฤษฎี หลักการ แนวคิดตามกรอบการวิจัย

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยตามมีวัตถุประสงค์เพื่อ คือ 1) ทราบ องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร 2) ทราบแนวปฏิบัติการนิเทศงาน กรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร และ3)ทราบผลการยืนยันแนวปฏิบัติการนิเทศงาน กรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ดังนี้

1. องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร องค์ประกอบการนิเทศงาน กรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร มีจำนวน 8 องค์ประกอบ รวมทั้งสิ้น 93 ตัว คือ องค์ประกอบที่ 1 ข้อมูลสารสนเทศ ประกอบด้วย 25 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนการ นิเทศงาน ประกอบด้วย 17 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 การกำกับและติดตาม ประกอบด้วย 12 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 การมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 12 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 แรงจูงใจ ประกอบด้วย 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 5 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 7 เทคนิคการนิเทศงาน ประกอบด้วย 6 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 8 การร่วม กำหนดเป้าหมาย ประกอบด้วย 4 ตัวแปร โดยภาพรวมขององค์ประกอบการนิเทศงาน กรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ว่าองค์ประกอบ การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร เป็นพหุองค์ประกอบ การนิเทศงาน กรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารถือว่ามีความสำคัญใน การพัฒนา กรรมการบริหารโรงเรียน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับบราวน์และโม เบอร์ก (Brown & Moberg) ได้อธิบายว่า การนิเทศงานที่สมบูรณ์จะประกอบด้วย 1. การนิเทศงาน แบบเน้นคน 2.การนิเทศงานแบบเน้นงาน และ3.การนิเทศงานแบบมีส่วนร่วมซึ่งมีความแตกต่าง ตามลักษณะพฤติกรรม ผู้นิเทศ คือ 1. การนิเทศแบบเน้นคน โดยผู้นิเทศจะมองบุคคลเป็นเพื่อน มนุษย์ให้ความสำคัญในเรื่องธรรมชาติของมนุษย์สนใจและเอาใจใส่ต่อผู้ปฏิบัติงานและการให้ ความยุติธรรมซึ่งลักษณะพฤติกรรมของผู้นิเทศเป็น ดังนี้ 1.1) เข้าใจธรรมชาติของแต่ละบุคคล 1.2) สนใจการแสดงออกของแต่ละบุคคล 1.3) ค้นหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล 1.4) ให้คุณค่าในแต่ละบุคคล 1.5) ให้ความเอาใจใส่ในชีวิตความเป็นอยู่ของแต่ละบุคคล

1.6) ให้ข้อมูลต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน 1.7) สนับสนุนให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น 1.8) มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัลหรือการชมเชย 1.9) ให้ความรู้ในเรื่องเป้าหมาย กฎระเบียบต่างๆขององค์กร 1.10) เปิดโอกาสให้รับผิดชอบและดำเนินงานอย่างเต็มที่ 1.11) ให้การยอมรับการทำงานตามโครงการที่รับผิดชอบ

2. การนิเทศแบบเน้นงาน ผู้นิเทศจะทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของงาน ให้คำแนะนำและประสานงานแก่ผู้ปฏิบัติหาแหล่งประโยชน์ทางด้านวิชาการและสร้างความพึงพอใจในการทำงานโดย ลักษณะพฤติกรรมของผู้นิเทศเป็น ดังนี้ 2.1) ให้รายละเอียดในรายบุคคลและรายกลุ่ม 2.2) ให้ข้อมูลความก้าวหน้าของงานและวิธีที่จะทำให้งานสำเร็จ 2.3) การติดต่อสื่อสารที่ดี 2.4) ดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด 2.5) ประเมินการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่วางไว้ 2.6) ค้นหาปัญหาเพื่อนำมาแก้ไข 2.7) ประสานงานกับผู้ปฏิบัติในการให้คำแนะนำเทคนิคต่างๆการจัดทำโครงการและการแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ 2.8) จัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นในการปฏิบัติ 2.9) สนับสนุนให้มีการใช้แหล่งประโยชน์ที่มีอยู่ให้แก่ผู้ปฏิบัติที่มีความสามารถในการทำงาน 2.10) ให้ความรู้เฉพาะทางด้วยการอบรมพัฒนาผู้ปฏิบัติให้มีความรู้ความสามารถ 2.11) ให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ดี 2.12) กล่าวคำยกย่องชมเชยในโอกาสที่เหมาะสมการใช้

3. การนิเทศแบบให้มีส่วนร่วม เป็นกระบวนการใช้อำนาจในการตัดสินใจของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยกระบวนการในการตัดสินใจ มี 3 ลักษณะ คือ 3.1) ผู้นิเทศตัดสินใจเอง 3.2) ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันตัดสินใจ 3.3) ผู้นิเทศมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติตัดสินใจในการนิเทศงานจึงขึ้นอยู่กับสภาพของงานและผู้รับการนิเทศ ดังนั้นจึงจำเป็นที่ผู้นิเทศจะต้องเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ สอดคล้องกับบริกส์ และจัสท์แมน (Briggs and Justman) ได้กล่าวไว้ว่าการนิเทศงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Professional Leadership) เพื่อส่งเสริมความเจริญงอกงามของครู (Aid Teacher's Growth) เพื่อการปรับปรุงการสอนของครูให้ดีขึ้นสอดคล้องกับ ไวส์ และ โลเวล (Wiles and Lovell) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารในฐานะ ผู้นิเทศงาน คือ 1) บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์ มีหน้าที่ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีภายในกลุ่มและพยายามขจัดความขัดแย้งต่างๆ 2) บทบาทในฐานะผู้นำโดยการพัฒนาความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวผู้อื่นช่วยให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมการตัดสินใจมีส่วนร่วมใช้อำนาจ 3) บทบาทในด้านการจัดและดำเนินงานในหน่วยงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพพยายามทำให้ทุกคนในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อให้เกิดวินัยในกลุ่ม ส่งเสริมให้เกิดวินัยในตนเอง 4) บทบาทในการคัดเลือกและการใช้ประโยชน์บุคลากรการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรใหม่ให้ตรงกับความต้องการ ครูในโรงเรียนควรมีส่วนร่วมในการคัดเลือกด้วย เพื่อให้เกิดความอบอุ่นใจและมีความเชื่อมั่นในตนเอง ครูที่เข้ามาทำงานใหม่ควรมีการปฐมนิเทศ ดำเนินการวัดผลการปฏิบัติงานของครูด้วยหลายวิธี 5) บทบาท

ในการสร้างขวัญของครู โดยการช่วยให้ครูพอใจในงานที่ทำ มีความสะดวกสบายปลอดภัยในการทำงาน ช่วยให้ครูมีส่วนร่วมในการวาง โครงการและนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียนช่วยให้ครูมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและมีความรู้สึกว่าตนเอง มีความสำคัญและเป็นที่ต้องการของบุคคลอื่น จัดให้มีบริการต่างๆ เช่น กลุ่มมือครู การศึกษาต่อตามที่ครูต้องการ 6) บทบาทในการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดอบรมในหน่วยงานให้ตรงกับความต้องการของครูการประชุมครูที่จัดให้มีขึ้นช่วยให้ครูก้าวหน้าการสังเกตการสอนเป็นไปเพื่อพัฒนาบุคลากร ให้เกิดประสิทธิภาพด้านการเรียนการสอนสอดคล้องกับมูธและริทโว (Mooth และ Ritvo) ได้ให้ความหมายของการนิเทศงานว่าไม่ใช่ตำแหน่งหรืองาน แต่เป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่งต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Dynamic Process) ซึ่งผู้นิเทศงานจะคอยให้กำลังใจและเข้าร่วมในการพัฒนาตนเองของผู้รับการนิเทศ ซึ่งต้องคำนึงถึงพฤติกรรมมนุษย์ ความต้องการและแรงจูงใจสอดคล้องกับวารริก และซาวัคกี (Warrick & Zawacki) ได้สรุปว่าแนวคิดทางด้านความคิดของการนิเทศงานจะคล้ายตามแนวคิดทางการบริหารในแต่ละยุคแต่ละสมัยการนิเทศควรจะมีส่วนในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพสิ่งแวดล้อม จากการเปลี่ยนแปลงทางด้านแนวความคิดทางการบริหาร ให้ความหมายของการนิเทศงานเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะการมุ่งเปลี่ยนแปลงคนมากกว่างานดังความหมายของการนิเทศงาน ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้คือ 1) ขั้นวางแผน (planning) ได้แก่ การคิด การตั้งวัตถุประสงค์การคาดการณ์ล่วงหน้าการกำหนดตารางงาน การค้นหาวิธีปฏิบัติงาน และการวางแผน โปรแกรมงาน 2) ขั้นการจัดโครงการ (organizing) ได้แก่ การตั้งกฎเกณฑ์ การรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งคนและวัสดุอุปกรณ์ ความสัมพันธ์แต่ละขั้น การมอบหมายงานการประสานงาน การกระจายอำนาจหน้าที่ โครงสร้างขององค์กรและการพัฒนานโยบาย 3) ขั้นนำการเข้าสู่การปฏิบัติ (leading) ได้แก่ การตัดสินใจ การเลือกสรรบุคคล การเร้าจูงใจให้มีกำลังใจคิดริเริ่มอะไรใหม่ ๆ การสาธิต การจูงใจและให้คำแนะนำการสื่อสารการกระตุ้นส่งเสริมกำลังใจ และการแนะนำนวัตกรรมใหม่ ๆ และให้ความสะดวกในการทำงาน 4) ขั้นการควบคุม (controlling) ได้แก่ การสั่งการ การให้รางวัล การลงโทษ การตำหนิ และการบังคับให้กระทำตามและ 5) ขั้นประเมินผล (appraising) ได้แก่ การตัดสินใจการปฏิบัติงาน การวิจัย และการวัดผลปฏิบัติงานกิจกรรมที่สำคัญ

สรุปได้ว่า การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารต้องมี ให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือ ในการวางแผนการนิเทศงาน การ สนับสนุนข้อมูลสารสนเทศ มีการกำกับและติดตาม การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียน โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานให้แรงจูงใจสร้างความผูกพันต่อองค์กรส่งเสริม เทคนิคการนิเทศงาน และ การร่วมกำหนดเป้าหมาย

ในการนิเทศงานผู้บริหารต้อง เป็นผู้นำในด้านการคิด การปฏิบัติบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้ ตลอดจนการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

หากพิจารณาความสำคัญขององค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบ สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ข้อมูลสารสนเทศ ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ๆ กล่าวคือ การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร “ข้อมูลสารสนเทศ” เป็นองค์ประกอบสำคัญในการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียน ซึ่งตัวแปรสำคัญที่อธิบายขององค์ประกอบนี้ ได้แก่ ผู้บริหารมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกต่อการนิเทศงาน มีการนิเทศงานใช้ข้อมูลในการตัดสินใจโดยคำนึงประสิทธิผลของงาน มีการสนับสนุนข้อมูล นวัตกรรมเพื่อส่งเสริมให้ผู้รับการนิเทศงานได้พัฒนางานอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด มีการนิเทศงานใช้ข้อมูลในการตัดสินใจโดยคำนึงประสิทธิผลของงาน มีการเครื่องมือเทคนิควิธีการนิเทศงาน สามารถตอบสนองความต้องการผู้รับการนิเทศงานอย่างแท้จริง มีการส่งเสริมให้ผู้รับการนิเทศงานได้มีโอกาสพัฒนาเครื่องมือ และเทคนิควิธีที่มีอยู่แล้วให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น มีการพัฒนา เครื่องมือ เทคนิคการนิเทศงานและแผนการนิเทศงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการสร้างองค์ความรู้ ข้อมูลในรูปของการสร้างเครือข่ายการนิเทศงาน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์กับผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารโรงเรียนผู้รับการนิเทศงานอย่างเป็นกันเองและกัลยาณมิตร การส่งเสริมให้กรรมการบริหารโรงเรียนได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนพัฒนางาน มีการนิเทศงานโดยการสร้าง พัฒนา และตัดสินใจในการใช้ เครื่องมือ เทคนิคการนิเทศงาน มีการจัดระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการนิเทศงานอย่างเป็นระบบ มีการนิเทศงานของผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำข้อมูลเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว มีการส่งเสริม นวัตกรรม อุปกรณ์ ให้ตรงตามจุดประสงค์ มีการให้คำปรึกษาในการนิเทศงานที่มุ่งเน้นเพื่อผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาโดยตรงเสริมการสร้างองค์ความรู้ใหม่ และนวัตกรรมด้านการนิเทศงาน มีการจัดระบบการนิเทศงานเป็นทีมนิเทศ การนิเทศงานของผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำข้อมูลเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว ผู้บริหารควรร่วมมือกันจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือในการนิเทศงานในโรงเรียน มีการบริหารส่งเสริมสนับสนุนให้มีข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อปฏิบัติงาน มีการนิเทศงานทำให้ผู้บริหารได้แนวคิดใหม่ๆ โดยนำนวัตกรรมมาใช้ในการส่งเสริมการปฏิบัติงาน มีการนิเทศงานทำให้ผู้บริหารได้แนวคิดใหม่ๆ โดยนำนวัตกรรมมาใช้ในการส่งเสริมการปฏิบัติงาน มีการนิเทศงานอย่างเป็นระบบช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพในการนิเทศงาน และมีการส่งเสริมการใช้ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนการนิเทศงาน

เมื่อพิจารณาตัวแปรของข้อมูลสารสนเทศ พบว่า เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการ การพัฒนา ระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกต่อการนิเทศงาน ใช้ข้อมูลในการ ตัดสินใจโดยคำนึงประสิทธิภาพของงาน มีการสนับสนุนข้อมูล นวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้ผู้รับการ นิเทศงาน ได้พัฒนางานอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดเกิดความก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติจนประสบ ผลสำเร็จของการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียน โดยผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนความก้าวหน้า ส่งเสริมให้ใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนางาน ทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลนำสารสนเทศมาใช้ในการ ตัดสินใจ ดังที่ พิบูล มณีนิล ได้กล่าวว่า สารสนเทศมีความสำคัญต่อการบริหาร คือ 1) เป็น ข้อมูลพื้นฐานของการวางแผนและการตัดสินใจ ในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน 2) เป็นข้อมูลใน การบริหารเริ่มตั้งแต่ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก การควบคุม และการจัด งบประมาณ 3) เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ 4) เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและถูกต้องในการ ตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยวัฒน์ บุญสุวรรณ ได้กล่าวถึงการบริหารองค์การ ไว้ว่า ไม่ว่าจะอยู่ ยุคใดจำเป็นต้องมีการตัดสินใจ เพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงสุด ข้อมูลสารสนเทศจึงมีความ สำคัญอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจแต่ละครั้งไม่ว่าการ ตัดสินใจนั้นเพื่อการวางแผน การปฏิบัติงานและการควบคุมหรือเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ของงานก็ตาม สอดคล้องกับ อารุง จันทวานิช ได้กล่าวถึงความสำคัญของ สารสนเทศเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากสำหรับการวางแผน การควบคุม และการตัดสินใจการ ตัดสินใจที่ดีควรเป็นการตัดสินใจในหลักการและเหตุผลซึ่งอาศัยข้อมูลและสารสนเทศเป็นพื้นฐาน หรือปัจจัยหลัก สอดคล้องกับ มยุรี รัตนมุง ได้กล่าวถึง การนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ ซึ่งเป็น ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยพัฒนาระบบบริหารองค์การให้ดีขึ้น ระบบสารสนเทศควรจะนำไปใช้ ประโยชน์ได้กับลักษณะงาน 1) การวางแผนปฏิบัติ 2) การวินิจฉัยปัญหาและการตัดสินใจ 3) การ ควบคุมปฏิบัติงาน 4) การประชาสัมพันธ์ 5) การจัดและปรับปรุงโครงสร้างการนิเทศบริหารงานก็ เช่นเดียวกันเป็นงานที่ผู้บริหารต้องดำเนินการควบคู่กันไป จำเป็นต้องนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ ในการดำเนินงาน สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้เสนอแนว ทางการนิเทศ ไว้ 5 ขั้นตอน โดยขั้นตอนแรกเป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการ ในขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ ในการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ประกอบเพื่อให้เห็นภาพชัดเจน ของปัญหาและความต้องการที่แท้จริงเพื่อจะนำไปใช้ในการวางแผนและกำหนดทาง เลือกในขั้น ต่อไป สอดคล้องกับ มาร์คและสตูป ที่ได้กล่าวถึงการนิเทศไว้ว่า การนิเทศถูกปรับให้ตรงกับ ความ ต้องการของแต่ละบุคคล ที่เป็นบุคลากรในโรงเรียน การนิเทศช่วยจำแนกความต้องการของครูแต่ละ คน การนิเทศช่วยปรับทัศนคติ การนิเทศต้องมีการจัดงบประมาณไว้ในงบประมาณปี การนิเทศ ต้องมีการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว การนิเทศจึงทำให้ได้ข้อมูลที่นำมาใช้ในการพัฒนาและ

จัดสรรงบประมาณให้ตรงกับสภาพจริงและตามความต้องการของบุคคลสอดคล้องกับ วีระ เทพ
 กรณ์ ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารงานโรงเรียน ให้ได้คุณภาพที่ดีจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสนเทศ
 ช่วยในการประกอบการพิจารณาดำเนินงานต่าง ๆ ได้แก่ 1) การจัดระบบหลักสูตร 2) การพัฒนา
 บุคลากร 3) การตั้งศูนย์วิชาการโรงเรียน 4) การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา
 งานดังกล่าวควรมีการสนเทศประกอบการดำเนินงานที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้เพื่อให้เกิด
 ความถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลาและครบถ้วนนอกจากนี้โจเอลเลน ไบเลย์ (Bailey, JoEllen) ได้ศึกษา
 กระบวนการนิเทศต่อการใช้เทคโนโลยีและเทคนิคการสอน โดยสัมภาษณ์ และรวบรวมเอกสาร
 ของครูหลังการใช้เว็บจัดการระบบการเรียนรู้ในการสอนนักเรียน โดยมีผู้นิเทศจากมหาวิทยาลัยยูแอลเจ็ด
 โปรแกรมให้ครู 7 คน สัมภาษณ์โครงการ 8 สัปดาห์โดยสมัครใจเข้าไปศึกษาโฮมเพจของ
 มหาวิทยาลัยนอร์ทอีสเตอร์น (northeastern) ที่ได้จัดเนื้อหา สารระ บทนำ การดูแล คำแนะนำ และ
 ทรัพยากร ซึ่งค้นคว้าวิจัยจากคณะอาจารย์ 4 คน เรื่องราวที่ครูปรึกษาแนะนำให้เขาใช้ทรัพยากรจาก
 อินเทอร์เน็ต การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่มากน้อยขึ้นอยู่กับความชำนาญของครูในการใช้คอมพิวเตอร์
 เป็นการปรึกษาที่ไว้ใจได้ หลังจากนั้นได้สัมภาษณ์และรวบรวมเอกสารบันทึกข้อมูล ผลการศึกษา
 พบว่า การที่ครูเข้า

ไปค้นหาแสดงว่าครูกำลังร่วมมือเรียนรู้ที่จะปรึกษาใช้ทรัพยากรในอินเทอร์เน็ตซึ่งมีเอกสารอ้างอิง
 เกี่ยวกับศิลปะการสอนและครูที่ไม่ร่วมมือจะไม่มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เมื่อสิ้นสุดโปรแกรม
 ให้กลุ่ม 7 คน หาเครือข่ายเพิ่ม 3 คน นอกจากนี้สมศักดิ์ มัจฉาวิทยาคูล ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการ
 ปฏิบัติหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาโรงเรียนของคณะกรรมการ โรงเรียน
 ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการ
 ปฏิบัติหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาโรงเรียนของคณะกรรมการ โรงเรียน
 ประถมศึกษามี 4 ปัจจัยคือ การสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของชุมชน งานเลขานุการของ
 คณะกรรมการโรงเรียน เทคนิคการประชุมและงานประสานและส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของ
 คณะกรรมการโรงเรียน นอกจากนี้แอน คลาร์ก (Clark, Ann) ได้ศึกษาประสบการณ์ตรงในการ
 นิเทศและประโยชน์ของความยั่งยืน ค้นหาลักษณะผู้นำต่อประสิทธิภาพของงานนิเทศการศึกษาที่
 สามารถสร้างความสำเร็จและรักษาไว้ได้อย่างยั่งยืนจากการใช้เวลาในการศึกษานิเทศทางไกล
 ผ่านอินเทอร์เน็ต การปฏิสัมพันธ์ผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ในโรงเรียนชนบท โดยให้ผู้มีส่วนร่วม
 ใช้เวลา 9 เดือนตรวจสอบคุณภาพของการนิเทศโดยวิเคราะห์ข้อมูลจากจดหมายอิเล็กทรอนิกส์รวมทั้ง
 การให้ข้อมูลย้อนกลับจากการมีส่วนร่วมของผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศ จัดข้อความที่ได้รับ
 เป็นหมวดหมู่ จากการประชุม บันทึกผลการวิจัยพบว่า การนิเทศก่อให้เกิดความไว้วางใจทั้งคู่ต้อง
 เปิดเผย จริงใจ และใช้อำนาจออกแบบให้มีการเห็นถึงความมีมนุษยสัมพันธ์

องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนการนิเทศงาน ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ๆ กล่าวคือ ในการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร “การวางแผนการนิเทศงาน” เป็นองค์ประกอบสำคัญในการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งตัวแปรสำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ ได้แก่ ผู้บริหารมีการกำหนดแผนปฏิบัติการนิเทศงานตรงตามความรู้ความสามารถของผู้รับการนิเทศงานเป็นรายบุคคลได้ทุกคนตามเป้าหมาย มีการนิเทศงานโดยจำแนกกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาความสามารถของผู้รับการนิเทศงานอย่างเป็นระบบมีการวางแผนการนิเทศงานโดยหาวิธีหลายรูปแบบเพื่อให้เกิดการนิเทศที่สมบูรณ์ มีการนิเทศงานเพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีการวางแผนการนิเทศบริหารงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีการวางแผนเพื่อชี้แจงขั้นตอนการดำเนินงานในการนิเทศงาน การส่งเสริมการพัฒนาแนวคิดในการนิเทศงาน โดยการนำความรู้จากบริบทหรือปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการนิเทศงาน มีการนิเทศงานมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน และให้ความรู้ในเรื่องที่จะนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียน

เมื่อพิจารณาตัวแปรขององค์ประกอบการวางแผนการนิเทศงาน พบว่า เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการวางแผนพัฒนากรรมการบริหารโรงเรียนการวางแผนการนิเทศงานเป็นองค์ประกอบสำคัญ องค์ประกอบหนึ่งที่น่าไปใช้ในการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารมีการกำหนดแผนปฏิบัติการนิเทศงานตรงตามความรู้ความสามารถของผู้รับการนิเทศงานเป็นรายบุคคลได้ทุกคนตามเป้าหมาย มีการนิเทศงาน ดังที่ เซอร์จิโอวานี และสตาร์เร็ด ได้กล่าวไว้ว่าการเป็นผู้นิเทศงานที่ดี ต้องมีการวางแผนการจัดการประชุมที่มีประสิทธิภาพ และการประชุมที่จัดนั้นควรสนองต่อความพึงพอใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้องและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันตลอดจนมีความผูกพันร่วมกันในการตัดสินใจในการวางแผนและจัดระบบ ถือเป็นภารกิจอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะประสบการณ์ในการวางแผนเพื่อความสำเร็จของงาน มีการกำหนดเป้าหมายขององค์การ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่ชัดเจนและสามารถวางแผนการปฏิบัติงานให้บุคลากรให้ความร่วมมือและสนับสนุนสอดคล้องกับสังกัด อุทรานันท์ ได้เสนอกระบวนการนิเทศสำหรับการศึกษาในสังคมไทย 5 ขั้นตอน เรียกว่า “PIDRE” ดังนี้ 1. การวางแผน (P-Planning) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศจะทำการประชุมปรึกษาหารือเพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาและความต้องการจำเป็นที่ต้องมีการนิเทศ รวมทั้งวางแผนถึงขั้นตอนการปฏิบัติเกี่ยวกับการนิเทศที่จัดขึ้น 2. ให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ (Informing-I) เป็นขั้นตอนการให้ความรู้ความเข้าใจ ถึงสิ่งที่จะดำเนินการว่าต้องอาศัยความรู้ความสามารถอย่างไรบ้าง จะมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร และจะดำเนินการอย่างไรให้ผลงานออกมาอย่างมีคุณภาพขั้นตอนนี้จำเป็นทุกครั้งสำหรับเริ่มการนิเทศที่จัดขึ้นใหม่ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดก็ตามและเมื่อ

มีความจำเป็นสำหรับงานนิเทศที่ยังเป็น ไปไม่ได้ผลหรือได้ผลไม่ถึงขั้นที่พอใจซึ่งจำเป็นที่จะต้อง ทบทวนให้ความรู้ในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง 3. การดำเนินการนิเทศ (Doing-D) ประกอบด้วย การปฏิบัติงาน 3 ลักษณะ คือ การปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ (ครู) การปฏิบัติงาน ของผู้ให้การนิเทศ (ผู้นิเทศ) การปฏิบัติงานของผู้ สนับสนุนการนิเทศ (ผู้บริหาร) 4. การสร้างขวัญ และกำลังใจ (Reinforcing-R)เป็นขั้นตอนของการเสริมแรงของผู้บริหารซึ่งให้ผู้รับการนิเทศมีความ มั่นใจ และบังเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขั้นนี้อาจดำเนิน ไปพร้อมๆกันขณะที่ผู้รับการ นิเทศที่กำลังปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นแล้วก็ได้ 5. การประเมินผลผลิตกระบวนการ ดำเนินงาน (Evaluating-E) เป็นขั้นที่ผู้นิเทศทำการประเมินผลการดำเนินงานที่ได้ดำเนินงานผ่านไป แล้วว่าเป็นอย่างไร หลังจากการประเมินผลการนิเทศหากพบว่ามีปัญหาหรืออุปสรรค ใดๆอย่าง หนึ่ง ที่ทำให้การดำเนินงานไม่ได้ผลก็สมควรจะต้องทำการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการปรับปรุงแก้ไข อาจทำได้โดยการให้ความรู้ในสิ่งที่ทำใหม่อีกครั้งหนึ่ง สำหรับกรณีที่ผลงานออกมายังไม่ถึงขั้นที่ น่าพอใจ หรือดำเนินการปรับปรุงการดำเนินงานใหม่ทั้งหมดสำหรับกรณีที่กระบวนการดำเนินงาน เป็นไปไม่ได้ผลควรที่จะต้องวางแผนร่วมกันวิเคราะห์หาจุดที่ควรพัฒนาใหม่กระบวนการนิเทศ แบบ PIDRE สอดคล้องกับวารริค และซาวัคกี (Warrick & Zawacki) ได้สรุปว่า การนิเทศงานจะ คล้อยตามแนวคิดทางการบริหารในแต่ละยุคแต่ละสมัยการนิเทศควรจะมีส่วนในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสภาพสิ่งแวดล้อม จากการเปลี่ยนแปลงทางด้านแนวความคิดทางการบริหาร ทำให้ ความหมายของการนิเทศงานเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะการมุ่งเปลี่ยนแปลงคนมากกว่างานดัง ความหมายของการนิเทศงานสอดคล้องกับ และ เฮนเซอร์ (Key & Hanshall) ได้เสนอว่า ผู้นิเทศควร มีกระบวนการจัดการในเรื่อง 1.การวางแผน (Planning) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ ให้รู้ว่าผู้นิเทศจะต้องทำ อะไร 2. การจัดองค์กร (Organization) เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติเป็นอย่างไร การ สื่อความหมายเป็นอย่างไร การมอบอำนาจหน้าที่และความเป็นไปได้ในองค์กร 3. การตัดสินใจ (Decision making) เป็นสิ่งที่ผู้นิเทศต้องทำ ต้องเลือก หรือช่วยแก้ไขปัญหา 4. การเลือกผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ร่วมงาน (Select Employee and Staffing) เป็นการพิจารณาตัวผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การ ช่วยเหลืออบรมสั่งสอน ชี้แนะ หรือเลือกผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงาน 5. การวัดและควบคุม ผลงาน (Measuring and Controlling Results) เป็นการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และควบคุม ผลงานให้มีคุณภาพ 6. การจัดการด้านเวลา (Managing Times) เป็นการตัดสินใจและจัดการเกี่ยวกับ เวลาการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานสอดคล้องกับแอลเลน (Allen) ได้ เสนอกระบวนการบริหารงานทั่วไป ซึ่งเป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารงานนิเทศ ไว้ 5 ขั้นตอน โดยใช้อักษรย่อว่า POLCA คือ 1.กระบวนการวางแผน (P-Planing Processes) 2.กระบวนการจัดสายงาน (O-Organizing Processes) 3. กระบวนการนำ (L-Leading Processes)

4. กระบวนการควบคุม (C- Controlling Processes) 5. กระบวนการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (A-Assessing Processes) ดังจะอธิบายถึงขอบข่ายของงานที่ทำในแต่ละกระบวนการดังนี้ กระบวนการวางแผน (P – planning processes) มีการดำเนินการดังนี้ คือคิดถึงสิ่งที่จะทำว่ามีอะไรบ้าง กำหนดแผนงานว่าจะทำสิ่งไหน เมื่อไร กำหนดจุดประสงค์ในการทำงาน คาดคะเนผลในการทำงานพัฒนากระบวนการทำงาน และวางแผนในการทำงานกระบวนการจัดสายงาน (O-Organizing Processes) เป็นกระบวนการจัดสายงาน หรือบุคลากรต่างๆ เพื่อทำงานตามแผนงานที่วางไว้มีกระบวนการดังนี้

คือ กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการทำงาน ประสานงานกับบุคลากรต่าง ๆ ที่จะปฏิบัติงาน จัดสรรทรัพยากรต่างๆ สำหรับการดำเนินงาน มอบหมายงาน ให้บุคลากรฝ่ายต่างๆ จัดให้มีการประสานงานสัมพันธ์กันระหว่างผู้ทำงาน จัดทำโครงสร้างในการปฏิบัติงาน จัดทำภาระหน้าที่ของบุคลากร พัฒนานโยบายในการทำงานกระบวนการนำ (L-Leading Processes) กระบวนการนำบุคลากรต่าง ๆ ให้ทำงานนั้นประกอบด้วย การดำเนินงานต่อไปนี้เป็นคือ จัดลีนใจเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ให้คำปรึกษาแนะนำสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ทำการสื่อสารเพื่อความเข้าใจใจคณะทำงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ได้รับความสนใจในการทำงาน กระตุ้นให้ทำงาน อำนวยความสะดวกในการทำงาน ริเริ่มการทำงาน แนะนำการทำงาน แสดงตัวอย่างในการทำงาน บอกขั้นตอนการทำงานและสาธิตการทำงาน กระบวนการควบคุม (C- Controlling Processes) เป็นกระบวนการควบคุม ประกอบด้วย การดำเนินงานในสิ่งต่อไปนี้เป็นคือ นำให้ทำงาน แก้ไขการทำงานที่ไม่ถูกต้องว่ากล่าวตักเตือนในสิ่งที่ผิดพลาด เร่งเร้าให้ทำงาน ปลดคนที่ไม่มีคุณภาพออกจากงาน สร้างกฎเกณฑ์ในการทำงาน ลงโทษผู้กระทำผิดกระบวนการประเมินสภาพการทำงาน (A-Assessing Processes) เป็นกระบวนการประเมินสภาพการทำงาน ประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้เป็นคือ การพิจารณาตัดสินเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน พิจารณาผลงาน ประเมินค่าผลงานว่าดี-เลว ประการใด วัดพฤติกรรมในการทำงาน วัดผลสัมฤทธิ์ ผลการปฏิบัติงานและ ทำการวิจัยผลงาน สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่าการวางแผนจะช่วยให้หน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติพัฒนาตนเองทันกับสภาพเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ได้เสนอแนะว่าผู้นิเทศจะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะและพฤติกรรมต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางดำเนินการนิเทศในโรงเรียน ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำของผู้นิเทศ ดำเนินการวางแผนพัฒนาการเรียนการสอน โดยใช้กิจกรรมการนิเทศในโรงเรียนและร่วมมือกับคณะผู้นิเทศเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาการเรียนการสอน 2) ร่วมกับผู้บริหารนิเทศในโรงเรียนสร้างบรรยากาศในการนิเทศด้วยการประชุมปรึกษาหารือ 3) ให้การยอมรับผู้รับการนิเทศว่าแต่ละคนมีความแตกต่างกันเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) ให้อิสระแก่

ผู้รับการนิเทศได้มีความคิดสร้างสรรค์ตามความสามารถของแต่ละคน สอดคล้องกับ Henri Fayol ได้พิมพ์หนังสือชื่อ ทฤษฎีการบริหารงานของรัฐ (The Theory of the Administration of the state) ซึ่งมีองค์ประกอบของการบริหารสำคัญ 5 ประการ (POCCC) ที่สามารถสะท้อนถึงหน้าที่ หรือกระบวนการบริหารที่รู้จักกันในปัจจุบัน ดังต่อไปนี้ 1) การวางแผน(Planning) หมายถึง การคาดการณ์และกำหนดวิธีการพิจารณาถึงอนาคต โดยการวางแผนเกี่ยวกับสิ่งที่จะกระทำ 2) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้าง จัดหาอุปกรณ์และบุคลากรที่จะต้องใช้ในการดำเนินงาน 3) การสั่งการ (Commanding) หมายถึง การรักษาไว้ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ของบุคลากร 4) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การทำให้รวมกันอยู่และเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกิจกรรมและความพยายามต่าง ๆ 5) การควบคุม (Controlling) หมายถึง การทำให้แน่ใจว่าทุกอย่างดำเนินไปตามหลักเกณฑ์หรือคำสั่งนอกจากนี้ นภาพกรณ์ หะวานนท์และคณะที่ได้ศึกษาเงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานของคณะกรรมการ โรงเรียนพบว่า เงื่อนไขความสำเร็จของการดำเนินงานคณะกรรมการโรงเรียนเกิดจากเงื่อนไขหลายประการทั้งด้านผู้บริหาร ครู ชุมชน ศิษย์เก่าและคณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนมีความพยายามตั้งใจในการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายสนับสนุนการจัดกิจกรรมของโรงเรียน ระดมทุนในการพัฒนาโรงเรียน ปฏิบัติงานได้ครอบคลุมถึงการวางแผนแนวนโยบาย กำหนดการดำเนินการของการศึกษา นอกจากนี้ กนกกร ฉัตรหิรัญเลิศ ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนในกรุงเทพมหานคร ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษา จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1.การวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียนพบว่า มีการกำหนดนโยบายและวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียน โดยการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ จัดลำดับความสำคัญของข้อมูลตามความเร่งด่วน ความรุนแรงและความต้องการของครูผู้สอน วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติงานแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนและจัดทำแผนงาน โครงการนิเทศภายในโรงเรียน 2การดำเนินการพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ มีการประชุมชี้แจงผู้มีส่วนร่วม ทำความเข้าใจคณะกรรมการและให้ความรู้เกี่ยวกับการนิเทศภายในแก่ครูผู้สอนโดยการประชุมและเชิญวิทยากรมาอบรม มีการพิจารณากำหนดกิจกรรมการนิเทศจากเนื้อหาของการนิเทศ งบประมาณเวลา และความต้องการของครูผู้สอนกิจกรรมที่ส่วนใหญ่ใช้คือ การอบรม สัมมนา การศึกษา ดูงาน การจัดทำเอกสารเผยแพร่ การประชุม การระดมความคิด การเยี่ยมชมเรียน การสังเกตการณ์สอน การสาธิตการสอน การจัดนิทรรศการ และการติดตามผลการดำเนินงาน ด้วยวิธีการประชุมสอบถามโรงเรียนมีการส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน3.โรงเรียนส่วนใหญ่มีการประเมินผลการนิเทศภายในโรงเรียน

ก่อนการดำเนินการระหว่างดำเนินการ หลังดำเนินการ และประเมินความพึงพอใจของครูผู้สอน แล้วจัดทำสรุปรายงานในรูปแบบของแฟ้มรายงานผล มีการนำผลสรุปโครงการไปใช้ในการแก้ไข และพัฒนา จัดทำเอกสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลสรุปโครงการ 4. ปัญหาการดำเนินงานนิเทศ ภายในโรงเรียน พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่พบปัญหา มีเพียงบางโรงเรียน ซึ่งเป็นส่วนเล็กน้อย เท่านั้นที่พบปัญหาคล้ายๆกัน คือ ปัญหาเกี่ยวกับ ความร่วมมือของครูผู้สอน ปัญหาเกี่ยวกับเวลา และปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณนอกจากนี้ นีรัทัศน์ รัชตากร ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการปฏิบัติงาน นิเทศของครูผู้นิเทศ สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1. การเตรียมการนิเทศ ครูผู้นิเทศ ส่วนใหญ่สำรวจความต้องการจำเป็นโดยวิธีการปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการ ทำงานของครู มีการวางแผนการนิเทศโดยกำหนดเป็นงาน/โครงการในหน่วยศึกษานิเทศก์ เตรียม ปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยกำหนดและเลือกกิจกรรมที่ใช้ในการนิเทศโดยพิจารณาถึงความต้องการของ ครู งบประมาณที่ได้รับจัดสรรได้นำไปใช้เป็นค่าพาหนะและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน มีการ สร้างเครื่องมือการนิเทศโดยศึกษาเอกสารและขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ และการประสานงานกับ โรงเรียนที่จะไปนิเทศโดยเสนอโครงการปฏิบัติงานนิเทศให้โรงเรียนทราบ 2. การดำเนินการนิเทศ ครูผู้นิเทศส่วนใหญ่จัดกิจกรรมการนิเทศโดยให้ครูมีส่วนร่วมเสนอแนะและแสดงความคิดเห็น อย่างเต็มที่ โดยใช้วิธีการแนะนำ/ให้คำปรึกษาหารือในการเขียนแผนการสอน และทำผลงานทาง วิชาการ มีการผลิตสื่อการเรียนการสอนโดยสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการของครู และ ร่วมมือกับครูในโรงเรียนในการทำงานวิจัยทางการศึกษา หรือการวิจัยในชั้นเรียนและการวิจัยเชิง ปฏิบัติการ 3. การจัดทำรายงานการนิเทศและรายงานสรุปการนิเทศ ครูผู้นิเทศส่วนใหญ่จัดทำ รายงานการนิเทศเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน วิธีดำเนินการ ปัญหาและข้อเสนอแนะ เสนอต่อหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ และผู้บริหารโรงเรียน โดยรายงาน เมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงานในชั้นตอนต่าง

องค์ประกอบที่ 3 การกำกับและติดตาม ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ๆ กล่าวคือ ใน การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร “การกำกับและติดตาม” เป็นองค์ประกอบ สำคัญในการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ซึ่งตัวแปรสำคัญที่อธิบาย องค์ประกอบนี้ได้แก่ ผู้บริหารมีการสรุปรวมผลการกำกับและติดตาม เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับ การปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีการกำกับและติดตาม ทั้งสภาพแวดล้อมและปัจจัยในการดำเนินการ กระบวนการนิเทศงานมีการตรวจสอบผลการนิเทศงานเปรียบเทียบระหว่างจุดประสงค์และ เป้าหมายมีการประเมินความคิดเห็นเพื่อทราบความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศงาน มีการนำผลการ กำกับและติดตาม ผู้นิเทศงานไปปรับปรุงและพัฒนา มีการรายงานผลการนิเทศงานระหว่างการ

ดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้อง มีการตรวจสอบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นหลังการนิเทศงานการวิเคราะห์จุดเด่นจุดบกพร่องเพื่อส่งเสริมหรือการพัฒนาคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และมีการนำผลจากการประเมินการนิเทศงานมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

เมื่อพิจารณาตัวแปรขององค์ประกอบการกำกับและติดตาม พบว่า เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการสรุปรวมผลการกำกับและติดตาม เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีการกำกับและติดตาม ทั้งสภาพแวดล้อมและปัจจัยในการดำเนินการ กระบวนการนิเทศงานมีการตรวจสอบผลการนิเทศงานเปรียบเทียบกับจุดประสงค์และเป้าหมายมีการประเมินความคิดเห็นเพื่อทราบความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศงาน ดังที่สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์ กล่าวถึงบทบาทคณะกรรมการศึกษาที่ต้องดำเนินการ เช่น การกำกับและตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของผู้เรียนจากรายงาน จากการตรวจสอบ จากการเยี่ยมชั้นเรียน ร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ศึกษาการปฏิบัติการกิจและนโยบายของสถานศึกษา สังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ศึกษาผลการตรวจสอบคุณภาพผู้เรียนระดับเขตพื้นที่และระดับชาติ นอกจากนี้มีบทบาทในการเผยแพร่ผลงาน ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบในรูปแบบต่าง ๆ สอดคล้องกับ แฮริส (Harris) ได้เสนอกระบวนการนิเทศในทัศนะของเขาไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. ประเมินสภาพการทำงาน (Assessing) ประเมินสภาพการทำงาน (Assessing) เป็นกระบวนการศึกษาถึงสถานภาพต่างๆ รวมทั้งข้อมูลที่เป็นเพื่อนำมาเป็นตัวกำหนดถึงความต้องการจำเป็นเพื่อก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยงานต่อไปนี้ คือ 1.1) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการศึกษาหรือพิจารณาธรรมชาติและความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ 1.2) สังเกตสิ่งต่างๆ ด้วยความรอบคอบถี่ถ้วน 1.3) ทบทวนและตรวจสอบสิ่งต่างๆด้วยความระมัดระวัง 1.4) วัตถุประสงค์การทำงาน 1.5) เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงาน
2. จัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritizing) เป็นกระบวนการวางแผนหรือกำหนดโครงการต่างๆเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยประกอบด้วยงานต่อไปนี้ คือ 2.1) จัดสายงานให้ส่วนประกอบต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน 2.2) หาวิธีการนำเอาทฤษฎีหรือแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ 2.3) เตรียมการต่างๆให้พร้อมที่จะทำงาน 2.4) จัดระบบการทำงาน 2.5) กำหนดแผนในการทำงาน
3. ออกแบบวิธีการทำงาน (Designing) เป็นกระบวนการวางแผนหรือกำหนดโครงการต่างๆเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยประกอบด้วยงานต่อไปนี้คือ 3.1) จัดสายงานให้ส่วนประกอบต่างๆมีความสัมพันธ์กัน 3.2) หาวิธีการนำเอาทฤษฎีหรือแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ 3.3) เตรียมการต่างๆ ให้พร้อมที่จะทำงาน 3.4) จัดระบบการทำงาน 3.5) กำหนดแผนในการทำงาน
4. จัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) เป็นกระบวนการกำหนดทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงานซึ่งประกอบด้วยงานต่อไปนี้คือ 4.1) กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ตามความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ 4.2) จัดสรรทรัพยากรไปให้หน่วยงานต่าง ๆ 4.3)

กำหนดทรัพยากรที่จำเป็นจะต้องใช้สำหรับจุดมุ่งหมายบางประการ 4.4) มอบหมายบุคลากรให้ทำงานในแต่ละโครงการหรือแต่ละเป้าหมาย 5. ประสานงาน (Coordinating) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคน เวลา วัสดุ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกทุกอย่าง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จงานในกระบวนการประสานงาน ได้แก่ 5.1) ประสานการปฏิบัติงานในฝ่ายต่างๆให้ดำเนินงานไปด้วยกันด้วยความราบรื่น 5.2) สร้างความกลมกลืนและความพร้อมเพียงกัน 5.3) ปรับการทำงานในส่วนต่างๆให้มีประสิทธิภาพให้มากที่สุด 5.4) กำหนดเวลาในการทำงานในแต่ละช่วง 5.5) สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น 6. นำการทำงาน (Directing) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดสภาพที่เหมาะสมอันจะสามารถบรรลุผลแห่งการเปลี่ยนแปลงให้มากที่สุดซึ่ง ได้แก่ 6.1) การแต่งตั้ง บุคลากร 6.2) กำหนดแนวทางหรือกฎเกณฑ์ในการทำงาน 6.3) กำหนดระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับเวลา ปริมาณหรืออัตราเร็วในการทำงาน 6.4) แนะนำและปฏิบัติงาน 6.5) ชี้แจงกระบวนการทำงาน 6.6) ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 4 การมีส่วนร่วม ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ๆ กล่าวคือ ในการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร “การมีส่วนร่วม” เป็นองค์ประกอบสำคัญในการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ซึ่งมีตัวแปรสำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ได้แก่ ผู้บริหารมีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีการประสานงานกับกลุ่มงาน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศงาน มีการนิเทศงานการมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน มีนิเทศงานและสามารถให้คำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม มีการวางแผนร่วมกันของคณะกรรมการเพื่อชี้แจงขั้นตอนวิธีดำเนินงานในการเตรียมการวางแผนการนิเทศงาน มีการสร้างทางเลือกอย่างหลากหลายในการนิเทศงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานมีการสัมมนาระหว่างผู้นิเทศงานและผู้รับการนิเทศงาน มีการนิเทศงานอย่างเป็นประชาธิปไตยและมีการนิเทศและการบริหารมีส่วนเกื้อหนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกัน

เมื่อพิจารณาตัวแปรขององค์ประกอบการมีส่วนร่วม พบว่า เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับผู้บริหารมีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีการประสานงานกับกลุ่มงาน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศงาน มีการนิเทศงานการมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน มีนิเทศงานและสามารถให้คำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม มีการวางแผนร่วมกันของคณะกรรมการเพื่อชี้แจงขั้นตอนวิธีดำเนินงาน ดังที่ พัทธพร ทวยสงฆ์ ได้ให้ความหมาย ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การบริหาร ความหมาย คือ กระบวนการวางแผน

การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมการปฏิบัติการในองค์การ และการใช้ทรัพยากรอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร หรืออีกความหมายหนึ่ง คือ กระบวนการทำงานเพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่เป็นผลสำเร็จด้วยการใช้บุคคล และทรัพยากรต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุซึ่งเป้าหมายของความต้องการสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือกันในการพัฒนาปฏิบัติอยู่ด้วยความเต็มใจสอดคล้องกับสมเดช สีแสง ได้สรุปความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) เป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการบริหารกิจการ ภายในขอบเขตหน้าที่ของตน ถือว่าเป็นการบริหารที่ดีและเหมาะสมที่สุดกับคุณสมบัติของมนุษย์ในปัจจุบัน การบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้เป็นหลักการสำคัญของการบริหารแบบใหม่ที่เรียกว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Control หรือสอดคล้องกับ วินัย เกษมเศรษฐ์ ได้กล่าวไว้ว่าการนิเทศที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยหลักการต่างๆ ดังนี้ 1) หลักสภาพผู้นำ (Leadership) คือการใช้อิทธิพลของบุคคลที่จะทำให้งิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเป็นไปตามเป้าประสงค์ 2) หลักความร่วมมือ (Cooperation) คือการกระทำร่วมกันและรวมพลังทั้งหมด เพื่อแก้ปัญหาด้วยกัน โดยยอมรับและยกย่องผลของความร่วมมือในการปรับปรุงการเรียนการสอนจากหลายฝ่ายและทำหน้าที่ และความรับผิดชอบชัดเจนในการจัดองค์การ การประเมินผลตลอดจนการประสานงาน 3) หลักการเห็นใจ (Considerateness) คือ การนิเทศการศึกษาจะต้องคำนึงถึงตัวบุคคลที่ร่วมงานด้วยการเห็นใจจะทำให้ตระหนักในคุณค่าของมนุษย์สัมพันธ์ 4) หลักการสร้างสรรค์ (Creativity) คือ การนิเทศจะต้องทำให้ครูเกิดพลังที่จะคิดเริ่มสิ่งใหม่ๆ แปลกๆ หรือทำงานด้วยตนเองได้ 5) หลักการบูรณาการ (Integration) เป็นกระบวนการซึ่งรวมสิ่งกระจัดกระจายให้สมบูรณ์มองเห็นได้ 6) หลักการมุ่งชุมชน (Community) เป็นการแสวงหาปัจจัยที่สำคัญในชุมชน และการปรับปรุงปัจจัยเหล่านั้นเพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ในชุมชนให้ดีขึ้น 7) หลักการวางแผน (Planning) หมายถึงกระบวนการวิเคราะห์ซึ่งเกี่ยวกับการแสวงผลในอนาคตการกำหนดจุดประสงค์ที่ต้องการล่วงหน้า การพัฒนาทางเลือกเพื่อปฏิบัติให้บรรลุจุดประสงค์และการเลือกทางปฏิบัติให้เหมาะสมที่สุด 8) หลักการยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความสามารถที่จะถูกเปลี่ยนแปลงได้ และพร้อมอยู่เสมอที่จะสนองความต้องการสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป 9) หลักวัตถุวิสัย (Objectivity) หมายถึง คุณภาพที่เป็นผลจากหลักฐานตามสภาพความจริงมากกว่าความเห็นบุคคล 10) หลักการประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การหาความจริงโดยการวัดที่แน่นอนและหลายอย่างสอดคล้องกับอดิษฐ์ โปธารามิก. การสร้างการเปลี่ยนแปลงจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และมีส่วนร่วม ผู้บริหารองค์การต้องเป็นผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญให้มีความรู้ความสามารถพัฒนาตนเองไปสู่วิชาชีพชั้นสูงที่ต้องใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ตามบริบทของสังคมฐานความรู้ การเปลี่ยนแปลงจึงจะเกิดอย่างต่อเนื่อง เพราะบุคลากรที่พัฒนาแล้วมีความรู้ความสามารถ จะนำความรู้ความสามารถไปพัฒนาปัจจัยอื่น ๆ เช่น สภาพแวดล้อม วัฒนธรรม วัสดุอุปกรณ์ กระบวนการทำงานให้ดีขึ้นตามไปด้วย วิธีพัฒนาบุคลากรที่สำคัญคือ การนิเทศ ทั้งการนิเทศงานและการนิเทศพัฒนาวิชาชีพ สอดคล้องกับแม็กซ์ เวเบอร์ นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันเขาได้เสนอแนวคิดของเขาสามารถนำไปใช้กับการบริหารได้ดี จากหลักการสำคัญ 7 ประการดังนี้ 1. หลักการมีกฎและระเบียบข้อบังคับ (Rules and Regulation) เพื่อควบคุมการตัดสินใจ 2. หลักความไม่เป็นส่วนตัว (Impersonal) ผู้บริหารต้องอยู่ภายใต้กฎและระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้ปลอดจากการกระทำตามอำเภอใจ 3. หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ตามความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะทาง 4. หลักการมีโครงสร้างสายบังคับบัญชา (Hierarchical Structure) 5. หลักความเป็นอาชีพที่มั่นคง (Life-long Career) 6. หลักการมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ (Authority) โดยมีกฎระเบียบข้อบังคับรองรับ 7. หลักความเป็นเหตุผล (Rationality) ในกระบวนการตัดสินใจเพื่อบรรลุจุดหมายนอกจากนี้ เมตต์ เมตต์การ์นิจิต ได้ทำวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของ คณะกรรมการศึกษาโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการมีส่วนร่วม 5 เรื่อง ได้แก่ การวางแผน การจัดทรัพยากร การกระตุ้นการทำงาน การประสานงาน และเป็นผู้ประเมิน มีส่วนร่วมในเรื่องการประสานงานมาก ส่วนด้านอื่น ๆ ปานกลาง ปัจจัยที่ส่งเสริมและอุปสรรคการมีส่วนร่วมมี 2 กลุ่มปัจจัย คือ ปัจจัยเกี่ยวกับกรรมการศึกษา ได้แก่ เวลาที่อาศัยอยู่ในชุมชน การมีถิ่นกำเนิดในชุมชน หรือมีที่พักอาศัยในท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ การเป็นศิษย์เก่า การมีบุตรหลานเรียนอยู่ในโรงเรียน ความคาดหวังต่อโรงเรียน การมีความสัมพันธ์กับโรงเรียนและความห่วงใยต่อสวัสดิภาพเด็กและปัจจัยเกี่ยวกับโรงเรียน ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความเป็นผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ดี ซื่อสัตย์ เป็นคนในท้องถิ่น โดยกำหนดคุณลักษณะของครู ได้แก่ ครูมีความประพฤติดี มีความรู้ความสามารถ เอาใจใส่ต่อเด็กนักเรียน เอาใจใส่ในการเรียนการสอน มีความเสียสละ มีความสามัคคีในหมู่คณะ การปฏิบัติของโรงเรียนต่อกรรมการศึกษา ได้แก่ การให้เกียรติและการให้โอกาสในการมีส่วนร่วม การเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชน ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน ได้แก่ ความมีชื่อเสียงของโรงเรียน และการบริหารเงินโปร่งใส ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมมี 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับกรรมการศึกษา ได้แก่ การไม่มีเวลา ไม่มีถิ่นกำเนิดหรือไม่มีที่พักอาศัยในท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ปัจจัยเกี่ยวกับโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำ ไม่มีมนุษยสัมพันธ์และไม่เป็นคนในท้องถิ่น โดยกำหนดนอกจากนี้ทรงสิทธิ์ ยืนชีวิต ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ โรงเรียน

สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน จัดอันดับความสำคัญมากไปหาความสำคัญน้อย คือด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน ด้านพฤติกรรมของครู ด้านคุณลักษณะของกรรมการ โรงเรียนและความสัมพันธ์ที่มีต่อโรงเรียน ด้านการปฏิบัติต่อกรรมการ โรงเรียนและด้านผลงานของโรงเรียนต่าง ๆ ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และหากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่เห็นด้วยคือคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน ส่วนด้านที่เห็นด้วยอันดับสุดท้ายคือ ด้านคุณลักษณะของกรรมการ โรงเรียนและความสัมพันธ์ที่มีต่อโรงเรียนนอกจากนี้วันเพ็ญ อำนวย ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียนในการกำหนดเนื้อหางานพื้นฐานอาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร พบว่า คณะกรรมการโรงเรียนแต่ละแห่ง กำหนดให้นักเรียนเรียนงานพื้นฐานที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น คณะกรรมการทุกโรงเรียนมีส่วนร่วมในด้านการร่วมกันติดตามผลการจัดการเรียนการสอน การร่วมแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การวางแผน แก้ปัญหาหรือพัฒนางานต่อเนื่อง การให้คณะกรรมการ โรงเรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเนื้อหางานพื้นฐานที่สอดคล้องกับท้องถิ่นนั้น ส่งผลให้คณะกรรมการ โรงเรียนมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติบทบาทหน้าที่ที่มีต่อโรงเรียนเปลี่ยนไปจากความรู้สึกเดิม ๆ ที่เคยมองเห็นเพียงว่าคณะกรรมการโรงเรียนคือผู้ที่ต้องบริจาคทรัพย์สินให้โรงเรียนเป็นกลุ่มบุคคลแรกและยังสามารถประเมินได้ว่าการให้ คณะกรรมการ โรงเรียนมีส่วนร่วมดังกล่าว ได้สร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของแนวความคิด เจ้าของโครงการสอนในโรงเรียน ซึ่งส่งผลต่อความภาคภูมิใจและสัมพันธภาพ

ที่ดียิ่งระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนอกจากนี้ เจริม นิลแก้ว ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการจัดการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า บทบาทหน้าที่กรรมการโรงเรียนเป็นผู้แจ้งข่าวสารการดำเนินงานของโรงเรียนแก่สาธารณชนทราบนอกจากนี้ประสาน รักพ่วง และคณะ ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการดำเนินงานของคณะกรรมการ โรงเรียน สังกัดส านักเขตพื้นที่การศึกษาตาก เขต1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินงานด้านบทบาทหน้าที่ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการ ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส สำหรับรายการที่ มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ให้การสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน รองลงมา คือ มีส่วนร่วมรับทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนของโรงเรียน ส่วน รายการที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายจัดทำ แผนแม่บทและแผนพัฒนา โรงเรียน และเมื่อเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานของคณะกรรมการ โรงเรียนด้านบทบาทหน้าที่ ตามระเบียบกระทรวง ศึกษาธิการ พบว่า

คณะกรรมการ โรงเรียนที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบความแตกต่างกันเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนและข้าราชการ ครู ในโรงเรียนมี การปฏิบัติสูงกว่าผู้ปกครองนักเรียนและศิษย์เก่าของ โรงเรียนและกลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีการปฏิบัติสูงกว่ากลุ่มผู้ปกครองนักเรียนและศิษย์เก่าของ โรงเรียน นอกจากนี้ เมตต์ เมตต์คาร์ณัจจิต ได้ศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของ คณะกรรมการ ศึกษาประจำโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า มีปัจจัยที่ เป็นอุปสรรคต่อการมี ส่วน ร่วม 2 กลุ่มปัจจัย คือ 1) ปัจจัยเกี่ยวกับกรมการศึกษา ได้แก่ การไม่มีเวลาว่าง ไม่มีถิ่นกำเนิด หรือไม่มีที่พักอาศัยใน ท้องถิ่นโรงเรียนตั้งอยู่ 2) ปัจจัยเกี่ยวกับโรงเรียน ได้แก่ผู้บริหารขาดความ เป็นผู้นำ ไม่มีมนุษยสัมพันธ์และไม่ เป็นคนในท้องถิ่นโดยกำเนิด นอกจากนี้

องค์ประกอบที่ 5 แรงจูงใจ ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ๆ กล่าวคือ ในการนิเทศงาน กรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร “แรงจูงใจ” เป็นปัจจัยสำคัญในการนิเทศงาน ซึ่งตัวแปร สำคัญที่อธิบายขององค์ประกอบนี้ ได้แก่ ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจโดยใช้หลักการนิเทศงานในการ ปฏิบัติการนิเทศงาน การนิเทศงานต้องให้กำลังใจและเข้าร่วมในการพัฒนาตนเองของผู้รับการ นิเทศ มีการนิเทศงานต้องให้กำลังใจและเข้าร่วมในการพัฒนาตนเองของผู้รับการนิเทศมีการนิเทศ งานทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีการนิเทศงานให้กำลังใจและเข้าร่วมในการพัฒนาตนเอง ของผู้รับการนิเทศ มีการสร้างขวัญและกำลังใจกับผู้รับการนิเทศงาน มีการจัดกิจกรรมการนิเทศ งานแบบกัลยาณมิตร และมีการเสนอแนะ โดยเลือกสรรและปรับเทคนิควิธีการนิเทศงานอย่าง เหมาะสมตามสถานการณ์

เมื่อพิจารณาตัวแปรขององค์ประกอบแรงจูงใจ พบว่า เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับผู้บริหารมี การสร้างแรงจูงใจโดยใช้หลักการนิเทศงานในการปฏิบัติการนิเทศงานการนิเทศงานต้องให้กำลังใจ และเข้าร่วมในการพัฒนาตนเองของผู้รับการนิเทศ มีการนิเทศงานต้องให้กำลังใจและเข้าร่วมใน การพัฒนาตนเองของผู้รับการนิเทศมีการนิเทศงานทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีการนิเทศ งานให้กำลังใจและเข้าร่วมในการพัฒนาตนเองของผู้รับการนิเทศ มีกวางขวัญและกำลังใจกับผู้รับ การนิเทศงานดังที่ มาสโลว์ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย 2) ความต้องการความปลอดภัย 3) ความต้องการ ทางสังคม 4) ความต้องการการยกย่องหรือความภูมิใจในตนเอง 5) ความต้องการความสำเร็จใน ชีวิต สอดคล้องกับ สัจด์ อุทรานันท์ ได้กล่าวว่า ในกระบวนการนิเทศที่เห็นว่ามีเหมาะสม กับสังคมไทยคือการสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจและบังเกิดความพึง พอใจในการปฏิบัติงานทั้งในขณะที่ปฏิบัติงานหรือปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้วสอดคล้องกับ ฟาวเลอร์-

ฟินน์(Fowler Finn, 1980) และเฮดเลย์ (Hadley,1982) ได้พบว่าทำให้แรงเสริมกำลังใจจะมีส่วนทำให้การนิเทศประสบผลสำเร็จสูงกว่าไม่มีการเสริมแรง หากจะพิจารณาสภาพการทำงานในสังคมไทยซึ่งเป็นสังคมเกษตรกรรม มีความผูกพันกันที่มีตรสูงกว่าสังคมตะวันตกก็ย่อมจะมีความต้องการแรงเสริมกำลังใจในการทำงานเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจึงเห็นว่าการเสริมกำลังใจของผู้บริหาร หรือ คีษยานิเทศก์ จะทำให้ผู้รับการนิเทศรวมทั้งผู้ให้การนิเทศมีกำลังใจในปฏิบัติงาน จึงได้จัดให้มีการเสริมแรงหรือการส่งเสริมกำลังใจ (Reinforcement) เป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการนิเทศสำหรับการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สำหรับกระบวนการนิเทศการศึกษาดังที่กล่าวมาแล้ว มีขั้นตอนดังนี้ ขั้นที่ 1 วางแผนการนิเทศ (Planning-P) ขั้นที่ 2 ให้ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน (Informing-I) ขั้นที่ 3 ลงมือปฏิบัติงาน (Doing-D) ขั้นที่ 4 สร้างเสริมกำลังใจ (Reinforcing-R) ขั้นที่ 5 ประเมินการนิเทศ (Evaluating-E) สอดคล้องกับกานดา จันทรย์เข้ม ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าสิ่งใด ๆ ก็ตามที่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้นสอดคล้องกับ ซอลล์ และ ได้กล่าวถึงแรงจูงใจลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้ 1) เป็นพลังงานเกิดพฤติกรรม (Energize)แรงจูงใจเป็นสาเหตุให้ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีแรงจูงใจจะมีพลังงานที่กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนเองต้องการ 2) เป็นตัวชี้้นำให้เกิดพฤติกรรม (Direct) นั่นคือ พฤติกรรมที่มีแรงจูงใจจะเป็นพฤติกรรมที่มีเป้าหมายก็จะเป็นตัวผลักดันให้ตนเองมุ่งสู่จุดหมาย หรือเป้าหมายของตนเอง 3) ความคงทนของพฤติกรรม (Sustaining) นั่นคือ พฤติกรรมที่มีแรงจูงใจจะไม่ล้มเลิกง่าย ๆ บุคคลจะยังแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมายของตนเองต้องการสอดคล้องกับเฮอริชเบอร์ก และคณะ (Frederick Herzberg et al.) ได้เสนอทฤษฎีปัจจัยจูงใจ ปัจจัยสุขอนามัย (Motivation – Hygiene Theory) หรือทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factor Theory) ซึ่งทฤษฎีมีลักษณะใกล้เคียงกับทฤษฎี Maslow ที่มุ่งเน้นบรรยากาศการทำงานและบรรยากาศสิ่งแวดล้อม เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติการและมีกำลังใจปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยเป็นเครื่องกระตุ้นจูงใจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม 1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติการเกิดความพอใจในการทำงาน อันเนื่องมาจากมีแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงานและเกี่ยวข้องกับเรื่องของการโดยตรง เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาเจตคติทางด้านบวกและการจูงใจที่แท้จริง ซึ่งประกอบด้วย 1.1) ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ รู้จักการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จจึงเกิดความพึงพอใจในผลงานนั้นอย่างยิ่ง 1.2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงานการยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปแบบของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับความสามารถ 1.3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง งานที่

น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรืองานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังเพียงผู้เดียว1.4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงความพึงพอใจความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องมีการตรวจตราหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด1.5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคลากรในองค์กร มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม 2) ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene factor) หรือ ปัจจัยบำรุงรักษา (Maintenance factor) เป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจและการปฏิบัติงานที่ไม่ดีเป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมของการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย

2.1) นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) หมายถึง การจัดและบริหารองค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และมีการมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย และเป้าหมายของสถานศึกษา2.2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ2.3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) หมายถึงความสัมพันธ์กับผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็น กิริยา ท่าทาง หรือวาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน2.4) เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลือกขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น รวมไปถึงผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องต่างๆ ที่องค์กรจัดเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2.5) สถานการณ์อาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือทางสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี2.6) ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factors in personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลต้องย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุข และไม่พอใจในการทำงานในที่แบบใหม่ 2.7) ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน และยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร (Working condition) สภาพทางกายภาพของการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ2.9) วิธีการบังคับบัญชา (Supervision technical) หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้บริหารในการจัดการสอดคล้องกับ อิมันโด (Imundo) กล่าวว่าการนิเทศที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้นิเทศต้องมีทักษะต่อไปนี้ 1) ทักษะในการจูงใจคนให้ทำประโยชน์ให้แก่องค์กร 2) ทักษะด้านแนวความคิดเกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรม วุฒิภาวะและไวต่อความรู้สึกของแต่ละบุคคล 3) เป็นนักติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล มีความมานะ บากบั่นให้แก่กลุ่มและงาน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะจูงใจให้บุคคลทำงานด้วยความสมัครใจ 4) มีความสามารถในการควบคุมเมื่อมีเหตุการณ์ที่จำเป็นเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว 5)

มีส่วนร่วมในกระบวนการกลุ่มและมีความสามารถทางด้านเทคนิคสูงในงานที่ดูแลรับผิดชอบ สอดคล้องกับรัชนิพร ภัคดี กล่าวถึงคณะกรรมการ โรงเรียนว่าควรประชาสัมพันธ์บทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการ โรงเรียนต่อการมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียนด้วย เนื่องจากการบอกให้ สาธารณชนทราบว่าคณะกรรมการ โรงเรียนคือใคร มาจากไหน มีหน้าที่ทำอะไร มีส่วนเกี่ยวข้องกับ โรงเรียนและชุมชนอย่างไร และได้ร่วมกันเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนอย่างไร จะทำ ให้ชุมชน สาธารณชนได้เข้าใจ ตระหนักในบทบาทของการเข้ามามีส่วนร่วมและสามารถเข้าถึงการ มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะเป็นผลดีต่อคณะกรรมการ โรงเรียนแต่ละคนที่จะร่วมกันประสานร่วมมือกันกับชุมชนในฐานะเป็นผู้แทนจากกลุ่มต่าง ๆ ได้ อย่างมีประสิทธิภาพตามเจตนารมณ์และความมุ่งหวังของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่ทุก ฝ่ายได้มีส่วนร่วมกันจัดทำขึ้นสอดคล้องกับพวงรัตน์ เกสรแพทย์ กล่าวว่าการที่สมาชิกไว้วางใจกัน จะก่อให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สมาชิกจะกล้าพูด กล้าทำด้วยความมั่นใจ ซึ่งจะส่งผลต่อ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกันของคณะกรรมการสถานศึกษาสอดคล้องกับสุรางค์ โพธิ์ พุกขาวาส์ คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนมีหน้าที่ ความรับผิดชอบดังนี้ 1) จัดทำแนวทางการ ดำเนินงานของโรงเรียนทั่วไป 2) การปฏิบัติตามหลักสูตรแห่งชาติ 3) งบประมาณของ โรงเรียน 4) การกำหนดจำนวนบุคลากรและการคัดเลือกครูและครูใหญ่ 5) การจัดทำรายงาน ประจำปี 6) การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชนนอกจากนี้ ศิริรัตน์ ทวีการได้ศึกษาเรื่องปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความทุ่มเทในการทำงาน บริษัท วาไทยอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า การได้รับความชมเชยความเชื่อถือ ความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานทำให้มีกำลังใจที่จะทำงานมากขึ้น/การได้รับการ ยอมรับความคิดเห็นจาก ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทำให้มีความกล้าคิดกล้าทำมากขึ้น/การ บริหารงานของ ผู้บังคับบัญชาแบบมีส่วนร่วม/ความเหมาะสมของสวัสดิการ/การรับรู้อารมณ์ ประสาทสัมผัสทั้งหมดมี ความสัมพันธ์กันในระดับน้อยในทิศทางเดียวกับความทุ่มเทในการ ทำงานเดือนและสวัสดิการ โอกาสที่จะได้รับ ความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารงานภายในองค์กร สภาพการทำงาน เงื่อนไขการทำงาน การควบคุมกำกับ ความเป็นอยู่ส่วนตัว และความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งทั้งสอง ปัจจัยต้องมีในเชิงบวกเท่านั้น เพื่อเพิ่มแรง จูงใจในการทำงานจะสามารถส่งผลต่อความรู้สึกของ ผู้ปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน มีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลัง ความสามารถและมีประสิทธิภาพนอกจากนี้จิรสิดา ลิ้มมหาคุณ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมความเป็นผู้นำของพยาบาล หัวหน้าแผนก กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาล ประจำการ โรงพยาบาลเอกชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 287 คน พฤติกรรมความเป็นผู้นำ

ของพยาบาลหัวหน้าแผนกตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการในด้านความเป็นผู้นำเชิงจัดการสูงกว่าด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อจำแนกพฤติกรรมความเป็นผู้นำตามองค์ประกอบย่อยพบว่าความเป็นผู้นำด้านการจัดการ โดยยึดกฎระเบียบ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดและพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญาต่ำสุด แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ ส่วนใหญ่อยู่ระดับปานกลาง แรงจูงใจในงานด้านความสำเร็จของงานมีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุดและความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำมีผลทางบวก กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ

องค์ประกอบที่ 6 ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ๆ กล่าวคือ ในการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร “ความผูกพันต่อองค์กร” เป็นองค์ประกอบสำคัญในการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งตัวแปรสำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ ได้แก่ ผู้บริหารมีการระดมสมองเพื่อนำเอาประสบการณ์ ความรู้ ทักษะของแต่ละคนมาใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจ มีการสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับการนิเทศงาน มีการให้คำปรึกษาในการนิเทศงานที่มุ่งเน้นเพื่อผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในกลุ่มงาน มีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีการนิเทศงานมุ่งถึงความต้องการของบุคคลในการทำงานและมีการกระตุ้นให้เกิดการทำงานเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

เมื่อพิจารณาตัวแปรขององค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กร พบว่า เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับผู้บริหารมีการระดมสมองเพื่อนำเอาประสบการณ์ ความรู้ ทักษะของแต่ละคนมาใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจ มีการสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับการนิเทศงาน มีการให้คำปรึกษาในการนิเทศงานที่มุ่งเน้นเพื่อผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันภายใน ดังที่เมอร์ อัลเลนและสมิท (Meyer, Allen, & Smith) ได้สรุปลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ลักษณะ คือลักษณะที่ 1 ความผูกพันด้านความรู้สึกรัก (affective commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร บรรารณานาที่จะทุ่มเทอุทิศตนให้กับองค์กร ลักษณะที่ 2 ความผูกพันต่อเนื่อง (continuance commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์กร ทางเลือกของบุคคลและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กร โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานของบุคคลว่าจะทำงานนั้นต่อไปหรือโยกย้ายเปลี่ยนงานที่ทำ ลักษณะที่ 3 ความผูกพันจากมาตรฐานทางสังคม (normative commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากค่านิยม วัฒนธรรม

หรือบรรทัดฐานทางสังคมหรือองค์กร เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนในสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร แสดงออกมาในรูปของความจงรักภักดีต่อบุคคลหรือองค์กร และสมชัย แก้วละเอียด ได้ศึกษาปัจจัยส่งผลต่อความผูกพันของข้าราชการต่อกองสารวัตรนักเรียน สอดคล้องกับสตีร์ (Steers) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนออกมาเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีจุดร่วมที่เหมือนกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร และเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจเพื่อปฏิบัติงานในองค์กรความรู้สึกนี้จะแตกต่างจากความผูกพันต่อองค์กรโดยทั่วไป อันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยปกติ ตรงที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริง มุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย ซึ่งประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการ คือ ประการที่ 1 ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ประการที่ 2 ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อประโยชน์ขององค์กร และประการที่ 3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กร สอดคล้องกับเมาเซอร์ (Mauser) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความตั้งใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างมาก เพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นความสามารถที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป และมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตลอดจนการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร สอดคล้องกับ สตีร์ (Steer) เชื่อว่า ความชัดเจนของบทบาทและข้อ กำหนดเฉพาะของงานมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันต่อเป้าหมายของงานเพิ่มขึ้น ทั้งยังสัมพันธ์กับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มงานซึ่งเป็นตัวแปรที่จะสร้างปัญหาหรือเป็นเครื่องบั่นทอนความพยายามในการทำงาน คือความไม่ชัดเจนของบทบาทและความขัดแย้งของบทบาทนั่นเองนอกจากนี้

องค์ประกอบที่ 7 เทคนิคการนิเทศงาน ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ๆ กล่าวคือ ในการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร “เทคนิคการนิเทศงาน ” เป็นองค์ประกอบสำคัญในการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งตัวแปรสำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ ได้แก่ ผู้บริหารมีการประชุมผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศก่อน ดำเนินการนิเทศ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา มีการปฏิบัติกรนิเทศงานใช้กิจกรรมและเทคนิคต้องตรงตามวัตถุประสงค์ มีการนิเทศงานเป็นไปตามข้อตกลงที่ทำร่วมกัน มีการนิเทศงานส่งเสริมความสัมพันธ์ของหมู่คณะและมีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ

เมื่อพิจารณาตัวแปรขององค์ประกอบด้านเทคนิคการนิเทศงาน พบว่าเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับ ผู้บริหารมีการประชุมผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศก่อน ดำเนินการนิเทศ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา มีการปฏิบัติการนิเทศงานใช้กิจกรรมและเทคนิค ต้องตรงตามวัตถุประสงค์ มีการนิเทศงานเป็นไปตามข้อตกลงที่ทำร่วมกัน มีการนิเทศงานส่งเสริม ความสัมพันธ์ของหมู่คณะและมีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ ปฏิบัติ ดังที่ กมล ภูประเสริฐ ได้กล่าวถึงความสำคัญของเทคนิคการนิเทศว่าการกำหนดวิธีการ นำไปใช้ควรเป็นวิธีที่มีลักษณะเป็นกัลยาณมิตรต่อกันเช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นจากการอ่าน การค้นคว้า การประชุมระดมสมองที่ไม่ต้องมีการวิพากษ์กันโดยตรง ซึ่ง สอดคล้องกับชาร์ลี มณีศรี ที่กล่าวว่าการนิเทศต้องตระหนักถึงจุดมุ่งหมายการนิเทศเป็น องค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญ นอกจากนั้น ได้มีผู้เสนอแนะเทคนิคและวิธีการนิเทศไว้หลากหลาย เช่น สอดคล้องกับฮัมฟรี และสะโต๊ก Humphrey and Stokes กล่าวว่า “ทักษะเกี่ยวกับคนมีความสำคัญต่อการนิเทศงานอย่างมากและยังจะมีความสำคัญยิ่งขึ้นในอนาคต”สามารถนำมาจัด กลุ่มทักษะของ ผู้นำได้ 3 กลุ่ม ได้แก่กลุ่มที่ 1 ทักษะเกี่ยวกับคน (People Skills) ประกอบด้วย ทักษะการสื่อสาร ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการสอนแนะกลุ่มที่ 2 ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) ประกอบด้วยทักษะการวิเคราะห์ทางธุรกิจทักษะการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทักษะทางคอมพิวเตอร์กลุ่มที่ 3 ทักษะทางการบริหาร (Administrative Skills) ประกอบด้วย ทักษะการบริหารจัดการโครงการ ทักษะการเขียน ทักษะการบริหารจัดการทรัพยากรสอดคล้องกับ แคตซ์ (Katz) ได้เสนอทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของผู้บริหารที่ทำหน้าที่นิเทศควรมีทักษะ 3 ด้านดังนี้ คือ 1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ความเข้าใจและความ สามารถในกิจกรรม เฉพาะอย่าง โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธีการกระบวนการดำเนินการหรือเทคนิคทักษะทางด้านเทคนิคนี้ ครอบคลุมถึงความรู้ความชำนาญพิเศษ ความสามารถเชิงวิเคราะห์ในสาขาวิชานั้นๆและความ คล่องแคล่วในการใช้ฝีมือและเทคนิควิธีการในศาสตร์เฉพาะอย่าง 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relation Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้นิเทศที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ในฐานะสมาชิกภายในกลุ่ม และสามารถในการสร้างความพยายามร่วมกันให้เกิด ขึ้นในขณะทำงานด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นการทำงานกับคน (Working with People) ส่วนทักษะด้าน เทคนิค เป็นการทำงานกับสิ่งของ (Working with Thing) 3) ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมทั้งหมดขององค์การกล่าว คือสามารถที่จะมองเห็น ว่างานต่างๆภายในองค์การนั้นขึ้นอยู่ซึ่งกันและกันอย่างไรและการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนจะมี ผลกระทบต่อส่วนอื่น โดยทั้งหมดอย่างไร

องค์ประกอบที่ 8 การร่วมกำหนดเป้าหมาย ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ๆ กล่าวคือ ในการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร “การร่วมกำหนดเป้าหมาย ” เป็น องค์ประกอบสำคัญในการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งตัวแปร สำคัญที่อธิบายผู้บริหารมีกระบวนการการควบคุมร่วมกำหนดเป้าหมายภารกิจหลักของงานด้าน การนิเทศงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา อย่างเคร่งครัดผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนอนาคตของกรรมการร่วมกันผู้บริหารมีส่วนร่วม ในการกำหนดเป้าหมายงานที่ได้รับมอบหมายผู้บริหารมีการนิเทศงานควรมีกำหนดตารางการนิเทศ งานที่แน่นอน

เมื่อพิจารณาตัวแปรขององค์ประกอบด้านการร่วมกำหนดเป้าหมาย พบว่า เป็นเรื่อง เกี่ยวข้องกับผู้บริหารมีกระบวนการการควบคุมร่วมกำหนดเป้าหมายภารกิจหลักของงานด้านการ นิเทศงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการของ สถานศึกษาอย่าง เคร่งครัดผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนอนาคตของกรรมการร่วมกันผู้บริหารมีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมายงานที่ได้รับมอบหมายผู้บริหารมีการนิเทศงานควรมีกำหนดตารางการนิเทศงานที่ แน่นอน ดังที่ซาซकिन (Sashkin) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย หมายถึง การที่ ผู้ปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล ระดับผู้บังคับบัญชา หรือระดับกลุ่มมีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายของงานเพื่อที่เขาจะได้พยายามทำให้งานหรือผลการปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การส่งเสริมวัตถุประสงค์ เป้าหมายการดำเนินงานในการมีส่วนร่วมปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้ วิธีการที่ 1 การส่งเสริมเป้าหมายการดำเนินงานอย่างจริงจัง (promoting aggressive business targets) หมายถึง การที่องค์กรทำให้บุคคลยอมรับในเป้าหมายการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้มีความมุ่งมั่น ไปสู่เป้าหมาย ที่มีร่วมกัน การเพิ่มพูนความไว้วางใจบุคลากรจะต้องมีความเชื่อว่าจะได้รับการโน้มน้าวให้เข้าร่วม ในการประชุม หรือมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของตน สิ่งแรกที่จะทำ ให้มีความสนใจในการกำหนดวัตถุประสงค์ไปในแนวทางเดียวกันนั้น บุคลากรจะต้องยอมรับใน เป้าหมาย ความมุ่งมั่นที่มีต่อเป้าหมายอย่างจริงจัง จะทำให้บุคลากรสร้างความพยายามในการ ไปสู่ จุดมุ่งหมายที่มีร่วมกัน ซึ่งองค์กรจะต้องให้การสนับสนุนด้วยการกำหนดสภาพพื้นที่เป็นเป้าหมาย ต่างๆในการปฏิบัติงาน โดยไม่บอกถึงวิธีการในการไปสู่เป้าหมาย ให้ทุกคนหาวิธีการและทำตาม วิธีการของตน ซึ่งเป็นงานสำคัญของผู้นำในการที่จะทำให้แต่ละบุคคลนำแนวคิดของตนมาร่วมกัน หาวิธีการ เพื่อกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ หากทำให้บุคลากรมีวัตถุประสงค์ร่วมกันจะเกิดการยอมรับ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนบรรลุตามเป้าหมาย และวิธีการที่ 2 การพัฒนาความ รับผิดชอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางเดียวกัน (developing aligned performance accountabilities) หมายถึงการที่องค์กรทำให้บุคลากรเข้าใจถึงหน้าที่รับผิดชอบและเป้าหมายการ

ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี เป็นการให้ทางเลือก วิธีการปฏิบัติที่จะทำให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ โดยที่แต่ละหน่วยงานจะต้องยอมรับว่า ในการส่งมอบผลลัพธ์ให้หน่วยงานอื่นจะต้องชัดเจนไม่ซับซ้อน และจำเป็นจะต้องหลีกเลี่ยงความขัดแย้งสอดคล้องกับเชอร์มอน (Shermon) ได้กล่าวถึงการส่งเสริมวัตถุประสงค์ เป้าหมายการดำเนินงานในการมีส่วนร่วมปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้ วิธีการที่ 1 การส่งเสริมเป้าหมายการดำเนินงานอย่างจริงจัง (promoting aggressive business targets) หมายถึง การที่องค์กรทำให้บุคคลยอมรับในเป้าหมายการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้มีความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายที่มีร่วมกัน การเพิ่มพูนความไว้วางใจบุคลากรจะต้องมีความเชื่อว่าจะได้รับการ โน้มน้าวให้เข้าร่วมในการประชุมหรือมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของตน สิ่งแรกที่จะทำให้มีความสนใจในการกำหนดวัตถุประสงค์ไปในแนวทางเดียวกันนั้น บุคลากรจะต้องยอมรับในเป้าหมาย ความมุ่งมั่นที่มีต่อเป้าหมายอย่างจริงจัง จะทำให้บุคลากรสร้างความพยายามในการไปสู่จุดมุ่งหมายที่มีร่วมกัน ซึ่งองค์กรจะต้องให้การสนับสนุนด้วยการกำหนดสภาพพื้นที่เป็นเป้าหมายต่างๆในการปฏิบัติงาน โดยไม่บอกถึงวิธีการในการไปสู่เป้าหมาย ให้ทุกคนหาวิธีการและทำตามวิธีการของตน ซึ่งเป็นงานสำคัญของผู้นำในการที่จะทำให้แต่ละบุคคลนำแนวคิดของตนมาร่วมกันหาวิธีการ เพื่อกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ หากทำให้บุคลากรมีวัตถุประสงค์ร่วมกันจะเกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนบรรลุตามเป้าหมาย และวิธีการที่ 2 การพัฒนาความรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางเดียวกัน (developing aligned performance accountabilities) หมายถึงการที่องค์กรทำให้บุคลากรเข้าใจถึงหน้าที่รับผิดชอบและเป้าหมายการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี เป็นการให้ทางเลือก วิธีการปฏิบัติที่จะทำให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ โดยที่แต่ละหน่วยงานจะต้องยอมรับว่า ในการส่งมอบผลลัพธ์ให้หน่วยงานอื่นจะต้องชัดเจนไม่ซับซ้อน และจำเป็นจะต้องหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น หากหน่วยงานนั้นไม่ปฏิบัติตามที่อีกหน่วยงานคาดหวัง สอดคล้องกับสมยศ นาวิการ ได้กล่าวถึงแนวคิดของการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์ว่าเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่ประกอบด้วยขั้นตอนที่เป็นลำดับและเกี่ยวพันระหว่างกัน คือ ขั้นตอน

- ที่ 1 การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและรัดกุม
- ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย
- ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย
- ขั้นตอนที่ 4 การแก้ไขที่จำเป็นเพื่อบรรลุเป้าหมาย

องค์ประกอบสำคัญของกระบวนการคือ การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนปฏิบัติงานสอดคล้องกับไฟโรจน์ กลิ่นกุหลาบ ได้เสนอหลักการสำคัญของการนิเทศ ไว้ดังนี้

- 1) การนิเทศเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ลักษณะของกระบวนการมีความหมายครอบคลุมถึงการทำงานเป็นขั้นตอน (Steps) มีความต่อเนื่อง (Continuity) ไม่หยุดนิ่ง (Dynamic) และมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน (Interaction) ในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวล้วนเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ของการนิเทศที่ดีทั้งสิ้น
- 2) การนิเทศ

มีเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของผู้เรียน โดย ผ่านตัวกลางสำคัญ คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษา และ

3) การนิเทศเน้นบรรยากาศในการเป็น สอดคล้องกับ เกษม วัฒนชัย กล่าวถึงคณะกรรมการโรงเรียนว่าควรมีหน้าที่ถ่ายทอดเจตนารมณ์ของเจ้าของโรงเรียนออกเป็นเป้าหมายการบริหารจัดการแล้วมอบให้ฝ่ายบริหารกำหนดนโยบาย นอกจากสนับสนุนแล้วต้องติดตามประเมินผลการบริหารจัดการ กำหนดการทำงานของคณะกรรมการโรงเรียนรวมทั้งรับผิดชอบต่อเจ้าของโรงเรียน และชุมชนสอดคล้องกับ ชงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความเห็นถึงวิธีการทำงานของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพสามารถทำได้โดย 1) กำหนดวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ สำหรับคณะกรรมการให้สามารถตัดสินใจได้ดีที่สุด รวมทั้งเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับคณะกรรมการและบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง 2) เลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาเป็นกรรมการ โดยบุคคลดังกล่าวจะต้องมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดีด้วย รวมทั้งควรมีการฝึกฝนให้กับบุคคลที่ย่อยความสามารถเพื่อให้มีโอกาสเข้าไปร่วมในคณะกรรมการได้บ้าง 3) มีการกำหนดจำนวนคณะกรรมการอย่างเหมาะสม เนื่องคณะกรรมการที่ขนาดใหญ่เกินไปอาจก่อให้เกิดความล่าช้าหรือปฏิบัติงานได้ยากลำบาก ซึ่งโดยเฉลี่ยแล้วคณะกรรมการที่ปรากฏในองค์การธุรกิจมักจะมีจำนวนสมาชิก 8 คน 4) กำหนดระเบียบวาระการประชุมเพื่อให้ดำเนินการประชุมได้อย่างราบรื่น โดยควรทำหัวข้อหรือกำหนดเวลาของการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ เวียนให้แก่สมาชิกในคณะกรรมการทราบล่วงหน้าเพื่อมีโอกาสเตรียมตัวก่อนการประชุมและ 5) มีการคัดเลือกประธานคณะกรรมการที่มีความรู้ความสามารถ มีความเป็นผู้นำและมีมนุษยสัมพันธ์เพื่อช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับรัคฮาซ(Daughah) การบริหารแบบยี่ดัดวุประสงค์ เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมาย กำหนดความรับผิดชอบ ผลลัพธ์และวิธีการทำงานซึ่งมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์ของงานโดยผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ขั้นตอนที่ 2 ร่วมกันพิจารณาความเป็นไปได้ของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดขึ้น ขั้นตอนที่ 3 กำหนดระยะเวลาในการติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนขั้นตอนที่ 4 ร่วมกันตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ และขั้นตอนที่ 5 การเริ่มต้นวางวัตถุประสงค์ สำหรับช่วงเวลาสอดคล้องกับโอคอนเนอร์และโดโรธี (O'Conner and Dorothy) กล่าวว่า การบริหารงานแบบยี่ดัดวุประสงค์เป็นระบบการบริหารงานที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงและรองๆลงมาจากหน่วยงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงาน และกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของงานแต่ละคนในแง่ของผลสำเร็จที่คาดว่าจะทำได้ โดยใช้ผลสำเร็จดังกล่าวเป็นแนวทางของการทำงานในหน่วยงานและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคนใน

หน่วยงานด้วยสอดคล้องกับ โทซี และ คาร์โรล (Tosi and Carrol) กล่าวว่า การบริหารแบบยึดวัตถุประสงค์ หมายถึง กระบวนการที่มีเป้าหมายเพื่อผสมผสาน (integration) เป้าหมายของบุคคลในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งหมายถึงการพัฒนาระดับของการปฏิบัติงานเพิ่มความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการมีส่วนร่วม (participation) การสร้างขวัญกำลังใจให้สูงขึ้น สร้างความรู้สึกดีกับงาน (higher morale and job satisfaction) และเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีขึ้นในเป้าหมายขององค์กรต่อทุกระดับชั้นสอดคล้องกับ แรย์ (Raia) การบริหารงานแบบยึดวัตถุประสงค์ หมายถึง กระบวนการบริหารที่ใช้จิตวิทยาเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์กร ในด้านกระบวนการดังนี้ มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนรวดเร็ว เป็นการปรับปรุงความน่าเชื่อถือของแผนการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำงานของระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน และความสัมฤทธิ์ผล รวมทั้งเป็นการจูงใจ และความสัมพันธ์ของบุคคลในด้านบริหาร เป็นการทำให้การวางแผนงานควบคุมง่ายขึ้น สอดคล้องกับเจมส์ (James, William. 2008) เสนอบทบาทหน้าที่ของผู้นำการนิเทศที่ประสบความสำเร็จ 5 ประการ แม้ว่าผลงานของผู้นำนิเทศจะมีกว้างขวางขึ้นอยู่กับเนื้อหาของวัตถุประสงค์ของการนิเทศ และคุณลักษณะของผู้นำนิเทศความสำเร็จของผู้นำโดยทั่วไปขึ้นอยู่กับความสามารถในการเอาชนะจุดอ่อนและจุดที่แข็งแกร่งไปด้วยการฝึกฝนวินัยในตนเอง ควบคุมอารมณ์ บริหารงานโดยมีวัตถุประสงค์ ผู้นำการนิเทศต้องเชี่ยวชาญในการกำกับดูแลพฤติกรรมที่เป็นปัญหาของคนตลอดเวลาสอดคล้องกับเชอร์มอน (Shermon) ได้กล่าวถึงการส่งเสริมวัตถุประสงค์ เป้าหมายการดำเนินงานในการมีส่วนร่วมปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้ วิธีการที่ 1 การส่งเสริมเป้าหมายการดำเนินงานอย่างจริงจัง (promoting aggressive business targets) หมายถึง การที่องค์กรทำให้บุคคลยอมรับในเป้าหมายการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้มีความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายที่มีร่วมกัน การเพิ่มพูนความไว้วางใจบุคลากรจะต้องมีความเชื่อว่าจะได้รับการโน้มน้าวให้เข้าร่วมในการประชุม หรือมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของตนสิ่งแรกที่จะทำให้มีความสนใจในการกำหนดวัตถุประสงค์ไปในแนวทางเดียวกันนั้น บุคลากรจะต้องยอมรับในเป้าหมาย ความมุ่งมั่นที่มีต่อเป้าหมายอย่างจริงจังจะทำให้บุคลากรสร้างความพยายามในการไปสู่จุดมุ่งหมายที่มีร่วมกัน ซึ่งองค์กรจะต้องให้การสนับสนุนด้วยการกำหนดสภาพพื้นที่เป็นเป้าหมายต่างๆในการปฏิบัติงาน โดยไม่บอกถึงวิธีการในการไปสู่เป้าหมาย ให้ทุกคนหาวิธีการและทำตามวิธีการของตน ซึ่งเป็นงานสำคัญของผู้นำในการที่จะทำให้แต่ละบุคคลนำแนวคิดของตนมารวมกันหาวิธีการ เพื่อกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ หากทำให้บุคลากรมีวัตถุประสงค์ร่วมกันจะเกิดการยอมรับ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนบรรลุตามเป้าหมาย และวิธีการที่ 2 การพัฒนาความรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางเดียวกัน (developing aligned performance accountabilities) หมายถึงการที่องค์กรทำให้บุคลากร

เข้าใจถึงหน้าที่รับผิดชอบและเป้าหมายการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี เป็นการให้ทางเลือก วิธีการปฏิบัติที่จะทำให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ โดยที่แต่ละหน่วยงานจะต้องยอมรับว่า ในการส่งมอบผลลัพธ์ให้หน่วยงานอื่นจะต้องชัดเจนไม่ซับซ้อน และจำเป็นจะต้องหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น หากหน่วยงานนั้นไม่ปฏิบัติตามที่อีกหน่วยงานคาดหวัง สอดคล้องกับ ฌ็องฌิม ลอพันธ์ศรี กล่าวว่า การบริหารแบบยิวัดดูประสงค์ หมายถึง วิธีการบริหารงานแบบหนึ่งที่ดำเนินการ โดยการกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะร่วมกันกำหนดขอบเขตของความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนในลักษณะของผลงาน ที่ต้องการจะให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงเป้าหมายขององค์กร และนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และเป็นมาตรฐานสำหรับทุกคนยึดถือ สอดคล้องกับสมยศ นาวิการ ได้กล่าวถึงแนวคิดของการบริหารโดยยิวัดดูประสงค์ว่าเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่ประกอบด้วยขั้นตอนที่เป็นลำดับและเกี่ยวพันระหว่างกัน คือ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและรัดกุม ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ขั้นตอนที่ 4 การแก้ไขที่จำเป็นเพื่อบรรลุเป้าหมาย

องค์ประกอบสำคัญของกระบวนการคือ การกำหนดเป้าหมายการวางแผนปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ เบอร์ตัน และบรัคเนอร์ (Burton and Brueckner) ได้สรุปการนิเทศไว้ 4 ประการ คือ 1) การนิเทศควร มีความถูกต้องตามหลักวิชา การนิเทศที่ดีควรจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และนโยบายที่วางไว้ควรเป็น ไปตามความจริงและกฎเกณฑ์ที่แน่นอน 2) การนิเทศควรเป็นวิทยาศาสตร์ การนิเทศควรเป็นไปอย่างมีระเบียบมีการปรับปรุงและประเมินผลการนิเทศควรจะมาจากการรวบรวมข้อมูล และการสรุปผลอย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่เชื่อถือได้ 3) การนิเทศควรเป็นประชาธิปไตยการนิเทศจะต้องเคารพในความแตกต่างของบุคคลนั้นความร่วมมือร่วมใจกันในการดำเนินงานและใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานนั้นไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ 4) การนิเทศควรจะเป็นการสร้างสรรค์ กล่าวคือ การนิเทศควรเป็นการแสวงหาความสามารถพิเศษของบุคคลแล้วเปิดโอกาสให้ได้แสดงออก และพัฒนาความสามารถเหล่านั้นอย่างเต็มที่และการนิเทศควรมีส่วนในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดความ คล่องตัวในการทำงานให้มากที่สุด นอกจากนี้ทฤษฎีหะวานนท์และคณะที่ได้ศึกษาเงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานของ คณะกรรมการโรงเรียนพบว่า เงื่อนไขความสำเร็จของการดำเนินงานคณะกรรมการโรงเรียนเกิดจากเงื่อนไขหลายประการ ทั้งด้านผู้บริหาร ครู ชุมชน ศิษย์เก่าและคณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนมีความพยายามตั้งใจในการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายสนับสนุนการจัดกิจกรรมของโรงเรียน ระดมทุนในการพัฒนาโรงเรียน ปฏิบัติงานได้ครอบคลุมถึงการวางแผนแนวนโยบาย กำหนดการดำเนินการของการศึกษา ส่วนบุษยา ปิยารมย์ ได้ศึกษาเรื่องการดำเนินงานนิเทศด้าน

วิชาการ ของศูนย์บริการ การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่าการเตรียมการนิเทศ ผู้บริหารชี้แจงวัตถุประสงค์ในที่ประชุมแก่ข้าราชการครูและพนักงานราชการคณะกรรมการดำเนินงานนิเทศระดมความคิดร่วมกัน กำหนดแผนงานนิเทศด้านวิชาการ และผู้นิเทศมีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการนิเทศและจัดเตรียมตารางการนิเทศ ปัญหาการเตรียมการนิเทศ ได้แก่ เอกสารการชี้แจงวัตถุประสงค์มีไม่เพียงพอ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศด้านวิชาการและขาดบุคลากรที่มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานการดำเนินการนิเทศ ผู้นิเทศใช้กิจกรรมการนิเทศหลายวิธี เครื่องมือที่ใช้ในการนิเทศเป็นแบบสังเกตและแบบสัมภาษณ์ ติดตามผลการดำเนินงานจากการสังเกตและสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน รายงานผลเป็นเอกสารรายงาน และผู้บริหารให้คำปรึกษาและกำลังใจแก่ผู้นิเทศ ปัญหาการดำเนินการนิเทศ ได้แก่ ผู้นิเทศมีหน้าที่รับผิดชอบหลายหน้าที่ทำให้ไม่มีเวลาในการนิเทศงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้นิเทศมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศด้านวิชาการไม่เพียงพอ และงบประมาณมีไม่เพียงพอการประเมินผลการนิเทศ ผู้นิเทศใช้การสังเกต การสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลประเมินผลในช่วงสิ้นสุดการดำเนินการนิเทศ จัดทำเอกสารรายงานผลและนำไปใช้ในการปรับปรุงวิธีดำเนินงาน ปัญหาการประเมินผลการนิเทศ ได้แก่ ขาดบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลและบุคลากรไม่นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการปฏิบัติงาน

2. แนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร จากการศึกษาจากกลุ่มมีแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ 93 แนวปฏิบัติ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ข้อมูลสารสนเทศผู้บริหารควรมีการพัฒนากระบวนการข้อมูลด้านต่างๆให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกต่อการนิเทศงาน มีการนิเทศงานใช้ข้อมูลในการตัดสินใจโดยคำนึงประสิทธิผลของงาน มีการสนับสนุนข้อมูล นวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้ผู้รับการนิเทศ งานได้พัฒนางานอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด มีการนิเทศงานใช้ข้อมูลในการตัดสินใจโดยคำนึงประสิทธิผลของงาน มีการเครื่องมือเทคนิควิธีการนิเทศงาน สามารถ ตอบสนองความต้องการการผู้รับการนิเทศงานอย่างแท้จริง มีการส่งเสริมให้ผู้รับการนิเทศงาน ได้มีโอกาสพัฒนาเครื่องมือ และเทคนิควิธีที่มีอยู่แล้วให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น มีการพัฒนา เครื่องมือ เทคนิคการนิเทศงานและแผนการนิเทศ งานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการสร้างองค์ความรู้ ข้อมูลในรูปของการสร้างเครือข่ายการนิเทศงาน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์กับผู้บริหาร และคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน ผู้รับการนิเทศงานอย่างเป็นกันเองและกัลยาณมิตร การส่งเสริมให้กรรมการบริหาร โรงเรียนได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนพัฒนางาน มีการนิเทศงานโดยการสร้าง พัฒนา และตัดสินใจในการใช้ เครื่องมือ เทคนิคการนิเทศงาน มีการจัดระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆที่เป็นประโยชน์

ต่อการนิเทศงานอย่างเป็นระบบ มีการนิเทศงานของผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำข้อมูลเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว มีการส่งเสริม นวัตกรรม อุปกรณ์ ให้ตรงตามจุดประสงค์ มีการให้คำปรึกษาในการนิเทศงานที่มุ่งเน้นเพื่อผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาโดยตรง เสริมการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ และนวัตกรรมด้านการนิเทศงาน มีการจัดระบบการนิเทศงานเป็นทีมนิเทศ การนิเทศงานของผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำข้อมูลเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว ผู้บริหารควรร่วมมือกันในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือในการนิเทศงานในโรงเรียน มีการบริหารส่งเสริมสนับสนุนให้มีข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อปฏิบัติงาน มีการนิเทศงานทำให้ผู้บริหารได้แนวคิดใหม่ๆ โดยนำนวัตกรรมมาใช้ในการส่งเสริมการปฏิบัติงาน มีการนิเทศงานทำให้ผู้บริหารได้แนวคิดใหม่ๆ โดยนำนวัตกรรมมาใช้ในการส่งเสริมการปฏิบัติงาน มีการนิเทศงานอย่างเป็นระบบช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพในการนิเทศงาน และมีการส่งเสริมการใช้ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนการนิเทศงานงาน องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนการนิเทศงานผู้บริหารควรมีการกำหนดแผนปฏิบัติการนิเทศงานตรงตามความรู้ความสามารถของผู้รับการนิเทศงานเป็นรายบุคคลได้ทุกคนตามเป้าหมาย มีการนิเทศงานโดยจำแนกกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาความสามารถของผู้รับการนิเทศงานอย่างเป็นระบบมีการวางแผนการนิเทศงานโดยหาวิธีหลายๆรูปแบบเพื่อให้เกิดการนิเทศที่สมบูรณ์ มีการนิเทศงานเพื่อให้นักลปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีการวางแผนการนิเทศบริหารงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีการวางแผนเพื่อชี้แจงขั้นตอนการดำเนินงานในการนิเทศงาน การส่งเสริมการพัฒนาแนวคิดในการนิเทศงาน โดยการนำความรู้จากบริบทหรือปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการนิเทศงาน มีการนิเทศงานมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน มีการให้ความรู้ในสิ่งที่จะนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียน มีการเตรียมความพร้อม องค์ประกอบที่ 3 การกำกับและติดตาม ผู้บริหารควรการสรุปรวมผลการประเมินเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลทั้งสภาพแวดล้อมและปัจจัยในการดำเนินการกระบวนการนิเทศงาน มีการตรวจสอบผลการนิเทศงานเปรียบเทียบระหว่างจุดประสงค์และเป้าหมายมีการประเมินความคิดเห็นเพื่อทราบความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศงาน มีการนำผลการประเมินผู้นิเทศงานไปปรับปรุงและพัฒนา มีการรายงานผลการนิเทศงานระหว่างการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้อง มีการตรวจสอบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นหลังการนิเทศงาน การวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยพร้อมเพื่อส่งเสริมหรือการพัฒนาคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และมีการนำผลจากการประเมินการนิเทศงานมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ องค์ประกอบที่ 4 ผู้บริหารควรการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีการประสานงานกับกลุ่มงานหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศงาน มีการนิเทศงานการมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่

อย่างชัดเจน มีนิเทศงานและสามารถให้คำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม มีการวางแผนร่วมกันของ คณะกรรมการเพื่อชี้แจงขั้นตอนวิธีดำเนินงานในการเตรียมการวางแผนการนิเทศงาน มีการสร้าง ทางเลือกอย่างหลากหลายในการนิเทศงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน มีการสัมมนา ระหว่างผู้นิเทศงานและผู้รับการนิเทศงาน มีการนิเทศงานอย่างเป็นประชาธิปไตย และมีการนิเทศ และการบริหารมีส่วนเกื้อหนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกันองค์ประกอบที่ 5 แรงจูงใจ ผู้บริหารควร มีการสร้างแรงจูงใจโดยใช้หลักการนิเทศงานในการปฏิบัติการนิเทศงาน การนิเทศงานต้องให้ กำลังใจและเข้าร่วมในการพัฒนาตนเองของผู้รับการนิเทศ มีการนิเทศงานต้องให้กำลังใจและเข้า ร่วมในการพัฒนาตนเองของผู้รับการนิเทศมีการนิเทศงานทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีการ นิเทศงานให้กำลังใจและเข้าร่วมในการพัฒนาตนเองของผู้รับการนิเทศ มีการสร้างขวัญและกำลังใจ กับผู้รับการนิเทศงาน มีการจัดกิจกรรมการนิเทศงานแบบกัลยาณมิตร และมีการเสนอแนะ โดย เลือกระบุและปรับเทคนิควิธีการนิเทศงานอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ องค์ประกอบที่ 6 ความ ผูกพันต่อองค์การบริหารควรมีการระดมสมองเพื่อนำเอาประสบการณ์ ความรู้ ทักษะของ แต่ละ คนมาใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจ มีการสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับการนิเทศงาน มีการให้ คำปรึกษาในการนิเทศงานที่มุ่งเน้นเพื่อผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกันภายในกลุ่มงาน มีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับ งานที่ปฏิบัติ มีการนิเทศงานมุ่งถึงความต้องการของบุคคลในการทำงานและมีการกระตุ้นให้เกิด การทำงานเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบที่ 7 เทคนิคการนิเทศงานผู้บริหารควรมีการ ประชุมผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศก่อน ดำเนินการนิเทศ มี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนา มีการปฏิบัติการนิเทศงานใช้กิจกรรมและเทคนิคต้องตรงตาม วัตถุประสงค์ มีการนิเทศงานเป็นไปตามข้อตกลงที่ทำร่วมกัน มีการนิเทศงานส่งเสริม ความสัมพันธ์ของหมู่คณะและมีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ ปฏิบัติ และองค์ประกอบที่ 8 การร่วมกำหนดเป้าหมายผู้บริหารควรมีกระบวนการการควบคุม กำกับและติดตามภารกิจหลักของงานด้านนิเทศงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของงานที่ กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด มีส่วนร่วมในการวางแผนอนาคตของ กรรมการในการกำหนดเป้าหมายงานที่ได้รับมอบหมาย และ ควรมีกำหนดตารางการนิเทศงานที่ แน่นนอน ซึ่งองค์การควรตั้งจุดมุ่งหมายหรือความคาดหวังให้ชัดเจน เพราะทำให้ทุกคนรู้ว่าผลลัพธ์ที่ องค์การต้องการคืออะไรและควรปฏิบัติตัวอย่างไร ที่สำคัญต้องเปิด โอกาสให้ทุกคนได้ทำในสิ่งที่ พวกเขาทำได้ดีที่สุด และควรแสดงความเอาใจใส่ ต่อทุกคน ซึ่งแนวทางต่างๆ นี้จะช่วยสร้างให้ทุก คนมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

3. ผลการยืนยันของแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร จากการยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน มีความคิดเห็นว่า แนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ มีแนวปฏิบัติทั้งสิ้น 93 แนวปฏิบัติ มีความถูกต้อง (Accuracy Standards) มีความเหมาะสม (Propriety Standards) มีความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) และมีการใช้ประโยชน์ (Utility Standards) ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานของการวิจัยที่ว่าแนวปฏิบัติให้เกิดผลตามการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร มีความถูกต้องครอบคลุม เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ โดยผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า แนวปฏิบัติให้เกิดผลตามการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ทั้ง 93 แนวปฏิบัติ นั้น ซึ่งมีความครอบคลุมสอดคล้องเชื่อมโยงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของแนวปฏิบัติให้เกิดผลตามการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร แนวปฏิบัติดังกล่าวมาจากข้อมูลจริงในด้านความคิดเห็นและเหตุผลแล้วจึงไม่มีข้อโต้แย้ง ประเด็นจึงอยู่ที่การทำให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

อย่างไรก็ตามผู้เชี่ยวชาญบางท่านมีความคิดเห็นต่อแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร มีความคิดเห็นว่า ในเชิงคุณภาพทั้ง 8 องค์ประกอบ มีความถูกต้อง และมีการใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้มีข้อคิดเห็น/และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในบางองค์ประกอบสรุปได้ดังนี้ องค์ประกอบ 1 ข้อมูลสารสนเทศ โดยภาพรวมควรมีการจัดระบบข่าวสารข้อมูลให้สามารถใช้งานได้ง่ายและมีระบบกล้องวงจรปิดติดตั้งโดยใช้ระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการสืบค้นและมีแหล่งข้อมูลในการสืบค้นเพื่อความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง มีการส่งเสริมการใช้ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนพัฒนางานการพัฒนาการใช้สื่อ / เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการนิเทศงาน องค์ประกอบ 2 การวางแผนการนิเทศงาน โดยภาพรวมควรมีการวางแผนร่วมกันของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อชี้แจงขั้นตอนวิธีดำเนินงานในการเตรียมการวางแผนการนิเทศงาน องค์ประกอบ 4 การมีส่วนร่วมโดยภาพรวม ผู้นิเทศงานควรมีการส่งเสริมสนับสนุนและแลกเปลี่ยนซึ่งกันมีการประสานงานกับกลุ่มงาน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศงาน ซึ่งผู้นิเทศงานมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน เหมาะสม ด้านแรงจูงใจ 5 ควรสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับการนิเทศงานและผู้นิเทศงานต้องมีเทคนิคในการนิเทศงาน กระตุ้นให้รู้สึกความปลอดภัยในการทำงาน สร้างความสามัคคีมีมีความเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกัน และ องค์ประกอบ 7 เทคนิคการนิเทศงานมีการระดมความคิด ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา การปฏิบัติการนิเทศงานใช้กิจกรรมและเทคนิคต้องตรงตามวัตถุประสงค์คำนึงถึง

ความเหมาะสมกับความต้องการของผู้รับการนิเทศให้ผู้นิเทศทราบอย่างสม่ำเสมอและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ การจัดกิจกรรมต้องทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกต้องคำนึงถึงความเหมาะสม

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นเพื่อให้การศึกษาเกี่ยวกับและแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในวงกว้างต่อไป ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความตระหนักในการนิเทศงานโดยเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจให้กรรมการบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพ และควรนำองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ในแต่ละรายละเอียดทั้ง 8 องค์ประกอบ คือ 1.) ข้อมูลสารสนเทศ 2.) การวางแผนการนิเทศงาน 3.) การกำกับและติดตาม 4.) การมีส่วนร่วม 5.) แรงจูงใจ 6.) ความผูกพันต่อองค์กร 7.) เทคนิคการนิเทศงาน 8.) การร่วมกำหนดเป้าหมายไปเป็นนวัตกรรมหรือตัวชี้วัดในการพัฒนาองค์กรต่อไป

2. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับสถานศึกษา ควรนำแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการคุณภาพองค์กรต่อไปในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารแต่ละองค์ประกอบเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

2. ควรศึกษาการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารและในด้านการร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กมล สูดประเสริฐ. รายงานศึกษาเรื่องโครงสร้างการบริหารการศึกษาประเทศสหรัฐอเมริกา

กรุงเทพมหานคร: ที พี พรินท์, 2542.

กรองทอง จิระเชชากุล. คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: ชารอักษร, 2550.

กระทรวงศึกษาธิการ. กฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและ

การจัดการศึกษา เล่ม 124 ตอนที่ 24 ก ราชกิจจานุเบกษา 16 พฤษภาคม 2550.

———. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร:

องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.

———. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)

พ.ศ. 2545.

เกษม วัฒนชัย. ธรรมชาติกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร:

โรงพิมพ์พิมพ์ดี, 2546.

จตุรงค์ สิทธิบุญมา. “ปัจจัยที่ส่งผลให้คณะกรรมการโรงเรียนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

กรณีศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย”

รายงานการค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย

เชียงใหม่, 2542.

จันทร์ธานี สงวนนาม. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร :

บริษัท บู้ค พอยท์ จำกัด, 2545.

จิรติดา ถิมมหาคุณ. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำของพยาบาลหัวหน้าแผนก

กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2550.

เฉลิม นิลแก้ว. “การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการจัดการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่” รายงานการค้นคว้าแบบอิสระศึกษา
ศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542.

ชัยวัฒน์ รุทโชติ. คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
อำเภอเมืองระยอง. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2456.

ชารี มณีศรี. การนิเทศการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: โสภณการพิมพ์, 2542.

ณิษภัค ปานพลับ. “ศึกษาภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนที่เปิดทำการสอนก่อน
ระดับประถมศึกษาและระดับประถมศึกษาในจังหวัดตาก” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหา
บัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร; 2546.

คูสิต ทิวถนอม , การนิเทศการศึกษา หลักการ และการปฏิบัติ. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
ศิลปากร, 2540.

ทรงสิทธิ์ ยืนชีวิต. “การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ
โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น” วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2544.

ทรงสิทธิ์ ยืนชีวิต. “ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ของ
คณะกรรมการโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น”
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2543.

ทิจี. โนเอล เอ็ม., แปลโดย ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์. กลไกสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร:
พิมพ์ดี, 2552.

ธงชัย สันติวงศ์. การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง, 2546.

ธร สุนทรายุทธ. การบริหารเชิงปฏิรูป. กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์จำกัด, 2549.

- ธีระ รุญเจริญ. รายงานการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ของสถานศึกษาในประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2545.
- _____. รายงานวิจัยสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของ
สถานศึกษาในประเทศไทย, 2545.
- _____. สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเท
ศไทย. กรุงเทพมหานคร: วี.ที.ซี.คอมมิว นิเคชั่น, 2545.
- นภาพรณั ्हะวานนท์และคณะ. “รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาเงื่อนไขความสำเร็จในการ
ดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียน” กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล,
2543.
- บุษยา ปิยามรย์. “การดำเนินงานนิเทศด้านวิชาการ ของศูนย์บริการ การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ
สังักัดสำนักบริหารงานการศึกษา นอกโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียง” วิทยานิพนธ์
มหาบัณฑิต ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การนิเทศการสอน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สื่อเสริมกรุงเทพ,
2546.
- _____. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพมหานคร:
บริษัทพิมพ์ดีจำกัด, 2544.
- ประกอบ กุลเกลี้ยง. การบริหารโดยองค์คณะบุคคล. กรุงเทพมหานคร:สำนักงานปฏิรูปการศึกษา,
2545.
- ประมวล องอาจ. “การศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการนิเทศภายในของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สังักัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2548.
- ประกอบ กุลเกลี้ยง และสิทธิพร ลิ้มบริบูรณ์. การบริหารโดยองค์คณะบุคคล. กรุงเทพมหานคร:
สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545.

- ประมวล งามอาจ. “การศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการนิเทศภายในของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1” วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2548.
- ประยูร ชีระพงษ์. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543. ม.ป.ป., อัดสำเนา.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การนิเทศการสอน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สี่เสือสมิงกรุงเทพฯ, 2546.
———. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์ดีจำกัด, 2544.
- พิณสุดา สิริขันธ์ศรี. รายงานการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยและแคนาดา. กรุงเทพมหานคร:
อรรถพลการพิมพ์, 2540.
- ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. การนิเทศการศึกษา : ทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ, 2542.
- มนัส พลายชุ่ม. “ความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนที่มีต่อการบริหาร โรงเรียนมัธยม ศึกษาสังกัด
กรมสามัญศึกษา จังหวัดอ่างทอง” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.
- มาสเตอร์. เอ. เอช. แบล็ค โดย วีระ สถิตถาวร, การจัดการและการบริหาร. กรุงเทพมหานคร:
เดอะมาสเตอร์เจอร์นัล, 2552.
- เมตต์ การุณจิต. “การมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียนของคณะกรรมการการศึกษาประจำ
โรงเรียนเทศบาล ในจังหวัดนครราชสีมา” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2541.
- ยุทธภูมิ ดันติมาลา. “คณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา : จากนโยบายสู่การปฏิบัติ”
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2545.
- รัชนิพร ภัคดี. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกรรมการโรงเรียนในจังหวัด
พิษณุโลก”.
- ราชกิจจานุเบกษา, กฎกระทรวง เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหาร

- และการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 เล่ม 124 ตอนที่ 24 ก, 16 พฤษภาคม 2550, อัดสำเนา.
 ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2546. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์
 พับลิเคชั่น, 2546
- เรือยศ พจนนุสนธิ์ “การปฏิบัติงานตามบทบาทของคณะกรรมการ โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัด
 มหาสารคาม”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา). นนทบุรี :
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546.
- วินัย เกษมเศรษฐ. **หลักการและเป้าหมายของการนิเทศการศึกษา**. หน่วยศึกษานิเทศก์
 กรมสามัญศึกษา, ม.ป.ป.
- วิลาวัลย์ ไพโรจน์. “การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัด
 พระนครศรีอยุธยา” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,
 2541.
- วิโรจน์ สารัตนะ. **การบริหารหลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร:
 โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, 2542.
- วิไล ชนวัฒน์. “การศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาในเขต
 กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,
 2541.
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. **เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารศึกษามืออาชีพ**. พิมพ์ครั้งที่ 2
 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ ราชวิทยาลัย, 2552.
- ศักดิ์ สถาพรจนา. “การพัฒนารูปแบบมีส่วนร่วมสำนักงานคณะกรรมการขั้นพื้นฐาน”
 คู่มือวิทยานิพนธ์ครุศาสตรวิทยุบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2549
- ศิริรัตน์ ทวีการไธ. **การศึกษาเรื่องปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความทุ่มเทในการทำงาน**. บริษัทวาไทย
 อุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน), 2551.
- สังัด อุทรานันท์. **การนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2530.
- สังัด อุทรานันท์. **การนิเทศการศึกษา หลักการทฤษฎีและปฏิบัติ (ฉบับปรับปรุงเพิ่มเติม)**,
 กรุงเทพมหานคร: มิตรสยาม, 2530.

สมยศ นาวิการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์กรุงธนพัฒนา, 2553.

_____. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: ประชาอุทิศการพิมพ์จำกัด, 2545.

สมศักดิ์ มัจฉาวิทยากุล. “ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาโรงเรียนของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2543.

สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชชัย. **มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, 2542.

สุทธิวรรณ ดันดิรจนางค์ และคนอื่นๆ. **ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการสถานศึกษา (School Management) หน่วยที่ 8-15**. บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช, 2550.

สุรพล พุดคำ. **โครงสร้างการจัดการในสถานศึกษา**. ทพบุรี : คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏเทพสตรี , 2544.

สุรวงศ์ โพธิ์พุกยววงศ์. **รายงานการศึกษาเรื่องโครงสร้างการบริหารการศึกษาศรราชอาณาจักร** กรุงเทพฯ ที.พี.พรินท์, 2542.

สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. **หลักการนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: เอกสารประกอบการสอน วิชาการนิเทศเชิงวิเคราะห์, 2547.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. **เอกสารประกอบการประชุมสัมมนา คณะกรรมการโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2540.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **บทความ รายงานวิจัย การกระจายอำนาจทางการศึกษา (Educational Decentralization)** เข้าถึงเมื่อ 26 มิถุนายน 2550, เข้าถึงได้จาก <http://www.lib.lpru.ac.th/be/SBM/sbm2.htm>.

สุทธิวรรณ ดันดิรจนางค์. **ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการสถานศึกษา (School Management) หน่วยที่ 8-15**. บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550.

สุรพล เปรมเล็ก. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของคณะกรรมการ โรงเรียนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.

สุรพล พุดคำ. โครงสร้างการจัดการในสถานศึกษา. ลพบุรี : คณะครุศาสตร์สถาบัน ราชภัฏเทพสตรี , 2544.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **กระบวนการนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541.

สุรางค์ โพธิ์พุดกษาวรงค์. รายงานการศึกษาเรื่องโครงสร้างการบริหารการศึกษาศรหาอาณาจักร กรุงเทพฯ ที.พี.พริ้นท์, 2542.

สุรศักดิ์ ปาเฮ. “การนิเทศภายในโรงเรียน” ใน วารสารวิชาการ 5,8 (สิงหาคม 2545).

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

(ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2545), พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พี เอ็น เค แอนด์ สกายพริ้นติ้งส์ จำกัด, 2549.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. **เอกสารประกอบการประชุมสัมมนา คณะกรรมการโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2540.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **กระบวนการนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555-2559), เล่ม 128 ตอนพิเศษ 152 ง ราชกิจจานุเบกษา 14 ธันวาคม 2554.**

เสถียร เทียงธรรม. “การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดอุดรธานี.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542.

อดิษฐ์ โพธารามิก. “ทิศทางการปฏิรูปการศึกษายุคใหม่ ภายใต้ ดร.อดิษฐ์ โพธารามิก” รายงานการปฏิรูปการศึกษา. 6(80) 15 สิงหาคม 2547.

อธิปัตย์ คดีสุนทร. “ยุทธศาสตร์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์” ใน วารสารวิชาการ สพฐ. (7)

4 ตุลาคม 2548.

อัญชลี โพธิ์ทอง. การนิเทศการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง,
2544.

อัมพร วัฒนินรันดร. เอกสารประกอบการสอน “การนิเทศการศึกษา 2545” คณะเกษตรศาสตร์
บางพระ (สุรินทร์) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตสุรินทร์.

อุทัย บุญประเสริฐ. ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต
,2546.

ภาษาต่างประเทศ

Brown, W. and Moberg , D. **Organization Theory and Management : A Macroapproach**
New York, 1980

Bass. B.M. **Transformational leadership**: Industrial. Military. and edncational impact.
Mahwah. NJ: Lawrence Erlbaum associates, 1989.

Fiedler. F.E., & Chemers, M.M., **Improving Leadership fictiveness : The Jeader match
concept**, 2nd ed. New York: John Wiley, 1982.

H. Koontz and Weihrich, H. **Essentials of Management**, 5 th ed. New York : Mc – Graw Hill,
1990.

Kimball Wiles. **Supervision for Better School**, 3rd ed. Eglewood Cliffs. New Jersey :
Prentice – Hall, 1983.

Loss L. Neagley and Dean N. Evans, **Handbook for Effective Supervision of Instruction**
3rd ed., Englewood Cliffs , N.J. : Prentice – Hall, 1964.

Lunenburg and Ornstein, **Papers on the Science of Administration**. New York :
Harper & Brother Publishers, 2001.

M. Milstein and J. A. Belasco, **Educational Administration and the Behavior Sciences :**

A System Perspective. Boston : Allyn and Bacon, 1983.

Mooth, A.E. and Ritvo M., **Developing the Supervision Skills of the Nurse.** New York :

McMillan ,1996.

P. Hersay and K.H. Blanchard, **Management of Organization Behavior: Utilizing Human**

Resources. Englewood cliffs : Prentice – Hall, 1982.

Peter F. Drucker, **Management : Task, Responsibility, Practices.** London : Pan Books, 1979.

Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, **Supervision A Redefinition,** 5th ed,

Singapore : McGraw – Hill, 1971.

Thomas H. Briggs and Joseph Justman, **Improving Instruction Through Supervision**

New York : McMillan, 1995.

Ulrich, D. **The leader of the Future: New visions, strategies, and practices for the next yera**

San Francisco : Jossey-Bass publishers.1996. Vroom and Yetton, **The new leadership:**

Managing participation in organizations,

Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall., 2003.

Warrick, Robert **Instructors Manual to Accompany Supervisory Management:**

Understanding Behaviour and Managing for Results D. D. A. Zawacki Harper and Row, 1984.

Yukl,G.,&Tracey,J.B., “Consequences of Influence Tactic Used with Subordinates”, Peers,

and the Boss,” **Journal of Applied Psychology,** 1992.

Zepeda,Sally J. **Instructional Supervision .** Applying Tools and Concepts. Eye on

Education inc., 2003.





ภาคผนวก

มหาวิทาลัยศิลปากร





ที่ ศธ 0520.203.2/๗๖๑

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

18 เมษายน 2557

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน ดร.ลาวัลย์ ตรีเนตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางกริษา โพรามาต รหัสนักศึกษา 53252904 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับ การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร เพื่อนำไป ประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาทีพันตรี ดร.

(นพดล เงินอักษร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์/โทรสาร 034-219136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ / ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์

1. นางสาวไพเราะ พุ่มมั่น ศึกษานิเทศก์ผู้เชี่ยวชาญ จังหวัดสุพรรณบุรี
2. ดร.ลาวัลย์ ตรีเนตร ศึกษานิเทศก์ผู้เชี่ยวชาญ จังหวัดสมุทรปราการ
3. ดร.ธีระพงศ์ ศรีโพธิ์ ศึกษานิเทศก์ผู้เชี่ยวชาญ จังหวัดนครปฐม
4. ดร.นรินทร์ ชำนาญคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์ จังหวัดกาญจนบุรี
5. ดร.วินัย ทองมั่น ผู้อำนวยการโรงเรียนนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์
6. ดร.พิมพ์มาศ รังสรรค์ศฤงฆ์ ผู้อำนวยการ โรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัย จังหวัดสงขลา
7. ดร.วีรยุทธ บุญพรหมณ์ ผู้อำนวยการ โรงเรียน โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี
8. ดร.ชัยฤทธิ์ ศิลาเดช มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จังหวัดราชบุรี
9. ดร.ปราโมทย์ จันทรเรือง มหาวิทยาลัยเทพสตรี จังหวัดลพบุรี





ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร



แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรื่อง

การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

(THE TASK SUPERVISION OF SCHOOL ADMINISTRATION
COMMITTEES by SCHOOL ADMINISTRATION)

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการรวบรวมข้อมูลหรือตัวแปรต่างๆสำหรับคุณฉันทิพนธ์ เรื่อง การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร (THE TASK SUPERVISION OF SCHOOL ADMINISTRATION COMMITTEES by SCHOOL ADMINISTRATION) ข้อมูลหรือตัวแปรที่ได้จากการสัมภาษณ์มีค่าต่อการดำเนินการวิจัยครั้งนี้และจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา

แบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์สำหรับการพิจารณาคำหนดตัวแปรเพื่อเป็นกรอบ

ในการวิจัย

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี
จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางกริษา โพรามาต

นักศึกษาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา

ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เพื่อการทำวิจัยคุณูปนิพนธ์ เรื่อง การนิเทศงานกรรมการบริหาร
โรงเรียนของผู้บริหาร

ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ ชาย หญิง

1.คำถาม ท่านคิดว่าการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

สรุป

.....

2.คำถาม ท่านคิดว่าการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนมีความสำคัญหรือไม่ เพราะเหตุใด

สรุป

.....

3.คำถาม ลักษณะการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของท่านเป็นอย่างไร

สรุป

.....

4.คำถาม ท่านมีแนวคิดเห็นเกี่ยวกับแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนอย่างไร

สรุป

.....

5. คำถาม ท่านได้นำผลจากการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียน ไปดำเนินการต่อไปหรือไม่

อย่างไร

สรุป

.....

ลงชื่อ.....ลงชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

(.....)





ที่ ศธ 0520.203.2 / 4450

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

21 พฤศจิกายน 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.จตุรงค์ อินทรรุ่ง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางกริษา โพรามาต รหัสนักศึกษา 53252904 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อ การวิจัยที่แนบมา พร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ดร. จาตุรงค์ อินทรรุ่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา
2. ดร. รุ่งชีวา สุขศรี ผู้อำนวยการ โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยา
3. ดร. อาคม มากมีทรัพย์ ผู้อำนวยการ โรงเรียนกำแพงแสน
4. ดร. นิตินันท์ ฉันทวงศ์ชนะ ผู้อำนวยการ โรงเรียนบางลี่วิทยา
5. ดร. ศราวุฒิ รัตนปัญญา ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ่อสุพรรณวิทยา







ที่ ศธ 0520.203.2 /1502

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

26 พฤศจิกายน 2557

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกรรณสุดศึกษาลัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางกริษา โพรามาตร รหัสนักศึกษา 53252904 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองเครื่องมือวิจัย

1. โรงเรียนกรรมสุดศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี
2. โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย จังหวัดนครปฐม
3. โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์ จังหวัดกาญจนบุรี
4. โรงเรียนพะเยาว์วิทยาคม จังหวัดพะเยา
5. โรงเรียนแม่จันวิทยาคม จังหวัดเชียงราย
6. โรงเรียนมัธยมวัดคอนตูม จังหวัดราชบุรี





ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

Reliability

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items =140

Alpha = .9848

	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
T1	590.5000	2417.0862	.5325	.9848
T2	590.7667	2415.7713	.5958	.9847
T3	590.7333	2425.7195	.3296	.9849
T4	590.5000	2407.7759	.6329	.9847
T5	590.4667	2432.9471	.2856	.9849
T6	590.4667	2417.7747	.5115	.9848
T7	590.3667	2415.5506	.5315	.9848
T8	590.6667	2426.4368	.3522	.9849
T9	590.6667	2431.8161	.3312	.9849
T10	590.4000	2421.6276	.4817	.9848
T11	590.3333	2438.8506	.1678	.9849
T12	590.4000	2427.0069	.3471	.9849
T13	590.7000	2416.2172	.5369	.9848
T14	590.4667	2416.6023	.5907	.9847
T15	590.8000	2401.4759	.6404	.9847
T16	590.4667	2416.1195	.5997	.9847
T17	590.6000	2419.6276	.5299	.9848
T18	590.5333	2436.3954	.2714	.9849
T19	590.4667	2427.9126	.3793	.9848
T20	590.4667	2407.5678	.6267	.9847
T21	590.4333	2408.0471	.6119	.9847

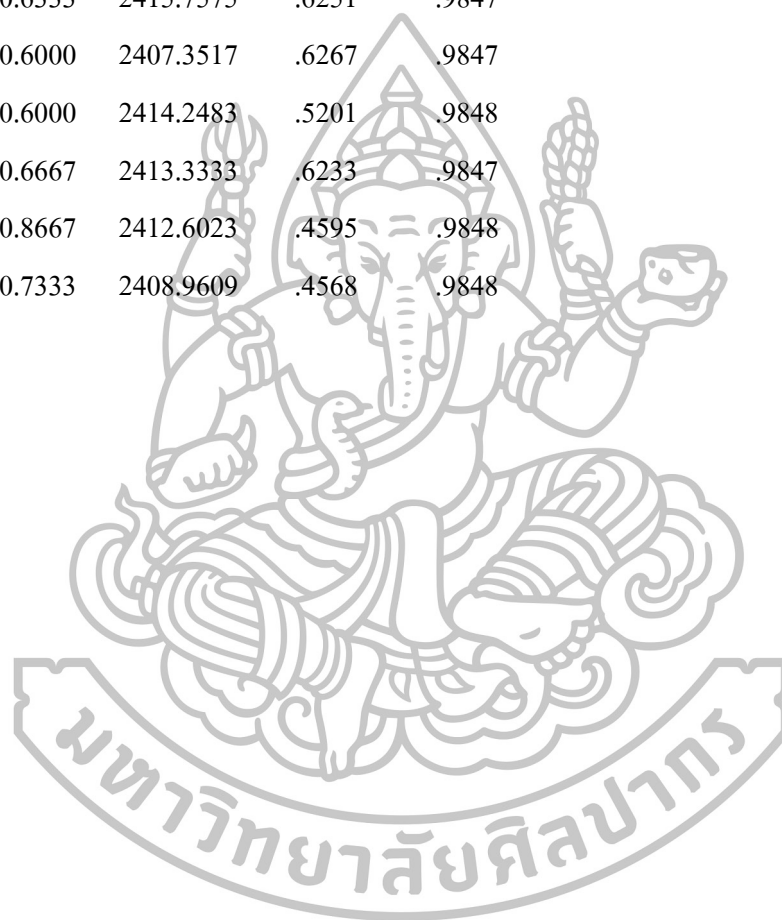
T22	590.4333	2412.7368	.6517	.9847
T23	590.4333	2421.3575	.4447	.9848
T24	590.6000	2417.2828	.5734	.9847
T25	590.5333	2426.1195	.3861	.9848
T26	590.6333	2444.4471	.0658	.9850
T27	590.4667	2431.4989	.2564	.9849
T28	590.3333	2417.9540	.4900	.9848
T29	590.5333	2412.1195	.5748	.9847
T30	590.5000	2400.8793	.7418	.9846
T31	590.3000	2403.5966	.7969	.9846
T32	590.5000	2404.5345	.7487	.9846
T33	590.4667	2412.6023	.6656	.9847
T34	590.7000	2416.8379	.5264	.9848
T35	590.4000	2413.6276	.6271	.9847
T36	590.4333	2434.4609	.2276	.9849
T37	590.3667	2426.0333	.3982	.9848
T38	590.4333	2429.0126	.4015	.9848
T39	590.5000	2419.5690	.5471	.9848
T40	590.5000	2418.1897	.5734	.9847
T41	590.4333	2429.9782	.3814	.9848
T42	590.4000	2417.6276	.5013	.9848
T43	590.4333	2415.3575	.5445	.9847
T44	590.3333	2447.1954	.0238	.9850
T45	590.3000	2442.6310	.1146	.9850
T46	590.3333	2422.9885	.5085	.9848
T47	590.2667	2428.1333	.4051	.9848
T48	590.5333	2406.6023	.7287	.9847

T49	590.6667	2411.5402	.5945	.9847
T50	590.5667	2422.8057	.5157	.9848
T51	590.5333	2404.6713	.6945	.9847
T52	590.4667	2405.0161	.7273	.9846
T53	590.5667	2414.4609	.6063	.9847
T54	590.5000	2416.0517	.5503	.9847
T55	590.3667	2402.7920	.7407	.9846
T56	590.6333	2422.7230	.4909	.9848
T57	590.5667	2418.5299	.5330	.9848
T58	590.6667	2410.9195	.6046	.9847
T59	590.4000	2413.4207	.6308	.9847
T60	590.5333	2413.7057	.6775	.9847
T61	590.5333	2410.1885	.7468	.9847
T62	590.6333	2402.4471	.7210	.9846
T63	590.6667	2398.1609	.7495	.9846
T64	590.6667	2402.1609	.7478	.9846
T65	590.5333	2396.6023	.7617	.9846
T66	590.6333	2401.5506	.7353	.9846
T67	590.6333	2405.6885	.6695	.9847
T68	590.5000	2404.8793	.6786	.9847
T69	590.7000	2420.4931	.5904	.9847
T70	590.6000	2413.4897	.6440	.9847
T71	590.6000	2416.1103	.5952	.9847
T72	590.4667	2414.0506	.6385	.9847
T73	590.5333	2408.2575	.6368	.9847
T74	590.6333	2405.5506	.6215	.9847
T75	590.8000	2406.4414	.6622	.9847

T76	590.6667	2403.6092	.6671	.9847
T77	590.6333	2401.8264	.6763	.9847
T78	590.6667	2405.5402	.6380	.9847
T79	590.6000	2406.4552	.5947	.9847
T80	590.5667	2411.4954	.5503	.9847
T81	590.6000	2405.7655	.6046	.9847
T82	590.6333	2395.4126	.7208	.9846
T83	590.6333	2403.4126	.7057	.9847
T84	590.5667	2400.8747	.7111	.9846
T85	590.5333	2407.4989	.5994	.9847
T86	590.5333	2403.9126	.6527	.9847
T87	590.9333	2415.9264	.3979	.9849
T88	590.6333	2414.4471	.4908	.9848
T89	590.8000	2416.7172	.4983	.9848
T90	590.6667	2411.4713	.5109	.9848
T91	590.7000	2419.4586	.5362	.9848
T92	590.4000	2421.0759	.4917	.9848
T93	590.5333	2404.2575	.6476	.9847
T94	590.7333	2406.9609	.6576	.9847
T95	590.6000	2417.8345	.4649	.9848
T96	590.6000	2406.5241	.6395	.9847
T97	590.4667	2421.0161	.3627	.9849
T98	590.4000	2413.5586	.5683	.9847
T99	590.5000	2416.7414	.5385	.9848
T100	590.5667	2402.5989	.6850	.9847
T101	590.5000	2413.5000	.5427	.9848
T102	590.6000	2423.7655	.5170	.9848

T103	590.5667	2407.4264	.6646	.9847
T104	590.5333	2414.3954	.6639	.9847
T105	590.5667	2402.2540	.7496	.9846
T106	590.6333	2414.5851	.5794	.9847
T107	590.5333	2421.7747	.4622	.9848
T108	590.6000	2424.3172	.3652	.9849
T109	590.4333	2411.2885	.6785	.9847
T110	590.5667	2404.8747	.7065	.9847
T111	590.5333	2401.2920	.6917	.9847
T112	590.5667	2411.5644	.5967	.9847
T113	590.5667	2401.4954	.7017	.9847
T114	590.5333	2399.6368	.7164	.9846
T115	590.4333	2404.4609	.7264	.9846
T116	590.5000	2402.9483	.7091	.9847
T117	590.4667	2409.1540	.7304	.9847
T118	590.5000	2404.3276	.6873	.9847
T119	590.6333	2403.3437	.7068	.9847
T120	590.6333	2407.0678	.7097	.9847
T121	590.6000	2407.2138	.6288	.9847
T122	590.4667	2405.9816	.7109	.9847
T123	590.4667	2409.1540	.6572	.9847
T124	590.4333	2417.5644	.5628	.9847
T125	590.3667	2412.5851	.5800	.9847
T126	590.4667	2423.4299	.5293	.9848
T127	590.5667	2414.9437	.4113	.9849
T128	590.5000	2413.2931	.5977	.9847
T129	590.6333	2410.9989	.5853	.9847

T130	590.7000	2414.2172	.5227	.9848
T131	590.7333	2421.9264	.5160	.9848
T132	590.8667	2429.0161	.2206	.9850
T133	590.7333	2419.3747	.3511	.9849
T134	590.6000	2413.5586	.6427	.9847
T135	590.6333	2415.7575	.6251	.9847
T136	590.6000	2407.3517	.6267	.9847
T137	590.6000	2414.2483	.5201	.9848
T138	590.6667	2413.3333	.6233	.9847
T139	590.8667	2412.6023	.4595	.9848
T140	590.7333	2408.9609	.4568	.9848





ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/พิเศษ



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

9 ธันวาคม 2557

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วยนางกริษา โพรามาต นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภา
วิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การนิเทศง
กรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร และผู้แทนฝั
หรือหัวหน้ากลุ่มในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศิลปากร จึงขออนุญาตเคราะห้จากท่านโปรดแจ้งผู้บริหาร และผู้แทนฝ่ายหรือหัวหน้ากลุ่มทราบ เพื่อขอคว
ร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห้ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

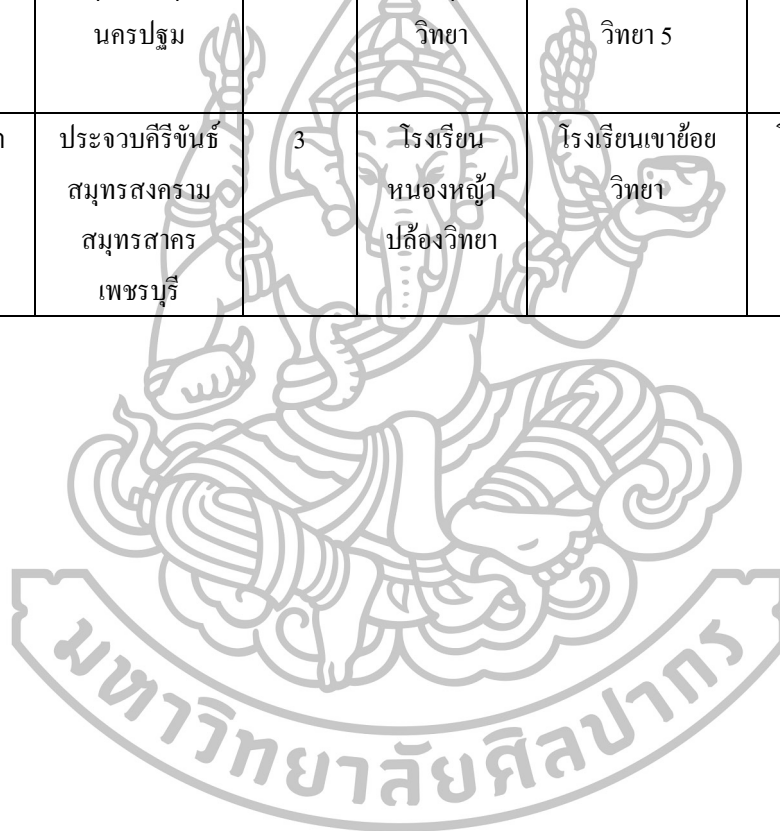
นครปฐม โทร. 0-3421-8788

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ที่	ภาค	สพม.	จังหวัด	กลุ่ม ตัวอย่าง	โรงเรียน		
					ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
1	ภาคกลาง	เขต 1	กรุงเทพมหานคร	3	โรงเรียน มักกะสัน พิทยาศึกษา	โรงเรียนสุวรรณ สุทธารามวิทยา	โรงเรียนไตรมิตร วิทยาลัย
		เขต 2	กรุงเทพมหานคร	2		โรงเรียนเจ้าพระยา วิทยาคม	โรงเรียนมัธยมวัด ธาตุทอง
		เขต 3	นนทบุรี พระนครศรีอยุธยา	2		โรงเรียนอุทัย	โรงเรียน บางปะหัน
		เขต 4	ปทุมธานี สระบุรี	2		โรงเรียนบางระจัน วิทยา	โรงเรียนมัธยม สังคีตวิทยา
		เขต 5	สิงห์บุรี ลพบุรี ชัยนาท อ่างทอง	3	โรงเรียนท่า ช้าง วิทยาคาร	โรงเรียน สามโก้วิทยาคม	โรงเรียน บางระจันวิทยา
2	ภาค ตะวันออก	เขต 6	ฉะเชิงเทรา สมุทรปราการ	3	โรงเรียน บางคล้า พิทยาคม	โรงเรียน บางน้ำเปรี้ยววิทยา	โรงเรียน มัธยมวัดศรีจันทร์ ประดิษฐ์
		เขต 7	นครนายก สระแก้ว ปราจีนบุรี	2		โรงเรียน ศรีมหาโพธิ์	โรงเรียน นวมราชานุสรณ์

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ท	ภาค	สพม.	จังหวัด	กลุ่ม ตัวอย่าง	โรงเรียน		
					ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
3	ภาค ตะวันตก	เขต 8	ราชบุรี กาญจนบุรี	2		โรงเรียน ปากท่อพิทย	โรงเรียนบางแพ ปฐมพิทยา
		เขต 9	สุพรรณบุรี นครปฐม	3	โรงเรียน สว่างสุทธา วิทยา	โรงเรียน บรรหารแจ่มใส วิทยา 5	บางปลาแม่(สูงสุ มารศคุณวิทย์)
		เขต 10	ประจวบคีรีขันธ์ สมุทรสงคราม สมุทรสาคร เพชรบุรี	3	โรงเรียน หนองหญ้า ปล้องวิทยา	โรงเรียนเขาชัย วิทยา	โรงเรียนบ้านลาด วิทยา



รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ที่	ภาค	สพม.	จังหวัด	กลุ่ม ตัวอย่าง	โรงเรียน		
					ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
4	ภาคใต้	เขต 11	สุราษฎร์ธานี ชุมพร	3	โรงเรียนท่าอู่ แทนพิทยา	โรงเรียนเมือง หลังสวน	โรงเรียนมัธยม พัชรกิติยาภา ๓ สุราษฎร์ธานี
		เขต 12	นครศรีธรรมราช พัทลุง	3	โรงเรียนเสารัง วิทยา	โรงเรียนร่อน พิบูลย์เกียรติ ,	โรงเรียนเชียร ใหญ่
		เขต 13	ตรัง กระบี่ ระนอง	2		โรงเรียนสิเกา ประชาคงวิทย์	โรงเรียนป่า พะยอมพิทยาคม
		เขต 14	พังงา ภูเก็ต	1			กระบือวิทยา
		เขต 15	นราธิวาส ปัตตานี ยะลา	2		โรงเรียนเฉลิม พระเกียรติ สมเด็จพระ พระศรี นครินทร์	โรงเรียนสุโหง ไกล
		เขต 16	สงขลา สตูล	2			โรงเรียนเทพา โรงเรียนสทิงพระ วิทยา

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ที่	ภาค	สพม.	จังหวัด	กลุ่ม ตัวอย่าง	โรงเรียน			
					ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	
5	ภาค ตะวันออก	เขต 17	จันทบุรี ตราด	2		โรงเรียนบ่อไร่ วิทยาคม	โรงเรียน ขลุ่ยรัชดาภิเษก	
		เขต 18	ชลบุรี ระยอง	2		โรงเรียนสุนทรภู่ พิทยา	โรงเรียนพานทอง	
6	ภาค ตะวันออกเฉียง	เขต 20	อุดรธานี	2		โรงเรียนหนองบัว ชอพิทยาคม	โรงเรียน โนนสูง พิทยาคาร	
		เขต 21	หนองคาย บึงกาฬ	2		โรงเรียนปากคาด พิทยาคม	โรงเรียนเซิม พิทยาคม	
		เขต 22	นครพนม มุกดาหาร	2		โรงเรียน สหราษฎร์รังสฤษดิ์	โรงเรียนอุเทน พัฒนา	
		เขต 23	สกลนคร	2		โรงเรียนกุสุมาลย์ วิทยาคม	โรงเรียนพรธรรมา วุฒาจารย์	
		เขต 24	กาฬสินธุ์	2		โรงเรียน ขาวง พิทยาคาร	โรงเรียน กุณี นารายณ์	
		เขต 25	ขอนแก่น	3		โรงเรียนแวง ใหญ่วิทยาคม	โรงเรียนอุบลรัตน์ พิทยา	โรงเรียนกุณี นารายณ์
		เขต 26	มหาสารคาม	1				โรงเรียนนาคุณ ประชาสรรค์

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ท	ภาค	สพม.	จังหวัด	กลุ่ม ตัวอย่าง	โรงเรียน		
					ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
6	ภาค ตะวันออกเฉียง	เขต 27	ร้อยเอ็ด	3	โรงเรียนเมือง สรวงวิทยา	โรงเรียนเสลภูมิ	โรงเรียนหนองพอก วิทยาลัย
		เขต 28	ศรีสะเกษ ยโสธร	2		โรงเรียนมหาชนะ ชัยวิทยาคม	โรงเรียนทรายมูล วิทยา
		เขต 29	อุบลราชธานี อำนาจเจริญ	3	โรงเรียนคุณ ข้าวปุ้นวิทยา	โรงเรียนนา จะหลาย	โรงเรียนปทุม พิทยาคม
		เขต 30	ชัยภูมิ	2		โรงเรียนนายาง ก๊กพิทยาคม	โรงเรียนคอน สวรรค์
		เขต 31	นครราชสีมา	2		โรงเรียนบุญเหลือ วิทยานุสรณ์	โรงเรียนโคราช พิทยาคม
		เขต 32	บุรีรัมย์	3	โรงเรียน นางรอง พิทยาคม	โรงเรียนพระครู พิทยาคม	โรงเรียนเมือง พิทยาคม
		เขต 33	สุรินทร์	3	โรงเรียนพนม ดงรักวิทยา	โรงเรียนวิวัฒน์ โชชิน	โรงเรียนร่มเกล้า

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ที่	ภาค	สพม.	จังหวัด	กลุ่ม ตัวอย่าง	โรงเรียน			
					ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	
7	ภาคเหนือ ภาคเหนือ	เขต 34	เชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน	2		โรงเรียนแม่แจ่ม	โรงเรียนสวนม วิทยาคาร	
		เขต 35	ลำปาง ลำพูน	1			โรงเรียน เขลวงค์นคร	
		เขต 36	เชียงราย พะเยา	2		โรงเรียนเมือง เชียงราย	โรงเรียนเมืง ราชมาราช วิทยาคม	
		เขต 37	แพร่ น่าน	2		โรงเรียนร้อง กวางอนุสรณ์	โรงเรียนนา น้อย	
		เขต 38	สุโขทัย ตาก	2		โรงเรียนเมือง เชลียง	โรงเรียนอู๋ม ผางวิทยาคม	
		เขต 39	พิษณุโลก อุตรดิตถ์	2	ด่านพิทยาคม	โรงเรียนพรหม พิรามวิทยา	โรงเรียนน้ำ ป่าคชนูปถัมภ์	
		เขต 40	เพชรบูรณ์	2		โรงเรียนศรีเทพ ประชาสรรค์	โรงเรียนนิยม ศิลป์อนุสรณ์	
		เขต 41	กำแพงเพชร พิจิตร	3	โรงเรียน พรานกระต่าย พิทยาคม	โรงเรียนคลอง ลานวิทยา	โรงเรียน คลองขลุง ราษฎร์ รังสรรค์	
		เขต 42	นครสวรรค์ อุทัยธานี	3		โรงเรียนบ้าน ไร่วิทยา	โรงเรียนไพศาลี พิทยา	โรงเรียน บรรพตพิสัย พิทยาคม



ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

- 1.แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา และหัวหน้างานหรือผู้แทนฝ่ายงาน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม
 - 2.แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร
 - 3.แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 2 ตอน ได้แก่
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร
- ขอความกรุณาส่งแบบสอบถามที่ตอบเรียบร้อยแล้วคืนได้ที่ผู้ประสานงานหรือผู้รายงานหากต้องการรายละเอียดเพิ่มเติม ติดต่อได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 087-5044495
- ผู้รายงานขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางกริษา โปรามาด

นักศึกษาคุุณัฐบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ไม่เกิน 30 ปี

31 – 40 ปี

41 – 50 ปี

51 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ไม่เกิน 5 ปี

6 - 10 ปี

11 - 15 ปี

16 ปีขึ้นไป

5. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

ผู้บริหาร

รองผู้บริหาร

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

หัวหน้าฝ่ายงาน

การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียน ของผู้บริหาร ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความสำคัญต่อการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียน ของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความสำคัญต่อการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียน ของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความสำคัญต่อการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียน ของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความสำคัญต่อการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียน ของผู้บริหารอยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความสำคัญต่อการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียน ของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	การนิเทศงานไม่ใช่ตำแหน่งหรืองานแต่เป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่งต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ					
2	ผู้บริหารมีการนิเทศงานโดยการกระตุ้นให้เกิดความเจริญงอกงาม					
3	ผู้บริหารมีการนิเทศงานที่คล้อยตามแนวความคิดทางการบริหารในแต่ละยุคแต่ละสมัย					
4	ผู้บริหารมีการรายงานผลการนิเทศงานระหว่างการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องจัดทำรายงานผล					
5	ผู้บริหารมีการนิเทศงานตามศักยภาพทางเทคนิคและประสิทธิภาพ					
6	ผู้บริหารมีการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนจะไม่มุ่งเฉพาะงาน					
7	ผู้บริหารมีการนิเทศงานช่วยให้กรรมการบริหารโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน					
8	ผู้บริหารมีการรายงานผลการนิเทศงานให้กับผู้รับการนิเทศงานทราบ					
9	ผู้บริหารมีการนิเทศงานมีนำทางให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงาน					
10	ผู้บริหารมีการนิเทศงานทำให้ผู้บริหารได้แนวคิดใหม่ๆโดยนำนวัตกรรมมาใช้ในการส่งเสริมการปฏิบัติงาน การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร					

ข้อที่	การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
11	ผู้บริหารมีการกำกับและติดตามผลทั้งสภาพแวดล้อมและปัจจัยในการดำเนินการ กระบวนการนิเทศงาน					
12	ผู้บริหารมีการนำผลการกำกับและติดตาม ผู้นิเทศงานไปปรับปรุงและพัฒนา					
13	ผู้บริหารมีการกำกับและติดตาม ความคิดเห็นเพื่อทราบความพึงพอใจของผู้รับ การนิเทศงาน					
14	ผู้บริหารมีการตรวจสอบผลการนิเทศงานเปรียบเทียบระหว่างจุดประสงค์และเป้าหมาย					
15	ผู้บริหารมีการร่วมกันจัดทำรายงานการนิเทศงานเพื่อส่งให้ผู้เกี่ยวข้อง					
16	ผู้บริหารมีการนำผลที่ได้มาปรับปรุงทั้งผู้รับบริการและผู้นิเทศ					
17	ผู้บริหารมีการเครื่องมือเทคนิควิธีการนิเทศงาน สามารถตอบสนองความต้องการผู้รับการนิเทศงานอย่างแท้จริง					
18	ผู้บริหารมีการนิเทศงานใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ โดยคำนึงประสิทธิผลของงาน					
19	ผู้บริหารมีการพัฒนา เครื่องมือ เทคนิคการนิเทศงานและแผนการนิเทศ งาน อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง					
18	ผู้บริหารมีการนิเทศงานใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ โดยคำนึงประสิทธิผลของงาน					
19	ผู้บริหารมีการพัฒนา เครื่องมือ เทคนิคการนิเทศงานและแผนการนิเทศ งาน อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง					
20	ผู้บริหารมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ ให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกต่อการนิเทศงาน					
21	ผู้บริหารมีการสนับสนุนข้อมูล นวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้ผู้รับการนิเทศ งาน ได้พัฒนางานอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด					
22	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ผู้รับการนิเทศงาน ได้มีโอกาสพัฒนาเครื่องมือ และเทคนิควิธีที่มีอยู่แล้วให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น					
23	ผู้บริหารมีการบริหารส่งเสริมสนับสนุน ให้มีข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อปฏิบัติงาน					

ข้อที่	การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
24	ผู้บริหารมีการนิเทศงานด้านประสิทธิภาพในการนิเทศงานรูปแบบ					
25	ผู้บริหารมีการพัฒนาข้อมูลการใช้สื่อ / เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการนิเทศงาน					
26	ผู้บริหารมีการจัดระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการนิเทศงานอย่างเป็นระบบ					
27	ผู้บริหารมีการส่งเสริม นวัตกรรม อุปกรณ์ ให้ตรงตามจุดประสงค์					
28	ผู้บริหารมีการนิเทศงานของผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำข้อมูลเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว					
29	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสิทธิภาพกับผู้บริหาร และคณะกรรมการบริหารโรงเรียนผู้รับการนิเทศงานอย่างเป็นกันเองและกัลยาณมิตร					
30	ผู้บริหารมีการนิเทศงานช่วยให้กรรมการบริหาร โรงเรียนได้แลกเปลี่ยน ประสิทธิภาพซึ่งกันและกัน					
31	ผู้บริหารมีผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลการนิเทศงาน					
32	ผู้บริหารมีการสร้างองค์ความรู้ ข้อมูลในรูปของการสร้างเครือข่ายการนิเทศงาน					
30	ผู้บริหารมีการให้คำปรึกษาในการนิเทศงานที่มุ่งเน้นเพื่อผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาโดยตรงเสริมการสร้างองค์ความรู้ใหม่ และนวัตกรรมด้านการนิเทศงาน					
31	ผู้บริหารมีการสาธิตการนิเทศงานผู้รับการนิเทศงานต้องปฏิบัติเอง					
48	ผู้บริหารมีการจัดระบบการนิเทศงานเป็นทีมนิเทศ					
49	ผู้บริหารมีการกำกับและติดตามกระบวนการนิเทศงานเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาด้านศักยภาพของกรรมการบริหาร โรงเรียน					
50	บุคคลภายนอก เพื่อให้การประเมินผลถูกต้องและเกิดแนวคิดใหม่					
51	ผู้บริหารมีการนิเทศงานอย่างเป็นระบบช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพในการนิเทศงาน					
52	ผู้บริหารมีการส่งเสริม นวัตกรรม อุปกรณ์ ให้ตรงตามจุดประสงค์					

ข้อที่	การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
32	ผู้บริหารมีการสร้างองค์ความรู้ข้อมูลในรูปของการสร้างเครือข่ายการนิเทศงาน					
33	การนิเทศงานของผู้บริหารเป็นการส่งเสริมให้กรรมการบริหารโรงเรียนได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนพัฒนางาน					
34	ผู้บริหารมีการนิเทศงาน โดยการสร้าง พัฒนา และตัดสินใจในการใช้ เครื่องมือเทคนิคการนิเทศงาน					
35	ผู้บริหารมีการสร้างทางเลือกอย่างหลากหลายในการนิเทศงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน					
36	ผู้บริหารมีการนิเทศงานควรมีกำหนดตารางการนิเทศงานที่แน่นอน					
37	ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
38	ผู้บริหารมีการประชุม/ประชุมเชิงปฏิบัติการ ในการแก้ปัญหาและพัฒนางานหลังการนิเทศงาน					
39	ผู้บริหารควรร่วมมือกันจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือในการนิเทศงานในโรงเรียน					
40	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายงานที่ได้รับมอบหมาย					
41	ผู้บริหารมีกระบวนการการควบคุมร่วมกำหนดเป้าหมายภารกิจหลักของงานด้านการนิเทศงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด					
42	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายและจุดการพัฒนาของผู้รับการนิเทศงานอย่างชัดเจน					
43	ผู้บริหารมีการประสานงานกับกลุ่มงาน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศงาน					
44	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน					
45	ผู้บริหารมีการเลือกวิธีการ เทคนิคที่เหมาะสมในการนิเทศงานที่จะทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้นิเทศงานกับผู้รับการนิเทศงาน					
46	ผู้บริหารมีการนิเทศงานช่วยในการจัดและบริหารงานในโรงเรียน					
47	ผู้บริหารมีการนิเทศงานของผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการจัดทำข้อมูลเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว					

ข้อที่	การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
48	ผู้บริหารมีการจัดระบบการนิเทศงานเป็นทีมนิเทศ					
49	ผู้บริหารมีการกำกับและติดตามกระบวนการนิเทศงานเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาด้านศักยภาพของกรรมการบริหาร โรงเรียน					
50	บุคคลภายนอก เพื่อให้การประเมินผลถูกต้องและเกิดแนวคิดใหม่					
51	ผู้บริหารมีการนิเทศงานอย่างเป็นระบบช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพในการนิเทศงาน					
52	ผู้บริหารมีการส่งเสริม วัฒนธรรม อุปกรณ์ ให้ตรงตามจุดประสงค์					
53	ผู้บริหารมีการประเมินกระบวนการนิเทศงาน เพื่อการพัฒนาการประเมินจากด้านศักยภาพกรรมการบริหาร โรงเรียน					
54	ผู้บริหารมีการนิเทศงานมีส่วนร่วมในการประเมินงาน					
55	ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามขั้นตอนการนิเทศงานที่กำหนด					
56	ผู้บริหารมีการส่งเสริมการใช้ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนการนิเทศงานงาน					
57	ผู้บริหารมีผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลการนิเทศงาน					
58	ผู้บริหารมีการส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้ใหม่ และนวัตกรรมด้านการนิเทศงาน					
59	ผู้บริหารมีการประเมินผลการดำเนินการนิเทศงานตามแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้					
60	ผู้บริหารมีการนิเทศงานช่วยให้กรรมการบริหาร โรงเรียน ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน					
61	ผู้บริหารมีการใช้ข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศในการแสวงหาความรู้สร้างสรรค์					
62	ผู้บริหารมีการนิเทศงานมุ่งถึงความต้องการของบุคคลในการทำงาน					
63	ผู้บริหารมีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ					
64	ผู้บริหารมีการให้คำปรึกษาในการนิเทศงานที่มุ่งเน้นเพื่อผลที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา					
65	ผู้บริหารมีการระดมสมองเพื่อนำเอาประสบการณ์ ความรู้ ทักษะของแต่ละคนมาใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจ					

ข้อที่	การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
66	ผู้บริหารมีการสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับการนิเทศงาน					
67	ผู้บริหารมีการนิเทศงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น					
68	ผู้บริหารมีการประเมินผลทั้งสภาพแวดล้อมปัจจัยในการดำเนินการ กระบวนการนิเทศงาน					
69	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในกลุ่มงาน					
70	ผู้บริหารมีการสรุปรวมผลการประเมินเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุง การปฏิบัติงาน					
71	ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้เกิดการทำงานเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง					
72	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูลในการตัดสินใจ					
73	ผู้บริหารมีการนิเทศงานมีแผนการนิเทศงานชัดเจน					
74	ผู้บริหารมีการนิเทศงานต้องคำนึงถึงพฤติกรรมมนุษย์ ความต้องการและ แรงจูงใจ					
75	ผู้บริหารมีการจัดลำดับความสำคัญของการนิเทศงาน					
76	ผู้บริหารมีการนิเทศงานส่งเสริมสนับสนุนและแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน					
77	ผู้บริหารมีการสัมมนาระหว่างผู้นิเทศงานและผู้รับการนิเทศงาน					
78	ผู้บริหารมีการสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับการนิเทศงาน					
79	ผู้บริหารมีนิเทศงานและสามารถให้คำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม					
80	ผู้บริหารมีการนิเทศงานการมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน					

ข้อที่	การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
81	ผู้บริหารมีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ					
82	ผู้บริหารมีการสร้างทางเลือกอย่างหลากหลายในการนิเทศงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน					
83	ผู้บริหารมีการนิเทศและการบริหารมีส่วนเกื้อหนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกัน					
84	ผู้บริหารมีการประสานงานกับกลุ่มงาน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศงาน					
85	ผู้บริหารมีการวางแผนร่วมกันของคณะกรรมการเพื่อชี้แจงขั้นตอนวิธีดำเนินงานในการเตรียมการวางแผนการนิเทศงาน					
86	ผู้บริหารมีการนิเทศงานอย่างเป็นประชาธิปไตย					
87	ผู้บริหารมีนิเทศงานขอรับการสนับสนุนจากองค์กรภายนอก					
88	ผู้บริหารมีการนิเทศงานการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ					
89	ผู้บริหารมีควรมีผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลการนิเทศงาน					
90	ผู้บริหารมีการประเมินกระบวนการนิเทศงานเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาด้านศักยภาพของกรรมการบริหาร โรงเรียน					
91	ผู้บริหารมีการจัดประชุมผู้รับผิดชอบงานแต่ละฝ่ายเพื่อติดตามและช่วยเหลือในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ					
92	ผู้บริหารควรดำเนินการนิเทศงานเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ					
93	ผู้บริหารมีการจัดระบบการนิเทศงานเป็นทีมนิเทศ					
94	ผู้บริหารมีการนำผลที่ได้มาปรับปรุงทั้งผู้รับบริการและผู้นิเทศ					
95	ผู้บริหารมีการนิเทศงานเห็นความสำคัญด้านปริมาณและคุณภาพ					
96	ผู้บริหารควรติดตามและประเมินผลการนิเทศบริหารงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ					
97	ผู้บริหารมีการปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศงานทุกครั้งมีความสอดคล้องกับการพัฒนาผู้รับการนิเทศงาน					
98	ผู้บริหารมีการให้ความรู้ในสิ่งที่จะนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียน					
99	ผู้บริหารมีการกำหนดแผนปฏิบัติการนิเทศงานตรงตามความรู้ความสามารถของผู้รับการนิเทศงานเป็นรายบุคคลได้ทุกคนตามเป้าหมาย					
100	ผู้บริหารมีการวางแผนการนิเทศงานโดยหาวิธีหลายๆรูปแบบเพื่อให้เกิดการนิเทศที่สมบูรณ์					

ข้อที่	การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
101	ผู้บริหารมีการวางแผนการนิเทศบริหารงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว					
102	ผู้บริหารมีการติดตามความก้าวหน้าการนิเทศงานทุกครั้ง					
103	ผู้บริหารมีการนิเทศงานเพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์					
104	ผู้บริหารมีการส่งเสริมการพัฒนาแนวคิดในการนิเทศงาน โดยการนำความรู้จากบริบทหรือปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการนิเทศงาน					
105	ผู้บริหารมีการวางแผนเพื่อชี้แจงขั้นตอนการดำเนินงานในการนิเทศงาน					
106	ผู้บริหารมีการนิเทศงานมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน					
107	ผู้บริหารมีการนิเทศงานโดยจำแนกกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาความสามารถของผู้รับการนิเทศงานอย่างเป็นระบบ					
108	ผู้บริหารมีการเตรียมความพร้อมก่อนการนิเทศงาน					
109	ผู้บริหารมีการกำหนดแผนปฏิบัติการนิเทศงานตรงตามความต้องการผู้รับการนิเทศงาน					
110	ผู้บริหารมีการนิเทศงานและมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดเป้าหมาย					
111	ผู้บริหารมีการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทำให้เกิดความคุ้นเคยและไว้วางใจ					
112	ผู้บริหารมีการวางแผนร่วมกันของคณะกรรมการเพื่อชี้แจงขั้นตอนวิธีดำเนินงานในการเตรียมการวางแผนการนิเทศงาน					
113	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนอนาคตของกรรมการร่วมกัน					
114	ผู้บริหารมีการประชุม วางแผนร่วมกันของคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน					
115	ผู้บริหารมีการนิเทศงานเป็นการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ					
116	ผู้บริหารมีการนิเทศงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา					
117	ผู้บริหารมีการปฏิบัติการนิเทศงานใช้กิจกรรมและเทคนิคต้องตรงตามวัตถุประสงค์					
118	ผู้บริหารมีการนิเทศงานเป็นไปตามข้อตกลงที่ทำร่วมกัน					
119	ผู้บริหารมีการประชุมผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศก่อนดำเนินการนิเทศ					

ข้อที่	การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
120	ผู้บริหารมีการนิเทศงานส่งเสริมความสัมพันธ์ของหมู่คณะ					
121	ผู้บริหารมีการนิเทศงานต้องให้กำลังใจและเข้าร่วมในการพัฒนาตนเองของผู้รับการนิเทศ					
122	ผู้บริหารมีการนิเทศงานมีมนุษยสัมพันธ์ มีการยกย่อง ชมเชย ให้อำนาจ เพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจอยู่เสมอ					
123	ผู้บริหารมีการนิเทศงานมีเทคนิคในการให้คำปรึกษาคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนได้อย่างเหมาะสม					
124	ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจโดยใช้หลักการนิเทศงานในการปฏิบัติการนิเทศงาน					
125	ผู้บริหารมีการนิเทศงานทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					
126	ผู้บริหารมีการนิเทศงานสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน					
127	ผู้บริหารมีการเสนอแนะ โดยเลือกสรรและปรับเทคนิควิธีการนิเทศงานอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์					
128	การนิเทศงานของผู้บริหารทำให้กรรมการบริหาร โรงเรียนเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					
129	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมการนิเทศงานแบบกัลยาณมิตร					
130	ผู้บริหารมีการประมวลทางเลือกในการแก้ปัญหาการนิเทศงาน					
131	ผู้บริหารมีการสรุปรวมผลการประเมินเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการ ปรับปรุงการปฏิบัติงาน					
132	ผู้บริหารมีการประเมินความคิดเห็นเพื่อทราบความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศงาน					
133	ผู้บริหารจะต้องนำทางให้ผู้รับการนิเทศงาน					
134	ผู้บริหารมีการประเมินความแตกต่างของสภาพก่อนการนิเทศงานและหลังการนิเทศงาน โดยรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลภายนอก เพื่อให้การประเมินผลถูกต้องและเกิดแนวคิดใหม่					
135	ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจกับผู้รับการนิเทศงาน					
136	ผู้บริหารมีการนำผลจากการกำกับและติดตาม การนิเทศงานมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้					

ข้อที่	การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
137	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์จุดเด่นจุดบกพร่องเพื่อส่งเสริมหรือการพัฒนา คณะกรรมการบริหาร โรงเรียน					
138	ผู้บริหารมีการนิเทศงานช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถให้ ก้าวหน้า					
139	ผู้บริหารมีการตรวจสอบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นหลังการนิเทศงาน					
140	ผู้บริหารมีการสรุปรวมผลการกำกับและติดตามเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการ ปรับปรุงการปฏิบัติงาน					

ข้อเสนอแนะอื่น

.....

.....







ที่ ศธ 0520.203.2 / 688

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

28 มกราคม 2558

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เรียน ดร.สามารถ รอดสำราญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางกริษา โพรมาต รหัสนักศึกษา 53252904 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในวันที่ กุมภาพันธ์ 2558 เวลา น. ณ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มดังกล่าวด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

โทรศัพท์มือถือ 087-5044495

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่ม

1. ดร.บัญญัติ จันทร์คำ ผู้อำนวยการโรงเรียน ภ.ป.ร.ราชวิทยาลัย
ในพระบรมราชูปถัมภ์
2. ดร.สามารถ รอดสำราญ ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย
3. ดร.รัชชัยย์ ศรีสุวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง
4. ดร.ขนิษฐา พลายเพชร รองผู้อำนวยการโรงเรียนดลิ่งชันวิทยา
5. ดร.วรรณพร สุขอนันต์ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 2.
6. ดร.อมรทิพย์ เจริญผลศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 3
7. ดร.นรินทร์ ชมชื่นศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 36
8. ดร.กรรทอง เขียนทอง หัวหน้างานแผนงานโรงเรียน
9. ดร.ณัชพล กาฬภักดี หัวหน้างานแผนงานโรงเรียน



ข้อมูลประกอบการพิจารณา
เพื่อประกอบการพิจารณาการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

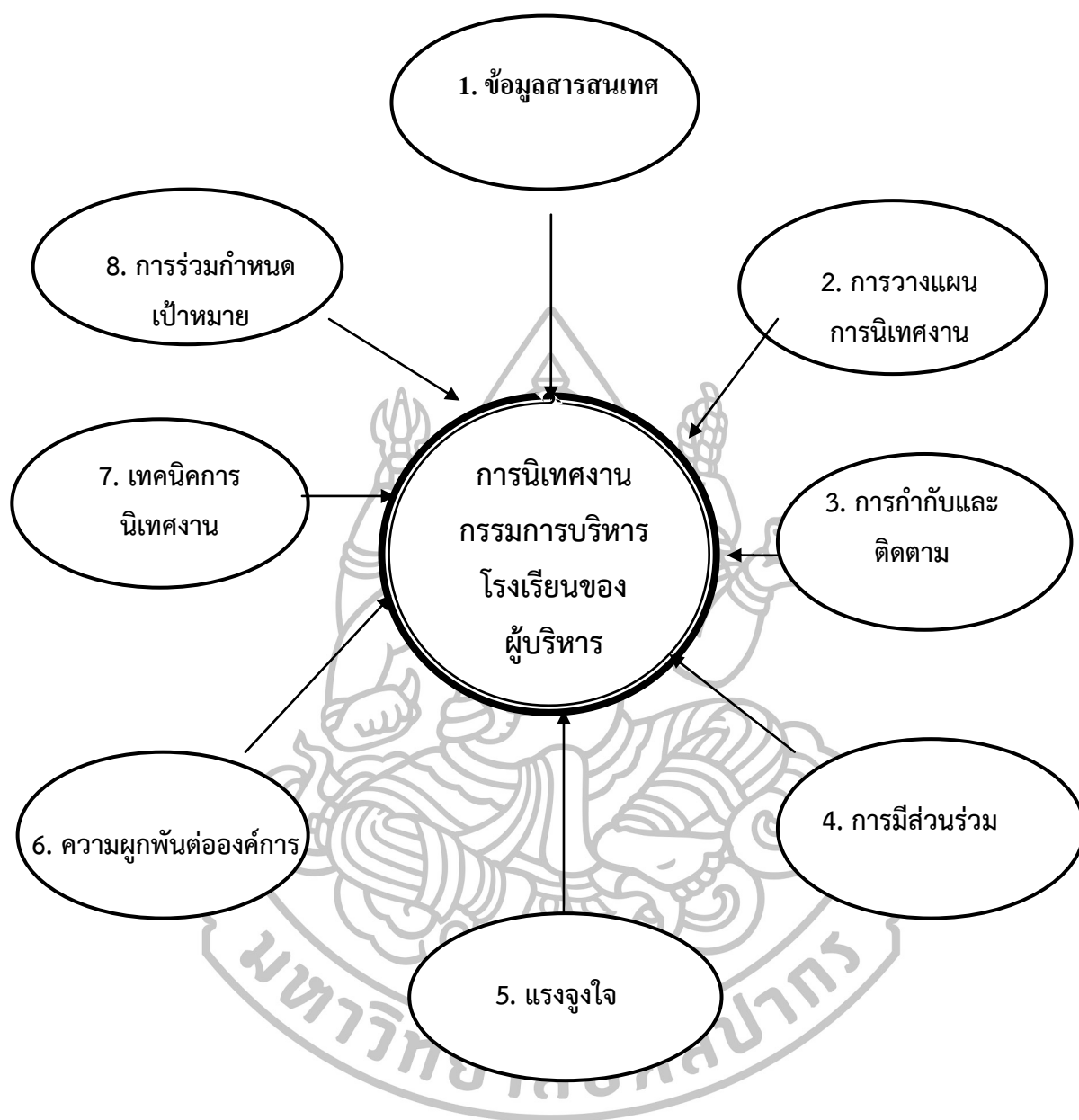
1. เพื่อทราบองค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร
2. เพื่อทราบแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร
3. เพื่อทราบผลการยืนยันแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

ข้อคำถามของการวิจัย

องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร
ประกอบด้วยอะไรบ้าง

1. แนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารเป็นอย่างไร
2. ผลการยืนยันแนวปฏิบัติการนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารเป็นอย่างไร





แผนภาพที่ 3 องค์ประกอบการนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร





ที่ ศธ 0520.203.2 / 437

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

24 เมษายน 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบงานวิจัย

เรียน ดร.เกรียงพงศ์ ภูมิราช

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางกริษา โพรามาต รหัสนักศึกษา 53252904 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การนิเทศงานกรรมการบริการโรงเรียนของผู้บริหาร” ในกรณีนี้ ภาควิชา การบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบการนิเทศงานกรรมการ บริการโรงเรียนของผู้บริหาร เพื่อประโยชน์ในการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญยืนยันแนวปฏิบัติกรณีสถานการณ์การบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

- | | |
|------------------------------|--|
| 1. ดร.เกรียงพงศ์ ภูมิราช | ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 |
| 2. ดร.มณฑิชาวัต วุฒิชญานันต์ | ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 |
| 3. ดร.เฉลียว ยาจันทร์ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนรัตนวิเศษ |
| 4. ดร.ภาสกร พงษ์สิทธิากร | ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 2 |
| 5. ดร.บัณฑิต แทนพิทักษ์ | ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 2 |





แบบยื่นยัน

แบบแสดงความคิดเห็น

ตรวจสอบความเหมาะสมของการวิจัย

เรื่อง

การนิเทศงานกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

.....

แบบแสดงความคิดเห็นฉบับนี้ เป็นส่วนสำคัญยิ่งก่อนการสรุปผลการวิจัย กล่าวคือ เป็นขั้นตอนการตรวจสอบการวิจัย โดยผู้วิจัยกำหนดกรอบการตรวจสอบ 4 ด้าน คือ ด้านความเหมาะสม (propriety standards) ด้านความเป็นไปได้ (feasibility standards) ด้านความเป็นประโยชน์ (utility standards) และด้านความถูกต้องครอบคลุม (accuracy standards) หลังจากที่ท่านได้ศึกษารายละเอียดประกอบพิจารณาแล้ว ขอความกรุณาจากท่านในการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อสรุปผลงานวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ข้อเสนอแนะของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำการวิจัยนี้ไปใช้ประโยชน์ในสถานศึกษา หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ครั้งนี้

นางกริษา โพรามาต

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบยื่นยัน

การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลตามหัวข้อต่อไปนี้

ชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ตำแหน่ง

สถานที่ทำงาน

ตอนที่ 2 การยื่นยัน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อค้นพบแล้วยื่นยัน

จากผลการศึกษาวิเคราะห์สรุปได้ว่า การนิเทศงานกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ รวม 93 ตัวแปร คือ

1. ข้อมูลสารสนเทศ	มีตัวแปรที่สังเกตได้	จำนวน 25	ตัวแปร
2. การวางแผนการนิเทศงาน	มีตัวแปรที่สังเกตได้	จำนวน 17	ตัวแปร
3. การกำกับและติดตาม	มีตัวแปรที่สังเกตได้	จำนวน 12	ตัวแปร
4. การมีส่วนร่วม	มีตัวแปรที่สังเกตได้	จำนวน 12	ตัวแปร
5. แรงจูงใจ	มีตัวแปรที่สังเกตได้	จำนวน 10	ตัวแปร
6. ความผูกพันต่อองค์กร	มีตัวแปรที่สังเกตได้	จำนวน 7	ตัวแปร
7. เทคนิคการนิเทศงาน	มีตัวแปรที่สังเกตได้	จำนวน 6	ตัวแปร
8. การร่วมกำหนดเป้าหมาย	มีตัวแปรที่สังเกตได้	จำนวน 4	ตัวแปร

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการนิเทศงาน
 กรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ในแต่ละองค์ประกอบต่อไปนี้

องค์ประกอบ	ความคิดเห็น							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		การใช้ประโยชน์	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้ไม่ได้	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เป็นประโยชน์	ไม่เป็นประโยชน์
องค์ประกอบที่ 1 ข้อมูลสารสนเทศ								
องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนการนิเทศงาน								
องค์ประกอบที่ 3 การติดตามและประเมินผล								
องค์ประกอบที่ 4 การมีส่วนร่วม								
องค์ประกอบที่ 5 แรงจูงใจ								
องค์ประกอบที่ 6 ความผูกพันต่อองค์การ								
องค์ประกอบที่ 7 เทคนิคการนิเทศงาน								
องค์ประกอบที่ 8 การร่วมกำหนดเป้าหมาย								
สรุปผล								

ข้อคิดเห็น / ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-ชื่อสกุล	นางกริษา โพรรามาด
ที่อยู่	167/5 หมู่ 4 ตำบลสนามคลี อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี 72330
ที่ทำงาน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ตำบลสนามชัย อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี 72330
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2530	สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล คณะเกษตรศาสตร์ บางพระ จังหวัดชลบุรี
พ.ศ. 2551	ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาหลักการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2553	ศึกษาต่อระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2541	อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบ่อพลอยรัชดาภิเษก จังหวัดกาญจนบุรี
พ.ศ. 2547	ครูโรงเรียนหนองหญ้าไซวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี
2552 - ปัจจุบัน	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดสุพรรณบุรี และจังหวัดนครปฐม