



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม



โดย
นางสาวปรีดา จันแก้ว

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม



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

THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATOR AND
INTERNAL SUPERVISION IN SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE NAKHON PATHOM



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

Department of Educational Administration

Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศ
ภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
นครปฐม
โดย นางสาวปรีดา จันแก้ว
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์
รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มาเรียม นิลพันธุ์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

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

620620019 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา, การนิเทศภายในสถานศึกษา

นางสาว ปุริดา จันแก้ว: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 2) การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวนทั้งสิ้น 28 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษา ละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน หัวหน้างานนิเทศการศึกษา จำนวน 1 คน และ ครูผู้สอน จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 84 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของฟูลแลนและการนิเทศภายในสถานศึกษาตามแนวคิดของเทรซี แอริส สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การทำให้เกิดความสามัคคี เป้าหมายทางด้านคุณธรรม การสร้างความสัมพันธ์ ความรู้ และความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง

2. การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ความร่วมมือและความสัมพันธ์ การสื่อสารและภาษา ทักษะและความสามารถ และ จุดยืนทางความคิด

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

620620019 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATOR, INTERNAL SUPERVISION IN SCHOOL

MISS Purida JUNKAEW : THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATOR AND INTERNAL SUPERVISION IN SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE NAKHON PATHOM Thesis advisor : Assistant Professor Sangaun Inrak, Ph.D.

The objectives of this research were to examine; 1) transformational leadership of school administrator under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom 2) internal supervision in school under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom and 3) the relationship between transformational leadership of school administrator and internal supervision in school under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom. The samples were 28 schools under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom. The respondents consisted of one school director, the head of supervision and one teacher, with a total of 84. The research instrument was an opinionnaire about transformational leadership of school administrator based on Fullan's concept and internal supervision in school based on the CAPES framework of Tracey Harris's Supervision. The statistics were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The results revealed that:

1. The transformational leadership of school administrator under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom as a whole was at high level. The arithmetic mean ranking from the highest to the lowest were as follows; making coherence, moral purpose, relationship building, knowledge, and understanding change.

2. The internal supervision in school under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom as a whole was at high level. The arithmetic mean ranking from the highest to the lowest were as follows; excellence in practice, partnerships & relationships, communication & language, skills & competencies, and attitudinal positioning.

3. The relationship between transformational leadership of school administrator and internal supervision in school under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom was high correlation, with significantly at .01

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณา แนะนำ ช่วยเหลือ อย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังณอมศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ตลอดจนคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ทุกท่านที่ให้ความรู้ด้านการบริหารการศึกษาเป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.นภาเดช บุญเชิดชู ดร.จตุรงค์ อินทรรุ่ง ดร.อาคม มากมีทรัพย์ รองศาสตราจารย์ ดร.มีชัย เอี่ยมจินดาและรองศาสตราจารย์ ดร.วรรณวีร์ บุญคุ้ม ที่กรุณาให้คำแนะนำ และเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่ใช้ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษาสุพรรณบุรี ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการทดลองใช้เครื่องมือ

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานนิเทศการศึกษา และครูทุกท่านในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษานครปฐม ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลวิจัย ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดีรวมทั้งเพื่อนครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนศรีวิชัยวิทยาทุกท่าน ที่คอยสนับสนุน ช่วยเหลือและให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา

ขอขอบพระคุณคุณพ่อภวัต คุณแม่พรเพ็ญ จันแก้ว และครอบครัว ที่ให้การส่งเสริมและสนับสนุนในด้านการศึกษา คอยส่งกำลังใจ ช่วยเหลือและสนับสนุนด้านต่าง ๆ ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ด้วยดีเสมอมา จนทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ไปด้วยดี

คุณความดีและคุณประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดา และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในทุกด้านจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

นางสาว ปุริดา จันแก้ว

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | จ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ฉ |
| สารบัญ..... | ช |
| สารบัญตาราง..... | ฅ |
| บทที่ 1 บทนำ..... | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 2 |
| ปัญหาของการวิจัย..... | 4 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... | 6 |
| ข้อคำถามของการวิจัย..... | 6 |
| สมมติฐานของการวิจัย..... | 6 |
| ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย..... | 7 |
| ขอบเขตของการวิจัย..... | 13 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ..... | 14 |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... | 15 |
| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... | 15 |
| ความเป็นมาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... | 15 |
| ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... | 17 |
| ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... | 19 |
| แนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)..... | 20 |
| การนิเทศภายใน..... | 26 |

| | |
|---|----|
| ความหมายของการนิเทศ..... | 26 |
| จุดมุ่งหมายของการนิเทศ..... | 27 |
| หลักการนิเทศ | 30 |
| ความหมายการนิเทศภายใน | 33 |
| ความจำเป็นของการนิเทศภายในสถานศึกษา | 35 |
| กระบวนการนิเทศ..... | 37 |
| บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการนิเทศภายในสถานศึกษา..... | 48 |
| สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม..... | 51 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 52 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ..... | 52 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ | 57 |
| สรุป..... | 59 |
| บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย..... | 60 |
| ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... | 60 |
| ระเบียบวิธีวิจัย | 61 |
| แผนแบบการวิจัย..... | 61 |
| ประชากร | 62 |
| กลุ่มตัวอย่าง..... | 62 |
| ผู้ให้ข้อมูล..... | 62 |
| ตัวแปรที่ศึกษา | 62 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 64 |
| การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ | 65 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 66 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล..... | 66 |

| | |
|---|-----|
| สถิติที่ใช้ในการวิจัย | 67 |
| สรุป..... | 68 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 69 |
| ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม | 69 |
| ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม | 72 |
| ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครปฐม | 78 |
| ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม..... | 85 |
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 88 |
| สรุปผลการวิจัย..... | 89 |
| อภิปรายผล..... | 90 |
| ข้อเสนอแนะ | 96 |
| ข้อเสนอแนะทั่วไป..... | 96 |
| ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป..... | 97 |
| รายการอ้างอิง | 98 |
| ภาคผนวก..... | 103 |
| ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจ เครื่องมือวิจัย..... | 104 |
| ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย..... | 107 |
| ภาคผนวก ค หนังสือขอตกลงเครื่องมือ และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ .. | 116 |
| ภาคผนวก ง การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม | 119 |

ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ใน
 การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 122

ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย..... 126

ประวัติผู้เขียน..... 134



สารบัญตาราง

หน้า

| | |
|---|----|
| ตารางที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม | 70 |
| ตารางที่ 2 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวม (X_{tot}).. | 72 |
| ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านเป้าหมายทางด้าน คุณธรรม (X_1)..... | 73 |
| ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านความเข้าใจ กระบวนการเปลี่ยนแปลง (X_2)..... | 74 |
| ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการสร้าง ความสัมพันธ์ (X_3)..... | 75 |
| ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านความรู้ (X_4)..... | 76 |
| ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการทำให้เกิดความ สามัคคี (X_5)..... | 77 |
| ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวม (Y_{tot})..... | 78 |
| ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการสื่อสารและภาษา (Y_1)..... | 79 |
| ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านจุดยืนทางความคิด (Y_2) | 80 |

ตารางที่ 11 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านความร่วมมือและความสัมพันธ์ (Y₃)..... 81

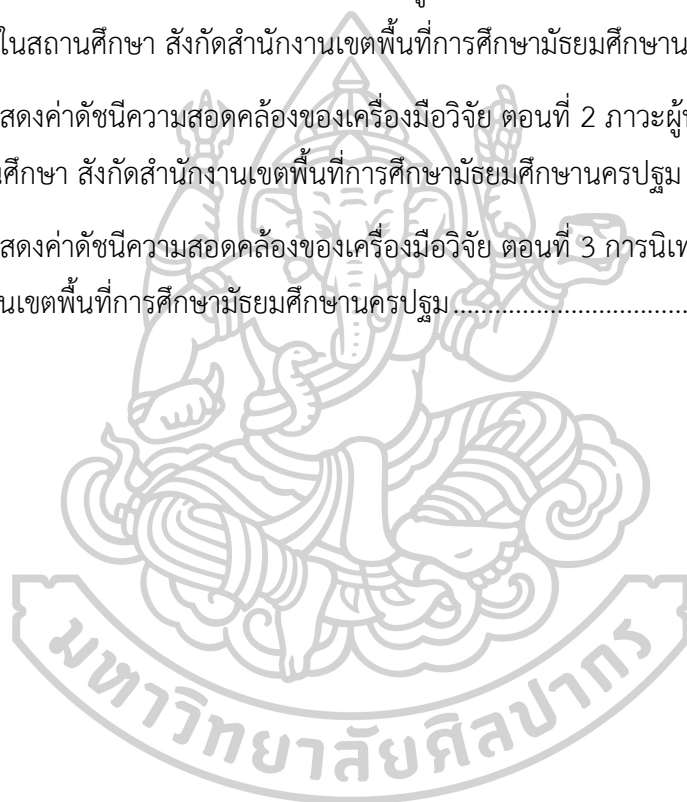
ตารางที่ 12 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (Y₄)..... 82

ตารางที่ 13 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านทักษะและความสามารถ (Y₅) 84

ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 86

ตารางที่ 15 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 108

ตารางที่ 16 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย ตอนที่ 3 การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 111



บทที่ 1

บทนำ

ในวันที่โลกมีการหมุนเวียนเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 อย่างรวดเร็ว “ระบบการศึกษา” ซึ่งถือเป็นระบบในการเตรียมกำลังคนเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ก็ต้องปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทว่าการจะทำให้เด็กมีทักษะศตวรรษที่ 21 ได้ “ผู้บริหารสถานศึกษา” จึงมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการพัฒนาการศึกษา พัฒนาครู พัฒนาเด็ก เปรียบเสมือนแม่ทัพในสนามรบ หากแม่ทัพเก่งจะนำพาทัพไปสู่เป้าหมายที่ดี¹

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การแข่งขัน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เศรษฐกิจ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรต่าง ๆ ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ สถานการณ์เหล่านี้เรียกว่า “VUCA World” เป็นคำย่อของความผันผวน (Volatility) คือสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง และรวดเร็ว ไม่สามารถคาดเดาหรือทำนายได้ หรือเป็นสถานการณ์เปลี่ยนแปลงฉับพลัน แบบตั้งตัวไม่ทัน หรือรวดเร็วมาก ความไม่แน่นอน (Uncertainty) คือสภาวะที่มีความไม่แน่นอนสูง คาดการณ์ได้ยาก ขาดความชัดเจน ไม่สามารถหาข้อมูลที่ชัดเจนมายืนยันในแต่ละสถานการณ์ได้ ทำให้ยากต่อการตัดสินใจ ความสลับซับซ้อน (Complexity) คือความซับซ้อนที่มากขึ้นเรื่อย ๆ เชิงระบบ มีปัจจัยมากมายและซับซ้อนต่อการตัดสินใจ และความคลุมเครือ (Ambiguity) คือความไม่ชัดเจน ไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจน² ทำให้ระบบการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัว โดยไม่ใช่แค่การปฏิรูปเพียงครั้งคราว แต่ต้องเป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของเยาวชน สังคมและตลาดแรงงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งผู้กำหนดนโยบายและบุคลากรด้านการศึกษาของไทยล้วนตระหนักว่า การศึกษาควรจะมุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมให้เยาวชนมีทักษะที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตและสอดคล้องกับสังคมในอนาคต การปรับปรุงระบบการศึกษา และการพัฒนาทักษะมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ไทยบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี รวมทั้งจะ

¹กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.), 5 ทักษะสำหรับ “ผู้บริหารสถานศึกษา” ใน ศ ต ว ร ร ช ที่ 21, เข้า ถึง เมื่อ 18 กุ ม ภา พ ัน ธ์ 2565, เข้า ถึง ได้ จ า ก <https://www.starfishlabz.com/blog/600-5-ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่21>

²ศศิมา สุขสว่าง, VUCA World ความท้าทายสำหรับผู้ในยุคใหม่, เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.sasimasuk.com/16768188/vuca-world-ความท้าทายสำหรับผู้ในยุคใหม่>

ช่วยเพิ่มศักยภาพ โอกาส และความเท่าเทียมทางเศรษฐกิจภายในประเทศ และด้วยแนวโน้มการเป็นสังคมผู้สูงอายุและสัดส่วนของประชากรในวัยทำงานที่ลดลงเรื่อย ๆ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะคือปัจจัยสำคัญของความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในอนาคต ดังนั้น คุณภาพของระบบการศึกษา ตลอดจนสมรรถนะและทักษะของผู้สำเร็จการศึกษา จึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะตอบโจทย์ดังกล่าว³

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค VUCA World ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทันต่อสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ต้องมีลักษณะเฉพาะหลายอย่าง เช่น การมีวิสัยทัศน์กว้างไกลจึงจะสามารถบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นการบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบันนี้ จึงมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ผู้บริหารสถานศึกษาผู้ซึ่งมีส่วนสำคัญที่จะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ เพื่อบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ จึงต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาบริหารสถานศึกษาในยุค VUCA World ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เห็นคุณค่าของงานและเพิ่มขีดความสามารถให้อยู่ในระดับที่สูงยิ่งขึ้น และต้องนำกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาเข้ามาเพื่อตรวจสอบและแก้ไขปัญหาค่าที่เกิเกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของงานที่เหนือความคาดหมายและออกมามีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นกระบวนการส่งเสริมให้บุคคลเกิดการพัฒนา สร้างทักษะในการดำเนินชีวิต สร้างคุณภาพชีวิตที่ดี และช่วยขัดเกลาให้คนมีศีลธรรมอันดีงามและละอายต่อบาป เมื่อมีการศึกษา บุคคลจะสามารถดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขและพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ อีกทั้งยังสามารถช่วยสร้างสรรค์สังคมและพัฒนาประเทศชาติ จากที่กล่าวมานั้น จะเห็นได้ว่าการศึกษามีความสำคัญมาก ทั้งต่อตัวบุคคลตลอดจนประเทศชาติ

³Hugh Delaney, การศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.unicef.org/thailand/th/stories/การศึกษาสำหรับศตวรรษที่-21>; Delaney, "การศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21."

การศึกษาไทยในปัจจุบันมีการจัดการศึกษาตามบริบทของการจัดการศึกษาอันเป็นไปตามแผนการศึกษาของชาติ คือ พัฒนาคคน พัฒนาครูอาจารย์ พัฒนาสังคม ในหลากหลายรูปแบบที่เน้นการมีส่วนร่วมขององค์กรภาครัฐและเอกชน เป็นการจัดการศึกษาที่เน้นด้านอาชีวศึกษามากขึ้น การมุ่งเน้นให้มีการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับปริญญาตรีเพื่อเน้นการมีงานทำโดยอาศัยปัจจัยหลักในองค์กรหลักจากภายนอกหลายปัจจัยเช่น ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านระบบราชการ ด้านการเมืองการปกครอง ด้านคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งส่งผลให้จัดระบบบริหารจัดการกระทรวงศึกษาธิการรูปแบบใหม่ โดยบูรณาการองค์กรหลักของกระทรวงทั้ง 5 องค์กรหลัก โดยให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้มีอำนาจสูงสุด กระจายอำนาจไปสู่ส่วนภูมิภาคไปยังศึกษาธิการภาค 1-18 โดยแต่ละภาคจะประกอบไปด้วยกลุ่มจังหวัด ในแต่ละจังหวัดมีศึกษาธิการจังหวัดเป็นฝ่ายกำกับดูแลหน่วยงานทางการศึกษาในจังหวัด เขตพื้นที่และสถานศึกษาซึ่งเป็นการกระจายอำนาจโดยให้มีการกำกับควบคุมดูแลกันอย่างเป็นระบบมากขึ้น⁴

ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับมือและปรับตัวให้ได้ นั่น สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีคือ ภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญในการบริหารช่วยทำให้เกิดการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ ในการศึกษาภาวะผู้นำ มีนักการศึกษาได้ให้แนวความคิดใหม่ไว้อย่างเช่น บาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) ได้เสนอไว้ว่า ผู้นำต้องมีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ (mission) และวิสัยทัศน์ (vision) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม มองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่นั้น ผู้นำจะความคาดหวังและมักทำ จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น⁵ ภาวะผู้นำในลักษณะนี้เรียกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีนักการศึกษาอีกท่านคือ ฟูลแลน (Fullan) ได้ศึกษาพบว่า ความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องเป็นผู้นำในทุกๆระดับชั้นของการทำงาน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการปฏิรูป โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่ให้

⁴ประหยัด พิมพา, "การศึกษาไทยในปัจจุบัน," วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด 7, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2561): 242.

⁵Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* (California: SAGE, 1994), 17.

ความสำคัญกับการสร้างศักยภาพและพัฒนาความเป็นผู้นำให้แก่บุคคลอื่นต่อไป⁶ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องนำแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาปรับใช้ เพราะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา หากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ย่อมเกิดผลสำเร็จขึ้นในสถานศึกษา

สถานศึกษาจะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้นั้นขึ้นอยู่กับ การขับเคลื่อนของผู้บริหารสถานศึกษา หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญอีกหน้าที่หนึ่ง มีส่วนช่วยให้สถานศึกษาเกิดการปรับตัวและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นั่นคือ การนิเทศภายในสถานศึกษา การนิเทศภายในสถานศึกษาถือเป็นกระบวนการที่ควบคุมคุณภาพของงานและจะต้องร่วมมือร่วมใจกันในการดำเนินการ เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาทุก ๆ ด้านในสถานศึกษา กระบวนนิเทศภายในสถานศึกษาถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้เกิดการยกระดับการทำงานและผลลัพธ์ภายในสถานศึกษาให้มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในสถานศึกษา และทำให้ระบบการทำงานมีการพัฒนา และสามารถตรวจสอบได้

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และหากผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศภายในสถานศึกษาที่ดี จะยิ่งช่วยให้การทำงานต่าง ๆ สามารถผ่านอุปสรรคและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ไปได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา

ปัญหาของการวิจัย

สถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ประกอบกับเทคโนโลยีที่มีความทันสมัย ทำให้การทำงานของคนในยุคปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปและจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้พลิกโฉมรูปแบบการทำงานแบบออนไลน์มากขึ้น ส่งผลต่อทุกภาคส่วนรวมถึงด้านการศึกษาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้อาจถือเป็นความท้าทายอย่างยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะดำเนินการพัฒนาคุณภาพการทำงานให้มีความต่อเนื่องและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

⁶Michael Fullan, *Leading in a Culture of Change: Personal Action Guide and Workbook* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 40.

จากประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 28 มกราคม 2564 ส่งผลให้เกิดการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาขึ้นใหม่ จำนวน 62 เขต โดยแต่เดิมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จะมีจังหวัดสุพรรณบุรี และจังหวัดนครปฐม ซึ่งเมื่อประกาศกระทรวงประกาศใช้ทำให้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ออกเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุพรรณบุรี และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครปฐม ดังเช่นในปัจจุบัน สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัศึกษานครปฐม มีโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 29 โรงเรียน รวม 7 อำเภอ ผู้วิจัยได้ ศึกษารายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ 2563 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานจัดสรรงบประมาณล่าช้า ทำให้ใกล้สิ้นปีงบประมาณ ผู้รับผิดชอบมีโครงการที่รับผิดชอบ ค่อนข้างมาก อันเนื่องมาจากผู้รับผิดชอบไม่ดำเนินการตามปฏิทินในแผนปฏิบัติการ ประกอบกับ นโยบายรัฐบาล “อยู่บ้าน หยุดเชื้อ เพื่อชาติ” ทำให้การใช้งบประมาณเป็นไปแบบเร่งรีบ ไม่เกิด ประโยชน์สูงสุดเท่าที่ควรจะเป็น⁷ จากปัญหาที่เกิดขึ้นพบว่าเกิดความล่าช้าในกระบวนการทำงานและ การไม่ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้ ทำให้งานมีคุณภาพลดลง ปัญหานี้แสดงให้เห็นว่าภาวะ ผู้นำมีความสำคัญในการเข้ามามีส่วนช่วยการแนะนำการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานและช่วยแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น ยิ่งในปัจจุบันนี้ที่มีสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน ผู้นำหรือผู้บริหารยังต้อง นำแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาปรับใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ตามที่กำหนดไว้และได้งานที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกปัญหาที่สำคัญ คือ บุคลากรบาง คนไม่มีความถนัดด้าน ICT⁸ หากพิจารณาถึงสาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาโดยใช้การนิเทศภายใน กระบวนการทำงานควรมีการวิเคราะห์สภาพงานและปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งรูปแบบการ ทำงานในสถานการณ์ตอนนี้ต้องใช้ทักษะทางด้าน ICT อย่างมาก ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการนิเทศ ภายในเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาให้พร้อมรับมือกับความ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ด้วยเหตุดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการ นิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครปฐม” เพื่อนำผลวิจัยเป็น

⁷สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. "รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปี งบประมาณ 2563." พฤศจิกายน 2563.

⁸เรื่องเดียวกัน, 159.

แนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัย และสามารถตอบปัญหาดังกล่าวได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึง
กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม
2. เพื่อทราบการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
นครปฐม
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ
การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยไว้
ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา นครปฐม อยู่ในระดับใด
2. การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม อยู่
ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีความสัมพันธ์หรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานทางการวิจัยไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา นครปฐม อยู่ในระดับปานกลาง
2. การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม อยู่
ในระดับปานกลาง

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเชิงระบบ (Systems Approach) ของลูเนนเบอร์กและออร์นสไตน์⁹ ที่กล่าวว่า องค์กรระบบเปิด ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยระบบจะยอมรับปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากสิ่งแวดล้อม มีกระบวนการแปลงสภาพ (Transformation Process) ซึ่งเปลี่ยนแปลงตัวป้อนให้กลายเป็นผลผลิต (Output) ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (Environment) ทั้งภายในและภายนอก และให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบทั้งสามส่วน จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันปัจจัยนำเข้าในระบบการศึกษานั้น คือ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องทรัพยากรทางการศึกษาที่นำเข้าสู่ระบบได้แก่ นโยบายการจัดการศึกษา ทรัพยากรบุคคล เช่น ผู้บริหาร ครู นักเรียน ทรัพยากรที่ใช้ดำเนินการ ได้แก่ เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) เป็นต้น

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดทฤษฎีในเรื่องนี้ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฟูลแลน (Fullan) ได้พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) เป้าหมายทางด้านคุณธรรม (Moral Purpose) 2) ความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) 3) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) 4) ความรู้ (Knowledge) และ 5) การทำให้เกิดความสามัคคี (Making Coherence)¹⁰ ยูคัล (Yukl) สรุปแนวปฏิบัติสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ 1) ทำวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมายและความน่าสนใจ 2) อธิบายวิธีการที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ 3) ปฏิบัติการด้วยความมั่นใจและมองโลกในแง่ดี 4) แสดงความเชื่อมั่นในผู้

⁹Fred C. Lunenburg and Allen C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7 ed. (Belmont CA: Wadsworth Cengage Learning, 2022), 23-25.

¹⁰Michael Fullan, **Leading in a Culture of Change: Personal Action Guide and Workbook** (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 4-5.

ตาม 5) สร้างโอกาสให้พบความสำเร็จตั้งแต่ระยะเริ่มแรก 6) ร่วมยินดีและฉลองความสำเร็จ 7) ใช้กริยาท่าทางการกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมสำคัญ 8) นำด้วยการเป็นแบบอย่าง 9) มอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์¹¹ คูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งเชิงพรรณนาและเชิงคุณภาพ ได้ข้อสรุปว่าองค์ประกอบ 5 ด้าน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ 1) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) 3) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others to Act) 4) เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the Way) 5) การสร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the Heart)¹² บาสและอวลิโอ (Bass & Avolio) จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนา โดยบาสและอวลิโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของคนและขององค์การ หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่บาส (Bass) เสนอทฤษฎีนี้ ในปี ค.ศ. 1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of The Full Range of Leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ เป็นพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (idealized influence) การที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่น่ายกย่อง (role model) นำเคารพศรัทธา มีวิสัยทัศน์และมีศีลธรรม ทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจและเชื่อมั่นในความคิดและการชี้แนะของผู้นำ ทั้งยังให้ความเคารพนับถือในตัวผู้นำและทำให้ผู้ตามมีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับผู้นำด้วย 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ผู้นำจะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามโดยการกระตุ้น ยกย่องความคาดหวังและความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะเสนอวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่ดึงดูดใจและแสดงความเชื่อมั่นว่า เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ ดังกล่าวสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยความสามารถของผู้ตาม ซึ่งความเชื่อมั่นของผู้นำจะส่งผลให้ผู้ตามเชื่อมั่นในศักยภาพของตน เกิด

¹¹Gary A. Yukl, **Leadership in Organization** (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989), 21.

¹²J.M. Kouzes and B.Z. Posner, **The Leadership Challenge** (San Francisco: Jossey-Bass, 2002), 166-171.

ความมุ่งมั่นทุ่มเทและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อผลงานที่สูงกว่ามาตรฐาน 3) การกระตุ้นทางสติปัญญา (intellectual stimulation) ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงสภาพหรือปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้ตามได้ร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่สร้างสรรค์ ผู้นำพยายามผลักดันและกระตุ้นให้ผู้ตามร่วมคิดวิเคราะห์และแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตาม 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) ผู้นำดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญ โดยผู้นำจะแสดงพฤติกรรมการเป็นผู้ดูแลช่วยเหลือ ผู้สนับสนุน ผู้สอนงาน ผู้ให้คำปรึกษา ผู้สร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง ผู้รับฟังความต้องการและปัญหาของผู้ตามอย่างจริงจัง¹³

ส่วนการนิเทศภายในสถานศึกษา มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดไว้อย่างหลากหลาย ได้แก่ เทร์ซี แฮร์ริส (Tracey Harris) ได้เสนอแนวคิดกรอบการทำงาน The CAPES framework ในการนิเทศ ดังนี้ 1) การสื่อสารและภาษา(C- Communication & Language) 2) จุดยืนทางความคิด(A- Attitudinal Positioning) 3) ความร่วมมือและความสัมพันธ์ (P - Partnerships & Relationships) 4) ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (E- Excellence in Practice) 5) ทักษะและความสามารถ (S-Skills & Competencies)¹⁴ แฮร์ริส (Harris) ได้เสนอการนิเทศภายในไว้ 6 ขั้นตอน 1) การประเมินสภาพงาน (Assessing) 2) การจัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritizing) 3) การออกแบบวิธีการทำงาน (Designing) 4) การจัดสรรทรัพยากร(Allocating Resources) 5) การประสานงาน (Coordinating) และ 6) การอำนวยการ (Directing)¹⁵ สจ๊วต อุทรานันท์ ได้เสนอกระบวนการนิเทศโดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผนการนิเทศ (Planning-P) เป็นไปตามที่ผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศประชุมปรึกษาหารือ เพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาตามความต้องการจำเป็นที่ต้องมีการนิเทศ รวมทั้งวางแผนขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนิเทศที่จัดขึ้น 2) การให้ความรู้ก่อนการนิเทศ (Informing-I) เป็นขั้นตอนการให้ความรู้ เพื่อให้เข้าใจถึงสิ่งที่จะดำเนินการว่าต้องอาศัยความรู้ ความสามารถเรื่อง

¹³Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership** (California: Sage Publications, 1994), 4.

¹⁴Tracey Harris, **Successful Supervision and Leadership** (New York: Routledge, 2020), 4-6.

¹⁵Ben M. Harris, **Supervisory Behavior in Education**, 3 ed. (New jersey: Prentice-Hall, 1985), 13-15.

ใด อย่างไรก็ตามบ้าง จะมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร จะทำอะไรให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ ซึ่งขั้นตอนที่มีความจำเป็นทุกครั้ง สำหรับการเริ่มการนิเทศที่จัดขึ้นใหม่ ทุกเรื่องที่มีความจำเป็นสำหรับงานนิเทศที่ยังไม่ได้ผล หรือได้ผลไม่ถึงขั้นที่พอใจ ซึ่งจำเป็นต้องทำการทบทวนให้ความรู้ในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง 3) การปฏิบัติกรนิเทศ (Doing-D) ประกอบด้วย การปฏิบัติงาน 3 ลักษณะ คือ การปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ การปฏิบัติงานของผู้นิเทศ และการปฏิบัติงานของผู้สนับสนุนการนิเทศ 4) การสร้างเสริมกำลังใจในการนิเทศ (Reinforcing-R) เป็นขั้นตอนการเสริมแรงของผู้บริหาร เพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจ และเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สามารถดำเนินไปพร้อม ๆ กับผู้รับการนิเทศกำลังปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นแล้วก็ได้ 5) การประเมินผลการนิเทศ (Evaluating-E) เป็นขั้นตอนที่ผู้นิเทศทำการประเมินผล การดำเนินงานที่ผ่านไปแล้วว่าเป็นอย่างไร หลังจากการประเมินผลการนิเทศ หากพบว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างใดอย่างหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานไม่ได้ผล สมควรที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการปรับปรุงแก้ไขอาจทำได้โดยการให้ความรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่ปฏิบัติใหม่อีกครั้ง ในกรณีที่ผลงานที่ยังไม่ถึงขั้นน่าพอใจ หรือให้ดำเนินการปรับปรุงการดำเนินงานทั้งหมด ในกรณีที่ดำเนินงานไม่ได้ผล แต่ถ้าประเมินผลแล้วประสบความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ และต้องการจะดำเนินการนิเทศต่อไปก็สามารถทำได้โดยไม่ต้องให้ความรู้ในเรื่องที่ปฏิบัติอีก การดำเนินการนิเทศตามกระบวนการจะเป็นไปอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้งจนกว่าจะบรรลุตามจุดประสงค์ที่วางไว้ หรือสามารถพัฒนาผู้รับการนิเทศได้ตามที่ต้องการหากบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายแล้วต้องการหยุดกระบวนการทำงาน ก็ถือว่าการนิเทศในเรื่องนั้นได้สิ้นสุดลง ถ้าหากมีการเริ่มปฏิบัติเรื่องใหม่ที่แตกต่างจากเดิม ต้องเริ่มตามกระบวนการดำเนินงานตามขั้นตอนดังกล่าวต่อไป¹⁶ โบยันและโคปแลนด์ (Boyan and Copeland) กล่าวว่ากระบวนการนิเทศ (instructional supervision process) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก โดยที่ทุกขั้นตอนนั้นจะมีกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและครู ตอนที่ 1 การประชุมก่อนการสังเกตการสอน (re-observation conference) ขั้นที่ 1 จำกัดความพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องหรือที่เป็นความกังวลห้วงโยของครู ขั้นที่ 2 ตัดสินใจเลือกหาที่จะได้มาซึ่งการวัดพฤติกรรมการสอน โดยวัดจากพื้นฐานครั้งแรก (base rate) หรือโดยการวัดพฤติกรรมการสอนโดยการตั้งมาตรการของระดับความสามารถในการสอนเอาไว้ (performance criterion) ขั้นที่ 3 เลือกเครื่องมือหรือสร้างเครื่องมือสำหรับการใช้ในการสอนเอาไว้ (performance criterion) ตอนที่ 2 การสังเกตการสอน (observation) ขั้นที่ 4 สังเกตพฤติกรรมการสอนที่

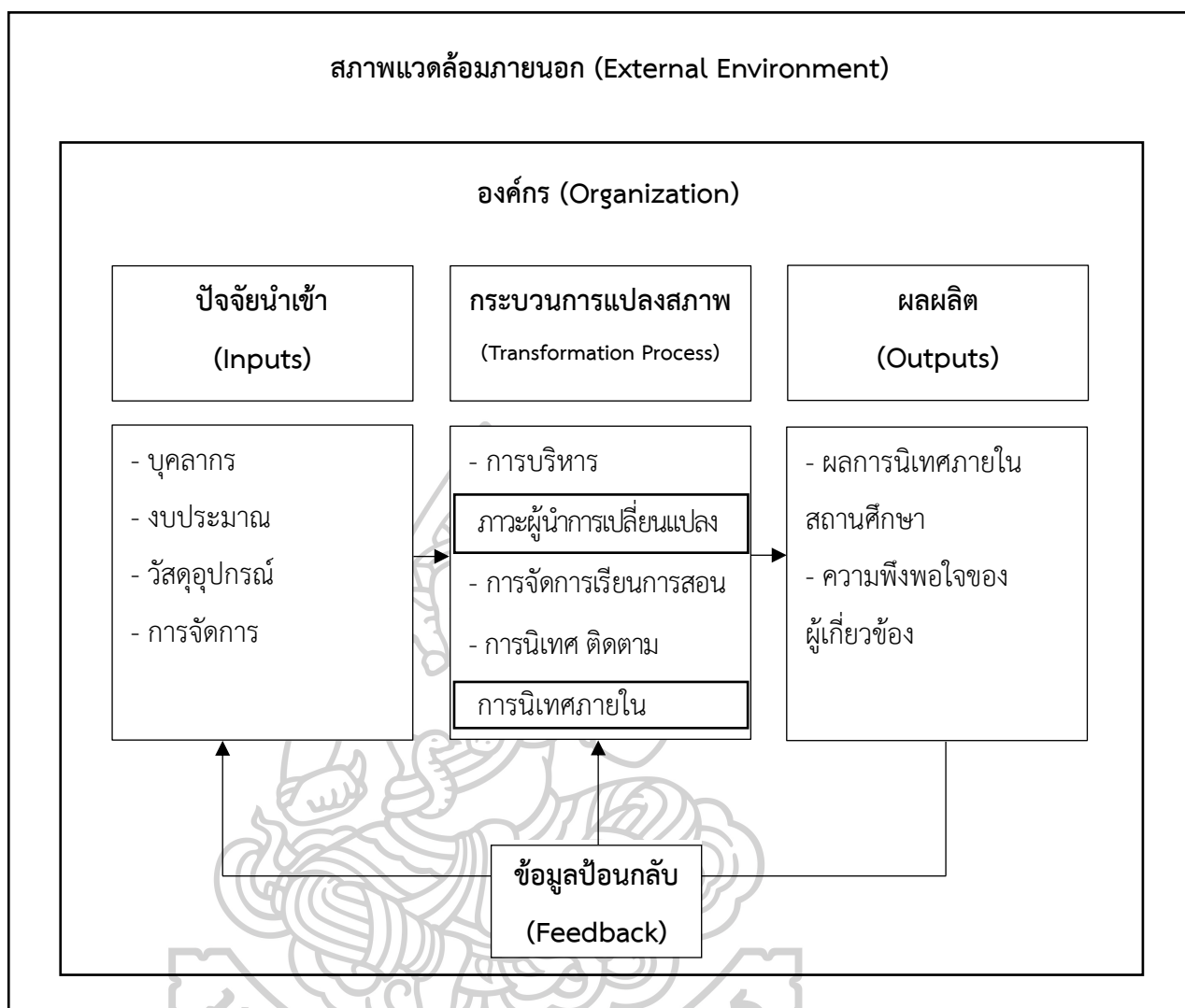
¹⁶สังัด อุทรานันท์, การนิเทศการศึกษา : หลักการ ทฤษฎีและการปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร: มิตรสยาม, 2537), 84-88.

เฉพาะเจาะจง ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การสอน (analysis) ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสังเกตการสอน ขั้นที่ 6 ซึ่งระบุถึงพฤติกรรมการสอนที่ต้องการเก็บรักษาเอาไว้ หรือพฤติกรรมการสอนที่ต้องการให้เปลี่ยนแปลง ตอนที่ 4 การประชุมหลังการสังเกตการสอน (post observation conference) ขั้นที่ 7 ให้ข้อมูลป้อนกลับจากผลของการวิเคราะห์ ขั้นที่ 8 พิจารณาเลือกยุทธวิธีใน 8 ขั้นนี้ เมื่อประกอบเข้าด้วยกันแล้วเป็นกระบวนการของการนิเทศการสอน ที่แต่ละขั้นในกระบวนการจะมีความต่อเนื่องกัน เช่นในขั้นที่ 1 ที่ 2 และที่ 3 จะต้องจัดทำก่อนขั้นที่ 4 และขั้นที่ 4 จะต้องจัดทำก่อนขั้นที่ 5 แล้วทำต่อเนื่องกันไปจนครบ 8 ขั้น ในแต่ละตอนแต่ละขั้นครูและผู้นิเทศจะทำงานร่วมกันไปในเกือบทุกขั้น ในบางโอกาสผู้นิเทศจะทำงานตามลำพังโดยเฉพาะในขั้นที่ 5 และขั้นที่ 6¹⁷

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของฟูลแลน (Fullan) ในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและแนวคิดกรอบการทำงานในการนิเทศของเทรซี่ แฮร์ริส (Harris) ในการศึกษาเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษา ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1



¹⁷Norman J. Boyan and Willis D. Copeland, **Instructional supervision training program** (Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publisher, 1978), 4-6.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan V. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2022), 23-25.

: Michael Fullan, **Leading in a Culture of Change: Personal Action Guide and Workbook** (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 4-5.

: Tracey Harris, **Successful Supervision and Leadership** (New York:Routledge, 2020), 4-6

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาการวิจัยโดยมุ่งที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา นครปฐม ซึ่งในส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้บูรณาการจากแนวคิดของ ฟูลแลน (Fullan) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) เป้าหมายทางด้านคุณธรรม (Moral Purpose) 2) ความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) 3) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) 4) ความรู้ (Knowledge) และ 5) การทำให้เกิดความสามัคคี (Making Coherence) ในส่วนของการนิเทศภายในสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดกรอบการทำงาน The CAPES framework ในการนิเทศของเทรซี่ แฮร์ริส (Tracey Harris) ดังนี้ 1) การสื่อสารและภาษา (C- Communication & Language) 2) จุดยืนทางความคิด (A- Attitudinal Positioning) 3) ความร่วมมือและความสัมพันธ์ (P - Partnerships & Relationships) 4) ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (E- Excellence in Practice) 5) ทักษะและความสามารถ (S-Skills & Competencies)

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_{tot}) | การนิเทศภายในสถานศึกษา (Y_{tot}) |
|---|--|
| 1. เป้าหมายทางด้านคุณธรรม (X_1) | 1. การสื่อสารและภาษา (Y_1) |
| 2. ความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง (X_2) | 2. จุดยืนทางความคิด (Y_2) |
| 3. การสร้างความสัมพันธ์ (X_3) | 3. ความร่วมมือและความสัมพันธ์ (Y_3) |
| 4. ความรู้ (X_4) | 4. ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (Y_4) |
| 5. การทำให้เกิดความสามัคคี (X_5) | 5. ทักษะและความสามารถ (Y_5) |

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Michael Fullan, **Leading in a Culture of Change: Personal Action Guide and Workbook** (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 4-5.

: Tracey Harris, **Successful Supervision and Leadership** (New York: Routledge, 2020), 4-6.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยนี้ตรงกัน จึงได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ถือเป็นอิทธิพลในองค์กรเพื่อการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งประกอบด้วย 1. เป้าหมายทางด้านคุณธรรม (Moral Purpose) 2. ความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) 3. การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) 4. ความรู้ (Knowledge) และ 5. การทำให้เกิดความสามัคคี (Making Coherence)

การนิเทศภายใน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ทำให้เกิดการพัฒนา ปรับปรุง และแก้ไขงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรในสถานศึกษาร่วมมือร่วมใจกันจัดขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 1. C- Communication & Language (การสื่อสารและภาษา) 2. A- Attitudinal Positioning (จุดยืนทางความคิด) 3. P - Partnerships & Relationships (ความร่วมมือและความสัมพันธ์) 4. E- Excellence in Practice (ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน) 5. S-Skills & Competencies (ทักษะและความสามารถ)

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม หมายถึง โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวน 29 โรง

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นหลักการ ทฤษฎี แนวคิดต่าง ๆ ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การนิเทศภายใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความเป็นมาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดทางการศึกษาของผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิผล โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำอย่างชัดเจน และยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในปัจจุบัน¹⁸

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง เจตคติและ สมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำและผู้เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ดังนั้น จึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและ เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้ในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์กร¹⁹ซึ่งบาส (Bass) กล่าวว่า

¹⁸James M. Burn, **Leadership** (New York: Harper & Row, 2012), 20.

¹⁹Paul M. Muchinsky, **Psychology Applied to Work an Introductions to Inductrail and Organizational Psychology** (Belmont: Brooks/Cole Pub, 1997), 374.

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นมากกว่าผู้นำบารมี (Charisma) เช่น นักร้อง ดารา ไม่มีการเปลี่ยนแปลงผู้ตามอย่างเป็นระบบ แม้บารมีจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญแต่ไม่เพียงพอ²⁰

บาส (Bass) ได้อธิบายลักษณะของผู้นำทั้งสองประเภท คือ ผู้นำแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ดังนี้ 1) ผู้นำจะคิดและพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจากการทำงานและพยายามให้เขารับมันตราบเท่าที่ผลการปฏิบัติงานบรรลุความต้องการ 2) มีการแลกเปลี่ยนของผลตอบแทนและสัญญาว่าจะให้ผลตอบแทน สำหรับความมุ่งมั่นและพยายามที่เหมาะสม 3) ตอบสนองต่อความจำเป็นและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา นานเท่าที่เขาจะทำงานให้ลุล่วง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและพบได้เมื่อผู้นำมีลักษณะ ดังนี้ 1) กระตุ้นความสนใจของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้มอบงานของตนเองด้วยการมุ่งผลสำเร็จที่สูงขึ้น 2) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน หรือวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร 3) พัฒนาศักยภาพและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้น 4) กระตุ้นให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลงและทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะ²¹

จากการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า ผู้นำจะมีการมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และจัดข้อจำกัดในการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลในการสอนทักษะแก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องปรับปรุงและแก้ปัญหา เพื่อเพิ่มการริเริ่ม การกระตุ้น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นกันแบ่งปันความคิด การตระหนักถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความร่วมมือ รวมทั้งส่งเสริมการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในการแก้ไขความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร²²

²⁰Bernard M. Bass, “Leadership and Performance Beyond Expectation” Quote in **Leadership in Organization**. 2nd ed., 57, Gary A. Yukl, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall, 1989), 57.

²¹Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership** (California: Sage Publications, 1994), 2.

²²Gary Yukl and Van David D. Fleet, “Theory and Research on Leadership in Organizations,” In **Handbook of industrial and Organizational Psychology**, 2nd ed., (3 edited by Marvin: D. Dunnette and Leaetta M. Hough, 1992), 175-176.

กล่าวโดยสรุป คือ หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำบารมีแล้ว ได้มีการคิดและพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใหม่ นั่นคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึง คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบิร์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และบาส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass)

ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงและเป็นการพัฒนาผู้ตามโดยทำให้ผู้ตามตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน การพัฒนาขีดความสามารถของผู้ตามให้มีระดับที่สูงขึ้น การยกระดับความต้องการของผู้ตามเพื่อทำให้เกิดประโยชน์ขององค์กรมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว ทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมาย²³

บาส และ อาโวลีโอ (Bass & Avolio) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงยิ่งขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ซึ่งนำไปสู่สิ่งที่จะทำให้อุปกรณ์ได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่แรก และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลลัพธ์ที่สูงขึ้น²⁴

²³มัทนา วัฒนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ (นครปฐม: เพชรเกษมพรินติ้ง, 2561), 81.

²⁴Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership* (Thousand Oaks: Sage Publication, 1994), 2.

กริฟฟิน (Griffin) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ ดำเนินการเหนือความคาดหวังกว่าปกติ โดยการถ่ายโอนความรู้สึกต่อพันธกิจ การกระตุ้น ประสบการณ์การเรียนรู้ การตัดสินใจให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด²⁵

เดสเลอร์ (Dessler) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการ เปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมุติฐานของสมาชิกองค์การและต่อการสร้างความ ผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร²⁶

เรซิลและสแวนสัน (Razil and Swanson) กล่าวถึงผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้จูงใจ ให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวังปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งสู่การบรรลุความต้องการในระดับสูง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการใช้ความสามารถมา ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจนั้น ๆ²⁷

ดูบริน (Dubrin) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง การมุ่งเน้นการ เปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยยกระดับแรงจูงใจและคุณธรรม จนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึก อยากรับเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ นอกเหนือจากนี้ผู้นำจะต้องช่วยยกระดับความต้องการของบุคคลให้ สูงขึ้น สร้างค่านิยมให้ดีขึ้น และพัฒนาคุณธรรมให้สูงขึ้นด้วย²⁸

ลูเนนเบิร์ก และ ออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ ความคาดหวังไว้²⁹

²⁵Paul Griffin, *Diction of 20th century music Paul Griffiths* (New York: Thames and Hudson, 1996), 524.

²⁶Gary Dessler, *Management: Leading People and Organization in the 21st Century* (New Jersey: Prentice-Hall International, 1998), 202.

²⁷T.A. Razil and A.D. Swanson, *Fundamental concept of Educational Leadership*, 2 ed. (New Jersey: Merrill Prentice-Hall, 1998), 32.

²⁸Andrew J. Dubrin, *Leadership: Research Findings Practice and Skill* (n.p.: Houghton Mifflin Company, 1998), 198.

²⁹Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, *Educational Administration: Concepts and Practices 3th ed* (Australia: Wadsworth, 2000), 150-151.

ฟูลแลน (Fullan) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องเป็นผู้นำในทุก ระดับชั้นของการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการปฏิรูป โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการสร้างศักยภาพและพัฒนาความเป็นผู้นำให้แก่บุคคลอื่นต่อไป³⁰

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ถือเป็นอิทธิพลในองค์กร เพื่อการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร เมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อย คือ 1) ช่วยให้บุคลากรในองค์กร ได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรให้ ดำเนินการได้อย่างตามลักษณะของพลวัตภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง 3) ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ ช่วยให้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความ ต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคลโดยจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ ผู้ร่วมงานมีความยินดีและเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และสิ่งสำคัญที่ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เพราะจะเพิ่มความสำเร็จขององค์กรในระยะ ยาว งานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินการตามกรอบงานประจำ แต่จะเป็น การดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ต่อองค์กรใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ รักษาการถึงความเปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตาม ทำให้เกิดการพัฒนาตัวเองของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

³⁰Michael Fullan, *Leading in a Culture of Change: Personal Action Guide and Workbook* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 40.

แนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีที่นักการศึกษา นักวิชาการและนักวิจัย ได้ให้ความสนใจอย่างมาก ซึ่งแนวคิดทฤษฎีนี้ถือเป็นการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับคนในองค์กร และองค์กร ทำให้เกิดการพัฒนาในทุกด้าน ในที่นี้จะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของนักทฤษฎีต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass)

บาส (Bass) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กรและได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) บาส (Bass) นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตามผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตาม โดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำเร็จและคุณค่าผลลัพธ์ของงานมากขึ้นหรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าสนใจตนเอง (Self - interest) ผลจากอิทธิพลดังกล่าวนี้ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ให้มากกว่าที่คาดหวังไว้ในตอนแรก บาส (Bass) เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งผลของอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกใจและอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ บาส (Bass) เห็นว่าการมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีองค์ประกอบที่สำคัญอีก 3 ส่วน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มิชอบเห็นจากควมมีบารมี คือ การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ได้จะมีการผสมผสานทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอ ต้องคอยพึ่งผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน ในแนวคิดของบาส (Bass) ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในทางที่กว้างกว่าโดยไม่ใช้แค่เพียงใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมถึงการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) ได้เสนอ

ว่าผู้นำ 2 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่อง จากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกัน อาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งบาส (Bass) เปรียบเทียบให้เห็นว่า ความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นที่สูง บาส (Bass) ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมทางกันและผู้ตามซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถูกเอียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมทางจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมทางและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงาน และบาส (Bass) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งผู้นำคนเดียวอาจใช้ได้ทั้งภาวะผู้นำทั้งสองแบบตามสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน³¹

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบนนิส และ นานัส (Bennis and Nanus)

เบนนิส และ นานัส (Bennis and Nanus) ได้ศึกษาและวิจัยเชิงคุณภาพกับผู้นำจากองค์กรทางธุรกิจและทางราชการในด้านพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้เสนอว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงผ่านพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ (Attention Through Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีภาพอนาคตหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน ดึงดูดใจและสามารถทำให้เป็นจริงได้ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นหนึ่งในและมีคุณค่าขององค์กร

³¹Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985), 123-125.

2. สื่อสารวิสัยทัศน์ (Meaning Through Communication) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้กำหนดกรอบโครงสร้างทางสังคม เป็นผู้ปรับเปลี่ยนคุณค่า ความเชื่อและบรรทัดฐานขององค์กรให้กับสมาชิกในหน่วยงาน

3. เป็นแบบอย่าง (Deployment of Self) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างความไว้วางใจในองค์กร โดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและรักษาคำมั่นสัญญา

4. สร้างความน่าเชื่อถือ (Trust Through Positioning) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงรู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มีการเรียนรู้อยู่เสมอเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง³²

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคอนเกอร์ (Conger)

คอนเกอร์ (Conger) ได้ศึกษาและได้เสนอว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกผ่านพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. สร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ (Sensing Opportunity and Formulating a Vision) พฤติกรรมผู้นำที่นำเสนอวิสัยทัศน์ซึ่งแตกต่างไปจากรูปแบบเดิม ๆ แต่อยู่ในกรอบที่ผู้ตามจะยอมรับได้ในความเป็นไปได้

2. สื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating a Vision That Inspires) พฤติกรรมผู้นำที่กำหนดแนวทางปฏิบัติจะมีความแตกต่างไปจากเดิมเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ อีกนัยคือเพื่อให้เกิดการยอมรับถึงความพิเศษในตัวผู้นำ

3. เพิ่มศักยภาพเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ (Empowering Other to Achieve the Vision) พฤติกรรมผู้นำที่ยอมเสียสละตัวเอง ทำงานเสี่ยง หรือลงทุนลงแรงอย่างมากเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ เพราะผู้ตามให้ความไว้วางใจกับผู้นำที่ทำเพื่อส่วนรวม

4. ส่งเสริมให้กำลังใจผู้ร่วมงาน (Encouraging commitment in Followers) พฤติกรรมผู้นำที่สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานในเชิงบวก คอยส่งเสริมพฤติกรรมที่นำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

5. สร้างความเชื่อมั่นในตัวบุคคล (Building Trust Through Personal Commitment) พฤติกรรมผู้นำที่พร้อมจะเชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานว่ามีความสามารถในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย³³

³²Warren Bennis and Burt Nanus, **Leadership** (New York: Harper and Row, 1985), 25.

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio)

บาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนา โดยบาสและอโวลิโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของคนและขององค์กร หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่บาส (Bass) เสนอทฤษฎีนี้ ในปี ค.ศ. 1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of The Full Range of Leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ เป็นพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง³⁴ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (idealized influence) การที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่น่ายกย่อง (role model) นำเคารพศรัทธา มีวิสัยทัศน์และมีศีลธรรม ทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจและเชื่อมั่นในความคิดและการชี้นำของผู้นำ ทั้งยังให้ความเคารพนับถือในตัวผู้นำและทำให้ผู้ตามมีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับผู้นำด้วย
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ผู้นำจะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามโดยการกระตุ้น ยกย่องความคาดหวังและความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะเสนอวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่ดึงดูดใจและแสดงความเชื่อมั่นว่า เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ ดังกล่าวสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยความสามารถของผู้ตาม ซึ่งความเชื่อมั่นของผู้นำจะส่งผลให้ผู้ตามเชื่อมั่นในศักยภาพของตน เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทและอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อผลงานที่สูงกว่ามาตรฐาน
3. การกระตุ้นทางสติปัญญา (intellectual stimulation) ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงสภาพหรือปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้ตามได้ร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่สร้างสรรค์ ผู้นำพยายามผลักดันและกระตุ้นให้ผู้ตามร่วมคิดวิเคราะห์และแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตาม

³³J.A Conger, **The Charismatic Leader** (San Francisco: Jossey-Bass, 1989), 25.

³⁴Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership** (California: Sage Publications, 1994), 2.

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) ผู้นำดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญ โดยผู้นำจะแสดงพฤติกรรมการเป็นผู้ดูแลช่วยเหลือ ผู้สนับสนุน ผู้สอนงาน ผู้ให้คำปรึกษา ผู้สร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง ผู้รับฟังความต้องการและปัญหาของผู้ตามอย่างจริงจัง³⁵

การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีศีลธรรม เชื่อมมั่นในความสามารถของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ เปิดเผยและให้ความใส่ใจดูแลผู้ตาม เป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถทำสิ่งที่ดีหรือสร้างผลงานที่ดีได้เช่นเดียวกับผู้นำที่พวกเขาเคารพและนับถือ³⁶

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner)

คูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) ได้ชี้ให้เห็นว่า การมีภาวะผู้นำนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการฝึกฝนและพฤติกรรม สังเกตได้จากทักษะและความสามารถ แม้จะมีความแตกต่างกันในเรื่องวัฒนธรรม เพศ อายุ และตัวแปรอื่น ๆ ซึ่งวิธีการเหล่านี้จะเป็นแนวทางให้กับผู้นำ ในการบรรลุเป้าหมาย หรือประสบความสำเร็จ และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พวกเขาได้พัฒนาและวิจัยอย่างละเอียดเกี่ยวกับข้อปฏิบัติภาวะผู้นำในปัจจุบัน และเมื่อพวกเขาเริ่มศึกษาจึงค้นพบว่า อะไรคือสิ่งที่ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ทำเมื่อพวกเขาอยู่ในจุดสูงสุด พวกเขาค้นพบว่าเมื่อผู้นำอยู่ในจุดสูงสุดแล้วจะมี 5 หลักปฏิบัติคล้าย ๆ กันทุกคน คือ พวกเขาสร้างแบบจำลอง, สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน, สร้างกระบวนการที่ท้าทาย, สนับสนุนผู้อื่นให้ลงมือปฏิบัติ และสุดท้าย สร้างขวัญและกำลังใจ 3 ทศวรรษต่อมาในรูปแบบ 5 ข้อปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างของภาวะผู้นำ ยังคงพิสูจน์ประสิทธิภาพของมันได้อย่างชัดเจน มีหลักฐานที่สร้างผลสำเร็จต่าง ๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นแบบบุคคล แบบทีมองค์กรและชุมชน โดยรูปแบบ 5 ข้อปฏิบัตินี้ได้เปิดแนวคิดนามธรรมของภาวะผู้นำ ซึ่งทำให้เข้าใจง่ายว่าข้อปฏิบัติและพฤติกรรมสามารถสอนและเรียนรู้ได้ หากทุกคนเต็มใจที่จะอยากจะพัฒนาและยอมรับความท้าทายที่จะเกิดขึ้น โดยวัดและตรวจสอบตามรายการข้อปฏิบัติของภาวะผู้นำ (LPI) ซึ่งเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในการประเมินความเป็นผู้นำในระดับโลก จากการศึกษาอย่างต่อเนื่องยืนยันได้ว่ารูปแบบ 5 ข้อปฏิบัติ

³⁵Ibid., 4.

³⁶มัทนา วังถนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ (นครปฐม, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561), 81.

และเครื่องมือในการประเมินของพวกเรา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกัน ทั้งประสิทธิภาพของผู้นำและระดับความมุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วม รวมถึงความพึงพอใจของผู้ที่จะปฏิบัติตาม³⁷

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ไมเคิล ฟูลแลน (Michael Fullan)

ฟูลแลน (Fullan) มีแนวคิดว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยแรงผลักดันในหลายๆ ด้าน และหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. เป้าหมายทางด้านคุณธรรม (Moral Purpose) หมายถึง การกระทำที่ตั้งใจจะสร้างพฤติกรรมเชิงบวกให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์กร พฤติกรรมเชิงบวกนี้มีความสำคัญต่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร

2. ความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) หมายถึง ผู้นำต้องเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรจากการสร้างพฤติกรรมเชิงบวกและต้องมุ่งมั่นเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

3. การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) หมายถึง การที่ผู้นำต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะปัจจัยหนึ่งในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จทุกครั้ง คือ ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดี ถ้าความสัมพันธ์ดีขึ้น อะไร ๆ ก็ดีขึ้น ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ที่สมบูรณ์กับผู้คนโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับคนที่แตกต่างจากตัวเอง

4. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง การสร้างและแบ่งปันความรู้ ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความสอดคล้องของเป้าหมายทางด้านคุณธรรม ความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงและการสร้างความสัมพันธ์ เพราะผู้นำที่แท้จริงต้องมีความรู้จริง มุ่งมั่นที่จะสร้างและเพิ่มพูนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและพร้อมที่จะแบ่งปันความรู้แก่บุคคลในองค์กร ความรู้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

5. การทำให้เกิดความสามัคคี (Making Coherence) หมายถึง ผู้นำเป็นผู้ที่สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในองค์กร เพื่อนำไปสู่การร่วมกันคิดสร้างสรรค์งานให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้นำจะต้องมีความอดทนและมีประสิทธิภาพในการทำงาน ในกรอบของพลัง (Energy) ความศรัทธาอย่างแรงกล้า (Enthusiasm) และความหวัง (Hope) สร้างพันธะสัญญาทั้งภายนอกและ

³⁷J.M Kouzes and B.Z. Posner, **The Leadership Challenge** (San Francisco: Jossey-Bass, 2002), 166-171.

ภายใน เพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีกว่า แรงกดดันจะเกิดขึ้นจากการตั้งเป้าหมายที่ยากลำบาก ส่วนแรงสนับสนุน คือ การพัฒนาศักยภาพใหม่ ๆ องค์ประกอบประการที่ 2 นี้ จะแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ ๆ นั้นต้องมีทั้งแรงกดดันและแรงสนับสนุนในสังคมนั้นมีแรงที่ต่อต้านอยู่มากมาย นั่นก็หมายความว่า จำเป็นต้องมีพลังใหม่ ๆ เข้ามาช่วยป้องกันเปลี่ยนทิศทาง พลังใหม่ ๆ เหล่านี้ คือ การใช้แรงกดดันกับแรงสนับสนุนอย่างถูกต้อง แรงกดดันนั้นจะต้องมีเป้าหมาย มีการประเมินตรวจสอบที่โปร่งใส และมีคุณธรรม ส่วนแรงสนับสนุน

จะเป็นการพัฒนาศักยภาพใหม่ ๆ ความคิดใหม่ ๆ และเวลาที่ใช้ในการศึกษาและทำงานร่วมกันมากขึ้นยิ่งแรงกดดันและแรงสนับสนุนทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีมากเท่าไรการเปลี่ยนแปลงก็จะประสบผลสำเร็จมากขึ้นเท่านั้น เมื่อมีแรงกดดันทั้ง 8 ซึ่งรวมถึงแรงกดดันและแรงสนับสนุนแล้วก็จะทำให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ขึ้น นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังต้องการการยอมรับที่ผู้บริหารต้องการทำให้เงียบ (Respect Those You Want to Silent) การก้าวสู่อันอันตรายในการสร้างพันธมิตรใหม่ (Move Toward the Danger in Forming New Alliances) การบริหารจัดการโดยใช้ความฉลาดทางอารมณ์และเหตุผล (Manage Emotionally as Well Rationally) และการต่อสู้กับสาเหตุของความพ่ายแพ้ (Fight For Lost Causes)³⁸

การนิเทศภายใน

ความหมายของการนิเทศ

การนิเทศเป็นงานที่มีความสำคัญงานหนึ่งของการจัดและบริหารสถานศึกษา ในการพัฒนาการศึกษาสายสามัญหรือสายอาชีพต่างก็ต้องการนิเทศเป็นหลักของการจัดกิจกรรมบริหารสถานศึกษา ด้วยเหตุนี้การนิเทศจึงเป็นกระบวนการของการศึกษา ที่มุ่งจะส่งเสริมให้การสนับสนุนและพัฒนามาตรฐานของการศึกษา โดยเฉพาะผู้นิเทศก็ต้องการความรู้ ประสบการณ์ และทักษะต่าง ๆ ในการนิเทศ ต้องการการสนับสนุน ต้องการขวัญและกำลังใจ ต้องการความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ขณะเดียวกันผู้รับการนิเทศก็ต้องการการดูแลเอาใจใส่ต้องการขวัญและกำลังใจ และการสนับสนุนจากผู้นิเทศและผู้บริหารเช่นกัน

³⁸Fullan M., *The Development of Transformational Leaders for the Educational Decentralization*. Document for educators training, p6, 2004.

Carter V. Good กล่าวว่า การนิเทศ หมายถึง ความพยายามของผู้ทำหน้าที่นิเทศภายในสถานศึกษาในการให้คำปรึกษา แนะนำผู้สอนให้สามารถปรับปรุงการสอนของตนให้ดีขึ้น ช่วยพัฒนาผู้สอนเล็งข้อดีจุดประสงค์ของการสอน เนื้อหาที่สอน วิธีสอน และการประเมินผลการสอน³⁹

Barr, Burtor และ Bruekner กล่าวว่า การนิเทศ คือ การใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงการสอนและสิ่งแวดล้อมที่คอยอำนวยความสะดวกต่อการเรียนของผู้เรียน⁴⁰

สุวรรณา ชิตสุกานต์ ได้ให้ความหมายของการนิเทศว่า เป็นการให้คำแนะนำ การสนับสนุน การช่วยเหลือ และติดตามการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการ⁴¹

กล่าวโดยสรุปว่า การนิเทศ หมายถึง การกระทำที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนา โดยการให้คำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยเหลือ เพื่อให้งานออกมาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

จุดมุ่งหมายของการนิเทศ

มีนักวิชาการได้กล่าวจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

สังต์ อุทรานันท์ กล่าวถึงการนิเทศมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาคน คือ การนิเทศการสอนเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรเหล่านั้นได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น
2. เพื่อพัฒนางาน งานนิเทศนั้นมีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่ผู้เรียน ซึ่งเป็นผลผลิตจากการสอนของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยเหตุนี้การนิเทศที่จัดขึ้นจึงมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนางานสอนให้ดีขึ้นนั่นเอง
3. เพื่อสร้างการประชาสัมพันธ์ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน โดยผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้เสนอแนะและผู้รับฟัง ซึ่งไม่ใช่เป็นการทำงานภายใต้การถูกบังคับและคอยตรวจตราหรือจับผิด

³⁹Carter V. Good, **Dictionary of Education**, 3 ed. (New York: McGraw-Hill, 1973), 174.

⁴⁰A. S. Barr, W. H. Burton, and L. J. Brueckner, **Supervision** (New York: D Appleton-Century, 1967), 163.

⁴¹สุวรรณา ชิตสุกานต์, **การนิเทศการศึกษา** (กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏวไลยอลงกรณ์, 2547), 6.

4. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจการทำงานร่วมกันและพัฒนา เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคคลมีความตั้งใจทำงาน หากการนิเทศไม่ได้สร้างขวัญและกำลังใจแล้ว การนิเทศการสอนก็ย่อมไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย⁴²

กรองทอง จิรเดชากุล ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายทั่วไปของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้บริหารและคณะกรรมการนิเทศของสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียนได้

2. เพื่อพัฒนาความสามารถของครู

3. เพื่อช่วยเหลือและจัดสรรเครื่องมือ และสื่อการเรียนรู้ ตลอดจนช่วยเหลือและปรับปรุงวิธีจัดการเรียนรู้

4. เพื่อให้ครูเกิดความเจริญงอกงามทางวิชาชีพ⁴³

จันทรานี สงวนนาม กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการนิเทศนั้น

1. เพื่อให้สถานศึกษามีศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

2. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ

3. เพื่อพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสังคม ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน

4. เพื่อให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา⁴⁴

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ 4 ข้อ ดังนี้

1. เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู

2. เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

3. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ

⁴²สังัด อุทรานันท์, การนิเทศการศึกษา : หลักการ ทฤษฎี และการปฏิบัติ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2530), 16.

⁴³กรองทอง จิรเดชากุล, คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: ธาราอักษร, 2556), 3.

⁴⁴จันทรานี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร: บั๊ค ฟอ์ยท์, 2557), 155.

4. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี⁴⁵

มาร์คและคณะ (Mark and others) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการนิเทศ นั้น

1. ช่วยให้ครูผู้สอนเห็นเป้าหมายชัดเจนยิ่งขึ้น และทราบถึงบทบาทของผู้นิเทศ เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

2. ช่วยเหลือครูให้มองเห็นปัญหาและความต้องการของผู้เรียนได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3. ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงในโรงเรียนและกิจกรรมต่าง ๆ โดยใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นหมู่คณะ และสร้างความสัมพันธ์ร่วมกัน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

4. สร้างขวัญกำลังใจ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

5. กำหนดงานให้ครูแต่ละคนอย่างเหมาะสม ซึ่งงานนั้นควรสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาความสามารถของตนเอง

6. ช่วยครูในการพัฒนาความสามารถในการสอนให้ดีขึ้น

7. ช่วยครูใหม่ให้สามารถทำงานเข้ากับระบบของโรงเรียนได้

8. ใช้ในการประเมินผลการทำงานของครู

9. ช่วยเหลือครูในการหาสาเหตุ แก้ปัญหา และอุปสรรคในการเรียนของนักเรียน

10. ทำให้ชุมชนเข้าใจแผนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน

11. ช่วยปกป้องครูให้พ้นจากข้อร้องเรียนที่ไม่มีเหตุผล ไม่ยุติธรรม และการวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ ที่ไม่เป็นธรรม⁴⁶

กวิน (Gwynn) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ ดังนี้

1. เพื่อช่วยเหลือครูให้เข้าใจนักเรียนดีขึ้น

2. เพื่อช่วยพัฒนาครูให้เกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

3. เพื่อช่วยครูในการจัดหาและเลือกอุปกรณ์ที่จะนำมาใช้ประกอบการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

⁴⁵ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การนิเทศการสอน (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2548), 20.

⁴⁶James R. et al., Handbook of Educational Supervision : A Guide for The Practitioner (Boston: Ally and Bacon, 1973), 93.

4. เพื่อช่วยให้ครูปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น
5. เพื่อสร้างลักษณะความเป็นผู้นำให้แก่ครู โดยการนำเอาความรู้ ความสามารถพิเศษและประสบการณ์ของเขามาใช้ให้เป็นประโยชน์ สามารถแนะนำให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารโรงเรียน
6. เพื่อช่วยให้ครูรู้จักการประเมินผลการเรียนของนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
7. เพื่อกระตุ้นให้ครูรู้จักการประเมินผลงานตนเอง
8. เพื่อช่วยให้ครูมีความรู้สึกว่าได้รับผลสำเร็จ มีความอบอุ่นใจ ปลอดภัย และมีความเชื่อมั่นในตนเอง
9. เพื่อกระตุ้นให้ครูร่วมมือกันพัฒนาหลักสูตร เพื่อปรับปรุงเนื้อหาของหลักสูตร ให้เหมาะสมกับท้องถิ่น
10. เพื่อช่วยเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ทำให้ชุมชนเข้าใจถึงแผนการศึกษาของโรงเรียน ปัญหาของโรงเรียนและเด็ก⁴⁷

หลักการนิเทศ

- นักการศึกษาได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการนิเทศการศึกษาไว้ ดังนี้
- ฟรานเซท (Franseth) ได้เสนอหลักการนิเทศไว้ 4 ประการ คือ
1. การนิเทศการศึกษาจะให้ผลอย่างเต็มที่ในการปรับปรุงการเรียนการสอนก็ต่อเมื่อการนิเทศนั้นได้ให้ความสำคัญแก่วิธีการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล และอยู่บนจุดหมายที่แน่นอน ซึ่งได้พิจารณาดกลองร่วมกันโดยคณะครูและผู้บริหารนิเทศ
 2. การนิเทศการศึกษามีความหมายสำหรับครูก็ต่อเมื่อการนิเทศนั้นแสดงให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อผู้รับการนิเทศโดยตรง คือ จะต้องให้ครูได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาว่าจะให้ผู้ทำการนิเทศช่วยเหลือในเรื่องใด จึงจะเป็นที่ต้องการของเขา
 3. การนิเทศการศึกษาที่ดีจะต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ยั่วยุและสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันในการช่วยเหลือครู และจะต้องทำให้ครูรู้สึกว่าจะช่วยให้เขาพบวิธีที่ดีกว่าในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
 4. การนิเทศการศึกษาจะให้ผลควรใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์⁴⁸

⁴⁷Minor J. Gwynn, **Theory and practice of supervision** (New York: Dodd Mead, 1961), 2-3.

⁴⁸J. Franseth, **Supervision and Leadership** (New York: Row Paterson, 1961), 28.

เซอร์จิโอแวนนี และสตาร์เรท (Sergiovanni and Starratt) กล่าวว่าหลักการนิเทศมีดังนี้

1. การนิเทศการศึกษาต้องคำนึงถึงการปรับปรุงการเรียนการสอน และการดำเนินงานรวมทั้งการจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

2. การนิเทศการศึกษาและการบริหารมีความสัมพันธ์กัน

3. การนิเทศการศึกษาที่ดีควรอยู่บนพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์และเป็นประชาธิปไตย

4. การนิเทศการศึกษาสามารถใช้วิธีการศึกษา ปรับปรุง และประเมินผล เมื่อไม่สามารถใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ได้

5. การนิเทศการศึกษาที่ดีควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6. การนิเทศการศึกษาที่ดีต้องมีการวางแผน มีการประสานความร่วมมือและจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

7. การนิเทศที่ดีต้องเป็นวิชาชีพ⁴⁹

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ กล่าวว่าผู้นิเทศต้องหลักการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นแนวปฏิบัติขณะทำการนิเทศ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ มีดังนี้

1. ควรมีการบริหารเป็นระบบและมีการวางแผนการดำเนินงานเป็นโครงการ

2. ต้องถือหลักการมีส่วนร่วมในการทำงาน คือ มีความเป็นประชาธิปไตย เคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานเพื่อให้นั้นไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

3. เป็นงานสร้างสรรค์ เป็นการแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล ให้แสดงออกและพัฒนาความสามารถเหล่านั้นได้อย่างเต็มที่

4. เป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเรียนการสอน โดยให้ครูอาจารย์ได้เรียนรู้ว่าปัญหาของตนเองเป็นอย่างไร จะหาวิธีการแก้ปัญหานั้นได้อย่างไร

5. เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น สร้างความเข้าใจระหว่างกัน สร้างมนุษยสัมพันธ์มีวิธีการทำงานที่ดี และความสามารถที่จะอยู่ร่วมกันได้

6. เป็นการสร้างความผูกพันและความมั่นคงต่องานอาชีพ รวมทั้งความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

⁴⁹Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, *Supervision Human Perspective*, 4 ed. (New York: McGraw – Hill Book, 1988), 29-30.

7. เป็นการพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพครูให้มีความรู้สีกภาคภูมิใจว่าเป็นอาชีพที่ต้องใช้วิชาความรู้และความสามารถ และสามารถพัฒนาได้⁵⁰

ชาญชัย อาจินสมาจาร ได้กล่าวถึงหลักการนิเทศการศึกษา ดังนี้

1. นิเทศการศึกษาจะต้องสัมพันธ์กับการบริหาร การบริหารนอกจากจะให้บริการในสิ่งต่าง ๆ แล้วยังจัดให้มีอาคารและเครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือส่วนหนึ่งของสภาพการเรียนการสอน การนิเทศการศึกษาเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงสถานการณ์ดังกล่าว "ถึงแม้ว่าการนิเทศการศึกษาจะเป็นงานที่อยู่ภายใต้ขอบข่ายการบริหาร แต่ถือกันว่าเป็นส่วนสำคัญของการบริหารการนิเทศการศึกษาเป็นงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภายใต้ความรับผิดชอบของการบริหาร" เป็นที่เข้าใจอย่างแจ่มแจ้งว่าการนิเทศศึกษากับการบริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด การบริหารและการนิเทศการศึกษาที่มีหน้าที่เหมือนกันคือ การสร้างสรรค์สภาพที่เหมาะสมสำหรับกระบวนการศึกษาและคงไว้ซึ่งระดับความมีประสิทธิภาพของสิ่งดังกล่าว ในกระบวนการทั้งสองนี้ถือว่าขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้ การบริหารทำให้เกิดสภาพการเรียนการสอนและการนิเทศการศึกษาในสถานการณ์ดังกล่าวแล้ว ประเมินผลดีผลเสีย จากนั้นหาวิธีปรับปรุงในสิ่งดังกล่าว

2. การนิเทศการศึกษาควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักปรัชญา หมายความว่า นโยบาย แผน ค่านิยม ความหมายของการนิเทศการศึกษาควรถูกกำหนดโดยแนวปรัชญาหรือวิถีชีวิตในสังคม ซึ่งเราจะให้การศึกษากับบุคคลในสังคมนั้น จุดหมาย เป้าหมาย นโยบายและแผนจะถูกตรวจสอบอย่างพิถีพิถันเพื่อแสดงถึงคุณภาพ ความสำคัญ และความเพียงพอ จะต้องมีการตีค่าจุดมุ่งหมายและเป้าหมาย โดยอาศัยความต้องการ อุดมการณ์และความพึงพอใจของชุมชนสิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยกระบวนการวิวัฒนาการของโลก และความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในขณะที่เราใช้วิธีการทางปรัชญา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้กระบวนการทางตรรกวิทยาและความคิดอย่างพิถีพิถัน เป็นงานยากพอสมควรและจำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่ได้รับการฝึกฝนมาแล้ว จึงจะได้ข้อสรุปที่ถูกต้อง สมบูรณ์และมีเหตุผล

3. การนิเทศการศึกษาควรเป็นวิทยาศาสตร์ กิจกรรม แผน วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานเจตคติและวิธีการทางวิทยาศาสตร์

4. การนิเทศการศึกษาควรเป็นประชาธิปไตย

⁵⁰ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, "การจัดและบริหารงานวิชาการ Academic Management and Administration" (เอกสารประกอบการเรียนการสอน รายวิชาการจัดและบริหารงานวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ม.ป.ป.), 185-186.

5. การนิเทศการศึกษาควรเป็นการสร้างสรรค์

6. การนิเทศการศึกษาควรส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า หมายความว่า การนิเทศการศึกษานั้น ควรเล็งไปที่การส่งเสริมความเจริญงอกงามของนักเรียนและครู และให้เขาได้ปรับปรุงสังคมอีกต่อหนึ่ง

7. การนิเทศการศึกษาควรเป็นวิชาชีพ คือ ต้องมีการประเมินผลตนเองอยู่เสมอ ในด้านเป้าหมายและจุดมุ่งหมาย นอกจากนี้ยังควรประเมินแผนวิธีการและบุคลากร เพื่อที่จะได้พัฒนามาตรฐานและความรู้พิเศษ ทักษะ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ การประเมินผลใช้เพื่อวัตถุประสงค์ในการพยากรณ์และการพัฒนาเท่านั้น⁵¹

ความหมายการนิเทศภายใน

การนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นเครื่องมือที่สำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการพัฒนาระบบหรือกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและพัฒนาคุณภาพของงานในสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

อำภา บุญช่วย กล่าวไว้ว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง ความพยายามทุกสิ่งทุกอย่างของผู้ที่อยู่ในโรงเรียน ตั้งแต่ผู้บริหารลงไปในส่วนที่จะปรับปรุงส่งเสริมประสิทธิภาพในด้านการเรียนการสอนภายในโรงเรียนให้ดีขึ้น ทำให้เกิดการเพิ่มพลังในการปฏิบัติงานของครู รวมทั้งให้ครูเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ และก่อให้เกิดผลในขั้นสุดท้าย คือ การศึกษาของเด็กก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ⁵²

วโรรัตน์ บุญสวัสดิ์ ให้ความหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษาว่า การทำงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ทำร่วมกับครูในการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้⁵³

⁵¹ชาญชัย อาจिनสมาจาร, **การนิเทศการสอนแผนใหม่** (กรุงเทพมหานคร: โฟร์เพช, 2547), 56-65.

⁵²อำภา บุญช่วย, **การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: โอเอส พรินติ้งเฮ้าส์, 2537), 110.

⁵³วโรรัตน์ บุญสวัสดิ์, **หลักการนิเทศการศึกษา** (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538), 62.

อเนก ส่งแสง เสนอว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง การนิเทศที่อาศัยบุคลากรในโรงเรียนเป็นผู้นิเทศ ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยบริหาร หัวหน้าหมวดวิชาต่าง ๆ ตลอดจนครูในโรงเรียน ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่โรงเรียนคัดเลือกและแต่งตั้งขึ้น โดยทำงานร่วมกับครูในการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้⁵⁴

ชารี มณีศรี ให้ความหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษาหรือการนิเทศภายในโรงเรียนว่า หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครูในโรงเรียน ในการที่แก้ไขปรับปรุง พัฒนาการทำงานของครูให้มีประสิทธิภาพและส่งผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียน⁵⁵

เสรี ลาซโรจน์ กล่าวว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง ความพยายามอย่างหนึ่งในการบริหารจัดการศึกษาที่กำหนดวัตถุประสงค์และกระบวนการเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนและพฤติกรรมของครู รวมทั้งการพัฒนางานฝ่ายต่าง ๆ ในสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดโดยอาศัยการร่วมมือช่วยเหลืออย่างใกล้ชิดของครูที่มีความรู้ ความชำนาญ มีประสบการณ์สูง ในสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้นิเทศ ซึ่งอาจจะเป็นครูชำนาญการ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ด้วยก็ได้⁵⁶

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ให้ความหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษาว่า หมายถึง การนิเทศการศึกษาที่มีการริเริ่ม และจัดดำเนินการโดยบุคลากรภายในสถานศึกษาและในหลายโอกาสก็เชิญบุคลากรภายนอกเป็นวิทยากรร่วมโปรแกรมการนิเทศ⁵⁷

อัญชลี โพธิ์ทอง กล่าวว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนร่วมมือกันจัดขึ้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงงาน

⁵⁴อเนก ส่งแสง, **การนิเทศการศึกษา** (กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏพระนคร, 2540), 136.

⁵⁵ชารี มณีศรี, **การนิเทศการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร: ศิลปบรรณาการ, 2542), 201.

⁵⁶เสรี ลาซโรจน์, **ประมวลสาระวิชาการจัดการสถานศึกษา หน่วยที่ 8-11** (นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546), 104-105.

⁵⁷ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **การบริหารงานวิชาการ**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2548), 66.

ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนในทางที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์⁵⁸

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ เสนอว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง การนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียนในอันที่จะก่อให้เกิดการร่วมมือ การช่วยเหลือ แนะนำ และให้คำปรึกษาหารือ เพื่อช่วยให้ครูสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมการสอนได้ด้วยตนเอง อันจะส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน⁵⁹

รุ่งรัชชดาพร เวหะชาติ กล่าวว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง การนิเทศที่มีการริเริ่มและจัดดำเนินการโดยบุคลากรภายในสถานศึกษา จัดตามความต้องการและความจำเป็นหรือเป็นการดำเนินงาน กระบวนการ กิจกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา⁶⁰

กล่าวโดยสรุปว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ทำให้เกิดการ พัฒนา ปรับปรุง และแก้ไขงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรในสถานศึกษาร่วมมือร่วมใจกันจัดขึ้น

ความจำเป็นของการนิเทศภายในสถานศึกษา

ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ ของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ทำให้สถานศึกษาจำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอให้เหมาะสมกับสภาพการณ์นั้น ๆ การนิเทศจึงมีความจำเป็น เนื่องจากสภาพการนิเทศของหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อการนิเทศมีจำนวนจำกัด สถานศึกษากระจายอยู่ตามพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ หน่วยงานที่รับผิดชอบจึงไม่สามารถจัดให้มีการนิเทศได้ทั่วถึง ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จ เครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จ นั่นคือ การนิเทศภายในสถานศึกษา ที่มีประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการอันต่อเนื่องที่จะช่วยพัฒนา

⁵⁸อัญชลี โปธิ์ทอง, การนิเทศการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2556), 122.

⁵⁹ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, การจัดการและบริหารงานวิชาการ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2557), 182.

⁶⁰รุ่งรัชชดาพร เวหะชาติ, การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (สงขลา: นำศิลป์โฆษณา, 2551), 143.

กระบวนการทำงานและปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้มีนักการศึกษาหลายท่าน กล่าวถึง ความจำเป็นของการนิเทศภายในสถานศึกษาไว้ดังนี้

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ ได้ให้เหตุผลความจำเป็นของการนิเทศภายในสถานศึกษา ดังนี้

1. การนิเทศเป็นการส่งเสริมคุณภาพด้านการเรียนการสอนในโรงเรียน
2. ครูควรได้รับการนิเทศ เพื่อการพัฒนาความสามารถในด้านการเรียนการสอนและความก้าวหน้าทางวิชาการ

3. การนิเทศสามารถกระตุ้น ชี้นำความคิดใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับครูภายในสถานศึกษา โดยเฉพาะที่นำเอาเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ จะเป็นการช่วยในการเก็บข้อมูลในการนิเทศการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ

4. สถานศึกษามีความจำเป็นจะต้องให้ครูทำต่อเนื่องกันไป เพราะไม่มีหลักประกันว่าครูที่ผ่านสถาบันฝึกหัดครูแล้วจะเป็นครูที่มีประสิทธิภาพตลอดไปโดยไม่ต้องมีการนิเทศ เพราะความก้าวหน้าทางวิชาการเพิ่มพูนขึ้นเรื่อย ๆ

5. เป็นการให้ครูเข้าใจวัตถุประสงค์ของการศึกษาทั่ว ๆ ไป ปรัชญา วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินการสอนบรรลุวัตถุประสงค์

6. เป็นการสร้างขวัญกำลังใจของครู และก่อให้เกิดความรู้สึกที่ปลอดภัยในการทำงาน เพื่อจะได้ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์อันเดียวกัน มีความรักและภูมิใจในอาชีพครูที่ตนปฏิบัติอยู่⁶¹

อัญชลี โพธิ์ทอง ได้กล่าวถึงการนิเทศภายในที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อคุณภาพการศึกษาไว้ ดังนี้

1. กระบวนการเปลี่ยนแปลงของสังคม (Social Change) ผู้นิเทศต้องทำตัวเป็นตัวอย่างในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา โดยทำการร่วมกับครู อาจารย์ คณะครู คณะบุคคล

2. สภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไปทุกขณะ การศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมด้วย ผู้นิเทศจึงเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

⁶¹ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ, การนิเทศการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540), 179.

3. ความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ เพิ่มขึ้นโดยไม่หยุดยั้ง แม้แนวความคิดในเรื่องการเรียนการสอน จะเกิดขึ้นใหม่ตลอดเวลา จำเป็นที่ครูจะต้องติดตามศึกษาให้มีความรู้ทันอยู่เสมอ

4. มาตรฐานการศึกษา ในการรักษามาตรฐานการศึกษานั้น ต้องอาศัยผู้ชำนาญ โดยเลือกมาจากผู้ที่มีความรู้มาทำงาน และช่วยนิเทศความรู้ใหม่ให้แก่ครูประจำการ ให้มีความคิดกว้างไกล⁶²

กรองทอง จิตรเดชากุล ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ ดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงคุณภาพของการจัดการศึกษา ให้ได้มาตรฐานใกล้เคียงกัน
2. ปริมาณศึกษานิเทศก์ไม่เพียงพอกับความต้องการของครูและสถานศึกษา
3. บุคลากรภายในสถานศึกษา มีความรู้ความสามารถ มีความคุ้นเคยและใกล้ชิดปัญหามากที่สุด
4. บรรยากาศในการนิเทศมีความเป็นกันเอง และสามารถปฏิบัติงานนิเทศได้อย่างต่อเนื่อง⁶³

กระบวนการนิเทศ

กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาถือเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ สำเร็จ ตรงตามเป้าหมาย งานที่ได้มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องอาศัยกระบวนการ ซึ่งเป็นการดำเนินการตามลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกันและมีระเบียบแบบแผน มีนักการศึกษาหลายท่านได้นำเสนอกระบวนการนิเทศไว้ดังต่อไปนี้

เทรซี แฮร์ริส (Tracey Harris) ได้เสนอแนวคิดกรอบการทำงาน The CAPES framework ในการนิเทศ ดังนี้

1. การสื่อสารและภาษา (C - Communication & Language) หมายถึง ผู้นำต้องใช้ทักษะ การสื่อสารและการใช้ภาษาในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ การให้คำแนะนำ การตรวจสอบ กระบวนการทำงานและเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรในองค์กร เพราะสิ่งนี้มีอิทธิพลที่ส่งผลต่อ ผลลัพธ์ของกระบวนการนิเทศ ผู้นำต้องมีความเชี่ยวชาญในการสื่อสารในทุกสถานการณ์และการ สื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กรที่มีความแตกต่างกัน และความรู้วิธีใช้คำและภาษาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดกระบวนการนิเทศที่มีประสิทธิภาพ นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

⁶²อัญชลี โพธิ์ทอง, นิเทศการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2556), 71-72.

⁶³กรองทอง จิตรเดชากุล, คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธารอักษร, 2556), 4.

2. จุดยืนทางความคิด (A - Attitudinal Positioning) หมายถึง ผู้นำต้องแสดงให้เห็นบุคลากรในองค์กรเห็นว่าการนิเทศภายใน เกิดจากการให้ความร่วมมือกัน การมีส่วนร่วมกันในการทำงานและการมีทัศนคติที่ดีต่อกันในองค์กร โดยอาศัยความเข้าใจ การไตร่ตรอง การมีวุฒิภาวะทางวิชาชีพในระดับสูง และการคำนึงถึงผู้อื่น ซึ่งถือว่าเป็นคุณสมบัติที่พึงมีของผู้นำในการนิเทศ ผู้นำต้องทำความเข้าใจกับอคติทางความคิดของทุกคน รวมไปถึงการตัดสินใจต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กร หากผู้นำเข้าใจสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ความสัมพันธ์ในการนิเทศภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ความร่วมมือและความสัมพันธ์ (P - Partnerships & Relationships) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการพัฒนา รักษา และยุติความสัมพันธ์ในเชิงบวก ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการจัดการองค์กรด้วยการนิเทศภายใน การนิเทศภายในเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้ความร่วมมือและความสัมพันธ์สูง ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำงานร่วมกันและสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคลากร ทีม และระบบองค์กรที่ใหญ่ขึ้น ซึ่งจะทำการนิเทศภายในบรรลุเป้าหมาย

4. ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (E - Excellence in Practice) หมายถึง ผู้นำต้องมีการปรับตัวให้ทันสมัยอยู่เสมอทั้งในด้านการเป็นผู้นำและการนิเทศ เพื่อแสดงให้เห็นบุคลากรในองค์กรเห็นถึงความกระตือรือร้นและไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องเข้าร่วมการประชุม การฝึกอบรมและการทบทวนคุณสมบัติทุก ๆ 2-3 ปี เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในองค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการตื่นตัวที่จะพัฒนาตนเองรวมถึงการนิเทศภายในและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ ดังนั้นผู้นำจึงต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

5. ทักษะและความสามารถ (S - Skills & Competencies) หมายถึง ผู้นำต้องมีทักษะและความสามารถในการนิเทศ โดยต้องผ่านการฝึกอบรมในการนิเทศ ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความมั่นใจว่าผู้นำมีความรู้ มีความสามารถเฉพาะทางและมีทักษะในบทบาทของการนิเทศภายในองค์กร ผู้นำต้องมีการนิเทศภายในองค์กรอย่างน้อยปีละครั้ง ถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาองค์กร⁶⁴

แฮร์ริส (Harris) ได้เสนอกระบวนการนิเทศไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินสภาพงาน (Assessing) คือการศึกษาถึงสภาพต่าง ๆ ที่เป็นอยู่เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดการเปลี่ยนแปลง ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาธรรมชาติและความสัมพันธ์ของ

⁶⁴Tracey Harris, *Successful Supervision and Leadership* (New York: Routledge, 2020), 4-6.

สภาพต่าง ๆ การสังเกตปรากฏการณ์รอบตัวโดยละเอียด การทบทวนเพื่อตรวจสอบปรากฏการณ์รอบตัวและเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงาน

2. การจัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritizing) คือ การกำหนดเป้าหมายจุดประสงค์และกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับความสำคัญประกอบการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน การกำหนดทางเลือกและการจัดลำดับความสำคัญของงาน

3. การออกแบบวิธีการทำงาน (Designing) คือ การจัดระบบ วางแผนการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดย จัดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ การนำทฤษฎีสู่การปฏิบัติเตรียมการปฏิบัติงาน จัดระบบการทำงาน และการกำหนดแผนในการทำงาน

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

5. การประสานงาน (Coordinating) คือ การประสานงานใช้ทรัพยากรทั้งบุคลากรงบประมาณวัสดุอุปกรณ์และประสานงานแผนการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยประสานการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ สร้างความสามัคคีพร้อมเพรียงในการทำงาน ปรับการทำงานส่วนต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและประสานแผนโดยกำหนดเวลาการทำงานแต่ละช่วงให้ชัดเจน

6. การอำนวยการ (Directing) คือ การทำให้เกิดสภาพที่เหมาะสมในการดำเนินการตามแผนงานให้มากที่สุด โดยการแต่งตั้งบุคลากร กำหนดแนวทางหรือระเบียบปฏิบัติในการทำงาน แนะนำการปฏิบัติงานและตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกในการปฏิบัติงาน⁶⁵

โบยันและโคปแลนด์ (Boyan and Copeland) กล่าวว่ากระบวนการนิเทศ (Instructional supervision process) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก โดยที่ทุกขั้นตอนนั้นจะมีกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและครู

ตอนที่ 1 การประชุมก่อนการสังเกตการสอน (re-observation conference)

ขั้นที่ 1 จำกัดความพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องหรือที่เป็นความกังวลห่วงใยของครู

ขั้นที่ 2 ตัดสินใจเลือกหาที่จะได้มาซึ่งการวัดพฤติกรรมการสอน โดยวัดจากพื้นฐาน

⁶⁵Ben M. Harris, **Supervisory Behavior in Education**, 3rd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.,1985), 13-15.

ครั้งแรก (base rate) หรือโดยการวัดพฤติกรรมการสอนโดยการตั้งมาตรฐานการของระดับความสามารถในการสอนเอาไว้ (performance criterion)

ขั้นที่ 3 เลือกเครื่องมือหรือสร้างเครื่องมือสำหรับใช้ในการสอนเอาไว้

(performance criterion)

ตอนที่ 2 การสังเกตการสอน (observation)

ขั้นที่ 4 สังเกตพฤติกรรมการสอนที่เฉพาะเจาะจง

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การสอน (analysis)

ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสังเกตการสอน

ขั้นที่ 6 ชี้ระบุถึงพฤติกรรมการสอนที่ต้องการเก็บรักษาเอาไว้ หรือพฤติกรรมการสอนที่ต้องการให้เปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 4 การประชุมหลังการสังเกตการสอน (post observation conference)

ขั้นที่ 7 ให้ข้อมูลป้อนกลับจากผลของการวิเคราะห์

ขั้นที่ 8 พิจารณาเลือกยุทธวิธีใน 8 ขั้นนี้ เมื่อประกอบเข้าด้วยกันแล้วเป็น

กระบวนการของการนิเทศการสอน ที่แต่ละขั้นในกระบวนการจะมีความต่อเนื่องกัน เช่นในขั้นที่ 1 ที่ 2 และที่ 3 จะต้องจัดทำก่อนขั้นที่ 4 และขั้นที่ 4 จะต้องจัดทำก่อนขั้นที่ 5 แล้วทำต่อเนื่องกันไปจนครบ 8 ขั้น ในแต่ละตอนแต่ละขั้นครูและผู้นิเทศจะทำงานร่วมกันไปในเกือบทุกขั้น ในบางโอกาสผู้นิเทศจะทำงานตามลำพังโดยเฉพาะในขั้นที่ 5 และขั้นที่ 6⁶⁶

สจด์ อูทรานันท์ ได้เสนอกระบวนการนิเทศโดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนการนิเทศ (Planning-P) เป็นไปตามที่ผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศประชุมปรึกษาหารือ เพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาตามความต้องการจำเป็นที่ต้องมีการนิเทศ รวมทั้งวางแผนขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนิเทศที่จัดขึ้น

2. การให้ความรู้ก่อนการนิเทศ (Informing-I) เป็นขั้นตอนการให้ความรู้ เพื่อให้เข้าใจถึงสิ่งที่จะดำเนินการว่าต้องอาศัยความรู้ ความสามารถเรื่องใด อย่างไรบ้าง จะมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร จะทำอย่างไรให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ ซึ่งขั้นตอนที่มีความจำเป็นทุกครั้ง สำหรับการเริ่มการนิเทศที่จัดขึ้นใหม่ ทุกเรื่องที่มีความจำเป็นสำหรับงานนิเทศที่ยังไม่ได้ผล หรือได้ผลไม่ถึงขั้นที่พอใจ ซึ่งจำเป็นต้องทำการทบทวนให้ความรู้ในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง

⁶⁶Norman J. Boyan and Willis D. Copeland, **Instructional supervision training program** (Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publisher, 1978), 4-6.

3. การปฏิบัติการณ์เทศ (Doing-D) ประกอบด้วยการปฏิบัติงาน 3 ลักษณะ คือ การปฏิบัติงานของผู้รับการณ์เทศ การปฏิบัติงานของผู้นิเทศ และการปฏิบัติงานของผู้สนับสนุนการณ์เทศ

4. การสร้างเสริมกำลังใจในการนิเทศ (Reinforcing-R) เป็นขั้นตอนการเสริมแรงของผู้บริหาร เพื่อให้ผู้รับการณ์เทศมีความมั่นใจ และเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สามารถดำเนินไปพร้อม ๆ กับผู้รับการณ์เทศกำลังปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นแล้วก็ได้

5. การประเมินผลการนิเทศ (Evaluating-E) เป็นขั้นตอนที่ผู้นิเทศทำการประเมินผล การดำเนินงานที่ผ่านไปแล้วว่าเป็นอย่างไร หลังจากการประเมินผลการนิเทศ หากพบว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างใดอย่างหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานไม่ได้ผล สมควรที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการปรับปรุงแก้ไขอาจทำได้โดยการให้ความรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่ปฏิบัติใหม่อีกครั้ง ในกรณีที่ผลงานที่ยังไม่ถึงขั้นน่าพอใจ หรือให้ดำเนินการปรับปรุงการดำเนินงานทั้งหมด ในกรณีที่ดำเนินงานไม่ได้ผล แต่ถ้าประเมินผลแล้วประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ และต้องการจะดำเนินการนิเทศต่อไปก็สามารถทำได้เลย ไม่ต้องให้ความรู้ในเรื่องที่ปฏิบัติอีก การดำเนินการนิเทศตามกระบวนการจะเป็นไปอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้งจนกว่าจะบรรลุตามจุดประสงค์ที่วางไว้ หรือสามารถพัฒนาผู้รับการณ์เทศได้ตามที่ต้องการ หากบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายแล้วต้องการหยุดกระบวนการทำงาน ก็ถือว่าการนิเทศในเรื่องนั้นได้สิ้นสุดลง ถ้าหากมีการเริ่มปฏิบัติเรื่องใหม่ที่แตกต่างจากเดิม ต้องเริ่มตามกระบวนการดำเนินงานตามขั้นตอนดังกล่าวต่อไป⁶⁷

เอนก ส่งแสง กล่าวว่าการนิเทศเพื่อพัฒนาครู มีขั้นตอนกระบวนการดังนี้ คือ

1. การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลที่แสดงสภาพปัจจุบันของสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และนำมาพิจารณาเปรียบเทียบกับข้อมูลที่แสดงภาพปลายทางหรือสภาพความสำเร็จของงาน

2. วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย เพื่อกำหนดจุดที่จะพัฒนา หมายถึง การวิเคราะห์ผลหรือข้อมูลที่ได้จากการประเมินและองค์ประกอบที่ส่งผลต่อสภาพความสำเร็จ เพื่อเป็นประโยชน์ในการกำหนดจุดที่จะพัฒนาและการประเมินแนวทางเลือกเพื่อพัฒนา

3. การหาแนวทางเลือกเพื่อพัฒนา เป็นการพิจารณาเลือกยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาให้มีความเป็นไปได้หรือมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากที่สุดโดยคำนึงถึงจุดที่จะพัฒนาหรือข้อจำกัดของหน่วยงาน

⁶⁷สังัด อุทรานันท์, การนิเทศการศึกษา : หลักการ ทฤษฎีและการปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2537), 84-88.

4. การลงมือปฏิบัติ เป็นการทฤษฎีที่กำหนดไว้มาลำดับขั้นตอนดำเนินการและกำหนดสิ่งสนับสนุนในการดำเนินการตามขั้นตอน

5. การติดตามประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข เป็นการรวบรวมข้อมูลด้านการนิเทศ ผลที่ได้ระหว่างดำเนินการและเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการตามแผนนิเทศ ข้อมูลที่ได้นำไปเปรียบเทียบกับสภาพความสำเร็จของงาน⁶⁸

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการบริหารงานนิเทศ สามารถสรุปได้ว่า การนิเทศจะประกอบด้วยบุคคล 2 กลุ่ม คือผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน โดยมีขั้นตอนในการนิเทศ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการนิเทศเป็นขั้นตอนพื้นฐานที่สำคัญก่อนที่ผู้นิเทศจะดำเนินการนิเทศ ผู้นิเทศต้องทราบสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของผู้รับการนิเทศ สภาพปัจจุบัน เป็นสภาพที่เป็นจริงและกำลังเป็นอยู่ในปัจจุบัน ส่วนความต้องการ หมายถึง จุดมุ่งหมายปลายทางที่จะต้องการจะไปถึง เป็นสภาพที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นนั้น มิใช่กำหนดขึ้นมาลอย ๆ แต่ต้องกำหนดโดยคำนึงถึงองค์ประกอบมากมายที่ควรจะนำมาศึกษาและพิจารณาประกอบ คือ 1) นโยบายของสถานศึกษาในด้านการนิเทศ 2) ปัญหาปัจจุบันที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา 3) ข้อมูลที่ได้จากสภาพปัจจุบัน หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ทั้งทรัพยากรบุคคลและวัตถุ 4) ผลการสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัญหาและความต้องการนิเทศ

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศหมายถึง วิธีการที่อาศัยหลักการเหตุผลและข้อมูลที่ได้จากการศึกษา สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาว่า มีความต้องการนิเทศในด้านใดบ้าง แล้วนำมาจัดแผนและโครงการต่อไป ในการวางแผนยังกำหนดวิธีการว่าจะทำอย่างไร โดยกำหนดเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องและมีความสัมพันธ์กัน การจัดทำแผนงานและโครงการ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำรายละเอียดของแผน ซึ่งเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ให้เฉพาะมากขึ้นและกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนขึ้น ดังนี้ 1) แจกแจงกิจกรรมการนิเทศที่จะทำในในโครงการนั้น 2) กำหนดแผนงานการนิเทศ รวมถึงการกำหนดหน่วยปฏิบัติค่าใช้จ่าย เวลาและสถานที่ 3) จัดทำงบประมาณ โครงการขออนุมัติ และการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินงานการนิเทศ เป็นการนำแผนงานหรือโครงการไปปฏิบัติเพื่อให้ตามความต้องการหรือเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจะมีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน ดังนี้ 1) การให้ความรู้ใน

⁶⁸เอนก ส่งแสง, **การนิเทศการศึกษา** (กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏพระนคร, 2540), 142-144.

งานที่ปฏิบัติ เป็นการให้ความรู้ความเข้าใจถึงสิ่งที่จะดำเนินการว่าจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถอย่างไรบ้าง จะมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร และจะอย่างไรจึงจะอย่างไรจึงจะทำให้ได้ผลงานออกมาอย่างมีคุณภาพ 2) การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การปฏิบัติงานที่ได้รับความร่วมมือจากบุคคลทุกฝ่ายคือผู้รับการนิเทศ ผู้ให้การนิเทศ และผู้บริหาร 3) การสร้างขวัญกำลังใจ ผู้รับการนิเทศควรได้รับการเสริมขวัญและกำลังใจ โดยเฉพาะจากฝ่ายบริหาร เพื่อให้รับการนิเทศมีความมั่นใจและทำงานด้วยความพึงพอใจ การสร้างขวัญและกำลังใจควรปฏิบัติไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานจึงจะได้ผล

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการนิเทศ การประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการดำเนินการ ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการประเมินผล ได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหน้าที่ให้ทำการประเมินผล มีดังนี้ 1) การประเมินผลต้องอาศัยข้อมูลที่น่าเชื่อถือ 2) การประเมินผลเป็นขั้นตอนหนึ่งของการนิเทศที่จำเป็นต้องทำ เมื่อได้จัดทำโครงการนิเทศเสร็จสิ้นแล้ว 3) การประเมินผลต้องอาศัยข้อมูลจากหลายฝ่าย ทั้งจากผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ 4) ประเมินผลสามารถทำได้ 2 ระยะ คือการประเมินผลระหว่างโครงการและการประเมินผลสรุปโครงการ 5. การประเมินผลต้องทำเป็นระบบ⁶⁹

วัชรา เล่าเรียนดี ได้กล่าวถึงกระบวนการนิเทศไว้ดังนี้

1. ประชุมวางแผนการสังเกตการสอน กำหนดเรื่อง ประเด็นที่จะสังเกต และวิธีการสังเกต
2. สังเกตการสอนหรือการปฏิบัติงานตามที่ได้วางแผนไว้ ควรใช้การสังเกตเชิงคุณภาพในแบบต่าง ๆ จะเหมาะสมกว่าวิธีสังเกตเชิงปริมาณ
3. การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการสังเกตและทบทวนประเด็นที่จะสังเกตการสอนครั้งต่อไป
4. ควรมีการประเมินผลการนิเทศทั้งตัวผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ผลที่เกิดกับผู้เรียนเผยแพร่ผลสำเร็จของการนิเทศให้ครูอื่น ๆ ได้ทราบเพื่อจูงใจให้ปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องต่อไป⁷⁰

⁶⁹ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **การนิเทศการสอน** (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2546), 232-235.

⁷⁰วัชรา เล่าเรียนดี, **การนิเทศการสอน**, พิมพ์ครั้งที่ 9 (นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), 112.

รุ่งรัชชดาพร เวหะชาติ กล่าวถึงขั้นตอนในการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการนิเทศเป็นขั้นตอนพื้นฐานที่สำคัญที่สุดก่อนผู้นิเทศจะดำเนินการนิเทศ ผู้นิเทศต้องการทราบปัญหาและความต้องการของผู้รับการนิเทศ

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศ การวางแผนตามลักษณะการนิเทศภายใน หมายถึง วิธีการที่อาศัยหลักการและเหตุผล ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา ความต้องการของสถานศึกษาว่ามีความต้องการนิเทศภายในด้านใด แล้วนำมาจัดทำแผนและโครงการต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินงานนิเทศ เป็นการนำแผนงานหรือโครงการไปปฏิบัติ เพื่อให้ได้ตามความต้องการหรือเป้าหมายที่วางไว้

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการนิเทศ เป็นขั้นสุดท้ายในการดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ คือ ผู้บริหารหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมาย⁷¹

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้เสนอ กระบวนการนิเทศภายใน โดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ

1.1 การจัดทำข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานรอบด้านทั้งของผู้บริหาร ครูและนักเรียนเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาวางแผนการดำเนินงานตามประเด็นการนิเทศ ได้แก่

- 1) การพัฒนาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษา
- 2) การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)
- 3) การจัดการเรียนรู้โดยสื่อเทคโนโลยีทางไกล (DLTV/DLIT)
- 4) การอ่านออกเขียนได้
- 5) การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
- 6) การประกันคุณภาพการศึกษา

1.2. ประชุมแลกเปลี่ยนระดมความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อวิเคราะห์ สภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาตามบริบทของโรงเรียน

⁷¹รุ่งรัชชดาพร เวหะชาติ, การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (สงขลา: นำศิลป์โฆษณา, 2551), 146-148.

- 1.3. จัดลำดับความสำคัญของปัญหาหรือความต้องการเร่งด่วนหรือที่เห็นว่าสำคัญที่สุดก่อน
 - 1.4. นำผลการวิเคราะห์จากประเด็นการนิเทศมากำหนดค่าเป้าหมายการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานและประเด็นพิจารณาของมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
 - 1.5. การสร้างการรับรู้ระหว่างผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้มีเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกัน ด้วยการใช้สื่อและวิธีการที่หลากหลาย เช่น การประชุม สัมมนา การประชาสัมพันธ์โดยการจัดทำเอกสาร หรือเผยแพร่ในเว็บไซต์ของโรงเรียน
2. การวางแผนการนิเทศ การวางแผนการนิเทศ เป็นการนำปัญหาและความต้องการจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ ตามประเด็นการนิเทศมากำหนดรายละเอียดของกิจกรรมเพื่อจัดทำแผนนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้
- 2.1. กำหนดแนวทาง/วิธีการการพัฒนาที่หลากหลายตามปัญหาที่เกิดขึ้นตามความต้องการ และจำเป็น มีการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) และ การศึกษาชั้นเรียน (Lesson Study) เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพครูและการพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
 - 2.2. เลือกแนวทาง/วิธีการในการพัฒนาโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
 - 2.3. วางแผนการดำเนินงานพัฒนา โดย
 - 2.3.1 การประชุมเตรียมการนิเทศ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกัน
 - 2.3.2 สร้างคณะนิเทศ ทีมงานและเครือข่ายการนิเทศ
 - 2.3.3 กำหนดประเด็นการนิเทศ
 - 2.3.4 กำหนดระยะเวลาในการนิเทศ โดยกำหนดระยะเวลาในการนิเทศที่เหมาะสมกับ การแก้ปัญหาและการพัฒนา
 - 2.3.5 กำหนดวิธีการนิเทศและกิจกรรมการนิเทศที่เหมาะสมตามสภาพปัญหาและความต้องการ เช่น การประชุมสัมมนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสังเกตชั้นเรียน การสาธิต การบันทึกวิดีโอและ การถ่ายภาพ การสัมภาษณ์การสอนงานและการชี้แนะ (Coaching & Mentoring) ฯลฯ โดยเน้นการใช้ ICT ในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้ Line Application การใช้ Clip Video การประชุมระบบทางไกล (Conference) การใช้ Video Line, YouTube, Facebook Live เป็นต้น

2.4. จัดทำแผนนิเทศภายในโรงเรียน ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนการดำเนินการ กิจกรรมสำคัญ ปฏิทินการปฏิบัติงาน ทรัพยากรที่ ต้องการ เครื่องมือนิเทศ ผลที่คาดว่าจะได้รับ

3. การสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ

3.1 สร้างสื่อ การนิเทศที่ทำให้การนิเทศบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น วิธีการนิเทศ ทักษะการนิเทศ เทคนิคการนิเทศ โดยเป็นสื่อที่สอดคล้องในยุคศตวรรษที่ 21 เน้นการใช้ ICT ในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้ สื่อสังคมออนไลน์ การประชุมระบบทางไกล เป็นต้น

3.2 สร้างเครื่องมือการนิเทศเพื่อเก็บข้อมูลเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนา ตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน การสะท้อนผลและการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือ ที่มีคุณภาพ ใช้งานง่าย สามารถเก็บข้อมูลที่ตอบประเด็นปัญหาความต้องการและเป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหา ปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.3 จัดทำคู่มือการนิเทศภายในโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางและสร้างความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงานในทีมนิเทศ

4. การปฏิบัติการนิเทศ ดำเนินการนิเทศตามรูปแบบ วิธีการการนิเทศและกิจกรรมการนิเทศที่กำหนด เช่น

4.1 ประชุมเตรียมการก่อนการนิเทศ เพื่อสร้างความเข้าใจของผู้นิเทศ นิเทศตามขั้นตอน ระยะเวลา และใช้เครื่องมือตามที่กำหนด

4.2 นิเทศตามขั้นตอน ระยะเวลา และใช้เครื่องมือตามที่กำหนด

4.3 นิเทศภายในห้องเรียน 100% โดยใช้กระบวนการที่โรงเรียนพัฒนาขึ้นเองหรือใช้กระบวนการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ให้ 5 แนวทางไว้ 5 ชั้น 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ 2) การวางแผนการนิเทศ 3) การสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ 4) การปฏิบัติการนิเทศ และ 5) การประเมินผลและรายงานผล

4.4 การสะท้อน และสรุปผลการนิเทศ

4.5 ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน

4.6 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการนิเทศในระดับต่าง ๆ เช่น ระดับสหวิทยาเขต/เครือข่าย/เขตคุณภาพ กลุ่มโรงเรียน กลุ่มความร่วมมือทางวิชาการและเขตพื้นที่การศึกษา

5. การประเมินผลและรายงานผล

- 5.1 สรุป / รายงานผลการดำเนินงาน และนำผลไปใช้ปรับปรุงพัฒนา วิเคราะห์
สังเคราะห์ผลการดำเนินงาน
- 5.2 วิเคราะห์ สังเคราะห์ ผลการดำเนินงาน
- 5.3 คัดเลือกผลงานที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) มอบรางวัล
และจัดเวทีเผยแพร่การดำเนินงานตามบริบทของโรงเรียน
- 5.4 รายงานผลและเผยแพร่การดำเนินงานนิเทศต่อผู้เกี่ยวข้อง⁷²

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ได้เสนอกระบวนการ
นิเทศในคู่มือการปฏิบัติงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัด
การศึกษา ดังนี้

1. วิเคราะห์ภาระงานจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ
2. ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของผู้รับการนิเทศ
3. จัดทำแผนส่งเสริมและพัฒนาระบบการนิเทศ
4. กำหนดวิธีการ/สร้างเครื่องมือดำเนินการนิเทศ
5. ประเมินผลการดำเนินงาน
6. สรุปรายงานผล⁷³

จากกระบวนการนิเทศที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการนิเทศ หมายถึง การ
ช่วยเหลือ แนะนำ ให้การสนับสนุน ให้ความร่วมมือ ร่วมดำเนินการ ควบคุมการดำเนินการนิเทศ
สนับสนุนภาคปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาครู ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาวิชาชีพ

⁷²สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการนิเทศภายในโดยใช้ห้องเรียน
เป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน (กรุงเทพมหานคร: หน่วยศึกษานิเทศก์, 2562), 25-28.

⁷³สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, “คู่มือการปฏิบัติงาน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา,” 14 พฤษภาคม
2564.

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการนิเทศภายในสถานศึกษา

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในงานการนิเทศการศึกษา การนิเทศจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความเอาใจใส่ของผู้บริหาร บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

แฮริส (Harris) กล่าวถึงงานของผู้นิเทศเอาไว้ 9 อย่าง คือ

1. การพัฒนาหลักสูตร (developing curriculum) การออกแบบหรือปรับปรุงหลักสูตร โดยใช้วิธีการสอนแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับบุคคลากร และสถานที่ มีการจัดทำคู่มือการใช้ และกำหนดมาตรฐานเพื่อพัฒนาแผนการสอนต่อไป
2. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ (providing materials) ตรวจ จัดหา คัดเลือกวัสดุอุปกรณ์การสอนที่จะนำมาใช้ในการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. การจัดหาบุคลากร (providing staff for instruction) โดยทำการคัดเลือก สรรหามอบหมายงานแก่บุคลากรอย่างเหมาะสมทั้งความรู้และความสามารถ
4. การจัดระบบการสอน (organizing for instruction) จัดทำแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เวลา อาคารสถานที่ เพื่อให้เหมาะสมกับการนำหลักสูตรไปใช้
5. การบริการพิเศษแก่นักเรียน (relating special public services) การบริการต่าง ๆ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน
6. การจัดอบรมครูประจำการ (arranging for in-service education) การจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มความรู้ทักษะและส่งเสริมความก้าวหน้าด้านวิชาการให้แก่ครูประจำการ
7. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (developing public relations) แจ้งข่าวสารความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการศึกษาให้ชุมชนรับรู้ ให้ความร่วมมือ และให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และเกิดความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนชุมชน
8. การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก (providing facilities for instruction) จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ครูผู้สอน รวมทั้งการจัดอาคารเรียน และเครื่องใช้ต่าง ๆ ให้เหมาะสม
9. การประเมินผลการเรียนการสอน (evaluating instruction) วางแผนจัดระบบการประเมินผลการเรียนการสอน เพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนสอนให้ดียิ่งขึ้น⁷⁴

⁷⁴Ben M. Harris, **Supervisory Behavior in Education**, ed. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1985), 289-290.

ลูซิโอและแม็คเนล (Lucio and McNeil) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ไว้ว่า

1. มีหน้าที่วางแผนร่วมกับครูเป็นรายบุคคลและเป็นหมู่คณะในการกำหนดนโยบายและจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา
2. มีหน้าที่ในการบริหาร โดยวินิจฉัยสั่งการประสานงาน และกำหนดแนวทางที่จำเป็น
3. มีหน้าที่นิเทศการศึกษา โดยการให้คำปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล และเป็นหมู่คณะเพื่อปรับปรุงคุณภาพการสอน
4. มีหน้าที่พัฒนาหลักสูตรโดยตรงในการกำหนดจุดมุ่งหมาย เลือกเนื้อหาวิชา สร้างคู่มือครู และคัดเลือกอุปกรณ์การสอน
5. มีหน้าที่สาธิตการสอนโดยเป็นผู้จัดให้มีการสาธิตการสอนด้วยตนเองในเรื่องวิธีเกี่ยวกับวิธีสอน การใช้อุปกรณ์การสอนรวมทั้งช่วยเหลือด้านอื่น ๆ แก่ครูผู้สอนในชั้นเรียน
6. ทำการวิจัยอย่างมีระเบียบแบบแผน เช่น การสำรวจ การทดสอบและศึกษาค้นคว้าแนวคิดต่าง ๆ ที่ดี เพื่อเผยแพร่ให้ครูนำไปใช้ในชั้นเรียน⁷⁵

แคมป์เบลและคณะ (Cambell and others) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารในการนิเทศมี 6 ด้าน คือ

1. งานสัมพันธ์กับชุมชน
2. งานหลักสูตรและการสอน
3. งานกิจกรรมนักเรียน
4. งานบริหารบุคคลากร
5. งานอาคารสถานที่
6. งานธุรการและการเงิน⁷⁶

กระทรวงศึกษาธิการได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

1. ตระหนักและเห็นความสำคัญว่าจะต้องมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง
2. บริหารและจัดการแบบมีส่วนร่วม

⁷⁵William H. Lucio and John D. McNeil, **Supervision in Thought and Action** (New York: McGraw-Hill, 1979), 23-25.

⁷⁶Road F. Campbell, **Introduction to Educational Administration** (Boston: Allyn and Bacon, 1978)).Road F. Campbell and others, **Introduction to Educational Administration**, 5 ed (Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1978), 116.

3. สร้างขวัญกำลังใจ
4. สร้างความเข้าใจกับผู้ปกครองและหน่วยงานอื่น
5. สนับสนุนด้านงบประมาณ ยานพาหนะ และอำนวยความสะดวกทุกด้าน
6. สร้างเครือข่ายกับโรงเรียนและสถาบันผลิตครูเพื่อการพัฒนาโรงเรียน
7. ประสานงานกับหน่วยงานนิเทศ และสถาบันผลิตครูในท้องถิ่น เพื่อร่วมกันวางแผนในการพัฒนาบุคลากรและโรงเรียน⁷⁷

กรองทอง จิรเดชากุล ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศภายใน ดังนี้

1. กำหนดนโยบายของการนิเทศภายในโรงเรียน เช่น ส่งเสริมให้ใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงานเพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
2. ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องหลักสูตรและเรื่องอื่น ๆ ที่ครูส่วนใหญ่มีความต้องการในการพัฒนา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน้าที่ครู ตลอดจนมีเจตคติที่ดีต่อการนิเทศภายในโรงเรียน
3. ปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียนตามแผนการนิเทศของสถานศึกษา
4. เปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน และมีการประเมินตนเอง
5. สรุปและเผยแพร่งานที่ประสบความสำเร็จ⁷⁸

⁷⁷กระทรวงศึกษาธิการ, แนวทางการนิเทศช่วยเหลือโรงเรียนปฏิรูปการเรียนอย่างต่อเนื่อง (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543), 12.

⁷⁸กรองทอง จิรเดชากุล, คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธารอักษร, 2556), 6.

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม

ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 28 มกราคม 2564 ได้แก่ จังหวัดนครปฐม ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน กำกับ ติดตามการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครปฐม รวม 7 อำเภอ จำนวน 29 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย โรงเรียนราชินีบูรณะ โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา โรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม โรงเรียนวัดห้วยจรเข้วิทยาคม โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาคม โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย ในพระราชูปถัมภ์ นครปฐม โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน โรงเรียนศาลาตึกวิทยา โรงเรียนคงทองวิทยา โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา โรงเรียนจิวรายบุญมีรังสฤษดิ์ โรงเรียนภัทรญาณวิทยา โรงเรียนอุบลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย นครปฐม โรงเรียนพลอยจตุรจินดา โรงเรียนแหลมบัววิทยา โรงเรียนเพิ่มวิทยา โรงเรียนบางเลนวิทยา โรงเรียนบางหลวงวิทยา โรงเรียนสถาพรวิทยา โรงเรียนบัวปากท่าวิทยา โรงเรียนสามพรานวิทยา โรงเรียนภ.ร.ราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา โรงเรียนปริดาารามวิทยาคม โรงเรียนรัตนโกสินทรสมโภชบวรนิเวศศาลายา ในพระสังฆราชูปถัมภ์ และโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม) ให้สามารถจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาเพื่อบริการประชาชนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม เป็นคนเก่ง มีความรู้ความสามารถ มีคุณภาพตรงตามจุดเน้นและเป้าหมายของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และความต้องการของชุมชนและของประชาชนจังหวัดนครปฐม บริหารจัดการในรูปแบบองค์คณะบุคคลบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล⁷⁹

⁷⁹สำนักนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 14 มกราคม พ.ศ. 2565, เข้าถึงได้จาก <https://obeclaw.obec.go.th/archives/1515>

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

พรรณภา มหาวิชา ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนวัดศรีนวลธรรมวิมล สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1. กระบวนการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนวัดศรีนวลธรรมวิมล สังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการจัดลำดับความสำคัญของงาน ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน ด้านการประเมินสภาพการทำงาน ด้านการออกแบบวิธีการทำงาน และด้านการจัดสรรทรัพยากร 2. แนวทางการพัฒนากระบวนการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนวัดศรีนวลธรรมวิมล สังกัดกรุงเทพมหานคร คือ 1) ควรมีการเปรียบเทียบพฤติกรรมต่าง ๆ จากการทำงานโดยมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินและเปรียบเทียบพฤติกรรมต่าง ๆ จากการทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสม 2) ควรมีการจัดลำดับความสำคัญของทางเลือกในการนิเทศการงานตามความสำคัญและสิ่งที่เป็นเรื่องเร่งด่วน 3) ควรมีการนำทฤษฎีความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับการนิเทศมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน 4) ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ควรเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่จากการสำรวจความต้องการจากสมาชิกเพื่อวางแผนการจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสม 5) ควรให้ความรู้ แนวทางวิธีการในการนิเทศอย่างหลากหลายเหมาะสมกับรายวิชา ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า ควรส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการนิเทศ เช่น การประเมินสภาพปัญหา การออกแบบวิธีการทำงาน และสำนักการศึกษาควรมีนโยบายในการดูแลด้านนิเทศของผู้บริหารโดยเฉพาะ เพราะมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการสอนของครูอันจะส่งผลต่อการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถของผู้เรียน⁸⁰

ไศรยา สาและ และสุภารัตน์ สารสว่าง ได้ศึกษากระบวนการนิเทศภายในของโรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจาก ความรุนแรงในเหตุการณ์สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในโรงเรียนอำเภอกงปิ่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินการตามกระบวนการนิเทศภายในของโรงเรียนทั้งห้าด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนการนิเทศ ด้านการสร้าง ความเข้าใจให้ความรู้ ด้านการดำเนินการนิเทศ ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ และด้านการ

⁸⁰พรรณภา มหาวิชา, "กระบวนการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนวัดศรีนวลธรรมวิมล สังกัดกรุงเทพมหานคร" (สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), 93.

ประเมินผลการนิเทศตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนอำเภอ กรงปินัง โดยภาพรวมและแต่ละด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการสร้างความเข้าใจ ให้ความรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ การสอนต่างกันเกี่ยวกับการดำเนินการนิเทศภายใน ทั้งในภาพรวมและแต่ละด้านพบว่าไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ส่วนความคิดเห็นของครูที่สอนในโรงเรียนขนาดต่างกันโดยภาพรวมและแต่ละด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ยกเว้นด้านการวางแผนการนิเทศไม่แตกต่างกัน ส่วนแนวทางและข้อเสนอแนะของครูเกี่ยวกับการดำเนินการตามกระบวนการนิเทศภายใน พบว่า 1) ควรมีการสำรวจปัญหาและความต้องการครูในพื้นที่ก่อนการนิเทศ 2) ควรจัดอบรมให้ความรู้เรื่องการนิเทศภายใน และวิธีการนิเทศแบบใหม่ ๆ ให้เหมาะสมกับบริบทของปัญหาในสถานการณ์จริง ให้บริการแก่ครูเป็นสื่อสิ่งพิมพ์หรือสื่อออนไลน์เพื่อพัฒนาตนเอง 3) ควรมีการนิเทศภาคเรียนละ 2 ครั้ง และใช้วิธีการที่เหมาะสมกับขนาดของโรงเรียนและยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ 4) ควรให้รางวัลเป็นกำลังใจแก่ครูด้วยความยุติธรรม 5) ควรตรวจสอบปัญหาและอุปสรรคก่อนและหลัง การปฏิบัติงานนิเทศ⁸¹

วิวรรธน์ จิตต์ปราณี ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2. การมีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะในการสื่อสารและร่วมมือกัน ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมและการสนใจต่อโลก ทักษะความสนใจใคร่รู้และจินตนาการ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และทักษะการคิดในเชิงธุรกิจและทักษะประกอบการ 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน

⁸¹ ไศรยา สาและ และสุตารัตน์ สารสว่าง, "กระบวนการนิเทศภายในของโรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากความรุนแรงในเหตุการณ์สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในโรงเรียนอำเภอกรงปินัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1," วารสารครุศาสตร์ 43, 1 (มกราคม - มีนาคม 2558): บทคัดย่อ.

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01⁸²

สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา” ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยคือ ความซื่อสัตย์ การอุทิศตน ความนอบน้อม ความเอื้ออาทร ความใจกว้าง และความคิดสร้างสรรค์ 2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา มี 6 แนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์ในการบริหารงานทั้ง 4 งานคือ งานด้านบุคคล งานด้านวิชาการ งานด้านงบประมาณ และงานด้านบริหารทั่วไป 2) ผู้บริหารที่ดีควรทุ่มเททั้งร่างกาย และแรงใจในการทำงาน ต้องเสียสละเวลาให้กับงานชุมชน 3) ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในองค์กรและสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กร 4) ผู้บริหารควรรู้จักกาลเทศะในการพูดคุยหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น 5) ผู้บริหารควรช่วยเหลือแนะนำให้คำปรึกษาเมื่อลูกน้องประสบปัญหาในเรื่องงาน 6) ผู้บริหารควรรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล⁸³

รัตติยา จันทร์เอียด ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่าจากการประเมินคุณภาพนักเรียนทุกระดับในกลุ่มสาระการเรียนรู้หลัก มีค่าเฉลี่ยลดลงเมื่อเทียบกับปีการศึกษาที่ผ่านมา ซึ่งผู้บริหารมีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผล จะต้องสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับดังนี้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการคิด

⁸²วิรรณ จิตต์ปราณี, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2" (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), ง.

⁸³สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), ง.

เชิงระบบ ด้านการมีความรอบรู้ และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมร้อยละ 96.50 ดังนั้นควรมีการจัดอบรมสัมมนาด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีมและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ⁸⁴

นงลักษณ์ ศิริพิภ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี” ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น เป็นต้นแบบนำทาง กล้าท้าทายต่อกระบวนการ การสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ 2. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ยกระดับความสามารถของผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาในการใช้ ICT เพื่อการศึกษา พัฒนาระบบ ICT เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการบริการ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT เพื่อขยายโอกาส การเข้าถึงบริการทางการศึกษา และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งเสริมสนับสนุนระบบ การเรียนการสอนแบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อพัฒนาผู้เรียน และส่งเสริมการวิจัยพัฒนาองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการศึกษา ตามลำดับ 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะคล้อยตามกัน⁸⁵

⁸⁴รัตติยา จันทร์เอียด, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี" (การคนควาอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 2561), ข.

⁸⁵นงลักษณ์ ศิริพิภ, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561), ง.

โรงเรียนหนองใหญ่ศิริวรวาทีวิทยา ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาผลของกระบวนการนิเทศภายในที่มีต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครูโรงเรียนหนองใหญ่ศิริวรวาทีวิทยา ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ครูร้อยละ 100 เขียนแผนการจัดการเรียนรู้ได้ครบถ้วนตามองค์ประกอบที่สำคัญ แผนการจัดการเรียนรู้มีความถูกต้องเหมาะสมในระดับดีเป็นแผนการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ สามารถนำไปใช้จัดการเรียนรู้ได้
- 2) ครูร้อยละ 100 มีประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้อยู่ในระดับดีขึ้นไป
- 3) พฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ของครู พบว่า ครูส่วนใหญ่ใช้เทคนิคถามคำถามกระตุ้นให้คิด ครูทุกคนมีการนำเข้าสู่บทเรียน เชื่อมโยงความรู้เดิมกับความรู้ใหม่ ครูให้นักเรียนฝึกปฏิบัติโดยครูเป็นผู้แนะนำ ครูและนักเรียนร่วมกันสรุปบทเรียนการตรวจสอบความเข้าใจในบทเรียนและการระบุข้อประเด็นสำคัญ ครูใช้ภาษาท่าทางประกอบการสอน ใช้สื่อกระตุ้นให้นักเรียนมีส่วนร่วม สำหรับการวัดและประเมินผลครูใช้การถามตอบปากเปล่า ให้นักเรียนลงมือปฏิบัติจริง ครูทุกคนมีการมอบหมายชิ้นงานและตรวจสอบจากชิ้นงานที่สะท้อนตัวชี้วัดตามมาตรฐาน
- 4) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนมีค่าเฉลี่ย 3.16 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.91 เมื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับค่าเป้าหมาย พบว่าทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นไปตามค่าเป้าหมายของโรงเรียน และ
- 5) ครูร้อยละ 87.50 มีผลการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ในระดับมากขึ้นไป⁸⁶

โชคระวี เจียมพุก ได้ทำการวิจัยเรื่อง “กระบวนการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลนครปฐม” ผลการวิจัยพบว่า

1. กระบวนการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การออกแบบวิธีการทำงาน การประเมินสภาพงาน การจัดลำดับความสำคัญของงานและการจัดสรรทรัพยากร
2. แนวทางการพัฒนากระบวนการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลนครปฐม คือ

1. ควรมีการเปรียบเทียบพฤติกรรมต่าง ๆ จากการทำงานโดยมีการกำหนดเกณฑ์การประเมิน และเปรียบเทียบพฤติกรรมต่าง ๆ จากการทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสม
2. ควรมีการจัดลำดับความสำคัญของทางเลือกในการนิเทศการงานตามความสำคัญและสิ่งที่เป็นเรื่อง

⁸⁶โรงเรียนหนองใหญ่ศิริวรวาทีวิทยา, "การศึกษาผลของกระบวนการนิเทศภายในที่มีต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครูโรงเรียนหนองใหญ่ศิริวรวาทีวิทยา" (การวิจัยสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2562), ก.

เร่งด่วน 3. ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ควรเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่จากการสำรวจความต้องการจากสมาชิกเพื่อวางแผนการจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสม⁸⁷

ถิรมนัส ไหลสุพรรณวงศ์และพิชญาภา ยืนยาว การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายด้านประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ตามลำดับ 2) ระดับการทำงานเป็นทีมของครูอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวม และรายด้านประกอบด้วย การมีมนุษยสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การมีเป้าหมายร่วมกัน และการมีประสิทธิภาพในการสื่อสารตามลำดับ และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X1) การกระตุ้นทางปัญญา (X3) และการสร้างแรงบันดาลใจ (X2) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู โดยสามารถร่วมกันทำนาย ได้ร้อยละ 82 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁸⁸

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

โจเอลเลน (JoEllen) ได้ทำการศึกษากระบวนการนิเทศต่อการใช้เทคโนโลยีและเทคนิคการสอนโดยสัมภาษณ์ และรวบรวมเอกสารของครูหลังการใช้เว็บ จัดระบบการเรียนรู้ในการสอนนักเรียน โดยมีผู้นิเทศจากมหาวิทยาลัยดูแล จัดโปรแกรมให้ครู 7 คน สัมผัสร่วมโครงการ 8 สัปดาห์ โดยสมัครใจเข้าไปศึกษาโฮมเพจของมหาวิทยาลัยนอร์ทอีสเตอร์น (Northeaster) ที่ได้จัดเนื้อหาสาระ บทนำ การดูแล คำแนะนำ และทรัพยากร ซึ่งค้นคว้าวิจัยจากคณะอาจารย์ 4 คน เรื่องราวที่ครูปรึกษาแนะนำให้เค้าใช้ทรัพยากรจากอินเทอร์เน็ต การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่มากน้อยขึ้นอยู่กับความชำนาญของครูในการใช้คอมพิวเตอร์ เป็นการปรึกษาที่ไว้ใจได้หลังจากนั้น ได้สัมภาษณ์และรวบรวมเอกสาร

⁸⁷โชคระวี เจียมพุก, "กระบวนการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลนครปฐม" (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563), ง.

⁸⁸ถิรมนัส ไหลสุพรรณวงศ์ และพิชญาภา ยืนยาว, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1," วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย 13, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2564): 175-194.

บันทึกข้อมูล ผลการศึกษา พบว่า การที่ครูเข้าไปค้นหาแสดงว่าครูกำลังร่วมมือเรียนรู้ที่จะปรึกษาใช้ทรัพยากรในอินเทอร์เน็ต ซึ่งมีเอกสารอ้างอิงเกี่ยวกับศิลปะการสอนและครูที่ไม่ร่วมมือจะไม่มี การแลกเปลี่ยนประสบการณ์เมื่อสิ้นสุดโปรแกรมให้กลุ่ม 7 คน หาเครือข่ายเพิ่ม 3 คน⁸⁹

ฮันส์ เลสเตอร์ วิกกี (Hults Lester Vicky) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลปาจารีโต้ ประเทศแม็กซิโก เพื่อให้ได้ข้อสรุปและนำผลการวิจัยใช้อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับ 1) การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Shared vision) 2) การแลกเปลี่ยนการตัดสินใจ (Shared decision-marking) 3) การแลกเปลี่ยนการเป็นผู้นำ (Shared leadership) 4) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Shared knowledge) ทุกคนในโรงเรียนจะได้รับการมอบอำนาจในการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการแลกเปลี่ยนทั้ง 4 กระบวนการดำเนินการที่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ จะต้องทำการตรวจสอบ โดยใช้การตรวจสอบแบบ 3 เสา ด้วยเครื่องมือและวิธีการที่หลากหลาย จนกระทั่งได้แนวทางช่วยส่งเสริมทางการวางแผนการเลือกใช้เครื่องมือ เพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการกำหนดลักษณะการนำของผู้บริหารโรงเรียน⁹⁰

คูโลคสกา อเล็กซานดร้า (Krukowska, Aleksandra) การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงโค้ชและความสัมพันธ์ระหว่างโค้ชกับนักกีฬาในการสนับสนุนผลลัพธ์ทางจิตวิทยาเชิงบวกของนักกีฬา” มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโค้ชและความสัมพันธ์ระหว่างโค้ชกับนักกีฬา และผลกระทบต่อผลลัพธ์ทางจิตวิทยาเชิงบวกของนักกีฬา แม้ว่าจะมีการศึกษาแยกกัน 3 ฉบับ งานวิจัยระบุว่าทั้งความเป็นผู้นำ

⁸⁹Bailey,JoEllen. **A dichotomy in supervisory transformation : Technology and the art of teaching**, accessed February 17, 2022, available from www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3110901

⁹⁰Hults, Lester Vicky, **Transformational Leadership and Developing a Professional Learning Community in Paiarto Elementary School (New Mexico)**, accessed February 13, 2022, available from <http://www.lib.Umi.com/dissertatins.fullcit/9977775>.

ในการเปลี่ยนแปลงและความสัมพันธ์ระหว่างโค้ชและนักกีฬาเป็นปัจจัยที่ชัดเจนแต่มีความเกี่ยวข้องสูงของสภาพแวดล้อมทางสังคมที่สร้างขึ้นโดยโค้ช⁹¹

สรุป

สรุปว่า ในการวิจัยครั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องผู้วิจัย ได้ใช้ตัวแปรที่เกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวความคิดของฟูลแลน (Fullan) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) เป้าหมายทางด้านคุณธรรม (Moral Purpose) 2) ความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) 3) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) 4) ความรู้ (Knowledge) และ 5) การทำให้เกิดความสามัคคี (Making Coherence) และการนิเทศภายในตามแนวคิดกรอบการทำงาน The CAPES framework ในการนิเทศของเทรซี แฮริส (Tracey Harris) ประกอบด้วย 1) การสื่อสารและภาษา (C- Communication & Language) 2) จุดยืนทางความคิด (A- Attitudinal Positioning) 3) ความร่วมมือและความสัมพันธ์ (P - Partnerships & Relationships) 4) ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (E- Excellence in Practice) 5) ทักษะและความสามารถ (S-Skills & Competencies)



⁹¹Krukowska, Aleksandra, **The Interplay between Coach Transformational Leadership and Coach-Athlete Relationship in Supporting Athletes' Positive Psychological Outcomes**, accessed February 23, 2022, available from <https://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?did=7&uin=ukblethos.747876>

บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม 2) การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลในสถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม เป็นหน่วยวิเคราะห์ข้อมูล (unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวความคิดของฟูลแลน (Fullan) และการนิเทศภายในสถานศึกษา ตามแนวคิดกรอบการทำงาน The CAPES framework ในการนิเทศของเทรซี แอริส การดำเนินการวิจัยมีวิธีการและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้แล้วเสร็จตามกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยไว้เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

เป็นการจัดเตรียมโครงการอย่างเป็นระบบ โดยการศึกษาจากเอกสารทางวิชาการ ข้อมูลข่าวสาร รายงานการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำโครงร่างวิจัยเสนอขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา แก่ไขปรับปรุงและจัดทำโครงร่างการวิจัยเพื่อเสนออนุมัติโครงการวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการตามโครงการวิจัย

เป็นการเตรียมการจัดสร้างเครื่องมือปรับปรุงข้อบกพร่องของเครื่องมือทดลองใช้เครื่องมือและนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

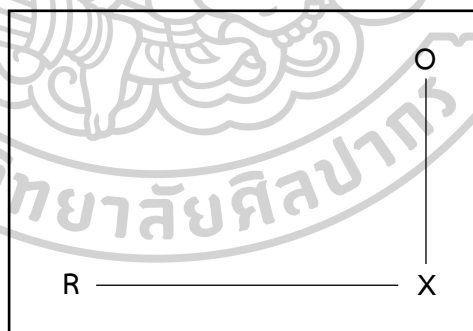
เป็นการจัดทำร่างรายงานผลงานวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เสนอแนะ จัดทำเป็นรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัยประชากร กลุ่ม ตัวอย่าง และการสร้างเครื่องมือและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและ สถิติที่ใช้ในการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยใน ลักษณะของ การศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างเดียวศึกษาสถานการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non - experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผังได้ดังนี้คือ



เมื่อ

R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง การวัดค่าตัวแปรที่ปรากฏครั้งเดียว

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาสังกัด สพม.นครปฐม จำนวนทั้งสิ้น 29 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถานศึกษาสังกัด สพม.นครปฐม จำนวน 28 แห่ง โดยได้จากการเปิดตารางประมาณการกำหนดขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)⁹² และใช้เทคนิคการเลือกตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาละ 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน หัวหน้างานนิเทศการศึกษา จำนวน 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 84 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน

2. ตัวแปรต้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของฟูลแลน (Fullan) ที่แบ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 5 ข้อ ได้แก่

2.1 เป้าหมายทางด้านคุณธรรม (Moral Purpose: X_1) หมายถึง การกระทำที่ตั้งใจจะสร้างพฤติกรรมเชิงบวกให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์กร พฤติกรรมเชิงบวกนี้มีความสำคัญต่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร

2.2 ความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change: X_2) หมายถึง ผู้นำต้องเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรจากการสร้างพฤติกรรมเชิงบวกและต้องมุ่งมั่นเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

⁹²Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Education and Psychological Measurement* 3, 7 (November, 1970): 608.

2.3 การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building: X_3) หมายถึง การที่ผู้นำต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะปัจจัยหนึ่งในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จทุกครั้ง คือ ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดี ถ้าความสัมพันธ์ดีขึ้น อะไร ๆ ก็ดีขึ้น ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ที่สมบูรณ์กับผู้คนโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับคนที่แตกต่างจากตัวเอง

2.4 ความรู้ (Knowledge: X_4) หมายถึง การสร้างและแบ่งปันความรู้ ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความสอดคล้องของเป้าหมายทางด้านคุณธรรม ความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงและการสร้างความสัมพันธ์ เพราะผู้นำที่แท้จริงต้องมีความรู้จริง มุ่งมั่นที่จะสร้างและเพิ่มพูนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและพร้อมที่จะแบ่งปันความรู้แก่บุคคลในองค์กร ความรู้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

2.5 การทำให้เกิดความสามัคคี (Making Coherence: X_5) หมายถึง ผู้นำเป็นผู้ที่สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในองค์กร เพื่อนำไปสู่การร่วมกันคิดสร้างสรรค์งานให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้นำจะต้องมีความอดทนและมีประสิทธิภาพในการทำงาน

3. ตัวแปรตาม การนิเทศภายในสถานศึกษาตามแนวคิดกรอบการทำงาน The CAPES framework ในการนิเทศของเทรซี แฮริส มี 5 ข้อ ได้แก่

3.1 การสื่อสารและภาษา (C - Communication & Language: Y_1) หมายถึง ผู้นำต้องใช้ทักษะการสื่อสารและการใช้ภาษาในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ การให้คำแนะนำ การตรวจสอบกระบวนการทำงานและเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรในองค์กร เพราะสิ่งนี้มีอิทธิพลที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของกระบวนการนิเทศ ผู้นำต้องมีความเชี่ยวชาญในการสื่อสารในทุกสถานการณ์และการสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กรที่มีความแตกต่างกัน และการรู้วิธีใช้คำและภาษาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดกระบวนการนิเทศที่มีประสิทธิภาพ นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

3.2 จุดยืนทางความคิด (A - Attitudinal Positioning: Y_2) หมายถึง ผู้นำต้องแสดงให้เห็นว่ากระบวนการในองค์กรเห็นว่าการนิเทศภายใน เกิดจากการให้ความร่วมมือกัน การมีส่วนร่วมกันในการทำงานและการมีทัศนคติที่ดีต่อกันในองค์กร โดยอาศัยความเข้าใจ การไตร่ตรอง การมีวุฒิภาวะทางวิชาชีพในระดับสูง และการคำนึงถึงผู้อื่น ซึ่งถือว่าเป็นคุณสมบัติที่พึงมีของผู้นำในการนิเทศ ผู้นำต้องทำความเข้าใจกับอคติทางความคิดของทุกคน รวมไปถึงการตัดสินใจต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กร หากผู้นำเข้าใจสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ความสัมพันธ์ในการนิเทศภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.3 ความร่วมมือและความสัมพันธ์ (P - Partnerships & Relationships: Y₃)

หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการพัฒนา รักษา และยุติความสัมพันธ์ในเชิงบวก ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการจัดการองค์กรด้วยการนิเทศภายใน การนิเทศภายในเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้ความร่วมมือและความสัมพันธ์สูง ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำงานร่วมกันและสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคลากร ทีม และระบบองค์กรที่ใหญ่ขึ้น ซึ่งจะทำให้การนิเทศภายในบรรลุเป้าหมาย

3.4 ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (E - Excellence in Practice: Y₄) หมายถึง

ผู้นำต้องมีการปรับตัวให้ทันสมัยอยู่เสมอทั้งในด้านการเป็นผู้นำและการนิเทศ เพื่อแสดงให้บุคลากรในองค์กรเห็นถึงความกระตือรือร้นและไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องเข้าร่วมการประชุม การฝึกอบรมและการทบทวนคุณสมบัติทุก ๆ 2-3 ปี เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในองค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการตื่นตัวที่จะพัฒนาตนเองรวมถึงการนิเทศภายในและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ ดังนั้นผู้นำจึงต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

3.5 ทักษะและความสามารถ (S - Skills & Competencies: Y₅) หมายถึง

ผู้นำต้องมีทักษะและความสามารถในการนิเทศ โดยต้องผ่านการฝึกอบรมในการนิเทศ ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความมั่นใจว่าผู้นำมีความรู้ มีความสามารถเฉพาะทางและมีทักษะในบทบาทของการนิเทศภายในองค์กร ผู้นำต้องมีการนิเทศภายในองค์กรอย่างน้อยปีละครั้ง ถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาองค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของฟูลแลน (Fullan)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษาตามแนวคิดกรอบการทำงาน The CAPES framework ในการนิเทศของเทรซี แฮริส

ลักษณะของแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale) โดยกำหนดช่วงคะแนนของแต่ละพฤติกรรมให้มีความหมายดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาหรือการนิเทศภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาหรือการนิเทศภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาหรือการนิเทศภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาหรือการนิเทศภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาหรือการนิเทศภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม ตามลำดับขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงรายละเอียดของการนิเทศภายในสถานศึกษา จากนั้นนำข้อมูลที่ศึกษามาสร้างเครื่องมือภายใต้การให้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบปรับแก้ตามรายละเอียดของตัวแปร จากนั้นนำมาหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัดหรือ IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมืออยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 และนำมาปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษาสังกัด สพม.สุพรรณบุรี จำนวน 10 แห่ง สถานศึกษาละ 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้างานนิเทศการศึกษา และครูผู้สอน รวมทั้งสิ้น 30 ฉบับ

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาคำนวณค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)⁹³ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้เท่ากับ 0.952 ได้ค่าความเชื่อมั่นของการนิเทศภายในสถานศึกษา ได้เท่ากับ 0.963 และได้ค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา ได้เท่ากับ 0.976

ขั้นที่ 5 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือเรียนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ออกหนังสือถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากแต่ละโรงเรียน
2. นำหนังสือที่บัณฑิตวิทยาลัยออกให้ส่งไปยังสถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม แต่ละแห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อได้เก็บแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยก็พิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์แบบสอบถามนำแบบทดสอบมาตรวจรวบรวมคะแนน นำข้อมูลดังกล่าวมาจัดระบบข้อมูลคำนวณค่าสถิติ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และเสนอผลการวิเคราะห์เป็นตารางประกอบการบรรยาย

⁹³Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3rd ed. (New York: Harper & Row Publishers, 1978), 161.

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติการวิจัยในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการนิเทศภายในสถานศึกษา ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิตที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)⁹⁴ ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา/การนิเทศภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา/การนิเทศภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา/การนิเทศภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา/การนิเทศภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา/การนิเทศภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient) ที่ได้เปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของโคเฮน (Cohen)⁹⁵ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.10 ถึง 0.29 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 ถึง 0.49 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.50 ถึง 1.00 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

⁹⁴John W. Best, **Research in Education**, 10 ed. (Boston: Allyn and Bacon, 2006), 310.

⁹⁵J.W. Cohen, **Statistical power analysis for the behavioral sciences** (NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998), 44.

สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม 2) การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม 3) เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถานศึกษาสังกัด สพม.นครปฐม จำนวน 28 แห่ง กำหนดผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน หัวหน้างานนิเทศการศึกษา จำนวน 1 คน และ ครูผู้สอน จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 84 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ ฟูลแลน (Fullan) และการนิเทศภายในสถานศึกษาตามแนวคิดกรอบของเทรซี แอริส สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient) ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 28 แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน หัวหน้างานนิเทศการศึกษา 1 คน และครู 1 คน รวมทั้งสิ้น 84 คน ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 84 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น

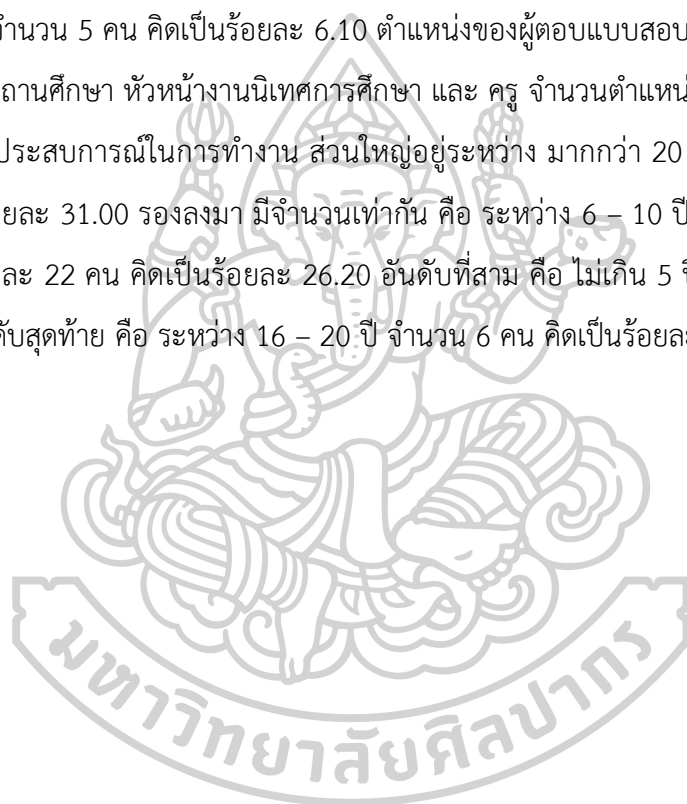
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน หัวหน้างานนิเทศการศึกษา 1 คน และครู 1 คน จากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 28 แห่ง รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 84 คน การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้ความถี่ (frequency: f) และร้อยละ (percentage: %) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

| สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|----------------------------------|------------|------------|
| 1. เพศ | | |
| ชาย | 24 | 28.60 |
| หญิง | 60 | 71.40 |
| รวม | 84 | 100 |
| 2. อายุ | | |
| ไม่เกิน 30 ปี | 9 | 10.70 |
| 31 – 40 ปี | 30 | 35.70 |
| 41 – 50 ปี | 24 | 28.60 |
| 51 ปีขึ้นไป | 21 | 25.00 |
| รวม | 84 | 100 |
| 3. ระดับการศึกษา | | |
| ปริญญาตรี | 23 | 27.40 |
| ปริญญาโท | 56 | 66.50 |
| ปริญญาเอก | 5 | 6.10 |
| รวม | 84 | 100 |
| 4. ตำแหน่ง | | |
| ผู้อำนวยการสถานศึกษา | 28 | 33.33 |
| หัวหน้างานนิเทศการศึกษา | 28 | 33.33 |
| ครู | 28 | 33.34 |
| รวม | 84 | 100 |
| 5. ประสบการณ์ในการทำงาน | | |
| ไม่เกิน 5 ปี | 8 | 9.50 |
| 6 – 10 ปี | 22 | 26.20 |
| 11 – 15 ปี | 22 | 26.20 |
| 16 – 20 ปี | 6 | 7.10 |
| มากกว่า 20 ปี | 26 | 31.00 |
| รวม | 84 | 100 |

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 71.40 เพศชาย จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 28.60 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี มีมากที่สุด จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 35.70 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 28.60 อันดับสาม คือ อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และอันดับสุดท้าย คือ อายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 10.70 ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 66.50 รองลงมา คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 27.40 และอันดับสุดท้าย คือ ระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.10 ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนเท่ากัน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้างานนิเทศการศึกษา และ ครู จำนวนตำแหน่งละ 28 คน คิดเป็นร้อยละ 100 และประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง มากกว่า 20 ปี มากที่สุด จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 31.00 รองลงมา มีจำนวนเท่ากัน คือ ระหว่าง 6 – 10 ปี และ ระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวนช่วงละ 22 คน คิดเป็นร้อยละ 26.20 อันดับที่สาม คือ ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็น 9.50 และอันดับสุดท้าย คือ ระหว่าง 16 – 20 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 7.10



ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ทั้งในภาพรวม และจำแนกรายด้าน จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 28 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 84 คน โดยนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวม (X_{tot})
(n = 84)

| ด้าน | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม (X_{tot}) | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|------|---|-----------|------|-------|
| 1 | เป้าหมายทางด้านคุณธรรม (X_1) | 4.40 | 0.54 | มาก |
| 2 | ความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง (X_2) | 4.31 | 0.55 | มาก |
| 3 | การสร้างความสัมพันธ์ (X_3) | 4.37 | 0.55 | มาก |
| 4 | ความรู้ (X_4) | 4.36 | 0.51 | มาก |
| 5 | การทำให้เกิดความสามัคคี (X_5) | 4.41 | 0.52 | มาก |
| | รวม (X_{tot}) | 4.37 | 0.48 | มาก |

จากตารางที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวม (X_{tot}) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.48) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การทำให้เกิดความสามัคคี ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.52) เป้าหมายทางด้านคุณธรรม ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.54) การสร้างความสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.55) ความรู้

($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.51) และความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.55) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าระหว่าง 0.51 – 0.55 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำแนกเป็นรายด้าน โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) จะได้ผลการวิเคราะห์ดังรายละเอียด ตามตารางที่ 3 – 7

ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านเป้าหมายทางด้าน คุณธรรม (X_1)

(n = 84)

| ข้อ | เป้าหมายทางด้านคุณธรรม (X_1) | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|-----|--|-----------|------|-------|
| 1 | ผู้บริหารสร้างพฤติกรรมเชิงบวกให้เกิดขึ้นกับบุคคล ในองค์กร | 4.36 | 0.57 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมเชิงบวกใน องค์กร | 4.37 | 0.60 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญต่อความสำเร็จในระยะ ยาวขององค์กรจากการสร้างพฤติกรรม เชิงบวก | 4.46 | 0.63 | มาก |
| รวม | | 4.40 | 0.54 | มาก |

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านเป้าหมายทางด้านคุณธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.54) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดย เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญต่อความสำเร็จใน ระยะยาวขององค์กรจากการสร้างพฤติกรรมเชิงบวก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.63) ผู้บริหารให้ ความสำคัญต่อพฤติกรรมเชิงบวกในองค์กร ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.60) และ ผู้บริหารสร้างพฤติกรรม

เชิงบวกให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์กร ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.57) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าระหว่าง 0.57 - 0.63 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง (X_2)

(n = 84)

| ข้อ | ความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง (X_2) | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|-----|--|-----------|------|-------|
| 1 | ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรจากการสร้างพฤติกรรมเชิงบวก | 4.27 | 0.59 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรได้จากการสร้างพฤติกรรมเชิงบวก | 4.32 | 0.64 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารมุ่งมั่นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจากการสร้างพฤติกรรมเชิงบวก | 4.34 | 0.63 | มาก |
| รวม | | 4.31 | 0.55 | มาก |

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.55) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมุ่งมั่นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจากการสร้างพฤติกรรมเชิงบวก ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.63) ผู้บริหารสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรได้จากการสร้างพฤติกรรมเชิงบวก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.64) และ ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรจากการสร้างพฤติกรรมเชิงบวก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.59) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าระหว่าง 0.59 - 0.64 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการสร้าง
ความสัมพันธ์ (X_3)

(n = 84)

| ข้อ | การสร้างความสัมพันธ์ (X_3) | \bar{x} | S.D. | ระดับ |
|-----|--|-----------|------|-------|
| 1 | ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นใน องค์กร | 4.35 | 0.69 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการสร้างสัมพันธ์ที่ดีใน องค์กรเนื่องจากเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร | 4.45 | 0.61 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ในองค์กร | 4.33 | 0.68 | มาก |
| 4 | ผู้บริหารเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและ สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทุกคนใน องค์กรได้อย่างสมบูรณ์ | 4.35 | 0.65 | มาก |
| | รวม | 4.37 | 0.55 | มาก |

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการสร้างความสัมพันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{x}
= 4.37, S.D. = 0.55) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดย
เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการสร้างสัมพันธ์ที่ดี
ในองค์กรเนื่องจากเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (\bar{x} = 4.45,
S.D. = 0.61) ผู้บริหารเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคล
ทุกคนในองค์กรได้อย่างสมบูรณ์ (\bar{x} = 4.35, S.D. = 0.65) ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้
เกิดขึ้นในองค์กร (\bar{x} = 4.35, S.D. = 0.69) และ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
ในองค์กร (\bar{x} = 4.33, S.D. = 0.68) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มี
ค่าระหว่าง 0.61 - 0.69 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมี
ความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านความรู้ (X_d)

(n = 84)

| ข้อ | ความรู้ (X_d) | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|-----|--|-----------|------|-------|
| 1 | ผู้บริหารใช้ความรู้ ความเข้าใจจริงถึงกระบวนการ สร้างความเปลี่ยนแปลงและการสร้างสัมพันธ์ที่ดีทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร | 4.31 | 0.56 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารมุ่งมั่นที่จะสร้างและเพิ่มพูนความรู้ทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร | 4.39 | 0.56 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารพร้อมที่จะแบ่งปันความรู้แก่บุคคลใน องค์กร เพื่อนำความรู้ไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น | 4.37 | 0.62 | มาก |
| รวม | | 4.36 | 0.51 | มาก |

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. =
0.51) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลข
คณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมุ่งมั่นที่จะสร้างและเพิ่มพูนความรู้ทั้งภายในและภายนอก
องค์กร ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.56) ผู้บริหารพร้อมที่จะแบ่งปันความรู้แก่บุคคลในองค์กร เพื่อนำ
ความรู้ไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.62) และ ผู้บริหารใช้ความรู้ ความเข้าใจจริง
ถึงกระบวนการสร้างความเปลี่ยนแปลงและการสร้างสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร ($\bar{X} =$
4.31, S.D. = 0.56) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาสวนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าระหว่าง 0.56
- 0.62 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น
สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการทำให้เกิดความ
สามัคคี (X_5)

(n = 84)

| ข้อ | การทำให้เกิดความสามัคคี (X_5) | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|-----|---|-----------|------|-------|
| 1 | ผู้บริหารสามารถสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้น ระหว่างบุคคลในองค์กร | 4.40 | 0.66 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้มี การร่วมกันคิดร่วมกันทำเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ การทำงาน | 4.44 | 0.57 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรร่วม สร้างสรรค์งานให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมี ประสิทธิภาพ | 4.46 | 0.59 | มาก |
| 4 | ผู้บริหารอดทนในการสร้างความสามัคคีในองค์กร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กร | 4.32 | 0.66 | มาก |
| | รวม | 4.41 | 0.52 | มาก |

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการทำให้เกิดความสามัคคี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.52) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดย
เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรร่วม
สร้างสรรค์งานให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.59) ผู้บริหารเป็น
ผู้สนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้มีการร่วมกันคิดร่วมกันทำเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ($\bar{X} =$
4.44, S.D. = 0.57) ผู้บริหารสามารถสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในองค์กร ($\bar{X} = 4.40$,
S.D. = 0.66) และ ผู้บริหารอดทนในการสร้างความสามัคคีในองค์กร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใน
องค์กร ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.66) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่า
ระหว่าง 0.57 - 0.66 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมี
ความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครปฐม

การวิเคราะห์การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 2 อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) ของการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้าน จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 28 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 84 คน โดยนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่ามัธยิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวม (Y_{tot})

(n = 84)

| ด้าน | การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม (Y_{tot}) | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|------|--|-----------|------|-------|
| 1 | การสื่อสารและภาษา (Y_1) | 4.30 | 0.56 | มาก |
| 2 | จุดยืนทางความคิด (Y_2) | 4.28 | 0.54 | มาก |
| 3 | ความร่วมมือและความสัมพันธ์ (Y_3) | 4.35 | 0.59 | มาก |
| 4 | ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (Y_4) | 4.42 | 0.60 | มาก |
| 5 | ทักษะและความสามารถ (Y_5) | 4.29 | 0.58 | มาก |
| | รวม (Y_{tot}) | 4.33 | 0.53 | มาก |

จากตารางที่ 8 พบว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวม (Y_{tot}) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.53) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.60) ความร่วมมือและความสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.59) การสื่อสารและภาษา ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.56) ทักษะและความสามารถ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.58) และจุดยืนทางความคิด ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.54) ตามลำดับ เมื่อพิจารณา

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าระหว่าง 0.54 – 0.60 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำแนกเป็นรายด้าน โดยใช้ค่ามัธยเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) จะได้ผลการวิเคราะห์ดังรายละเอียดตามตารางที่ 9 – 13

ตารางที่ 9 ค่ามัธยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครปฐม ด้านการสื่อสารและภาษา (Y_1)

(n = 84)

| ข้อ | การสื่อสารและภาษา (Y_1) | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|---------------|---|-----------|------|-------|
| 1 | ผู้บริหารใช้ทักษะการสื่อสารและใช้ภาษาในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ การให้คำแนะนำ และการตรวจสอบกระบวนการทำงานในองค์กรได้ดี | 4.24 | 0.67 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรในองค์กร | 4.37 | 0.67 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารให้ความสำคัญในการสื่อสารและภาษาที่นำไปสู่ผลลัพธ์ของกระบวนการนิเทศที่ดี | 4.30 | 0.67 | มาก |
| 4 | ผู้บริหารใช้ความเชี่ยวชาญในการสื่อสารในทุกสถานการณ์และการสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กรที่มีความแตกต่างกัน | 4.29 | 0.65 | มาก |
| 5 | ผู้บริหารรู้วิธีใช้คำและภาษาอย่างมีประสิทธิภาพ | 4.26 | 0.64 | มาก |
| 6 | ผู้บริหารใช้ทักษะการสื่อสารและการใช้ภาษา เพื่อก่อให้เกิดกระบวนการนิเทศที่มีประสิทธิภาพนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร | 4.37 | 0.62 | มาก |
| รวม (Y_1) | | 4.30 | 0.56 | มาก |

จากตารางที่ 9 พบว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครปฐม ด้านการสื่อสารและภาษา (Y_1) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.56) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารใช้ทักษะการสื่อสารและการใช้ภาษา เพื่อก่อให้เกิด

กระบวนการนิเทศที่มีประสิทธิภาพนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.62) ผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารให้ความสำคัญในการสื่อสารและภาษาที่นำไปสู่ผลลัพธ์ของกระบวนการนิเทศที่ดี ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารใช้ความเชี่ยวชาญในการสื่อสารในทุกสถานการณ์และการสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กรที่มีความแตกต่างกัน ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.65) ผู้บริหารรู้วิธีใช้คำและภาษาอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.64) และผู้บริหารใช้ทักษะการสื่อสารและใช้ภาษาในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ การให้คำแนะนำ และการตรวจสอบกระบวนการทำงานในองค์กรได้ดี ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.67) ตามลำดับเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าระหว่าง 0.62 - 0.67 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ด้านจุดยืนทางความคิด (Y_2)

(n = 84)

| ข้อ | จุดยืนทางความคิด (Y_2) | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|---------------|---|-----------|------|-------|
| 1 | ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าบุคลากรในองค์กรเห็นว่าการนิเทศภายใน เกิดจากการให้ความร่วมมือกัน การมีส่วนร่วมร่วมกันในการทำงานและการมีทัศนคติที่ดีต่อกันในองค์กร | 4.31 | 0.64 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารเข้าใจ มีการไตร่ตรอง มีวุฒิภาวะทางวิชาชีพในระดับสูง และมีการคำนึงถึงผู้อื่น ถือว่าเป็นคุณสมบัติในการนิเทศภายใน | 4.31 | 0.64 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารเข้าใจต่ออคติทางความคิดของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการนิเทศภายในองค์กร | 4.21 | 0.68 | มาก |
| 4 | การตัดสินใจของผู้บริหารมีส่วนช่วยในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการนิเทศภายในองค์กร | 4.30 | 0.62 | มาก |
| รวม (Y_2) | | 4.28 | 0.54 | มาก |

จากตารางที่ 10 พบว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น ด้านจุดยืนทางความคิด (Y_2) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.54) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารแสดงให้เห็นบุคลากรในองค์กรเห็นว่าการนิเทศภายใน เกิดจากการให้ความร่วมมือกัน การมีส่วนร่วมกันในการทำงานและการมีทัศนคติที่ดีต่อกันในองค์กร ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.64) ผู้บริหารเข้าใจ มีการไตร่ตรอง มีวุฒิภาวะทางวิชาชีพในระดับสูงและมีการคำนึงถึงผู้อื่น ถือว่าเป็นคุณสมบัติในการนิเทศภายใน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.64) การตัดสินใจของผู้บริหารมีส่วนช่วยในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการนิเทศภายในองค์กร ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.62) ผู้บริหารเข้าใจ ต่ออคติทางความคิดของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการนิเทศภายในองค์กร และผู้บริหารเข้าใจต่ออคติทางความคิดของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการนิเทศภายในองค์กร ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.68) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าระหว่าง 0.62 - 0.68 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น ด้านความร่วมมือและความสัมพันธ์ (Y_3)

(n = 84)

| ข้อ | ความร่วมมือและความสัมพันธ์ (Y_3) | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|---------------|--|-----------|------|-------|
| 1 | ผู้บริหารสามารถที่จะพัฒนา รักษา และยุติ ความสัมพันธ์ในเชิงบวกในระหว่างการดำเนินการ นิเทศภายใน | 4.23 | 0.68 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องความร่วมมือและ ความสัมพันธ์ในการนิเทศภายใน | 4.33 | 0.66 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรใน องค์กร มีการสร้างทีมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ สถานศึกษา | 4.40 | 0.64 | มาก |
| 4 | ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกให้ เกิดขึ้นในองค์กร | 4.44 | 0.63 | มาก |
| รวม (Y_3) | | 4.35 | 0.59 | มาก |

จากตารางที่ 11 พบว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น ด้านความร่วมมือและความสัมพันธ์ (Y_3) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.59) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกให้เกิดขึ้นในองค์กร ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.63) ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรในองค์กร มีการสร้างทีมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.64) ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องความร่วมมือและความสัมพันธ์ในการนิเทศภายใน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.66) และผู้บริหารสามารถที่จะพัฒนา รักษา และยุติความสัมพันธ์ในเชิงบวกในระหว่างการดำเนินการนิเทศภายใน ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.66) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าระหว่าง 0.63 - 0.68 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น ด้านความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (Y_4)

(n = 84)

| ข้อ | ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (Y_4) | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|-----|--|-----------|------|-------|
| 1 | ผู้บริหารปรับตัวให้ทันสมัยอยู่เสมอในด้านการเป็นผู้นำและการนิเทศ | 4.39 | 0.68 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารกระตือรือร้นและไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร | 4.39 | 0.69 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารเข้าร่วมการประชุม ฝึกอบรมและการทบทวนความรู้ และคุณสมบัติของตนเองทุก ๆ 2-3 ปี เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร | 4.45 | 0.63 | มาก |
| 4 | ผู้บริหารทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการตื่นตัวที่จะพัฒนาตนเองรวมถึงสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานภายในองค์กร | 4.40 | 0.66 | มาก |

| ข้อ | ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (Y_4) | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|---------------|--|-----------|------|-------|
| 5 | ผู้บริหารพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการปฏิบัติงานของตนเองและบุคลากรในองค์กร | 4.45 | 0.67 | มาก |
| รวม (Y_4) | | 4.42 | 0.60 | มาก |

จากตารางที่ 12 พบว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครปฐม ด้านความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (Y_4) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.60) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเข้าร่วมการประชุม ฝึกอบรมและการทบทวนความรู้ และคุณสมบัติของตนเองทุก ๆ 2-3 ปี เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.63) ผู้บริหารพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการปฏิบัติงานของตนเองและบุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการตื่นตัวที่จะพัฒนาตนเองรวมถึงสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานภายในองค์กร ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.66) ผู้บริหารปรับตัวให้ทันสมัยอยู่เสมอในด้านการเป็นผู้นำและการนิเทศ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.68) และผู้บริหารกระตือรือร้นและไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.69) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าระหว่าง 0.63 - 0.69 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ด้านทักษะและความสามารถ (Y_5)

(n = 84)

| ข้อ | ทักษะและความสามารถ (Y_5) | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|---------------|---|-----------|------|-------|
| 1 | ผู้บริหารใช้ทักษะและความสามารถในการนิเทศ โดยผ่านการฝึกอบรมในการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ | 4.21 | 0.68 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารใช้ความรู้ ความสามารถเฉพาะทางและมีทักษะในบทบาทของการนิเทศภายในองค์กร | 4.31 | 0.68 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารทำการนิเทศภายในองค์กรอย่างน้อยปีละครั้ง | 4.36 | 0.63 | มาก |
| รวม (Y_5) | | 4.29 | 0.58 | มาก |

จากตารางที่ 13 พบว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านทักษะและความสามารถ (Y_5) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.58) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารทำการนิเทศภายในองค์กรอย่างน้อยปีละครั้ง ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.63) ผู้บริหารใช้ความรู้ ความสามารถเฉพาะทางและมีทักษะในบทบาทของการนิเทศภายในองค์กร ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.68) และผู้บริหารใช้ทักษะและความสามารถในการนิเทศ โดยผ่านการฝึกอบรมในการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.68) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าระหว่าง 0.63 - 0.68 ซึ่งหมายความว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
นครปฐม**

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ
การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม เพื่อตอบคำถาม
ของการวิจัยข้อที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายใน
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีความสัมพันธ์หรือไม่ โดยใช้ค่า
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient)
ดังรายละเอียดตามตารางที่ 14



ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

(n = 84)

| การนิเทศภายในสถานศึกษา | การสื่อสารและภาษา (Y ₁) | จุดยืนทางความคิด (Y ₂) | ความร่วมมือและความสัมพันธ์ (Y ₃) | ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (Y ₄) | ทักษะและความสามารถ (Y ₅) | ภาพรวมการนิเทศภายในสถานศึกษา (Y _{tot}) |
|--|-------------------------------------|------------------------------------|--|---|--------------------------------------|--|
| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา | | | | | | |
| เป้าหมายทางด้านคุณธรรม (X ₁) | .775** | .738** | .661** | .703** | .650** | .757** |
| เข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง (X ₂) | .791** | .714** | .694** | .686** | .699** | .770** |
| การสร้างความสัมพันธ์ (X ₃) | .762** | .678** | .725** | .704** | .685** | .764** |
| ความรู้ (X ₄) | .724** | .724** | .703** | .718** | .704** | .768** |
| การทำให้เกิดความสามัคคี (X ₅) | .792** | .725** | .736** | .763** | .751** | .811** |
| ภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X _{tot}) | .866** | .802** | .794** | .805** | .786** | .871** |

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 14 พบว่า ภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) กับภาพรวมการนิเทศภายในสถานศึกษา (Y_{tot}) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ($r_{xy} = 0.871$)

เมื่อพิจารณาภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) กับการนิเทศภายในสถานศึกษารายด้าน (Y₁ - Y₅) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ การสื่อสารและภาษา ($r_{xy} = 0.866$) ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ($r_{xy} = 0.805$) จุดยืนทางความคิด ($r_{xy} = 0.802$) ความร่วมมือและความสัมพันธ์ ($r_{xy} = 0.794$) และทักษะและความสามารถ ($r_{xy} = 0.786$)

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารายด้าน ($X_1 - X_5$) กับ ภาพรวมการนิเทศภายในสถานศึกษา (Y_{tot}) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จาก มากไปน้อย ดังนี้ การทำให้เกิดความสามัคคี ($r_{xy} = 0.811$) ความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง ($r_{xy} = 0.770$) ความรู้ ($r_{xy} = 0.768$) การสร้างความสัมพันธ์ ($r_{xy} = 0.764$) และเป้าหมายทางด้าน คุณธรรม ($r_{xy} = 0.757$)

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารายด้าน ($X_1 - X_5$) กับการ นิเทศภายในสถานศึกษารายด้าน ($Y_1 - Y_5$) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงทุกคู่ โดยเรียงลำดับคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มาก ที่สุด 5 ลำดับแรก ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำให้เกิดความ สามัคคี กับ การนิเทศภายในสถานศึกษา ด้านการสื่อสารและภาษา โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r_{xy} = 0.792$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความเข้าใจกระบวนการ เปลี่ยนแปลง กับ การนิเทศภายในสถานศึกษา ด้านการสื่อสารและภาษา โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r_{xy} = 0.791$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเป้าหมายทางด้าน คุณธรรม กับ การนิเทศภายในสถานศึกษา ด้านการสื่อสารและภาษา โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r_{xy} = 0.775$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำให้เกิดความ สามัคคี กับ การนิเทศภายในสถานศึกษา ด้านความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน โดยมีความสัมพันธ์กัน ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.763$) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้าง ความสัมพันธ์ กับ การนิเทศภายในสถานศึกษา ด้านการสื่อสารและภาษา โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r_{xy} = 0.762$) ตามลำดับ และคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุดเป็นลำดับสุดท้าย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเป้าหมายทางด้านคุณธรรม กับ การนิเทศ ภายในสถานศึกษา ด้านทักษะและความสามารถ โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r_{xy} = 0.650$)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 2) เพื่อทราบการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม และ 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม เป็นหน่วยวิเคราะห์ข้อมูล (unit of analysis) ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวน 28 แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูล แห่งละ 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน หัวหน้างานนิเทศการศึกษา จำนวน 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 84 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวความคิดของฟูลแลน (Fullan) กกับการนิเทศภายในสถานศึกษาตามแนวคิดของเทรซี แฮร์ริส แบบสอบถามมีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.976 โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 84 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ความถี่ (frequency: f) ร้อยละ (percentage: %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การทำให้เกิดความสามัคคี เป้าหมายทางด้านคุณธรรม การสร้างความสัมพันธ์ ความรู้ และความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ
2. การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ความร่วมมือและความสัมพันธ์ การสื่อสารและภาษา ทักษะและความสามารถ และจุดยืนทางความคิด ตามลำดับ
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำให้เกิดความสามัคคี กับ การนิเทศภายในสถานศึกษา ด้านการสื่อสารและภาษา มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r_{xy} = 0.792$) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเป้าหมายทางด้านคุณธรรม กับ การนิเทศภายในสถานศึกษา ด้านทักษะและความสามารถ มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r_{xy} = 0.650$)

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยข้างต้นสามารถนำมาพิจารณาเพื่อตอบข้อคำถามของการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยจำแนกเป็นประเด็นได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม. นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโทและมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี จึงทำให้ตอบแบบสอบถามไปในทิศทางเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลมีความรู้เกี่ยวกับทักษะในการบริหาร และมีประสบการณ์การทำงานที่สามารถพัฒนาต่อยอดไปได้ จึงมีความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีส่วนสำคัญในการทำงานทุกด้านของสถานศึกษา ส่งเสริมให้มีการทุ่มเทในการทำงาน มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน และต้องมีการถ่ายทอดงานที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงานได้นำไปปฏิบัติด้วย ส่งผลให้คนในองค์กรเห็นถึงสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาตั้งใจและทุ่มเท จึงมองว่าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้มีความกล้าแสดงออก มีความกระตือรือร้นในการทำงานไปด้วย ส่งผลทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้และย่อมเกิดผลสำเร็จขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิรวรรณ จิตต์ปราณี ได้ศึกษาวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของสิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์ ได้ศึกษาวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับตามค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยคือ ความซื่อสัตย์ การอุทิศตน ความนอบน้อม ความเอื้ออารี ความใจกว้าง และความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของรัตติยา จันทรเอียด ได้ศึกษาวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของนางลักษณ์ ศิริพัก ได้ศึกษาวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น เป็นต้นแบบนำทาง กล้าท้าทายต่อกระบวนการ การสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของถิรมนัส ไหลสุพรรณวงศ์และพิชญาภา ยืนยาว ได้ศึกษาวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายด้านประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านเป้าหมายทางด้านคุณธรรม ด้านความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างความสัมพันธ์ ด้านความรู้ และด้านการทำให้เกิดความสามัคคี โดยในด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ด้านการทำให้เกิดความสามัคคี ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสพม.นครปฐม เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในองค์กร มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญอย่างมากที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กร เพื่อนำไปสู่การร่วมกันคิดสร้างสรรค์งานให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรัตติยา จันท์เอียด ได้ศึกษาวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของนงลักษณ์ ศิริพัก ได้ศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น เป็นต้นแบบนำทาง กล้าท้าทายต่อกระบวนการ การสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม ด้านความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง แม้จะมีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก แต่ก็จัดอยู่ในลำดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในด้านอื่น ๆ ทั้งด้านการทำให้เกิดความสามัคคี ด้านเป้าหมายทางด้าน

คุณธรรม ด้านการสร้างความสัมพันธ์ และด้านความรู้ เพื่อให้สถานศึกษามีการบริหารจัดการได้อย่างรอบคอบและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงอาจทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้าง ความเข้าใจในกระบวนการทำงานให้ผู้ร่วมงานไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ซึ่งกระบวนการสร้างความ เข้าใจในการทำงานนั้นเป็นส่วนสำคัญที่จะนำไปสู่การเกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพราะในการ ทำงานจะต้องอาศัยความเข้าใจในการลงมือทำ ซึ่งบุคลากรทางการศึกษาเป็นส่วนสำคัญที่จะ ขับเคลื่อนงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา หากขาดความเข้าใจในกระบวนการการทำงาน อาจส่งผลให้งาน มีความล่าช้าและความก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ตามมา

2. ผลการวิจัยพบว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม ให้ความสำคัญกับการนิเทศภายในสถานศึกษา ซึ่งถือเป็น กระบวนการที่ควบคุมคุณภาพของงานและจะต้องร่วมมือร่วมใจกันในการดำเนินการ เพื่อทำให้เกิด การพัฒนางานทุก ๆ ด้านในสถานศึกษา กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญของ ผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้เกิดการยกระดับการทำงานและผลลัพธ์ภายในสถานศึกษาให้มีทั้ง ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในสถานศึกษาและทำให้ระบบการทำงานมี การพัฒนา และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรรณภา มหาวิทยาลัย ได้ศึกษาวิจัย พบว่า กระบวนการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนวัดศรีนวลธรรมวิมล สังกัดกรุงเทพมหานคร โดย ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการจัดลำดับ ความสำคัญของงาน ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประสานงาน ด้านการประเมินสภาพการทำงาน ด้านการออกแบบวิธีการทำงาน และด้านการจัดสรรทรัพยากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไศรยา สภา และสุภารัตน์ สารสว่าง ได้ศึกษาวิจัย พบว่า สภาพการดำเนินการตามกระบวนการนิเทศภายในของ โรงเรียนทั้งห้าด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนการนิเทศ ด้านการสร้าง ความเข้าใจให้ความรู้ ด้านการ ดำเนินการนิเทศ ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ และด้านการประเมินผลการนิเทศตามความคิดเห็น ของครูในโรงเรียนอำเภอกองปิ้ง โดยภาพรวมและแต่ละด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สอดคล้อง กับงานวิจัยของ โชคระวี เจียมพุก ได้ศึกษาวิจัย พบว่า กระบวนการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียน อนุบาลนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมาก ไปน้อย ดังนี้ การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การออกแบบวิธีการทำงาน การประเมินสภาพงาน การจัดลำดับความสำคัญของงานและการจัดสรรทรัพยากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ โจเอลเลน ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง กระบวนการนิเทศต่อการใช้เทคโนโลยีและเทคนิคการสอนโดยสัมภาษณ์

ผลการศึกษา พบว่า การที่ครูเข้าไปค้นหาแสดงว่าครูกำลังร่วมมือเรียนรู้ที่จะปรึกษาใช้ทรัพยากรในอินเทอร์เน็ต ซึ่งมีเอกสารอ้างอิงเกี่ยวกับศิลปะการสอนและครูที่ไม่ร่วมมือจะไม่มี การแลกเปลี่ยนประสบการณ์เมื่อสิ้นสุดโปรแกรมให้กลุ่ม 7 คน หาเครือข่ายเพิ่ม 3 คน

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการสื่อสารและภาษา ด้านจุดยืนทางความคิด ด้านความร่วมมือและความสัมพันธ์ ด้านความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน และด้านทักษะและความสามารถ โดยในด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ด้านความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม เป็นผู้ที่มีการปรับตัวให้ทันสมัยอยู่เสมอทั้งในด้านการเป็นผู้นำและการนิเทศ เพื่อแสดงให้เห็นบุคลากรในองค์กรเห็นถึงความกระตือรือร้นและไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในองค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการตื่นตัวที่จะพัฒนาตนเองรวมถึงการนิเทศภายในและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรรณภา มหาวิชา ได้ทำการวิจัย พบว่า 1. กระบวนการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนวัดศรีนวลธรรมวิมล สังกัด กรุงเทพมหานครโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการจัดลำดับความสำคัญของงาน ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประเมินสภาพการทำงาน ด้านการออกแบบวิธีการทำงาน และด้านการจัดสรรทรัพยากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ โชคระวี เจียมพุก ได้ทำการวิจัย พบว่า 1. กระบวนการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การอำนวยความสะดวก การประเมินสภาพงาน การจัดลำดับความสำคัญของงานและการจัดสรรทรัพยากร

ส่วนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านจุดยืนทางความคิด แม้จะมีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก แต่ก็จัดอยู่ในลำดับสุดท้าย ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม อาจยังแสดงให้เห็นบุคลากรในองค์กรเห็นได้ไม่ชัดเจนว่าการนิเทศภายใน เกิดจากการให้ความร่วมมือกัน การมีส่วนร่วมกันในการทำงานและการมีทัศนคติที่ดีต่อกันในสถานศึกษา โดยอาศัยความเข้าใจ การไตร่ตรอง การมีวุฒิภาวะทางวิชาชีพในระดับสูง และการคำนึงถึงผู้อื่น ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม อาจต้องทำความเข้าใจกับ

อคติทางความคิดของทุกคน รวมไปถึงการตัดสินใจต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษา หากเข้าใจสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ความสัมพันธ์ในการนิเทศภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม ได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนกระบวนการทำงานของสถานศึกษา จึงส่งผลต่อการพัฒนาการบริหารและการศึกษาของสถานศึกษา โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถที่ดี สามารถสร้างพฤติกรรมเชิงบวกให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในสถานศึกษา สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นได้ในองค์กร มีความอดทนและรับผิดชอบสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ประสานงานได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและยอมรับนับถือ ผู้ซึ่งให้ความช่วยเหลือขึ้นกับบุคลากรในสถานศึกษา และความยุติธรรม ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้และนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม ตระหนักและให้ความสำคัญกับการนิเทศภายในสถานศึกษา มีการประสานงานในองค์กร เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา อำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ อาทิ การให้คำแนะนำ การตรวจสอบกระบวนการทำงานและเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรในสถานศึกษา โดยอาศัยความเข้าใจ การไต่รตรง การมีวุฒิภาวะทางวิชาชีพในระดับสูง และการคำนึงถึงผู้อื่น การนิเทศภายในสถานศึกษาถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหาร ทำให้เกิดการยกระดับการทำงานและผลลัพธ์ภายในสถานศึกษาให้มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยในการแก้ปัญหาต่างๆ ในสถานศึกษาและทำให้ระบบการทำงานมีการพัฒนา และสามารถตรวจสอบได้ โดยจากการวิจัยพบว่าภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับภาพรวมการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง

เมื่อพิจารณาภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษารายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงทุกด้าน ซึ่งด้านที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด คือ ด้านการสื่อสารและภาษา ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

สามารถใช้ทักษะการสื่อสารและการใช้ภาษาในการปฏิบัติงานให้มีความเข้าใจได้ง่ายและกระชับ เสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนจึงต้องมีความเชี่ยวชาญในทุก สถานการณ์ที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการสื่อสารระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความ แตกต่างกัน รู้วิธีใช้คำและภาษาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรตну หนูทอง ได้ทำการวิจัย พบว่า กระบวนการนิเทศของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายบางแพ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่ามัชฌิม เลขคณิตมากที่สุด คือ ด้านการประสานงาน แต่ด้านทักษะและความสามารถ มีความสัมพันธ์น้อย ที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากการพัฒนาทักษะและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม. นครปฐม ต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องผ่านการฝึกอบรมและศึกษาหาความรู้ เพิ่มเติมในการบริหาร เพื่อทำให้บุคลากรในสถานศึกษามีความมั่นใจว่าผู้บริหารมีความรู้ มี ความสามารถเฉพาะทางและมีทักษะในบทบาทของการนิเทศภายในสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารต้องมึ การนิเทศภายในองค์กรอย่างน้อยปีละครั้ง ถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาสถานศึกษา

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารายด้านกับภาพรวมการ นิเทศภายในสถานศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็น ความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงทุกด้าน ซึ่งด้านที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด คือ ด้านการทำให้เกิด ความสามัคคี ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม มีการส่งเสริมการทำงาน ร่วมกัน มีส่วนช่วยเพิ่มขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้บุคลากรในสถานศึกษา รวมถึงให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและให้สิทธิ์ในการเลือกหรือการตัดสินใจอย่างอิสระ สนับสนุนให้ทุกคนลงมือปฏิบัติ มีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้บุคลากรในสถานศึกษารู้สึกว่า ตนเองมีความสามารถและมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นง ลักษณ์ ศิริพิภัก ได้ทำการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาระดับ มัธยมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด คือ ด้านเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น แต่ด้านเป้าหมายทางด้านคุณธรรม มีความสัมพันธ์น้อย ที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม มีความตั้งใจอันดีที่จะสร้าง พฤติกรรมเชิงบวกให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา แต่พฤติกรรมเชิงบวกนั้นจะต้องใช้เวลาในการพัฒนาและ แสดงให้บุคลากรในสถานศึกษาเห็นถึงความสำคัญและผลลัพธ์ของการมีพฤติกรรมเชิงบวกใน สถานศึกษาว่าช่วยเพิ่มความสำเร็จในระยะยาวให้เกิดขึ้นกับสถานศึกษา ผู้บริหารจึงต้องเป็น

แบบอย่างในการทำงานที่ดี มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าและไม่หยุดอยู่กับที่ พร้อมรับความคิดเห็นและไอเดียใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศให้มีความน่าไว้วางใจ เสริมสร้างกำลังใจ ผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การให้รางวัล การยกย่องเชิดชูเกียรติ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลในองค์กรเกิดความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและกำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต พร้อมทั้งสร้างความเชื่อมั่นและความมุ่งมั่นที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้น อีกทั้งผู้บริหารควรสร้างพฤติกรรมเชิงบวก เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

2. จากผลการวิจัย การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัด สพม.นครปฐม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านจุดยืนทางความคิด มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ต้องแสดงให้เห็นบุคลากรในองค์กรเห็นว่าการนิเทศภายในมีความสำคัญ เพราะเกิดจากการให้ความร่วมมือกัน การมีส่วนร่วมกันในการทำงานและการมีทัศนคติที่ดีต่อกันในองค์กร โดยอาศัยความเข้าใจ การไตร่ตรอง การมีวุฒิภาวะทางวิชาชีพในระดับสูง และการคำนึงถึงผู้อื่น ซึ่งถือว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องมี ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจกับทุกคน รวมไปถึงการตัดสินใจ

ต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กร หากผู้บริหารเข้าใจสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ความสัมพันธ์ในการนิเทศภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการนิเทศภายในสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม. นครปฐม ควรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการทำให้เกิดความสามัคคีที่มีความสัมพันธ์กับการนิเทศภายในสถานศึกษา ด้านการสื่อสารและภาษา ซึ่งมีความสัมพันธ์กันมากที่สุด โดยส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้บริหารสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในองค์กร เพื่อนำไปสู่การร่วมกันคิดสร้างสรรค์งานให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความอดทนและมีประสิทธิภาพในการทำงาน พร้อมทั้งผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะการสื่อสารและการใช้ภาษาในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ การให้คำแนะนำ การตรวจสอบกระบวนการทำงานและเสริมสร้างกำลังใจให้บุคคลในองค์กร เพราะสิ่งนี้มีอิทธิพลที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของกระบวนการนิเทศ ผู้บริหารต้องมีความเชี่ยวชาญในการสื่อสารในทุกสถานการณ์และการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรที่มีความแตกต่างกัน และการรู้วิธีใช้คำและภาษาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดกระบวนการนิเทศที่มีประสิทธิภาพ นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ เพื่อให้ทราบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในแต่ละพื้นที่มีความสัมพันธ์กับการนิเทศภายในสถานศึกษาหรือไม่ หรือมีความแตกต่างกันในด้านในบ้าง

2. ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัด สพม. นครปฐม เพื่อให้ทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการนิเทศภายในสถานศึกษา

รายการอ้างอิง

- กรองทอง จิระเดชากุล. **คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียน**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: ธาธาอักษร, 2556.
- กระทรวงศึกษาธิการ. **แนวทางการนิเทศช่วยเหลือโรงเรียนปฏิรูปการเรียนอย่างต่อเนื่อง**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543.
- กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.). **5 ทักษะสำหรับ “ผู้บริหารสถานศึกษา” ในศตวรรษที่ 21**. เข้าถึงเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.starfishlabz.com/blog/600-5-ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่21>
- จันทร์ธานี สงวนนาม. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร: บุ๊ค พ้อยท์, 2557.
- ชาญชัย อาจันสมมาตร. **การนิเทศการสอนแผนใหม่**. กรุงเทพมหานคร: โฟร์เพช, 2547.
- ชารี มณีศรี. **การนิเทศการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร: ศิลปาบรรณาการ, 2542.
- โชคระวี เจียมพุก. "กระบวนการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลนครปฐม" สารนิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563.
- ถิรมนัส ไทสุพรรณวงศ์ และพิชญาภา ยืนยาว. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1." **วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย** 13, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2564): 175-194.
- นงลักษณ์ ศิริพัก. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี." **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา** มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561.
- ประหยัด พิมพ์. "การศึกษาไทยในปัจจุบัน." **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด** 7, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2561): 242.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **การนิเทศการสอน**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2548.
- พรรณภา มหาวิชา. "กระบวนการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนวัดศรีนวลธรรมวิมล สังกัด กรุงเทพมหานคร." **สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา** มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.

- ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. **การนิเทศการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. **การจัดและบริหารงานวิชาการ**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2557.
- มัทนา วังถนอมศักดิ์. **ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. นครปฐม: เพชรเกษมพรินต์ติ้ง, 2561.
- รัตติยา จันทรเอียด. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี." การคนควาอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 2561.
- รุ่งรัชชดาพร เวหะชาติ. **การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. พิมพ์ครั้งที่ 2 สงขลา: นำศิลป์ โฆษณา, 2551.
- โรงเรียนหนองใหญ่ศิริวรวาวิทยา. "การศึกษาผลของกระบวนการนิเทศภายในที่มีต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครูโรงเรียนหนองใหญ่ศิริวรวาวิทยา." การวิจัยสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2562.
- วไรรัตน์ บุญสวัสดิ์. **หลักการนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- วัชรา เล่าเรียนดี. **การนิเทศการสอน**. พิมพ์ครั้งที่ 9 นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- วิวรรธณ จิตต์ปราณี. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2." วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.
- ศศิมา สุขสว่าง. **Vuca World ความท้าทายสำหรับผู้ในยุคใหม่**. เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.sasimasuk.com/16768188/vuca-world-ความท้าทายสำหรับผู้ในยุคใหม่>
- ไศรยา สาและ และสุดารัตน์ สารสว่าง. "กระบวนการนิเทศภายในของโรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากความรุนแรงในเหตุการณ์สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในโรงเรียนอำเภอกรงปินัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1." **วารสารครุศาสตร์** 43, 1 (มกราคม - มีนาคม 2558): บทคัดย่อ.
- สงัด อุทรานันท์. **การนิเทศการศึกษา : หลักการ ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: มิตรสยาม, 2537.

- เสรี ลาขโรจน์. **ประมวลสาระวิชาการจัดการสถานศึกษา หน่วยที่ 8-11**. นนทบุรี: สาขาวิชา
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. "รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ
2563." พฤศจิกายน 2563.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **แนวทางการนิเทศภายในโดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานเพื่อ
พัฒนาคุณภาพของผู้เรียน**. กรุงเทพมหานคร: หน่วยศึกษานิเทศก์, 2562.
- สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา." วิทยานิพนธ์
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศิลปากร, 2560.
- สุวรรณา โชติกานต์. **การนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏวไลย
อลงกรณ์, 2547.
- อเนก ส่งแสง. **การนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์
สถาบันราชภัฏพระนคร, 2540.
- อัญชลี โพธิ์ทอง. **การนิเทศการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย
รามคำแหง, 2556.
- อำภา บุญช่วย. **การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: โอ เอส พรีนติ้ง
เฮ้าส์, 2537.
- Barr, A. S., W. H. Burton, and L. J. Brueckner. **Supervision**. New York: D Appleton-
Century, 1967.
- Bass, Bernard M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York:
Free Press, 1985.
- Bass, Bernard M., and Bruce J. Avolio. **Improving Organizational Effectiveness
through Transformational Leadership**. California: SAGE, 1994.
- Bennis, Warren, and Burt Nanus. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1985.
- Best, John W. **Research in Education**. 10 ed. Boston: Allyn and Bacon, 2006.
- Boyan, Norman J., and Willis D. Copeland. **Instructional Supervision Training Program**.
Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publisher, 1978.
- Burn, James M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 2012.
- Campbell, Road F. . **Introduction to Educational Administration**. Boston: Allyn and
Bacon, 1978).

- Cohen, J.W. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- Conger, J.A. **The Charismatic Leader**. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- Delaney, Hugh. การศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21. เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.unicef.org/thailand/th/stories/การศึกษาสำหรับศตวรรษที่-21>
- Dessler, Gary. **Management: Leading People and Organization in the 21st Century**. New Jersey: Prentice-Hall International, 1998.
- Dubrin, Andrew J. **Leadership: Research Findings Practice and Skill**. n.p.: Houghton Mifflin Company, 1998.
- Franseth, J. . **Supervision and Leadership**. New York: Row Paterson, 1961.
- Fullan, Michael. **Leading in a Culture of Change: Personal Action Guide and Workbook**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- Good, Carter V. . **Dictionary of Education**. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 1973.
- Griffin, Paul. **Diction of 20th Century Music Paul Griffiths**. New York: Thames and Hudson, 1996.
- Gwynn, Minor J. **Theory and Practice of Supervision**. New York: Dodd Mead, 1961.
- Harris, Ben M. **Supervisory Behavior in Education**. 3 ed. New jersey: Prentice-Hall, 1985.
- Harris, Tracey. **Successful Supervision and Leadership**. New York: Routledge, 2020.
- Kouzes, J.M., and B.Z. Posner. **The Leadership Challenge**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." **Journal for Education and Psychological Measurement** 3, 7 (November, 1970): 608.
- Lucio, William H., and John D. McNeil. **Supervision in Thought and Action**. New York: McGraw-Hill, 1979.
- Lunenburg, Fred C., and Allen C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 7 ed. Belmont CA: Wadsworth Cengage Learning, 2022.
- Muchinsky, Paul M. **Psychology Applied to Work an Introductions to Inductrail and Organizational Psychology**. Belmont: Brooks/Cole Pub, 1997.
- R., James, Mark, Stoop Emery, and Stoop Joyce King. **Handbook of Educational**

- Supervision : A Guide for the Practitioner.** Boston: Ally and Bacon, 1973.
- Razil, T.A., and A.D. Swanson. **Fundamental Concept of Educational Leadership.** 2 ed. New Jersey: Merrill Prentice-Hall, 1998.
- Sergiovanni, Thomas J., and Robert J. Starrat. **Supervision Human Perspective.** 4 ed. New York: McGrew – Hill Book, 1988.
- Yukl, Gary A. **Leadership in Organization.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989.









ที่ อว 8612.2/446

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์นครปฐม 73000

13 กันยายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.อาคม มากมีทรัพย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวบุริดา จันทร์แก้ว รหัสประจำตัว 620620019 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม” ในกรณีนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ดร.นภาเดช บุญเชิดชู ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
2. ดร.จตุรงค์ อินทรรุ่ง ตำแหน่ง อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
3. ดร.อาคม มากมีทรัพย์ ตำแหน่ง อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนศรีวิชัยวิทยา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
4. รศ.ดร.มีชัย เอี่ยมจินดา ตำแหน่ง อาจารย์สาขาวิชาการสอนภาษาไทย
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา
5. รศ.ดร.วรรณวีร์ บุญคุ้ม ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล



ภาคผนวก ข
ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย

ตารางที่ 15 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

| ข้อ ที่ | ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง | ระดับความสอดคล้องจาก | | | | | รวม | ค่า IOC | แปล ผล |
|---|--|----------------------|------------|------------|------------|------------|-----|------------|-----------|
| | | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | | | |
| | | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | | |
| เป้าหมายทางด้านคุณธรรม (X₁) | | | | | | | | | |
| 1 | ผู้บริหารสร้างพฤติกรรมเชิง บวกให้เกิดขึ้นกับบุคคลใน องค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 2 | ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อ พฤติกรรมเชิงบวกในองค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 3 | ผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญต่อ ความสำเร็จในระยะยาวของ องค์กรจากการสร้างพฤติกรรม เชิงบวก | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| ความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง (X₂) | | | | | | | | | |
| 4 | ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร จากการสร้างพฤติกรรมเชิง บวก | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 5 | ผู้บริหารสร้างการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้จากการ สร้างพฤติกรรมเชิงบวก | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 6 | ผู้บริหารมุ่งมั่นให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงในองค์กรจากการ สร้างพฤติกรรมเชิงบวก | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |

| ข้อ ที่ | ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง | ระดับความสอดคล้องจาก | | | | | รวม | ค่า IOC | แปล ผล |
|---|--|----------------------|------------|------------|------------|------------|-----|------------|-----------|
| | | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | | | |
| | | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | | |
| การสร้างความสัมพันธ์ (X₃) | | | | | | | | | |
| 7 | ผู้บริหารสามารถสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นใน องค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 8 | ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการ สร้างสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัยแห่ง ความสำเร็จในการทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในองค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 9 | ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการ สร้างสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 10 | ผู้บริหารเข้าใจความแตกต่าง ระหว่างบุคคลและสามารถ สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคล ทุกคนในองค์กรได้อย่าง สมบูรณ์ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| ความรู้ (X₄) | | | | | | | | | |
| 11 | ผู้บริหารใช้ความรู้ ความเข้าใจ จริงถึงกระบวนการสร้างความ เปลี่ยนแปลงและการสร้าง สัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |

| ข้อ ที่ | ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง | ระดับความสอดคล้องจาก | | | | | รวม | ค่า IOC | แปล ผล |
|--|---|----------------------|------------|------------|------------|------------|-----|------------|-----------|
| | | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | | | |
| | | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | | |
| 12 | ผู้บริหารมุ่งมั่นที่จะสร้างและ เพิ่มพูนความรู้ทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 13 | ผู้บริหารพร้อมที่จะแบ่งปัน ความรู้แก่บุคคลในองค์กร เพื่อ นำความรู้ไปสู่การเปลี่ยนแปลง ที่ดีขึ้น | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| การทำให้เกิดความสามัคคี (X₅) | | | | | | | | | |
| 14 | ผู้บริหารสามารถสร้างความ สามัคคีให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคล ในองค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 15 | ผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุน บุคลากรในองค์กรให้ม ีการร่วมกันคิดร่วมกันทำเพื่อ พัฒนาประสิทธิภาพ การทำงาน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 16 | ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากร ในองค์กรร่วมสร้างสรรคงานให้ ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมี ประสิทธิภาพ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 17 | ผู้บริหารอดทนในการสร้าง ความสามัคคีในองค์กร เพื่อ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใน องค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |

ตารางที่ 16 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย ตอนที่ 3 การนิเทศภายในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

| ข้อ ที่ | การนิเทศภายในสถานศึกษา | ระดับความสอดคล้องจาก | | | | | รวม | ค่า IOC | แปล ผล |
|--|---|----------------------|------------|------------|------------|------------|-----|------------|-----------|
| | | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | | | |
| | | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | | |
| การสื่อสารและภาษา (Y₁) | | | | | | | | | |
| 1 | ผู้บริหารใช้ทักษะการสื่อสาร และใช้ภาษาในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ การให้คำแนะนำ และการตรวจสอบกระบวนการ ทำงานในองค์กรได้ดี | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 2 | ผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจให้ บุคลากรในองค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 3 | ผู้บริหารให้ความสำคัญในการ สื่อสารและภาษาที่นำไปสู่ ผลลัพธ์ของกระบวนการนิเทศ ที่ดี | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 4 | ผู้บริหารใช้ความเชี่ยวชาญใน การสื่อสารในทุกสถานการณ์ และการสื่อสารระหว่าง บุคลากรในองค์กรที่มีความ แตกต่างกัน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 5 | ผู้บริหารรู้วิธีใช้คำและภาษา อย่างมีประสิทธิภาพ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |

| ข้อ ที่ | การนิเทศภายในสถานศึกษา | ระดับความสอดคล้องจาก | | | | | รวม | ค่า IOC | แปล ผล |
|---|--|----------------------|------------|------------|------------|------------|-----|------------|-----------|
| | | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | | | |
| | | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | | |
| 6 | ผู้บริหารใช้ทักษะการสื่อสาร และการใช้ภาษา เพื่อก่อให้เกิด กระบวนการนิเทศที่มี ประสิทธิภาพ นำไปสู่ ความสำเร็จขององค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| จุดยืนทางความคิด (Y₂) | | | | | | | | | |
| 7 | ผู้บริหารแสดงให้เห็นบุคลากรใน องค์กรเห็นว่าการนิเทศภายใน เกิดจากการให้ความร่วมมือกัน การมีส่วนร่วมกันในการทำงาน และการมีทัศนคติที่ดีต่อกันใน องค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 8 | ผู้บริหารเข้าใจ มีการไตร่ตรอง มีวุฒิภาวะทางวิชาชีพใน ระดับสูง และมีการคำนึงถึง ผู้อื่น ถือว่าเป็นคุณสมบัติใน การนิเทศภายใน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 9 | ผู้บริหารเข้าใจต่ออคติทาง ความคิดของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีในการนิเทศ ภายในองค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |

| ข้อ ที่ | การนิเทศภายในสถานศึกษา | ระดับความสอดคล้องจาก ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | รวม | ค่า IOC | แปล ผล |
|--|--|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-----|------------|-----------|
| | | คนที่ | คนที่ | คนที่ | คนที่ | คนที่ | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 10 | การตัดสินใจของผู้บริหารมีส่วนช่วยในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการนิเทศภายในองค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| ความร่วมมือและความสัมพันธ์ (Y₃) | | | | | | | | | |
| 11 | ผู้บริหารสามารถที่จะพัฒนารักษา และยุติความสัมพันธ์ในเชิงบวกในระหว่างการดำเนินการนิเทศภายใน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 12 | ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องความร่วมมือและความสัมพันธ์ในการนิเทศภายใน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 13 | ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรในองค์กร มีการสร้างทีมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 14 | ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกให้เกิดขึ้นในองค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (Y₄) | | | | | | | | | |
| 15 | ผู้บริหารปรับตัวให้ทันสมัยอยู่เสมอในด้านการเป็นผู้นำและการนิเทศ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |

| ข้อ ที่ | การนิเทศภายในสถานศึกษา | ระดับความสอดคล้องจาก | | | | | รวม | ค่า IOC | แปล ผล |
|---|--|----------------------|------------|------------|------------|------------|-----|------------|-----------|
| | | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | | | |
| | | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | | |
| 16 | ผู้บริหารกระตือรือร้นและไม่ หยุดนิ่งที่จะพัฒนาตนเองใน การปฏิบัติงาน เพื่อเป็น แบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 17 | ผู้บริหารเข้าร่วมการประชุม ฝึกอบรมและการทบทวน ความรู้และคุณสมบัติของ ตนเองทุก ๆ 2-3 ปี เพื่อเป็น แบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 18 | ผู้บริหารทำให้บุคลากรใน องค์กรเกิดการตื่นตัวที่จะ พัฒนาตนเองรวมถึงสร้างแรง บันดาลใจในการปฏิบัติงาน ภายในองค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 19 | ผู้บริหารพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ให้กับการปฏิบัติงานของตนเอง และบุคลากรในองค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| ทักษะและความสามารถ (Y₅) | | | | | | | | | |
| 20 | ผู้บริหารใช้ทักษะและ ความสามารถในการนิเทศ โดย ผ่านการฝึกอบรมในการนิเทศ อย่างสม่ำเสมอ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |

| ข้อ ที่ | การนิเทศภายในสถานศึกษา | ระดับความสอดคล้องจาก | | | | | รวม | ค่า IOC | แปล ผล |
|------------|--|----------------------|------------|------------|------------|------------|-----|------------|-----------|
| | | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | | | |
| | | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | | |
| 21 | ผู้บริหารใช้ความรู้ ความสามารถเฉพาะทางและมี ทักษะในบทบาทของการนิเทศ ภายในองค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |
| 22 | ผู้บริหารทำการนิเทศภายใน องค์กรอย่างน้อยปีละครั้ง | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | ใช้ได้ |





ภาคผนวก ค

หนังสือขอตกลงเครื่องมือ และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ



ที่ อว 8612.2/458

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 กันยายน 2565

เรื่อง ขอบขอมอนูเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกรรณสุดศึกษาลัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 3 ฉบับ

ด้วย นางสาวปฐริดา จันแก้ว รหัสนักศึกษา 620620019 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้
นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ใน
การวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา โทร. 08 5145 5598

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
ศึกษาศาสตร์ A มีความเป็นมืออาชีพด้านการศึกษา
ศิลปากร R ระดับ 1 ใน 5 ของประเทศ
T E D U C

รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ

| ลำดับที่ | รายชื่อสถานศึกษา | สังกัด |
|----------|---------------------------------------|--------------------|
| 1 | โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย | สพม. สุพรรณบุรี |
| 2 | โรงเรียนบางปลาม้า “สูงสูมารพดุงวิทย์” | สพม. สุพรรณบุรี |
| 3 | โรงเรียนตลิ่งชันวิทยา | สพม. สุพรรณบุรี |
| 4 | โรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย | สพม. สุพรรณบุรี |
| 5 | โรงเรียนบางลี่วิทยา | สพม. สุพรรณบุรี |
| 6 | โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา | สพม. สุพรรณบุรี |
| 7 | โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 1 | สพม. สุพรรณบุรี |
| 8 | โรงเรียนสามชุกรัตนโกศาราม | สพม. สุพรรณบุรี |
| 9 | โรงเรียนทุ่งแฝกพิทยาคม | สพม. สุพรรณบุรี |
| 10 | โรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยา | สพม. สุพรรณบุรี |



Reliability

Scale 1: ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 30 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 30 | 100.0 |

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



Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .951 | .952 | 17 |

Scale 2: ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ตอนที่ 3 การนิเทศภายในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 30 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 30 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .962 | .963 | 22 |

Scale 3: ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรวม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา นครปฐม

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 30 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 30 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .976 | .976 | 39 |



ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ อว 8606 (นส) / ศ.๒๕๕



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

1 ธันวาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน

ด้วย นางสาวปรีดา จันทร์แก้ว รหัสประจำตัว 620620019 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม" มีความประสงค์
จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านหรือรองผู้อำนวยการ โรงเรียน หัวหน้างานนิเทศการศึกษา จำนวน 1 คน และครู
จำนวน 1 คน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากजू)

ผู้อำนวยการแทนรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

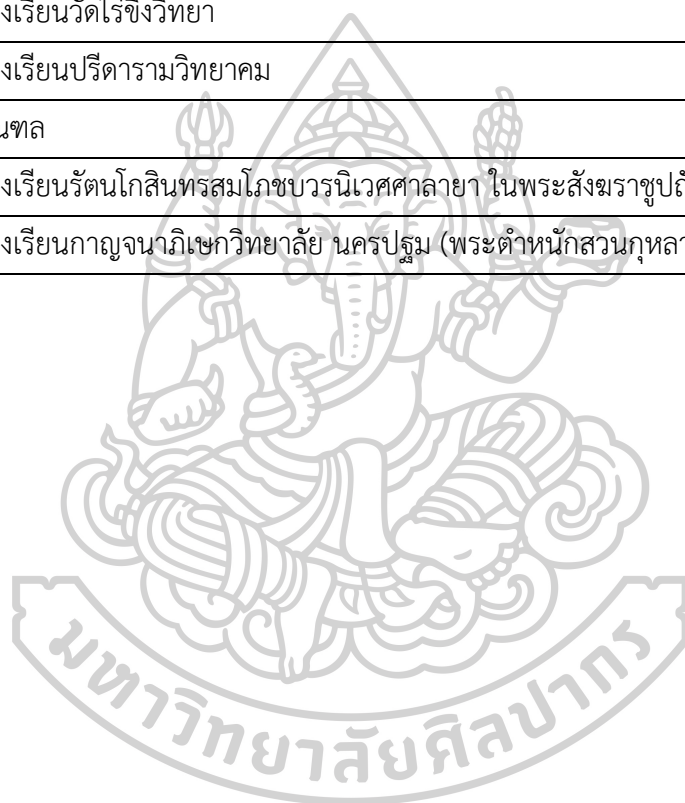
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.088-2292013

รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

| ลำดับที่ | รายชื่อสถานศึกษา |
|------------------|---|
| อำเภอเมืองนครปฐม | |
| 1 | โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย |
| 2 | โรงเรียนราชินีบูรณะ |
| 3 | โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์ |
| 4 | โรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม |
| 5 | โรงเรียนวัดห้วยจรเข้มวิทยาคม |
| 6 | โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาคม |
| 7 | โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย ในพระราชูปถัมภ์ นครปฐม |
| อำเภอกำแพงแสน | |
| 8 | โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา |
| 9 | โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน |
| 10 | โรงเรียนศาลาตึกวิทยา |
| อำเภอดอนตูม | |
| 11 | โรงเรียนคงทองวิทยา |
| 12 | โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา |
| อำเภอนครชัยศรี | |
| 13 | โรงเรียนจิวรายบุญญะรังษุขดี |
| 14 | โรงเรียนภัทรญาณวิทยา |
| 15 | โรงเรียนอนุสรณ์รัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย นครปฐม |
| 16 | โรงเรียนพลอยจตุรจินดา |
| 17 | โรงเรียนแหลมบัววิทยา |
| 18 | โรงเรียนเพิ่มวิทยา |
| อำเภอบางเลน | |
| 19 | โรงเรียนบางเลนวิทยา |
| 20 | โรงเรียนบางหลวงวิทยา |
| 21 | โรงเรียนสภาพรวิทยา |

| ลำดับที่ | รายชื่อสถานศึกษา |
|-------------------|--|
| อำเภอบางเลน (ต่อ) | |
| 22 | โรงเรียนบัวปากท่าวิทยา |
| อำเภอสามพราน | |
| 23 | โรงเรียนสามพรานวิทยา |
| 24 | โรงเรียนภ.ป.ร.ราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ |
| 25 | โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา |
| 26 | โรงเรียนปรีดารามวิทยาคม |
| อำเภอพุทธมณฑล | |
| 27 | โรงเรียนรัตนโกสินทรสมโภชบรรณิเวศศาลายา ในพระสังฆราชูปถัมภ์ |
| 28 | โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม) |







แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยข้อมูลที่ท่านตอบในแบบสอบถามชุดนี้จะถูกเก็บเป็นความลับอย่างเคร่งครัดและไม่มีผลกระทบต่อการใช้งานของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งและจะถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการศึกษาสำหรับเรื่องนี้เท่านั้น ทั้งนี้ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามนี้ตามความรู้สึที่แท้จริงอย่างครบถ้วนทุกข้อ

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

- | | | |
|----------|---|--------------|
| ตอนที่ 1 | ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน 5 ข้อ |
| ตอนที่ 2 | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม | จำนวน 17 ข้อ |
| ตอนที่ 3 | การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม | จำนวน 22 ข้อ |
- โดยผู้วิจัยได้กำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งหมด 3 คน ประกอบด้วย
1. ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน
 2. หัวหน้างานนิเทศการศึกษา จำนวน 1 คน
 3. ครู จำนวน 1 คน

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



แบบสอบถามรูปแบบออนไลน์

URL: <https://forms.gle/TGDYuduP2hN8qBPa9>

นางสาวปรีดา จันแก้ว
นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
(โทร. 085-145-5598)

*****หมายเหตุ** ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม ภายในวันที่ 20 มกราคม 2566

ทั้งนี้ หากท่านตอบในแบบสอบถามกระดาษ โปรดรวมรวบใส่ซองที่ผู้วิจัยแนบมานี้ แล้วส่งกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพทั่วไปเกี่ยวกับตัวท่าน

| ข้อ | สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม | สำหรับผู้วิจัย |
|-----|---|----------------|
| 1 | เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง | [] 01 |
| 2 | อายุ <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป | [] 02 |
| 3 | ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก | [] 03 |
| 4 | ตำแหน่ง <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> หัวหน้างานนิเทศการศึกษา <input type="checkbox"/> ครู | [] 04 |
| 5 | ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 – 20 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 20 ปี | [] 05 |

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของฟูลแลน (Fullan)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความคำถามในแบบสอบถามแต่ละข้อ แล้วประเมินรายการต่าง ๆ โดยทำ

เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

| ข้อ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_{tot}) | ระดับความคิดเห็น | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|--|--|------------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| เป้าหมายทางด้านคุณธรรม (X_1) | | | | | | | |
| 1. | ผู้บริหารสร้างพฤติกรรมเชิงบวกให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์กร | | | | | | [] 06 |
| 2. | ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมเชิงบวกในองค์กร | | | | | | [] 07 |
| 3. | ผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญต่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์กรจากการสร้างพฤติกรรมเชิงบวก | | | | | | [] 08 |
| ความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง (X_2) | | | | | | | |
| 4. | ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรจากการสร้างพฤติกรรมเชิงบวก | | | | | | [] 09 |
| 5. | ผู้บริหารสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรได้จากการสร้างพฤติกรรมเชิงบวก | | | | | | [] 10 |
| 6. | ผู้บริหารมุ่งมั่นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจากการสร้างพฤติกรรมเชิงบวก | | | | | | [] 11 |
| การสร้างความสัมพันธ์ (X_3) | | | | | | | |
| 7. | ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร | | | | | | [] 12 |

| ข้อ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_{tot}) | ระดับความคิดเห็น | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|---|--|------------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 8. | ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการสร้างสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรเนื่องจากเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร | | | | | | [] 13 |
| 9. | ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร | | | | | | [] 14 |
| 10. | ผู้บริหารเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทุกคนในองค์กรได้อย่างสมบูรณ์ | | | | | | [] 15 |
| ความรู้ (X_4) | | | | | | | |
| 11. | ผู้บริหารใช้ความรู้ ความเข้าใจจริงถึงกระบวนการสร้างความเปลี่ยนแปลงและการสร้างสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร | | | | | | [] 16 |
| 12. | ผู้บริหารมุ่งมั่นที่จะสร้างและเพิ่มพูนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร | | | | | | [] 17 |
| 13. | ผู้บริหารพร้อมที่จะแบ่งปันความรู้แก่บุคคลในองค์กร เพื่อนำความรู้ไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น | | | | | | [] 18 |
| การทำให้เกิดความสามัคคี (X_5) | | | | | | | |
| 14. | ผู้บริหารสามารถสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในองค์กร | | | | | | [] 19 |
| 15. | ผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้มีการร่วมกันคิดร่วมกันทำเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน | | | | | | [] 20 |
| 16. | ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรร่วมสร้างสรรค์งานให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ | | | | | | [] 21 |
| 17. | ผู้บริหารอดทนในการสร้างความสามัคคีในองค์กรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กร | | | | | | [] 22 |

ตอนที่ 3 การนิเทศภายในสถานศึกษาตามแนวคิดของเทรซี แฮริส

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามในแบบสอบถามแต่ละข้อ แล้วประเมินรายการต่าง ๆ โดยทำ

เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน

ระดับ 5 หมายถึง การนิเทศภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การนิเทศภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การนิเทศภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การนิเทศภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การนิเทศภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

| ข้อ | การนิเทศภายในสถานศึกษา (Y_{tot}) | ระดับความคิดเห็น | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|---|---|------------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| การสื่อสารและภาษา (Y_1) | | | | | | | |
| 1. | ผู้บริหารใช้ทักษะการสื่อสารและใช้ภาษาในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ การให้คำแนะนำ และการตรวจสอบกระบวนการทำงานในองค์กรได้ดี | | | | | | [] 23 |
| 2. | ผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรในองค์กร | | | | | | [] 24 |
| 3. | ผู้บริหารให้ความสำคัญในการสื่อสารและภาษาที่นำไปสู่ผลลัพธ์ของกระบวนการนิเทศที่ดี | | | | | | [] 25 |
| 4. | ผู้บริหารใช้ความเชี่ยวชาญในการสื่อสารในทุกสถานการณ์และการสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กรที่มีความแตกต่างกัน | | | | | | [] 26 |
| 5. | ผู้บริหารรู้วิธีใช้คำและภาษาอย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | | [] 27 |
| 6. | ผู้บริหารใช้ทักษะการสื่อสารและการใช้ภาษา เพื่อก่อให้เกิดกระบวนการนิเทศที่มีประสิทธิภาพนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร | | | | | | [] 28 |

| ข้อ | การนิเทศภายในสถานศึกษา (Y _{tot}) | ระดับความคิดเห็น | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|---|--|------------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| จุดยืนทางความคิด (Y₂) | | | | | | | |
| 7. | ผู้บริหารแสดงให้เห็นบุคลากรในองค์กรเห็นว่าการนิเทศภายใน เกิดจากการให้ความร่วมมือกัน การมีส่วนร่วมร่วมกันในการทำงานและการมีทัศนคติที่ดีต่อกันในองค์กร | | | | | | [] 29 |
| 8. | ผู้บริหารเข้าใจ มีการไตร่ตรอง มีวุฒิภาวะทางวิชาชีพในระดับสูง และมีการคำนึงถึงผู้อื่น ถือว่าเป็นคุณสมบัติในการนิเทศภายใน | | | | | | [] 30 |
| 9. | ผู้บริหารเข้าใจต่ออคติทางความคิดของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการนิเทศภายในองค์กร | | | | | | [] 31 |
| 10. | การตัดสินใจของผู้บริหารมีส่วนช่วยในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการนิเทศภายในองค์กร | | | | | | [] 32 |
| ความร่วมมือและความสัมพันธ์ (Y₃) | | | | | | | |
| 11. | ผู้บริหารสามารถที่จะพัฒนา รักษา และยุติความสัมพันธ์ในเชิงบวกในระหว่างการดำเนินการนิเทศภายใน | | | | | | [] 33 |
| 12. | ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องความร่วมมือและความสัมพันธ์ในการนิเทศภายใน | | | | | | [] 34 |
| 13. | ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกันกับบุคลากรในองค์กร มีการสร้างทีมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา | | | | | | [] 35 |
| 14. | ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกให้เกิดขึ้นในองค์กร | | | | | | [] 36 |

| ข้อ | การนิเทศภายในสถานศึกษา (Y _{tot}) | ระดับความคิดเห็น | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|--|--|------------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (Y₄) | | | | | | | |
| 15. | ผู้บริหารปรับตัวให้ทันสมัยอยู่เสมอในด้านการเป็นผู้นำและการนิเทศ | | | | | | [] 37 |
| 16. | ผู้บริหารกระตุ้นหรือรื้อฟื้นและไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร | | | | | | [] 38 |
| 17. | ผู้บริหารเข้าร่วมการประชุม ฝึกอบรมและการทบทวนความรู้ และคุณสมบัติของตนเองทุก ๆ 2-3 ปี เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร | | | | | | [] 39 |
| 18. | ผู้บริหารทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการตื่นตัวที่จะพัฒนาตนเองรวมถึงสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานภายในองค์กร | | | | | | [] 40 |
| 19. | ผู้บริหารพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้การปฏิบัติงานของตนเองและบุคลากรในองค์กร | | | | | | [] 41 |
| ทักษะและความสามารถ (Y₅) | | | | | | | |
| 20. | ผู้บริหารใช้ทักษะและความสามารถในการนิเทศ โดยผ่านการฝึกอบรมในการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ | | | | | | [] 42 |
| 21. | ผู้บริหารใช้ความรู้ ความสามารถเฉพาะทางและมีทักษะในบทบาทของการนิเทศภายในองค์กร | | | | | | [] 43 |
| 22. | ผู้บริหารทำการนิเทศภายในองค์กรอย่างน้อยปีละครั้ง | | | | | | [] 44 |

ประวัติผู้เขียน

| | |
|-------------------|--|
| ชื่อ-สกุล | นางสาวปฐริดา จันแก้ว |
| วัน เดือน ปี เกิด | 2 สิงหาคม 2537 |
| สถานที่เกิด | สมุทรสงคราม |
| วุฒิการศึกษา | ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาภาษาอังกฤษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี |
| ที่อยู่ปัจจุบัน | 125/31 ถ.สมุทรสงคราม-บางแพะ ต.แม่กลอง อ.เมือง จ.สมุทรสงคราม |

