



ทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงาน
ของครูในอำเภอมวกเหล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2*
SUPERVISORY SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATORS TO PROMOTE TEACHER
PERFORMANCE: A CASE OF MUAK LEK DISTRICT, SARABURI PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2

ศิริพร ท้าวน้อย*, ทศพร เกตุพนอม

Siriporn Thaonoi*, Thasporn Kettanom

คณะศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

Faculty of Education, Siam Technology College, Bangkok, Thailand

*Corresponding author E-mail: storymai28@gmail.com

*Tel: 061-641-5949

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอมวกเหล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 และ 2) เสนอแนวทางการพัฒนาทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูด้านการจัดการเรียนรู้ ซึ่งแนวทางดังกล่าวสังเคราะห์จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในอำเภอมวกเหล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 จำนวน 196 คน จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกนและการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาอย่างเป็นระบบ 5 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 2) แนวทางการพัฒนาทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูด้านการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มุ่งสร้างความไว้วางใจ ทักษะด้านความเป็นผู้นำมุ่งกำหนดทิศทาง ทักษะด้านเทคนิคมุ่งให้คำแนะนำด้านการจัดการเรียนรู้ และทักษะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมุ่งให้การนิเทศมีความเป็นธรรม โปร่งใส ซึ่งมีความสัมพันธ์และสนับสนุนการนิเทศร่วมกัน นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการนิเทศภายในและส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นระบบ สามารถใช้เป็นกลไกในการยกระดับคุณภาพการนิเทศภายในสถานศึกษา และใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในระดับพื้นที่ได้อย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ: การพัฒนาทักษะการนิเทศ, ผู้บริหารสถานศึกษา, การปฏิบัติงานของครูด้านการจัดการเรียนรู้

Abstract

This descriptive research aimed to: 1) investigate the supervisory skills of school administrators in Muak Lek District under Saraburi Primary Educational Service Area Office 2; and 2) propose guidelines for developing school administrators' supervisory skills to enhance teachers' instructional performance, which were synthesized from key informants' perspectives. The sample comprised 196 school teachers in Muak Lek District under Saraburi Primary Educational Service Area Office 2, determined by Krejcie and Morgan's table and selected using proportional stratified random sampling. Additionally, 5 key informants were selected through purposive sampling. The research instruments included questionnaires and semi-structured interviews. Quantitative data were analyzed using frequency, percentage, mean, and standard deviation, while qualitative data were analyzed using systematic content analysis from the 5 key informants. The findings revealed that: 1) the overall supervisory skills of school administrators were at the highest level; and 2) the developmental guidelines for school administrators' supervisory skills to promote teachers' instructional performance encompassed four dimensions: human relations skills focused on building trust, leadership skills aimed at setting clear directions, technical skills oriented toward providing instructional guidance, and performance evaluation skills emphasizing fairness and transparency. These dimensions are interrelated and mutually supportive, resulting in increased efficiency of internal supervision and the systematic enhancement of teachers' instructional performance. Furthermore, these findings can serve as a concrete mechanism for elevating the quality of internal supervision within educational institutions and provide a practical framework for planning administrator development to drive instructional quality at the local level.

Keywords: Supervisory Skill Development, School Administrators, Teachers' Instructional Performance

บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่สังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ตามแนวทางการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาของประเทศภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580 และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนสู่ระดับสากล (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) กระทรวงศึกษาธิการจึงให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพครูผู้สอนในการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และการเตรียมความพร้อมสู่หลักสูตรฐานสมรรถนะ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) การบรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการและผู้นำทีมภายในที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาครูผ่านกระบวนการนิเทศการศึกษา การนิเทศที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ครูได้รับการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะการนิเทศสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านเทคนิค และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครูอย่างมีระบบ (พัชรินทร์ ศิริสุข, 2565)



แม้ว่าระบบการนิเทศการศึกษาจะมีความสำคัญ แต่สภาพปัญหาปัจจุบันจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาหลายแห่งยังขาดความเป็นระบบและขาดการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ผลงานวิจัยของ รวิสร่า แป้งคุณญาติ และสมกุล ถาวรกิจ ระบุว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในระดับสูง แต่ยังขาดทักษะด้านเทคนิคการนิเทศและการประเมินผลการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิติกร ศาสศรี และนิยดา เปี่ยมพิชนะ ที่พบว่าทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) ของผู้บริหารยังมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับทักษะด้านอื่น นอกจากนี้ครูบางส่วนยังมีทัศนคติเชิงลบต่อการนิเทศ โดยมองว่าเป็นการจับผิดหรือเป็นเพียงภาระงานเอกสารตามหน้าที่มากกว่าจะเป็นกระบวนการสนับสนุนทางวิชาชีพ ส่งผลให้การนิเทศภายในยังไม่สามารถทำหน้าที่เป็นกลไกยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง (สายฟ้า หาสีสุข, 2564) ยิ่งไปกว่านั้น งานวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในบริบทของโรงเรียนขนาดใหญ่หรือพื้นที่เมืองที่มีความพร้อมด้านทรัพยากรสูง จึงเกิดช่องว่างทางวิชาการ (Research Gap) ในการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับทักษะการนิเทศของผู้บริหารในบริบทเฉพาะของสถานศึกษาที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและเป็นโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง

สำหรับสถานศึกษาในอำเภอมวกเหล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ซึ่งเป็นประชากรและกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางสังคม วัฒนธรรม และขนาดของสถานศึกษา จากข้อมูลเชิงประจักษ์และการติดตามผลการนิเทศภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 พบว่า สถานศึกษาในสังกัดกว่าร้อยละ 35 ยังประสบปัญหาการดำเนินงานนิเทศภายในที่ไม่เป็นระบบ ขาดการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และมีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก (สมศ.) ในด้านประกันคุณภาพภายในและการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอยู่ในระดับต้องปรับปรุงและปานกลาง นอกจากนี้ ผลการสำรวจเบื้องต้นในพื้นที่ยังสะท้อนว่า ครูมากกว่าร้อยละ 40 มีทัศนคติเชิงลบต่อการบวนการนิเทศ ประเด็นปัญหาการวิจัยสำคัญในพื้นที่นี้คือ 1) ยังไม่ทราบระดับทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอมวกเหล็กในเชิงประจักษ์ว่ามีความพร้อมหรือข้อจำกัดในทักษะด้านใดบ้าง และ 2) ยังขาดแนวทางการพัฒนาทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาที่ถูกสังเคราะห์ขึ้นจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่อำเภอมวกเหล็กโดยตรง เพื่อนำไปใช้แก้ปัญหาดังกล่าวได้อย่างตรงจุด

จากเหตุผล แนวคิด ทฤษฎี สภาพปัญหาเชิงประจักษ์ และช่องว่างทางวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาและเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอมวกเหล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการชี้ให้เห็นถึงสภาพจริงและแนวทางการยกระดับคุณภาพของการนิเทศอย่างเป็นระบบ โดยประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับคือ ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นกรอบอ้างอิงเชิงนโยบายและแนวปฏิบัติสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ในการวางแผนพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาอย่างตรงจุด อีกทั้งยังช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษานำแนวทางที่ได้รับการสังเคราะห์ไปประยุกต์ใช้ในการจัดระบบนิเทศภายใน เสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน และยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนในระดับพื้นที่ได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา อำเภอมวกเหล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2
2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา อำเภอมวกเหล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาอำเภอมวกเหล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2” เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวิธีการดำเนินการโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ ครูในสถานศึกษา อำเภอมวกเหล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 400 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในสถานศึกษา อำเภอมวกเหล็ก ปีการศึกษา 2568 จำนวน 196 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie, R. V. & Morgan, D. W., 1970) จากนั้นดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้สถานศึกษาเป็นชั้นของการสุ่ม และคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละสถานศึกษาตามสัดส่วนของจำนวนครูในประชากร แล้วจึงดำเนินการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ภายในแต่ละสถานศึกษาให้ได้จำนวนตามสัดส่วนที่กำหนด

ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยกำหนดให้เป็นครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนอยู่ในสถานศึกษาอำเภอมวกเหล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ในปีการศึกษา 2568 และสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาและการจัดการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้ ผู้ที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่สอนในช่วงระยะเวลาการเก็บข้อมูล หรือไม่สามารถให้ข้อมูลได้ครบถ้วน จะไม่นำมาพิจารณาเป็นกลุ่มตัวอย่าง สำหรับขั้นตอนการสุ่ม ผู้วิจัยจัดทำบัญชีรายชื่อครูของแต่ละสถานศึกษาจากข้อมูลของสถานศึกษา จากนั้นกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละสถานศึกษาตามสัดส่วน และดำเนินการสุ่มรายชื่อครูตามจำนวนที่กำหนดโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย ทั้งนี้ เพื่อให้ครูในแต่ละสถานศึกษามีโอกาสได้รับการคัดเลือกอย่างเหมาะสมและกลุ่มตัวอย่างมีสัดส่วนสอดคล้องกับประชากร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน คัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาอำเภอมวกเหล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Survey Questionnaire) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert, R., 1967) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ภาษาที่ใช้ครอบคลุมเนื้อหาและความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยใช้เกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item-Objective Congruence Index: IOC) ได้ค่า IOC ตั้งแต่ 0.67 - 1.00 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้มาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) กับครูจำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จากนั้น นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, L. J., 1990) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.979 แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา อำเภอมวกเหล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ใน 4 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ทักษะด้านความเป็นผู้นำ 3) ทักษะด้านเทคนิค และ 4) ทักษะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู ใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการปฏิบัติหน้าที่ครู 2) ด้านการจัดการเรียนรู้ และ 3) ด้านความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน



2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา อำเภอมวกเหล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ได้แก่ 1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ทักษะด้านความเป็นผู้นำ 3) ทักษะด้านเทคนิค 4) ทักษะด้านการประเมินผลการ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยประสานงานกับสถานศึกษาในอำเภอมวกเหล็กเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และขั้นตอนการวิจัย จากนั้นส่งแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Forms ให้แก่ครูที่ได้รับการคัดเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 196 คน ผู้วิจัยตรวจสอบการตอบแบบสอบถามจากระบบออนไลน์และติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับการตอบกลับจนได้รับแบบสอบถามกลับคืนครบทั้ง 196 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน ตามประเด็นในแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยบันทึกข้อมูลตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความยินยอม และตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลหลังการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ภายหลังการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบความครบถ้วนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับก่อนนำไปวิเคราะห์ กรณีข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือไม่เป็นไปตามเงื่อนไขการตอบ ผู้วิจัยจะตรวจสอบและไม่นำข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์มาใช้ในการวิเคราะห์ ทั้งนี้ แบบสอบถามและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ถูกจัดเก็บโดยใช้รหัสแทนชื่อผู้ตอบหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อรักษาความลับและป้องกันการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์ข้อมูลทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา อำเภอมวกเหล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยหาค่าเฉลี่ย (mean) และหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) แล้วนำค่าเฉลี่ยที่ได้ไปเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ตามแนวคิดของเบสต์และคาน (Best, J. W. & Kahn, J. V., 1995)

3. วิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา อำเภอมวกเหล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 เป็นข้อมูลแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอด้วยเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา อำเภอมวกเหล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 สรุปการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา อำเภอมวกเหล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ได้ผลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา อำเภอฉะเชิงเทรา จังหวัดชลบุรี เขต 2 โดยรวม รายด้าน

ทักษะการนิเทศของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ			
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	4.47	0.63	มาก	3
2. ทักษะด้านความเป็นผู้นำ	4.51	0.73	มากที่สุด	2
3. ทักษะด้านเทคนิค	4.42	0.73	มาก	4
4. ทักษะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.66	0.49	มากที่สุด	1
รวม	4.52	0.65	มากที่สุด	

จากตารางที่ 1 ระดับทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา อำเภอฉะเชิงเทรา จังหวัดชลบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.66$) รองลงมา คือ ทักษะด้านความเป็นผู้นำ ($\bar{X} = 4.51$) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.47$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะด้านเทคนิค ($\bar{X} = 4.42$) ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1

2. แนวทางการพัฒนาทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา อำเภอฉะเชิงเทรา จังหวัดชลบุรี เขต 2 จากผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูด้านการจัดการเรียนรู้ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันใน 4 ด้าน ดังนี้

2.1 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับครู โดยใช้การสื่อสารเชิงบวก รับฟังความคิดเห็นและปัญหาของครูอย่างตั้งใจ เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะด้วยความสร้างสรรค์ รวมทั้งสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน ประเด็นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นพ้องกัน ได้แก่ การรับฟังอย่างเข้าใจ การสื่อสารที่ไม่สร้างความรู้สึกกดดัน และการให้กำลังใจหรือข้อเสนอแนะที่นำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้

2.2 ทักษะด้านความเป็นผู้นำ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์และสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน รวมทั้งสามารถสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครู ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล และมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร ประเด็นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึงร่วมกัน ได้แก่ การเป็นแบบอย่างทางวิชาการ การสร้างแรงจูงใจให้ครูพัฒนาตนเอง การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนา และการติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

2.3 ทักษะด้านเทคนิค ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารควรมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล และกระบวนการนิเทศ สามารถนำความรู้ดังกล่าวมาใช้ในการให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะแก่ครูได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือประกอบการนิเทศ ประเด็นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นพ้องกัน ได้แก่ การให้



คำแนะนำที่สอดคล้องกับบริบทของครู การใช้ข้อมูลจากการจัดการเรียนรู้ประกอบการนิเทศ การเลือกใช้เครื่องมือหรือวิธีการนิเทศที่เหมาะสม และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.4 ทักษะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าผู้บริหารควรดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เป็นธรรม และโปร่งใส โดยใช้ข้อมูลและหลักฐานที่หลากหลายประกอบการประเมิน และควรให้ข้อเสนอแนะหลังการประเมินในลักษณะที่มุ่งพัฒนา มากกว่าการมุ่งตัดสินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ควรมีการติดตามผลและสะท้อนผลอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งนำข้อมูลจากการประเมินไปใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาครู ประเด็นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นพ้องกัน ได้แก่ การกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน การใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ การให้ข้อมูลย้อนกลับที่สร้างสรรค์ และการติดตามผลหลังการประเมิน

สรุปผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูด้านการจัดการเรียนรู้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน พบว่า แนวทางการพัฒนาทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูด้านการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยเน้นการสร้างควมไว้วางใจ การรับฟัง และการสื่อสารเชิงบวก 2) ทักษะด้านความเป็นผู้นำ โดยเน้นภาวะผู้นำทางวิชาการ การกำหนดทิศทาง การสร้างแรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมของครู 3) ทักษะด้านเทคนิค โดยเน้นความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การใช้ข้อมูล และเทคโนโลยีในการนิเทศ และ 4) ทักษะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นความชัดเจน ความเป็นธรรม การใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2

อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา อำเภอมวกเหล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2

1. ทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.66$) รองลงมา คือ ทักษะด้านความเป็นผู้นำ ($\bar{X} = 4.51$) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.47$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะด้านเทคนิค ($\bar{X} = 4.42$) ตามลำดับ ผลดังกล่าวสะท้อนว่าผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ศึกษามีความสามารถในการนิเทศในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูงมาก โดยเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลและผลการปฏิบัติงานเป็นฐานในการติดตามและพัฒนาการปฏิบัติงานของครู โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และจัดทำหลักฐานประกอบการดำเนินงานตามแนวทางของสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมิได้เป็นเพียงกระบวนการตรวจสอบผลการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับ และกำหนดแนวทางในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูได้อย่างเป็นระบบ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ (He, P. et al., 2024) ซึ่งศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะปัจจัยทำนายการพัฒนาวิชาชีพของครู และพบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพของครู ผู้บริหารมีบทบาทในการติดตาม ประเมินผล และใช้ข้อมูลจากการปฏิบัติงานของครู ย่อมเอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพทางวิชาชีพและการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ของครูอย่างต่อเนื่อง และนอกจากนี้ผลการวิจัยยังแตกต่างจากผลการศึกษาของ (รวีสร่า แป้งคุณญาติ และสมกุล ถาวรกิจ, 2563) และ (นิติกร สาครี และนิยดา เปี่ยมพิชนะ, 2565) ซึ่งพบว่า

ผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงหรือมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าทักษะด้านอื่น ขณะที่ทักษะด้านการประเมินผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า ความแตกต่างดังกล่าวอาจสะท้อนถึงบริบทของสถานศึกษาและสภาพแวดล้อมในการบริหารงานที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะบริบทของสถานศึกษาในอำเภอมวกเหล็ก ซึ่งมีสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางเป็นจำนวนมาก และผู้บริหารมีโอกาสปฏิบัติงานร่วมกับครูอย่างใกล้ชิด จึงอาจทำให้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารและการนิเทศภายในที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ส่งผลให้ผู้บริหารสามารถนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับติดตามและพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครูได้โดยตรง ในขณะเดียวกัน ทักษะด้านเทคนิค มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น อธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่อำเภอมวกเหล็กยังประสบข้อจำกัดด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการแนะนำเทคนิคการสอนเชิงลึก ตลอดจนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ในการนิเทศ ซึ่งสอดคล้องกับ (นิติกร สาคร และนิดา เปี่ยมพิชนะ, 2565) ที่ระบุว่าทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของผู้นิเทศมักมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเนื่องจากขาดการพัฒนาสมรรถนะเทคโนโลยีเชิงลึกอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2, 2567)

2. แนวทางการพัฒนาทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน พบว่า แนวทางการพัฒนาทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความเป็นผู้นำ ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

2.1 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจ การรับฟังความคิดเห็นของครู การสื่อสารเชิงบวก และการให้ข้อเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ โดยมองว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูเป็นพื้นฐานสำคัญของการนิเทศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ (ภัสสร มุลสา และคณะ, 2567) ที่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารและความเข้าใจระหว่างบุคลากรในการลดความขัดแย้งและสร้างความร่วมมือในองค์กร และสอดคล้องกับ (ยุภารัตน์ หาสุข และคณะ, 2568) ที่เสนอการประยุกต์ใช้ช่องทางการสื่อสารดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและครู ผลดังกล่าวสะท้อนว่า การนิเทศในบริบทปัจจุบันไม่ควรเน้นเฉพาะการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน แต่ควรเป็นกระบวนการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารกับครู การที่ผู้บริหารสามารถรับฟังและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์จึงมีส่วนช่วยให้การนิเทศมีลักษณะเป็นกระบวนการพัฒนามากกว่าการควบคุม

2.2 ทักษะด้านความเป็นผู้นำ ผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ การมีวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจ และการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน ตลอดจนการเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับ (เอกรัฐ บุญเพ็ญ และพระมหาไกรวรรณ ชินทตติโย, 2566) ที่กล่าวถึงบทบาทของภาวะผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจและการเป็นแบบอย่างทางวิชาการ และสอดคล้องกับ (คชา ปรานิตพลกรัง, 2564) นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ (Cansoy, R. et al., 2024) พบว่า การนิเทศการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลยังเผชิญอุปสรรคจากการขาดทักษะและความรู้ด้านการนิเทศ ทักษะติดต่อการนิเทศ ตลอดจนข้อจำกัดด้านเวลาและภาระงานของผู้บริหารและครู ผลดังกล่าวจึงสะท้อนความสำคัญของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการที่ต้องสามารถกำหนดทิศทาง สร้างความเข้าใจร่วม และจัดเงื่อนไขที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของครูในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้

2.3 ทักษะด้านเทคนิค ผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเสนอให้ผู้บริหารพัฒนาความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ตลอดจนการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีในการนิเทศ โดยเฉพาะการให้คำแนะนำแก่ครูที่ตั้งอยู่บนข้อมูลและหลักฐานจากการปฏิบัติงานจริง ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ



(กัญณภัทร หุ่นสุวรรณ และคณะ, 2562) ที่ให้ความสำคัญกับเทคนิคการนิเทศที่เน้นการชี้แนะ การสะท้อนคิด และการเป็นพี่เลี้ยงในการพัฒนาครู และสอดคล้องกับ (พัชรินทร์ ศิริสุข, 2565) ที่เสนอแนวทางการนิเทศที่มีการกำหนดเป้าหมายและให้ข้อเสนอแนะอย่างตรงประเด็น เมื่อพิจารณาร่วมกับผลการวิจัยเชิงปริมาณที่พบว่าทักษะด้านเทคนิคมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดใน 4 ด้าน แม้จะอยู่ในระดับมากที่สุด จึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านนี้เป็นพิเศษ โดยเฉพาะความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้วิเคราะห์ปัญหา การเลือกวิธีนิเทศให้เหมาะสมกับครูแต่ละคน และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนกระบวนการนิเทศ

2.4 ทักษะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีเกณฑ์ชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม และใช้ข้อมูลหรือหลักฐานประกอบการประเมินอย่างเหมาะสม รวมทั้งควรมีการให้ข้อมูลย้อนกลับและติดตามผลหลังการประเมินอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาครู ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับ (ธีระยุทธ อ้วนวงศ์ และโกวิธน์ เทศบุตร, 2568) ที่เสนอให้การประเมินผลการนิเทศเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาและการเรียนรู้ร่วมกัน และสอดคล้องกับ (รัตนาดี มโนมัน และพัชราภา ต้นติชูเวช, 2568) ที่ให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาร่วมกับผลการวิจัยเชิงปริมาณที่พบว่า ทักษะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด จึงสะท้อนว่าการประเมินเป็นองค์ประกอบที่ผู้บริหารให้ความสำคัญอยู่แล้ว แต่แนวทางจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญชี้ให้เห็นว่าการประเมินควรดำเนินควบคู่กับการให้ข้อมูลย้อนกลับและการติดตามพัฒนา เพื่อให้ผลการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูได้อย่างต่อเนื่อง

องค์ความรู้ใหม่

การวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ คือ โมเดลกระบวนการนิเทศเชิงพัฒนาการเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูด้านการจัดการเรียนรู้ (Developmental Supervision Process Model) ซึ่งเป็นโมเดลอธิบายให้เห็นว่า การขับเคลื่อนการนิเทศการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนไม่ได้เกิดจากการใช้ทักษะการบริหารจัดการทักษะใดทักษะหนึ่งเพียงลำดับเดียว แต่ต้องอาศัย “กระบวนการเชื่อมโยงเชิงร้อยเรียง (Causal Chain)” ที่เริ่มต้นจากการสร้างฐานความไว้วางใจทางมนุษยสัมพันธ์ เพื่อเปิดใจและสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางวิชาชีพให้แก่ครูผู้สอน จากนั้นจึงใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในการกำหนดทิศทางเป้าหมายร่วมกัน ก่อนจะนำทักษะด้านเทคนิคการนิเทศเชิงดิจิทัลมาสนับสนุนการปฏิบัติการสอนจริงในชั้นเรียน และการประเมินผลที่โปร่งใสเพื่อสะท้อนผลและกำหนดแนวทางพัฒนา โดยผลการประเมินจะถูกนำกลับมาใช้ในการวางแผนและดำเนินการนิเทศตามวงจร PDCA อย่างยั่งยืน ทำให้เกิดกระบวนการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง องค์ความรู้ดังกล่าวจึงเป็นการบูรณาการทักษะการนิเทศ 4 ด้านให้เป็นระบบเชิงวงจรที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบนิเทศภายในสถานศึกษาได้ ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

การบูรณาการทักษะการนิเทศทั้ง 4 ด้าน (มนุษยสัมพันธ์, ความเป็นผู้นำ, เทคนิค, และการประเมินผล การปฏิบัติงาน) ตามโมเดลองค์ความรู้ใหม่ ก่อให้เกิดกระบวนการนิเทศที่มีความแตกต่างจากแนวคิดเดิมอย่างสิ้นเชิง ดังนี้ 1) เปลี่ยนจากการนิเทศแบบสั่งการ จับผิด สู่กระบวนการสร้างพื้นที่ปลอดภัย ซึ่งการเริ่มต้นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นฐานรากแรกสุด เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและการรับฟัง เปลี่ยนบทบาทการนิเทศจากการจับผิด มาเป็นการกล่าวนิเทศ ซึ่งช่วยลดอคติเชิงลบและสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางวิชาชีพ ให้ครูกล้าเปิดเผยปัญหาในชั้นเรียนอย่างจริงจัง 2) เปลี่ยนจากการปฏิบัติตามรายการแยกส่วน สู่สายสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล ทำให้เห็นว่าทักษะการนิเทศมี ความสัมพันธ์เชิงร้อยเรียงตามลำดับขั้น โดยความไว้วางใจ จะส่งแรงหนุนให้เกิดการยอมรับวิสัยทัศน์ นำไปสู่การเปิดใจรับเทคนิคการสอนใหม่ๆ และเต็มใจเข้าร่วมการประเมินเพื่อปรับปรุงตนเอง โมเดลกระบวนการนิเทศนี้สร้างคุณค่าเชิงวิชาการในหลายมิติ ได้แก่ 1) สร้างคุณค่าเชิงวิชาการด้วยการเสนอองค์ความรู้เชิงกระบวนการที่อธิบายถึงปฏิสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้เกิดกรอบแนวคิดใหม่ในการศึกษาวิจัยด้านการบริหารจัดการและการนิเทศการศึกษาในอนาคต 2) งานวิจัยในอดีตส่วนใหญ่มักพบว่าทักษะด้านการประเมินผลปฏิบัติงานเป็นจุดอ่อนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในโรงเรียนขนาดใหญ่หรือพื้นที่เมือง แต่โมเดลนี้พิสูจน์ข้อเท็จจริงใหม่ว่า ในบริบทโรงเรียนขนาดเล็กและกลาง อำเภอฉะเชิงเทรา ทักษะด้านการประเมินผลสามารถเป็นจุดแข็ง เมื่อผู้บริหารใช้ความใกล้ชิดเชิงโครงสร้างและบูรณาการการประเมินผลร่วมกับทักษะมนุษยสัมพันธ์และความเป็นผู้นำอย่างถูกต้อง

แนวทางการนำโมเดลไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้นิเทศสามารถนำโมเดลนี้ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถดำเนินการตามลำดับ 4 ขั้นตอน บนฐานวงจรพัฒนาการ (PDCA) ดังนี้ 1) การวางแผนและการปรับวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้บริหารเริ่มต้นจากการสร้าง



บรรยากาศความเป็นกัลยาณมิตร เปิดเวทีรับฟังปัญหาและความต้องการของครูในการจัดการเรียนรู้ร่วมกันเอง (Active Listening) โดยไม่มีการลงโทษ จากนั้นประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดเป้าหมายทางวิชาการร่วมกัน (Co-designing Goals) ปรับบทบาทผู้บริหารจากผู้ตรวจการ มาเป็นโค้ชวิชาการ (Instructional Coach) และจัดทำข้อตกลงการนิเทศแบบมีส่วนร่วม 2) การปฏิบัติการนิเทศและชี้แนะเชิงวิชาการ ลงมือปฏิบัติการนิเทศชั้นเรียนโดยใช้เครื่องมือและเทคนิคที่สอดคล้องกับความต้องการของครู เช่น การนิเทศแบบชี้แนะสะท้อนคิด (Coaching & Mentoring) หรือการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 3) การติดตาม สะท้อนผล และประเมินผล ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ Formative Evaluation โดยเน้นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) ผู้บริหารชื่นชมจุดเด่นและให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) เชิงสร้างสรรค์บนพื้นฐานของหลักฐานเชิงประจักษ์ในชั้นเรียนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม เพื่อให้ครูเห็นแนวทางพัฒนาตนเองอย่างชัดเจน 4) การวางแผนพัฒนาครูรายบุคคลและการส่งเสริมความยั่งยืน นำผลจากการนิเทศและการประเมินไปจัดทำแผนพัฒนาครูรายบุคคล (ID Plan) อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในโรงเรียนเพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลและข้อค้นพบจากขั้นนี้ จะถูกย้อนกลับ (Feedback Loop) ไปใช้เป็นฐานข้อมูลในการวางแผนเตรียมความพร้อมสำหรับการนิเทศในรอบปีการศึกษาถัดไปอย่างยั่งยืน

สรุปและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง ทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา อำเภอมวกเหล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 สรุปผลและมีข้อเสนอแนะที่สอดคล้องกับข้อค้นพบเชิงประจักษ์ ดังนี้ พบว่า 1) ระดับทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.66$) รองลงมา คือ ทักษะด้านความเป็นผู้นำ ($\bar{X} = 4.51$) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.47$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะด้านเทคนิค ($\bar{X} = 4.42$) ตามลำดับ 2) จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ประกอบด้วยทักษะสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความเป็นผู้นำ ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั้ง 4 ด้านมีลักษณะเกื้อหนุนกันในการพัฒนากระบวนการนิเทศและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของครู กล่าวคือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ช่วยสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือ ทักษะด้านความเป็นผู้นำช่วยกำหนดทิศทางและสร้างแรงจูงใจ ทักษะด้านเทคนิคช่วยสนับสนุนการให้คำแนะนำด้านหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล ส่วนทักษะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้การนิเทศมีความชัดเจน โปร่งใส และมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ คือ 1) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากทักษะด้านเทคนิคมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.42$) จึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาในด้านนี้เป็นลำดับแรก โดยจัดกิจกรรมพัฒนาความรู้และทักษะเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การวิเคราะห์ข้อมูล และการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงวิชาการ เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การนิเทศแบบโค้ช (Coaching) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารกับครู เพื่อเพิ่มความสามารถในการให้คำแนะนำที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติจริงของครู 2) ด้านการเสริมสร้างความสัมพันธ์และภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และความเป็นผู้นำมาใช้ควบคู่กับการนิเทศ โดยเน้นการสื่อสารเชิงบวก การรับฟังความคิดเห็น การให้กำลังใจ การสร้างแรงจูงใจ และการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ทั้งนี้ เพื่อสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและความร่วมมือในการนิเทศ 3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากทักษะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.66$) จึงควรรักษาและต่อยอดจุดแข็งดังกล่าว โดยพัฒนาระบบการประเมินให้มีเกณฑ์และตัวชี้วัดที่ชัดเจน ใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ และให้ข้อมูล

ย้อนกลับที่สามารถนำไปปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ได้จริง รวมทั้งจัดให้มีการติดตามผลหลังการนิเทศอย่างต่อเนื่อง

4) สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะการยกระดับทักษะด้านเทคนิคซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อาจดำเนินการในรูปแบบหลักสูตรหรือกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ เช่น การอบรมการนิเทศเชิงโค้ช การพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการนิเทศ และการจัดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) สำหรับผู้บริหาร เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ข้อเสนอแนะในการทำ วิจัยครั้งต่อไป คือ 1) ควรศึกษาปัจจัยหรือองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้องกับทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาและการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของครู เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและสามารถอธิบายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการนิเทศได้มากยิ่งขึ้น 2) ควรดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษา โดยศึกษาแนวปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนเงื่อนไขที่เอื้อต่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง 3) ควรพัฒนาและทดสอบ รูปแบบการพัฒนาทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษา ที่บูรณาการทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำ เทคนิค และการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน โดยศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบก่อนและหลังการนำไปใช้ เพื่อให้ได้รูปแบบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบนิเทศภายในสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กัญญภัทร หุ่นสุวรรณ และคณะ. (2562). การพัฒนาแนวทางการนิเทศการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ของนักเรียนโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสระบุรี. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์, 9(3), 50-60.
- คชา ปรานิตพลกรัง. (2564). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (Principal Leadership). วารสารมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มมร. วิทยาเขตอีสาน, 2(1), 22-30.
- ธีระยุทธ อ้วนวงศ์ และโกวิทย์ เทศบุตร. (2568). การพัฒนาแนวทางการนิเทศภายในโดยใช้แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2. วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา, 16(2), 239-256.
- นิติกร สาครี และนิยดา เปี่ยมพีชนะ. (2565). การนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. Journal of Modern Learning Development, 7(10), 16-28.
- พัชรินทร์ ศิริสุข. (2565). เทคนิคการนิเทศการสอนเชิงเน้นวัตถุประสงค์ร่วมสมัยในสถานศึกษา. วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 13(1), 7-19.
- ภัสสร มุลสา และคณะ. (2567). การวิเคราะห์องค์ประกอบทักษะการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 18(3), 101-118.
- ยุภารัตน์ หาสุข และคณะ. (2568). ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลกับพฤติกรรมการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ. วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา, 16(2), 218-238.
- รวีสร่า แป้งคุณญาติ และสมกุล ถาวรกิจ. (2563). บทบาทการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1. วารสารสังคมศึกษา มมร สาขาวิชาการสอนสังคมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย, 1(1), 26-38.



- รัตนาวดี มโนมัน และพัชรภา ตันติชูเวช. (2568). กระบวนการนิเทศภายในที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของสถานศึกษาในอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม. วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.), 7(2), 1-18.
- สายฟ้า หาสีสุข. (2564). การพัฒนารูปแบบการนิเทศการสอนภาษาไทยในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4. วารสารวิชาการแสงอีสาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 18(2), 97-108.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2. (2567). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2567). สระบุรี: กลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระบุรี เขต 2.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. เรียกใช้เมื่อ 15 มีนาคม 2568 จาก <https://www.moe.go.th/แผนการศึกษาแห่งชาติ-พ-ศ-2560>
- เอกรัฐ บุญเพ็ญ และพระมหาไกรวรรณ ชินตติโย. (2566). ทักษะการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. วารสารบัณฑิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 21(1), 330-347.
- Best, J. W. & Kahn, J. V. (1995). *Research in Education*. (7th ed.). New Delhi: Prentice-Hall of India.
- Cansoy, R. et al. (2024). Barriers to school principals' effective instructional supervision practices: Evidence from a centralised educational context. *Educational Studies*, 51(1), 114-131.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing*. (5th ed.). New York: Harper & Row Publishers.
- He, P. et al. (2024). School principals' instructional leadership as a predictor of teacher's professional development. *Asian- Pacific Journal of Second and Foreign Language Education*, 9 Article 63. <https://doi.org/10.1186/s40862-024-00290-0>.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw Hill.