

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศ  
ภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
Copyright© Suratthani Rajabhat University  
All Right Reserved

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
พ.ศ. 2562

LEADERSHIP STYLES OF SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING INTERNAL  
SUPERVISION PROCESS IN SCHOOLS UNDER THE SURATTHANI  
SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 11



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
Copyright© Suratthani Rajabhat University  
All Right Reserved

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of  
the Requirements for the Degree of Master of Education  
Field in Educational Administration  
Graduate School  
Suratthani Rajabhat University  
2019

## บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์      แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศ  
ภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี

ชื่อผู้วิจัย                      นางสาวปิยรัตน์ พารเพ็ง

ชื่อปริญญา                      ครุศาสตรมหาบัณฑิต

ชื่อสาขาวิชา                   การบริหารการศึกษา

ปีการศึกษา                      2562

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

- |                                         |               |
|-----------------------------------------|---------------|
| 1. ดร.สถาพร สังข์ขาวสุทธิรักษ์          | ประธานกรรมการ |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงนิจ เจริญสุข | กรรมการ       |

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี 2) เพื่อศึกษากระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี และ 3) เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี

ผลการศึกษาพบว่า 1) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมาก และปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ด้านภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน และด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 2) กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านการปฏิบัติการนิเทศ ด้านการให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ ด้านการสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ ด้านการวางแผนการนิเทศ ด้านการสำรวจความต้องการและความจำเป็น และด้านการประเมินผลการนิเทศและการรายงานผล 3) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถทำนายระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีประสิทธิภาพในการทำนายได้ ร้อยละ 59.5 ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ด้านภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ตามลำดับ

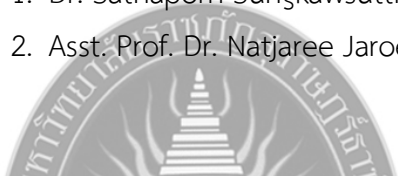
คำสำคัญ : แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
Copyright© Suratthani Rajabhat University  
All Right Reserved

## ABSTRACT

|                 |                                                                                                                                                                |             |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Thesis Title    | Leadership Styles of School Administrators Affecting Internal Supervision Process in Schools under The Suratthani Secondary Educational Service Area Office 11 |             |
| Student's Name  | Miss. Piyarat Panpoeng                                                                                                                                         |             |
| Degree Sought   | Master of Education                                                                                                                                            |             |
| Major           | Educational Administration                                                                                                                                     |             |
| Academic Year   | 2019                                                                                                                                                           |             |
| Thesis Advisors | 1. Dr. Sathaporn Sungkawsuttirak                                                                                                                               | Chairperson |
|                 | 2. Asst. Prof. Dr. Natjaree Jaroensuk                                                                                                                          | Committee   |



The objectives of this study were. 1) to study the leadership styles of school administrators under The Suratthani Secondary Educational Service Area Office 11, 2) to study the internal supervision process in schools under The Suratthani Secondary Educational Service Area Office 11, and 3) to study the leadership styles of school administrators affecting the internal supervision process in schools under The Suratthani Secondary Educational Service Area Office 11.

The results were as follows. 1) The leadership styles of the school administrators was at a high level. Considering individual aspects, the performance was at a high level and a moderate level ranked in descending order: achievement - oriented leadership, directive leadership, supportive leadership, and participative leadership, respectively. 2) The internal supervision process of the schools was at a high level in overall and individual aspects ranked in descending order : supervision operation, pre-supervision acknowledgement, encouragement for supervisory staff, supervision planning, observation of needs and necessities, and supervision evaluation and reporting. 3) The leadership styles of the school administrators, which could predict the internal supervision process at a statistical significance level of 0.05 with a predictive efficiency of 59.5, were directive leadership, supportive leadership, participative leadership, and achievement-oriented leadership, respectively.

Keywords : leadership styles of school administrators, internal supervision process in schools

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาให้การช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ดร.สถาพร สังข์ขาวสุทธิรักษ์ ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นัฏฐรี เจริญสุข กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการให้คำแนะนำ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ทุกขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านทั้งสองเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ นายสุวรรณ์ พารเพิง นางจิรวรรณ คุ่มพร้อม สำลีพันธ์ นายชาติรี ปิ๋บ้านท่า นายศุภฤกษ์ สีจ และนายสาธิต เสือทอง ที่กรุณารับเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ พร้อมทั้งในแนวคิด ข้อเสนอแนะ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของเครื่องมือ

ขอขอบพระคุณ เจ้าหน้าที่ห้องสมุดกลางสำนักงานวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ที่กรุณาช่วยเหลือด้านการค้นคว้าหนังสือตำรา งานวิจัยภายใน และต่างประเทศ และเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ที่กรุณาให้คำแนะนำการจัดทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบคุณ ผู้บริหาร และครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ทุกท่านที่กรุณาสละเวลาให้ข้อมูล ขอบคุณเพื่อนนักศึกษาสาขาวิชาการบริหาร การศึกษารุ่น 23 และทุกคนที่มีส่วนร่วมในความสำเร็จ ที่คอยเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด คุณประโยชน์ของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอบแต่คุณพ่อ คุณแม่ ครู อาจารย์ ผู้เขียนหนังสือตำรา ทุกเล่ม ที่ผู้วิจัยได้รับแสงสว่างแห่งความรู้ในครั้งนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ปิยรัตน์ พารเพิง  
Copyright© Suratthani Rajabhat University  
All Right Reserved

## สารบัญ

|                                                       | หน้า |
|-------------------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                                  | ข    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                               | ง    |
| กิตติกรรมประกาศ .....                                 | จ    |
| สารบัญ.....                                           | ฉ    |
| สารบัญตาราง.....                                      | ช    |
| สารบัญภาพ.....                                        | ญ    |
| บทที่                                                 |      |
| 1 บทนำ.....                                           | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....                   | 1    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....                         | 6    |
| ความสำคัญของการวิจัย.....                             | 6    |
| ขอบเขตของการวิจัย.....                                | 6    |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย.....                             | 8    |
| สมมติฐานการวิจัย.....                                 | 9    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ .....                                 | 9    |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                 | 13   |
| สาระผู้นำ.....                                        | 13   |
| การนิเทศการศึกษา.....                                 | 51   |
| บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11..... | 98   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                            | 102  |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....                            | 108  |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....                          | 108  |
| เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล .....               | 109  |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....                              | 110  |
| การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....                 | 111  |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                                                | หน้า |
|------------------------------------------------------|------|
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....                         | 113  |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....   | 113  |
| ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล .....                      | 114  |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....                           | 115  |
| 5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ .....                | 132  |
| สรุปผล .....                                         | 132  |
| อภิปรายผล .....                                      | 136  |
| ข้อเสนอแนะ .....                                     | 139  |
| บรรณานุกรม .....                                     | 140  |
| ภาคผนวก .....                                        | 158  |
| ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....              | 159  |
| ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ..... | 167  |
| ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....               | 169  |
| ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....         | 184  |
| ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์ .....                        | 197  |

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

Copyright© Suratthani Rajabhat University

All Right Reserved

## สารบัญตาราง

| ตารางที่                                                                                                                                                                                                                                                                   | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 2.1 ตารางสังเคราะห์ตัวแปรด้านแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา .....                                                                                                                                                                                                       | 40   |
| 2.2 ตารางการสังเคราะห์ตัวแปรด้านกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา .....                                                                                                                                                                                                         | 80   |
| 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานภาพส่วนบุคคลของครู.....                                                                                                                                                                                                                       | 115  |
| 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยรวมและรายด้าน.....               | 116  |
| 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ.....        | 117  |
| 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน..    | 118  |
| 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม .....    | 119  |
| 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ .... | 120  |
| 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยรวมและรายด้าน .....                                                                                     | 121  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ |                                                                                                                                                                                                                                        | หน้า |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 4.8      | แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการ<br>นิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11<br>จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการสำรวจความต้องการและความจำเป็น.....                           | 122  |
| 4.9      | แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการ<br>นิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11<br>จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการวางแผนการนิเทศ.....                                          | 124  |
| 4.10     | แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการ<br>นิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11<br>จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ.....                            | 125  |
| 4.11     | แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการ<br>นิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11<br>จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการปฏิบัติการนิเทศ.....                                         | 126  |
| 4.12     | แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการ<br>นิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11<br>จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ.....                  | 127  |
| 4.13     | แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการ<br>นิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11<br>จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการประเมินผลการนิเทศและการรายงานผล.....                         | 129  |
| 4.14     | ผลการวิเคราะห์การถดถอยของวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ<br>ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี<br>โดยรวมด้วยวิธี Stepwise..... | 130  |

## สารบัญภาพ

| ภาพที่                                                                                                        | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....                                                                                 | 8    |
| 2.1 แสดงตารางการบริหารงาน The Managerial Grid .....                                                           | 30   |
| 2.2 ภาพแสดงแนวคิดเบื้องต้นของ ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย.....                                                    | 43   |
| 2.3 ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย.....                                                                              | 45   |
| 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแบบสั่งการกับความพอใจในการทำงาน<br>ในสถานการณ์เกี่ยวกับโครงสร้างของภารกิจ..... | 46   |
| 2.5 ภาพแสดงแผนภูมิกระบวนการ PDCA.....                                                                         | 55   |



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
Copyright© Suratthani Rajabhat University  
All Right Reserved

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงการพัฒนาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2561 - 2564) ประเทศไทยอยู่ในห้วงเวลาของการปฏิรูปประเทศเพื่อแก้ปัญหาพื้นฐานหลายด้าน ท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การแข่งขันด้านเศรษฐกิจเข้มข้นมากขึ้น เนื่องจากสังคมโลกจะมีความการพัฒนาเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและจะกระทบชีวิตความเป็นอยู่ในสังคมและการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างมากประเทศต้องเร่งพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์ในทุกด้าน ได้แก่ การเพิ่มการลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ซึ่งต้องดำเนินไปพร้อมกับการเร่งยกระดับทักษะฝีมือแรงงานกลุ่มที่กำลังจะเข้าสู่ตลาดแรงงาน และกลุ่มที่อยู่ในตลาดแรงงานในปัจจุบันให้สอดคล้องกับสาขาการผลิตและบริการ และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี รวมถึงการพัฒนาคนในภาพรวมให้เป็นคนที่สมบูรณ์ในทุกช่วงวัยที่สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสภาพแวดล้อมการดำเนินชีวิตได้อย่างดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทุนมนุษย์ (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12, 2559 : 2) ซึ่งสอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพด้านการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 ที่มุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579; 2560 : 5) เพื่อรองรับการจัดการศึกษาของประเทศไทยภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 โดยมีวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาและขับเคลื่อนประเทศให้สามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในภูมิภาค (Bhaopichitr et al., 2012) โดยมีตัวชี้วัดเป็นผลการเรียนรู้ของนักเรียนที่ปรากฏในการประเมินต่าง ๆ แต่หลังจากการปฏิรูปการศึกษาที่เริ่มมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 จนถึงปัจจุบัน ทั้ง ๆ ที่รัฐใช้งบประมาณเพื่อการศึกษาสูงเป็นที่สองของโลก (IMD, 2016) แต่ผลไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง นับตั้งแต่การประเมินของ PISA ในปี ค.ศ. 2000 เป็นต้นมาจนถึง ค.ศ. 2015 นักเรียนไทยวัยจบการศึกษาภาคบังคับยังไม่สามารถทำผลการประเมินให้เป็นที่น่าพอใจ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นถึงความผิดหวังที่เยาวชนอายุ 15 ปี ยังมีสมรรถนะล้าหลังประเทศอื่น ๆ อยู่มาก ซึ่งเปรียบเทียบได้กับการเรียนที่ต่างกันหลายปีหรือไม่สามารถเทียบได้กับความคุ้มค่าของงบประมาณที่รัฐได้ลงทุนไป

ทางการศึกษา ทำให้นักวิเคราะห์เรียกสถานการณ์ทางการศึกษาของไทยว่า =Thailand Educational Paradox หรือ Thai Paradox (Fry et al., 2013) และ (Patrinos, 2015)

ปัจจุบันไทยอยู่อันดับที่ 55 จาก 60 ในอันดับความสามารถแข่งขันทางเศรษฐกิจ โดยองค์ประกอบด้านคุณภาพกำลังคนเป็นตัวจุดรั้งสูงสุด (MID 2557) ปัญหาการศึกษาไทยสั่งสมมากกว่า 20 ปี ทั้งเรื่องการมีคุณภาพต่ำ และความเหลื่อมล้ำสูง เด็กไทยร้อยละ 60 ออกจากระบบการศึกษา ด้วยวุฒิเพียง ม.6 และ ม.3 หรือต่ำกว่า และมีเด็กร้อยละ 10 ไม่จบ ม.3 ซึ่งเป็นการศึกษาภาคบังคับ และนักเรียนระดับ ม.3 ของไทยมีผลการประเมินการรู้เรื่องการอ่านในภาพรวมทั้งประเทศ สามารถทำข้อสอบการอ่านได้ถูกต้องเพียงร้อยละ 43.5 ซึ่งมีสัดส่วนไม่ถึงครึ่ง ส่วนผลการประเมินการรู้เรื่องวิทยาศาสตร์คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนไทย คือ 421 คะแนน ซึ่งต่ำกว่าเฉลี่ย OECD มากกว่าหนึ่งระดับ (สรุปผลการวิจัย PISA 2015) ข้อมูลข้างต้นเป็นประโยชน์ให้แก่การบริหารใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายเพื่อจัดการศึกษาและให้ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปประกอบการยกระดับคุณภาพการศึกษาซึ่งผลการศึกษา PISA ทำให้ทราบว่า ระดับการศึกษาของประเทศไทยได้เตรียมความพร้อมสำหรับนักเรียนในการดำเนินชีวิตเพื่อรองรับการทำงานในอนาคตได้มากนักน้อยเพียงใด

เนื่องจากการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ ฉะนั้นหลักสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติให้ทัดเทียมอารยประเทศ คือกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ฉลาดและสมบูรณ์ยิ่งขึ้นตามลำดับขั้นของการเรียนรู้ โดยมีการจัดการศึกษาที่เอื้อและส่งเสริมต่อผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ ได้เต็มศักยภาพของบุคคลให้มากที่สุด ด้วยเหตุและปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลทำให้แนวทางการพัฒนาคนในยุคของการเปลี่ยนแปลงจึงให้ความสำคัญกับ “คน” ดังนั้นการยกระดับคุณภาพการศึกษาจึงต้องอาศัยนักบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการรับนโยบายจากรัฐบาลลงสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยความรู้ความสามารถ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีสมรรถนะที่จะสามารถจัดการศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของชาติ ถ้าผู้นำไม่มีวิสัยทัศน์ หรือขาดคุณลักษณะของผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่ง กระบวนการบริหารงานของสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพหลักเป็นเรื่องยาก แต่ความเป็นผู้นำสามารถพัฒนาได้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และต้องอาศัยการเรียนรู้ที่เหมาะสม และนำความรู้ขึ้นมาพัฒนาการบริหารการศึกษาได้อย่างรวดเร็ว ทันทั้งที่และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญการกำหนดทิศทางในการบริหารจัดการ โดยวางแผนและจัดระเบียบของงานให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ตาม ผู้นำที่ดีต้องมีศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือคน เพื่อนำคนแต่ละคนให้คนเหล่านั้นมีความร่วมมือกับผู้นำอย่างจริงใจ เพื่อจะได้ปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี ดังนั้นภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตัวผู้นำนั้น ย่อมเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งของผู้นำในการบริหารจัดการ เพราะภาวะผู้นำที่ดีเปรียบเหมือนหัวใจหลักของสถานศึกษา

บทบาทของผู้บริหารภายใต้กรอบแนวคิดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 ได้กำหนดไว้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้มีภาวะผู้นำ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความสามารถทั้งด้านบริหารและวิชาการตามมาตรฐานสมรรถนะ และมาตรฐานตำแหน่งและบริหารอย่างมีธรรมาภิบาล การศึกษาภาวะผู้นำนั้นจึงสิ่งเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำในการที่จะนำพาองค์กรให้ ประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการให้เกิดความเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับทุกสภาพการณ์ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลต่อองค์กรให้มากที่สุด (วิชาญ เกษเพชร, 2556 : 120) จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล ซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวเองของผู้นำ โดยอาศัยการใช้ศิลปะของอิทธิพล เพื่อจูงใจผู้เข้าร่วมงาน ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ถือว่าเป็นการโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงาน ให้เกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ เต็มใจ ร่วมมือกันที่จะใช้ความพยายามของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานและทุ่มเท กำลังความคิด ความรู้ ความสามารถของตน ในการช่วยกันแก้ปัญหา ซึ่งในองค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ผู้นำหรือผู้บริหารอาจเป็นคนเดียวกันหรือเป็นคนละคนกันก็ได้ ที่มีความสามารถในการดำเนินงานไปในทิศทางและวิธีการแน่นอน ที่จะมุ่งเข้าสู่เป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ (พนารัตน์ พูนเอี่ยม, 2559 : 33)

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 ระบุว่า การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมสังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และนิยามมาตรฐานการศึกษาว่าเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์ เพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียง สำหรับปรับปรุงส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผลและการประกันคุณภาพทางการศึกษา ดังนั้นมาตรฐานการศึกษาที่ต้องการให้เกิดขึ้น ในสถานศึกษา จึงเกี่ยวข้องกับปัจจัย กระบวนการ และผลผลิตของการจัดการศึกษา เพื่อการกำกับ ติดตาม ดูแล ตรวจสอบและประกันคุณภาพของสถานศึกษามาตรฐานการศึกษาจึงไม่ได้หมายถึงระดับ คุณภาพด้านใดด้านหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นด้าน กระบวนการจัดการเรียนการสอนของครู และผู้บริหาร สถานศึกษา โดยเฉพาะมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งใช้ความสามารถทั้งด้านบริหารและวิชาการตามมาตรฐานสมรรถนะ มาตรฐานความรู้การบริหารด้านวิชาการ และแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ กลยุทธ์การนิเทศการศึกษา ผู้บริหารสามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา ในการวัดระดับคุณภาพตามมาตรฐาน องค์กรประกอบเหล่านี้จะช่วยให้เป้าหมายในการนิเทศการศึกษามีความชัดเจนยิ่งขึ้นนั่นคือ การนิเทศ ที่มุ่งหวังให้ผู้รับผิดชอบมาตรฐานของโรงเรียน หรือมาตรฐานตามหลักสูตรสามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐาน ที่กำหนดไว้และสามารถยกระดับให้มาตรฐานที่รับผิดชอบสูงขึ้นได้ การนิเทศของผู้นิเทศซึ่งอาจจะ

ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ครูแกนนำ ครูที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง และผู้นิเทศอื่น สถานศึกษาจะต้องบริหารจัดการให้การนิเทศภายในดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลการนิเทศจะสะท้อนการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา จะเห็นได้ว่า บุคลากรหลักที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนกระบวนการนิเทศให้เป็นอย่างต่อเนื่อง นอกจากผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำหน้าที่การบริหารการนิเทศแล้ว คือครูที่เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา โรงเรียนไทยมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องสร้างครูคุณภาพสูงและมีการกระจายทรัพยากรครูอย่างเป็นธรรมให้กับโรงเรียนที่ด้อยโอกาสการกระจายทรัพยากรอย่างเป็นธรรมนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษา (OECD, 2005)

การนิเทศมีความสำคัญในการศึกษาเป็นอย่างยิ่งเพราะเป็นกระบวนการในการช่วยเหลือให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำครูผู้สอนในการปฏิบัติการสอนเพื่อจะได้ทำหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสังคมปัจจุบัน (พงษ์ธวัช ตั้งทิฆะรักษ์, 2558 : 25) จะเห็นได้ว่าการนิเทศการสอนจึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการส่งเสริมการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการนิเทศก็คือ การปรับปรุงการเรียนการสอน โดยพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงและการพัฒนาดังกล่าว ตั้งอยู่บนระบบการนิเทศที่ช่วยครูให้ประสบความสำเร็จในชั้นเรียน แต่อย่างไรก็ตาม การนิเทศการสอนเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นิเทศว่าใครคือผู้นิเทศการสอน ซึ่งในระบบโรงเรียนยอมรับกันมานานแล้วถึงความเป็นเอกัตบุคคลต่อการทำหน้าที่ผู้นิเทศการสอน บุคคลที่ทำหน้าที่ผู้นิเทศในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา ตำแหน่งเหล่านี้อาจรวมถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ ผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษา หรือครูผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ดังนั้นผู้นิเทศจึงเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการจากสถานศึกษา หรือองค์กรทางการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานของครู เพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของการเรียนรู้ของนักเรียนโดยผ่านการปรับปรุงการเรียนการสอน การนิเทศการสอนถือเป็นการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยมีผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่ช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดขึ้นโดยการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีการวางแผน มีการติดตามประเมินผล เพื่อให้เกิดการลงมือปฏิบัติ จะเห็นได้ว่างานการบริหารกับการนิเทศเป็นภารกิจเดียวกันที่จะต้องดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

กระบวนการจัดการเรียนการสอนของครูจึงมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 พบว่าปัญหาและอุปสรรคด้านการกำกับติดตาม และเร่งรัดการดำเนินงานของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ส่งผลให้การดำเนินโครงการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาล่าช้าไม่เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนด (รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปี

งบประมาณ พ.ศ. 2560 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11, 2560 : 50) แต่ทั้งนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาเกี่ยวกับการจัดระบบการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผลการดำเนินงานนิเทศภายในของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ที่ผ่านมายังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร กล่าวคือ การดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา ส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนน้อยกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนการนิเทศภายในสถานศึกษา ยังขาดการนิเทศแบบจริงจังและต่อเนื่อง การพัฒนาคุณภาพการศึกษา จำเป็นต้องปฏิรูปการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการเรียนการสอน กระบวนการนิเทศการศึกษา กระบวนการบริหารจัดการ ดังคำกล่าวที่ว่า การจัดการที่ดีเป็นกุญแจนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร การนิเทศการศึกษาที่ดี นำไปสู่การจัดการที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2553 : 46) การนิเทศภายในสถานศึกษาจึงเป็นภาระหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหาร

โรงเรียนที่จะต้องดำเนินการนิเทศการศึกษาให้ สอดคล้องและเป็นไปตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการนิเทศภายในสถานศึกษามีความสำคัญ และ มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการจัดการศึกษา เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูซึ่งเป็นผู้สอน หลักในระบบโรงเรียน

จากสภาพดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจจะทำวิจัย เรื่องแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา และศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จากที่มาและความสำคัญดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยการนิเทศภายในสถานศึกษาที่เป็นระบบ สม่่าเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งต้องอาศัยแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับการบริหารหลักสูตร และการเรียน ด้วยเหตุนี้เองผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัย เนื่องจากพิจารณาเห็นแล้วว่า การวิจัยครั้งนี้จะเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาต่าง ๆ เพื่อเป็นกำลังสำคัญ ในการขับเคลื่อนจัดการศึกษา การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู อันจะส่งผลให้ครูผู้สอน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์สูงสุดต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานีมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี
2. เพื่อศึกษากระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี
3. เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี

## ความสำคัญของการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความสำคัญของการวิจัย ดังนี้

ผลการวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ในการเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการนิเทศภายในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพ และพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนให้ดียิ่งขึ้น

All Right Reserved

## ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยกำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตของเนื้อหาผู้วิจัยมุ่งศึกษา ผู้วิจัยมุ่งศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ประกอบด้วยรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ House & Mitchell (1974 quoted by Northouse, 2016 : 117) ได้กล่าวถึงทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายว่า

พฤติกรรมของผู้บริหารมี 4 แบบ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ 2) ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศภายในของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ (นิรุทธ์ นันทมาศวังนรา, 2559 : 53) ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา คือ 1) การสำรวจความต้องการและความจำเป็น 2) การวางแผนการนิเทศ 3) การให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ 4) การปฏิบัติการนิเทศ 5) การสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศและ 6) การประเมินผลการนิเทศและการรายงานผล

### ขอบเขตของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. ประชากรประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 66 โรงเรียน ประชากรทั้งหมดจำนวน 3,178 คน (สารสนเทศทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11, 2560 : 8)

2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูจำนวน 355 คน โดยผู้วิจัยดำเนินการได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.1 สํารวจรายชื่อโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ได้โรงเรียน 66 แห่ง มีผู้บริหารและครูผู้สอนจำนวน 3,178 คน

2.2 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample size) ที่มีจำนวนประชากรแน่นอน ตามวิธีของ Yamane ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 355 คน

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม

### ขอบเขตของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ตัวแปรที่ศึกษาค้นคว้า

1.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีแบบภาวะผู้นำแบบวิถีทาง - เป้าหมาย (Path - Goal Theory of Leadership) ของ House & Mitchell ประกอบด้วย

- 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ
- 2) ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน
- 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
- 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน

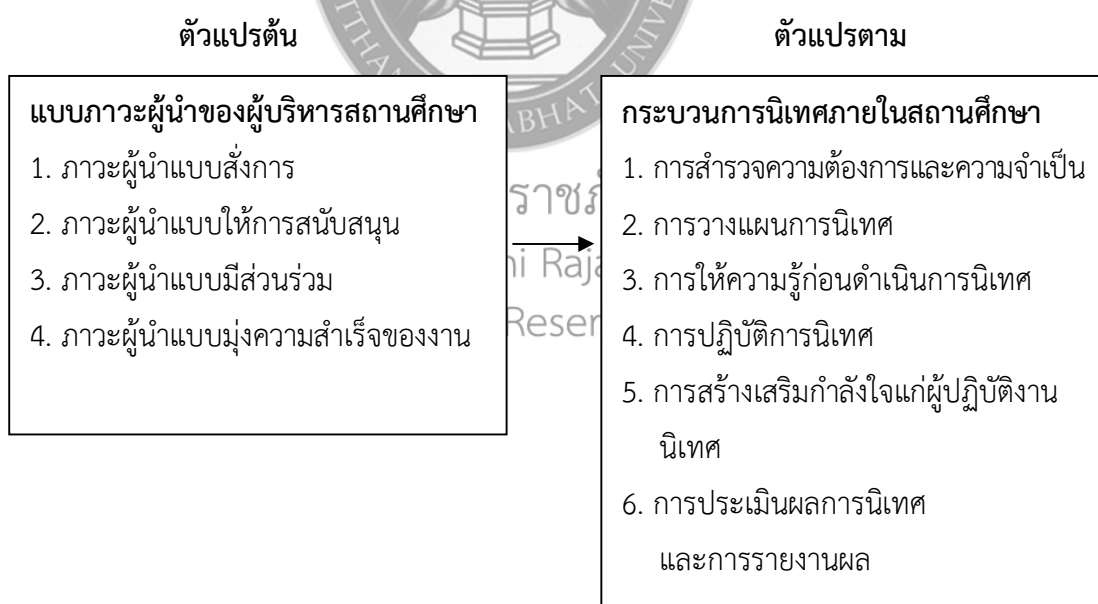
1.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วยขั้นตอนการนิเทศภายในสถานศึกษา 6 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การสำรวจความต้องการและความจำเป็น

- 2) การวางแผนการนิเทศ
- 3) การให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ
- 4) การปฏิบัติการนิเทศ
- 5) การสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ
- 6) การประเมินผลการนิเทศและการรายงานผล

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัด สุราษฎร์ธานี โดยผู้วิจัยได้ศึกษา ตัวแปรที่แสดงแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีแบบภาวะผู้นำแบบวิถีทาง - เป้าหมาย (Path - Goal Theory of Leadership) House & Mitchell ที่ศึกษาเกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่ควรเลือกใช้ให้เหมาะสม (1974) ศิริพร อินนะรา (2558) ส่วนการศึกษากระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วย 6 ขั้นตอน โดยมีผู้วิจัยที่สนับสนุนแนวคิด คือ นิรุทธ์ นันทมาศวังนรา (2560) ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## สมมติฐานการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี

## นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันผู้วิจัย จึงได้นิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงถึงคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่มีความรู้ มีสติปัญญา มองการณ์ไกล มีคุณธรรม และศิลป์ในการบริหาร ใช้หลักจิตวิทยาในการจูงใจ โน้มน้าว ชี้นำ ผลักดันครู และบุคลากรภายในสถานศึกษาหรือผู้เกี่ยวข้องให้กระทำการบางอย่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยกระทำตามเป้าหมายที่ผู้บริหารสถานศึกษาและสถานศึกษาได้กำหนดไว้

2. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำในการบริหารงานของตนเอง โดยตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เข้าใจความจำเป็นพื้นฐานของครูและบุคลากรในสถานศึกษาเป็นอย่างดี อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีความรู้ในเรื่องระเบียบ ทฤษฎีต่าง ๆ และศิลปะในการบริหาร โดยใช้ความรู้ความเข้าใจจากการนำทฤษฎีสู่การปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกเพื่อให้ครูเห็นถึงเป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษา ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดนั้นได้ถูกกำหนดขึ้นจากมาตรฐานของแต่ละสถานศึกษา นอกจากนั้นผู้บริหารยังกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ครูปฏิบัติตามอย่างละเอียดทุกขั้นตอน โดยแต่ละขั้นมีการกำกับดูแลและมีการควบคุมสั่งการอยู่ทุกขั้นตอนตามระบบอย่างเคร่งครัด

2.2 ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรรวมถึงผู้เรียน และมีพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ส่งผลให้ครู และบุคลากรเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจสวัสดิการความเป็นอยู่ และความต้องการพื้นฐานที่มนุษย์พึงได้รับ นอกจากนั้นผู้บริหารร่วมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี รวมทั้งให้การปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเสมอภาค

2.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุน และทำประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ ให้คำปรึกษา แลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น ตั้งแต่เริ่มกระบวนการจนกระทั่งสิ้นสุด

เพื่อแสวงหาทางเลือกและการตัดสินใจต่าง ๆ ที่ยังผลประโยชน์ให้เกิดแก่สถานศึกษามากที่สุด อีกทั้งมีการร่วมกันวางแผนร่วมกันทำ และร่วมกันประเมินผลและร่วมรับผลประโยชน์ในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งซึ่งกระทำร่วมกันด้วยความสมัครใจ ดำเนินไปตามบทบาทหน้าที่ โดยผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้ความรู้ความสามารถและทรัพยากรที่มีอย่างเต็มศักยภาพเพื่อการพัฒนาให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

2.4 ภาวะผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงการตั้งเป้าหมาย เพื่อสร้างความท้าทายให้ครู และบุคลากรได้แสดงความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน และแสดงความมั่นใจถึงความสามารถของครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามมาตรฐานที่ผู้บริหารสถานศึกษาวางไว้

3. กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง วิธีการ ขั้นตอนและแนวปฏิบัติที่เป็นกระบวนการในการร่วมกันทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ และเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดต่อผู้เรียนทำให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ ประกอบด้วย กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาที่มีทั้งหมด 6 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 การสำรวจความต้องการ และความจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาในการดำเนินการนิเทศ เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาทำการสำรวจความต้องการของครู ด้านการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ ด้านการพัฒนาโรงเรียน สภาพห้องเรียน สภาพแวดล้อมทั่วไป สิ่งอำนวยความสะดวก การจัดทำแฟ้มข้อมูล ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประชุม วิเคราะห์ข้อมูลการนิเทศภายในโรงเรียนทำให้นักเรียนรู้จักพัฒนาตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาลำเรียนพัฒนาคุณภาพหรือยกระดับคุณภาพของนักเรียนให้สูงขึ้น

3.2 การวางแผนการนิเทศ หมายถึง กระบวนการในการเตรียมข้อมูลเพื่อวางแผนการนิเทศ โดยใช้ข้อมูลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ มีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการวางแผนร่วมกับคณะครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการวางแผนการนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ การวางแผนการกระจายทรัพยากรเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน สร้างสื่อเครื่องมือสำหรับการนิเทศให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการพัฒนาการศึกษา เผยแพร่แผนปฏิบัติการนิเทศ แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ การประชุมจัดทำแผนปฏิบัติการนิเทศ จัดกิจกรรมการนิเทศภายใน การประสานงานให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด ให้ได้ผลคุ้มค่าที่สุด

3.3 การให้ความรู้ก่อนการดำเนินการนิเทศของสถานศึกษา หมายถึง ขั้นตอนที่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้นิเทศ และครูผู้รับการนิเทศ ได้รับความรู้ความเข้าใจถึงสิ่งที่จะดำเนินการว่าจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถอย่างไรบ้าง จะมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร และทำอย่างไรให้ได้ผลการนิเทศออกมาอย่างมีคุณภาพ สำหรับการเริ่มการนิเทศที่จัดขึ้นใหม่ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดก็ตาม

มีความจำเป็นต้องให้ความรู้ก่อนการดำเนินงานนิเทศเสมอ โดยการทบทวนให้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ที่ถูกต้องอีกครั้งเสมอ ทั้งนี้จะต้องสำรวจหรือตรวจสอบถึงความรู้พื้นฐานของบุคลากร ที่เกี่ยวข้อง ทำให้สามารถเพิ่มเติมส่วนยังไม่ถนัดและมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนได้อย่างเต็มศักยภาพ

3.4 การปฏิบัติการนิเทศของสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ได้รับทราบบทบาทของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ การปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศ ดำเนินกิจกรรมการนิเทศโดยตรงและโดยอ้อม ประชุมปรึกษาหารือหลังการจัดกิจกรรมการนิเทศเพื่อแก้ปัญหา การเรียนการสอน สร้างขวัญและกำลังใจ ให้ครู กำกับ ติดตาม การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน กระตุ้นเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ครูมีความศรัทธาในวิชาชีพ และการปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศ

3.5 การสร้างเสริมกำลังใจของสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการสร้างเสริมกำลังใจ ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจและบังเกิดความพึงพอใจโดยเสริมสร้าง ให้บุคลากรมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทำให้ครูมีความภูมิใจในอาชีพครู ส่งเสริมให้ครู มีความก้าวหน้าในอาชีพให้โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือเงินเดือนที่สูงขึ้น มอบหมายงาน ที่ตรงกับความรู้ความสามารถแก่ครู ยอมรับความสามารถและให้ความสนใจแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน นิเทศ รวมทั้งยกย่องชมเชยและให้เกียรติแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในสถานศึกษาโดยเท่าเทียมกัน

3.6 การประเมินผลการนิเทศ และการรายงานผลของสถานศึกษา หมายถึง ขั้นตอน สุดท้ายในกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา ที่มีการดำเนินการจัดเครื่องมือ เพื่อประเมินผล การนิเทศ โดยให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการนิเทศภายใน และประเมินผลการนิเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกิจกรรม เตรียมการ ตรวจสอบความพร้อม ของผู้ประเมิน สรุปและรายงาน เพื่อสร้างและใช้เครื่องมือได้อย่างเหมาะสม รวบรวมข้อมูลได้อย่าง ครบคลุม ตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผล สรุปและจัดทำรายงานผลการนิเทศเป็นรูปเล่ม เพื่อเผยแพร่การนิเทศภายในเป็นประจำทุกปี

4. สถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ซึ่งมีเขตให้บริการครอบคลุมจังหวัด สุราษฎร์ธานี และจังหวัดชุมพร จำนวน 66 โรงเรียน

5. ขนาดของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ซึ่งได้แบ่งขนาดของสถานศึกษา โดยยึดจำนวนนักเรียน ตามเกณฑ์ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 สามารถจำแนกตามจำนวนนักเรียน ได้ 4 ขนาด ดังนี้

5.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน ไม่เกิน 499 คน

5.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 500 คน

ถึง 99 คน

5.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1,000 คน ถึง 1,499 คน

5.4 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน มากกว่า 1,500 คน

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 หมายถึง หน่วยงานบริหารการศึกษา กำกับ ดูแลสถานศึกษาในท้องถิ่นที่มีการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา ช่วงชั้นที่ 3 - 4 ใน 2 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดสุราษฎร์ธานี และจังหวัดชุมพร

7. ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครูที่ทำหน้าที่ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี

8. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ปีการศึกษา 2562 จังหวัดสุราษฎร์ธานี

9. วุฒิต่างการศึกษา หมายถึง สถานภาพทางการศึกษาสูงสุดของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ประกอบด้วย วุฒิการศึกษาปริญญาตรีและวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

10. ประสบการณ์การปฏิบัติงาน หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ประกอบด้วย ประสบการณ์การปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี ประสบการณ์การปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี และประสบการณ์การปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

Copyright© Suratthani Rajabhat University

All Right Reserved

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องที่ทำการศึกษาชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเนื้อหาของการศึกษาคือ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาตามลำดับ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
2. การนิเทศการศึกษา
3. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ภาวะผู้นำ (Leadership)

##### ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายคนได้เสนอแนวคิดและความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” เกิดขึ้นในตัวผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรให้องค์การพบกับความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความหมายของภาวะผู้นำ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำไว้หลากหลายโดยแต่ละท่านกล่าวถึงความหมายหรือนิยามที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตามประสบการณ์ การศึกษาค้นคว้า มีความแตกต่างหรือสอดคล้องกันบ้าง ขึ้นอยู่กับยุคสมัยที่ทำการศึกษาดังตัวอย่างเช่น Stogdill (1974 : 74) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และได้ให้นิยามของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเอการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับ Boles & Davenport (1975 : 117) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ช่วยให้ กลุ่มปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลผลิตตามเป้าหมายทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้โดยสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่มด้วย ต่อมาเมื่อปี ค.ศ. 1978 Burns ก็ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และพบว่าสิ่งสำคัญของภาวะผู้นำ คือ การดำเนินการเพื่อให้ผู้คนระดมกำลังทางสถาบันการเมือง จิตวิทยาและทรัพยากร อื่นเพื่อที่จะปลุกเร้ามีส่วนร่วมและสร้างความพอใจต่อแรงจูงใจ ของผู้ตาม จากการศึกษาของ Burns ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลที่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวที่พยายามใช้อิทธิพลดึงดูดให้ผู้ร่วมงานมีความเห็นคล้อยตาม

และยินยอมให้ ปฏิบัติตามความต้องการของตนโดยอาศัยสถานการณ์ในขณะนั้น (Thompson, 1980 : 58) ต่อมาเมื่อยุคสมัยเริ่มเปลี่ยนไปและมองเห็นว่า ผู้นำไม่เพียงแค่มีอำนาจ หรืออิทธิพล แต่ต้องมี อิทธิพลด้านบวกเพื่อให้เกิดเจตคติที่ดีต่อผู้นำเอง เช่นเดียวกับ Giammatteo (1981 : 2) ที่ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในปัจจุบันไม่ใช่ผู้สั่งการ (Directing) และควบคุม (Controlling) แต่เป็นผู้แสดง พฤติกรรมภาวะผู้นำ ซึ่งมี 5 ลักษณะ คือ 1) สร้างและให้กลุ่มร่วมดำเนินอยู่ได้ 2) ทำให้งานสำเร็จ 3) ช่วยให้กลุ่มเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน 4) ช่วยให้กลุ่มตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย 5) ทำให้ เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย

เมื่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกที่ดี ย่อมส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง ขององค์ไปในทิศทางที่ดีขึ้น ตามผลการศึกษาของ Bass (Bass, 1985 อ้างถึงใน นพรัตน์ น้อยหนู, 2556 : 15) กล่าวถึง ภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ของผู้ตามให้ได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อ ความต้องการของผู้ตามต้องได้รับ การเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่มคน และ จูงใจคนให้มุ่งไปยังเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญของการเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในการปฏิบัติงาน และบังเกิดความก้าวหน้าแก่ผู้ร่วมงานเป็นการเสริมสร้างองค์กรหรือหน่วยงานให้มี ประสิทธิภาพ (Davis & Newstrom, 1985 : 158) นอกจากนั้นยังมี Jacobs and Jaques (Jacobs and Jaques 1990 อ้างถึงใน พิพัฒน์ นนทธารณ์, 2556 : 5) ที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง กับการใช้อิทธิพลว่าเป็นกระบวนการของการให้จุดหมายที่เปี่ยมไปด้วยทิศทางต่อ ความพยายาม ของกลุ่มและเป็นเหตุให้เกิดความพยายามที่มุ่งมั่นในการบรรลุจุดหมาย แต่ทั้งนี้ การนำพาองค์การ ไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่วางไว้ ผู้นำต้องมีศิลปะหรือขบวนการใช้อิทธิพลให้บุคคลอื่น พยายามทำงานด้วยความเต็มใจ (Koontz & Wrich, 1987 : 506)

ในปี 1990 Bass ได้ทำการศึกษาต่อเนื่องจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากอิทธิพล ของภาวะผู้นำว่า แท้จริงแล้วภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ไว้และได้จำแนกความหมายไว้มากมาย นั้นสามารถ แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่ม คือ 1) ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม 2) ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ 3) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นกรกระทำหรือพฤติกรรม 4) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย 5) ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผลที่เกิดขึ้นจาก การปฏิสัมพันธ์ 6) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท 7) ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่ง ด้านโครงสร้าง 8) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม 9) ภาวะผู้นำในฐานะ ที่เป็นการใช้อิทธิพล 10) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบการจูงใจ 11) ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ ของอำนาจ 12) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่าง ๆ (Bass, 1990 อ้างถึงใน กัญญพัสด์ กิจศิลป์, 2557 : 16) จากการจำแนกภาวะผู้นำข้างต้นของ Bass ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่ก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุ

วัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง (Hersey & Blanchard, 1993 : 94) ซึ่งแน่นอนว่าหน้าที่และสถานภาพของกลุ่ม อันได้แก่ ผู้อำนวยการ นักบริหาร ผู้จัดการ นายจ้าง และหัวหน้า ย่อมต้องเป็นแบบอย่างดำเนินการปฏิบัติงาน โดยแต่ละสถานภาพนั้นล้วนอาศัยภาวะผู้นำ (Kast and Rosenzweig, 1995) เพื่อให้เกิดการยอมรับและมีการขยายต่อไปยังบุคคลและสังคมในองค์กร (Joseph (Joseph, 2006 อ้างถึงใน นิติพล ภูตะโชติ, 2557 : 232) ทำให้เกิดแนวทางในการอำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมและความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือองค์กร (Yukl, 2010 อ้างถึงใน บุษยา วีรกุล, 2558 : 9) ที่อาศัยกระบวนการในการสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจและชี้แนะแนวทางแก่พนักงานให้มีส่วนร่วมต่อเป้าหมายเดียวกัน (Reece, 2011 อ้างถึงใน ชัยเสณฐ์ พรหมศรี, 2557 : 10) หรือจะใช้กระบวนการที่บุคคลโน้มน้าวกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน (Northouse ,2016 : 6)

จากอดีตจนปัจจุบันนักวิจัยในประเทศไทยได้ให้แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยเริ่มจากการศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำตามความหมายของอักษร “LEADERSHIP” คือ 1) L = Love คือ ความรัก หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องเริ่มด้วยการมีความรัก คือ รักในหน้าที่การงาน รักผู้ร่วมงาน รักผู้บังคับบัญชา รักความก้าวหน้า รักความยุติธรรม 2) E = Education and Experince หมายถึง คุณสมบัติทางการศึกษาและประสบการณ์ที่ดี เป็นแบบอย่างและสามารถสั่งสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้อง 3) A = Adaptability หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ รู้จักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า 4) D = Decisiveness หมายถึง มีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้องแน่นอน 5) E = Enthusiasm หมายถึง ความกระตือรือร้น มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานและสนับสนุนชักนำ (Encourage) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทอดทิ้งหรือปิดความรับผิดชอบ 6) R = responsibility หมายถึง ผู้มีความรับผิดชอบ ทั้งในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทอดทิ้งหรือปิดความรับผิดชอบให้ผู้อื่น 7) S = Sacrifice and sincere หมายถึง ต้องเป็นผู้เสียสละเพื่อส่วนรวม จริงใจซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือ 8) H = Harmonize หมายถึง เป็นผู้มีความนุ่มนวล ผ่อนปรน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและเข้าใจอันดีต่อกัน ในหมู่ผู้ร่วมงาน อาจรวมถึงการถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะอันควร 9) I = Intellectual Capacity หมายถึง เป็นผู้มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ทันคน ทันต่อเหตุการณ์ เป็นผู้รอบรู้ และมีความคิดริเริ่ม 10) P = Persuasiveness หมายถึง เป็นผู้มีความสามารถในการจูงใจคน ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้หลักจิตวิทยา (Psychology) และต้องมีอำนาจ (Power) ในตัวเอง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 อ้างถึงใน วิชาญ เกษเพชร, 2556 : 122-123) ต่อมาในปี พ.ศ. 2556 นักวิจัยได้ศึกษาและให้ความหมายของภาวะผู้นำในลักษณะของการมีอิทธิพล ต่อผู้ตามเพื่อให้กระทำหรือดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น รัตติกรณ จงวิศาล (2556 : 14) ได้ให้ความหมาย เป็นคุณลักษณะพฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ความปรารถนาให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม

การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุดและช่วยเพิ่มอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับ นพรัตน์ น้อยหนู (2556 : 16 - 17) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อำนาจหรืออิทธิพลของบุคคลหนึ่งเพื่อให้บุคคลอื่นหรือสมาชิกยินยอมที่ปฏิบัติตามเพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประเสริฐ ปอนถิ่น และณรงค์ศักดิ์ จันทน์นวล (2556 : 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำผลักดันให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมายและกิตติวราณ แสนโท (2556 : 28) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้อิทธิพล หรืออำนาจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม และยอมรับนับถือ เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถชี้นำกลุ่มในการปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม นอกเหนือจากลักษณะของการมีอิทธิพลดังกล่าวแล้ว แนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำ คือการสร้างสรรคหรือปลูกศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจ ให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการและเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ จะเห็นได้ว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” มีความแตกต่างกันเพราะผู้นำ หมายถึงตัวบุคคล ส่วนภาวะผู้นำหมายถึงพฤติกรรมหรือความสามารถหรือกิจกรรมของบุคคลที่เป็นผู้นำ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่คนเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา (เรวัตร นุชิต, 2556 : 13) ซึ่งมีความคล้ายคลึงกันกับข้อสรุปที่ว่า ภาวะผู้นำ ว่าเป็นกระบวนการ หรือสภาวะ หรือศักยภาพความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคล หรือกลุ่ม มีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้คนอื่นคล้อยตาม ทำตาม และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างประสานสัมพันธ์กับคุณลักษณะที่เหมาะสม ทั้งด้านความรู้ มีสติปัญญา มองการณ์ไกล มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์การ มีทักษะเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้ สามารถขับเคลื่อนองค์การให้ปฏิบัติตามภารกิจตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ (ณปักษ์ อำพวิลิน, 2557 : 12) จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำที่ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจนั้น เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์การ ดังที่ นันทน์ภัส รัชพงศ์ชยานนท์ (2557 : 13) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า กระบวนการที่ผู้นำสามารถบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จด้วยความเต็มใจ หรือเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตน หรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย กัญญพัสด์ กิจศิลป์ (2557 : 18)

The American Heritage Dictionary (The American Heritage Dictionary, 1985 : 719 อ้างถึงใน กัญญพัสด์ กิจศิลป์, 2557 : 15) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ คือความสามารถในการนำจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจ และมีการศึกษามาเป็นเวลานานแล้ว

เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การศึกษานั้นได้ศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำ อำนาจ (Power) ของผู้นำ พฤติกรรม (Behavior) ของผู้นำแบบต่าง ๆ และอื่น ๆ ในปัจจุบันนี้ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามจะหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในแต่ละองค์การและในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน ตามที่สำนักงานราชบัณฑิตยสภา (2558 : 295) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า คุณลักษณะ บารมีคุณธรรม ความเชี่ยวชาญและสถานการณ์ของบุคคลหรือตำแหน่งที่มีอิทธิพลเชิงสร้างสรรค์ต่อผู้อื่นทำให้เกิดความร่วมมือยินยอม โดยใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงและดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อกระบวนการเชิงบริหาร การเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดบารมี ได้ความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ ความอบอุ่น ในการรวมทีมหรือกลุ่มดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ความสำเร็จของงาน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์การ ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำที่จะนำคนไปในทิศทางใดภาวะผู้นำจึงนับเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการดำเนินงานขององค์การ (ทะวิฑ ฝ่องกัล, 2558 : 18) โดยผู้นำต้องดึงเอาความสามารถในการชักจูง จูงใจ และมีอิทธิพล โน้มน้าวให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลในองค์การยอมรับการสั่งการ หรือดำเนินการ หรือปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการ หรือวัตถุประสงค์ในสิ่งที่ผู้นำต้องการหรือพึงประสงค์ปรารถนาของทั้ง 2 ฝ่าย (สิปปนนท์ มั่งอะนะ, 2558 : 24) เช่นเดียวกับ พงษ์รัช ตั้งทิษะรักษ์ (2558 : 10) ที่ได้สรุปเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการ ที่บุคคลใช้กับบุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลเพื่อให้สามารถปฏิบัติกิจกรรม ตามสถานการณ์ โดยการจูงใจสร้างความเชื่อมั่น สร้างความสามัคคี นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อ ความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ ความสามารถในการนำหรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมกลุ่ม เป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่ช่วยสมารถจูงใจบุคคลอื่นให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ เป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือการมีอิทธิพลต่อกลุ่มที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มทำตามที่ต้องการ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามซึ่งผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่ม และทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย (ผกากรอง ศรีประไพ, 2558 : 19) จะเห็นได้ว่าการรวมพลังให้เกิดการร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง ประสานให้ความสะดวกในการดูแลให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการในการบริหารงานจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำหรือมีความเป็นผู้นำอยู่ในตัวของผู้บริหารเพื่อให้การบริหารในทุกหน่วยงาน รวมไปถึงสถาบันครอบครัว และกลุ่มบุคคลทั้งหลายในสังคมสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อมรรัตน์ ศรีทอง, 2558 : 16 - 17)

เมื่อศึกษาถึงลักษณะต่าง ๆ ของทฤษฎีภาวะผู้นำทำให้สามารถเลือกใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับองค์การของตน และให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในช่วงเวลาต่าง ๆ ของการดำเนินงานในองค์การ ซึ่งหากองค์การใดที่ผู้นำเลือกใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมถูกต้องก็จะสามารถนำพาองค์การนั้น

ให้ไปสู่เป้าหมายประสบความสำเร็จ ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่ดี (วสิรัตน์ ศิริรัตน์ ธัญโชค, 2559 : 16) แต่พฤติกรรมที่แสดงออกเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล ซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวเอง ของผู้นำ โดยอาศัยการใช้ศิลปะของอิทธิพล เพื่อจูงใจผู้เข้าร่วมงาน ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งในองค์การหรือหน่วยงานใด ๆ ผู้นำหรือผู้บริหารอาจเป็นคนเดียวกันหรือเป็นคนละคนกันก็ได้ที่มีความสามารถในการดำเนินงานไปในทิศทางและวิธีการแน่นอน ที่จะมุ่งเข้าสู่เป้าหมายขององค์การ ที่กำหนดไว้พนาร์ตัน หุ่นเอี่ยม, 2559 : 25) สุดท้ายแล้วอิทธิพลหรือการยอมรับและปฏิบัติตาม โดยให้ความร่วมมือจากบุคคลหรือสมาชิกอื่นเพื่อให้องค์การหรือหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนด ล้วนต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มีในตัวผู้นำ (จตุรภัทร ประทุม, 2559 : 19) จากการศึกษา และทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่มีความรู้ มีสติปัญญา มองการณ์ไกล มีคุณธรรม และศิลป์ในการบริหาร ใช้หลักจิตวิทยาในการจูงใจ โน้มน้าว ชี้นำ ผลักดันบุคคลให้กระทำการบางอย่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยกระทำตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้

#### ความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความสำคัญที่สุดในการที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษา ให้ประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องมี ภาวะความเป็นผู้นำ โดยแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำออกมาให้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ จากการศึกษาค้นคว้า ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีข้อเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาไว้หลากหลาย ดังนี้ รุ่งเรือง สุขภิรมย์ (2544) ได้ข้อสรุปจากการศึกษางานวิจัยต่างประเทศ ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญลำดับต้น ที่จะช่วยให้การปฏิรูป การศึกษาประสบผลสำเร็จประเทศต่าง ๆ จึงดำเนินยุทธศาสตร์ที่จะให้ได้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ เช่น สหราชอาณาจักรได้ระบุถึงผู้ที่จะเป็นครูใหญ่ว่า จะต้องมีความรู้ในการบริหารจัดการสูง มีประสบการณ์มานานและมีผลงานที่แสดงถึงความสำเร็จ โดยมีการกำหนด มาตรฐานคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นครูใหญ่ไว้ในรูปของกฎหมาย และให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูใหญ่ เพื่อให้มีคุณสมบัติตามที่กำหนดประเทศออสเตรเลียได้กำหนดบทบาทความเป็นผู้นำ และความรับผิดชอบ ของครูใหญ่อย่างชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าครูใหญ่จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอย่างเพียงพอ โดยเฉพาะ ในเรื่องของการจัดโปรแกรมการเรียนให้กับนักเรียนการบูรณาการทรัพยากรที่มีอยู่ให้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับประเทศนิวซีแลนด์ที่ได้กำหนดแนวทางในอนาคตที่จะเตรียมความพร้อม ให้แก่ครูที่จะรับหน้าที่เป็นผู้บริหารด้วยสิงคโปร์ซึ่งให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพความเป็นผู้นำ ในทุกระดับ เชื่อมั่นว่าครูใหญ่เป็นจุดสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนา ครูใหญ่อย่างมากด้วยวิธีการต่าง ๆ สิ่งที่สำคัญคือให้ความสำคัญด้วยการสนับสนุนเป็นพิเศษ คือในเรื่อง ความคิดสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อ สร้างความเป็นเลิศให้เกิดแก่ผู้เรียน (รุ่งเรือง สุขภิรมย์,

2544 อ้างถึงใน ทะวิด ผ่องกัล, 2558 : 13) ต่อมาอดิแลน กือซา กล่าวถึงคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ เป็นลักษณะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำขององค์กร จะต้องมึบทบาทในการนำทาง และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ใ้ความพยายามที่จะดึงดูดเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา มาบูรณาการ เข้ากับจุดประสงค์ขององค์กรนำไปสู่การบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษา (อดิแลน กือซา, 2555 : 14) นอกจากความพยายามในการใช้จิตวิทยาเพื่อดึงดูดความสามารถของครู ในสถานศึกษาแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกายและกำลังใจเพื่อจูงใจ หรือดลใจเช่นนั้น จะต้องไม่เป็นการบังคับตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วยสิ่งที่จะพิจารณา ความเป็นผู้นำ (ธนภัทร เสี่ยงล้ำ, 2556 : 34) ทั้งนี้พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกเพื่อนำไปสู่ การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ ผู้นำต้องการโดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป (ยุพาพร เพชรทอง, 2557 : 5) ในการนำพาสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของกลุ่มผู้บริหารต้องใช้ศิลปะและวิธีการที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่ม (ศิริพร อินนระา, 2558 : 7) สอดคล้องกับที่ อัญชลี สุขวิบูลย์ ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถ ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นศิลปะที่สามารถจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ให้ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ ยอมรับและปฏิบัติตามจนบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการทำงาน โดยผู้บริหาร สถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำที่จะนำพาสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ให้ได้ โดย คุณลักษณะของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีและมีคุณภาพ คือ ความจำเป็นพื้นฐานการมอง การณไกล มีหลักการ หลักในการทำงานนำหลักการปกครอง ความมุ่งประสงค์ การวางแผน ความยืนหยัด ด้านการบริหารคน ความรักองค์กร ซึ่งผู้วิจัย นำไปใช้เป็นตัวแปรอิสระในการวิจัยในครั้งนี้ (อัญชลี สุขวิบูลย์, 2559 : 12) และ ชลรัตน์ ศิริรัตนธัญไชย (2559 : 14) ก็ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงกระบวนการใช้อิทธิพล ขารมี และอำนาจ หน้าที่ของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ตามความสามารถและความพร้อมของครู สร้างแรงจูงใจ ด้วยการทำให้วิถีทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ และช่วยแก้ไข อุปสรรคที่ขวางกั้นเส้นทางไปสู่เป้าหมายทำให้ครูเกิดความพึงพอใจ มีความเต็มใจ กระตือรือร้นในการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกันของสถานศึกษา จากการศึกษา แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณสมบัติของภาวะผู้นำในการ บริหารงานของตนเอง ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีความรู้ในเรื่องระเบียบ ทฤษฎีต่าง ๆ และศิลปะในการบริหาร โดยใช้ความรู้ความเข้าใจจากการนำทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้วัดให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน การดำเนินงานอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ยิ่งขึ้นอยู่กับทักษะและศิลปะในการบริหารงานของผู้หน้านั้นก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การบริหารการศึกษาในปัจจุบันจึงมีส่วนประกอบสำคัญหลายอย่าง ที่จะช่วยให้องค์กรนั้นอยู่ได้โดยไม่มีปัญหา มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะขาดไม่ได้ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาขององค์กรนั้น ๆ และภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 : 61)

ผู้นำยังถือเป็นสัญลักษณ์ขององค์กรทั้งหลายในสายตาบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร โดยข้อเท็จจริงแล้วบุคลากรในหน่วยงานจะเข้าใจงานขององค์กรทุกงานจากทุกคนคงเป็นไปได้ ยิ่งในองค์กรที่ซับซ้อนจำเป็นต้องอาศัยผู้นำซึ่งมีความสามารถในการประสานงาน ให้เกิดความสมบูรณ์ที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานย่อย ความสำคัญของภาวะผู้นำอีกลักษณะหนึ่งก็คือ ภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารงาน 3 ด้านใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ด้านบุคคล ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคคลในลักษณะที่เกี่ยวข้องกันและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำมีคุณลักษณะที่เหมาะสม การใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีขวัญกำลังใจสูง และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
2. ด้านงาน ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่องานตามอำนาจหน้าที่ในลักษณะที่จะช่วยให้งานบรรลุผล สำเร็จด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง หรือจะทำให้ผลงานสูงนั่นเอง
3. ด้านหน่วยงาน ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อหน่วยงานตามอำนาจหน้าที่ผู้บริหารในลักษณะที่จะช่วยสร้างบรรยากาศ คือถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูงแล้ว บรรยากาศในหน่วยงานจะแจ่มใส มีอิสระและมีความเป็นกันเองในทางตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำต่อหรือขาดความเป็นผู้นำ บรรยากาศในหน่วยงานจะเจียบเหงา ซึมเซาไม่สดใสไม่เป็นที่น่าเลื่อมใสศรัทธา

ความสำคัญของภาวะผู้นำได้มีการนำขึ้นมากล่าวถึงในกลุ่มของผู้บริหารและผู้จัดการ ซึ่งถือเป็นประเด็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ตราบดีที่ยังมีการทำงานของบุคคลร่วมกันอยู่ภายในองค์กร ภาวะผู้นำภายในตัวผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารมีบทบาทและความรับผิดชอบโดยตรงต่อการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งการ ดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมถึงความรับผิดชอบต่อพัฒนาขององค์กรด้วย ปัญหา ที่เป็นที่น่าสนใจของนักวิชาการ และบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้บริหารทำอย่างไรหรือมีวิธีการทำอย่างไรจึงทำให้ บุคลากรเกิดความผูกพันกับงาน แล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วย ความเต็มใจ ประเด็นนี้ทำให้เห็นว่า ผู้บริหารหรือผู้นำ กับภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการนำพา องค์กรไปสู่ความสำเร็จ และ

บรรลุลัพธ์ประสงค์ ในองค์การ ทางการศึกษาที่เช่นกัน ผู้บริหารจะมี ภาวะผู้นำที่ดีและพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้ดีขึ้น ผู้บริหารต้องมีความรู้ประสบการณ์และความริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องรู้จักสร้างโอกาสเพื่อทำหน้าที่ผู้นำในการนำแนวคิดของตนไปปฏิบัติ ให้เกิดผลได้จริง มีความเป็นไปได้อย่างจริง ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของตน และแสดงออกถึงพฤติกรรมที่คนคาดหวังได้อย่างชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ทางการศึกษาไว้อย่างชาญฉลาด มีความคิดกว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีองค์ประกอบอื่นที่จำเป็น เช่น มีความเป็นนักวิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์งาน แผนงานและโครงการ ต่าง ๆ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ทฤษฎีการจูงใจ การใช้อิทธิพลกับบุคคลได้อย่างยอดเยี่ยมที่สำคัญผู้บริหารต้องสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ เพื่อให้องค์การก้าวหน้าและบรรลุลัพธ์ประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารต้องพัฒนาความเป็นผู้นำอยู่เสมอ ทั้งด้านความคิด ทักษะ ความรู้ความสามารถคุณลักษณะเพิ่มพูนประสบการณ์ ตื่นตัวอยู่เสมอ ทำกิจกรรมที่หลากหลาย รวมถึงบุคลิกภาพและทักษะด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหาร ซึ่งภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหาร มีความสำคัญต่อการบริหารเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

Lipham & Hoch (Lipham & Hoch, 1974 : 176) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จลุล่วงต่าง ๆ ทางการศึกษา ความรู้ ความสามารถและทักษะของผู้บริหารต่อการสร้างภาวะผู้นำที่ดีขึ้นเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน และสัมมนาธรนิธย์ (2556 : 15) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับอิทธิพลและโน้มน้าวทางใจ เพื่อจะให้ปฏิบัติตาม ทั้งนี้ศักยภาพของผู้นำมีผลต่อผู้ร่วมงานด้านความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ และ ความอบอุ่นในการร่วมงาน ดังนั้นผู้นำจึงเป็นพลังร่วมให้เกิดความรวมมือรวมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง ประสานให้กลมกลืน เป็นผู้ติดต่อดูแลสนับสนุนช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดได้ ภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงานองค์กร สิ่งแวดล้อมในอันที่ จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลว เป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารพึงมีหากผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำหน่วยงานหรือองค์กรนั้นก็ประสบกับความล้มเหลวในการทำงาน หากแต่หน่วยงานหรือองค์กรนั้นมีผู้นำที่ดีแล้วหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ ก็จะประสบความสำเร็จในการทำงาน (ยุพิน กระจ่างทอง, 2557 : 17) ณปภัช อำพลนิน (2557 : 13) ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีคุณลักษณะ มีความสามารถ เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มุ่งพัฒนาศักยภาพและพัฒนาตนเองเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย และ Burrow, Kleindl & Everard (Burrow, Kleindl, & Everard, 2008 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557 : 14) ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำเปรียบเหมือน การดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายต้องอาศัยภาวะผู้นำในการโน้มน้าวบุคลากรหรือกลุ่มในองค์การให้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งบุคคล

ที่ใช้ความสามารถนี้ก็คือ ผู้นำที่ต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี เพื่อให้บุคลากรทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นจะต้องมี เพราะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จ ทางการศึกษาในองค์การการศึกษา ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้วางแผนงาน และจัดการปัญหา ที่เข้ามาเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ตามแผนงาน และเป้าหมาย (พงษ์ธวัช ตั้งทิษะรักษ์, 2558 : 11) เนื่องจากภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อกระบวนการเชิงบริหาร การเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดบารมี ได้ความเชื่อมั่น ความนับถือกำลังใจความอบอุ่นในการรวมทีมหรือกลุ่มดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ความสำเร็จของงาน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์การขึ้นอยู่กับความสามารถ การที่ผู้นำจะนำคนไปในทิศทางใด ต้องอาศัยภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการดำเนินงานขององค์การต่าง ๆ (ทะวีต ผ่องกลิ่น, 2558 : 16)

ศิริพร อินนะรา (2558 : 10) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้บุคคลในองค์การและบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่เป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้หากผู้บริหารมี ภาวะผู้นำที่ดีก็จะสามารถจูงใจให้บุคลากรเชื่อถือยอมรับทำให้เกิดความพยายามและความสามารถ ที่สูงขึ้น เกิดความร่วมแรงร่วมใจ ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการบริหารทางการศึกษาจึงต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำ สามารถพัฒนาได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมและนำความรู้นั้น มาพัฒนาการ บริหารการศึกษาได้อย่างรวดเร็วสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมในยุคนี้ และทุกหน่วยงานหรือองค์การ จำเป็นจะต้องมีผู้นำหรือผู้บริหาร เพื่อเป็นตัวแทนประสานความร่วมมือของกลุ่มคนในองค์การ ซึ่งภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติที่จะแสดงออกมาในรูปแบบพฤติกรรมด้านต่าง ๆ (ชลวิทย์ กิจอักษร, 2559 : 14) ดังนั้น การศึกษาภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้เกิดความเข้าใจในลักษณะต่าง ๆ ของทฤษฎีภาวะผู้นำทำให้สามารถเลือกใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับองค์การของตน และให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในช่วงเวลาต่าง ๆ ของการดำเนินงานในองค์การ ซึ่งหากองค์การใดที่ผู้นำเลือกใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมถูกต้อง ก็จะสมารถนำพาองค์การนั้นให้ไปสู่เป้าหมาย ประสบความสำเร็จ ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่ดี (วลีรัตน์ ศิริรัตน์ธัญโชติ, 2559 : 16) จากการศึกษา และทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของสถานศึกษาโดยอาศัยความรู้ความสามารถเพื่อบูชาใจให้บุคลากรเชื่อถือยอมรับ เกิดความร่วมแรงร่วมใจ และความสมบูรณ์ในการบริหารสถานศึกษาให้สำเร็จตามเป้าหมาย แต่ทั้งนี้ผู้นำจะต้องยึดมั่นในหลักการ มีความกระตือรือร้น ความกล้าหาญ ความถ่อมตัว มีการคำนึงถึงผู้อื่นอย่างจริงใจ มีการรับใช้ผู้อื่น รับฟังและเชื่อถือไว้วางใจผู้อื่น มีความรู้และเข้าใจในเรื่องคน การบริหารจัดการจะมุ่งเน้นการรักษาเสถียรภาพความเรียบร้อย และประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะนำองค์การ

ให้บรรลุผลสำเร็จในระยะสั้นและตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บางครั้งภาวะผู้นำจะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและมักจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ในสถานศึกษา แต่ภาวะผู้นำที่ดีสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่าและนำพาสถานศึกษา ก้าวไปสู่อนาคตที่ดียิ่งกว่าเดิม

### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิด และเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำ มีความเชื่อและคาดหวังว่าบุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้องค์กร มีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในทุกองค์การ ภาวะผู้นำ เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การและสังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ร่วมกันของมนุษย์ ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต กล่าวคือ หากผู้นำมีประสิทธิภาพ (Effective Leader) ไม่ตัดสินใจหลายเรื่อง แต่จะเน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญ ๆ และเรื่องเหล่านั้นมีผลกระทบต่อด้านใหญ่ ๆ ขององค์การ ผู้นำจะพยายามคิดอย่างรอบคอบว่า สิ่งใด เป็นเรื่องทั่วไปและสิ่งใดเป็นเรื่องยุทธศาสตร์ที่จะต้องตัดสินใจและวางแผนเพื่ออนาคต มากกว่าคิด เรื่องแก้ปัญหาประจำวัน ผู้นำจะพยายามตัดสินใจสำคัญไม่เกี่ยวกับเรื่องเกี่ยวกับการเข้าใจแนวคิดรวบยอด ในระดับสูงเท่านั้น Drucker (1993, cited in Lunenburg and Omstein, 2000 : 13) ที่สำคัญภาวะผู้นำ ที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถในการประยุกต์ทักษะที่ได้รับมาจากการประสบการณ์ การเรียนรู้ และการสังเกต ภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) ความมีบารมี (Prestige) หรือพลังอำนาจ (Power) อย่างใดอย่างหนึ่งโดยลำพัง โดยต้องอาศัยความเห็นพ้องจากผู้ตาม มากกว่าการบังคับให้ร่วมมือ แต่แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษา และ รวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Leadership Theories)
3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)
4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

#### 1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories)

ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1930 - 1940 เป็นระยะเริ่มแรก ของการศึกษาภาวะผู้นำ เป็นแนวคิดมาจากทฤษฎี มหาบุรุษ (Greatman theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูง

จะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วยผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซบุรรมคำแห่งมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสิน มหาราช เป็นต้น ดังนั้น งานวิจัยส่วนใหญ่จึงมุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะ (Traits) ที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำ ที่ไม่มีประสิทธิผลในตัวแปรทั้งด้านกายภาพและด้านจิตวิทยา ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner (1973) ได้แก่

1.1 The Tasks Of Leadership: กล่าวถึง งานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 ประการ ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มมีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่มรู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 Leader - Constituent Interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่น หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนของผู้นำเพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

ลักษณะผู้นำที่ดีตามแนวคิดของ Barnard (Barnard, 1966 : 92 - 102)

- 1) มีความสดชื่นและอดทน คือ ร่าเริง เบิกบาน ทำงานด้วยความสนุก และมีความอดทนในการทำงาน
- 2) มีความสามารถในการตัดสินใจ คือ ตัดสินใจได้รวดเร็วไม่ผิดพลาด
- 3) มีความสามารถในการจูงใจคนได้ดี ทั้งนี้เพราะผู้นำจำเป็นต้องชักชวน หรือโน้มน้าวให้ทำงานร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายที่วัตถุประสงค์ของหน่วยงานผู้นำจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติข้อนี้สูง
- 4) มีความรับผิดชอบสูง คือ ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคง เมื่อถูกตำหนิไม่หึงงาน แต่จะมุ่งมั่นเพื่องานนั้นให้ประสบความสำเร็จลงได้
- 5) มีสติปัญญาเฉียบแหลม คือ สามารถเรียนรู้ได้เร็ว ตลอดจนมีความรอบรู้ และมีความรู้ดีหากผู้นำมีคุณสมบัติในข้อนี้ การที่จะบังคับบัญชาผู้ร่วมงานก็จะเป็นไปด้วย

ลักษณะผู้นำที่ดีตามแนวคิดของ (Stadt, 1973 : 49 - 53) ต้องคำนึงมาตรฐานในการทำงาน เป็นที่พึงของผู้อื่นได้มีความกล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง มีความรับผิดชอบ มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ มีวินัยในตนเอง มีมโนภาพ มีมนุษยสัมพันธ์หรือสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ที่ดี มีความสามารถในการสื่อความคิด มีสุขภาพดีและแข็งแรง มีสติปัญญาที่ดีมีความสามารถในการจัดรูปงาน มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

จากการศึกษาคุณลักษณะที่ดีของภาวะผู้นำดังกล่าวในข้างต้น เรวัติน นุชิต (2556 : 14 -15) สามารถแบ่งคุณลักษณะของผู้นำ โดยมุ่งศึกษาคุณลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ 1) ลักษณะทางกาย (Physical Traits) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ รูปร่าง รูปทรง สวมสูง น้ำหนัก ความแข็งแรง 2) ลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับทางจิตวิทยา เช่น ความสัตย์ ความทะเยอทะยาน ความคิดริเริ่มและสติปัญญา เป็นต้น ดังนั้น คุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่จะส่งผลให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ตัวผู้นำต้องมีความเฉลียวฉลาดมีความเป็นผู้ใหญ่ทางอารมณ์มีแรงจูงใจภายในก่อให้เกิดความสำเร็จและเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไป แต่หากจำแนกตามคุณสมบัติ บุคลิกภาพ ทักษะและความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ จำแนกออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ 2) ด้านทักษะผู้นำ (เจษฎาภรณ์ นันติลภ, 2556 : 14)

Davis (1879) (พิมพ์ด้วย นันทยทวิกุล, 2557 : 15 อ้างถึงใน อัลสุรียา กรณสูตร, 2552) ได้สรุปลักษณะผู้นำที่สำคัญ 4 ประการ ซึ่งจำเป็นสำหรับภาวะการเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิผล คือ 1) ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) หมายถึง ความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหาหรือวิเคราะห์สัมพันธภาพที่ยู่ยากซับซ้อนระหว่างบุคคล รวมตลอดถึงความสามารถในการรับรู้ติดต่อสื่อสาร และจูงใจบุคคลอื่นด้วย ผู้นำมีแนวโน้มที่จะฉลาดกว่าผู้อื่นโดยเฉลี่ย แต่ระดับความเฉลียวฉลาดที่ต่างกันก็ไม่จำเป็นต้องมากนัก 2) การบรรลุวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Social Maturity) ผู้นำมักสนใจในเรื่องทั่ว ๆ ไปอย่างกว้างขวางและมีความมั่นคงในอารมณ์อย่างไม่หวั่นไหว เขาต้องทนต่อภาวะคับข้องใจได้สูง ไม่มีทัศนคติเป็นปฏิกิริยาต่อสังคม มีความเชื่อมั่นในตนเอง 3) มีการจูงใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (Inner Motivation and Achievement Drives) ผู้นำโดยทั่วไปมักมีแรงขับทางการจูงใจโดยมุ่งสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับ เขามักจะตอบสนองแรงจูงใจภายในโดยมุ่งทำงานที่ได้รางวัลประเภทความพอใจในสิ่งซึ่งจับต้องไม่ได้มากกว่าที่จะได้มาซึ่งรางวัลอันเป็นสิ่งภายนอกที่จับต้องได้ 4) มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันนั้นมักจะทำงานได้สำเร็จโดยอาศัยการพึ่งพาบุคคลอื่น อันได้แก่ ผู้ตาม หรือเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นเขาจึงต้องสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดี ตลอดจนการสร้างสรรค์ทางสังคม ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้านนี้ให้สูงขึ้น ๆ ตลอดเวลา และสตอกคิลล์ได้สรุปทฤษฎีทางภาวะผู้นำไว้ 6 ทฤษฎี คือ 1) ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theories) 2) ทฤษฎีสituational (Environmental Theories) 3) ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Personal-Situation Theories) 4) ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction Expectation Theories) 5) ทฤษฎีมนุษยธรรม (Humanistic Theories) 6) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) และแสดงถึงคุณลักษณะที่พบบ่อยของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ความสามารถ และทักษะทางสังคม (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540 อ้างถึงใน นนทพันธุ์ดา ว่องประจันท์, 2558 : 11)

ในส่วนของคุณลักษณะของผู้นำที่ดีนั้น พนาร์ตัน หุ่นเอี่ยม (2559 : 30) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ตีตรึงอยู่ในตัวบุคคลเดียวกัน ผู้ที่เป็นผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นสูง มีความสามารถในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์สังคม สติปัญญา และฐานะทางสังคม มีปรัชญาในการบริหาร มีคุณธรรมประจำใจมีไหวพริบปฏิบัติตนพร้อมที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเฉียบแหลมรอบคอบสามารถสร้างผู้นำรุ่นใหม่โดยพัฒนาส่งเสริมให้ผู้ตามมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นระบบ และผลที่เกิดขึ้น คือ ความสำเร็จ ในการดำเนินงานในองค์การที่ตนรับผิดชอบ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จึงเป็นคุณลักษณะที่แท้จริงของผู้นำ สอดคล้องกับ นิยมล ญาวีลาศ (2559 : 18) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ดีควรมีลักษณะ 3 ด้าน ที่เกี่ยวกับลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) คุณลักษณะด้านวิชาการ ประกอบด้วยความรู้ด้านวิชาการเป็นอย่างดี มีความรู้ทั่วไป เป็นอย่างดี และมีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารและการเป็นผู้นำ 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ แสดงถึงลักษณะภายนอกที่บุคคลสามารถสร้างความประทับใจ และเป็นที่ยอมรับ ประกอบด้วยลักษณะการมีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี เช่น แต่งกายดี วาจาดี และวางตนเหมาะสมเป็นต้น มีบุคลิกด้านจิตใจดี เช่น มีความเชื่อมั่น มีความกล้าหาญอดทน มีเมตตาและมีใจเป็นธรรม เป็นต้น และมีบุคลิกด้าน สังคมดี เช่น สามารถร่วมงานกับบุคคลอื่น ๆ และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน 3) คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ รับผิดชอบและหน้าที่ของตน มีความรับผิดชอบ มีความละเอียดรอบคอบ มีความสามารถในการประสานงานและจูงใจ และมีผลงานเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป เป็นต้น จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นกลุ่มที่เน้นศึกษาคุณลักษณะด้านต่าง ๆ ของผู้นำ เช่น สติปัญญา ความรับผิดชอบ หรืออาจกล่าวในอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นกลุ่มที่ศึกษาเพื่อหาคำตอบว่า ผู้นำคือใคร และต้องมีคุณลักษณะอย่างไร จะเห็นได้ว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำนั้นโดยทั่วไปจะมีลักษณะเด่นกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์การ ลักษณะเหล่านั้นได้แก่ มีความสามารถทางสังคม มีความคิดริเริ่มมีความอดทนแข็งแรงและสง่างาม รู้จักวิธีการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความตื่นตัวและ รอบรู้สถานการณ์ต่าง ๆ ให้ความร่วมมือดี เป็นผู้กว้างขวางในหมู่คน มีความสามารถในการใช้ภาษาทั้งการพูดและการเขียน

## 2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Leadership Theories)

2.1 ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในฐานะผู้นำมีส่วนสำคัญหลายประการที่ช่วยให้องค์การนั้นอยู่ได้อย่างยั่งยืน มีความเจริญก้าวหน้า และบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ องค์ประกอบที่ขาดไม่ได้ คือ บุคคลที่เป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ในการที่จะรวมพลังทั้งหลายเพื่อพาให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์ ผู้บริหารเป็นผู้มีความสำคัญเพราะเป็นผู้นำนโยบายจากหน่วยเหนือไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ดังนั้น การแสดงพฤติกรรมใดในการปฏิบัติงานตามหน้าที่จึงมีผลกระทบต่อคุณภาพของการจัดการศึกษาอย่างมากในที่นี้มีผู้ให้

คำนิยามของคำว่า พฤติกรรมการบริหารไว้หลายประการ โดย Wolman (Wolman ,1973 : 41) ให้ความหมายของพฤติกรรมว่าหมายถึง ผลรวมทั้งหมดของการกระทำโดยตรงและเกี่ยวข้องกับบุคคล ทั้งที่เกิดขึ้นอยู่ภายในและที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคม สอดคล้องกับ Good (Good, 1973 : 58) อธิบายพฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรือกิจกรรมของหน่วยงานได้ กระทำทั้งการกระทำที่ปรากฏออกมาให้เห็นได้ กระบวนการที่เกิดขึ้นภายในทางกายภาพ และทาง อารมณ์และกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากบุคคลที่มีจิตใจปกติ ส่วนเจษฎาภรณ์ นันติลก (2556 : 30) เน้น การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยพิจารณาจากแบบของการนา เช่น การศึกษาของมหาวิทยาลัย ไอโอวา ที่ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ แบบประชาธิปไตย แบบเผด็จการและแบบเสรีนิยม การศึกษาภาวะผู้นำ ของมหาวิทยาลัย โอไฮโอ และของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ที่ได้แบ่งผู้นำออกเป็น แบบมุ่งงานและมุ่งคน การศึกษา ภาวะผู้นำของ Reddin ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์ และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ แล้วจำแนกผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ แบบบูรณาการ แบบแบ่งแยก แบบอุทิศตน และแบบสัมพันธ์ภาพ ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ Black and Mouton ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบ (9, 9) คือผู้นำแบบมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูงเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตาม แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมนี้จะอธิบายว่าผู้นำทำอะไร หรือควรทำอะไร และผลลัพธ์ที่ตามมา จากการกระทำของผู้นำ และเชษฐธิดา ธรศรี (2557 : 17) กล่าวถึงพฤติกรรมแบบเน้นความสำเร็จ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่เน้นความสำเร็จจะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นความสำคัญไปที่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องแสดงความมั่นใจ ในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ อัมพร ศรีอินทร์ (2557 : 12) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมผู้นำ คือ การปฏิบัติ หรือการกระทำที่ดำเนินการผ่านงาน ของผู้นำเพื่อแสดงต่อกลุ่มหรือต่อผู้บังคับบัญชา โดยใช้หลักการบริหารต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ของกลุ่ม หรือขององค์กรตามที่กำหนดไว้ ซึ่งพฤติกรรมทางการบริหารของผู้นำ หรือ ผู้บริหารหน่วยงานที่ใช้หลักการบริหารจะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน แต่การแสดงออก ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ในการบริหารจัดการงานของสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่น และผู้ร่วมงานมีคุณธรรมจริยธรรม ฉลาด รอบรู้ ทันสมัย ทันเหตุการณ์ข่าวสารบ้านเมือง มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถใช้เทคโนโลยี ใหม่ ๆ ได้ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เรียกว่า พฤติกรรมผู้นำ (สมนึก อินทรเทพ, 2558 : 8) แต่การกระทำที่แสดงออกของบุคคลที่บ่งบอกได้ถึงพลัง ในการชักนำให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานในหน้าที่ของตนเองด้วยความเข้าใจและเต็มใจโดยใช้หลักการ บริหารทำให้เกิดศรัทธาในการทำงาน ผู้นำมีคุณลักษณะที่ดีเป็นแบบอย่างในเชิงสร้างสรรค์แก่ผู้ร่วมงาน ที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามแนวคิดพฤติกรรมผู้นำของวิลาวณีย์ เลหาหะพิจิตรพงศ์ (2558 : 17) จากการศึกษาความหมายของพฤติกรรมผู้นำสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารจะ

แสดงออกในฐานะผู้นำ เพื่อใช้ในการโน้มน้าวจิตใจให้ ผู้ร่วมงานดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เงื่อนไข หรือสิ่งแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยใช้กระบวนการทำงานอย่าง เป็นระบบ อย่างเหมาะสมเพื่อให้งานสำเร็จ และ ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน จึงจะสามารถทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

## 2.2 แนวคิด ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ แบบของพฤติกรรมผู้นำ (Styles of Leader Behavior) ที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกันโดยมี นักทฤษฎี ได้แก่ Lewin (1951), Likert (1961), Blake and Mouton (1969) และ McGregor (1969) ได้ทำการศึกษาครั้งแรก และการทำซ้ำหลายครั้ง จนได้ชื่อว่า “Iowa Studies” การศึกษานี้เป็นที่ยอมรับ และเป็นทฤษฎีการบริหารหนึ่ง

2.2.1 การศึกษาของ Lewin's Studies ได้สรุปผลการวิจัยได้แบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) จากผลลัพธ์ที่มีต่อเจตคติและประสิทธิผลของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาเป็น ลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratative Leadership Style) ผู้นำ ที่มีพฤติกรรมที่ผู้นำเป็นผู้ชี้แนะเต็มที่ และไม่ยอมให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้นำเป็นผู้จัดโครงสร้างและจัดอันดับความสำคัญของของงานไว้เสร็จสรรพไว้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และ ผู้มีอำนาจเต็มที่ ในการบริหารไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงาน ไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดขัดแย้งได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้นผลของการมี ผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มาความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) เป็น ผู้นำส่งเสริมการตัดสินใจเป็นกลุ่ม แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบเกี่ยวกับสภาพที่มีผลกระทบต่องาน และ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะได้อย่างอิสระเสรี ในการใช้การ ตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจรับฟังความคิดเห็นส่วนร่วมทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบสองทางทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ ใช้เวลานานในการตัดสินใจ การกำหนดกลวิธีปฏิบัติงานและกิจกรรม เป็นการเสนอให้กลุ่มเลือก การวางแผน เป็นการให้กลุ่มได้รับสารสนเทศและข้อมูลที่จำเป็นอย่างเพียงพอสำหรับการวางแผน การแบ่งงานและมอบหมายงาน เป็นการให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจ และการประเมินผลงาน เป็นการพิจารณา ตามมาตรฐานและวัตถุประสงค์

3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez - Faire Leadership Style) เป็นแบบภาวะผู้นำให้อิสระและเสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด และปล่อยให้ตัดสินใจเองตามสบายโดยผู้นำไม่เกี่ยวข้อง เป็นพฤติกรรมในลักษณะการให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบจะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่มถ้ากลุ่ม มีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงสามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศ ในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

2.2.2 การศึกษา Likert's Michigan Studies และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วยความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำแรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจการตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

1) แบบใช้อำนาจ (Explorative - Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูงไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสาร เป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

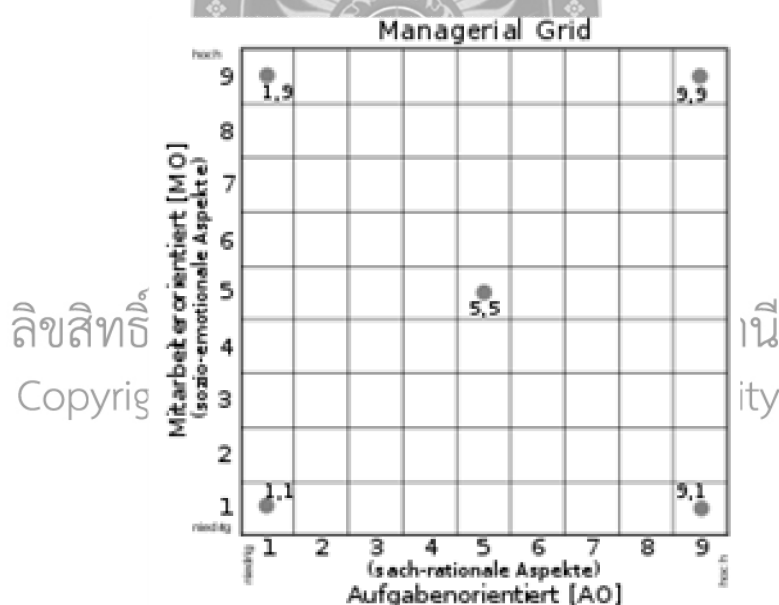
2) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent - Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัลแต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3) แบบปรึกษาหารือ (Consultative - Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้ง และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

4) แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative - Democratic) ผู้บริหารในความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่มมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกันมีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางทั้งจาก ระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้ร่วมงาน

จากผลการศึกษาของลิเคิร์ต (Likert, 1987 ; cited in Lunenburg and Ornstein, 2000 : 129) พบว่า กลุ่มปฏิบัติงานที่มีผลผลิตมากที่สุด มักมีผู้นำแบบเน้นลูกจ้าง เป็นศูนย์กลางมากกว่าผู้นำแบบเน้นการผลิตเป็นศูนย์กลาง การบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง จึงทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้ที่มี ประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จ ขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2.3 ตาข่ายการบริหารงานของ Blake and Mouton's Managerial Grid โดย Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 - 9 และกำหนดผลผลิต เป็น 1 - 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่ง ลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ (ดังภาพ 2.1) คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลักแบบ มุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่



ภาพที่ 2.1 แสดงตารางการบริหารงาน The Managerial Grid

ที่มา : <http://cowboymanager.blogspot.com/2011/09/30-managerial-grid.html>

1. แบบมุ่งงาน (Task - Oriented/Authority Compliance) แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์การ ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น้อยอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1, 1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5, 5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9, 9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการ และอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

2.2.4 การศึกษา Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกาเป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ผู้กำหนดทฤษฎีแรงจูงใจที่เรียกว่า “Theory X and Theory Y” ได้ให้ความเห็นว่าการทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมาย โดยทฤษฎีการจูงใจของ McGregor’s theory ทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ และทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ มีดังนี้

1. Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษ มีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ประกอบด้วยสมมติฐาน 1) บุคคลไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงมนุษย์เราโดยพื้นฐานแล้วขี้เกียจ 2) บุคคลส่วนใหญ่ เนื่องจากโดยทั่วไปแล้วไม่ชอบทำงาน จะต้องถูกบังคับและคุกคามด้วยการลงโทษ เพื่อให้ทำงานสู่เป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ 3) บุคคลไม่มีความเฉลียวฉลาด และขาดความคิดสร้างสรรค์

2. Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ ความรับผิดชอบเต็มใจทำงานมีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง สมมติฐานของทฤษฎี Y ประกอบด้วยแนวคิด 1) สถานที่ทำงานมีความสะดวกสบาย และงานสนุกสนาน 2) บุคคลเมื่อมีข้อผูกพันกับเป้าหมายขององค์การจะนำตนเองและจะควบคุมตนเอง 3) รางวัลที่สัมพันธ์กับงานมาจากการทำให้ตัวเองพอใจและความสำเร็จตามความสำนึก 4) บุคคลเรียนรู้ การหาและการยอมรับหน้าที่ที่รับผิดชอบ แทนที่จะหลีกเลี่ยง 5) บุคคลมีความคิดสร้างสรรค์ และมีความเฉลียวฉลาดและจินตนาการ

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

3.1 ความหมายภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ได้มีผู้เสนอแนวคิดทฤษฎีในด้านนี้ ในหลากหลายความหมาย ดังเช่น ภารดี อนันตนาวิ (ภารดี อนันตนาวิ, 2551 : 77อ้างถึงใน ธนภัทร เสี่ยงล้ำ, 2556 : 42) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ คือ การศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการ และสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้รับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม บุคคลนั้น โดยสมาชิกมีความเชื่อว่าผู้นำมีความสามารถในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่พึงต้องการ สอดคล้องกับเจษฎาภรณ์ นันติลภ (2556 : 30) ที่กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เน้นการปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างถูกต้อง เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายของ House ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton

อย่างไรก็ตามแนวคิดของทฤษฎีนี้จะพยายามใช้วิธีการยืดหยุ่นในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จึงทำให้มีการผสมผสานแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำหนดขึ้นมา ส่วนณปภัช อำพลนิน (2557 : 14) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ว่าเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ดี พฤติกรรมซึ่งสะท้อนออกมาในแบบของผู้นำที่ดี จะมีผลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำก็ตาม แต่สถานการณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำ โดยองค์ประกอบทางสถานการณ์ พฤติกรรมผู้นำแต่ละแบบจะสามารถทำได้ดีเฉพาะในบางสถานการณ์เท่านั้น ไม่สามารถใช้ได้อย่างเหมาะสมในทุกหนทุกแห่ง มีองค์ประกอบหลักอยู่ 2 อย่างที่สัมพันธ์ต่อกัน คือ คุณลักษณะของ ผู้ตามและแรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อม (Environmental Force) ด้วยการยอมรับต่อคุณลักษณะของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้จึงยืนยันว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาภายในขอบเขตที่ว่า พวกเขาเห็นพฤติกรรมนั้นเป็นทั้งแหล่งที่ทำให้เกิดความพอใจ หรือเป็นเครื่องมือที่นำไปสู่ความพอใจในอนาคต คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกกำหนดให้เป็นขอบเขตส่วนหนึ่งที่ ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ต่อพฤติกรรมของผู้นำ ในลักษณะที่ยอมรับได้และพึงพอใจ (นิถมล ญาวีลาศ, 2559 : 21 - 22) จากการศึกษา และทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ สรุปได้ว่าเป็นการศึกษาที่สืบเนื่องมาจากการเจริญทางด้านจิตวิทยาและคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้นำที่ส่งผลให้ผู้นำมีพฤติกรรมเหมาะสม ซึ่งจะทำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

3.2 แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อาร์โนล และเฟลแมน (Arnold & Feldman, 1986) กล่าวว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ได้เริ่มสนใจ กันตั้งแต่ ปีทศวรรษที่ 1960 - 1980 เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ “วิธีที่ดีที่สุด” (Best Way) เหมาะกับความต้องการของสภาพการณ์ต่าง ๆ มีการศึกษากันหลายแนวทางโดยการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม 3 แบบ หรือ มิติพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ มาปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ ซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ ของสถานการณ์อาจส่งผลต่อแบบของผู้นำ เช่น บรรยากาศองค์การภารกิจ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่าความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

3.2.1 แนวคิดทฤษฎี 3 - D Management Style เรตติน เพิ่มมิติประสิทธิภาพเข้ากับมิติพฤติกรรม ด้านงานและมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรตตินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิภาพจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์

เรียกว่า ไม่มีประสิทธิภาพ และเรตดินยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

1. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน Separated Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวัน ๆ
2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว Dedicated Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
3. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ Related Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุก ๆ เรื่อง Integrated Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย เรตดิน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรตดินได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์กร และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์พิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.2.2 Theory Z Organization William Ouchi เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

3.3.3 Life Cycle Theories Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรตดินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และ บลันชาร์ด ประกอบด้วย ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ หรือพฤติกรรมด้านงาน ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ความพร้อมของผู้ตาม หรือกลุ่มผู้ตาม เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ
2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหาร

จะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง หรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจ หรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

3.3.4 Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness  
Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามบุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ
2. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้านำงานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น
3. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนั้นได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้ ดังนั้นแนวคิดของ Fiedler จึงแตกต่างจาก แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่านมา โดยพิจารณาว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนอง และมุ่งให้องค์กรได้บรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่ง Fiedler ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของ ทฤษฎีไว้ ดังนี้ 1) แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากระบบแรงจูงใจของผู้นำ (Motivational System) และ 2) ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำนั้นคือการปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำ รวมทั้งการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำใน สถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้น ตัวแปรหลักในทฤษฎีของ Fiedler

จึงประกอบด้วย แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness) และประสิทธิผลของผู้นำ (Effectiveness of a Leader)

นอกจากนี้ยังมีผู้ศึกษาเกี่ยวกับ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler และได้ให้ข้อสรุปไว้ดังต่อไปนี้

DuBrin (2011, 134 - 139 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557: 32) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ว่า Fiedler และคณะได้ศึกษาแบบพฤติกรรมซึ่งประกอบด้วยหลักสำคัญ คือ 1) แบบภาวะผู้นำเกิดจากแรงจูงใจของผู้นำ 2) การควบคุมสถานการณ์ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ บรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งผู้นำ และ 3) ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เหมาะสมระหว่างแบบของภาวะผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556 : 118 - 119) กล่าวว่า แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler คือ ความยืดหยุ่นของผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องเปลี่ยนรูปแบบความเป็นผู้นำเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยผู้นำประยุกต์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กล่าวโดยได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่มุ่งงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจ และไม่น่าพึงพอใจ และผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในสถานการณ์ระหว่างกลางของความน่าพึงพอใจ และไม่น่าพึงพอใจ ทำให้เห็นว่า แบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นความสัมพันธ์สามารถพยากรณ์ความมีประสิทธิภาพได้ตลอดเวลาแต่ต้องใช้ให้ถูกกับสถานการณ์โดยผู้นำต้องประเมินลักษณะการนำของตนเองก่อนว่าตนใช้ภาวะผู้นำแบบใด และผสมผสานแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ให้เข้ากันได้

จากบทเรียนการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เป็นการศึกษากับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อผู้นำจะต้องเรียนรู้สถานการณ์และพร้อมนำบุคคลอื่นได้อย่างเต็มศักยภาพ

#### 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

##### 4.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

เจษฎาภรณ์ นันดิลก (2556 : 31) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งมีความหมายเดียวกันกับทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปว่า เป็นการศึกษาโดยใช้ความพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาการมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ความสัมพันธ์ของผู้นำทั้งสองแบบดังกล่าวขึ้นอยู่กับสมมติฐานความเชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องวัดจากความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพ แล้วผู้นำก็จำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมทั้งการบริหารจัดการควบคู่ไปกับการ

แสดงให้เห็นว่า จำเป็นต้องมีทั้งความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนพร้อมกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แต่ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงสถานการณ์นั้น ๆ เป็นสำคัญ (ประธาน ยศรุ่งเรือง, 2559 : 73)

4.2 แนวคิด ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุดคือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special Form of Power) เบิร์นส์ (Burns) ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม เบิร์นส์ เชื่อว่าผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์ จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ เบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

4.2.1 ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

4.2.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม

เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ได้แก่ ผู้นำชุมชน

4.2.3 ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น ปี ค.ศ. 1985 แบสส์ (Bass) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ ซึ่ง แบสส์ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น

2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร

3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงตลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย 1) บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma) 2) การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration) และ 3) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็น

แรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบบสตีได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการกำหนดความชัดเจนของงานที่ใช้เป็นเกณฑ์ที่สมควรได้รับรางวัลเพื่อใช้เป็นเครื่องจูงใจแก่ผู้ตามการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้การลงโทษตามสถานการณ์ เพื่อให้ผู้ตามเกิดการปรับปรุงแก้ไขในกรณีผลงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนด

2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (Management by Exception) การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญารู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยินดีกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมของแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สรุปได้ว่าทฤษฎีที่กล่าวถึงภาวะผู้นำ สามารถแบ่งไปตามพัฒนาการ ประสบการณ์ของนักบริหารและนักวิชาการในแต่ละสมัย โดยแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ มีข้อดีและข้อบกพร่องแตกต่างกันออกไป ทฤษฎีใดถูกต้องมากและเป็นที่ยอมรับของนักวิชาการที่สุด เนื่องจากทฤษฎีนั้น ๆ มีคุณประโยชน์ในแง่ใดแง่หนึ่งสำหรับเป็นแนวทางในการบริหารเสมอ ส่วนการศึกษาข้อบกพร่องและการวิพากษ์วิจารณ์ทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ ของนักวิชาการได้ทำให้เกิดการพัฒนาต่อยอดความคิดที่มีผู้เสนอไว้ แต่เดิมและยังพยายามศึกษาในเชิงลึกมากขึ้นซึ่งเป็นผลดีต่อนักบริหารและชนรุ่นหลังที่จะได้นำแนวคิดไปเป็นแนวปฏิบัติเพื่อพัฒนาปรับปรุงต่อไป

การศึกษากฎของผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ารายละเอียดของทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความเกี่ยวข้องกับบริบท สภาพแวดล้อม และการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษา จึงสังเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 แบบ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement - Oriented Leadership) 3) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) 4) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) ซึ่งสอดคล้องกับนักวิจัยหลายท่าน ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ตารางสังเคราะห์ตัวแปรด้านแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

| รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา | Razik (2001) | Chester A. Schriesheim (2006) | Mine SANCAR (2009) | เรวัตร นุชิต (2556) | กัญญพัสดร์ กิจศิลป์ (2557) | ณปภัช อำพลิน (2557) | ลีปนันท มั่งอะนะ (2558) | ทะวิท ผ่องกุล (2558) | ชลวิทย์ อักษร (2559) | วสิรัตน์ ศิริรัตนธัญโชค (2559) | ตัวแปรที่เลือก |
|--------------------------------------|--------------|-------------------------------|--------------------|---------------------|----------------------------|---------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|--------------------------------|----------------|
| 1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ               | ✓            | ✓                             | ✓                  | -                   | ✓                          | ✓                   | ✓                       | ✓                    | -                    | ✓                              | *              |
| 2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน  | ✓            | ✓                             | ✓                  | -                   | -                          | ✓                   | ✓                       | ✓                    | -                    | ✓                              | *              |
| 3. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน              | ✓            | ✓                             | ✓                  | -                   | -                          | ✓                   | ✓                       | ✓                    | -                    | ✓                              | *              |
| 4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม         | ✓            | ✓                             | ✓                  | -                   | -                          | ✓                   | ✓                       | ✓                    | -                    | ✓                              | *              |
| 5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง           | -            | -                             | -                  | -                   | -                          | -                   | -                       | -                    | ✓                    | -                              | -              |
| 6. ภาวะผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยน        | -            | -                             | -                  | -                   | -                          | -                   | -                       | -                    | ✓                    | -                              | -              |
| 7. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย               | -            | -                             | -                  | -                   | ✓                          | -                   | -                       | -                    | ✓                    | -                              | -              |
| 8. ภาวะผู้นำแบบจัดการ                | -            | -                             | -                  | -                   | ✓                          | -                   | -                       | -                    | -                    | -                              | -              |
| 9. ภาวะผู้นำการจัดการ                | -            | -                             | -                  | ✓                   | -                          | -                   | -                       | -                    | -                    | -                              | -              |
| 10. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป               | -            | -                             | -                  | ✓                   | -                          | -                   | -                       | -                    | -                    | -                              | -              |

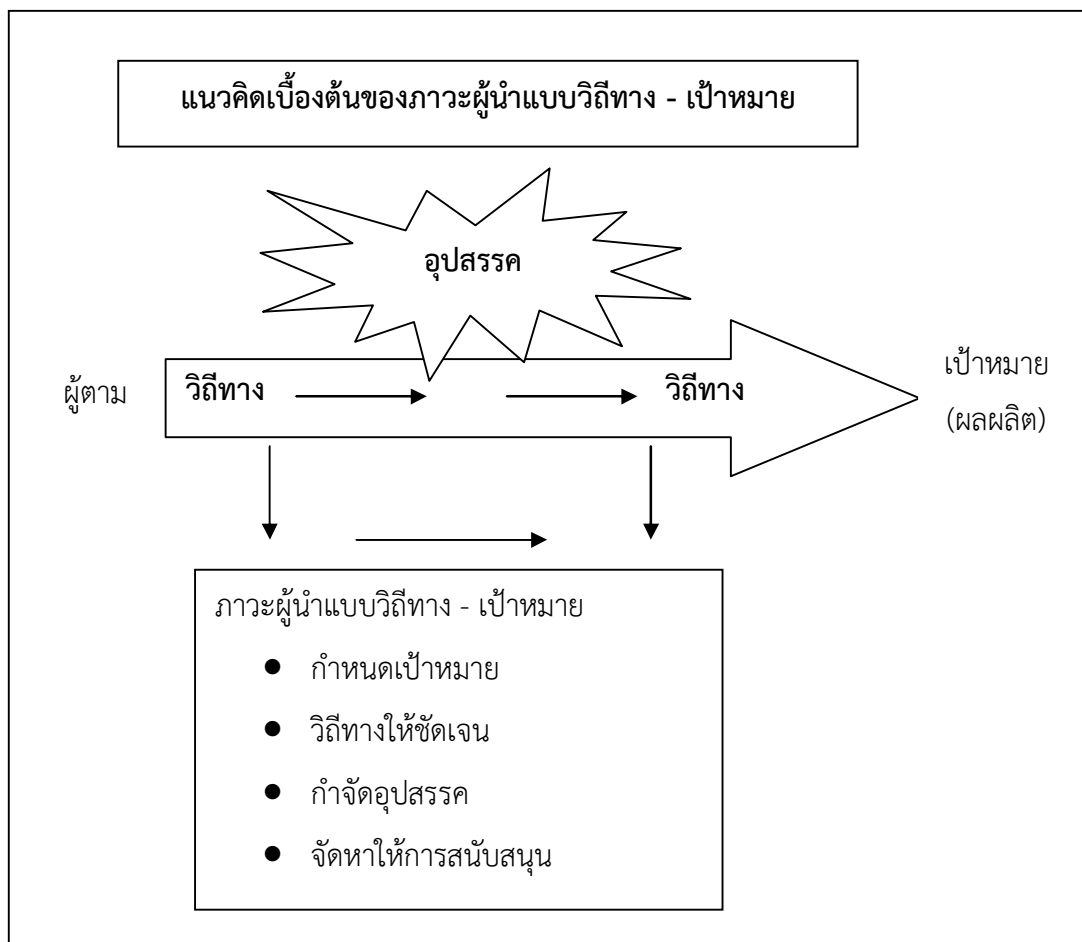
จากตารางที่ 2.1 ตารางสังเคราะห์ตัวแปรด้านแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย ของเฮาส์และมิทเชลล์ พบว่ามื่อนักวิจัยหลายท่านเลือกนำแนวคิดทฤษฎีของ เฮาส์และมิทเชลล์ เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย ดังนี้ Razik (2001) Chester A. Schriesheim (2006) Mine SANCAR (2009) ณปภัช อำพลิน (2557) ลีปนันท มั่งอะนะ (2558) ทะวิท ผ่องกุล (2558) และวสิรัตน์ ศิริรัตนธัญโชค (2559) โดยผู้วิจัยคัดเลือกตัวแปรที่มีความถี่ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป ได้ตัวแปรทั้งหมด 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ 2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน มาใช้ในการศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งมีรายละเอียดของแบบภาวะผู้นำ

ของผู้บริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย ของเฮาส์และมิทเชลล์ ที่ได้อธิบายแบบภาวะผู้นำไว้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

### ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย ของเฮาส์และมิทเชลล์

ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย (Path - Goal Theory) เป็นทฤษฎีที่เน้นการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในเรื่องของความพึงพอใจ หรือแรงจูงใจในกระบวนการทำงานให้มุ่งไปสู่วิถีทางและเป้าหมายแห่งความสำเร็จดังเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน โดยมีชื่อเรียกได้หลายชื่อ ตามนักการศึกษา ได้แก่ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 235) เรียกว่า ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย (The Path - Goal Theory) รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2546 : 105) เรียกว่า ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (The Path - Goal Theory) ซึ่งแม้จะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันแต่หลักและวิธีการยังคงเป็นไปในเรื่องเดียวกันคือการเดินสู่เป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับข้อสรุปของ อัญชลี สุขวิบูลย์ (2559 : 26) ได้กล่าวถึงหลักสำคัญของทฤษฎีนี้คือ มุ่งให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ เชิงกระตุ้นจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยวิธีทางแนวทางให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายต่าง ๆ ทั้งขององค์การและของตนเองไปพร้อม ๆ กัน ทฤษฎีนี้ได้แยกแบบของผู้นำที่สำคัญออกเป็น 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบเข้มงวดเข้มกร้าว (Directive Leadership) 2) ผู้นำแบบช่วยเหลือสนับสนุน (Supportive Leadership) 3) ผู้นำแบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (Participative Leadership) และ 4) ผู้นำแบบมุ่งทำงานให้สัมฤทธิ์ผล (Achievement Oriented Leadership) แบบผู้นำต่าง ๆ ดังกล่าว ผู้บริหารสามารถใช้ได้หลาย ๆ แบบพร้อม ๆ กัน ทั้งนี้ จะใช้แบบพร้อมกันหรือไม่เพียงไรขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ คือ 1) ลักษณะนิสัยเฉพาะตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องพยายามสร้างพฤติกรรมของตนให้เป็นผู้สร้างความพอใจให้กับเขาได้ในอนาคต 2) อิทธิพลจาก สภาพแวดล้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องพยายามสร้างพฤติกรรมที่ยังผลให้เกิดความสมบูรณ์ครบถ้วนในสภาพแวดล้อมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยการจัดแนะแนวทาง การส่งเสริมสนับสนุน และการให้รางวัล ตอบแทน พยายามปรับปรุงสิ่งที่ยังขาดตกบกพร่องให้สมบูรณ์ โดยทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ถูกพัฒนาขึ้นโดย Robert House จึงมักเรียกว่า House's Path - Goal Theory หรือทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมาย ทฤษฎีนี้อธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามแรงจูงใจ และการโน้มน้าวจิตใจ เน้นในเรื่อง ผลกระทบของผู้นำที่มีต่อเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาและวิถีทางเพื่อจะบรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีนี้ปรากฏครั้งแรกช่วงต้นของทศวรรษที่ 1970 ในงานเขียนของ Evan ค.ศ. 1970, House ค.ศ. 1971, House & Dessler ค.ศ. 1974 และ House & Mitchell ใน ค.ศ. 1974 เป้าหมายของทฤษฎีนี้คือ การยกระดับผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการมุ่งที่การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้เน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ ตามลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณลักษณะของงาน ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายพัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ที่เสนอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับการจูงใจ ถ้าเขารู้สึกว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำงาน

ให้สำเร็จได้ และเชื่อว่าความพยายามของเขาจะทำให้เกิดผลลัพธ์หรือผลตอบแทน และเชื่อว่าผลตอบแทนที่จะได้รับจากการทำงานให้สำเร็จนั้นคุ้มค่าสำหรับผู้นำจะได้รับการทำงานว่าจะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใดที่จะเหมาะสมกับความต้องการที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากที่สุดโดยการเลือกพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมหรือช่วยเติมเต็มสิ่งที่ขาดหายไปในช่วงล่อของงาน โดยผู้นำจะช่วย จัดหาปัจจัยพื้นฐานที่คิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาจำเป็นต้องใช้เพื่อการบรรลุเป้าหมาย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556 : 235 - 236) บุคคลจะถูกจูงใจถ้าพวกเขาเชื่อว่าความสำเร็จในงานจะทำให้ได้รางวัลที่คาดหวัง และทฤษฎีนี้ยังมีความเชื่อว่า พฤติกรรมของผู้นำจะเกิดแรงจูงใจ หรือไม่เพียงพอขึ้นขึ้นอยู่กับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อจุดมุ่งหมายของผู้นำ และกลวิธีการดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย (ศิริพร อินนระ 2558 : 17) House and Mitchell แบ่งประเภทพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎี วิธีทาง - เป้าหมาย ออกเป็น 4 ประเภท แต่ละประเภทแทนได้ด้วยแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และภาวะผู้นำแบบให้มี ส่วนร่วม โดย House & Mitchell (1974) (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 ; 281 - 282 อ้างถึงใน ศิริพร อินนระ, 2558 : 18) เชื่อว่าผู้นำสามารถสร้างการจูงใจให้เกิดขึ้นถ้าเพิ่มจำนวนและชนิดของผลตอบแทนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับจากการทำงาน ผู้นำยังสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้วิถีทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนและง่ายพอที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไปถึงได้โดยช่วยเหลือแนะนำสอนงาน และนำทางผู้นำสามารถสร้างการจูงใจด้วยการช่วยแก้ไขอุปสรรคที่ขวางกั้นเส้นทางไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งช่วยทำให้ตัวงานเองมีความน่าสนใจสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับ Yukl (2010 : 168 อ้างถึงใน บุษยา วีรกุล, 2558 : 129) ได้ไว้กล่าวว่า ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย เสนอว่าผู้นำมีหน้าที่สร้างแรงจูงใจแก่ผู้ตามด้วยการชี้ให้เห็นแนวทางและเป้าหมายการทำงาน ลดสิ่งที่กีดขวางการทำงาน และสร้างปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ผู้ตามสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่สามารถทำให้ผู้ตามเกิดการรับรู้ได้ว่า การกระทำของผู้นำนั้น เป็นปัจจัยที่จะทำให้การทำงานสำเร็จลุล่วงได้ กรอบโมเดลของทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย สามารถแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ภาพแสดงแนวคิดเบื้องต้นของ ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย

ที่มา : House & Mitchell, 1974 อ้างถึงใน Northouse, 2016 : 116

Copyright© Surattani Rajabhat University

เฮาส์และมิทเชลล์ กล่าวว่า ผู้นำอาจใช้แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบ กับผู้ใต้บังคับบัญชา และในสถานการณ์ต่าง ๆ ก็ได้ ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย จึงมีใช้ทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะ (Trait approach) ที่เชื่อว่าผู้นำมีแบบภาวะผู้นำที่แน่นอนตายตัวเพียงแบบเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้เข้ากับสถานการณ์และความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในช่วงหนึ่งของการทำงาน แต่อีกช่วงหนึ่งอาจต้องการภาวะผู้นำแบบสั่งการแทน ผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแบบ ภาวะผู้นำของตนได้ตามต้องการ โดยสรุปก็คือ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการพฤติกรรม แบบผู้นำที่ต่างกัน นอกจากนี้ในบางเหตุการณ์ผู้นำอาจจำเป็นต้องใช้การผสมของแบบภาวะผู้นำ ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน อย่างเหมาะสมมากกว่าการเลือกใช้แต่แบบภาวะผู้นำเดิมอยู่ตลอดเวลา

ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย ของเฮาส์ ได้รับพัฒนาโดย House & Mitchell (1974 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556 : 236) ซึ่งมีความเชื่อว่า ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน แก่ผู้ตามได้โดยเพิ่มจำนวนและชนิดของรางวัลผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานนั้น ผู้นำยังสามารถสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้วิถีทาง (Path) ที่จะไปสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้น และง่ายพอที่ผู้ปฏิบัติจะสามารถทำสำเร็จ ซึ่งผู้นำแสดงพฤติกรรมด้วยการช่วยเหลือแนะนำ สอนงานและนำทางหรือเป็นพี่เลี้ยงคอยดูแล นอกจากนี้ผู้นำยังช่วยสร้างแรงจูงใจได้ด้วยการช่วยแก้ไขอุปสรรคขวางกั้นหนทางไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งสามารถช่วยในการทำให้งานตัวเองมีความน่าสนใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจต่องานที่ทำ

ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย ที่เรียกทฤษฎีนี้ว่า วิถีทาง - เป้าหมาย เพราะเป็นการอธิบายวิถีทาง (Path) ที่ผู้นำใช้ในการบรรลุเป้าหมาย (Goal) ทั้งที่เป็นเป้าหมายเกี่ยวกับงานและเป้าหมายของบุคคลเสนอแนะว่าหน้าที่สำคัญของผู้นำ ก็คือ การตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมาย และช่วยในการจัดอุปสรรคทั้งหลายทั้งปวง ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (ทะวิด ผ่องกลิ่น, 2558 : 30) โดยทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายนี้ ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ดังนั้น ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ทั้งสถานการณ์ต่าง ๆ ประกอบด้วย ตัวแปร 2 ชนิด คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา และความกดดันในการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม

#### 1. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย

##### 1.1 ความต้องการส่วนบุคคล

##### 1.2 ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

##### 1.3 คุณลักษณะของบุคลิกภาพ

#### 2. ความกดดันในการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย

##### 2.1 โครงสร้างของภารกิจ

##### 2.2 ระดับของความเป็นพิธีการ

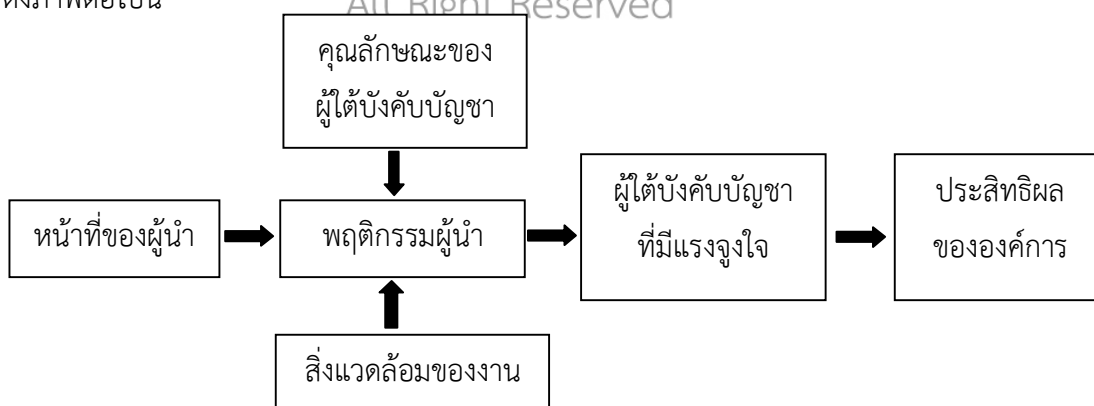
##### 2.3 ปทัสถานของกลุ่มทำงาน

นิคมล ญาวีลาศ (2559) (นิคมล ญาวีลาศ, 2559 : 21; อ้างถึงใน บุญช่วย ศิริเกษ, 2540 : 220 - 225) ได้กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีตามสถานการณ์ของภาวะผู้นำอีกทฤษฎีหนึ่งซึ่งถูกกำหนดขึ้นบนพื้นฐานแนวความคิดของทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) คือ ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายแห่งความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Path-Goal Theory of Leadership) ตามแนวคิดของเฮาส์ สอดคล้องกับข้อสรุปของ สิบปนนท์ มั่งอณะ (2558 : 33) ได้เสนอว่า การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้มีทฤษฎีสำคัญ ๆ ที่ควรศึกษา คือ 1) ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายของเฮาส์ (House) 2) ทฤษฎีตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler) และ 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด

(Hersey and Blanchard) เน้นการศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญที่ผลกระทบของผู้นำต่อเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาและวิถีทางความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำใช้อิทธิพลเหนือความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย การให้รางวัลมีส่วนสัมพันธ์เข้ากับการบรรลุเป้าหมาย และให้ความสำคัญที่เป้าหมายซึ่งตัวแบบทั่วไปของเฮาส์ มีรูปแบบของพฤติกรรมผู้นำอยู่ 4 แบบที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

ในส่วนพฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement - Oriented Leadership) 3) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) และ 4) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) ทั้งนี้จะแสดงรายละเอียดในการศึกษาแต่ละองค์ประกอบในหัวข้อถัดไป

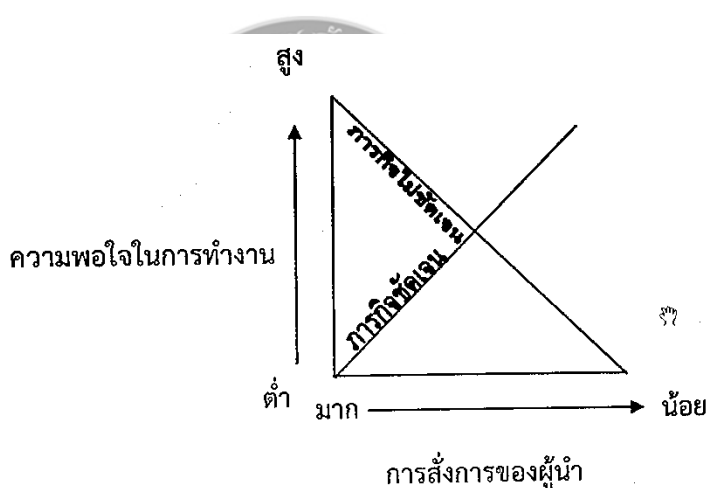
นันทนัฎดา ว่องประจันทร (2558 : 21 - 22) ประสิทธิผล ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย นิยามประสิทธิผลของผู้นำในรูปของภาวะทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่ ในรูปของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิผล ถ้ามีองค์ประกอบเหล่านี้ 1) ยกระดับความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) เพิ่มการยอมรับของผู้นำ 3) เสริมแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย มีหลักความเชื่อ 2 ประการ คือ (Filley, House & Kerr อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ , 2540) 1) ผู้ตามจะยอมรับและพอใจในพฤติกรรมผู้นำ ถ้าผู้ตามเห็นว่าพฤติกรรมนั้นช่วยให้เกิดความพึงพอใจในทันที หรือเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดความพอใจในอนาคต 2) พฤติกรรมผู้นำจะจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อทำงานมีประสิทธิผล เป็นสิ่งแนะนำสนับสนุนให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจำเป็นต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาขาดสิ่งเหล่านั้น ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิผล เมื่อพฤติกรรมนั้นช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพอใจ และช่วยในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นเครื่องกฤษฎทาง (วิถี) ไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนา ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย อธิบายประสิทธิผลของผู้นำดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 อ้างถึงใน นันทนัฎดา ว่องประจันทร, 2558 : 21

ความสอดคล้องของพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ ตัวแปรของสถานการณ์ในทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย ประกอบด้วย คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตาม และความกดดันและการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีความสัมพันธ์กันดังนี้ 1) พฤติกรรมสั่งการที่สูงมากในสถานการณ์ที่คลุมเครือจะช่วยเพิ่มทั้งแรงจูงใจ และความพอใจ โดยทำให้วิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายกระจ่างชัดขึ้น 2) พฤติกรรมแบบสนับสนุน และพฤติกรรมแบบให้มีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน จะช่วย เพิ่มความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมแบบสั่งการ จะก่อให้เกิดความไม่พอใจ และเครียดในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ และความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์เกี่ยวกับโครงสร้างของภารกิจ แสดงให้เห็นดังภาพต่อไปนี้ (นนทนัฏดา ว่องประจันทร, 2558 : 22)



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแบบสั่งการกับความพอใจในการทำงานในสถานการณ์เกี่ยวกับโครงสร้างของภารกิจ

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 อ้างถึงใน นนทนัฏดา ว่องประจันทร, 2558 : 21

### 1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership)

เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating leadership) ของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำแบบสั่งการจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ผู้นำแบบสั่งการ มักปฏิบัติโดยมีการจัดเตรียมรายละเอียดของงานที่มอบหมาย มีการกำหนดตารางและมาตรฐานการทำงานเฉพาะของงานซึ่งคล้ายคลึงภาวะผู้นำแบบกำหนดโครงสร้าง (Initiating Structure) และแบบการมุ่งที่งาน (Task Orientation)

หรือผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตามโดยมุ่งความสำเร็จขององค์การ การจัดโครงสร้างของงาน เป็นการกำหนดคุณลักษณะของงาน การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ มีการกำหนดวิธีการสื่อสาร กำหนดกระบวนการและวิธีการทำงานดังกล่าวเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จของงานเป็นการเฉพาะและผู้ตามมีโอกาสดำเนินการหรือข้อเสนอแนะในการทำงานได้น้อยมาก (อาคม ยะสะกะ, 2556 : 50 - 51)

Certo (Certo, 2000 : 341) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ มีพฤติกรรมที่แสดงออกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความต้องการของผู้บริหารที่จะกำหนดทิศทางขององค์การ ตลอดจนกำหนดขั้นตอน วิธีการทำงานและควบคุมสั่งการโดยตรง ซึ่งคล้ายกับภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) มีความคล้ายคลึงกับ “พฤติกรรมที่มุ่งการริเริ่มโครงสร้างหรือมุ่งงาน” ที่นำเสนอในการศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio และคล้ายคลึง “แบบสั่งการ” (Telling Style) ที่นำเสนอในภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เป็นภาวะผู้นำที่มีการให้แนวทางการทำงานให้สำเร็จและบอกกำหนดเวลาที่จะต้องทำงานให้เสร็จ ผู้นำแบบชี้แนะกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจนสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556 : 235 - 240) ได้ให้ความหมายของ ส่วนเชษฐธิดา ธรศรี (2557 : 13) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสั่งการเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่เป็นผู้กำหนดเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงาน เรียกร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ จัดทำตารางการปฏิบัติงานและประสานงานตลอดจนอธิบายกฎเกณฑ์ในฐานะผู้นำกลุ่ม เสนอแนะสิ่งที่จะต้องทำและวิธีการที่จะทำกำหนดบทบาทและรูปแบบการสื่อสาร วางแผนกำหนดระยะเวลา รวมถึงมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ ตรวจสอบกำกับและติดตามงานที่มอบหมายให้ไปดำเนินการกระตุ้นและถ่ายทอดความรู้ความชำนาญไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ส่วน (ณปภัส อำพวน, 2557 : 23) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสั่งการไว้ว่า เป็นแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการนำไปใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะขาดประสบการณ์หรือเป็นคนดื้อรั้น เอาแต่ใจตนเอง มีความเป็นเผด็จการในตนเองสูง รวมทั้งลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติยังมีความคลุมเครือ กฎเกณฑ์และขั้นตอนในการปฏิบัติขององค์การยังขาด จึงเห็นได้ชัดเจนว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เหมาะสมที่สุดหากใช้ภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว อย่างไรก็ตามในสถานการณ์ตรงข้าม กล่าวคือ งานมีโครงสร้างที่ชัดเจน และผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถอยู่แล้ว การใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการจะไม่ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มความพยายามขึ้นแต่อย่างใด ยิ่งกว่านั้นกลับทำให้ความพึงพอใจในการทำงานเสื่อมถอยหรือลดลงอย่างรวดเร็ว จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการนั้นเน้นงานมากกว่าความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อย และไม่เต็มใจทำงาน (สิปปนนท์ มั่งอะนะ, 2558 : 45) แต่ผู้นำแบบสั่งการมุ่งเน้นว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องทำและต้องทำให้เสร็จเมื่อใดและจะทำให้สำเร็จได้อย่างไร พฤติกรรมแบบนี้อธิบายให้เห็นถึงความคาดหวังในการปฏิบัติงาน และบทบาทของผู้ตามแต่ละคนในกลุ่มงาน ผู้นำที่ใช้การสั่งการนี้เป็นแบบผู้นำที่เน้นเรื่องงาน (วลีรัตน์ ศิริรัตน์ธัญโชค, 2559 : 25)

จากการศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบสั่งการ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่เป็นการแสดงพฤติกรรมให้ครูเห็นถึงเป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษา ซึ่งเป้าหมายสูงสุดนั้น ได้ถูกกำหนดขึ้นจากมาตรฐานของแต่ละสถานศึกษานั้น ๆ นอกจากนั้นสถานศึกษายังกำหนดขั้นตอน ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเพื่อให้ครูปฏิบัติตามอย่างละเอียดทุกขั้นตอน โดยแต่ละขั้นมีการกำกับ ดูแลและมีการควบคุมสั่งการอยู่ทุกขั้นตอนตามระบบ

## 2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement - Oriented Leadership)

เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง (Hightstandard of Excellence) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 235 - 240) ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Achievement - Oriented Leadership) ผู้นำจะท้าทายผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานในระดับสูงสุดเท่าที่ทำได้ ผู้นำจะตั้งมาตรฐานการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่ดีเลิศ และทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และจากการที่ผู้นำ มีความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าพวกเขาจะสามารถกำหนดและบรรลุถึงเป้าหมายที่ท้าทายได้ จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า พฤติกรรมแบบเน้นความสำเร็จ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่เน้นความสำเร็จจะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นความสำคัญไปที่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องแสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ (เชษฐธิตา ธรรมศรี, 2557 : 17) หรืออาจจะเรียกได้ว่า ภาวะผู้นำแบบการมอบอำนาจ ไม่เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ที่มีความสามารถและเต็มใจทำงาน (สปีบนนท์ มิ่งอะนะ, 2558: 45) สอดคล้องกับ วลีรัตน์ ศิริรัตนธัญโชค (2559 : 26) ที่กล่าวได้ว่าการเป็นผู้นำที่มุ่งการบรรลุเป้าหมาย หรือมุ่งความสำเร็จ (Achievementoriented Leadership) ผู้นำที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายมุ่งเน้นที่ความยอดเยี่ยมในการปฏิบัติงานของผู้ตาม และการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ผู้นำประเภทนี้จะตั้งเป้าหมายสูงและมีความเชื่อมั่นต่อความสามารถของสมาชิกในองค์กรว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ จากการศึกษาภาวะผู้นำที่เน้นความสำเร็จจะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา จะเน้นความสำคัญไปที่การเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน และแสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ด้วยมาตรฐานสูง

## 3. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)

เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration Behavior) ของผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตตที่เคยกล่าวมาแล้ว กล่าวคือ ผู้นำให้การสนับสนุน และมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการ

ความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำแบบให้การสนับสนุน เป็นลักษณะผู้นำที่ให้ความสำคัญในการสนใจกับความต้องการของพนักงาน และพยายามสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่พนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งสร้างโอกาสและจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตร โดยจะเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติงานสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ และกำหนดแนวทางให้แก่สมาชิกเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในด้านการยอมรับความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม การเอื้ออาทร มีความห่วงใยต่อปัญหา และยอมรับฟังปัญหา รวมทั้งข้อเสนอแนะของผู้ตาม เพื่อประกอบการตัดสินใจในการบริหาร (อาคม ยะสะกะ, 2556 : 51)

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 235 - 240) สรุปแบบภาวะผู้นำของทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายไว้ 4 รูปแบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) และภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Achievement-Oriented Leadership) ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ มีดังนี้

ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) มีความคล้ายคลึงกับ “พฤติกรรมที่มุ่งการคำนึงถึงความสัมพันธ์หรือมุ่งคน” ที่นำเสนอในการศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนจะมีการแสดงความเป็นมิตรและสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีการแสดงความเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ที่ดี และความต้องการพื้นฐานของผู้ใต้บังคับบัญชา (นำแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้นำจะปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และด้วยความเคารพต่อพวกเขา สอดคล้องกับ เขษมธิดา ธรศรี, 2557 : 14) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนเป็นพฤติกรรมของผู้บริหาร ที่มีลักษณะเป็นมิตร เป็นผู้ที่สามารถเข้าใกล้ชิดได้ และเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับความต้องการ สถานภาพและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่ให้ความเสมอภาคและมักทำงานเต็ม หน้าที่ เพื่อจัดสิ่งแวดล้อมของงานให้เป็นที่พอใจ และสนุกสนานมากขึ้น เป็นผู้เห็นอกเห็นใจและเข้าใจ การแสดงความเข้าใจใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตาม เป็นมิตรให้ความรู้และความห่วงใย เป็นผู้เข้าใจถึงปัญหาของผู้อื่น การแสดงความซื่อสัตย์และนับถือ การช่วยเหลือผู้ตามพัฒนาความสามารถและอาชีพ หรืออาจจะกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อครูถึงความเป็นมิตร ให้ความสำคัญต่อกลุ่มคณะบุคคล ยึดถือความเสมอภาคในการปฏิบัติงานของบุคคล สนับสนุนให้คำปรึกษาและแก้ไข ปัญหาของครูโดยไม่รีรอสนับสนุนการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการจัดสวัสดิการให้กับครูเพื่อให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน (ณปภัส อำพอลิน, 2557 : 26) ส่วนสิปปนนท์ มั่งจะนะ

(2558 : 45) ภาวะผู้นำแบบการแนะ เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อย แต่เต็มใจทำงาน และวลีรัตน์ ศิริรัตน์ธัญโชค (2559 : 25) การเป็นผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำแบบสนับสนุนมีความเอาใจใส่ต่อผู้ตามและความต้องการของเขาเพื่อทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้นำแบบสนับสนุนเป็นบุคคลที่ เปิดรับความคิดเห็นของบุคคลอื่นเป็นคนที่อบอุ่นเป็นมิตร และเข้าหาได้ตลอดเวลา ผู้นำที่สนับสนุนจึงเป็นแบบผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ จากการศึกษาภาวะผู้นำจะให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจสวัสดิการความเป็นอยู่ และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาค

#### 4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership)

เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อย ๆ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ขึ้นในที่ทำงาน เป็นการแสดงถึงการให้ความสำคัญกับคนมากกว่า งานหรือผลขององค์กร จะใช้วิธีการระดมความคิดร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดทิศทางของงาน ผู้นำลักษณะนี้มักรับฟัง และปรึกษารื้อหรือกับผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าร่วมกิจกรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 235 - 240) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำจะมีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะมีการปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดรับแนวคิด ความคิดเห็นและนำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา มาประกอบการพิจารณาว่ากลุ่มหรือองค์การจะดำเนินการอย่างไรเชษฐธิดา-ธรรณี (2557 : 16) สรุปไว้ว่า พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม เป็นพฤติกรรมของผู้บริหาร ที่ให้ความเชื่อมั่นและการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ที่เป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป้าหมายและการบังคับบัญชา ตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานจนกระทั่งโดยกลุ่มด้วยการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชาอาศัยความร่วมมือในการทำงาน และให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชากระตุ้นให้ผู้ตามแสดงออกและรับฟังผู้ตามจัดประชุมเพื่อรับทราบปัญหาการตัดสินใจและระดมความคิดพิจารณาการเสนอความคิดของผู้ตามอย่างจริงจัง ห้ามตีเอกฉันท์ระหว่างผู้ตามและผู้นำอย่างเท่าเทียมกัน มอบหมายการตัดสินใจแก่ผู้ตามที่มีความสามารถ การกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา มักมีการประชุมเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ และยึดถือมติของที่ประชุมในการปฏิบัติงานเสมอ เป็นส่วนที่ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมต่อครูในการให้ความสำคัญในการบริหารสถานศึกษา (ณปภัช อำพลิน, 2557 :

27) ส่วนภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม เน้นความสัมพันธ์มากกว่างาน เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจในการทำงาน (สปีปนนท์ มั่งจะนะ, 2558 : 45) หรือผู้นำที่มีส่วนร่วมเป็นผู้นำที่คอยให้คำปรึกษาแก่ผู้ตาม และให้การพิจารณาเป็นอย่างมากต่อความคิดของผู้ตามก่อนที่จะทำการตัดสินใจ (วลีรัตน์ ศิริรัตน์ธัญโชค, 2559 : 26)

จากการศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือหรือสนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ หรือการร่วมกิจกรรมใด ๆ ได้ มีส่วนร่วมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น โดยตั้งแต่เริ่มกระบวนการจนกระทั่งสิ้นสุดเพื่อแสวงหาทางเลือกและการตัดสินใจต่าง ๆ การร่วมกันวางแผนร่วมกัน ทำร่วมกันวางแผน ร่วมกันตัดสินใจ ร่วมกันประเมินผลและร่วมรับผลประโยชน์ ในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ซึ่งเป็นการกระทำร่วมกันด้วยความสมัครใจหรือตามบทบาทหน้าที่โดยการใช้ความรู้ความสามารถ และทรัพยากรร่วมกันเพื่อการพัฒนาให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

## การนิเทศการศึกษา

### ความหมายของการนิเทศการศึกษา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2546 (2546 : 588) การนิเทศการศึกษามีความหมายแตกต่างกันตามแนวคิด ความเชื่อ จุดมุ่งหมายและแนวทางการจัดการศึกษาที่ได้เปลี่ยนแปลงไปแต่ละยุคแต่ละสมัย ดังนั้นความหมายของการนิเทศการศึกษาจึงมีลักษณะต่าง ๆ กันทั้งตามความหมายของรูปศัพท์และตามความหมายตามแนวทางของการบริหาร กล่าวคือ ความหมายตามรูปศัพท์ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525 ได้ให้ความหมายของ “การนิเทศ” หมายความว่า การชี้แจง การแสดง การจำแนก การนิเทศมาจากภาษาอังกฤษว่า Supervision แปลความได้ว่า เป็นการให้ความช่วยเหลือ แนะนำหรือปรับปรุง ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2556 : 52 - 53) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา ตามขอบข่ายภารกิจ การดำเนินการด้านการบริหารวิชาการของสถานศึกษา ตามระบบการพัฒนาระบบการบริหาร รูปแบบนิติบุคคล มีรายละเอียด ดังนี้

1. สร้างความตระหนักให้แก่ครูและผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจกระบวนการนิเทศภายในว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผลการนิเทศ เป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพ การนิเทศเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร เพื่อให้ทุกคนเกิดความเชื่อมั่นว่าได้ปฏิบัติถูกต้องก้าวหน้า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและตัวครูเอง

2. จัดการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพทั่วถึงและต่อเนื่อง เป็นระบบ และ กระบวนการ

3. จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้เชื่อมโยงกับระบบนิเทศการศึกษาของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา

Carl D. Glickman (2001 : 49) กล่าวว่า การนิเทศเป็นแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับงาน ในการเรียนการสอน และหน้าที่โดยตรงเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งเป็นการสอน ในเรื่องหลักสูตรการจัดครูเข้าสอนการจัดสื่อการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก การเตรียมและพัฒนาครู รวมทั้งการประเมินผลการเรียนการสอน ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 : 179) การนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ผู้นิเทศในสถานศึกษาประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วย ผู้บริหาร ครูวิชาการและครูอาจารย์ที่ผู้บริหารมอบหมายดำเนินการโดยใช้ภาวะผู้ให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจประสานงานและใช้ศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนางานของสถานศึกษานั้น ๆ โดยส่วนรวมให้เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรมาตรฐานการศึกษา ส่วนนักวิชาการภาวดี หินขาว (2555 : 19) การนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการชี้แนะช่วยเหลือการให้คำแนะนำและการร่วมมือกับครูและ บุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น การให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมของครู ในการปรับปรุงการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพให้ได้ผลตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้าน คุณภาพการศึกษาการนิเทศการศึกษาช่วยให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพการจัดการเรียนรู้ ให้ดีขึ้น ปัจจุบันเป็นยุคของข้อมูลข่าวสารหรือยุคโลกาภิวัตน์ สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นเหตุให้มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาการนิเทศการศึกษามีความสำคัญ และจำเป็นต่อการเรียน การสอนโดยผู้นิเทศเป็นผู้ที่ให้ความช่วยเหลือครูให้เป็นผู้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามสภาวะสังคม ที่วิทยาการต่าง ๆ ก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง สันกรณิกวรร ฝักประโคน (2556: 15) การนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการชี้แนะช่วยเหลือการให้คำแนะนำและการร่วมมือกับครูและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น การให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมของครูในการปรับปรุงการ เรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพให้ได้ผลตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านคุณภาพการศึกษา การนิเทศช่วยให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้น ปัจจุบันเป็นยุคของข้อมูล ข่าวสาร สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเป็นเหตุให้มีผลกระทบต่อการเรียนการสอนโดยผู้นิเทศ เป็นผู้ที่ให้ความช่วยเหลือครูให้เป็นผู้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามสภาวะสังคมที่วิทยาการต่าง ๆ ก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง ศรีประภา เหมนาค (2556 : 46) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา คือ กระบวนการ ร่วมมือทางการศึกษาที่ช่วยเหลือ แนะนำ ส่งเสริม ปรับปรุงการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ ตามเป้าหมายของการศึกษา สอดคล้องกับพรรณพา มหาวิชา (2557 : 13) การนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานของผู้บริหารในการชี้แนะให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือกับครูในสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงการเรียน การสอนให้มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนและเป้าหมายของ

การศึกษาที่กำหนดไว้ รวมทั้งการสนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพของครูเช่นเดียวกับ ภณทิรา สุภาร (2557 : 31) การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ เพื่อมุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา และคุณภาพการเรียนการสอน ที่ส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้นักเรียน โดยเน้นการให้บริการการให้ความร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน แก่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ทั้งในด้านการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และการจัดกิจกรรมเสริมอื่น และชญาภาญจ ศรีเนตร (2558 : 17) สรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการในการทำงานร่วมกันระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหาร ศักขานิเทศก์ ในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนากระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของครูอันเป็นเป้าหมายสูงสุดในการพัฒนาการเรียนรู้นักเรียนให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งการนิเทศการศึกษายังเป็นระบบหนึ่งของระบบการบริหารการศึกษา เป็นความพยายามทุกสิ่งทุกอย่างของผู้ที่อยู่ในโรงเรียนตั้งแต่ผู้บริหารลงไปในส่วนที่จะปรับปรุงส่งเสริมประสิทธิภาพในด้านการเรียนการสอนภายในโรงเรียนให้ดีขึ้น ทำให้เกิดการเพิ่มพลังในการปฏิบัติงานของครู รวมทั้งให้ครูเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพและก่อให้เกิดผลในขั้นสุดท้าย คือ การศึกษาของเด็กก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ (สิริรัตน์ ใจทาน, 2558 : 12) ปนัดดา ศิริพัฒนกุล (2558 : 9) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษากระบวนการในการทำงานร่วมกันระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหาร ศักขานิเทศก์ ในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของครูอันเป็นเป้าหมายสูงสุดในการพัฒนาการเรียนรู้นักเรียนให้ดียิ่งขึ้น และจตุรภัทร ประทุม (2559 : 41) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษา คือ กระบวนการที่ผู้บริหารให้การร่วมมือทางการศึกษา แนะนำช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุนครูทำการปรับปรุง และดำเนินการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เพื่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นตามเป้าหมายของการศึกษา จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าการนิเทศการศึกษา คือ การนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานและดำเนินกิจกรรมร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรภายในโรงเรียนในการแนะนำช่วยเหลือมีขวัญกำลังใจ ส่งเสริมเกี่ยวกับการเรียนการสอนและพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานของโรงเรียน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้รับประโยชน์จากโรงเรียนทุกฝ่าย เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้

### หลักการนิเทศการศึกษา

กระบวนการในการนิเทศการสอน เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง ผู้นิเทศจะต้องกำหนดขึ้นใช้ในการนิเทศ เพื่อช่วยให้งานนิเทศการสอนประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพกระบวนการในการนิเทศการสอน หมายถึง แบบแผนของการนิเทศที่ลำดับขั้นตอนไว้ต่อเนื่องอย่างเป็นระเบียบแบบแผนนั้นจะต้องเป็นแบบแผนที่ดี มีการออกแบบงาน การประสานงาน การอำนวยความสะดวก และการ

ประเมินสภาพการทำงานไว้อย่างเป็นระบบกระบวนการนิเทศการสอนตามแนวคิดของนักวิชาการ มีหลายท่าน ดังนี้

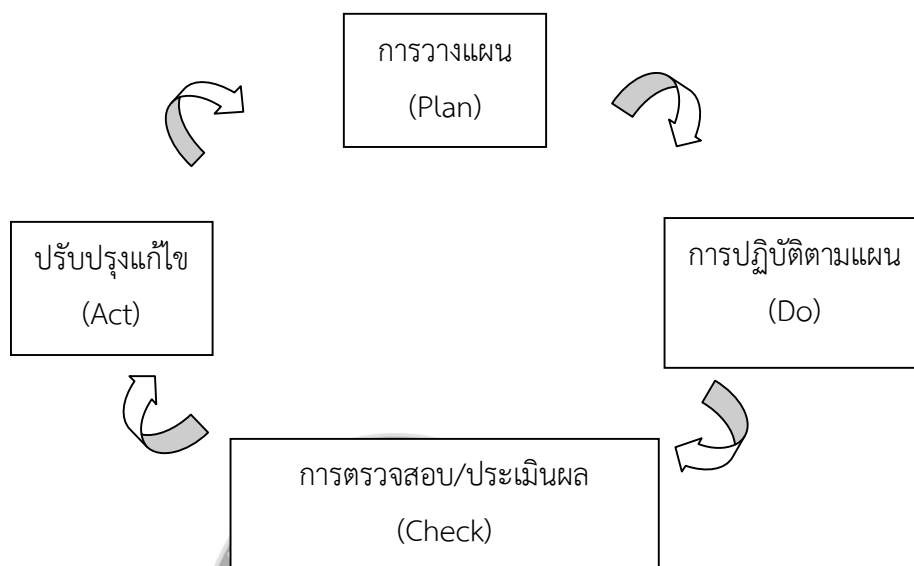
วัชร เล่าเรียนดี (2556 : 27) กระบวนการนิเทศการสอน คือ การนิเทศการศึกษา และการนิเทศการสอนเป็นส่วนสำคัญของกันและกัน การนิเทศการศึกษามีขอบเขตของการนิเทศที่กว้างกว่า ไม่เพียงแต่เรื่องการสอนแต่ยังเกี่ยวข้องกับเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้องกับการสอน คือ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาสื่อหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สำคัญ กระบวนการนิเทศการศึกษาสามารถนำไปใช้ในการนิเทศการสอนได้ เพียงแต่เพิ่มขึ้นขั้นตอนการสังเกตการสอนซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการนิเทศการสอนโดยเฉพาะ ซึ่ง Deming (สิริรัตน์ ใจทาน, 2558 : 19 อ้างถึงใน Deming, 1983) ได้นำเสนอวงจรคุณภาพ PDCA ในการดำเนินการมีขั้นตอนของการวางแผนการนิเทศ เป็นส่วนสำคัญ ดังนี้

1. ดำเนินการวางแผน เป็นขั้นเตรียมการนิเทศ โดยศึกษาข้อมูลสารสนเทศ ประมวลสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาการศึกษา กำหนดจุดมุ่งหมายการนิเทศ จัดทำแผนการนิเทศ กำหนดเนื้อหาการนิเทศ ออกแบบการนิเทศ สื่อนิเทศ จัดเตรียมเครื่องมือนิเทศ กำหนดกรอบการประเมิน วิธีการติดตามและการรายงานผลการนิเทศ และขออนุมัติโครงการ งบประมาณ
2. ดำเนินการตามแผนนิเทศ โดยประชุมเพื่อทบทวนจุดมุ่งหมายการนิเทศ แบ่งหน้าที่ภาระงานในการนิเทศ ประสานงานบุคคลที่เกี่ยวข้อง และนิเทศตามแผนด้วยรูปแบบ เทคนิควิธีการ
3. ดำเนินการตรวจสอบและประเมินผล เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ และมีสภาพการจัดการเรียนการสอนที่ครูปฏิบัติจริง ปัญหาอุปสรรค ที่เป็นข้อมูลสารสนเทศที่ต้องตรวจสอบดูใหม่ แล้วปรับปรุงการนิเทศต่อไป
4. การนำผลการประเมินมาปรับปรุง เมื่อสิ้นสุดผลการนิเทศแต่ละครั้งควรรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบโดยทำเป็นบันทึกข้อความ หรือแบบรายงานที่กำหนดไว้ในหัวข้อประเด็นต่าง ๆ เช่น ผู้นิเทศ ผู้รับการนิเทศ วันเดือนปีนิเทศ กิจกรรมที่นิเทศ เนื้อหาสาระที่นิเทศ การประเมินผลของผู้รับการนิเทศ และข้อควรพัฒนา

การนำวงจรเดมมิง (Demming Circle) หรือโดยทั่วไปนิยมเรียกกันว่า P - D - C - A มาใช้ในการดำเนินการนิเทศการศึกษา โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (P - Planning)
2. การปฏิบัติตามแผน (D - Do)
3. การตรวจสอบ/ประเมินผล (C - Check)
4. การปรับปรุงแก้ไข (A - Act)

สรุปเป็นแผนภูมิได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.5 ภาพแสดงแผนภูมิกระบวนการ PDCA

ที่มา : สิริรัตน์ ใจทาน, 2558 : 18 อ้างถึงใน Deming, 1983

แต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมสำคัญ ดังนี้

1. การวางแผน (P - Plan)

1.1 การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ

1.2 การกำหนดจุดพัฒนาการในเขต

1.3 การจัดทำแผนการในเขต

1.4 การจัดทำโครงการในเขต

2. การปฏิบัติงานตามแผน (D - Do)

2.1 การปฏิบัติตามขั้นตอนตามแผน/โครงการ

2.2 การกำกับติดตาม

2.3 การควบคุมคุณภาพ

2.4 การรายงานความก้าวหน้า

2.5 การประเมินความสำเร็จเป็นระยะ ๆ

3. การตรวจสอบและประเมินผล (C - Check)

3.1 กำหนดกรอบการประเมิน

3.2 จัดหา/สร้างเครื่องมือประเมิน

- 3.3 เก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 วิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สรุปผลการประเมิน
- 4. การนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน (A - Act)
  - 4.1 จัดทำรายงานผลการนิเทศ
  - 4.2 นำเสนอผลการนิเทศและเผยแพร่
  - 4.3 พัฒนาต่อเนื่อง

จากกระบวนการนิเทศข้างต้น สิริรัตน์ ใจทาน (2558 : 20) ได้สรุปขั้นตอนทั้งหมดของกระบวนการในการนิเทศการศึกษาคือ แบบแผนของการนิเทศการศึกษาที่จัด ลำดับไว้อย่างต่อเนื่อง เป็นระเบียบแบบแผน มีลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานไว้ชัดเจนมีเหตุผลและสามารถดำเนินการได้ และสำหรับการวิจัยได้นำแนวคิดและรูปแบบการนิเทศต่าง ๆ มาปรับเพื่อความเหมาะสม ซึ่งมี 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1. วางแผนการนิเทศ 2. ให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ 3. การดำเนินการนิเทศ 4. การสร้างเสริมขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ 5. การประเมินผลการนิเทศ เช่นเดียวกับ Burton และ Bruckner (1965) ได้กล่าวถึงหลักการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้ 1. การนิเทศการศึกษาควรมีความถูกต้องตามหลักวิชา (Theoretically Sound) คือเป็นไปตามค่านิยม ความจริง ตามกฎเกณฑ์ ควรมีการวิวัฒนาการทั้งทางด้านเครื่องมือและกลวิธีโดยมีจุดมุ่งหมายและนโยบายที่แน่นอน 2. การนิเทศการศึกษาควรจะเป็นวิทยาศาสตร์ (Scientific) คือเป็นไปอย่างมีลำดับเป็นระเบียบในการทำงาน มีการรวบรวม และสรุปผลจากข้อมูลอย่างถูกต้องเชื่อถือได้ 3. การนิเทศการศึกษาควรเป็นประชาธิปไตย (Democratic) คือเคารพในตัวบุคคลคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้มีความร่วมมือ ใช้อำนาจน้อยที่สุด และชญาทากัญธี ศรีเนตร (2558 : 21) หลักการนิเทศการศึกษาเป็นแนวทางให้ผู้นิเทศปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้รับความร่วมมือจากครูและบุคลากรทางการศึกษาดำเนินการอย่างเป็นประชาธิปไตย มีแบบแผนตามลำดับขั้นตอน โดยมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ตลอดจนมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายของการศึกษา แต่ยังคงพบว่า ผู้บริหาร ครู และผู้เกี่ยวข้องบางคน ยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง ปัญหาดังกล่าวข้างต้นสามารถจะแก้ไขได้โดยอาศัยผู้นิเทศ หรือศึกษานิเทศก์ ซึ่งมีหน้าที่นิเทศการศึกษาให้ครูมีความเจริญงอกงามทางวิชาการ สามารถพึ่งตนเองได้ และนำความรู้เหล่านี้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอนตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้นเรื่องการนิเทศการศึกษาจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ศึกษานิเทศก์ควรจะได้ศึกษาและทำความเข้าใจในหลักการ กระบวนการ และวิธีการของการนิเทศการศึกษาเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนต่อไปเพื่อให้เกิดความเข้าใจในเรื่องของการนิเทศการศึกษาดีขึ้นประเภทของนวัตกรรมการนิเทศการศึกษา

นวัตกรรมการนิเทศการศึกษาจำแนกออกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับวิธีการจำแนก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558 : 78 - 89) ซึ่งจำแนกได้ 3 ประเภท คือ

1. นวัตกรรมการนิเทศที่เป็นเทคนิคหรือกิจกรรม ได้แก่ การนิเทศภายในเชิงระบบ การนิเทศแบบคลินิก การนิเทศแบบโค้ช เป็นต้น

2. นวัตกรรมที่เป็นสื่อ เครื่องมือนิเทศ เช่น คู่มือการนิเทศ ชุดฝึกอบรม หรือเอกสารประกอบการนิเทศต่าง ๆ

3. นวัตกรรมที่เป็นสื่อเทคโนโลยี เช่น ระบบการนิเทศออนไลน์ คลิปประกอบการนิเทศ โทรศัพท์มือถือเพื่อการนิเทศ เป็นต้น Briggs and Justman (Briggs and Justman) (1995 : 460 - 461) ได้เสนอหลักการนิเทศสำหรับผู้บริหารไว้ ดังนี้

- 3.1 การนิเทศต้องเป็นประชาธิปไตย
- 3.2 การนิเทศต้องเป็นการส่งเสริม และสร้างสรรค์
- 3.3 การนิเทศต้องอาศัยความร่วมมือของวิทยากรหลายคนมากกว่าที่จะแบ่งผู้นิเทศออกเป็นรายบุคคล
- 3.4 การนิเทศควรตั้งอยู่บนรากฐานของการพัฒนาวิชาชีพมากกว่าจะเป็นความสัมพันธ์ส่วนบุคคล
- 3.5 การนิเทศต้องคำนึงถึงความถนัดของแต่ละบุคคล
- 3.6 จุดมุ่งหมายสูงสุดของการนิเทศ คือ หาทางช่วยให้ผู้เรียนเกิดความรู้ ความสามารถ ตามความมุ่งหมายของการศึกษา
- 3.7 การนิเทศจะต้องเกี่ยวข้องกับส่งเสริมความรู้สึกรอบอันให้แก่ครู และการสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีระหว่างหมู่คณะ
- 3.8 การนิเทศควรเริ่มต้นจากสภาพการณ์ปัจจุบันที่กำลังประสบอยู่
- 3.9 การนิเทศควรเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าและความพยายามของครูให้สูงขึ้น
- 3.10 การนิเทศการศึกษาควรเป็นการส่งเสริมและปรับปรุงสมรรถนะวิสัยทัศน์ คติและข้อคิดเห็นของครูให้ถูกต้อง
- 3.11 การนิเทศพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำอย่างเป็นพิธีการมาก ๆ
- 3.12 การนิเทศควรใช้เครื่องมือและกลวิธีง่าย ๆ
- 3.13 การนิเทศควรตั้งอยู่บนหลักการและเหตุผล
- 3.14 การนิเทศควรมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน และสามารถประเมินผลได้ด้วยตนเอง

Mark and Stoop (Mark and Stoop) (1985 : 5) ให้หลักเบื้องต้นของการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมการศึกษา ซึ่งจะเป็นบริการที่ทำเป็นทีมและอาศัยความรับผิดชอบของครูใหญ่
2. ครูทุกคนต้องการและมุ่งหวังจะได้รับการช่วยเหลือด้านการนิเทศ บริการอันนี้จะต้องอยู่ในความรับผิดชอบของครูใหญ่
3. การนิเทศการศึกษา ถูกปรับให้ตรงกับความต้องการของแต่ละบุคคลที่เป็นบุคลากรของโรงเรียน
4. การนิเทศการศึกษา ช่วยจำแนกความต้องการของบุคลากรของโรงเรียน
5. การนิเทศการศึกษา ช่วยให้เป้าหมายและจุดมุ่งหมายทางการศึกษาแจ่มชัดขึ้น
6. การนิเทศการศึกษา จะต้องช่วยปรับปรุงทัศนคติ และสัมพันธภาพของมวลสมาชิกของคณะบุคคลในโรงเรียน และช่วยพัฒนาในด้านความรู้สึกร่วมกันที่ดี
7. การนิเทศการศึกษา ต้องช่วยในการจัดและบริหารกิจกรรมในหลักสูตรสำหรับนักเรียน
8. ความรับผิดชอบในการปรับโครงการการนิเทศในโรงเรียน เป็นหน้าที่ของครู ซึ่งทำเพื่อชั้นเรียน และในขณะที่ครูใหญ่ต้องทำเพื่อโรงเรียน
9. การนิเทศการศึกษา ต้องมีการจัดงบประมาณไว้ในงบประมาณ
10. การนิเทศการศึกษา ต้องมีการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วม
11. การบริหารโครงการนิเทศ จำเป็นต้องจัดเป็นคณะบุคคลเพื่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ
12. การนิเทศการศึกษา ควรช่วยให้มีการแลกเปลี่ยน และนำผลการวิจัยทางการศึกษาใหม่ ๆ มาใช้
13. การวัดประสิทธิผลของการนิเทศการศึกษา ควรประเมินโดยผู้ที่ร่วมในโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องในการให้การช่วยเหลือ

ภณทิรา สุปการ (2557 : 51) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับหลักการนิเทศการศึกษา หมายถึง การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนิเทศที่จะต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ เน้นกระบวนการสร้างประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ทุกคนได้สร้างสรรค์ความคิดและเจตนาที่ดีต่อกัน ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาผู้บริหารการศึกษาหรือผู้นิเทศเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและผู้รับการนิเทศเป็นผู้สร้างสรรค์ผลงาน โดยมุ่งส่งเสริมบรรยากาศแห่งความร่วมมือ การสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาอาชีพ ให้เจริญก้าวหน้าตลอดจนการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานในการวางแผนร่วมกัน สอดคล้องกับสมาน อัสวภูมิ (2557 : 212)

ที่ไว้กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาไม่ว่าจะเป็นการนิเทศโดยศึกษานิเทศก์หรือการนิเทศโดยบุคลากรในโรงเรียนในระบบการนิเทศย่อ มีความหมายเหมือนกันคือ การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน ส่วนที่จะแตกต่างกันคือ การดำเนิน การโดยผู้ใดเท่านั้นเอง กล่าวคือ การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนเป็นการศึกษาที่มีการริเริ่มและการดำเนินการโดยบุคลากรภายในโรงเรียนซึ่งได้แก่ ครูใหญ่ หัวหน้าหมวดวิชาและหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ที่โรงเรียนคัดเลือก และแต่งตั้งขึ้น แม้ว่าในบางโอกาสก็อาจจะต้องเชิญวิทยากรจากภายนอกมาร่วมโครงการแต่ถ้าการนิเทศริเริ่ม และรับผิดชอบในการดำเนินการโดยบุคลากรภายในสถานศึกษา เรียกว่าการนิเทศภายใน ดังนั้นตัวบ่งชี้ความแตกต่างระหว่างการนิเทศภายในและการนิเทศภายนอกอยู่ที่ใครเป็นผู้ริเริ่มและรับผิดชอบการดำเนินการนิเทศ ส่วนวิธีการดำเนินการนิเทศ วิทยากร หรือผู้ร่วมนิเทศ ใช้ร่วมกันได้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นผู้วิจัยกล่าวโดยสรุป หลักการนิเทศการศึกษา คือ การดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียนที่จะต้องจัดกระบวนการนิเทศอย่างมีแบบแผนตามลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกันอย่างมีระบบตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ หรือด้วยเหตุผลและความเป็นไปได้ นั่นคือ จะต้องประกอบด้วยการวางแผนการนิเทศ การให้ความรู้ในสิ่งที่จะต้องทำ การลงมือปฏิบัติ การสร้างขวัญและกำลังใจ การประเมินผลและกระบวนการดำเนินงาน และประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพสูงสุด การปรับปรุงแก้ไขเพื่อพัฒนาการนิเทศให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ความสำคัญของกระบวนการนิเทศการศึกษา

ปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพสังคม และเศรษฐกิจอยู่ตลอดเวลาจึงส่งผลต่อการเปลี่ยนการจัดการศึกษา เมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการดำเนินงานหลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนรู้ของครูก็ย่อมปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปด้วย จึงจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาผู้นิเทศซึ่งหมายถึงผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้นิเทศและได้รับการนิเทศให้มีความรู้และทักษะต่าง ๆ เพื่อสามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ พัฒนางานในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจุบันได้ ดังนั้นครูจึงต้องได้รับการนิเทศและคำแนะนำช่วยเหลือ ดังมีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้ พงษ์รัชชัง ตั้งทิฆะรักษ์ (2558 : 25) การนิเทศมีความสำคัญในการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นกระบวนการในการช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำครูผู้สอนในการปฏิบัติการสอน เพื่อจะได้ทำหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสังคมปัจจุบัน และ Hoy and Miskel (2001 : 253) กล่าวว่า สังคมชุมชนเป็นสิ่งแวดล้อมของสถาบันการศึกษาที่มีความสำคัญมากเพราะจะส่งผลกระทบตั้งแต่ปัจจัยการสอน คือ งบประมาณ ครู นักเรียนรวมทั้งนโยบายการบริหาร โครงสร้าง และกระบวนการบริหารในโรงเรียน พฤติกรรมการบริหาร การจัดการเรียนการสอน และผลผลิต (คุณภาพของนักเรียน) โดยเฉพาะครูผู้สอน อาจเกิดปัญหาทั้งด้านความคิดและความสามารถตามความคาดหวังของสังคม การนิเทศจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

ที่จะต้องช่วยเหลือให้บุคลากรทางการศึกษา เปลี่ยนแปลงตนเองให้สอดคล้องกับความคาดหวังของสังคมแล้ว คือ

1. สภาพเศรษฐกิจโลก มีการแข่งขันกันรุนแรงในด้านมาตรฐานสินค้า ซึ่งเน้นคุณภาพ กระบวนการผลิต บุคลากรทางการผลิต ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและอื่น ๆ การศึกษาจำเป็นต้องสนองตอบในด้านสาระการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับการผลิต การบริการและการแข่งขันให้เท่าเทียมหรือดีกว่าประเทศต่าง ๆ

2. สภาพสังคมและวัฒนธรรมของประเทศเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากสังคมเกษตรกรรมเป็นสังคมธุรกิจอุตสาหกรรม วิถีชีวิตของประชาชนที่เคยสงบอยู่ท่ามกลางธรรมชาติก็จะเปลี่ยนเป็นวิถีของการแข่งขันรับแรงตามลักษณะของธุรกิจอุตสาหกรรม วัฒนธรรมประเพณี ค่านิยมเปลี่ยนแปลงจากจิตนิยมซึ่งรักษาความดั้งเดิม ความประณีต ความเอื้ออาทร มาเป็นวัตถุนิยมซึ่งเน้นการแข่งขันทางวัตถุความทันสมัย ความมีประสิทธิภาพและความได้เปรียบ การศึกษาต้องตอบสนองในด้านความคิดในการเลือกวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตที่สำคัญ คือ อนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณี ค่านิยมที่ดีงามของชาติเพื่อดำรงเอกลักษณ์ของความเป็นไทย

3. สภาพการเมืองการปกครองของประเทศ ซึ่งเป็นแบบประชาธิปไตย มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขมีการปรับเปลี่ยนในรายละเอียดการปฏิบัติ เช่น การกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่ท้องถิ่น สหิทธิมนุษยชนและอื่น ๆ รวมทั้งปรับกลไกการบริหารภาครัฐให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก การศึกษาจำเป็นต้องตอบสนอง ในด้านการสร้างความตระหนักถึงสิทธิหน้าที่ของตนเอง และสิทธิที่พึงมีต่อรัฐรวมถึงการมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย

4. สภาพเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การศึกษาจำเป็นต้องตอบสนองในด้านความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ตามความต้องการของผู้เรียน

5. ความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องเกิดการศึกษาอย่างเจาะลึกในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ความรู้เหล่านี้จำเป็นต้องถ่ายทอดสู่ผู้เรียนให้ทันและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์สอดคล้องกับการแข่งขัน

6. การพัฒนาศาสตร์ด้านการเรียนการสอน ซึ่งมีการพัฒนารุดหน้าควบคู่กับเทคโนโลยีและความรู้สาขาวิชาต่าง ๆ ก่อให้เกิดความรู้หลักการและทฤษฎีต่าง ๆ มากมาย

7. มาตรฐานคุณภาพการศึกษาในระดับสากล จากการแข่งขันเชิงธุรกิจ และอุตสาหกรรม ก่อให้เกิดการพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษา มาตรฐานคุณภาพของหน่วยงานธุรกิจ อุตสาหกรรม หลาย ๆ ระบบได้ส่งอิทธิพลมายังหน่วยงานและสถานศึกษา ทำให้เกิดปรากฏการณ์ในสถานศึกษาที่มีการแข่งขันกันเพื่อให้ได้มาซึ่งมาตรฐาน

ภณทิรา สุปการ (2557 : 38) ความสำคัญของการนิเทศผู้มีหน้าที่นิเทศจำเป็นต้องดำเนินการช่วยเหลือผู้รับการนิเทศให้มีความสามารถในการปรับปรุงพัฒนางานที่สนับสนุนการสอน และการจัดการเรียนรู้ ให้ก้าวทันโลกที่กำลังเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียนอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพสำหรับกระบวนการนิเทศการศึกษา หรือกระบวนการนิเทศการสอนไม่จำเป็นต้องกำหนดตายตัวว่า ควรเป็นกระบวนการกี่ขั้นตอน ซึ่งอาจจะมากกว่า 8 ขั้นตอนหรือน้อยกว่าจะเห็นได้ว่าแตกต่างกันขึ้นอยู่กับผู้นำเสนอ กระบวนการซึ่งอาจมาจากผลการศึกษาตามหลักการแนวทางการนิเทศ และบริบทความพร้อมของผู้เกี่ยวข้องก็ได้ ขึ้นอยู่กับว่าจะแจกแจงพฤติกรรมการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจนมากหรือน้อยกว่าแค่ไหน ตามความเหมาะสมกับกลุ่มบุคคลที่จะรับการนิเทศ ที่สำคัญคือ กระบวนการในการนิเทศการสอน ควรจะประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการดำเนินการนิเทศ และขั้นตอนการวัดและประเมินผล การนิเทศ ซึ่งวัดและประเมินทั้งกระบวนการ และผลลัพธ์ของกระบวนการที่ประกอบด้วยสมรรถภาพของครู ของผู้นิเทศและผลการเรียนรู้ของนักเรียนอันเป็นเป้าหมายที่สำคัญ จากการศึกษาความสำคัญของการนิเทศการศึกษา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อวางแผนการจัดการศึกษาที่รองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพสังคม และเศรษฐกิจ เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญในการจัดการศึกษา

### แนวคิดทฤษฎีของการนิเทศการศึกษา

#### 1. การดำเนินการนิเทศภายในตามแนวคิดของกลิคแมน (Glickman)

กลิคแมน กอร์ดอนและโรส กอร์ดอน (Glickman, Gordon and Ross Gardon, 2010) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาเพื่อความสำเร็จของสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยกล่าวถึงภารกิจของการนิเทศ 5 ประการ ได้แก่ การให้การช่วยเหลือโดยตรง (Direct Assistance) การพัฒนาโดยกลุ่ม (Group Development) การพัฒนาทางวิชาชีพ (Professional Development) การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) และการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) อย่างไรก็ตาม การที่ผู้นิเทศจะปฏิบัติตามภารกิจ 5 ประการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นิเทศจะต้องมีสิ่งจำเป็นเบื้องต้น (Prerequisites) ได้แก่ ความรู้ทักษะระหว่าง บุคคลและทักษะเชิงเทคนิคเพื่อการปฏิบัติการกิจของการนิเทศการศึกษา โดยการดำเนินการตามภารกิจดังกล่าว จะช่วยให้ครูได้ร่วมกันดำเนินการเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายของสถานศึกษาและความต้องการของครู

##### 1.1 การช่วยเหลือครูโดยตรง (Direct Assistant to Teacher)

เป็นการบริการครูเรื่องการสังเกตการณ์สอน การให้ข้อมูลย้อนกลับครูโดยตรง ในการปรับปรุงการสอนในชั้นเรียน ตลอดจนแนะนำผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญให้แก่ครู จุดประสงค์ของการให้ความช่วยเหลือสัมพันธภาพการช่วยเหลือ เป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการพัฒนาการนิเทศ ผู้ที่ให้ความช่วยเหลือ คือ ผู้นิเทศ ทำหน้าที่นิเทศการสอนให้ผู้รับความช่วยเหลือ คือ ครูฝึกสอน และ

ครูประจำการ การให้ความช่วยเหลืออาจจะไม่เกิดประสิทธิผลของการช่วยเหลือที่แท้จริงเสมอไป ถ้าหากว่าผู้ขอรับการช่วยเหลือไม่เห็นความสำคัญของสิ่งนั้นแล้ว การเสนอให้ความช่วยเหลืออาจชักนำไปสู่ความไม่พึงพอใจ ทำให้ประสิทธิภาพของกระบวนการให้ความช่วยเหลือตกต่ำลงด้วย

ในการให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรงนั้น ทำให้ครูได้พัฒนาและปรับปรุง การสอนของตนเองให้มีประสิทธิภาพ อันส่งผลต่อคุณภาพของการจัดการศึกษาของโรงเรียน และคุณภาพของผู้เรียนในที่สุด พบว่าครูที่ประสบผลสำเร็จในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับเด็กมักจะได้รับความช่วยเหลือโดยตรงจากผู้บริหารหรือบุคคลที่ครูให้การยอมรับนับถือและศรัทธาได้ช่วยเหลือ ซึ่งการนิเทศแบบคลินิกเป็นวิธีการที่ควรนำมาใช้เพื่อช่วยเหลือแก่ครูโดยตรงอย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.2 การเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ (Staff Development)

เป็นงานที่เกี่ยวกับการเสริมความรู้ความสามารถและประสบการณ์ด้านวิชาการ ให้ครูผู้สอน รวมถึงการให้โอกาสแก่ครูในการรับรู้เกี่ยวกับการลงโทษและการสนับสนุนตามกฎหมายคำสั่ง ระเบียบของโรงเรียน ซึ่งเป้าหมายหลักของการพัฒนาบุคลากรก็คือ การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นการพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยให้ครูมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพอาศัยองค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิภาพ 3 ประการ คือ

1. ผู้นำทีมหรือหัวหน้างาน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งและต้องมีความสามารถด้านการวางแผน การกระจายงาน การติดตามกำกับ และเมินงานด้านการเสริมแรง การจูงใจหรือการสร้างพลังใจให้ลูกทีม ใช้ความรู้ความสามารถและความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานด้านการเผชิญปัญหาการทำงานและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2. สมาชิกของทีมต้องประกอบด้วยสิ่งสำคัญต่อไปนี้ คือ การมีเจตคติที่ดี และมีความตั้งใจจริง ในการทำงานเป็นทีม

3. แบบแผนของกลุ่มหรือการจัดทีมงานต้องประกอบด้วยขนาดของกลุ่มที่เหมาะสมกับลักษณะงาน จัดให้มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน มีการประสานงานร่วมมือกันทำงาน

## 1.3 การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม (Group Development)

เป็นงานที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมทั้งทักษะต่าง ๆ เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและการฝึกให้ครูรู้จักทำงานกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

ทีมงาน (Team Work) หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิด และคงความสัมพันธ์อยู่ค่อนข้างจะถาวรซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน โดยร่วมกันทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน (สถาบันที่ให้บริการด้านที่ปรึกษา และจัดฝึกอบรม, 2559)

### องค์ประกอบของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ

Rensis Linkert (1961) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ New Pattern of Management ถึงกลุ่มที่มีประสิทธิภาพว่า สมควรที่ต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. สมาชิกในกลุ่มมีความจริงใจต่อกัน และมีความซื่อสัตย์ต่อผู้นำ
  2. ผู้นำและสมาชิกในกลุ่มต่างมีความเชื่อมั่นและเชื่อใจซึ่งกันและกัน
  3. สมาชิกในกลุ่มต่างมีความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดศักยภาพในการทำงานสูงสุด
  4. สมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทและวัตถุประสงค์ ตลอดจนเข้าใจถึงความเหมาะสมในการเข้าร่วมหรือถอนตัวจากกิจกรรมต่าง ๆ
  5. สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเต็มที่และตรงไปตรงมา
  6. สมาชิกมีความกล้าที่จะตัดสินใจภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบของตน
  7. ค่านิยมของสมาชิกจะสอดคล้องกับค่านิยมองค์กรและค่านิยมของกลุ่ม
- ลักษณะของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ พิจารณาได้จากองค์ประกอบหลายประการ ได้แก่ พฤติกรรมของคนในกลุ่ม เป้าประสงค์ของกลุ่ม ขนาดกลุ่ม บรรทัดฐานของกลุ่ม กำลังใจหรือขวัญของกลุ่มและการสื่อสารภายในกลุ่ม การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม หรือการทำงานเป็นของสมาชิกภายในกลุ่มที่มีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีบรรยากาศของความร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีม มีความพึงพอใจในงานและผู้ร่วมรับผิดชอบ ร่วมแสดงความชื่นชมเมื่องานประสบความสำเร็จทีมงานจึงนับว่ามีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการทำงานและการบริหารงานในองค์กรเป็นอย่างมาก

#### 1.4 การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development)

นิตติยา ไสหนองเปิด (2555 : 35) การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) หมายถึง พฤติกรรมการร่วมมือกัน ระหว่างผู้นิเทศ กับผู้ถูกนิเทศ ในการวางแผนและจัดทำหลักสูตร การทำความเข้าใจในหลักสูตร การวิเคราะห์ปัญหาในการพัฒนาหลักสูตร การปรับปรุงหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การวิเคราะห์ จุดเด่น และจุดที่ควรพัฒนาของหลักสูตร การทำการวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดทำแผนผังหลักสูตร การประเมินวัสดุ อุปกรณ์ และครุภัณฑ์ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในระดับท้องถิ่น และระดับชาติ

#### 1.5 การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน (Action Research)

เป็นการศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับสภาพที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน และสถานศึกษา และแสวงหาแนวทางในการพัฒนาการเรียนการสอน การนิเทศจะมีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือให้ครูมีความสามารถในการทำวิจัยปฏิบัติการ เมื่อครูขาดความพร้อมในการทำวิจัยปฏิบัติการ มีความรู้ความสามารถและการตระหนักถึงความสำคัญในระดับต่ำ ผู้นิเทศอาจเลือกวิธีการนิเทศแบบสั่งการ เพื่อให้ครูได้ศึกษาอ่านบทความเกี่ยวกับการวิจัยเพื่อให้เกิดการพัฒนา และเมื่อครูมีความพร้อม

ในระดับหนึ่งผู้นิเทศอาจเลือกใช้วิธีการนิเทศแบบสั่งการและให้ข้อมูลโดยให้คำแนะนำเกี่ยวกับเป้าหมายของการวิจัยการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งการจัดทำแผนปฏิบัติการแล้วจึงใช้การนิเทศแบบร่วมมือ และหากครูสามารถพัฒนาเองจนสามารถยกระดับความรู้ความสามารถได้แล้ว จึงสามารถใช้การนิเทศแบบไม่ชี้แนะ กลิคแมนกล่าวว่า การวิจัยปฏิบัติการเป็นแกนหลักของภารกิจการนิเทศ โดยส่วนใหญ่เมื่อกล่าวถึงภารกิจการนิเทศจะเป็นการกล่าวถึงโดยแยกออกจากกันซึ่งความเป็นจริงแล้วในการพัฒนาการเรียนการสอนตามภาระงานที่กล่าวถึงมีความสัมพันธ์กัน การวิจัยปฏิบัติการจึงสามารถเป็นแกนหลักและเป็นกลไกที่จะช่วยผสมผสานงานต่าง ๆ ใหม่ความสัมพันธ์กัน

ภารกิจการนิเทศทั้ง 5 ลักษณะข้างต้นเป็นสิ่งสำคัญในการสนับสนุนและจัดสภาพแวดล้อมเพื่อพัฒนาครู ผู้นิเทศต้องวางแผนในการดำเนินการตามภารกิจทั้งหมดโดยการรวมเป้าหมายของสถานศึกษาและความต้องการของครูให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อจะนำไปสู่พลังในการพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอน อย่างไรก็ตามภารกิจตามที่กล่าวทั้งหมดนี้ ต้องขับเคลื่อนไปพร้อมกับการบริหารการศึกษาโดยความสัมพันธ์ของการนิเทศกับการบริหารการศึกษา หากหากกล่าวในเชิงทฤษฎีแล้วก็เป็นที่เข้าใจกันดีว่า การนิเทศการศึกษาเป็นพันธกิจหนึ่งของสถานศึกษาและ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา ซึ่งผู้บริหารต้องแสดงบทบาทและปฏิบัติตามภาระหน้าที่นิเทศการศึกษา โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน Oliva and Pawlas (Oliva and Pawlas, 2001 : 49) กล่าวว่า ผู้บริหารโดยตำแหน่งแล้วต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในการนิเทศการศึกษา โดยเฉพาะเมื่อสถานศึกษามีบุคลากรที่เข้าร่วมดำเนินการนิเทศหรือรับผิดชอบต่องานนิเทศโดยตรงน้อย บทบาทในการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารก็ต้องเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารบางส่วนก็ยังไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของภาระหน้าที่นี้ โดยทุ่มเทพลังกับงานบริหารทั้งในเรื่องการเก็บบันทึกข้อมูล การดูแลรักษาสถานที่ การบริหารงานบุคคล การบริการช่วยเหลือ งานสัมพันธ์ชุมชน และงานมอบหมายอื่น ๆ การนิเทศการศึกษามีความสัมพันธ์กับการบริหารการศึกษาอย่างใกล้ชิดและทั้ง 2 ส่วนต่างมีความเกื้อหนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกัน การจะเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของการนิเทศกับการบริหารการศึกษานั้น ในเบื้องต้นควรทำความเข้าใจถึงลักษณะงานบริหาร และงานนิเทศการศึกษา นักวิชาการบางคนกล่าวว่า การนิเทศการศึกษา และการบริหารการศึกษานั้นมีความใกล้ชิดและเป็นงานที่มีความคาบเกี่ยวกันอยู่ในหลายมิติ การพยายามจำแนกแยกแยะว่างานใดเป็นงานนิเทศและงานใดเป็นงานบริหาร อาจทำได้แต่ไม่ชัดเจน ดังนั้น จึงจะเป็นประโยชน์มากกว่าหากจะพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของการนิเทศกับการบริหารการศึกษา (Burton and Brueckner อ้างถึงใน Tanner and Tanner, 1987 : 61)

## 2. Sergiovanni and Starratt (Sergiovanni and Starratt, 1983 : 4 - 5)

กล่าวว่าการนิเทศการศึกษามีความใกล้ชิดกับการบริหาร การนิเทศมุ่งการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของการ เรียนรู้โดยเฉพาะ ทั้งการบริหารและการนิเทศจะต้องทำหน้าที่ประสานสนับสนุน ร่วมมือร่วมใจ ส่งเสริมการหาแนวทาง พัฒนาการจัดการศึกษาโดยมุ่งผลไปสู่เป้าหมาย

มาตรฐานที่กำหนด สงัด อุทรานันท์ (2530 : 35) อธิบายถึงความแตกต่างของการนิเทศกับการบริหาร การศึกษาว่าการบริหารการศึกษามุ่งเน้นผลผลิตโดยไม่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน แต่การนิเทศการศึกษานั้นถือว่าการได้มาซึ่งคุณภาพของผลผลิตนั้นมาจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงานโดยตรง การนิเทศจึงเป็นการทำงานผ่านตัวกลางซึ่งมีหน้าที่ในการผลิตผลงานโดยปรับเปลี่ยน พฤติกรรมของการปฏิบัติงาน จากแนวคิดที่นำเสนอจะเห็นได้ว่านักวิชาการเองก็พยายามจะแสดงให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะหรือจุดเน้นของการดำเนินการทั้ง 2 ส่วนว่ามีความแตกต่างกัน แต่ก็เห็นถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และในบางส่วนก็มี ความทับซ้อนกันอยู่ ในที่นี้จึงขอเสนอ ความสัมพันธ์ของการนิเทศการศึกษากับการบริหารการศึกษา ดังนี้

2.1 เป้าหมายสูงสุดของการนิเทศการศึกษาและการบริหารการศึกษาคือการพัฒนา คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา แม้ว่าการนิเทศการศึกษาและการบริหารการศึกษาจะมีลักษณะ หรือธรรมชาติการดำเนินการที่แตกต่างกันก็ตาม แต่ทั้งสองงานต่างก็มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ในเชิงของการมีเป้าหมายสูงสุดร่วมกัน คือ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษาเป็นความสัมพันธ์ ที่มีความใกล้ชิด ไม่สามารถจะแยกออกจากกันได้หรืออาจกล่าวได้ว่าต่างเป็นองค์ประกอบของกันและกัน และพึ่งพากัน การนิเทศและการบริหารการศึกษาจึงมีความเกี่ยวพันกันในเชิง จุดมุ่งหมายของการ ดำเนินการ

2.2 การนิเทศการศึกษาและการบริหารการศึกษาต่างเป็นภาระหน้าที่สำคัญ ของผู้บริหารหากมองภารกิจของสถานศึกษาจะพบว่า สถานศึกษาต้องรับผิดชอบงานหลัก คือ งาน การเรียนการสอน หรืองานวิชาการ และมีงานสนับสนุนอื่น ๆ เช่น งานบริหารทั่วไป งานงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล เป็นต้น ซึ่งงานตามที่ได้กล่าวมานี้ต่างเป็นงานที่ต้องจัดขึ้นเพื่อสนับสนุนช่วยเหลือ งานหลักคืองานวิชาการให้ประสบผลสำเร็จ และในงานวิชาการตามกรอบโครงสร้างของงานจะประกอบ ไปด้วยงานการบริหารหลักสูตร งานการเรียนการสอน การจัดหาและพัฒนา สื่อการเรียนการสอน งานนิเทศ และงานวัดประเมินผล งานนิเทศการศึกษาในมิตินี้จึงมีความสัมพันธ์เป็นส่วนหนึ่งของงาน วิชาการ ดังนั้นหากผู้บริหารจะทำงานวิชาการให้ประสบความสำเร็จก็ต้องจัดหรือดำเนินการให้มี การนิเทศการศึกษา รวมทั้งนิเทศการเรียนการสอนในโรงเรียนอย่างจริงจัง แม้ว่าการนิเทศจะมีลักษณะ การดำเนินการที่เฉพาะเจาะจง และต้องใช้ทักษะสำหรับการนิเทศโดยตรงที่มีเพิ่มเติมจากทักษะ การบริหารทั่วไป ในประเด็นนี้จึงพบว่า การนิเทศมีความสัมพันธ์กับการบริหาร จนถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่ง หรือเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการบริหารวิชาการ

2.3 การนิเทศสนับสนุนให้การบริหารการศึกษามีประสิทธิภาพ หากผู้บริหารสถานศึกษา ใช้กระบวนการนิเทศเพื่อการพัฒนาครูและผู้ปฏิบัติงาน มากกว่าการบริหารระเบียบ การบริหารเวลา เพื่อให้ได้ผลสำเร็จของงานตามที่ตนตั้งเป้าหมายไว้เพียงอย่างเดียว โดยผู้บริหารหรือผู้นิเทศเข้าคลุกคลี ใกล้ชิดให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา แนะนำ เสริมสร้างขวัญกำลังใจให้ครูและผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนา

ตนเอง ปรับปรุงการเรียนการสอน ปรับพฤติกรรมในการทำงานให้ดีขึ้น และสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา สิ่งที่เป็นผลสำเร็จของ การนิเทศการศึกษาคือครูได้พัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน มีขวัญกำลังใจในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา ซึ่งคุณภาพของครูที่ได้รับการพัฒนาขึ้นนี้เองย่อมมีส่วนในการสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารการศึกษา ทั้งนี้เพราะครูและบุคลากรที่มีคุณภาพ มีขวัญกำลังใจย่อมเป็นกำลังสำคัญในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

2.4 การบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้การนิเทศสามารถบรรลุตามจุดมุ่งหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การนิเทศการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานวิชาการ การนิเทศจะเป็นกระบวนการที่ดำเนินการเพื่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจัดการเรียนการสอนของครูและพฤติกรรมปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานโดยการให้ ความช่วยเหลือให้คำปรึกษาแนะนำ แก่ครูหรือผู้ปฏิบัติงาน ส่วนการบริหารศึกษาจะเกี่ยวข้องกับการประสานงาน การให้บริการในด้านต่าง ๆ การดำเนินการโดยทั่ว ๆ ไปของสถานศึกษา รวมทั้งการจัดทำสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ซึ่งหากการบริหารจัดการในสถานศึกษาเป็นการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ มีการวางแผนงานวิชาการ และแผนการดำเนินการนิเทศที่ดี จัดวางตัวบุคคลในการนิเทศอย่างเหมาะสม มีการจัดหาทรัพยากรงบประมาณ สื่อและอุปกรณ์และแหล่งเรียนรู้ที่จะสนับสนุนการนิเทศในสถานศึกษา มีการประสานเครือข่ายการนิเทศทั้งจากภายในและภายนอกอย่างเหมาะสมแล้วการบริหารสถานศึกษาลักษณะนี้ ก็จะมีส่วนช่วยผลักดันให้การนิเทศการศึกษาประสบผลสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ ความสัมพันธ์ของการนิเทศและการบริหารการศึกษาตามที่ได้กล่าวแล้ว เป็นความสัมพันธ์ที่เป็นการประสานการทำงานร่วมกัน และเป็นองค์ประกอบของกันและกัน การนิเทศการศึกษาจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายใน การพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ตั้งไว้ก็ต้องอาศัย ฟังผลการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่ดีในขณะเดียวกันการนิเทศการศึกษาที่ช่วยให้ครู และบุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพสูงขึ้นในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานก็ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาเช่นกัน

#### กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา

การนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต้องดำเนินการตามกรอบนโยบายของหลักสูตร ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษา ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 4) ให้ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการที่เกิดจากความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมของทั้งผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียน เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาตน เพื่อพัฒนางานโดยการเรียนรู้ได้จากการลงมือปฏิบัติงานในภาวะปกติของตนเอง ประเมินตนเอง ปรับปรุงและพัฒนาให้ผลงานมีคุณภาพขึ้นอยู่เสมอด้วยตนเองสอดคล้องกับทฤษฎีของ ศรีถาวร (2555 : 17) การนิเทศภายในหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน

ร่วมมือกันเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ กำกับติดตาม ประเมินผลการพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษา ของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อให้ครูได้พัฒนาทักษะการสอน เสริมสร้าง ขวัญกำลังใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่งผลถึงคุณภาพของผู้เรียน การนิเทศภายในโรงเรียน อาจเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน โดยผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในโรงเรียนร่วมมือกัน โดยใช้เทคนิควิธีการและกิจกรรมการนิเทศแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ เติบโตตามศักยภาพของแต่ละบุคคล มีการประสานสัมพันธ์และเสริมสร้างขวัญกำลังใจโดยมีเป้าหมาย ร่วมกัน คือ คุณภาพของคน คุณภาพของงาน คุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนและคุณภาพ ของนักเรียน และหลักการนิเทศภายในโรงเรียนยังเป็นหลักการนิเทศการศึกษาที่มีลักษณะเป็นวิทยาศาสตร์ คือ มีการทำงานเป็นระบบขั้นตอน ตั้งอยู่บนหลักการและเหตุผลมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน โดยอาศัยข้อมูล ที่ถูกต้องสามารถวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำมีการทำงานโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทุกคนใช้หลักการประชาธิปไตย มีบรรยากาศแห่งการร่วมมือ ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และ ผู้ที่เป็นหลักสำคัญในการพัฒนาระบบการนิเทศภายในโรงเรียน โดยมีเป้าหมายสำคัญในการนิเทศ คือ การส่งเสริม การสนับสนุนและช่วยเหลือครูให้ประสบความสำเร็จในการะงาน มีความก้าวหน้า (ภาวดี หินขาว, 2555 : 23) ด้านวิชาชีพและการทำงานมีประสิทธิภาพ จึงเห็นได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียน มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนจะต้องดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ ด้วยเหตุผลหลายประการ ดังกล่าว ประกอบกับการปฏิรูปการศึกษาในยุคปัจจุบันซึ่งผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรทุกคนในโรงเรียน จะต้องปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ โดยใช้กิจกรรมการนิเทศ ภายในโรงเรียนเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร การนิเทศภายในโรงเรียน ถือเป็นกระบวนการพัฒนา บุคลากรในโรงเรียน โดยผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในโรงเรียนร่วมมือกันโดยใช้เทคนิควิธีการ และ กิจกรรมการนิเทศแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเติบโตตามศักยภาพของแต่ละบุคคล มีการประสานสัมพันธ์และเสริมสร้างขวัญและกำลังใจโดยมีเป้าหมายร่วมกันคือ คุณภาพ ของคนคุณภาพ ของงาน คุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนและคุณภาพของนักเรียน (กรรณิการ์ ฝากประโคน, 2556 : 20) และการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นการบริหารจัดการเพื่อชี้แนะให้ความช่วยเหลือ และ ความร่วมมือกับครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการ จัดการศึกษา เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครู และเพิ่มคุณภาพของนักเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา (พิมล ทาพริก, 2558, 54) โดยการนิเทศการสอนมีหลักการที่มุ่งสร้างสรรค์ ทำให้ผู้รับการนิเทศสามารถพึ่งตนเองได้ทั้งครู และ นักเรียน โรงเรียนได้รับการช่วยเหลือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนา การนิเทศจะเป็นวิธีหนึ่งที่สำคัญ และจำเป็นในการจัดการศึกษาในปัจจุบัน และอนาคตผู้นำเทศอาจจะเป็นผู้บริหารโรงเรียนเพราะผู้บริหาร เป็นผู้ใกล้ชิดกับครู สามารถที่จะปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาให้เป็นไปตามหลักการดังกล่าวได้ง่าย ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ เป็นผู้ที่จะต้องช่วยเหลือครูเพื่อให้การจัดการศึกษา ประสบผลสำเร็จมีคุณภาพ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น (กรรณิการ์ ฝากประโคน, 2556 :

19) และนพรัตน์ ชัยเรือง และสาลินี จงใจสุธรรม (2558 : 4) การนิเทศภายใน หมายถึง กระบวนการร่วมกันทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ครูพี่เลี้ยงและนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู ในการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ และเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดแก่ผู้เรียนทำให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ ซึ่งความเหมาะสมของรูปแบบการนิเทศภายใน หมายถึง ความสอดคล้องโครงสร้างและขั้นตอน ตลอดจนรายละเอียดของกิจกรรมในรูปแบบนิเทศภายในของสถานศึกษา ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 4 ระดับ คือ 4, 3, 2, และ 1 ค่ามัธยฐาน (Md.) มากกว่า 3.00 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ไม่เกิน 1.00 ถือว่าแนวทางนั้น ประเด็นนั้นมีความเหมาะสม และ สามารถนำมาเป็นแนวทาง การนิเทศภายในของสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนต่อไป จริยา แดงอ่อน (2559 : 19) การนิเทศภายในสถานศึกษา คือ การร่วมมือกันระหว่างผู้นิเทศและผู้ถูกนิเทศเพื่อพัฒนา งานในสถานศึกษาในด้านหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การวัดประเมินผลให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุดจากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง ภารกิจที่สำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูการพัฒนากระบวนการจัดการศึกษา เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน พัฒนางาน สร้างขวัญกำลังใจ และประสานสัมพันธ์ระหว่าง ผู้ปฏิบัติงานและผู้กำหนดนโยบาย เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์การพัฒนา คุณภาพการศึกษาต่อไป

#### จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษา

การดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียนสถานศึกษา ต้องมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน เพราะจุดมุ่งหมายในการนิเทศภายในสถานศึกษาจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถมองเห็นแนวทางในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้การนิเทศมีประสิทธิภาพ ได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษา ไว้ดังนี้

Briggs and Justman (1995 : 460-461) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา มีความมุ่งหมายสำคัญ 4 ข้อ คือ 1. การส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าทางอาชีพ ได้แก่ การประชุมต่าง ๆ การจัดอบรมแบบ Work Shop สัมมนาปัญหาต่าง ๆ การไปเยี่ยมชมศูนย์ทดลองต่าง ๆ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้ครูได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ในด้านวิชาการ การทำการวิจัยทดลองหลักสูตรหนังสือเรียน วิธีสอน และส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางการศึกษา 2. การส่งเสริมความเจริญของงานของครู ได้แก่ การส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ การส่งเสริมการทดลองกิจกรรมต่าง ๆ ที่ครูสนใจอยากจะทำ การเปิดโอกาสให้ครูได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับอาชีพ (Professional Association) การส่งเสริมครูที่มีความสามารถพิเศษในทางใดทางหนึ่งโดยเฉพาะ การส่งเสริมให้ครูได้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ในการศึกษาหาความรู้ ทำความเข้าใจงานที่เขาสนใจ และการส่งเสริมให้ครูสนใจในกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาคมอาชีพครูภายในประเทศและของนานาชาติ

3. การปรับปรุงการสอนของครู ได้แก่ การพิจารณาคัดเลือกครูที่มีความสามารถและมีประสิทธิภาพ เข้ามาทำการสอน การจัดงานและมอบหมายงานที่ถูกต้องและตรงกับความสามารถของครู การให้มีโอกาสได้สังเกตการสอน การเปิดประชุม อบรม เพื่อศึกษาปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการสอน การทำการสาธิต การสอนที่ดีให้แก่ครู และการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนครู และการสังเกตการสอนระหว่างโรงเรียนต่าง ๆ 4. การส่งเสริมแนะนำครูและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและประชาคม ได้แก่ การส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครองประชาชนในประชาคมของการส่งเสริมให้ครูมีโอกาสร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของประชาคม การส่งเสริมให้มีสมาคมครูผู้ปกครองขึ้นในโรงเรียน การส่งเสริมให้ประชาชนสนใจในกิจกรรมของโรงเรียน การจัดทำโรงเรียนให้เป็นศูนย์ของประชาคม และการส่งเสริมให้ครูรับผิดชอบและมีส่วนในการนำในประชาคมนั้น ๆ

กลุ่มงานนิเทศติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 (2555) ได้สรุปจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษาไว้ว่า มีจุดมุ่งหมายที่จะช่วยเหลือ ประสานงานให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ปรับปรุงตนเอง ทั้งด้านการสอน บุคลิกภาพ สร้างขวัญและกำลังใจ ความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและการรักษาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ตลอดจนการพัฒนาวิชาชีพครู ให้มีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น และจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษาไว้ว่า เพื่อช่วยเหลือครู ให้เข้าใจเด็กดีขึ้น และช่วยพัฒนาครูให้เกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ช่วยครูในการจัดหาและเลือกสื่อวัสดุอุปกรณ์ที่จะนำมาใช้ประกอบการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการสอน (ศิริกาญจนา เหมือนชาติ, 2556 : 3) ส่วนรัชนิกร วงศ์สะอาด (2557 : 18) ได้กล่าวถึงการนิเทศภายในสถานศึกษา มีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นการช่วยเหลือครูในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านวิชาชีพ ด้านการจัดการเรียนการสอน พร้อมทั้งการสนับสนุน การส่งเสริม และการให้กำลังใจในการทำงาน มุ่งให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงานภายในสถานศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดการพัฒนาตามความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา สอดคล้องกับภณทิรา สุปการ (2557 : 34 - 35) สรุปว่า การนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมาย เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากรในโรงเรียนโดยการประสานสัมพันธ์ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันและเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นการส่งเสริมความรู้ ทักษะ และพัฒนาวิชาชีพให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยมีเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพการศึกษาอันจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนและโรงเรียนในที่สุด และสิริรัตน์ ใจทาน (2558 : 12) การนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาผู้เรียนและครูเป็นประการสำคัญเพราะเชื่อว่าผู้เรียนและครูเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการศึกษา การนิเทศจึงมีจุดมุ่งหมายที่จะช่วยเหลือ แนะนำ ปรับปรุงและส่งเสริม เพื่อที่จะให้ครูได้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่ จนเป็นผู้ มีความรู้ ความสามารถที่จะช่วยเหลือตนเองได้ และพร้อมที่จะนำความรู้ความสามารถที่มีนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน

และพัฒนาการศึกษา อันจะส่งผลให้กระบวนการหรือวิธีการสอนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ชญากาญจน์ ศรีเนตร (2558 : 19) กล่าวถึง การนิเทศการศึกษาว่ามีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนมีทักษะในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกับนักเรียนได้รับการพัฒนาตามจุดมุ่งหมายของการนิเทศทางการศึกษา สอดคล้องกับ Good (Good, 1973 : 572) ได้กล่าวไว้ว่า จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษาไว้ว่า เพื่อช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดความเจริญงอกงามในวิชาชีพและการพัฒนาตนเองทั้งในด้านการปรับปรุงวัตถุประสงค์การสอน สื่อนวัตกรรมและเทคนิควิธีสอนและการประเมินผล การเรียน ต่อมา Good (Good, 1973 : 572) ศึกษาต่อและพบว่าจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา แท้จริงเพื่อช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดความเจริญงอกงามในวิชาชีพและการพัฒนาตนเองทั้งในด้านการปรับปรุงวัตถุประสงค์การสอน สื่อนวัตกรรมและเทคนิควิธีสอน และการประเมินผลการเรียน และ Thomas and Robert (1971) ได้อธิบายจุดมุ่งหมายหลักของการนิเทศไว้ดังนี้ 1. การนิเทศการศึกษาต้องมุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนการสอนของนักเรียนเป็นจุดสำคัญที่สุด 2. เพื่อให้ครูมีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงการทำงาน 3. เพื่อให้ครูได้นำไปพัฒนาการจัดการเรียนการสอน จากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา คือการกำหนดทิศทางการดำเนินงานด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา ทำให้ผู้นิเทศ และผู้ถูกนิเทศ ให้สามารถพัฒนาตนเองได้ทั้งในด้านวิชาชีพ และวิชาการ ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดการรักษาคุณภาพ ตลอดจนการรักษาผลประโยชน์สูงสุดที่ผู้เรียนพึงได้รับจากการจัดการเรียนการสอน

### หลักการนิเทศภายในสถานศึกษา

การนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นการดำเนินงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ แต่ก็ต้องอาศัยหลักการในการดำเนินงานเพื่อไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีนักการศึกษาหลายคนได้กล่าวถึงหลักการนิเทศภายในสถานศึกษา ไว้ดังนี้

รัชนิกร วงศ์สะอาด (2557 : 19) ได้กล่าวถึงหลักการนิเทศภายในสถานศึกษา คือการดำเนินงานที่ควบคู่กับการบริหารงานภายในสถานศึกษา ต้องยึดหลักการมีส่วนร่วมในการทำงาน และยึดหลักการดำเนินงานที่สร้างสรรค์ สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการดำเนินงาน เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของครูในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สอดคล้องกับชญากาญจน์ ศรีเนตร (2558 : 21) ได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับหลักการนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ยึดหลักตามระเบียบ ขั้นตอน หลักการทางวิชาการและตรงกับความต้องการของครู เพื่อปรับปรุงพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และสร้างบรรยากาศอย่างเป็นกันเองตามหลักประชาธิปไตย สร้างสรรค์ ยืดหยุ่น และเชื่อในความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคล และ จริยา แดงอ่อน (2559 : 24) กล่าวถึงหลักการนิเทศภายในสถานศึกษามีลักษณะเป็นวิทยาศาสตร์ คือ มีการทำงาน

เป็นระบบขั้นตอน ตั้งอยู่บนหลักการและเหตุผล มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนโดยอาศัยข้อมูลที่ต้องสามารถวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำ มีการทำงานโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน และผู้ที่เป็นหลักสำคัญในการพัฒนาระบบนิเทศภายในสถานศึกษา โดยมีเป้าหมายสำคัญในการนิเทศ คือ การส่งเสริม การสนับสนุนและช่วยเหลือครูให้ประสบความสำเร็จในการะงานมีความก้าวหน้าด้านวิชาชีพและทำงานมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับสิริรัตน์ ใจทาน (2558 : 26) การนิเทศภายในมีหลักการเน้นที่ตัวบุคคลให้ทำงานร่วมกันเป็นการกระตุ้นเตือนให้เกิดภาวะผู้นำผู้ตามที่ดี มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์งานให้เจริญก้าวหน้าภายใต้บรรยากาศแห่งประชาธิปไตยให้การยอมรับซึ่งกันและกัน สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเน้นการมีสัมพันธภาพให้เป็นกระบวนการร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ และ Glikman (2016 : 6) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษาว่าเป็นแนวคิดเกี่ยวกับงานและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งเป็นเป็นการสอนในหลักสูตร การจัดสื่อการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก การเตรียมและพัฒนาครูรวมทั้งการประเมินการเรียนการสอน หลักการนิเทศภายในสถานศึกษา ของนักการศึกษาดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุป ได้ว่า แนวทางในการนิเทศภายในสถานศึกษาจะต้องยึดหลักของการกำหนดบทบาทและหน้าที่ทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ให้ดำเนินการนิเทศบนพื้นฐานประชาธิปไตย พร้อมให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน รับฟัง ปรับปรุงการเรียนการสอน และรูปแบบการนิเทศ อยู่เสมอ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

### รูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษา

ศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556) กล่าวถึง แนวทางการนิเทศภายในสถานศึกษา ซึ่งเป็นการนิเทศเต็มพิกัดว่า เป็นการนำเสนอแนวทางให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยศึกษานิเทศก์และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ใช้พัฒนาประสิทธิภาพการนิเทศการศึกษาที่ต้องมีการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศตั้งแต่การศึกษาข้อมูล สภาพปัจจุบัน ปัญหาการพิจารณาตัดสินใจ การร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้พิจารณาและกำหนดให้มีการนิเทศเต็มพิกัดตามจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 8 เรื่อง ดังนี้

1. การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
2. การเตรียมความพร้อมเด็กปฐมวัย
3. การยกระดับการอ่าน การเขียน การคิดเลข และการคิดขั้นพื้นฐาน
4. การพัฒนาจิตสำนึกในความเป็นไทย มีจิตสาธารณะและอยู่อย่างพอเพียง
5. การใช้คอมพิวเตอร์พกพา
6. การพัฒนานักเรียนให้เป็นหนึ่งในประชาคมอาเซียน
7. การนิเทศระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

### 8. การนิเทศภายในสถานศึกษา

จากจุดเน้นของการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานปี 2556 นั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดจุดเน้นในการดำเนินการไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้หลักเพิ่มขึ้น โดยผลการทดสอบระดับชาติ (O - NET) เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3

2. เด็กปฐมวัยทุกคนได้รับการเตรียมความพร้อมด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยอย่างมีคุณภาพ

3. นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ทุกคนอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น และนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกคนอ่านคล่อง เขียนคล่อง คิดเลขคล่อง และมีทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน

4. นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในความเป็นไทย มีจิตสาธารณะและอยู่อย่างพอเพียง

5. นักเรียนที่มีความสามารถด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และศิลปศาสตร์ ได้รับการส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศ

6. ประชากรวัยเรียนทุกคนมีโอกาสเข้าถึงบริการทางการศึกษาด้วยทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อลดอัตราเด็กตกหล่น ออกกลางคัน ส่งเสริมการเรียนรู้ต่อเนื่องหรือประกอบอาชีพ

7. นักเรียน ครูและสถานศึกษา ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของตน

8. นักเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมพหุวัฒนธรรม

9. สถานศึกษาทุกแห่งได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ มีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและได้รับการรับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอก

10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งมีคุณภาพตามมาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากระบวนการนิเทศการสอนมีจุดมุ่งหมายที่จะช่วยเหลือและพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน และช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้ที่เกี่ยวข้องตลอดจนทำให้เกิดความมั่นใจและภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน Harris, Ben M. (1985) ได้สรุปกระบวนการจัดนิเทศการสอนไว้ 5 ขั้นตอน ซึ่งเขียนด้วยตัวย่อว่า POLCA โดยอธิบายไว้ ดังนี้

1. กระบวนการวางแผน (Planning Process) หมายถึง การติดตามการนิเทศ จัดตารางทำงาน ตารางการนิเทศ และทำโครงการต่าง ๆ

2. กระบวนการจัดการ (Organizing Process) หมายถึง การจำแนกหน้าที่เพื่อขจัดปัญหา การซื้อของงาน ชี้แหล่งข้อมูลทางวิชาการ จัดวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวก การจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ในสถานศึกษา

3. กระบวนการนำ (Leading Process) หมายถึง การแสดงภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในการตัดสินใจ ให้ข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษาแนะนำ ให้กำลังใจ เสริมแรง เอาใจใส่ในเรื่องสวัสดิภาพ ใช้ความสามารถในการสื่อสาร และมีความคิดริเริ่ม

4. กระบวนการควบคุม (Controlling Process) หมายถึง การติดตามการทำงานของบุคลากร เมื่อพบข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องผู้นิเทศจะต้องแก้ไขข้อบกพร่องนั้นด้วยการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศ จะเห็นได้ว่า การควบคุมทางการนิเทศนั้น เป็นกระบวนการที่แตกต่างไปจากการควบคุมทางการบริหาร

5. กระบวนการประเมิน (Assessing Process) ได้แก่ การประเมินผล การตัดสินใจ การดำเนินการวิจัย และการวัดผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมที่สำคัญ คือ การพิจารณาผลงานในเชิงปฏิบัติ ว่าการนิเทศส่งผลมากน้อยเพียงใด และวัดผลอย่างมีแบบแผนมีความเที่ยงตรงทั้งนี้ควรมีการวิจัยด้วยเครื่องมือในการนิเทศการสอน

เครื่องมือในการนิเทศการสอนประกอบด้วยเครื่องมือที่สำคัญ คือ

1. เครื่องมือสำหรับผู้นิเทศหรือผู้ทำหน้าที่นิเทศ และ เครื่องมือการนิเทศการสอนสำหรับผู้นิเทศ/ผู้ทำหน้าที่นิเทศ

1.1 โครงการนิเทศการสอน เพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาสมรรถภาพการสอนของครู เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนของนักเรียนเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ด้านใดด้านหนึ่ง

1.2 แผนการนิเทศการสอนครู

1.3 เครื่องมือสังเกตการณ์สอนของครูและแบบประเมินสมรรถภาพการสอนของครู

1.4 ปฏิทินสังเกตการสอนของครู

1.5 แบบประเมินตนเองในการนิเทศการสอน

1.6 แบบประเมินโครงการนิเทศและแผนการสอน

1.7 แบบสอบถามความคิดเห็นของครู

1.8 แบบรายงานผลการนิเทศการสอน

2. เครื่องมือในการจัดการเรียนการสอนเพื่อการนิเทศของครู

2.1 โครงการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนหรือโครงการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อปรับปรุงพัฒนาผลการเรียนรู้ของนักเรียน

2.2 แผนการจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีสอนที่ได้เลือกใช้ร่วมกับผู้นิเทศ

2.3 แบบวัดผลการเรียนรู้ของนักเรียน

2.4 แบบสอบถามความคิดเห็นของนักเรียน

2.5 แบบประเมินสมรรถนะการสอนของตัวเองและแบบประเมินสมรรถนะการนิเทศ

ของผู้นิเทศ

2.6 แบบบันทึก Journal Writing ของตัวเอง (ครู/ผู้รับการนิเทศและของนักเรียน)

2.7 แบบรายงานผลการนิเทศ (สำหรับการทำหน้าที่เป็นผู้นิเทศในเวลาเดียวกัน)

### รูปแบบและกระบวนการนิเทศในสถานศึกษา

รูปแบบการนิเทศในสถานศึกษา เป็นโครงสร้างและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ และแนวทางในการดำเนินการที่สถานศึกษานำมาใช้ในการปฏิบัติการนิเทศอย่างเหมาะสมกับบุคคล สถานที่เวลาหรือสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การนิเทศการศึกษาประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากพิจารณาจำแนกรูปแบบการนิเทศในสถานศึกษาที่นักวิชาการนำเสนอในปัจจุบันอาจจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะคือ รูปแบบการนิเทศลักษณะทั่วไป และรูปแบบการนิเทศลักษณะเฉพาะ

รูปแบบการนิเทศลักษณะทั่วไป รูปแบบการนิเทศลักษณะทั่วไป หมายถึงวิธีการ หรือปฏิบัติการนิเทศ โดยคำนึงถึงลักษณะของการสื่อสาร หรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศว่าเป็นไปในลักษณะใด รวมทั้งคำนึงถึงจำนวนของผู้รับการนิเทศด้วย สำหรับรูปแบบการนิเทศลักษณะทั่วไปที่นักวิชาการหลายคนมักจะจำแนกไว้ในลักษณะคล้ายกัน โดยจำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ รูปแบบการนิเทศแบบกลุ่ม และรูปแบบการนิเทศรายบุคคล กระบวนการศึกษาธิการ จำแนกการนิเทศ ออกเป็น 4 ประเภท โดยเพิ่มเติมอีก 2 ประเภท คือ การนิเทศทางตรง การนิเทศ ทางอ้อม สำหรับการนิเทศทางตรงนั้นเป็นรูปแบบที่ผู้นิเทศให้ความช่วยเหลือแนะนำและให้คำปรึกษาโดยตรงแบบเผชิญหน้ากับครูผู้รับการนิเทศ ซึ่งเป็นรูปแบบเดียวกับการนิเทศเป็นรายบุคคลและการนิเทศเป็นกลุ่มสาระสำคัญของรูปแบบการนิเทศประเภทต่าง ๆ มีดังนี้ 1. การนิเทศเป็นรายบุคคล เป็นรูปแบบที่ผู้ให้การนิเทศช่วยเหลือ แนะนำให้คำปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ เป็นรายบุคคลแก่ผู้รับ การนิเทศ Oliva and Pawlas (Oliva and Pawlas, 2001 : 59) กล่าวถึงข้อดีของการนิเทศเป็นรายบุคคลว่า คือ 1) สามารถสนองความต้องการพิเศษของครูเป็นรายบุคคล 2) เป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้นิเทศให้ความสนใจครูแต่ละคน 3) ถ้าสนองความต้องการของครูได้ก็จะสามารถลดการต่อต้านของครูเกี่ยวกับการนิเทศแบบกลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จ 4) ถ้าการดำเนินการเป็นด้วยความเหมาะสม

การนิเทศแบบรายบุคคลช่วยให้ครูกล้าที่จะบอกข้อบกพร่องของตนเอง และ 5) การนิเทศแบบ รายบุคคลทำให้เกิดความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ความไว้วางใจระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศมากกว่าการนิเทศแบบกลุ่ม การนิเทศเป็นรายบุคคลเป็นวิธีการที่ผู้นิเทศจะทำงานร่วมกับผู้รับการนิเทศโดยตรง ดังนั้น ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการนิเทศจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานร่วมกันของทั้งสองฝ่าย การนิเทศเป็นรายบุคคล สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกตการสอน การสาธิต การสอน การเยี่ยมชั้นเรียน การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ในที่นี้ขอเสนอรายละเอียดของเทคนิคของการนิเทศเป็นรายบุคคลบางเทคนิค ดังนี้

1. การสังเกตการสอน เทคนิควิธีนี้ใช้มาเป็นเวลานาน และในปัจจุบันก็ยังเป็นเทคนิคที่ใช้อยู่ โดยสามารถจะนำไปใช้ควบคู่กับเทคนิคการนิเทศอื่น ๆ เช่น การให้คำปรึกษาแนะนำหรือการนิเทศแบบเพื่อนนิเทศเพื่อน ผู้นิเทศต้องเข้าใจว่าการสังเกตการสอนไม่ใช่การประเมินครู แต่เป็นการให้ความช่วยเหลือครูในการพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาสำรวจความต้องการและปัญหาของครูผู้สอน ให้คำปรึกษาแนะนำครูตามความต้องการและประเมินผลการสอนของครู โดยผู้นิเทศควรมีแนวปฏิบัติในการสังเกตการสอน ดังนี้

- 1.1 ควรสร้างเจตคติที่ดีต่อการสังเกตการสอน
- 1.2 ควรให้ครูเข้าใจจุดมุ่งหมายของการนิเทศ
- 1.3 ควรให้ผู้สอนมีส่วนร่วมวางแผนในการสังเกตการสอน
- 1.4 ควรสังเกตการสอนเฉพาะประเด็นที่กำหนดไว้กับครูผู้สอน
- 1.5 ควรทำให้บรรยากาศในห้องเรียนเป็นบรรยากาศที่เป็นมิตรไม่ตึงเครียด และพยายามหาจุดเด่นของผู้สอนให้มาก

1.6 การนิเทศควรจัดทำแผนการเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อสังเกตการสอนล่วงหน้า

2. การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล เป็นรูปแบบที่ใช้อยู่เป็นประจำโดยส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นเมื่อผู้นิเทศเยี่ยมชั้นเรียน และพบปัญหาเกี่ยวกับการสอน การตรวจงาน การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ของครูรวมทั้งพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ของครูผู้นิเทศจะให้คำปรึกษาแก่ครูเป็นการเฉพาะซึ่งอาจจะเป็นการให้คำปรึกษาในห้องพักครูห้องนิเทศและห้องผู้บริหาร หลักการในการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล

3. การสาธิตการสอน เป็นการฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเข้าใจวิธีการสอนอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ดีเหมาะสมกับสถานศึกษา ข้อที่ควรคำนึงถึง คือ การต้องตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนแบบใดที่ดีที่สุดและไม่มีการสอนใดที่ไม่ดีโดยสิ้นเชิง วิธีการสอนหนึ่งอาจเหมาะสมกับบริบทหรือสภาพการณ์ของสถานศึกษาหรือในชั้นเรียนหนึ่ง ๆ การสาธิตการสอนที่ดีจะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ และมีความมุ่งหมายที่แน่นอน โดยให้ครูได้มีโอกาสเห็นและเรียนรู้วิธีการสอน ใหม่ ๆ ครูจะต้องได้รับการฝึกฝนในเรื่องการสังเกต และบันทึกสิ่งที่สังเกตการสอนอย่างระมัดระวัง และสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมานำเสนออภิปรายข้อค้นพบซึ่งอาจมีทั้งจุดดีและจุดด้อย ภายหลังการสาธิตการสอน สำหรับการสาธิตการสอนนี้ หากเป็นการสาธิตให้เฉพาะครูคนใดคนหนึ่ง ก็ถือว่าเป็นการนิเทศเป็นรายบุคคล แต่หากเป็นการสาธิตให้ครูหลาย ๆ คนดูก็ถือว่าเป็นการ นิเทศแบบกลุ่ม

4. การเยี่ยมชั้นเรียน (Intervisitation) การเยี่ยมชั้นเรียนแตกต่างจากการสาธิตการสอน ตรงที่การสาธิตการสอนมีการเตรียมการสำหรับครูเพียงเล็กน้อย แต่จะเป็นการเยี่ยมชั้นเรียนที่จะทำให้เห็นสภาพที่แท้จริงหรือใกล้เคียงสภาพที่เป็นจริงมากที่สุดผู้เยี่ยมหรือผู้สังเกตจะต้องบอกจุดมุ่งหมายล่วงหน้าก่อนการสังเกต และเตรียมผู้สอนหรือผู้ที่将被สังเกตโดยเลือกบุคคลที่มีความชำนาญในทักษะการสอนบางอย่างที่ผู้เยี่ยมต้องการสังเกต ผู้สังเกตและผู้สอนจะต้องทำการพบปะเพื่อ ทำความตกลงกัน

มีการแจกรายละเอียดให้กับผู้สังเกตการณ์ เช่น จุดมุ่งหมายที่จะไปดูการสอน บันทึกการสอนลักษณะของห้องเรียนและรายละเอียดเกี่ยวกับผู้เรียนบางคนในห้อง และจะต้องมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกันและกันภายหลัง จากที่สังเกตการสอนแล้วจึงจะทำให้การ เยี่ยมชั้นเรียนได้ผลดี สมตามจุดมุ่งหมาย การเยี่ยมชั้นเรียนเป็นเทคนิคที่ใช้กันมากที่ให้ครูที่มีจุดอ่อนและต้องการความช่วยเหลือไปดูครูที่มีลักษณะตรงกับที่ตนต้องการสอนทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างครูด้วยกัน (Harris, 1985 : 83)

5. การเดินผ่านชั้นเรียน (Walkthrough) เป็นวิธีการในการนิเทศที่ แคโรลิน เจ โดวเนย์ (Carolyn J. Downey) ได้พัฒนาขึ้นโดยใช้ชื่อว่า “การนิเทศแบบเดินผ่านชั้นเรียน 3 นาที” (Three - Minute Walkthrough Supervision) ผู้นิเทศจะใช้การเดินผ่านชั้นเรียนซึ่งสามารถจะจับภาพที่ชัดเจนได้เลยว่ามื่อะไรเกิดขึ้นในชั้นเรียน แต่การใช้วิธีการนี้อาจต้องเดินผ่านหรือเยี่ยมชั้นเรียนบ่อยครั้งจึงจะสามารถระบุได้ชัดเจนว่าการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนเป็นอย่างไร โดยหลังจากการเดินผ่านชั้นเรียนหลาย ๆ ครั้งผู้นิเทศจะต้องมีการสนทนาแลกเปลี่ยนพูดคุยกับครู และต้องเป็นการสนทนาอย่างกัลยาณมิตร เพื่อช่วยในการพัฒนาวิชาชีพครู (Gieske, 2011) วิธีการนี้โคเออร์เพอริช (Koerperich, 2008) ได้ทำการศึกษาวิจัยผลของการสังเกตโดยการเดินผ่านชั้นเรียนต่อความมั่งคั่งในวิชาชีพของครู พบว่าการดำเนินการสังเกตโดยใช้การเดินผ่านชั้นเรียนอย่างเป็นระบบจะเพิ่มความเชื่อมั่นของครู

รูปแบบการนิเทศเป็นกลุ่ม เป็นรูปแบบที่ผู้นิเทศให้ความช่วยเหลือแนะนำให้คำปรึกษาแก่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน โอลิวา และ พอร์ลัส (Oliva and Pawlas, 2001 : 59) ได้กล่าวถึงส่วนดีของการนิเทศแบบกลุ่ม ดังนี้ 1) ช่วยประหยัดเวลา และช่วยลดการเดินทางจากห้องเรียนหนึ่งไปยังอีกห้องเรียนหนึ่ง 2) เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 3) ช่วยให้ผู้นิเทศไม่เหนื่อยเกินไป เพราะไม่ต้องนิเทศ ซ้ำ ๆ เกี่ยวกับประสบการณ์เรียนรู้ของครูแต่ละคน 4) กิจกรรมบางลักษณะจำเป็นต้องใช้กลุ่มในการตัดสินใจ เช่น เรื่องการนำเสนอหลักสูตร 5) กิจกรรมบางอย่างต้องการพลังความสามารถของคนมากกว่า 1 คน เช่น การประเมินความต้องการจำเป็นของหลักสูตรในระบบโรงเรียน 6) กิจกรรมบางอย่างไม่สามารถจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้หากเป็นการทำงานเพียงคนเดียว เช่น การฝึกอบรมโดยใช้พลวัตรกลุ่ม

การนิเทศอีกลักษณะหนึ่งซึ่งเป็นที่นิยมใช้มากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากมีความก้าวหน้าในเรื่องเทคโนโลยี สารสนเทศอย่างมาก คือการนิเทศทางอ้อมซึ่งเป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศใช้วิธีการผ่านกระบวนการใช้สื่อทางไกลกับผู้รับการนิเทศ ซึ่งจะช่วยให้สามารถนิเทศได้อย่างรวดเร็วกว้างขวาง หากเป็นในอดีตผู้นิเทศจะใช้วิธีการ เช่น ให้อ่านเอกสาร การจัดนิทรรศการ การไปศึกษานอกสถานที่เป็นหลักแต่ในโลกยุคข้อมูลสารสนเทศนี้ผู้นิเทศจะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลัก เช่น การใช้การนิเทศออนไลน์ เพื่อให้ข้อความรู้ มีการจัดทำ weblog และใช้เครือข่ายออนไลน์ ในการนิเทศและการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันของครูและผู้นิเทศ

### รูปแบบการนิเทศลักษณะเฉพาะ

การนิเทศที่มีลักษณะเฉพาะเป็นรูปแบบที่มีหลักการและทฤษฎีรองรับและมีขั้นตอนในการดำเนินการที่ชัดเจน และมีเทคนิควิธีการที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ในปัจจุบัน มีรูปแบบที่นำมาใช้หลากหลาย ในที่นี้ขอเสนอรูปแบบในบางลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบการนิเทศแบบคลินิก (Clinical Supervision) เป็นเทคนิคที่เป็นที่รู้จักกันดี และนิยมใช้กันมาอย่างแพร่หลาย มอริส แอล โคแกน (Morris L. Cogan) ได้ชื่อว่าเป็นผู้ริเริ่มการนิเทศแบบคลินิก ได้ให้ความหมายของการนิเทศแบบคลินิกว่า เป็นการดำเนินการที่ออกแบบไว้สำหรับปรับปรุงสมรรถนะการสอนของครูโดยเน้นการปรับปรุงพฤติกรรมการสอนของครูในชั้นเรียน ซึ่งเป็นกระบวนการสังเกตการสอนภายในห้องเรียนที่จะทำให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ เช่น บันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในห้องเรียน ตั้งแต่พฤติกรรมการสอนของครู และพฤติกรรมการเรียนของผู้เรียนในขณะที่ครูสอน รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับครู นักเรียนด้านทัศนคติ ความเชื่อ (Cogan, 1973 : 9 อ้างถึงใน เก็จกนก เอื้อวงศ์, 2557)

ลักษณะสำคัญของการนิเทศแบบคลินิก (เก็จกนก เอื้อวงศ์, 2557: อ้างถึงใน Goldhammer, Anderson and Krajewski 1993) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการนิเทศแบบคลินิกไว้ ดังนี้

- 1.1 เป็นเทคโนโลยีในการปรับปรุงการเรียนการสอน
- 1.2 เป็นส่วนสำคัญที่แทรกอยู่ในกระบวนการเรียนการสอน
- 1.3 เป็นกระบวนการที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน โดยสามารถเชื่อมระหว่างความต้องการของสถานศึกษา และความต้องการความงอกงามในวิชาชีพครู
- 1.4 เป็นกระบวนการที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างวิชาชีพครูและผู้นิเทศ
- 1.5 เป็นกระบวนการที่ต้องมีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน และสะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจการสนับสนุนซึ่งกันและกัน และความผูกพันในการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้า
- 1.6 เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ แม้ว่าการดำเนินการอาจต้องยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนวิธีการอย่างต่อเนื่อง
- 1.7 เป็นกระบวนการที่สร้างสรรค์เชื่อมโยงระหว่างความจริงกับอุดมการณ์
- 1.8 เป็นกระบวนการที่อยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าผู้นิเทศคือผู้ที่มีความรู้อย่างแท้จริงเกี่ยวกับการวิเคราะห์การสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างเพื่อนมนุษย์
- 1.9 เป็นกระบวนการที่ต้องมีการให้การฝึกอบรมสำหรับผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศ ก่อนที่จะนำการนิเทศแบบคลินิกไปใช้โดยเฉพาะเรื่องการสังเกตการสอน และการดำเนินการนิเทศแบบคลินิกที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2. รูปการนิเทศแบบร่วมพัฒนา (Collegial And Collaborative Supervision)

การนิเทศแบบร่วมพัฒนามีลักษณะต่าง ๆ กัน เช่น การนิเทศแบบเพื่อนนิเทศเพื่อน (Peer Coaching) การนิเทศแบบชี้แนะทางปัญญา (Cognitive Coaching) และการนิเทศโดยครูพี่เลี้ยง (Mentoring) ซึ่งรูปแบบการนิเทศดังกล่าวมีแนวคิดหลักคือ การให้ความร่วมมือกันของครู แต่รูปแบบทั้ง 3 ลักษณะก็มีจุดเน้นบางส่วนที่แตกต่างกัน สาระสำคัญของรูปแบบทั้ง 3 มีดังนี้ (Beach and Reinhartz 2000 : 141 - 145)

2.1 รูปแบบการนิเทศแบบเพื่อนนิเทศเพื่อน (peer coaching) เป็นการนิเทศที่ใช้ทีมครูข้ามระดับและข้าม กลุ่มสาระการเรียนรู้ในการความช่วยเหลือสนับสนุนและการให้กำลังใจ ซึ่งกันและกันในการพัฒนาการเรียนการสอน โดยบทบาทของผู้นิเทศเป็นผู้เอื้ออำนวยในขณะร่วมงานกับครูในกลุ่มเพื่อน แนวทางที่ใช้ดำเนินการเป็นกลุ่มเล็กในการเรียนรู้โดยอาจนำกระบวนการนิเทศแบบคลินิกมาประยุกต์ใช้ในระหว่างการเรียนรู้ในกลุ่มมีการตั้งคำถามเพื่อช่วยให้ครูมีความเข้าใจในด้านการเรียนการสอนของตนอย่างชัดเจน ทั้งนี้สมาชิกในกลุ่มและผู้นิเทศต้องร่วมกันวิเคราะห์ และให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อช่วยให้ครูตัดสินใจในการปรับปรุงการเรียนการสอนของตนเองทักษะที่สามารถนำมาใช้ประกอบด้วยทักษะการสังเกต การสื่อสาร และทักษะการแก้ปัญหา การนิเทศแบบเพื่อนนิเทศเพื่อนนี้ช่วยให้ครูประยุกต์ใช้ทักษะการสอนใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น

2.2 การนิเทศแบบชี้แนะทางปัญญา (Cognitive Coaching) เป็นกระบวนการที่ไม่เน้นการตัดสินความถูกต้อง แต่จะใช้การประชุมวางแผน การสังเกต และการประชุมเพื่อสะท้อนพฤติกรรมการสอน และยังใช้ในการวางกลยุทธ์ที่มีลักษณะเฉพาะเพื่อจะเสริมสร้างการรับรู้ การตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนของนักเรียน เป็นการพัฒนารับปรุงกระบวนการคิดของครู จุดมุ่งหมายสำคัญของรูปแบบการนิเทศ คือ 1) การพัฒนาและรักษาความไว้วางใจ 2) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ 3) การส่งเสริมความองคางามในพฤติกรรมที่เป็นอิสระและพึ่งพาอาศัยกัน

2.3 รูปแบบการนิเทศโดยครูพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นรูปแบบที่ใช้วิธีการร่วมมือกัน โดยมีการช่วยเหลือเพื่อจะถ่ายโอนบทเรียนของประสบการณ์วิชาชีพโดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสำคัญว่าจะมีบทบาท 5 บทบาท คือ บทบาทการสอน การสนับสนุน การให้กำลังใจ การให้คำปรึกษา และการสร้างสัมพันธภาพ และผู้ที่ทำหน้าที่เป็นครูพี่เลี้ยงควรมีบทบาท ดังนี้ 1) การให้ข้อเสนอแนะโดยช่วยให้ผู้รับการนิเทศได้เข้าใจวัฒนธรรมของสถานศึกษา และเข้าใจนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา 2) การให้การสอนแนะในการฝึกฝนเพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้รูปแบบการช่วยเหลือ 3) ในบทบาทนี้ครูพี่เลี้ยงจะเป็นเพื่อนหรือที่ปรึกษาที่จะให้ความสนใจในการที่จะระบุนวิเคราะห์ และแก้ปัญหาการเรียนการสอนให้กับผู้รับการนิเทศ 4) ครูพี่เลี้ยงจะเป็นผู้ให้กำลังใจ และพัฒนา โดยให้การยกย่องและร่วมฉลองความสำเร็จ การนิเทศโดยครูพี่เลี้ยงเป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพราะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และปรับปรุงพฤติกรรมการสอนในระยะเวลายาวนาน

การใช้ครูพี่เลี้ยงช่วยให้เกิดการถ่ายโอนประสบการณ์ระหว่างครูและครูพี่เลี้ยงซึ่งเป็นการพัฒนาวิชาชีพ อย่างไรก็ตามรูปแบบการนิเทศนี้จะประสบความสำเร็จได้ครูพี่เลี้ยงซึ่งเป็นแบบอย่างการปฏิบัติจะต้องได้รับการคัดเลือกและฝึกฝนมาเป็นอย่างดีในการสร้างสัมพันธภาพเพื่อให้เกิดการสื่อสารที่ดีซึ่งจะขัดอคติและทัศนคติที่ไม่ดีในการรับการนิเทศ

รูปแบบการนิเทศแต่ละลักษณะต่างมีลักษณะเฉพาะของตน และสามารถนำมา ประยุกต์ใช้ร่วมกันได้ การจะเลือกใช้รูปแบบใดจำเป็นที่จะต้องพิจารณาเลือกให้เหมาะสม ทั้งนี้ในการเลือกควรคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้ 1) จุดหมายของการนิเทศโดยพิจารณาว่ามีจุดมุ่งหมายในการนิเทศอย่างไร เพราะแต่ละรูปแบบจะสนองต่อจุดมุ่งหมายแตกต่างกันไป เช่น ต้องการให้ผู้นิเทศมีความรู้ ก็เลือกเทคนิควิธีในการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ หรือจัดแหล่งวิชาการที่ครูศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ได้ 2) เวลาที่ใช้ในการนิเทศ ผู้นิเทศควรพิจารณาเวลาในการจัดกิจกรรมว่า ต้องการเวลามากน้อยเพียงใด หากมีเวลาจำกัดก็ไม่สามารถจัดทัศนศึกษาหรือออกภาคสนามไปนอกเขตสถานศึกษา 3) งบประมาณที่ใช้ในการนิเทศ การนิเทศที่ไปศึกษานอกสถานที่อาจต้องการงบประมาณค่าใช้จ่ายมากกว่าการเชิญวิทยากรหรือการประชุมปรึกษาหารือ 4) ขนาดของกลุ่มผู้รับการนิเทศ การนิเทศเป็นรายบุคคลโดยทั่วไป จะใช้การสังเกตการณ์สอนและปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาการสอน แม้จะเสียเวลามากแต่ก็ได้ผลค่อนข้างสูง และการนิเทศเป็นกลุ่ม กลุ่มผู้รับการนิเทศขนาดเล็กไม่เกิน 10 คน เช่น กลุ่มครูที่สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน และการรับนิเทศในด้านปัญหาที่เกิดขึ้นจากการสอน โดยสามารถใช้อภิปรายระดมสมอง บทบาทสมมุติ หรือการปรึกษาหารือกันได้ เป็นกลุ่มที่พอเหมาะในเวลาและค่าใช้จ่าย และ 5) ความพร้อมของบุคลากรและบรรยากาศของสถานศึกษา เช่น สถานศึกษาที่มีครูซึ่งมีความรู้ความสามารถเฉพาะตัวบางอย่าง และมีบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตรเป็นพื้นฐาน อาจเลือกและพัฒนาให้เกิดการนิเทศแบบรวมพัฒนา เป็นต้น

จากความหมายและแนวคิด ทฤษฎีระบบ ดังกล่าวทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่เป็นประโยชน์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการอธิบายระบบการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา ตามที่ได้กล่าวแล้วว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและ ผู้รับการนิเทศ ในการให้คำปรึกษา แนะนำช่วยเหลือเกี่ยวกับการปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้น ดังนั้นหากจะให้ความหมายของระบบการนิเทศในสถานศึกษาก็น่าจะหมายถึง องค์ประกอบที่แสดงถึงกลไกหรือกระบวนการในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ ในการให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือ เกี่ยวกับการปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้น ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) ปัจจัยนำเข้าคือ หลักการผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ และปัจจัยสนับสนุน 2) กระบวนการนิเทศ 3) ผลผลิตการนิเทศ 4) ข้อมูล ย้อนกลับและ 5) สภาพแวดล้อมภายนอก

กระบวนการนิเทศการศึกษาที่แสดงถึงขั้นตอน กิจกรรมและวิธีการในการนิเทศ การศึกษา ซึ่งสามารถจัดแบ่งกิจกรรมการนิเทศออกเป็น 3 กลุ่ม คือ (ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ, 2550 : 59 อ้างถึงใน เก่งจนก เอื้อวงศ์, 2557) ได้แก่

1. กิจกรรมที่ผู้นิเทศเป็นผู้ปฏิบัติ เป็นกิจกรรมหลักที่ผู้นิเทศใช้สำหรับการให้ความรู้แก่ผู้รับการนิเทศหรือทำการตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับการนิเทศ เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้รับการนิเทศให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการนิเทศที่ได้กำหนดไว้ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมการบรรยาย การสาธิต การสังเกตการสอนในชั้นเรียน การสัมภาษณ์ การบันทึกข้อมูล การจัดทำเครื่องมือและแบบทดสอบ
2. กิจกรรมที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศทำร่วมกันเป็นกิจกรรมการนิเทศที่ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศมีส่วนร่วม ในกิจกรรมทั้ง 2 ฝ่าย ได้แก่ การประชุม การระดมสมอง และการอภิปราย
3. กิจกรรมสำหรับผู้รับการนิเทศ เป็นกิจกรรมที่เน้นบทบาทของผู้รับการนิเทศ ซึ่งผู้รับการนิเทศต้องเป็นผู้กระทำหรือปฏิบัติตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้แก่ การฟัง การดู การอ่าน การเขียน การไปทัศนศึกษา บทบาทสมมติ และการปฏิบัติตามคำแนะนำ

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยพบว่ากระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษามีหลายองค์ประกอบ ซึ่งขึ้นอยู่กับรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาตามรูปแบบนั้น ๆ ผู้วิจัยจึงนำองค์ประกอบในกระบวนการนิเทศสถานศึกษามาสังเคราะห์เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการนิเทศภายในสถานศึกษาในการวิจัยในครั้งนี้ ดังตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ตารางการสังเคราะห์ตัวแปรด้านกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา

| องค์ประกอบ<br>ของกระบวนการนิเทศ<br>ภายในสถานศึกษา | Luther Gulick (2012) | Harris, Ben M (1985) | ชนากาญช์ ศรีเนตร (2557) | รัชนีกร วงศ์สะอาด(2557) | กิตติพงษ์ ศรีเมือง (2557) | พงษ์รัช ตั้งศิษะรักษ์ (2558) | อรรถพร เกตุแก้ว (2558) | พิสน์ โพนทัน (2559) | จริยา แดงอ่อน (2559) | นิรุทธ์ นันทมาตังนรา (2560) | อุทัยรัตน์ แสงพระจันทร์ (2560) | ผู้วิจัย |
|---------------------------------------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|------------------------------|------------------------|---------------------|----------------------|-----------------------------|--------------------------------|----------|
| 1. การสำรวจความต้องการ<br>และความจำเป็น           | ✓                    | -                    | ✓                       | ✓                       | ✓                         | -                            | ✓                      | ✓                   | -                    | -                           | ✓                              | *        |
| 2. การวางแผนการนิเทศ                              | ✓                    | ✓                    | ✓                       | ✓                       | ✓                         | ✓                            | ✓                      | ✓                   | ✓                    | ✓                           | ✓                              | *        |
| 3. การให้ความรู้ก่อนดำเนินการ<br>นิเทศ            | ✓                    | -                    | -                       | -                       | -                         | ✓                            | -                      | -                   | -                    | ✓                           | -                              | *        |

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

| องค์ประกอบ<br>ของกระบวนการนิเทศ<br>ภายในสถานศึกษา  | Luther Gulick (2012) | Harris, Ben M (1985) | ชนากาญช์ ศรีเนตร (2557) | รัชนีกร วงศ์สะอาด(2557) | กิตติพงษ์ ศรีเมือง (2557) | พงษ์ธวัช ตั้งศิษะรักษ์ (2558) | อรรถพร เกตุแก้ว (2558) | พิสน์ โพนทัน (2559) | จิริยา แดงอ่อน (2559) | นิรุทธิ์ นันทมาศังกร (2560) | อุทัยรัตน์ แสงพระจันทร์ (2560) | ผู้วิจัย |
|----------------------------------------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------------|------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------------|--------------------------------|----------|
| 4. การปฏิบัติการนิเทศ                              | ✓                    | ✓                    | ✓                       | ✓                       | ✓                         | ✓                             | ✓                      | ✓                   | ✓                     | ✓                           | ✓                              | *        |
| 5. การสร้างเสริมกำลังใจ<br>แก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ   | -                    | ✓                    | -                       | -                       | -                         | ✓                             | -                      | -                   | -                     | ✓                           | -                              | *        |
| 6. การประเมินผลการนิเทศ<br>และการรายงานผล          | ✓                    | ✓                    | ✓                       | ✓                       | ✓                         | ✓                             | ✓                      | ✓                   | ✓                     | ✓                           | ✓                              | *        |
| 7. การขยายผลต่อยอด และ<br>ยกย่องเชิดชูเกียรติ      | -                    | -                    | ✓                       | ✓                       | -                         | -                             | -                      | -                   | -                     | -                           | -                              | -        |
| 8. การสังเกตการสอน                                 | -                    | -                    | -                       | -                       | -                         | ✓                             | -                      | -                   | -                     | -                           | -                              | -        |
| 9. การใช้ข้อมูลย้อนกลับ<br>และกำหนดปัญหาครั้งต่อไป | ✓                    | -                    | -                       | -                       | -                         | -                             | -                      | -                   | -                     | -                           | -                              | -        |
| 10. วินิจฉัย สั่งการ ควบคุม<br>กำกับติดตาม         | ✓                    | ✓                    | -                       | -                       | -                         | -                             | -                      | -                   | -                     | -                           | -                              | -        |
| 11. จัดสรรงบประมาณ                                 | ✓                    | -                    | -                       | -                       | -                         | -                             | -                      | -                   | -                     | -                           | -                              | -        |
| 12. การสร้างสื่อและเครื่องมือ<br>ในการนิเทศ        | -                    | -                    | -                       | -                       | ✓                         | ✓                             | ✓                      | -                   | -                     | -                           | -                              | -        |
| 13. จัดทำข้อมูลสารสนเทศ                            | -                    | -                    | -                       | ✓                       | -                         | -                             | -                      | -                   | -                     | -                           | -                              | -        |

จากตารางที่ 2.2 ผู้วิจัยได้การสังเคราะห์กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนจาก Luther Gulick (2012) ; Harris, B.M. (1985) ; ชนาภาญษ์ ศรีเนตร (2557) ; รัชนิกร วงศ์สะอาด (2557) กิตติพงษ์ ศิริเมือง (2557) ; พงษ์ธวัช ตั้งทิฆะรักษ์ (2558) ; อรรถพร เกตุแก้ว (2558) ; พิสน์ โพนทัน (2559) ; จริยา แดงอ่อน (2559) ; อุทัยรัตน์ แสงพระจันทร์ (2559) และนิรุทธ์ นันทมาศวังนรา (2560) โดยผู้วิจัยคัดเลือกตัวแปรที่มีความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป ได้ตัวแปรทั้งหมด 6 ด้าน ประกอบด้วยรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบในการนิเทศภายในสถานศึกษา ดังนี้ 1) การสำรวจความต้องการและความจำเป็น 2) การวางแผนการนิเทศ 3) การให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ 4) การปฏิบัติการนิเทศ 5 การสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ และ 6. การประเมินผลการนิเทศและการรายงานผล มาใช้ศึกษากระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี จากองค์ประกอบของกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาดังกล่าว มีนักวิชาการและนักวิจัยได้ให้ความหมาย และกล่าวถึงตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

### 1. การสำรวจความต้องการและความจำเป็น

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้กล่าวถึงการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ ไว้ดังต่อไปนี้

วีระศักดิ์ ขมพุกา (2550 : 275 - 277) ได้กล่าวว่า ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการ เป็นขั้นเริ่มต้นที่จะได้ข้อมูลจากการศึกษา เพื่อไปประกอบการตัดสินใจ การวางแผน และกำหนดทางเลือกต่อไป ในการพัฒนาครูจะต้องพัฒนาให้ตรงกับความต้องการของครูขั้นตอนการพัฒนาการเรียนการสอน จึงควรเริ่มที่การหาความต้องการจำเป็นของครูโดยใช้วิธีการต่าง ๆ ได้แก่ สัมภาษณ์ ครูผู้สอน สัมภาษณ์นักเรียน ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สำรวจความต้องการ และการเยี่ยมเยียน และดูการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนเป็นต้น เช่นเดียวกับการศึกษาความต้องการจำเป็นและปัญหา ก่อนเสนอโครงการนิเทศควรมีการร่วมมือกันศึกษาสภาพปัญหาต่าง ๆ เพื่อจัดลำดับความจำเป็นในการปรับปรุงและพัฒนาหรือจัดลำดับความสำคัญของปัญหาในการจัดการเรียนการสอนของครู แต่ละชั้น แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ สอบถามความต้องการและความสนใจในโครงการนิเทศและวิธีการนิเทศ (วัชร เล่าเรียนดี, 2556 : 228) ส่วน กิตติพงษ์ ศิริเมือง (2556 : 56) คือ การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงบทบาทการนำข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับ ผลการดำเนินงานตามที่คาดหวังหรือความต้องการของสถานศึกษาในอนาคต มีการประชุมปรึกษาหารือคณะครูเกี่ยวกับแนวทางการนิเทศภายใน แต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการจัดทำแบบสำรวจข้อมูลในการดำเนินงานตามขอบข่ายภารกิจ 4 ด้าน การดำเนินการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลของสถานศึกษา สอดคล้องกับ ณรงค์ศักดิ์ ไชยชมภู (2550) ได้ศึกษาการนิเทศภายในโรงเรียนเอกชน ในเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 1 พบว่าปัญหาการนิเทศภายในที่สำคัญ คือ การกำหนด

ปัญหาและความต้องการนิเทศภายในยังไม่เป็นระบบและชัดเจน ครูผู้สอนกับผู้ดำเนินการนิเทศ ไม่ได้วางแผนการนิเทศร่วมกัน ขาดงบประมาณในการสร้างสื่อเครื่องมือการนิเทศภายใน ผู้นิเทศปฏิบัติการ นิเทศไม่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง และมีการรายงานผลการนิเทศให้ทราบ อย่างชัดเจน สำหรับแนวทาง พัฒนาการนิเทศภายในของโรงเรียนเอกชน ได้แก่ ควรมีการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการอย่างเป็นระบบ ควรมีการวางแผนดำเนินการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ ควรสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศภายใน ให้มีความทันสมัย เหมาะสมและเพียงพอ ควรมีการประชุมให้ความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการนิเทศ ก่อนเข้าทำการนิเทศและควรมีการประเมินผล รายงานผลการนิเทศให้ทราบอย่างทั่วถึงและชัดเจน การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการในการนิเทศภายในสถานศึกษา ยังหมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายการจัดการศึกษา การกำหนดความต้องการในการนิเทศ การวิเคราะห์ปัญหา และการจัดระบบข้อมูลเพื่อการวางแผน (รัชนิกร วงศ์สะอาด, 2557 : 7) ทั้งนี้ สภาพปัจจุบัน เป็นสภาพที่เป็นจริงและกำลังเป็นอยู่ในปัจจุบัน ส่วนความต้องการหมายถึง เป็นจุด สุดท้ายที่ต้องการจะไปถึงเป็นสภาพที่คาดหวังว่าจะเกิด อย่างไรก็ตามการกำหนดสภาพที่ต้องการ และ คาดหวังว่าจะเกิดนั้น จะต้องกำหนดโดยคำนึงถึงองค์ประกอบมากมายที่ควรนำมาศึกษาและพิจารณา ประกอบ คือ 1) นโยบายของสถานศึกษาในด้านการนิเทศ 2) ปัญหาปัจจุบันที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา 3) ข้อมูลที่ได้จากสภาพปัจจุบัน หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ทั้งทรัพยากรบุคคลและวัตถุ 4) ผลการสำรวจ ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัญหาและความต้องการการนิเทศ

กระบวนการนิเทศภายในของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน, 2555 : 8 – 21 อ้างถึงใน ชญากาญจน์ ศรีเนตร, 2558 : 29) กล่าวถึง การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ ประกอบไปด้วยขั้นที่ 1 วัตถุประสงค์ของการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ มีขั้นตอนการปฏิบัติดังนี้ 1) เพื่อทราบสภาพการศึกษาและคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียนในขณะนั้น 2) เพื่อทราบสภาพที่เป็นปัญหา 3) เพื่อทราบความต้องการ 4) เพื่อกำหนด แนวทางตัดสินใจในการแก้ปัญหา 5) เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ 6) เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ขั้นที่ 2 สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพเป็นจริงกำลังเป็นอยู่หรือกำลังดำเนินการอยู่ขณะนั้น ขั้นที่ 3 สภาพปัญหา หมายถึง สภาพความแตกต่างของสิ่งที่เป็นอยู่ หรือผลที่ปรากฏกับสิ่งที่ต้องการให้เป็นหรือเป้าหมาย ขั้นที่ 4 ความต้องการ หมายถึง สิ่งที่พึงปรารถนาตามจุดประสงค์และเป้าหมาย ที่วางไว้ ขั้นที่ 5 วิธี การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ จากการศึกษาและสำรวจโดยเฉพาะ เมื่อพิจารณา จากสภาพปัจจุบันกับสภาพที่ต้องการแล้ว สถานศึกษาก็จะพบว่ามียานมากมายที่ต้องดำเนินการ ในเวลาเดียวกัน แต่สถานศึกษาก็มีข้อจำกัดทั้งในด้านบุคคล งบประมาณ และทรัพยากรอื่น จึงจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการ โดยพิจารณาจากประเด็นต่อไปนี้ 1) ขนาด และขอบข่ายของปัญหาที่เกิดขึ้น 2) ความรุนแรงของปัญหาที่เกิดขึ้น 3) ข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่

4) นโยบายและความต้องการเร่งด่วนในเรื่องนั้น ๆ เมื่อได้ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ การนิเทศแล้วก็จะได้วางแผนการจัดโครงการการนิเทศ ซึ่งสอดคล้องกับข้อสรุปของพิสัน โพนทัน (2559 : 27) ว่าการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ คือ การดำเนินการตั้งแต่การแต่งตั้ง คณะกรรมการดำเนินงาน การสำรวจความต้องการครู นักเรียน คณะกรรมการในการจัดเก็บรวบรวม ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นอยู่ในปัจจุบันที่เป็นปัญหา และสมควรได้รับการแก้ไขหรือปรับปรุง พัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ส่วนอุทัยรัตน์ แสงพระจันทร์ (2559 : 26) คือ ข้อมูลเพื่อใช้เป็นตัวบ่งชี้คุณภาพ ด้านต่าง ๆ เช่น ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระ ด้านภาวะสุขภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน การสำรวจและประเมินความต้องการของครู การจัดลำดับความสำคัญ วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ โดยวิธีประเมินความต้องการ เป็นวิธีประกอบด้วยสิ่งที่เกี่ยวข้อง กับปัญหาของสถานศึกษา เป็นขั้นที่ทำแบบสำรวจและดำเนินการสำรวจเพื่อให้ได้ข้อมูลตามที่ต้องการ การตรวจสอบข้อมูลให้แน่ชัดมาตรฐานและคุณค่าของข้อมูล มาจำแนกรายละเอียดเป็นสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการเพื่อหามาตรฐาน และคุณค่าของสิ่งนั้นพร้อมบันทึกรายงานความต้องการ ตามลำดับความจำเป็นอย่างมีระบบโดยอาศัยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา และ ความต้องการของสถานศึกษา บริหารและบุคลากร

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ หมายถึงการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาทำการสำรวจ ความต้องการของครู ด้านการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ ด้านการพัฒนาโรงเรียน สภาพห้องเรียน สภาพแวดล้อมทั่วไป สิ่งอำนวยความสะดวก การจัดทำแฟ้มข้อมูล ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียน ประชุม วิเคราะห์ ข้อมูลการนิเทศภายในโรงเรียนทำให้นักเรียนรู้จักพัฒนาตนเอง มีเจตคติ ที่ดีต่อการศึกษาร่วมกันพัฒนาคุณภาพหรือยกระดับคุณภาพของนักเรียนให้สูงขึ้น

## 2. การวางแผนการนิเทศ

การวางแผน คือ การคิดหาแนวทางเลือกล่วงหน้าที่ดีที่สุดในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างประหยัด ให้ได้ผลคุ้มค่าที่สุด โดยการดำเนินการตามขั้นตอนอย่างระบบแบบแผน เพื่อให้บรรลุ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

การวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศ การวางแผนตามลักษณะงานนิเทศภายใน โรงเรียน หมายถึง วิธีการอาศัยหลักการ และเหตุผลและข้อมูลที่จะได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาความต้องการของสถานศึกษาว่า มีความต้องการนิเทศในด้านใดบ้างแล้วมาจัดทำแผน และโครงการต่อไป ในการวางแผนยังกำหนดวิธีการว่าจะทำอย่างไร โดยกำหนดเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องและ สัมพันธ์กัน การจัดทำแผนงานและโครงการนั้น ต้องจัดทำล่วงหน้าก่อนที่จะดำเนินการนิเทศ เช่น ถ้าต้องการนิเทศในเรื่องการสอน จากการศึกษาพบว่า ครูอาจารย์ยังขาดการนำสื่อการสอนมาใช้ยังใช้

วิธีสอนแบบบรรยายมากกว่าวิธีสอนอื่น จึงควรจัดแผนงานและโครงการนิเทศในด้านการส่งเสริมการใช้สื่อการสอน โครงการสาธิตการสอนแบบต่าง ๆ เป็นต้น

การจัดทำแผนงานและโครงการ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำรายละเอียดของแผน ซึ่งเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ให้เฉพาะมากขึ้นและกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนขึ้น ดังนี้ 1) แจกแจงกิจกรรมนิเทศที่จะทำในโครงการนั้น 2) กำหนดแผนงานการนิเทศ รวมถึงการกำหนดหน่วยปฏิบัติ ค่าใช้จ่าย เวลาและสถานที่ เป็นต้น 3) จัดทำงบประมาณโครงการ การขออนุมัติ และการดำเนินงาน และ ชฎาภรณ์ ไชยยา (2555) ได้นำเสนอการวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียน โดยมีลักษณะเหล่านี้ คือ 1) ผู้บริหารโรงเรียนประชุมปรึกษาคณะกรรมการวางแผนนิเทศภายในโรงเรียน 2) ผู้บริหารโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน 3) คณะกรรมการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา 4) คณะกรรมการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนเสนอแผนการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียน 5) ผู้บริหารโรงเรียนประสานศึกษานิเทศก์ของหน่วยงานต้นสังกัดให้ความรู้ คณะกรรมการดำเนินการนิเทศภายในด้านเทคนิคการนิเทศภายในโรงเรียน 6) คณะกรรมการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนเข้ารับการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียน 7) คณะกรรมการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนร่วมกันกำหนดจุดมุ่งหมาย เนื้อหา ออกแบบการนิเทศ จัดทำแผน สื่อ และเครื่องมือการนิเทศ 8) คณะกรรมการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนกำหนดปฏิทินการนิเทศและกรอบการประเมินแผนการนิเทศภายในโรงเรียน สอดคล้องกับศิริรัตน์ ชุมสาย ณ อยุธยา (2554) ได้กล่าวถึง การวางแผนและกำหนดทางเลือก การวางแผนการนิเทศไว้ว่า การวางแผนที่ดีงานสำเร็จแล้วครั้งหนึ่ง การวางแผนนับว่ามีส่วนสำคัญของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน การวางแผนเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย หลักวิธีการทำงานและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556) มีแนวทางการดำเนินงานโดยวางแผนการดำเนินงานนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม มีรายละเอียด ดังนี้ 1) แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผล การจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม ประกอบด้วย เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการ เจ้าหน้าทีในสำนักที่เกี่ยวข้อง 2) ประชุมวางแผนการดำเนินงานการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผล การจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม 3) จัดทำแนวทางการดำเนินงานนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผล การจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม โดยจัดทำเป็นหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-book) และจัดพิมพ์เป็นรูปเล่มเอกสาร 4) จัดทำเครื่องมือและปฏิทินการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผลการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม 5) ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผลการจัดการศึกษา

ทางไกลผ่านดาวเทียม โดย พัฒนาผู้นิเทศทุกระดับ ทั้งในระดับสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และโรงเรียน ดังนี้

1. จัดทำสื่อวีดิทัศน์ประกอบการอบรมทางไกลสำหรับผู้นิเทศ กำกับติดตาม  
ประเมินและรายงานผล
2. ประชุมเตรียมการคณะทำงานเพื่อจัดอบรมทางไกล โดยใช้การถ่ายทอดสด  
ผ่านดาวเทียม และสื่อวีดิทัศน์การเสวนาเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมิน  
และรายงานผลการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม
3. ประชุมปฏิบัติการคณะกรรมการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล  
ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พร้อมทั้งศึกษาดูงานการจัดการจัดการศึกษา  
ทางไกลผ่านดาวเทียมของโรงเรียนต้นทางและโรงเรียนปลายทาง
4. จัดอบรมทางไกลผ่านดาวเทียมไปยังผู้นิเทศระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
และระดับโรงเรียน เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจกระบวนการดำเนินงานนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมิน  
และรายงานผลการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม
5. ประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง  
ในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. จัดสรรงบประมาณสนับสนุนเพื่อการบริหารจัดการและนิเทศ กำกับ ติดตาม  
ประเมินและรายงานผลการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม

กิตติพงษ์ ศรีเมือง (2556 : 57) การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึง  
บทบาทการนำเอาผลจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา สาเหตุของปัญหา และความต้องการ  
มากำหนดเป็นกิจกรรม กำหนดทางเลือกและแนวทางการปฏิบัติงาน โดยมีการประชุมคณะครู  
เพื่อร่วมกันวางแผน และวิเคราะห์ปัญหา กำหนดทางเลือกในการดำเนินงาน กำหนดยุทธศาสตร์  
ในการแก้ไขปัญหา มีการมอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรตามความถนัดและความรู้ ความสามารถสรุป  
วางแผนการดำเนินงาน และกำหนดทางเลือกในการนิเทศภายใน จัดทำแผนการนิเทศภายในสถานศึกษา  
กำเนินการจัดทำแผน และปฏิบัติการนิเทศภายใน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาเช่นเดียวกับภณทิรา สุปการ (2557 : 59) กระบวนการวางแผน (Planing Processes)  
กระบวนการวางแผนในทัศนะของ Allen มีดังนี้ 1) คิดถึงสิ่งที่จะทำว่ามีอะไรบ้าง 2) กำหนดแผนงาน  
ว่า จะทำสิ่งไหนเมื่อไหร่ 3) กำหนดจุดประสงค์ในการทำงาน 4) คาดคะเนผลที่จะเกิดจากการทำงาน  
5) พัฒนา กระบวนการทำงาน 6) วางแผนในการทำงาน และรัชนีกร วงศ์สะอาด (2557 : 6 - 7)  
ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนการนิเทศไว้ว่า การดำเนินงานเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์  
เป้าหมายและมาตรการ การแต่งตั้งคณะกรรมการ การประชุมชี้แจง การจัดทำโครงการนิเทศภายใน  
การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน และการสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ และการมีส่วนร่วมในการ

วิเคราะห์สภาพปัญหา กำหนดวิธีการและขั้นตอนการวางแผน เป้าหมาย ความจำเป็นในการนิเทศภายในสถานศึกษา พร้อมทั้งสภาพความสำเร็จ วิธีการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากร การจัดสรรงบประมาณและการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับนิรุทธ์ นันทมาศวังนรา ที่สรุปเกี่ยวกับ กระบวนการนิเทศภายในด้านการวางแผนการนิเทศภายใน ที่มุ่งเน้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการวางแผน ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหาจากข้อมูลตามสภาพจริง ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กระบวนการนิเทศมีการกำหนดแผนงานวิธีการ เครื่องมือที่ใช้ อย่างชัดเจนและมีความเป็นไปได้ โดยมีการกำหนดเป็นคู่มือการนิเทศภายใน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นระบบและมีความชัดเจน และจัดทำแผนการนิเทศรวมถึงปฏิทินการนิเทศภายใน เน้นการใช้รูปแบบการนิเทศแบบกัลยาณมิตร และเน้นการมีส่วนร่วมของทุกคน (นิรุทธ์ นันทมาศวังนรา, 2561) ตามที่ชัชวามูแก้ม (2557 : 31) กล่าวถึงการวางแผนการนิเทศเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหาร ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ จะทำการประชุมปรึกษาหารือเพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาและความต้องการจำเป็นที่จะต้องมีการนิเทศ ร่วมวางแผนถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนิเทศจะจัดขึ้นอีกด้วย โดยมีแนวทางในการดำเนินการวางแผนการนิเทศดังนี้ 1) เริ่มจากการรับรู้สภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการร่วมกันของบุคลากร ในโรงเรียนหากผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้นิเทศดำเนินการไปโดยครู และบุคลากรผู้เกี่ยวข้องยังไม่ทราบว่าเป็นปัญหาหรือไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องทำ ครูและบุคลากรเหล่านั้นก็มักจะไม่ได้ให้ความสำคัญ หรือไม่มีความสนใจในการปฏิบัติงานดังนั้นในการวางแผนจึงควรจัดให้มีการประชุมชี้แจง ระดมความคิดเห็น หรือวิธีการอันใดก็ได้เพื่อให้ครูผู้รับการนิเทศได้รับรู้ว่า เขาเองเป็นบุคคลหนึ่งที่ต้องร่วมแก้ปัญหาหรือดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อให้คุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนดีขึ้นกว่าเดิม 2) เมื่อผู้เกี่ยวข้องทั้ง 3 ฝ่ายคือผู้บริหารโรงเรียน ผู้นิเทศ ผู้รับการนิเทศได้รับรู้ และยอมรับสภาพปัญหาและความต้องการร่วมกัน ผู้ดำเนินการนิเทศก็เป็นผู้นำในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา กำหนดจุดประสงค์กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือกำหนดทางเลือกสำหรับการดำเนินการนิเทศ 3) หลังจากการดำเนินการวางแผนการนิเทศจนกระทั่งได้แนวทางในการดำเนินการแล้วก็จะต้องจัดบุคลากรและมอบหมายให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ รับผิดชอบในขั้นตอนนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้ถึงบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ จากนั้นจึงให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นโดยตลอด

กระบวนการนิเทศภายในของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555 : 8 - 21 อ้างถึงใน ชญาภาญจ ศรีเนตร, 2558 : 29) กล่าวถึงการวางแผนการนิเทศว่า จะต้องประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ 1) ทำความเข้าใจขอบข่ายอำนาจหน้าที่และบทบาทของผู้นิเทศภายในโรงเรียน ทำแผนและโครงการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 2) นำผลการศึกษาข้อมูลจากสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการของโรงเรียนมาจัดลำดับความสำคัญให้ทราบแน่ชัดว่า ปัญหา ใดที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข จะเห็นได้ว่าบทบาทในฐานะผู้นิเทศการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับ

การวางแผนการนิเทศ (เก็จกนก เอื้อวงศ์, 2557 : 50 - 51) ผู้บริหารแสดงบทบาทของผู้นิเทศ ในสถานศึกษา ตามแนวคิดของ Beach และ Reinhartz (Beach และ Reinhartz 2000 : 16 - 18) ผู้บริหารสถานศึกษา คือ นักวางแผน นักจัดการ (Planner/Organizer) บทบาทนี้เป็นบทบาทที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับผู้นิเทศทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นการคาดการณ์ถึงสิ่งที่ควรปฏิบัติและแนวทางที่จะปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จผู้นิเทศจะร่วมดำเนินการวางแผนทั้งในระดับสถานศึกษาโดยการวางแผนพัฒนาครูทั้งหมดในสถานศึกษาและวางแผนระดับย่อยคือการพัฒนาครูในเรื่องเฉพาะเจาะจงการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นิเทศต้องดำเนินการเพราะแผนเป็นตัวกำหนดเป้าหมายและการจัดลำดับความสำคัญของการปฏิบัติงานนอกจากนี้หน้าที่ของผู้นิเทศคือช่วยในการจัดตารางการเรียน จัดเอกสารที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและจัดผู้สอนและทรัพยากรที่ใช้ตามเวลาที่กำหนด เช่นเดียวกับสิริรัตน์ ใจทาน (2558 : 9) ได้ให้ความหมายของการวางแผนการนิเทศไว้ว่าเป็นขั้นตอนที่ผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศทำการปรึกษาหารือ เพื่อให้ได้มาซึ่งการจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการนิเทศ และชญากาญจน์ ศรีเนตร (2588) ได้ให้ความหมายของการวางแผนการนิเทศ หมายถึง การวางแผนในการปฏิบัติงานโดยคิดว่า จะทำอะไร อย่างไร การกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนาวิธีการดำเนินงาน การกำหนดงานและผลที่เกิดขึ้นจากการจัดทำโครงการงาน (ชญากาญจน์ ศรีเนตร, 2588 : 28 อ้างถึงใน แอร์ริส 1969 : 14 - 15) และอุทัยรัตน์ แสงพระจันทร์ (2559 : 27) ได้สรุปว่าการวางแผนการนิเทศ คือ การนำข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา สาเหตุของปัญหา และความต้องการ มากำหนดกิจกรรม และแนวทางการปฏิบัติงานนิเทศการวางแผนการนิเทศภายในสถานศึกษาในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนเป็นขั้นตอนที่นำเอาทางเลือกที่จะนำเอาทางเลือกที่จะดำเนินการมาร่วมกัน กำหนดรายละเอียดกิจกรรม และจำดับขั้นตอนการปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เขียนเป็นโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งในโครงการควรระบุรายละเอียดที่สำคัญดังต่อไปนี้ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) เป้าหมาย 4) แผนการดำเนินการ ประกอบด้วย กิจกรรมสำคัญ และปฏิทินปฏิบัติงาน 5) ทรัพยากรที่ต้องการ 6) การประเมินผล 7) ผลที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งสอดคล้องการแนวทางการวางแผนการนิเทศของ พิสัน โพนทัน (2559 : 27) โดยวิธีการอาศัยหลักการและเหตุผลและข้อมูลที่ได้จากการศึกษา สภาพปัจจุบัน ปัญหาและ ความต้องการของสถานศึกษาว่า มีความต้องการการนิเทศในด้านใดบ้าง มาจัดทำแผนและโครงการต่อไปในการวางแผนยังกำหนดวิธีการว่าอย่างไร โดยกำหนดเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน ผู้นิเทศเป็นผู้ทำหน้าที่ติดต่อโดยตรงกับผู้เกี่ยวข้องแต่ละคนสามารถมองเห็นตัวบุคคลที่จะได้รับประโยชน์สูงสุดได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง และทราบว่าจะดึงเอาความสามารถของบุคคลเหล่านั้นมาช่วยในงานให้ประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร การดำเนินการนิเทศควรปฏิบัติ ดังนี้ 1) สำรวจและจัดหาทรัพยากรที่ได้กำหนดไว้ในแผนว่ามีเพียงพอหรือไม่ อะไรที่ต้องการเพิ่มเติมก็จัดหาไว้ให้เรียบร้อย 2) ทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องโดยจัดประชุมชี้แจง และทำความเข้าใจ ตั้งแต่ความเป็นมา ความมุ่งหมาย วิธีการดำเนินการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

3) แบ่งปันความรับผิดชอบให้กับคณะผู้ร่วมงานโดยพิจารณาถึงความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และความพร้อมให้มากที่สุด กระจายงานแบ่งความรับผิดชอบให้ทั่วถึงให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เพื่อเป็นการปรับปรุงการเรียนการสอนของครู 4) การให้กำลังใจกับหมู่คณะ และการแนะนำเพื่อให้ งานก้าวหน้า

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การวางแผนการนิเทศและกำหนดทางเลือก หมายถึง กระบวนการในการเตรียมข้อมูลเพื่อวางแผนการนิเทศ โดยใช้ข้อมูลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ โดยคณะครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการสร้างสื่อเครื่องมือสำหรับการนิเทศ การกำหนด เป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ การวางแผนการกระจาย ทรัพยากรเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา เผยแพร่ แผนปฏิบัติการนิเทศ แต่งตั้งคณะกรรมการการนิเทศ การประชุมจัดทำแผนปฏิบัติการนิเทศ จัดกิจกรรม การนิเทศภายในการประสานงานให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างประหยัด ให้ได้ผลคุ้มค่าที่สุด

### 3. การให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ

การให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ เป็นขั้นตอนการให้ความรู้ ความเข้าใจถึงสิ่งที่จะ ดำเนินการว่าจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถอย่างไรบ้าง และดำเนินการอย่างไร จะมีขั้นตอน ในการดำเนินงานอย่างไร ซึ่งจำเป็นจะต้องทบทวนให้ความรู้ในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง โดยมีแนวทางในการดำเนินการให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ ดังนี้ 1) การให้ความรู้เกี่ยวกับการ ปฏิบัติงาน ก่อนที่จะดำเนินการปฏิบัติจริงนั้นอาจดำเนินการโดยบุคคลภายในโรงเรียน ที่มีความสามารถ ในเรื่องนั้น หรืออาจจะเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอกก็ได้ 2) ในกรณีที่เชิญวิทยากร ภายนอกมาให้ความรู้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมอบหมายให้ผู้หนึ่งผู้ใดหรือมอบหมายให้คณะผู้นิเทศ เป็นผู้ติดตามแนวความคิดจากวิทยากร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง 3) ถึงแม้ผู้บริหารจะไม่อยู่ ในฐานะผู้ดำเนินการให้ความรู้ หรือมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบโครงการนิเทศแล้วก็ตาม หากเป็นไปได้ ผู้บริหารควรร่วมรับฟังการบรรยายจากวิทยากรไปพร้อม ๆ กับครูผู้รับการนิเทศ การเข้าร่วมกิจกรรม ของผู้บริหารจะบังเกิดผลดี คือ ทำให้ผู้บริหารเข้าใจหลักการหรือแนวคิดใหม่ที่ครู และบุคลากร ในโรงเรียนจะได้ปฏิบัติอันก่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน 4) หลังจากการให้ความรู้แก่ผู้รับ การนิเทศได้เสร็จสิ้นกระบวนการแล้ว ก่อนจะสิ้นสุดรายการ ควรจัดให้มีช่วงเวลาสำหรับข้อตกลง ในการทำงานด้วย ซึ่งข้อตกลงนี้จะเหมือนแนวทางในการทำงาน และจะเหมือนกฎหรือระเบียบ หรือสัญญาต่อกลุ่ม ซึ่งจะมีผลต่อความตั้งใจและเอาจริงกับการปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศเป็นอย่างมาก (ชรรว ภูเก็ม, 2557 : 31 - 32) เช่นเดียวกับสิริรัตน์ ใจทาน (2558 : 10) ให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ เป็นขั้นตอนของการให้ความรู้ความเข้าใจถึงสิ่งที่จะดำเนินการ จะมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร และจะดำเนินการอย่างไรให้ผลงานออกมาอย่างมีคุณภาพ และภณทิรา สุภากรส่วน (2557) (ภณทิรา

สรุปการส่วน, 2557 : 61 อ้างถึงใน สงัด อุทรานันท์, 2530 : 84 - 89) การให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ (Informing - I) เป็นขั้นตอนการให้ความรู้ ความเข้าใจถึงสิ่งที่จะดำเนินการว่า ต้องอาศัยความรู้ความสามารถอย่างไรบ้าง จะมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร และจะดำเนินการอย่างไรให้ผลงานออกมาอย่างมีคุณภาพ ขั้นตอนนี้จำเป็นทุกครั้งที่เริ่มการนิเทศที่จัดขึ้นใหม่ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดก็ตามและเมื่อมีความจำเป็นสำหรับงานนิเทศที่ยังเป็นไปไม่ได้ผลหรือได้ผลไม่ถึงขั้นที่พอใจ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องทบทวนให้ความรู้ในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง ปีทมพร วงศ์เณร (2556 : 31) การให้ความรู้ก่อนการนิเทศ หมายถึง การให้ความรู้ความเข้าใจถึงสิ่งที่จะดำเนินงานว่าจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถอย่างไรบ้าง จะมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร และจะอย่างไรจึงจะทำให้ได้ผลงานออกมาอย่างมีคุณภาพ ขั้นนี้จำเป็นทุกครั้งที่เริ่มการนิเทศที่จัดขึ้นใหม่ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดก็ตาม และก็มีมีความจำเป็นสำหรับงานนิเทศที่ยังไม่ได้ผลหรือได้ผลไม่ถึงขั้นที่พอใจซึ่งจำเป็นจะต้องทำการทบทวนให้ความรู้ในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง สอดคล้องกับนิรุทธ์ นันทมาศวังนรา กล่าวถึงกระบวนการนิเทศภายในด้านการให้ความรู้ คือ เน้นการให้ความรู้ ความเข้าใจอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่จะนิเทศ รูปแบบการนิเทศและกิจกรรมการนิเทศที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถดำเนินการในลักษณะประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถานศึกษาให้คำปรึกษาแนะนำวิธีการ แนวทางการนิเทศ รวมทั้งการเข้าร่วมเป็นคณะนิเทศ ทั้งนี้เนื่องจากการนิเทศเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยที่มุ่งให้ผู้รับการนิเทศมีความรู้ความสามารถ พัฒนาทักษะต่าง ๆ โดยเฉพาะในด้านการสอน ความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของโรงเรียน (นิรุทธ์ นันทมาศวังนรา, 2561)

จากแนวคิดต่าง ๆ สรุปได้ว่า การให้ความรู้ก่อนการดำเนินการนิเทศ หมายถึง ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องต้องให้ความรู้ความเข้าใจถึงสิ่งที่จะดำเนินการว่าต้องอาศัยความรู้ความสามารถอย่างไรบ้าง จะมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร และจะอย่างไรให้ได้ผลการนิเทศออกมาอย่างมีคุณภาพ สำหรับการเริ่มการนิเทศที่จัดขึ้นใหม่ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดก็ตาม มีความจำเป็นต้องให้ความรู้ก่อนการดำเนินงานนิเทศเสมอ โดยการทบทวนให้ความรู้ในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องอีกครั้งเสมอ ทั้งนี้จะต้องสำรวจหรือตรวจสอบถึงความรู้พื้นฐานของบุคลากร ทำให้สามารถเพิ่มเติมส่วนยังไม่ถนัดและมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนได้อย่างเต็มศักยภาพ

#### 4. การปฏิบัติการนิเทศ

การปฏิบัติการตามแผนที่วางไว้ ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญ แผนงานหรือโครงการจะมีความสมบูรณ์เพียงใดก็ตาม หากไม่นำมาปฏิบัติ หรือปฏิบัติไม่ได้ก็ไม่มีประโยชน์อันใด การดำเนินงานนิเทศเป็นการนำแผนงานหรือโครงการไปปฏิบัติเพื่อให้ได้ตามความต้องการหรือเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งจะมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอน ดังนี้

4.1 การให้ความรู้ในงานที่ปฏิบัติเป็นการให้ความรู้ความเข้าใจถึงสิ่งที่จะดำเนินการว่าจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถอย่างไรบ้างจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างไร และจะอย่างไรที่จะทำให้ได้ผลงานออกมามีคุณภาพ เป็นความจำเป็นสำหรับการนิเทศที่จะจัดขึ้นใหม่ เพื่อจะได้สร้างความเข้าใจกันและทำให้การนิเทศนั้นได้ผล

4.2 การปฏิบัติงานประกอบด้วยการปฏิบัติงานที่ได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย คือ

4.2.1 ผู้รับการนิเทศ เป็นขั้นที่ผู้รับการนิเทศลงมือปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถที่ได้รับ

4.2.2 ผู้ให้การนิเทศ เป็นขั้นที่ผู้ให้การนิเทศจะทำการนิเทศ และดูแลให้ผู้รับการนิเทศได้ทำงานสำเร็จตามที่วางไว้

4.2.3 ผู้บริหารเป็นผู้ที่สนับสนุนการนิเทศ ผู้บริหารสถานศึกษา จะให้การสนับสนุนในเรื่องงบประมาณค่าใช้จ่ายวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างได้ผล

4.3 การสร้างขวัญและกำลังใจผู้รับการนิเทศควรได้รับการเสริมกำลังใจ โดยเฉพาะจากฝ่ายบริหารเพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจและทำงานด้วยความพึงพอใจ การสร้างขวัญ และกำลังใจควรปฏิบัติไปพร้อม ๆ กับการทำงานจึงจะได้ผล

ศิริรัตน์ ชุมสาย ณ อยุธยา (2554) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติการนิเทศเป็นการปฏิบัติตามแผนที่ครูและผู้นิเทศได้ร่วมกันกำหนดไว้คือ การทำความเข้าใจร่วมกัน การจัดสรรทรัพยากร การสร้างและใช้เครื่องมือ การปฏิบัติการนิเทศจะเป็นไปตามเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ได้วางแผนการนิเทศไว้ หากมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้น บุคคลที่เกี่ยวข้องทุกคน โดยเฉพาะครูกับผู้นิเทศจะต้องรับรู้ร่วมกันภายในเวลาอันรวดเร็ว ผู้นิเทศจะต้องแก้ปัญหาและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ การยืดหยุ่นเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ตามความจำเป็น และชาญณรงค์ ไชยยา (2555) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่าเป็นรูปธรรม ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนประชุมคณะกรรมการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน และครูผู้สอนทบทวนจุดมุ่งหมายการนิเทศภายในโรงเรียนและสร้างความตระหนักต่อการนิเทศภายในโรงเรียน

2. คณะกรรมการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน ดำเนินการนิเทศตามแผน และปฏิทินการนิเทศภายในโรงเรียน ด้วยเทคนิค และวิธีการที่กำหนดร่วมกันไว้โดยใช้เครื่องมือ และสื่อในการนิเทศภายใน

3. ครูผู้สอนได้รับการนิเทศอย่างน้อย 4 ครั้งต่อปี (ภาคเรียนละ 2 ครั้ง)

4. ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการนิเทศภายในโรงเรียน

5. ผู้บริหารโรงเรียนให้ข้อมูลย้อนกลับและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ระหว่างการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน

การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานการนิเทศภายในสถานศึกษา ได้มีนักการศึกษา และผู้วิจัยเกี่ยวกับเรื่องการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานการนิเทศภายในสถานศึกษาไว้ดังนี้พระราชดำรัสของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เนื่องในพิธีเปิดการสัมมนาผู้ผลิตนวัตกรรมทางการศึกษาอันเกิดจากการนิเทศงานวิชาการในโรงเรียน ครั้งที่ 3 ณ ศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย วันที่ 16 ตุลาคม 2536 กล่าวไว้ว่า “การนิเทศงานทางวิชาการภายในสถานศึกษา เป็นการดำเนินงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลภายในโรงเรียนเป็นผู้ลงมือปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้าหมวดวิชา นับว่าเป็นสิ่งที่จะก่อให้เกิดผลดีแก่การศึกษาหลายประการ คือ 1) เป็นการเสริมกำลังการนิเทศการศึกษาอย่างทั่วถึง 2) เป็นการแก้ปัญหาได้ตรงจุด 3) บรรยากาศของการนิเทศจะเป็นบรรยากาศของความรัก ความสมัครสมานสามัคคีและ 4) การติดตามผลการนิเทศจะกระทำได้อย่างต่อเนื่องไม่ขาดระยะ” (สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, เทปโทรทัศน์, 2536)

ศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556) ได้กล่าวถึงแนวคิดของการเผยแพร่และขยายผลการนิเทศไว้ว่า การนำพาสู่ความยั่งยืนนั้นสามารถทำได้ ดังนี้ 1) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำเสนอผลการดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกาศเชิดชูเกียรติสถานศึกษาที่มีผลการดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จและเผยแพร่ 2) ประเมินนวัตกรรมและผลที่เกิดจากการนิเทศภายในที่ประสบผลสำเร็จ 3) สังเคราะห์นวัตกรรมและผลที่เกิดจากการนิเทศภายในที่ประสบผลสำเร็จ 4) เผยแพร่ นวัตกรรมและผลที่เกิดจากการนิเทศภายในที่ประสบผลสำเร็จ

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2556) ได้กล่าวเกี่ยวกับการรายงานผลการนิเทศและการนำไปใช้ไว้ว่า จะต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรายงานผลการนิเทศ และมีการรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ต้นในขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย จากนั้นวิเคราะห์และประมวลผลการนิเทศ พร้อมทั้งจัดทำรายงานผลและเผยแพร่ผลการนิเทศ และวัชรุ เล่าเรียนดี (2556 : 229) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติการนิเทศหรือวิธีการนิเทศคือ การให้การช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนแก่ผู้รับการนิเทศด้วยวิธีการพูด ชี้แนะ แนะนำ ร่วมปฏิบัติ ร่วมปรึกษาหารือ ร่วมแก้ปัญหาหรือคอยให้ความช่วยเหลือเมื่อครูต้องการเท่านั้น โดยทั่วไปกระบวนการนิเทศการสอนจะประกอบด้วยการสังเกตการณ์สอนในชั้นเรียน การประชุมปรึกษาหารือเพื่อร่วมกันหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนา หรือ ด้วยวิธีดำเนินการตามกระบวนการนิเทศแบบต่าง ๆ เช่น การนิเทศแบบคลินิก การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน หรือการโค้ชแบบเพื่อนช่วยช่วย (Peer Coaching) เป็นต้น สอดคล้องกับกิตติพงษ์ ศิริเมือง (2556 : 59) การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงถึงบทบาท

การดำเนินกิจกรรมการนิเทศร่วมกันของบุคลากรภายในสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ในโครงการนิเทศภายในของสถานศึกษา โดยที่มีการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการที่วางไว้ครบถ้วน มีการดำเนินการประชุมก่อนเปิดภาคเรียน มีการดำเนินการการตรวจเยี่ยมชั้นเรียน มีการสังเกตการณ์การจัดการเรียนการสอน มีการดำเนินการให้คำปรึกษาแก่ครู มีการดำเนินการให้ศึกษาเอกสาร ตำราต่าง ๆ มีการให้บริการเอกสารทางวิชาการมีการประชุมเชิงปฏิบัติการมีการดำเนินการสถิติการจัดการเรียนรู้ อีกทั้ง พรรณภา พูลบัว (2556) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานการนิเทศภายในสถานศึกษาไว้ว่า การที่จะขับเคลื่อน คุณภาพการศึกษาจะต้อง ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมกล่าวคือ การสนับสนุน ติดตามกำกับให้โรงเรียนบริหารจัดการตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษา โดยการบริหารแบบมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน มีการสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ จัดกิจกรรมสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้เครือข่ายดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งจัดกิจกรรมสนับสนุนให้โรงเรียนกับชุมชนร่วมมือกันในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจัดการศึกษาอย่างหลากหลายและเหมาะสม สามารถนำภูมิปัญญาท้องถิ่น ทรัพยากร และแหล่งเรียนรู้ ในชุมชนและท้องถิ่นมาพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มากที่สุด โดยรัชนิกร วงศ์สะอาด (2557 : 7) การปฏิบัติการนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการในชั้นเรียนโดยมีการสร้างความตระหนัก การวางแผนร่วมกัน การกำหนดแนวทางการสังเกตการสอน การสังเกตการสอน การวิเคราะห์ กระบวนการเรียนการสอน การประชุมหลังการสังเกตการสอน และการวางแผนอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของการทำงานระหว่างผู้นิเทศกับผู้ถูกนิเทศ โดยจะต้องยอมรับฟังความกันและเปิดเผยตามรูปแบบประชาธิปไตย เป็นการนิเทศที่เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดเห็น ร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของกรนิเทศและวางแผนนิเทศร่วมกัน ทำให้ครูและผู้บริหารเกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหา ปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอย่างใกล้ชิด โดยครู และผู้นิเทศมีบทบาทเท่า ๆ กันดังนี้ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ การวางแผนการนิเทศ การสร้างสื่อและเครื่องมือในการนิเทศ กำหนดรูปแบบการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อจัดทำกรวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพประเมินผลการนิเทศและปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการนิเทศ และประเมินผลการนิเทศ และสิริรัตน์ ใจทาน (2558 : 10) ได้สรุปไว้ว่า การดำเนินการนิเทศประกอบด้วย การปฏิบัติงาน คือ การปฏิบัติงานของครู การปฏิบัติงานของผู้นิเทศ การปฏิบัติงานของผู้สนับสนุนการนิเทศ

จากแนวคิดดังกล่าว การปฏิบัติการนิเทศหมายถึง การชี้แจงให้คณะครูเข้าใจบทบาทของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ การปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศ ดำเนินกิจกรรมการนิเทศโดยตรง และโดยอ้อม ประชุม ปรึกษาหารือหลังการจัดกิจกรรมการนิเทศเพื่อแก้ปัญหการเรียนการสอน สร้างขวัญ

และกำลังใจ ให้ครู กำกับ ติดตาม การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน กระตุ้นเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ครู มีความศรัทธาในวิชาชีพ และการปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศ

### 5. การสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ

สิริรัตน์ ใจทาน (2558 : 10) การสร้างเสริมขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ คือ ขั้นตอนของการเสริมแรงของผู้บริหาร ซึ่งให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจและบังเกิดความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานขั้นนี้อาจดำเนินไปพร้อม ๆ กับผู้รับการนิเทศที่กำลังปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นแล้วก็ได้ สอดคล้องกับนิรุทธ์ นันทมาศวังนรา ให้ความหมายของการสร้างขวัญและกำลังใจ ไว้ว่าเป็นกระบวนการนิเทศที่มุ่งเน้นการให้กำลังใจกับผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศเพื่อส่งเสริมสนับสนุน ให้ผู้รับการนิเทศมีแรงกระตุ้นในการทำงานต่อไป การสร้างขวัญและกำลังใจสร้างได้โดยการชื่นชม การให้เกียรติบัตร การให้โอกาสในการเรียนรู้ตรงความถนัด ความรู้ความสามารถ รวมทั้งการสนับสนุน ด้านความรู้อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนการสอน สนับสนุนด้านสื่อ วัสดุอุปกรณ์ การให้คำปรึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน และการให้กำลังใจอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากการสร้างขวัญและกำลังใจ โดยใช้หลักการตระหนักในความมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นตัวขับเคลื่อนด้วยการให้ความสำคัญกับความมี มนุษยสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บริหาร ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ จะช่วยให้เกิดการยอมรับและศรัทธาซึ่งกัน และกัน โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้มีอุดมการณ์ มีคุณธรรมประจำใจ นำวิชาการ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ในยุคปัจจุบันได้ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล นำสมัย ทันเหตุการณ์และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง มีคุณลักษณะของความโปร่งใสในการบริหารองค์กร จนเกิดเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารองค์กร ให้ประสบความสำเร็จ (นิรุทธ์ นันทมาศวังนรา, 2561)

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การสร้างเสริมกำลังใจ หมายถึง การเสริมกำลังใจของผู้บริหารเพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจและบังเกิดความพึงพอใจ โดยเสริมสร้างให้บุคลากรมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทำให้ครูมีความภูมิใจในอาชีพครู ส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าในอาชีพให้โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าไปสู่ ตำแหน่งหรือเงินเดือนที่สูงขึ้น มอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถแก่ครู ยอมรับความสามารถและให้ความสนใจแก่บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ รวมทั้งยกย่องชมเชยและให้เกียรติแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในสถานศึกษาโดยเท่าเทียมกัน

### 6. การประเมินผลการนิเทศและการรายงานผล

เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากขั้นตอนอื่น ๆ ที่ต้องทำควบคู่ไปกับการนิเทศ จะช่วยให้ ทราบว่าการปฏิบัติงาน เป็นไปตามแผนหรือโครงการ และบรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด การประเมินผล เป็นขั้นสุดท้ายในการดำเนินการ ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการประเมินผล ได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับ มอบหมายให้ทำการประเมินผล หลักการที่ใช้ในการประเมินผล มีดังนี้

6.1 การประเมินผลต้องอาศัยข้อมูลที่น่าเชื่อถือ โดยการตั้งจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน การใช้เครื่องมือและการรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสม รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เป็นที่ยอมรับของฝ่ายนิเทศ ครูอาจารย์และนักเรียน นักศึกษา

6.2 การประเมินผลเป็นขั้นตอนหนึ่งของการนิเทศที่จำเป็นต้องทำ เมื่อได้จัดทำโครงการนิเทศแล้ว

6.3 การประเมินผลต้องอาศัยข้อมูลจากหลายฝ่าย ทั้งจากผู้บริหารผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ

6.4 การประเมินผลสามารถทำได้ 2 ระยะ คือ การประเมินผลระหว่างโครงการ เพื่อจะได้พิจารณาวิธีดำเนินการเพื่อปรับปรุงโครงการ ส่วนการประเมินผลสรุปเป็นการประเมินผลเพื่อการตัดสินใจถึงผลที่ได้รับจากโครงการ

6.5 การประเมินผลเป็นระบบ มี 3 ส่วน คือ

ก. การประเมินผลที่ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ การประเมินผลที่มุ่งตัวนักเรียน นักศึกษา เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการสอน รวมทั้งคุณสมบัติและความสามารถของครูผู้สอน

ข. การประเมินผลที่กระบวนการ เป็นการประเมินขณะดำเนินโครงการ เพื่อการปรับปรุงโครงการ

ค. การประเมินผลผลิต เป็นการประเมินผลหลังจากดำเนินโครงการแล้วพิจารณาผลที่ได้จากโครงการว่า บรรลุจุดมุ่งหมายตั้งไว้หรือไม่

การประเมินผลมีเทคนิควิธีการดังนี้ คือ

ก. การประเมินผลเชิงปริมาณ ซึ่งสามารถจะดำเนินการได้ในลักษณะประเมินผลเดี่ยวหรือประเมินผลเป็นกลุ่มได้ ผู้ดำเนินการประเมินจะรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือชนิดต่าง ๆ จากบุคคลที่เกี่ยวข้อง การประเมินผลนี้ต้องใช้เครื่องมือที่มีความเชื่อถือ และมีความเที่ยงตรงในการวัด จึงอยู่ที่คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ เช่น แบบสอบถามชนิดต่าง ๆ รวมทั้งการวิเคราะห์และการแปลผลข้อมูลด้วย

ข. การประเมินผลเชิงคุณภาพ เป็นการประเมินผลจากการสังเกต สัมภาษณ์ การประชุม สัมมนาร่วมกัน อาจจะมีแบบสังเกตพฤติกรรม แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยก็ได้ การประเมินผลแบบนี้ผู้ประเมินต้องมีความละเอียด ช่างสังเกตขณะเดียวกันก็ต้องไม่มีอคติ มีใจเป็นกลางโดยทั่วไป การประเมินผลการนิเทศจะใช้เทคนิควิธีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพประกอบกันไปเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้

ส่วนการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาการนิเทศภายในสถานศึกษาสามารถปฏิบัติได้ ดังนี้

1. เมื่อประเมินผลแล้วพบว่าผลที่ได้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ก็สามารถนำวิธีการที่ใช้ไปนิเทศในกลุ่มอื่นต่อไป
2. เมื่อประเมินผลแล้วพบว่า ผลการนิเทศยังมีข้อบกพร่องที่ควรแก้ไขก็สามารถจะปรับปรุงวิธีการใหม่ให้เหมาะสม
3. เมื่อประเมินผลแล้วพบว่า วิธีการนิเทศมีปฏิกิริยาจากผู้รับการนิเทศ และมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์มาก ก็ควรจะได้วางแผนการนิเทศใหม่
4. เมื่อประเมินผลแล้วพบว่า เทคนิควิธีที่นำมาใช้ได้ผลดีมาก ฝ่ายประชาสัมพันธ์สามารถจะประชาสัมพันธ์ให้สถานศึกษาอื่นสามารถนำไปปฏิบัติได้

ชฎาภรณ์ ไชยยา (2555) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการประเมินผลการนิเทศภายในโรงเรียน

1. ผู้บริหารโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการนิเทศภายในโรงเรียน
2. คณะกรรมการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนจัดหาข้อมูลสภาพการจัดการเรียนการสอนที่ปฏิบัติจริง และรายงานผลการดำเนินงานการนิเทศภายในให้คณะกรรมการประเมินผลการนิเทศภายในโรงเรียนทราบ
3. คณะกรรมการประเมินผลการนิเทศภายในโรงเรียนนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์และนำเสนอต่อผู้บริหารโรงเรียน
4. ผู้บริหารโรงเรียนให้ข้อมูลย้อนกลับ/ข้อเสนอแนะ ต่อคณะครู และผู้เกี่ยวข้อง
5. คณะกรรมการประเมินผลการนิเทศภายในโรงเรียนจัดทำเอกสาร สรุปผลการดำเนินงานตามแผนการนิเทศภายในโรงเรียน

กิตติพงษ์ ศรีเมือง (2556 : 61) การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงบทบาทการตรวจสอบ ความสำเร็จของโครงการกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีการกำหนดแนวทางในการประเมินการนิเทศภายใน ประเมินผลก่อนดำเนินการนิเทศภายใน นำผลการประเมินมาพัฒนาการนิเทศในครั้งต่อไป ประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการนิเทศภายใน มีการประเมินผลระหว่างดำเนินการนิเทศภายใน สรุปผลการนิเทศภายใน และรายงานผลการนิเทศภายในให้ต้นสังกัดรับทราบ โดยมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดกิจกรรม เช่นเดียวกับวัชรรา เล่าเรียนดี (2556 : 229) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการนิเทศจะต้องมีการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาทั้งตัวโครงการ วิธีนิเทศของผู้นิเทศ และผลลัพธ์หรือผลผลิตของนิเทศด้วย ซึ่งเทคนิควิธีการประเมินผลนั้น ผลสำเร็จของกระบวนการนิเทศแต่ละโครงการอาจจะประเมิน โดยวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยวัดผลการเรียนรู้หลายด้านวัดและประเมินสมรรถภาพการจัดการเรียนการสอนของครูด้วยวิธีต่าง ๆ และแบบประเมินผลโครงการ แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง การประเมินผลทำได้หลายวิธี

เช่น การสังเกตพฤติกรรมของครูและนักเรียน การสัมภาษณ์ การร่วมอภิปราย การใช้แผนการเรียนรู้ ตลอดจนพิจารณาจากผลงานและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลจากการนิเทศที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ได้แก่

1. โรงเรียนจัดกิจกรรมวิชาการได้ดียิ่งขึ้น
2. ครูเปลี่ยนพฤติกรรม
3. ผลการเรียนรู้ของนักเรียนดีขึ้น
4. นักเรียนที่จบแล้วไปเรียนต่อ หรือประกอบอาชีพได้ตามความแตกต่าง

ระหว่างบุคคลของนักเรียนและสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข มีอาชีพที่พอใจ เมื่อสิ้นสุดกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน ตามแผนที่วางไว้แล้วจะต้องมีการสรุปจัดรายงานผลการนิเทศภายในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน สำหรับนำเสนอผู้เกี่ยวข้องและนำไปเป็นข้อมูลสารสนเทศในการนำไปเป็นแบบอย่างหรือพัฒนางานนิเทศภายในโรงเรียนต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) มีแนวทางการดำเนินงานสรุปและรายงานผลการดำเนินงาน ดังนี้

1. ประชุมปฏิบัติการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินและรายงานผล นำมาสรุปและรายงานผลเพื่อไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินโครงการขยายผลการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางไกลผ่านดาวเทียมสำหรับโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมไปยังบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนปลายทาง พร้อมทั้งประกาศยกย่อง ชมเชย สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง

3. รายงานผลการดำเนินการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมต่อกระทรวงศึกษาธิการ

4. ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานโครงการขยายผลการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมสู่สาธารณะชนผ่านทางเว็บไซต์ และสื่อสารมวลชน

รัชนิกร วงศ์สะอาด (2557 : 7) การติดตามและประเมินผลการนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นชอบในการติดตามความก้าวหน้า การกำหนดสาระสำคัญของเรื่องที่จะประเมินผลการกำหนดวิธีการประเมินผล การสร้างและการใช้เครื่องมือในการประเมินผล การนำผลการประเมินมาใช้ และการสรุปและรายงานผล และชญาภาญจ ศรีเนตร (2558) การประเมินผลการนิเทศ หมายถึง การตรวจสอบ ติดตาม การปฏิบัติงานการนิเทศ โดยการวัดและประเมินผลงานนิเทศ (ชญาภาญจ ศรีเนตร, 2558 : 28 อ้างถึงใน แฮร์ริส, 1969 : 14 - 15)

สิริรัตน์ ใจทาน (2558 : 10) การประเมินผลการนิเทศ เป็นขั้นตอนที่ผู้นิเทศนำการประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านไปแล้วว่าเป็นอย่างไร หลังจากการประเมินผลการนิเทศ สมควรที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการปรับปรุงแก้ไขอาจทำได้โดยการให้ความรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่ปฏิบัติใหม่อีกครั้ง หรือได้ดำเนินการปรับปรุงการดำเนินงานทั้งหมดไปแล้ว ยังไม่ถึงเกณฑ์ที่ต้องการ สมควรที่จะต้องวางแผนร่วมกันวิเคราะห์หาจุดที่ควรพัฒนา ดังที่นิรุทธ์ นันทมาศวังนรา ได้ให้ข้อสรุปในการปฏิบัติงาน และการประเมินผลโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นตัวขับเคลื่อนการนิเทศภายในโดยร่วมกันหาข้อสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในครั้งต่อไป จะทำให้การนิเทศมีความชัดเจน เป็นไปด้วยความโปร่งใส ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศเกิดความศรัทธา และความเชื่อมั่นในผลการประเมินเชิงประจักษ์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงต่อไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นปฏิบัติตามแผนที่วางไว้มีปฏิทินการปฏิบัติงานในการนิเทศภายในและเครื่องมือในการนิเทศที่ชัดเจน ปฏิบัติงานการนิเทศด้วยความโปร่งใส เป็นไปตามเครื่องมือตามแผนที่กำหนด มีการประเมินผลการดำเนินงานการนิเทศภายในและรายงานผลการนิเทศภายในให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ ๆ (นิรุทธ์ นันทมาศวังนรา, 2561)

จากแนวคิดดังกล่าว การประเมินผลการนิเทศ และการรายงานผล หมายถึง การดำเนินการจัดเครื่องมือประเมินผลการนิเทศ ให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการนิเทศภายใน การประเมินผลการนิเทศอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการนิเทศไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกิจกรรมเตรียมการตรวจสอบความพร้อมของผู้ประเมิน สรุปและรายงาน เพื่อสร้างและใช้เครื่องมือได้อย่างเหมาะสม รวบรวมข้อมูลได้อย่างครอบคลุม ตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผล สรุป และจัดทำรายงานผลการนิเทศเป็นรูปเล่มเพื่อเผยแพร่การนิเทศภายในเป็นประจำทุกปี

**บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11**

Copyright© Suratthani Rajabhat University

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11**

**ภาพทั่วไป**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ตั้งอยู่ ณ อาคารเลขที่ 261/28 ถนนอำเภอ ตำบลมะขามเตี้ยอำเภอเมือง จังหวัด สุราษฎร์ธานีรับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา ใน 2 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดสุราษฎร์ธานี และจังหวัดชุมพร ข้อมูลพื้นฐาน ด้านโครงสร้าง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จัดโครงสร้างการบริหารงานออกเป็น 7 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและ แผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์ 6) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา และ 7) หน่วยตรวจสอบภายใน

### ด้านบุคลากร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีบุคลากร ดังนี้

บุคลากรปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 58 คน จำแนกเป็น

|                                             |       |              |
|---------------------------------------------|-------|--------------|
| ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา       | 1     | คน           |
| รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา    | 3     | คน           |
| กลุ่มอำนวยการ                               | 5     | คน           |
| กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์           | 5     | คน           |
| กลุ่มบริหารงานบุคคล                         | 8     | คน           |
| กลุ่มนโยบายและแผน                           | 4     | คน           |
| กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา                 | 6     | คน           |
| กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา | 12    | คน           |
| หน่วยตรวจสอบภายใน                           | 1     | คน           |
| อัตราจ้าง                                   | 13    | คน           |
| บุคลากรปฏิบัติงานในสถานศึกษา จำนวน          | 3,316 | คน จำแนกเป็น |
| ผู้อำนวยการสถานศึกษา                        | 66    | คน           |
| รองผู้อำนวยการสถานศึกษา                     | 78    | คน           |
| ข้าราชการครู                                | 2,847 | คน           |
| พนักงานราชการ                               | 139   | คน           |
| ลูกจ้างประจำ                                | 186   | คน           |

### ด้านสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 66 แห่ง  
จำแนกเป็น จังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 44 แห่ง และชุมพร จำนวน 22 แห่ง

#### ทิศทางการพัฒนาการศึกษา

วิสัยทัศน์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในระดับ สากลบนพื้นฐานความรู้คู่คุณธรรม พันธกิจ พัฒนาและส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ผู้เรียนระดับ มัธยมศึกษาทุกคนได้อย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษา และพัฒนาสู่ระดับสากล โดยให้ผู้เรียน เป็นบุคคลที่มีความรู้คู่คุณธรรม ค่านิยมองค์กรยิ้มแย้มแจ่มใส ว่องไวทุกงาน บริการประทับใจ มีวินัยและคุณธรรม (Smile Speed Service Spirit) เป้าหมาย การดำเนินงาน

### ด้านคุณภาพผู้เรียน

1. ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ และมีคุณภาพได้มาตรฐานระดับสากล
2. ผู้เรียนมีความสามารถในการสื่อสารทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ รวมถึง การสื่อสารภาษาสัญลักษณ์และภาษาดิจิทัล (Digital Literacy) อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผู้เรียนมีทักษะการคิด มีวิจรรย์ญาณ สามารถไตร่ตรองวิเคราะห์สังเคราะห์เริ่มสร้างสรรค์ แก้ปัญหา และกล้าตัดสินใจ
4. ผู้เรียนสามารถคิดค้น ออกแบบ พัฒนาชิ้นงาน สิ่งประดิษฐ์นวัตกรรม โดยใช้เครื่องมือเทคโนโลยี ที่เหมาะสม มีทักษะการวางแผน จัดการทำงานเป็นทีม และเห็นช่องทางสร้างงานอาชีพในระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ (New Economy)
5. ผู้เรียนใฝ่ดีมีคุณธรรม และมีความเป็นไทย ภูมิใจในถิ่นฐาน มีจิตสาธารณะ และจิตบริการ มีความเป็น พลเมือง ตามวัฒนธรรมประชาธิปไตย มีทักษะการดำรงชีวิต และมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมโลก เป็นสมาชิก ที่เข้มแข็งของประชาคมอาเซียน และประชาคมโลก

### ด้านระบบการเรียนรู้

1. โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนอิงมาตรฐานสากล (World - Class Standard Curriculum and Instruction)
2. โรงเรียนจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสารและการเรียนรู้
3. โรงเรียนจัดการเรียนรู้เรื่องภาษาดิจิทัล (Digital Literacy) และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อการเรียนรู้อย่างทั่วถึงมีคุณภาพ
4. โรงเรียนจัดกระบวนการเรียนรู้อิงถิ่นฐาน ให้เชื่อมประสานกับการศึกษาประชาคมอาเซียน และประชาคมโลก
5. ครูพัฒนาความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญและจรรยาบรรณทางวิชาชีพครูยุคใหม่ 4

### ด้านระบบการบริหารจัดการ

1. โรงเรียนบริหารจัดการได้คุณภาพ ระดับมาตรฐานสากล
2. โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุน เน้นแนว ช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคล ให้ได้พัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ
3. โรงเรียนมีภาคร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศและระหว่างประเทศ

### ด้านคุณภาพแหล่งเรียนรู้

1. โรงเรียนพัฒนาและจัดบริการแหล่งเรียนรู้ใหม่ให้มีคุณภาพเอื้อต่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพทั่วถึงและคุ้มค่า
2. โรงเรียนใช้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ มีสถาบัน และองค์กรต่าง ๆ ทุกภาคส่วนเป็นเครือข่ายร่วมส่งเสริม พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

### กลยุทธ์การดำเนินงาน

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสู่ ความเป็นเลิศในระดับมาตรฐานสากล และส่งเสริมเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิต ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาทุกคนได้อย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามแนวทางการกระจายอำนาจ เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประเด็นที่เป็นอุปสรรค คือ ประชาชน/ผู้ปกครองส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวทางการศึกษาและสถานศึกษาอย่างครบถ้วน แนวโน้มโครงสร้างประชากรวัยเรียนลดลงส่งผลให้นักเรียนลดลงจึงมีโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้น สภาพชุมชนรอบโรงเรียนบางโรงเรียนมีแหล่งอบายมุขและสิ่งเสพติดเพิ่มขึ้น ส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมเลียนแบบยกต่อการพัฒนาพฤติกรรมของนักเรียน ผู้ปกครองบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องของการอบรมดูแล เอาใจใส่บุตรหลาน การอพยพย้ายถิ่นฐานของแรงงานต่างถิ่น ต่างด้าว ส่งผลให้เกิดความเปราะบางทางวัฒนธรรม ระบบการควบคุมในเรื่องของการใช้เทคโนโลยี ขาดประสิทธิภาพ ส่งผลให้นำไปใช้ในทางที่ไม่พึงประสงค์การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้อุปกรณ์และเทคโนโลยีของโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษาล้าสมัย โรงเรียนเขตพื้นที่การศึกษา ต้องมีค่าใช้จ่ายในการปรับปรุง พัฒนาเพิ่มขึ้น ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน คือ การบริหารจัดการระบบ เครือข่าย (สหวิทยาเขต) ของโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษายังไม่ชัดเจน ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการกำกับ ติดตาม อย่างต่อเนื่องในบางภารกิจ ขาดแคลนบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกรอบอัตรากำลังบุคลากรที่ปฏิบัติงานบางส่วนไม่ตรงกับภาระงานที่รับผิดชอบ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ทดแทนกันส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการบริการ ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญการเฉพาะด้าน ในด้านงบประมาณ ระบบบัญชีการเงิน พัสดุ (กลุ่มนโยบายและแผน, 2555)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยภายในประเทศ

ประภาพร เจริญศิริ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู และศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครู เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก คือ ด้านพฤติกรรมผู้นำ แบบมิตรสัมพันธ์ ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบกึ่งสัมพันธ์ และด้านพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก คือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านความสำเร็จของงาน และความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เจษฎาภรณ์ นันดิลก (2556 : 81) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองศึกษาธิการ เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองศึกษาธิการ เขต 1 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และต่ำสุดภาวะผู้นำแบบสั่งการ

สุจิตรา สงคราม (2556) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองศึกษาธิการ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองศึกษาธิการ เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกแบบ ความแตกต่างของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน พบว่า โดยภาพรวมมีความ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กมีการใช้ภาวะผู้นำแบบใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์มากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางมีการใช้ ภาวะผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญามากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีการใช้ภาวะผู้นำ แบบใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์มากที่สุดและผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ พิเศษมีการใช้ภาวะผู้นำแบบจูงใจมากที่สุด

กิตติวรรณ แสนโท (2556 : 56) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครระยอง ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ด้านการดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด และด้านการส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเรียนใน สังกัดเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการกำหนดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน และด้านประสานงานด้านการใช้หลักสูตร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

สุจิตรา แซ่จิว (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา กับพฤติกรรมการสอนของครู สังกัดเทศบาลในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนกับพฤติกรรมการสอนของครู และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษากับพฤติกรรมการสอนของครู สังกัดเทศบาลในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดเทศบาลในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นอย่างไม่เป็นสัดส่วน (Disproportional Stratified Random Sampling) จำนวน 248 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ การหาค่าคุณภาพของแบบสอบถามโดยหาค่าสัมประสิทธิ์ Q แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาคได้ความเชื่อมั่นจากบ้าน กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา เท่ากับ 0.89 และค่าความเชื่อมั่นพฤติกรรมการสอนของครู เท่ากับ 0.84 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) และค่าสัมประสิทธิ์ Q สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ผลการวิจัย พบว่า 1) กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดเทศบาลในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด อยู่ในระดับมาก 2) พฤติกรรมการสอนของครู สังกัดเทศบาลในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด อยู่ในระดับ มาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่าง กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษากับพฤติกรรมการสอนของครู สังกัดเทศบาลในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศิริพร อินนะรา (2558 : 95) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร เขตลาดกระบัง ผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร เขตลาดกระบัง พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนอยู่ใน 59 ระดับมากเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก อันดับ 3 คือภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำแบบสั่งการอยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ

ทะวิท ผ่องกุล (2558) การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน และจำแนกตามประสบการณ์ของครูผู้สอน โดยผลการวิจัย พบว่า 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่าทุก ด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และด้านภาวะผู้นำแบบ สั่งการ 2. การเปรียบเทียบระดับการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารขั้นพื้นฐานขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ ในการสอนของครู โดยภาพรวม และรายด้าน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

วสิรัตน์ ศิริรัตน์ธัญโชค (2559) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลในจังหวัดราชบุรี ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวม กล่าวคือผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบสั่งการ และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ส่วนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษาต่อและการศึกษาทางไกล การประชุมปฏิบัติการ การสัมมนา การนิเทศการสอน และการศึกษาดูงาน เมื่อพิจารณาผลการวิจัยแล้ว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารเองโดยเลือกใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับงานสถานการณ์ และบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### งานวิจัยต่างประเทศ

Moore (2000 : 61) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานกลางจำนวน 7 คน เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศกับการประเมินของผู้บริหารโรงเรียน ผลการศึกษา พบว่าผู้บริหารสำนักงานกลางรับรู้ว่าการนิเทศเป็นกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเชื่อว่าจะทำให้ครูใหญ่มีการพัฒนาและเจริญก้าวหน้า ในงานที่รับผิดชอบ โดยผู้บริหารโรงเรียนควรมีการทบทวนเครื่องมือในการประเมินซ้ำอีกครั้งหนึ่ง ในช่วงระหว่างปีและปลายปีการศึกษา

Silva & Dana (2001 : 45) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการนิเทศแบบร่วมมือในโรงเรียนที่จะพัฒนาสู่ระดับมืออาชีพ ผลงานวิจัยนี้นำเสนอรูปแบบของการนิเทศแบบร่วมมือ โดย เน้นการตรวจสอบ และการใช้ข้อมูล เพื่อพัฒนาโรงเรียนที่จะพัฒนาสู่ระดับมืออาชีพซึ่งมี 4 ขั้นตอน ที่ บุคลากรในโรงเรียน จะต้องร่วมกันสร้างและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเริ่มจากขั้นตอนแรก คือ ขั้นการเตรียมความพร้อม การนิเทศโดยตรง ผลของการนิเทศและความต้องการของครู ซึ่งในการนิเทศจะต้องยึดหลักทั้งสี่ผสมผสานกัน ในการนิเทศควรกำหนดหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ในมหาวิทยาลัยหรือครู และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหลังการนิเทศจะช่วยให้ครูได้รับการพัฒนา ทักษะคติ อีกทั้งยังส่งเสริมให้ครูและคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยกันมาใส่ใจในการสอนยิ่งขึ้น

Stephen (2002) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับความสำเร็จที่มีคุณภาพ และการเรียนรู้ขององค์กร ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม การเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญและพันธะสัญญาที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและหลักการฝึกปฏิบัติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมรูปแบบการจัดการแบบแผน 5 แบบทางความคิด ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับการเป็นที่ยอมรับที่สำคัญ และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกมีความเกี่ยวข้องกับวิธีการควบคุมกระบวนการ การใช้วิธีการควบคุมกระบวนการได้สะท้อนกลับมาเพิ่มกระบวนการย้อนกลับต่อสมาชิกของทีม ซึ่งได้ส่งเสริมหรือให้กำลังใจ การฝึกปฏิบัติของการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านความรู้สึกส่วนบุคคลของความเชี่ยวชาญของบุคคล หลักการฝึกปฏิบัติของการคิดเชิงระบบ และหลักการฝึกปฏิบัติของการเรียนรู้ของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับซึ่งผู้นำกลุ่มทำงาน

Walter and Others (2003 : 2 - 14) ทำการศึกษา งานวิจัยเพื่อค้นหาคำตอบว่าในช่วง 30 ปีที่ผ่านมา งานวิจัยได้บอกอะไรบ้างเกี่ยวกับผลของภาวะผู้นำที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ซึ่งในบทนำของรายงานวิจัยระบุว่า ไม่มีวิธีแก้ปัญหาใดสามารถนำมาใช้ได้อย่างสมบูรณ์แบบทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของการศึกษาสำหรับข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า 1) มีความสัมพันธ์อย่างเห็นได้ชัดระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน 2) การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเพิ่มสูงขึ้น ตามไปด้วย 3) มีพฤติกรรมภาวะผู้นำ 21 ข้อ ที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ พฤติกรรมภาวะผู้นำ

ในด้าน 1) คำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร 2) วางระเบียบและแนวทางการปฏิบัติงาน 3) ออกกฎข้อบังคับที่ปกป้องครูให้สามารถทุ่มเทเพื่อการสอน 4) แสวงหาทรัพยากร 5) สร้างและพัฒนาหลักสูตรการสอนและการวัดผล 6) กำหนดจุดเน้นในเป้าหมาย 7) แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดผลและการสอน 8) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 9) ให้รางวัลสำหรับความสำเร็จ 10) มีทักษะการสื่อสาร 11) เป็นนักประชาสัมพันธ์ 12) ให้ผู้อื่นส่วนร่วมตัดสินใจ 13) ยอมรับทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว 14) มีมนุษยสัมพันธ์ 15) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 16) มองโลกแง่ดี 17) มีอุดมการณ์ 18) ติดตามความก้าวหน้าของโรงเรียน 19) ยืดหยุ่นปรับตัวง่าย 20) คำนึงถึงสถานการณ์ 21) เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดสติปัญญา

Smith (2006) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนและคะแนนการทดสอบมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ของวัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในรัฐแอริโซนาทางตะวันตกเฉียงใต้ ประเทศสหรัฐอเมริกา

Chester A. Schriesheim (2006) ศึกษาเรื่องของทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยวิเคราะห์ระดับรายบุคคลพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางกับความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงานของผู้บังคับบัญชา จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นยืนยันว่า พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนใน ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย มีผลในทางบวก

Mine SANCAR (2009) ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญในเชิงบวกอย่างชัดเจน

Jasmine Green (2010) ศึกษาแนวคิดรูปแบบกระบวนการทางวิชาการที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมัธยมศึกษา การศึกษาครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างคือ นักเรียนมัธยมปลายจำนวน 1866 คน พบว่าการใช้ผู้นำแบบให้การสนับสนุนและผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการเรียนให้ ผลในเชิงบวกกับนักเรียนในด้านของการสร้างแรงจูงใจในการมาเรียน เจตคติที่ดีต่อการเรียนโดยวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

Rajbhandari (2014) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความพร้อมในการเป็นผู้นำเพื่อความยืดหยุ่นและความคล่องตัว : มิติที่ 4 ของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในการตั้งค่าการศึกษา ซึ่งในการตั้งค่าการศึกษา ความยืดหยุ่นและความคล่องตัวของผู้นำเป็นปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำ รวมทั้งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของผู้ตามสถานการณ์และความพร้อมในสถานการณ์ ผู้นำต้องมีวิธีการหลายมิติที่จะให้ผู้นำลดช่องว่างลดความไม่ตรงกันระหว่างความต้องการของครูและนักเรียน ผู้นำต้องแสดงรูปแบบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทั้งภายในและสถานการณ์ภายนอก

ผลการวิจัยนี้จะทำให้ความเป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมที่ผสมผสานกันทั้งความจำเป็นในสถานการณ์ และเตรียมความพร้อมของผู้ตาม การเตรียมความพร้อมของผู้นำสำหรับความยืดหยุ่นและความคล่องตัวเป็นสิ่งจำเป็นที่จะมีส่วนร่วมในด้านวิธีการหลายมิติของความจำเป็นผู้นำจะช่วยส่งเสริมความยืดหยุ่นของความเป็นผู้นำและความสมดุลที่ อยู่ในรูปแบบต่าง ๆ ได้ทันทีตามบริบท

จากการทบทวนวรรณกรรม และศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและการนิเทศภายในสถานศึกษา ทั้งในและต่างประเทศพบว่า แนวทางในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้นิเทศ ที่มีจำเป็นอย่างต่อการกำกับดูแล และประเมินผลการเรียนการสอนของครูการนิเทศการศึกษาจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการนิเทศภายใน ถือได้ว่าเป็นหัวใจ และยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนดำเนินการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน สื่อการเรียนรู้ การวิจัยในชั้นเรียน การประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้การนิเทศภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อคุณภาพนักเรียน อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรม และศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยยึดหลักแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ที่กล่าวถึงทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย ผลการศึกษาจากงานวิจัยต่าง ๆ พบว่าหากองค์การใดที่ผู้นำเลือกใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมถูกต้อง ก็จะสามารถนำพาองค์กรนั้นให้ไปสู่เป้าหมาย ประสบความสำเร็จ ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่ดี ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาได้มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง ดังนั้นในส่วนของการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง กระบวนการสนับสนุน เสริมสร้างให้บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาได้พัฒนาวิชาชีพ พัฒนาศักยภาพ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องโดยพัฒนาผ่านรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้รับความรู้เพิ่มเติมใหม่ มีเทคนิคทักษะกระบวนการทำงานแบบใหม่ ๆ เพื่อทำให้องค์กรสามารถใช้ความสามารถของบุคลากรทางการศึกษาได้ช่วยกันนำพาให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งรูปแบบการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย การฝึกอบรม การนิเทศการสอน การสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อ และการศึกษาทางไกล จากรูปแบบการพัฒนาดังกล่าวจะสามารถ ทำให้บุคลากรทางการศึกษานำประโยชน์ที่ได้จากการพัฒนาตนเองไปพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา และศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัย (Methodology) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ผู้บริหารและครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 66 โรงเรียน ประชากรทั้งหมดจำนวน 3,178 คน (สารสนเทศทางการศึกษา ปีการศึกษา 2561 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11)

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนปฏิบัติจำนวน 355 คนโดยผู้วิจัยดำเนินการได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.1 สํารวจรายชื่อโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ได้โรงเรียน 66 แห่ง มีผู้บริหารและครูผู้สอนจำนวน 3,178 คน

2.2 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) เพื่อให้ลงข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างมีมากพอและเหมาะสม โดยการคำนวณสูตรของ Taro Yamane ที่กำหนดค่าความคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นในรูปของสัดส่วนเท่า .05

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 1. การสร้างเครื่องมือและขั้นตอนการสร้างข้อคำถาม

1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา หลักเกณฑ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลการนิเทศภายในสถานศึกษา

1.2 กำหนดขอบข่ายเนื้อหาในการสร้างเครื่องมือวิจัยตามกรอบแนวคิดของการวิจัย

1.3 สร้างแบบสอบถามในการวิจัยตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของ การวัดตามนิยามศัพท์ นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและ พิจารณาแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

การวิจัยครั้งนี้มีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับระดับการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาตามระดับการปฏิบัติของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ประกอบด้วยตำแหน่งหน้าที่ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน

คะแนนระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

คะแนนระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

คะแนนระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย การสำรวจความต้องการและความจำเป็น การวางแผนการนิเทศ การให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ

การปฏิบัติการนิเทศ การสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ และการประเมินผลการนิเทศและการรายงานผล

|              |         |                                   |
|--------------|---------|-----------------------------------|
| คะแนนระดับ 5 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด  |
| คะแนนระดับ 4 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก        |
| คะแนนระดับ 3 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง    |
| คะแนนระดับ 2 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย       |
| คะแนนระดับ 1 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

## 2. ขั้นตอนการหาความตรงเชิงเนื้อหา

2.1 นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา และผู้เชี่ยวชาญด้านการวัด และ ประเมินผล จำนวน 5 คน ประกอบด้วย การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (Index of Item Objective Congruence :IOC) ของแบบสอบถามทั้ง 2 ตอน โดยประเด็นที่มีค่า IOC ต่ำว่า 0.50 แสดงว่าข้อคำถามนั้นวัดไม่ตรงจุดประสงค์ หรือตรงตามเนื้อหา

2.2 ปรับปรุงแบบสอบถามตามการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

2.3 นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นจึงปรับปรุงแก้ไข แบบสอบถามอีกครั้งหนึ่ง

## 3. ขั้นตอนการหาความเชื่อมั่น

3.1 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหาร และครูผู้สอน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 แบบรายบุคคล (one to one Try out) ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient Method) ตามวิธีของ Crobach

3.2 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

การเก็บรวบรวมข้อมูล

Copyright© Suratthani Rajabhat University  
All Right Reserved

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง จากกลุ่มที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยมีลำดับขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี เพื่อทำหนังสือส่งถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับข้าราชการครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในปีการศึกษา 2561

2. ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยและส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหาร และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ที่เป็น กลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม พร้อม นัดหมาย เวลาที่ขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง
3. ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกชุด
4. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์ และดำเนินการประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในการคำนวณค่าสถิติต่าง ๆ มีขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 1 โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง
2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยกำหนดแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยใช้เกณฑ์แปลความหมายจากช่วงคะแนนตามเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 103 อ้างถึงใน ประธาน ยศรุ่งเรือง, 2559 : 104)

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาในระดับน้อยที่สุด

3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยใช้สถิติตามหัวข้อการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

### 3.1 สถิติบรรยาย

- 1) การแจกแจงความถี่ และ ร้อยละ
- 2) ค่าเฉลี่ย
- 3) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### 3.2 สถิติทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ การถดถอย พหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบ คำบรรยาย (แบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาระดับใด)



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

Copyright© Suratthani Rajabhat University

All Right Reserved

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานีมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี 2) เพื่อศึกษากระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี และ 3) เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายและการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

|           |     |                                                              |
|-----------|-----|--------------------------------------------------------------|
| N         | แทน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง                                           |
| $\bar{X}$ | แทน | ค่าเฉลี่ย                                                    |
| S.D.      | แทน | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน                                      |
| t         | แทน | ค่าที่ใช้ในการพิจารณาใน t-distribution                       |
| Sig.      | แทน | นัยสำคัญทางสถิติ (Significant)                               |
| *         | แทน | ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05                             |
| **        | แทน | ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01                             |
| R         | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ                              |
| $R^2$     | แทน | ค่าอำนาจในการพยากรณ์                                         |
| b         | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ     |
| $\beta$   | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน |

|                         |     |                                                                       |
|-------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------|
| Std.Error               | แทน | ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอย                         |
| Adjusted R <sup>2</sup> | แทน | ประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว                                        |
| Ŷ                       | แทน | คะแนนประสิทธิผลของสถานศึกษาที่ได้จากสมการพยากรณ์<br>ในรูปคะแนนดิบ     |
| Z̄                      | แทน | คะแนนประสิทธิผลของสถานศึกษาที่ได้จากสมการพยากรณ์<br>ในรูปคะแนนมาตรฐาน |
| X <sub>1</sub>          | แทน | ภาวะผู้นำแบบสั่งการ                                                   |
| X <sub>2</sub>          | แทน | ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน                                            |
| X <sub>3</sub>          | แทน | ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม                                                |
| X <sub>4</sub>          | แทน | ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ                                            |
| Y                       | แทน | กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา                                          |

### ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows เพื่อหาค่าสถิติข้อมูลมีขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี
3. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี
4. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน โดยผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานภาพส่วนบุคคลของครู

| สถานภาพส่วนบุคคลของครู  | จำนวน<br>(N = 355) | ร้อยละ |
|-------------------------|--------------------|--------|
| 1. เพศ                  |                    |        |
| 1.1 ชาย                 | 142                | 40.00  |
| 1.2 หญิง                | 213                | 60.00  |
| 2. ระดับการศึกษา        |                    |        |
| 2.1 ปริญญาตรี           | 272                | 76.60  |
| 2.2 สูงกว่าปริญญาตรี    | 83                 | 23.40  |
| 3. ประสบการณ์ทำงาน      |                    |        |
| 3.1 1 - 5 ปี            | 27                 | 7.60   |
| 3.2 6 - 10 ปี           | 121                | 34.10  |
| 3.3 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป | 207                | 58.30  |

Copyright© Suratthani Rajabhat University

จากตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานภาพส่วนบุคคลของผู้บริหาร และครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน จำนวน 355 คน พบว่า ผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา และครูตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.2 - 4.6

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยรวมและรายด้าน

| รูปแบบภาวะผู้นำ               | ระดับการปฏิบัติ |      | ความหมาย |
|-------------------------------|-----------------|------|----------|
|                               | X               | S.D. |          |
| 1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ        | 3.74            | 0.42 | มาก      |
| 2. ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน | 3.40            | 0.64 | ปานกลาง  |
| 3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม     | 3.29            | 0.97 | ปานกลาง  |
| 4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ | 3.83            | 0.58 | มาก      |
| รวม                           | 3.57            | 0.54 | มาก      |

All Right Reserved

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากและปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ด้านภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนและด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา และครูตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ

| ภาวะผู้นำแบบสั่งการ                                                                  | ระดับการปฏิบัติ |      | ความหมาย |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|----------|
|                                                                                      | $\bar{X}$       | S.D. |          |
| 1. ผู้บริหารเป็นผู้ที่วางแผนและกำหนดนโยบายของสถานศึกษา แต่เพียงผู้เดียว              | 3.42            | 0.95 | ปานกลาง  |
| 2. ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานแต่เพียงผู้เดียว                        | 3.44            | 0.83 | ปานกลาง  |
| 3. ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน แต่เพียงผู้เดียว                          | 3.92            | 0.75 | มาก      |
| 4. ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวางแผน และกำหนดนโยบายของสถานศึกษา | 3.88            | 0.81 | มาก      |
| 5. ผู้บริหารชี้นำสิ่งที่จะต้องทำและวิธีการที่จะทำให้ ครูผู้สอนทราบ                   | 3.79            | 0.84 | มาก      |
| 6. ผู้บริหารแจ้งข่าวสารให้ครูได้รับทราบถึงสิ่งที่คาดหวังไว้ อย่างชัดเจน              | 3.88            | 0.85 | มาก      |
| 7. ผู้บริหารตัดสินใจทุกเรื่องเพียงคนเดียว แล้วสั่งการ ให้ครูผู้สอนปฏิบัติตาม         | 3.50            | 0.92 | ปานกลาง  |
| 8. ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ                       | 3.91            | 0.77 | มาก      |
| 9. ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเวลาที่จะต้องทำงานให้แล้วเสร็จ                               | 3.94            | 0.69 | มาก      |
| 10. ผู้บริหารไม่ อธิบายหรือแจ้งให้ครูผู้สอนทราบถึง ความคาดหวังของสถานศึกษา           | 3.82            | 0.82 | มาก      |
| รวม                                                                                  | 3.74            | 0.42 | มาก      |

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายชื่ออยู่ในระดับมากและปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเวลาที่จะต้องทำงานให้แล้วเสร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานแต่เพียงผู้เดียว ส่วนข้อที่อยู่อันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารเป็นผู้ที่วางแผนและกำหนดนโยบายของสถานศึกษาแต่เพียงผู้เดียว

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา และครูตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านภาวะผู้นำ แบบให้การสนับสนุน

| ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน                                                                                         | ระดับการปฏิบัติ |      | ความหมาย |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|----------|
|                                                                                                                    | $\bar{X}$       | S.D. |          |
| 1. ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าครูจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลตามที่ได้กำหนดไว้ตามเป้าหมาย | 3.01            | 1.22 | ปานกลาง  |
| 2. ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองกับครูในการทำงาน                                                                      | 2.98            | 1.03 | ปานกลาง  |
| 3. ผู้บริหารเป็นผู้ให้กำลังใจและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน                                                       | 3.03            | 1.29 | ปานกลาง  |
| 4. ผู้บริหารปฏิบัติต่อครู และบุคลากรทุกคนในโรงเรียนอย่างเสมอภาค                                                    | 2.99            | 1.25 | ปานกลาง  |
| 5. ผู้บริหารมีความเป็นมิตร ให้คำปรึกษาแก่ทุกคนได้                                                                  | 3.42            | 0.98 | ปานกลาง  |
| 6. ผู้บริหารใส่ใจในความเป็นอยู่ และความต้องการของครู                                                               | 3.32            | 1.00 | ปานกลาง  |
| 7. ผู้บริหารมีความเมตตา เห็นอกเห็นใจ เข้าใจความรู้สึกเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ของครูผู้สอน                             | 3.31            | 0.94 | ปานกลาง  |
| 8. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ                                                            | 3.46            | 0.99 | ปานกลาง  |
| 9. ผู้บริหารให้คำแนะนำ เสนอแนะและช่วยเหลือครูผู้สอนในการพัฒนาวิชาชีพ                                               | 3.49            | 0.93 | ปานกลาง  |
| 10. ผู้บริหารเอาใจใส่ ในความต้องการของครูผู้สอน                                                                    | 3.77            | 1.00 | มาก      |
| 11. ผู้บริหารให้การยอมรับนับถือครูผู้สอน                                                                           | 3.55            | 1.10 | มาก      |
| 12. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้                               | 3.97            | 0.78 | มาก      |
| 13. ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมของงานเป็นที่น่าพอใจของบุคลากร                                                          | 3.99            | 0.64 | มาก      |
| รวม                                                                                                                | 3.40            | 0.64 | ปานกลาง  |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และรายข้ออยู่ในระดับมาก และปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมของงานเป็นที่น่าพอใจของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวได้ ส่วนข้อที่อยู่อันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองกับครูในการทำงาน

#### ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติของผู้บริหาร

สถานศึกษาและครูตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

| ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม                                                                                        | ระดับการปฏิบัติ |      | ความหมาย |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|----------|
|                                                                                                               | $\bar{X}$       | S.D. |          |
| 1. ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นโดยไว้วางใจอย่างเต็มที่ ให้ครูปฏิบัติงานอย่างเต็มที่                               | 3.03            | 1.08 | ปานกลาง  |
| 2. ผู้บริหารจะมีการวิเคราะห์หาแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง                                  | 3.13            | 1.22 | ปานกลาง  |
| 3. ผู้บริหารมีกลยุทธ์ที่ทำให้ครูเห็นถึงความสำคัญในการร่วมมือกันปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ | 3.40            | 1.22 | ปานกลาง  |
| 4. ผู้บริหารสนับสนุนให้ ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน                               | 3.33            | 1.44 | ปานกลาง  |
| 5. ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูผู้สอน โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความต้องการของครูผู้สอน                     | 3.57            | 1.13 | มาก      |
| 6. ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจให้ครูผู้สอนร่วมมือกันปฏิบัติงาน                                                    | 3.53            | 1.05 | มาก      |
| 7. ผู้บริหารมีการประชุม ปรึกษาหารือครูผู้สอนเสมอ                                                              | 3.12            | 1.28 | ปานกลาง  |
| 8. ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายและเสนอแนะในการปฏิบัติงาน                                            | 3.26            | 1.07 | ปานกลาง  |
| รวม                                                                                                           | 3.29            | 0.97 | ปานกลาง  |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัด สุราษฎร์ธานี ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และรายข้ออยู่ในระดับมากและปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูผู้สอน โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความต้องการของครูผู้สอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจให้ครูผู้สอนร่วมมือกันปฏิบัติงาน ส่วนข้อที่อยู่อันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นโดยไว้วางใจอย่างเต็มที่ ให้ครูปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

#### ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติของผู้บริหาร

สถานศึกษาและครูตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

| ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ                                                                | ระดับการปฏิบัติ |      | ความหมาย |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|----------|
|                                                                                           | $\bar{X}$       | S.D. |          |
| 1. ผู้บริหารจัดทำแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ                            | 3.94            | 0.87 | มาก      |
| 2. ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าครูผู้สอนจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามกำหนดไว้เป็นอย่างดี | 3.83            | 0.90 | มาก      |
| 3. ผู้บริหารยกย่องชมเชยเมื่อครูผู้สอนสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย                 | 3.88            | 0.89 | มาก      |
| 4. ผู้บริหารตั้งความคาดหวังในความสำเร็จต่อการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานของครูผู้สอน           | 3.99            | 0.76 | มาก      |
| 5. ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ครูผู้สอน                                   | 3.97            | 0.52 | มาก      |
| 6. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายให้แก่ครูในการปฏิบัติงานได้สำเร็จตามมาตรฐานที่ตั้งไว้   | 3.87            | 0.86 | มาก      |
| 7. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความสามารถอย่างเต็มที่                               | 3.72            | 0.92 | มาก      |
| 8. ผู้บริหารเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง                                               | 3.62            | 1.00 | มาก      |
| 9. ผู้บริหารคำนึงถึงผลงานของครูผู้สอน มากกว่าคอยเฝ้าตรวจตราวิธีการปฏิบัติงาน              | 3.67            | 0.91 | มาก      |
| รวม                                                                                       | 3.83            | 0.58 | มาก      |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ โดยรวมอยู่ในระดับมากและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารตั้งความคาดหวังในความสำเร็จต่อการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานของครูผู้สอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ครูผู้สอน ส่วนข้อที่อยู่อันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ประกอบด้วย การสำรวจความต้องการ และความจำเป็น การวางแผนการนิเทศ การให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศ การสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ และการประเมินผลการนิเทศและการรายงานผลผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.7 - 4.13

#### ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยรวมและรายด้าน

| กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา                 | ระดับการปฏิบัติ |      | ความหมาย |
|----------------------------------------------|-----------------|------|----------|
|                                              | X               | S.D. |          |
| 1. การสำรวจความต้องการและความจำเป็น          | 3.80            | 0.40 | มาก      |
| 2. การวางแผนการนิเทศ                         | 3.92            | 0.46 | มาก      |
| 3. การให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ           | 4.08            | 0.55 | มาก      |
| 4. การปฏิบัติการนิเทศ                        | 4.10            | 0.53 | มาก      |
| 5. การสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ | 3.93            | 0.61 | มาก      |
| 6. การประเมินผลการนิเทศและการรายงานผล        | 3.62            | 0.67 | มาก      |
| รวม                                          | 3.91            | 0.43 | มาก      |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านการปฏิบัติกรนิเทศ ด้านการให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ ด้านการส่งเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ ด้านการวางแผนการนิเทศ ด้านการสำรวจความต้องการและความจำเป็น และด้านการประเมินผลการนิเทศและการรายงานผล

**ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการสำรวจความต้องการและความจำเป็น**

| การสำรวจความต้องการและความจำเป็น                                                                                                | ระดับการปฏิบัติ |      | ความหมาย |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|----------|
|                                                                                                                                 | $\bar{X}$       | S.D. |          |
| 1. สถานศึกษามีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและผลการปฏิบัติงานจากผลการประเมินภายนอกของโรงเรียน เพื่อกำหนดความต้องการในการนิเทศภายใน | 3.70            | 0.96 | มาก      |
| 2. ศึกษาธิการศึกษาสภาพปัญหาการปฏิบัติงานของโรงเรียน เพื่อกำหนดขอบเขตของความจำเป็นในการนิเทศภายใน                                | 3.62            | 0.82 | มาก      |
| 3. สถานศึกษาสำรวจข้อมูลการปฏิบัติงานของฝ่ายงาน และกลุ่มสาระต่าง ๆ เพื่อนำมากำหนดความต้องการในการนิเทศภายใน                      | 3.85            | 0.58 | มาก      |
| 4. ผู้บริหารและครูผู้เกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์นโยบายของ สพฐ. และ สพม. เพื่อกำหนดความจำเป็นในการนิเทศภายใน                      | 3.89            | 0.82 | มาก      |
| 5. ครูผู้รับผิดชอบโครงการมีการจัดทำโครงการนิเทศภายในให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ                                       | 3.61            | 0.85 | มาก      |
| 6. สถานศึกษามีการแต่งตั้งกรรมการศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาและความต้องการในการนิเทศภายในโรงเรียน                                 | 3.97            | 0.71 | มาก      |
| 7. หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชาการศึกษาความต้องการในการนิเทศจากผลการประเมินที่ ผ่านมาเสนอต่อผู้บริหารสถานศึกษา                         | 3.76            | 0.91 | มาก      |

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

| การสำรวจความต้องการและความจำเป็น                                                                                                                                                               | ระดับการปฏิบัติ |      | ความหมาย |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|----------|
|                                                                                                                                                                                                | $\bar{X}$       | S.D. |          |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูประมวลทางเลือกในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อกำหนดทิศทางในการนิเทศภายใน                                                                                     | 3.86            | 0.72 | มาก      |
| 9. ครูผู้รับผิดชอบรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครูในโรงเรียนมาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดความต้องการในการนิเทศภายใน                                                                            | 3.73            | 0.90 | มาก      |
| 10. หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชาการศึกษาความต้องการจำเป็นของครูในการรับการพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอนภายใต้กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา                                                             | 3.66            | 0.90 | มาก      |
| 11. หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชานำผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระมากำหนดความต้องการในการนิเทศภายใน                                                                                                        | 4.04            | 0.73 | มาก      |
| 12. สถานศึกษามีการกำหนดประเด็นที่ต้องการพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอน ภายใต้กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา เช่น การเรียนการสอนที่เน้นการคิดวิเคราะห์ การเรียนการสอนที่เน้นกิจกรรมโครงงาน เป็นต้น | 4.01            | 0.70 | มาก      |
| รวม                                                                                                                                                                                            | 3.80            | 0.40 | มาก      |

All Right Reserved

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการสำรวจความต้องการและความจำเป็น โดยรวมอยู่ในระดับมากและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชานำผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระ มากำหนดความต้องการในการนิเทศภายใน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ สถานศึกษามีการกำหนดประเด็นที่ต้องการพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอน ภายใต้กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา เช่น การเรียนการสอนที่เน้นการคิดวิเคราะห์ การเรียนการสอนที่เน้นกิจกรรม โครงงาน เป็นต้น ส่วนข้อที่อยู่อันดับสุดท้าย คือ ครูผู้รับผิดชอบโครงการมีการจัดทำโครงการนิเทศภายในให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการ  
นิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11  
จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการวางแผนการนิเทศ

| การวางแผนการนิเทศ                                                                                                                                                  | ระดับการปฏิบัติ |      | ความหมาย |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|----------|
|                                                                                                                                                                    | $\bar{X}$       | S.D. |          |
| 1. สถานศึกษามีการปฏิบัติตามการนิเทศใช้กิจกรรมและวิธีการ<br>นิเทศที่กำหนดในภาพตลอดแนวของการนิเทศเพื่อให้ผู้รับ<br>การนิเทศเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการนิเทศ | 3.88            | 0.84 | มาก      |
| 2. สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการการนิเทศและกำหนด<br>บทบาทหน้าที่ในการดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา                                                                    | 3.74            | 0.75 | มาก      |
| 3. สถานศึกษามีการประชุมระหว่างผู้บริหาร ครูผู้นิเทศ<br>หรือครูเพื่อให้ได้ปัญหาและความต้องการในการนิเทศ                                                             | 3.78            | 0.73 | มาก      |
| 4. สถานศึกษาวางแผนการดำเนินการนิเทศการศึกษาภายใน<br>สถานศึกษาโดยนำข้อมูลสารสนเทศที่จัดเก็บไว้มาใช้ในการ<br>วางแผน                                                  | 3.95            | 0.87 | มาก      |
| 5. สถานศึกษาจัดทำเอกสารคู่มือหรือแนวทางการนิเทศ<br>อย่างชัดเจน                                                                                                     | 3.97            | 0.90 | มาก      |
| 6. สถานศึกษากำหนดปฏิทิน กำหนดตารางนิเทศ กำกับ<br>ติดตาม การปฏิบัติงานนิเทศภายในสถานศึกษา                                                                           | 3.94            | 0.81 | มาก      |
| 7. สถานศึกษากำหนดกรอบและรายละเอียดการปฏิบัติ<br>กิจกรรมโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา                                                                       | 3.99            | 0.84 | มาก      |
| 8. ผู้นิเทศจัดทำโครงการโดยกำหนดกิจกรรมสู่การปฏิบัติงาน<br>อย่างเป็นลำดับขั้นตอน ตามแผนการนิเทศที่ได้กำหนดไว้แล้ว                                                   | 4.02            | 0.78 | มาก      |
| 9. สถานศึกษาได้ใช้สื่อและเทคโนโลยีในการดำเนินงาน<br>การนิเทศภายในสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอน                                                                  | 4.03            | 0.85 | มาก      |
| รวม                                                                                                                                                                | 3.92            | 0.46 | มาก      |

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการวางแผนการนิเทศ  
โดยรวมอยู่ในระดับมากและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถานศึกษาได้ใช้สื่อ

และเทคโนโลยีในการดำเนินงานการนิเทศภายในสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้นิเทศจัดทำโครงการโดยกำหนดกิจกรรมสู่การปฏิบัติงานอย่างเป็นลำดับขั้นตอนตามแผนการนิเทศที่ได้กำหนดไว้แล้ว ส่วนข้อที่อยู่อันดับสุดท้าย คือ สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการการนิเทศและกำหนดบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานการนิเทศภายในสถานศึกษา

**ตารางที่ 4.10** แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ

| การให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ                                                                                                                                           | ระดับการปฏิบัติ |             | ความหมาย   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|------------|
|                                                                                                                                                                           | $\bar{X}$       | S.D.        |            |
| 1. สถานศึกษาจัดอบรมสัมมนาให้ความรู้กระบวนการนิเทศ                                                                                                                         | 4.05            | 0.69        | มาก        |
| 2. สถานศึกษามีการให้ความรู้ ความเข้าใจแก่ครูเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน บรรยายพร้อมทั้งสาธิตการสอน                                                                  | 4.08            | 0.79        | มาก        |
| 3. สถานศึกษามีการส่งเสริมให้คณะกรรมการนิเทศศึกษาดำร่าเอกสารและบทความเกี่ยวกับการนิเทศภายใน เพื่อให้มีความรู้นำมาปฏิบัติการนิเทศ                                           | 4.07            | 0.79        | มาก        |
| 4. ผู้นิเทศมีการให้คำแนะนำคณะกรรมการนิเทศวางแผนปฏิบัติการนิเทศภายในตลอด                                                                                                   | 4.16            | 0.73        | มาก        |
| 5. ผู้บริหารกำหนดบุคคลหรือคณะกรรมการในการให้ความรู้ความเข้าใจก่อนการนิเทศ                                                                                                 | 4.03            | 0.97        | มาก        |
| 6. ผู้นิเทศกำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศอย่างชัดเจน                                                                                                                         | 3.96            | 0.74        | มาก        |
| 7. ผู้นิเทศมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการกับครูผู้รับการนิเทศ                                                                                                          | 4.07            | 0.80        | มาก        |
| 8. สถานศึกษาจัดให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการนำจุดอ่อนของกระบวนการนิเทศการศึกษาที่มาจากการวิเคราะห์และประเมินผลมาวางแผน และทำการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น | 4.10            | 0.85        | มาก        |
| 9. ผู้นิเทศการปรับปรุงเทคนิค วิธีการ กระบวนการ และกิจกรรมการนิเทศการศึกษาในรูปแบบใหม่ ๆ                                                                                   | 4.19            | 0.82        | มาก        |
| <b>รวม</b>                                                                                                                                                                | <b>4.08</b>     | <b>0.55</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ด้านการให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ โดยรวมอยู่ในระดับมากและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้นิเทศการปรับปรุงเทคนิควิธีการ กระบวนการและกิจกรรมการนิเทศการศึกษาในรูปแบบใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือผู้นิเทศมีการให้คำแนะนำคณะกรรมการนิเทศวางแผนปฏิบัติการนิเทศภายในตลอด ส่วนข้อที่อยู่อันดับสุดท้าย คือ ผู้นิเทศกำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศอย่างชัดเจน

**ตารางที่ 4.11** แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการปฏิบัติการนิเทศ

| การปฏิบัติการนิเทศ                                                                                                                                                             | ระดับการปฏิบัติ |            | ความหมาย   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------|------------|
|                                                                                                                                                                                | $\bar{X}$       | S.D.       |            |
| 1. สถานศึกษามีการดำเนินการนิเทศภายในตามปฏิทินการนิเทศ                                                                                                                          | 4.15            | 0.76       | มาก        |
| 2. ผู้นิเทศมีการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการนิเทศด้วยความระมัดระวังและรอบคอบถี่ถ้วน                                                                                              | 4.13            | .80        | มาก        |
| 3. ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน                                                                                            | 4.11            | .89        | มาก        |
| 4. ผู้นิเทศมีการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องในการนิเทศ                                                                                         | 4.05            | .83        | มาก        |
| 5. ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศมีการวิเคราะห์และสะท้อนผลการสังเกตการเรียนการสอนในชั้นเรียน พร้อมเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาารร่วมกัน                                         | 4.16            | .88        | มาก        |
| 6. สถานศึกษามีการจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับนวัตกรรมที่ใช้การพัฒนาผู้เรียน และการรายงานผลการใช้แผนการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งสรุปแนวทางในการพัฒนาครั้งต่อไป | 4.12            | .85        | มาก        |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาเอกสารและบริการเอกสารทางวิชาการ เพื่อให้บุคคลในสถานศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ                            | 4.04            | .60        | มาก        |
| 8. มีการปรับปรุงการนิเทศภายในให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น                                                                                                                       | 4.07            | .56        | มาก        |
| <b>รวม</b>                                                                                                                                                                     | <b>4.10</b>     | <b>.53</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการปฏิบัติการณ์เทศ โดยรวมอยู่ในระดับมากและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศมีการวิเคราะห์และสะท้อนผลการสังเกตการณ์เรียนการสอนในชั้นเรียน พร้อมเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาาร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ สถานศึกษามีการดำเนินการนิเทศภายในตามปฏิทินการนิเทศ ส่วนข้อที่อยู่อันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาเอกสารและบริการเอกสารทางวิชาการ เพื่อให้บุคคลในสถานศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการส่งเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ

| การส่งเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ                                                                                                                                     | ระดับการปฏิบัติ |      | ความหมาย |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|----------|
|                                                                                                                                                                             | $\bar{X}$       | S.D. |          |
| 1. สถานศึกษามีการส่งเสริมให้มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการพัฒนารูปแบบการนิเทศการศึกษาร่วมกัน                                                                                     | 3.78            | 0.94 | มาก      |
| 2. ผู้บริหาร และครูในสถานศึกษาสร้างขวัญ และกำลังใจให้กันและกันในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ                                                                                  | 3.91            | 0.89 | มาก      |
| 3. ผู้นิเทศเน้นการสร้างความรู้สึกรักให้กับผู้รับการนิเทศรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองมีความสำคัญ และมีค่าต่อองค์กรโดยการสร้างขวัญกำลังใจและความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับผู้รับการนิเทศ | 3.74            | 0.96 | มาก      |
| 4. ผู้นิเทศให้เกียรติ ยกย่องชมเชยแก่ผู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนิเทศทุกคน                                                                                                  | 4.09            | 0.71 | มาก      |
| 5. สถานศึกษาให้การสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากร                                                                                                                      | 4.12            | 0.56 | มาก      |
| 6. สถานศึกษามีการยกย่องหรือให้เกียรติแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาดีเด่นหรือมีผลงานดีเด่น                                                                                   | 3.97            | 0.81 | มาก      |

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

| การสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ                                                                      | ระดับการปฏิบัติ |             | ความหมาย   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|------------|
|                                                                                                                | $\bar{X}$       | S.D.        |            |
| 7. สถานศึกษามีบรรยากาศของหน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานนิเทศการศึกษา                            | 4.13            | 0.61        | มาก        |
| 8. ครูได้รับคำปรึกษา/ช่วยเหลือในการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาจากผู้บริหารสถานศึกษา                                | 4.07            | 0.76        | มาก        |
| 9. สถานศึกษาสร้างและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมที่ดีของหน่วยงาน | 3.69            | 0.97        | มาก        |
| 10. ครูได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษาและเพื่อนร่วมงานในการทำงานนิเทศการศึกษา                  | 3.89            | 0.86        | มาก        |
| <b>รวม</b>                                                                                                     | <b>3.93</b>     | <b>0.61</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ โดยรวมอยู่ในระดับมากและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สถานศึกษามีบรรยากาศของหน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานนิเทศการศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ สถานศึกษาให้การสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์และทรัพยากร ส่วนข้อที่อยู่อันดับสุดท้าย คือ สถานศึกษาสร้างและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมที่ดีของหน่วยงาน

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติตามกระบวนการ  
นิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11  
จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการประเมินผลการนิเทศและการรายงานผล

| การประเมินผลการนิเทศและการรายงานผล                                                                                                                         | ระดับการปฏิบัติ |      | ความหมาย |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|----------|
|                                                                                                                                                            | $\bar{X}$       | S.D. |          |
| 1. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการให้ความเห็นชอบในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานการนิเทศภายในสถานศึกษาในแต่ละแผนงานหรือโครงการ                               | 3.58            | 1.02 | มาก      |
| 2. สถานศึกษากำหนดแนวทางร่วมกัน ในการติดตามผลการพัฒนาบุคลากร หลังได้รับการนิเทศอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้รับการปรับปรุง ในกรณีที่เห็นควรว่าได้รับการปรับปรุง | 3.45            | 0.96 | ปานกลาง  |
| 3. ผู้นิเทศมีการกำหนดประเด็นสำคัญในการประเมิน เพื่อนำมาจัดทำเครื่องมือในการสังเกตการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน                                           | 3.54            | 0.95 | มาก      |
| 4. ครูมีการนำเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ไปสู่การใช้จริงในชั้นเรียนอย่างเป็นรูปธรรม และสะท้อนผลการใช้                                                   | 3.86            | 0.92 | มาก      |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานสำหรับการนิเทศภายในสถานศึกษาในปีต่อไป                                          | 4.00            | 0.82 | มาก      |
| 6. ครูนำผลการประเมินการนิเทศภายในสถานศึกษา มาพัฒนาวิชาชีพครูและส่งผลต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน                                                       | 3.51            | 1.03 | มาก      |
| 7. สถานศึกษามีการประชุมเพื่อรายงานผลการดำเนินการนิเทศภายในให้บุคลากรได้รับทราบ และประชาสัมพันธ์สู่หน่วยงานภายนอก                                           | 3.54            | 0.84 | มาก      |
| 8. สถานศึกษาการดำเนินการรวบรวม สรุปผลข้อมูลการนิเทศภายใน และจัดทำสารสนเทศ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษา                                             | 3.48            | 0.86 | ปานกลาง  |
| รวม                                                                                                                                                        | 3.62            | 0.67 | มาก      |

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการประเมินผล การนิเทศและการรายงานผล โดยรวมอยู่ในระดับมากและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน สำหรับการนิเทศภายในสถานศึกษาในปีต่อไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ครูมีการนำเครื่องมือที่ใช้ ในการประเมินผล ไปสู่การใช้จริงในชั้นเรียนอย่างเป็นรูปธรรม และสะท้อนผลการใช้ ส่วนข้อที่อยู่ อันดับสุดท้าย คือ สถานศึกษากำหนดแนวทางร่วมกัน ในการติดตามผลการพัฒนาบุคลากร หลังได้รับการ นิเทศอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้รับการปรับปรุง ในกรณีนี้ที่เห็นควรว่าได้รับการปรับปรุง

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล ต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี**

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการ นิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โดยการหาการถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันได (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.14

**ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์การถดถอยของวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยรวมด้วยวิธี Stepwise**

| ตัวแปรทำนาย    | $\beta$ | SE.est | b    | t      | Sig.  |
|----------------|---------|--------|------|--------|-------|
| Constant       | 2.735   | .152   |      | 17.968 | .000  |
| X <sub>1</sub> | .082    | .037   | .105 | 2.209  | .028* |
| X <sub>2</sub> | .118    | .027   | .231 | 4.306  | .000* |
| X <sub>3</sub> | .066    | .015   | .194 | 4.313  | .000* |
| X <sub>4</sub> | .219    | .029   | .388 | 7.580  | .000* |

R = 0.595 R<sup>2</sup> = 0.354 Adj R<sup>2</sup> = 0.347 SE. = 0.264 F = 48.018 Sig. = .000

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.14 พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานสามารถทำนายกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีประสิทธิภาพในการทำนายได้ ร้อยละ 59.5 ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ( $X_1$ ) ด้านภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ( $X_2$ ) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ ) และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ( $X_4$ ) ตามลำดับ สามารถคาดคะเนค่าของกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้จากสมการวิเคราะห์การถดถอย ดังนี้

สมการในการทำนายในรูปของคะแนนดิบ คือ

$$\hat{Y} = 2.735 + 0.082 X_1 + 0.118 X_2 + 0.066 X_3 + 0.219 X_4$$

สมการในการทำนายในรูปของคะแนนมาตรฐาน คือ

$$\hat{Z} = 0.105 X_1 + 0.231 X_2 + 0.194 X_3 + 0.388 X_4$$



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

Copyright© Suratthani Rajabhat University

All Right Reserved

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี 2) เพื่อศึกษากระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี และ 3) เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยทำการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและครูผู้ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จำนวน 355 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของ Likert นำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS for Windows เพื่อหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันได (Stepwise Multiple Regression Analysis) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### สรุปผล

### ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

Copyright © Suratthani Rajabhat University  
All Right Reserved

การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา และครูตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมาก และปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ด้านภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน และด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

1.1 ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายชื่ออยู่ในระดับมากและปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเวลาที่จะต้องทำงานแล้วเสร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานแต่เพียงผู้เดียว ส่วนข้อที่อยู่อันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนและกำหนดนโยบายของสถานศึกษาแต่เพียงผู้เดียว

1.2 ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และรายชื่ออยู่ในระดับมากและปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมของงานเป็นที่น่าพอใจของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้ ส่วนข้อที่อยู่อันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองกับครูในการทำงาน

1.3 ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และรายชื่ออยู่ในระดับมากและ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูผู้สอน โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความต้องการของครูผู้สอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจให้ครูผู้สอนร่วมมือกันปฏิบัติงาน ส่วนข้อที่อยู่อันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นโดยไว้วางใจอย่างเต็มที่ ให้ครูปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

1.4 ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ โดยรวมอยู่ในระดับมากและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ผู้บริหารตั้งความคาดหวังในความสำเร็จต่อการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานของครูผู้สอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ครูผู้สอน ส่วนข้อที่อยู่อันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง

2. ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านการปฏิบัติการนิเทศ ด้านการให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ ด้านการสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ ด้านการวางแผนการนิเทศ ด้านการสำรวจความต้องการและความจำเป็น และด้านการประเมินผลการนิเทศและการรายงานผล โดยมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

2.1 ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการสำรวจความต้องการและความจำเป็น โดยรวมอยู่ในระดับมากและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชานำผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระ มากำหนดความต้องการในการนิเทศภายใน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ สถานศึกษามีการกำหนดประเด็นที่ต้องการพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอน ภายใต้กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา เช่น การเรียนการสอนที่เน้นการคิดวิเคราะห์ การเรียนการสอนที่เน้นกิจกรรม โครงการ เป็นต้น ส่วนข้อที่อยู่อันดับสุดท้าย คือ ครูผู้รับผิดชอบโครงการมีการจัดทำโครงการนิเทศภายในให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ

2.2 ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการวางแผนการนิเทศ โดยรวมอยู่ในระดับมากและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า สถานศึกษาได้ใช้สื่อและเทคโนโลยีในการดำเนินงานการนิเทศภายในสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้นิเทศจัดทำโครงการโดยกำหนดกิจกรรมสู่การปฏิบัติงานอย่างเป็นลำดับขั้นตอน ตามแผนการนิเทศที่ได้กำหนดไว้แล้ว ส่วนข้อที่อยู่อันดับสุดท้าย คือ สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการการนิเทศ และกำหนดบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานการนิเทศภายในสถานศึกษา

2.3 ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ โดยรวมอยู่ในระดับมากและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ผู้นิเทศการปรับปรุงเทคนิค วิธีการ กระบวนการและกิจกรรมการนิเทศการศึกษาในรูปแบบใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้นิเทศมีการให้คำแนะนำคณะกรรมการนิเทศวางแผนปฏิบัติการนิเทศภายในตลอด ส่วนข้อที่อยู่อันดับสุดท้าย คือ ผู้นิเทศกำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศอย่างชัดเจน

2.4 ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการปฏิบัติการนิเทศ โดยรวมอยู่ในระดับมากและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ มีการวิเคราะห์และสะท้อนผลการสังเกตการเรียนการสอนในชั้นเรียน พร้อมเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ สถานศึกษามีการดำเนินการนิเทศภายในตามปฏิทินการนิเทศ ส่วนข้อที่อยู่อันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาเอกสารและบริการเอกสารทางวิชาการ เพื่อให้บุคคลในสถานศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

2.5 ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ โดยรวมอยู่ในระดับมากและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถานศึกษามีบรรยากาศของหน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ สถานศึกษาให้การสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์และทรัพยากร ส่วนข้อที่อยู่อันดับสุดท้ายคือ สถานศึกษาสร้างและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน มีการเสริมสร้างวัฒนธรรม และคำนึงร่วมที่ดีของหน่วยงาน

2.6 ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้านการประเมินผลการนิเทศและการรายงานผล โดยรวมอยู่ในระดับมากและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานสำหรับการนิเทศภายในสถานศึกษาในปีต่อไปมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ครูมีการนำเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ไปใช้ในการใช้จริงในชั้นเรียนอย่างเป็นรูปธรรม และสะท้อนผลการใช้ ส่วนข้อที่อยู่อันดับสุดท้ายคือ สถานศึกษากำหนดแนวทางร่วมกัน ในการติดตามผลการพัฒนาบุคลากร หลังได้รับการนิเทศอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้รับการปรับปรุง ในกรณีที่เห็นควรว่าได้รับการปรับปรุง

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี

รูปแบบภาวะผู้นำ สามารถทำนายกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ได้พอรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีประสิทธิภาพในการทำนายได้ ร้อยละ 59.5 ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ( $X_1$ ) ด้านภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ( $X_2$ ) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ ) และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ( $X_4$ ) ตามลำดับ สามารถคาดคะเนค่าของกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้จากสมการวิเคราะห์การถดถอย ดังนี้

สมการในการทำนายในรูปของคะแนนดิบ คือ

$$\hat{Y} = 2.735 + 0.082 X_1 + 0.118 X_2 + 0.066 X_3 + 0.219 X_4$$

สมการในการทำนายในรูปของคะแนนมาตรฐาน คือ

$$\hat{Z} = 0.105 X_1 + 0.231 X_2 + 0.194 X_3 + 0.388 X_4$$

## อภิปรายผล

จากสรุปผลการศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี สามารถนำมาอภิปรายตามประเด็นต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการใช้ความสามารถในการใช้อิทธิพลในการสั่งการ หรืออำนาจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม และยอมรับนับถือ เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสามารถชี้นำกลุ่มในการปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการและเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ จึงทำให้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ เซอร์ฐิตา ธรศรี (2557 : 13) ที่อธิบายว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสั่งการเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่เป็นผู้กำหนดเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงาน เรียกร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ จัดทำตารางการปฏิบัติงานและประสานงานตลอดจนอธิบายกฎเกณฑ์ในฐานะผู้นำกลุ่ม เสนอแนะสิ่งที่จะต้องทำและวิธีการที่จะทำกำหนดบทบาทและรูปแบบการสื่อสาร วางแผนกำหนดระยะเวลารวมถึงมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ ตรวจสอบกำกับและติดตามงานที่มอบหมายให้ไปดำเนินการกระตุ้นและถ่ายทอดความรู้ความชำนาญไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม นอกจากนี้ผลการศึกษายังสอดคล้องกับการศึกษาของ ศิริพร อินนะรา (2558 : 95) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร เขตลาดกระบัง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร เขตลาดกระบัง

2. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคุณลักษณะบารมีคุณธรรม ความเชี่ยวชาญและสถานการณ์ของบุคคลหรือตำแหน่งที่มีอิทธิพลเชิงสร้างสรรค์ต่อผู้อื่นทำให้เกิดความร่วมมือ ยินยอม โดยให้การสนับสนุน ใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงและดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน จึงมีความสำคัญต่อกระบวนการเชิงบริหาร การเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดบารมี ได้ความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ ความอบอุ่น

ในการรวมทีมหรือกลุ่มดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ความสำเร็จของงาน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์กร ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำที่จะนำคนไปในทิศทางใดภาวะผู้นำจึงนับเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการดำเนินงานขององค์กร จึงทำให้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ วลีรัตน์ ศิริรัตน์ธัญโชค (2559 : 25) ที่อธิบายว่า การเป็นผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบสนับสนุนมีความเอาใจใส่ต่อผู้ตามและความต้องการของเขาเพื่อทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้นำแบบสนับสนุนเป็นบุคคลที่เปิดรับความคิดเห็นของบุคคลอื่นเป็นคนที่ยืดหยุ่นเป็นมิตร และเข้าหาได้ตลอดเวลา ผู้นำที่สนับสนุนจึงเป็นแบบผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ จากการศึกษาภาวะผู้นำจะให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจสวัสดิการความเป็นอยู่ และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาค นอกจากนี้ผลการศึกษา ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ เจษฎาภรณ์ นันดิลก (2556 : 81) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

3. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดึงเอาความสามารถในการชักจูง จูงใจ และมีอิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลในองค์กรยอมรับการสั่งการหรือดำเนินการ หรือปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการ หรือวัตถุประสงค์ในสิ่งที่ผู้นำต้องการหรือพึงประสงค์ปรารถนาของทั้ง 2 ฝ่าย จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ช่วยให้เกิดการรวมพลังให้เกิดการร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง ประสานให้ความสะดวกในการดูแลให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการในการบริหารงานจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำหรือมีความเป็นผู้นำอยู่ในตัวของผู้บริหารเพื่อให้การบริหารในทุกหน่วยงานและกลุ่มบุคคลทั้งหลายในองค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ วลีรัตน์ ศิริรัตน์ธัญโชค (2559 : 26) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือหรือสนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ หรือการร่วมกิจกรรมใด ๆ ได้มีส่วนร่วมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น โดยตั้งแต่เริ่มกระบวนการจนกระทั่งสิ้นสุด

เพื่อแสวงหาทางเลือกและการตัดสินใจต่าง ๆ การร่วมกันวางแผนร่วมกันทำร่วมกันวางแผน ร่วมกันตัดสินใจ ร่วมกันประเมินผลและร่วมรับผลประโยชน์ ในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งซึ่งเป็นการกระทำร่วมกันด้วยความสมัครใจหรือตามบทบาทหน้าที่โดยการใช้ความรู้ความสามารถและทรัพยากรร่วมกันเพื่อการพัฒนาให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ผลการศึกษายังสอดคล้องกับการศึกษาของ ศิริพร อินนะรา (2558 : 95) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร เขตลาดกระบัง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร เขตลาดกระบัง

4. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจให้สิ่งที่พึงปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยผู้นำต้องมุ่งความสำเร็จ สามารถบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จด้วยความเต็มใจ โดยการพยายามใช้อิทธิพลของตน หรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้แนะ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่ม บุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย จึงทำให้ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัด สุราษฎร์ธานี ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้านี้สอดคล้องกับแนวคิดของ วลีรัตน์ ศิริรัตน์ธัญโชติ (2559 : 26) ที่กล่าวได้ว่า การเป็นผู้นำที่มุ่งการบรรลุเป้าหมาย หรือมุ่งความสำเร็จ ผู้นำที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายมุ่งเน้นที่ความยอดเยี่ยมในการปฏิบัติงานของผู้ตาม และการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ผู้นำประเภทนี้จะตั้งเป้าหมายสูงและมีความเชื่อมั่นต่อความสามารถของสมาชิกในองค์การว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ จากการศึกษาภาวะผู้นำที่เน้นความสำเร็จจะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา จะเน้นความสำคัญไปที่การเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน และแสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยมาตรฐานสูง นอกจากนี้ผลการศึกษายังสอดคล้องกับการศึกษาของ เจษฎาภรณ์ นันติลภ (2556 : 81) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี สามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้และสรุปเป็นข้อเสนอแนะได้ ดังนี้

1. สำหรับหน่วยงานต้นสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ควรนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อประกอบการกำหนดนโยบายด้านการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ด้านภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ส่วนการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษา ควรเป็นไปในทิศทางส่งเสริมการนิเทศกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2. สำหรับสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาล้วนเกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในสถานศึกษา ควรทำความเข้าใจบทบาทหน้าที่ในการดำเนินการนิเทศ ภายใต้การส่งเสริม และสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งบริหารจัดการสถานศึกษา ตามแบบภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ ตามแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานศึกษา และบุคลากร

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา กับกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ เพิ่มเติมเพื่อทราบถึงรูปแบบภาวะผู้นำต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพโดยการใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลหลาย ๆ วิธีการ เช่น การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม เพื่อจะช่วยให้ข้อมูลที่ได้รับมีความสมบูรณ์มากขึ้นและสามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปปรับใช้เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

3. ควรใช้สถิติในแง่มุมอื่น ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อได้ทราบถึง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น



# บรรณานุกรม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
Copyright© Suratthani Rajabhat University  
All Right Reserved

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ.2545. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ร.ส.พ.
- กรรณิการ์ ฝากประโคน. (2556). ปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียนของครูผู้สอนอำเภอตาพระยา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2556). คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- กฤษจรร ศรีถาวร. (2555). การบริหารการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- กลุ่มงานนิเทศ ติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา. (2555). คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียน. [ม.ป.ท.] : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11.
- กลุ่มนโยบายและแผน. (2560). สารสนเทศทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ประจำปีการศึกษา 2560. สุราษฎร์ธานี : ผู้แต่ง.
- กัญญพัสด์ กิจศิลป์. (2557). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- กิตติพงษ์ ศิริเมือง. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการนิเทศภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
- กิตติวรรณ แสนโท. (2556). การศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เก็จนก เอื้อวงศ์. (2557). การนิเทศในสถานศึกษา [online]. เข้าถึงได้จาก : <https://www.mystou.files.wordpress.com>. [2561, ตุลาคม 23].

- โครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชอันเนื่องมาจากพระราชดำริ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี. (2536). **สวนพฤกษศาสตร์โรงเรียน**. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- จตุรภัทร ประทุม. (2559). **วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**, 27 (2) : 119 - 130.
- จริยา แดงอ่อน. (2559). **รูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.**
- จิตรา ทรัพย์โณม. (2556). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.**
- จิรณัฐ สกุลชัยสิทธิ์. (2556). **ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่นำนโยบายเทคโนโลยีทางการศึกษา NOE Plaza ไปปฏิบัติ. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.**
- เจมส์ เบลันกา และรอน แบรนต์. (2556). **ทักษะแห่งอนาคตใหม่ : การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21. แปลจาก 21st Century Skills: Rethinking How Students Learn, แปลโดย วรพจน์ วงศ์กิจ.**
- เจษฎากรณ์ นันดิลก. (2556). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.**
- ชญาภาญ์ ศรีเนตร. (2558). **รูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.**
- ชฎาภรณ์ ไชยยา. (2552). **การพัฒนาารูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น.**
- ชลวิทย์ กิจอักษร. (2559). **การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนศรีราชา 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.**
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2557). **ภาวะผู้นำร่วมสมัย. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.**
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2548). **การนิเทศการสอนแผนใหม่. ปัตตานี : สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ.**

- เชษฐธิดา ธรศรี. (2557). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. การศึกษาค้นคว้าอิสระ** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณภัช อำพลิน. (2557). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา** มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- ประเสริฐ ปอนถิ่น และ ณรงค์ศักดิ์ จันทน์นวล. (2556). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของวิทยาเขต สังกัดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.**  
 ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยนอร์ท - เชียงใหม่.
- ณรงค์ศักดิ์ ไชยชมภู. (2550). **การนิเทศภายในโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.**
- เดชณัฏฐ์ เนียมสุวรรณ. (2558). **รูปแบบการบริหารการนิเทศการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา** มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ทะวิด ผ่องกล้า. (2558). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1. การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่ง** ของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- ธนภัทร เสียงล้ำ. (2556). **ปัจจัยจิตลักษณะที่ส่งผลต่อจิตสาธารณะของนักเรียนช่วงชั้นที่ 3 โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและสถิติทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.**
- นนทนัฏฐา ว่องประจันต์. (2558). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา** บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- นพรัตน์ ชัยเรือง และ สาลินี จงใจสุธรรม. (2557, มกราคม - มิถุนายน) **การพัฒนาแบบแผนการนิเทศภายใน เพื่อการจัดการเรียนการสอนที่เป็นเลิศของสถานศึกษาในจังหวัดนครศรีธรรมราช. วารสารบริหารการศึกษา มศว., 11 (20) : 161 - 175.**

นพรัตน์ น้อยหนู. (2556). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3.

วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.

นันทน์ภัส รัชพงศ์ชยานนท์. (2557). การถอดบทเรียนกระบวนการสื่อสารของกลุ่มเยาวชน

ในจิตสำนึกสาธารณะ. รายงานผลการวิจัยชุดการสื่อสารจิตสำนึกสาธารณะ กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

นิตติยา ไสหนองเป็ด. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศภายในโรงเรียนกับประสิทธิภาพ

การสอนของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25.

วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

นิติพล ภูตะโชติ. (2557). การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ในจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์

การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

นิรุทธ์ นันทมาศวันธา. (2560, มกราคม - มิถุนายน). วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี,

6 (1) : 56 - 66.

นิยมล ญวिलाศ. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35.

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). การจัดการสมัยใหม่ = Modern management. กรุงเทพฯ :

ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : ชมรมเด็ก.

บุญช่วย ศิริเกษ. (2540). มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหาร (HUMAN REKATIONS IN ADMINISTRATION).

เลย : สถาบันราชภัฏเลย. Right Reserved

บุษยา วีรกุล. (2558). การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ปนัดดา ศิริพัฒน์กุล. (2558). การศึกษาบทบาทการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

ประธาน ยศรุ่งเรือง. (2559). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

- สุจิตรา สงคราม. (2556). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- ประภาพร เจริญศิริ. (2556). **ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 27**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปัทมพร วงศ์เณร. (2555). **พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการ นิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- ผกากรอง ศรีประไหม. (2558). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วม ของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษาในเขตปริมณฑล กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พงษ์ธวัช ตั้งชีวะรักษ์. (2558). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอในจังหวัดราชบุรี**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2558). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 เฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคล เฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554**. กรุงเทพฯ : ราชบัณฑิตยสถาน.
- พนารัตน์ หุ่นเอี่ยม. (2559). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรรณภา พูลบัว. (2556). **ผลการประเมินความต้องการจำเป็นด้านสภาพแวดล้อมโรงเรียน ของนักเรียนมัธยมศึกษา : การเปรียบเทียบระหว่างการใช้เทคนิคเสียงจากภาพ และเทคนิคการสนทนากลุ่ม**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรรณภา มหาวิชา. (2557). **กระบวนการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนวัดศรีนวลธรรมวิมล สังกัดกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2556). **ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ Life model**. กรุงเทพฯ : ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคม.
- พิมพ์วัลลุช นันทยทวิกุล. (2557). **การบริหารรูปแบบการบริหารที่ใช้ห้องเรียนเป็นฐาน**.  
ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุชนิพนธ์ บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิมล ทาพริก. (2558). **รูปแบบการพัฒนสมรรถนะการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียน  
ขนาดเล็กที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัยแบบสอนรวมชั้น**. ดุชนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- พิสัน โพนทัน. (2559). **ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ไพโรจน์ กลิ่นกลาบ. (2551). **รูปแบบเครือข่ายการเรียนรู้ทางการบริหารการศึกษา  
สำหรับบริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วารสารวิชาการบริหารการศึกษา มศว.,  
5 (10) : 17 - 33.
- ภณทิรา สุภาร. (2557). **รูปแบบการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา สำหรับศตวรรษที่ 21**.  
ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุชนิพนธ์ บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ภณทิรา สุภาร. (2557). **รูปแบบการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา สำหรับศตวรรษที่ 21**.  
วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุชนิพนธ์ บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ภาวดี อนันต์นาวิ. (2551). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี :  
มนตรีมีเกล็ดงาไรชาบาล.
- ภาวดี หินขาว. (2555). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของวิทยาลัย สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ยุพาพร เพชรทอง. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผล  
การดำเนินงานประกันคุณภาพภายนอกรอบสาม ด้านคุณภาพผู้เรียนตามตัวบ่งชี้ที่ 5  
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1**.  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- ยุพิน กระต่ายทอง. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การกับสุขภาพองค์การที่มีผลต่อ  
ประสิทธิผลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร**. วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2546). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.

รัชนีกร วงศ์สะอาด. (2557). **การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานการนิเทศภายในสถานศึกษา**

**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**. กรุงเทพฯ :  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์  
พับลิเคชันส์.

\_\_\_\_\_. (2558). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 เฉลิมพระเกียรติ**

**พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคล เฉลิมพระชนมพรรษา**  
**7 รอบ 5 ธันวาคม 2554**. กรุงเทพฯ : ราชบัณฑิตยสถาน.

รุ่งเรือง สุขภิรมย์. (2549). **รายงานการประชุมรับฟังความคิดเห็นเรื่องการมีส่วนร่วมจัดการศึกษา**  
**ของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ่อแม่ผู้ปกครอง และการศึกษาทางเลือก**.

กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

รุ่งเรือง และ อธิป จิตตฤกษ์. (2556). **ทักษะแห่งอนาคตใหม่ : การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21**  
(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : โอเพ่นเวิลด์.

เรวัตร นุชิต. (2556). **แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก**  
**ของวิทยาลัยเทคนิคเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**  
**สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.**

วลีรัตน์ ศิริรัตน์รัฐโชค. (2559). **ปัญหาและสาเหตุของปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์**

**มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ**  
**เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**  
**บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.**

วัชร เล่าเรียนดี. (2556). **ศาสตร์การนิเทศการสอนและการได้ซการพัฒนาวิชาชีพ : ทฤษฎีกลยุทธ์**  
**สู่การปฏิบัติ** (พิมพ์ครั้งที่ 12). นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วิชาญ เกษเพชร. (2556). **การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา**  
**ที่มีประสิทธิผล. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา**  
**มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.**

วิลาวัลย์ เลหาพิจิตรพงศ์ (2558). **ปัญหาการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน**  
**สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**  
**สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.**

- วีระศักดิ์ ชมพูคำ. (2550). การนิเทศการศึกษา. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- ศรีประภา เหมนาถ. (2556). พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ  
ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศรีประภา เหมนาถ. (2556). พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ  
ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริกาญจนา เหมือนชาติ. (2556). ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน [Online]. เข้าถึงได้จาก :  
<http://www.kroobannok.com/59653> [2556, กันยายน 26].
- ศิริพร อินนระ. (2558). แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการ  
บริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานครเขตลาดกระบัง.  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ศิริรัตน์ ชุมสาย ณ อยุธยา. (2554). การดำเนินงานนิเทศภายในของโรงเรียนศรีธนาพณิชยการ  
เทคโนโลยี เชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น.
- ศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ. (2556). แนวทางการนิเทศการจัดกิจกรรมการเรียนรู้  
เพื่อพัฒนา 4H (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศ  
กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- ศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556) แนวทางการนิเทศเติมพิักัด.  
กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- צרวา มูเก็ม. (2557). แนวทางการนิเทศภายในโรงเรียนเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ  
จังหวัดชายแดนภาคใต้ พื้นที่จังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- สงัด อุทรานันท์. (2530). การนิเทศการศึกษา หลักการทฤษฎีและการปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
กรุงเทพฯ : มิตรสยาม.
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.). (2560). สรุปข้อมูลเบื้องต้น PISA  
2015. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

- สมนึก อินทรเทพ. (2558). การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
**อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่**. การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สมาน อัสวภูมิ. (2557). การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในเพื่อรองรับการประเมินภายนอก  
**รอบที่สองของโรงเรียนโป่งหลวงวิทยา รัชมงคลภิเษก จังหวัดลำปาง**.  
 การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สมุทร ชำนาญ. (2556). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎี และปฏิบัติ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). ระยอง :  
 พี.เอส.การพิมพ์.
- สัมมา รณิธย์. (2556). **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2557). **ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ : แนวคิดและการวิจัย** (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
 ขอนแก่น : คลังนาโนวิทยา.
- สาธินี จงใจสุธรรม. (2558). **การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ :  
 โรงพิมพ์การศาสนา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11. (2555). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ**  
**พ.ศ. 2556**. สุราษฎร์ธานี : ผู้แต่ง.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11. (2560). **สารสนเทศทางการศึกษา**. สุราษฎร์ธานี :  
 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ**  
**พ.ศ. 2541**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษขั้นพื้นฐาน. (2555). **การพัฒนากระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา**.  
 กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- \_\_\_\_\_. (2556). **แนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ :  
 โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2558). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559**. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). **เอกสารประกอบการระดม**  
**ความคิดเห็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)**.  
 กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). **แนวทางการประกันคุณภาพในสถานศึกษา**  
**เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก**. กรุงเทพฯ : สกส.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2553). **แนวทางการนำนโยบายปญญปฏิรูปการศึกษา**  
**ไปสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ. 2558**

(IMD 2016). กรุงเทพฯ : พรินทวาทกราฟฟิค.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติสำนักนายกรัฐมนตรี. (2559).

**แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560 - 2564 [Online].**

เข้าถึงได้จาก : [http://www.nesdb.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6422](http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422)

[2561, ตุลาคม 12].

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙**

(พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : พรินทวาทกราฟฟิค.

ลีปนันท มั่งอณะ. (2558). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในถิ่นทุรกันดาร**

**บนเขตพื้นที่สูง. พิษณุโลก : คณะศึกษาศาสตร์.**

สิริรัตน์ ใจทาน. (2558). **รูปแบบการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริม**

**การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดกาฬสินธุ์.**

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุจิตรา แซ่จิว. (2557). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา**

**กับพฤติกรรมการสอนของครูสังกัดเทศบาลในจังหวัดระยอง จันทบุรีและตราด.**

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). **ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส (1989).**

\_\_\_\_\_. (2548). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บุคคิงค์.**

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). **ความขัดแย้งการบริหารเพื่อการสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ :**

**เลิฟ แอนด์ ลิฟ เพรส.**

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2556). **การขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลกระทรวงศึกษาธิการ**

**และคณะกรรมการการอาชีวศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา**

**งบประมาณ พ.ศ. 2556. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.**

อดิฉัน กือชา. (2555). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน**

**สังกัดสำนักงาน การศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี. การค้นคว้าอิสระ**

**ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย**

**มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.**

อมรรัตน์ ศรีทอง. (2558). **ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมโรงเรียน**

**ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. วิทยานิพนธ์**

**ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม**

- อรรถพร เกตุแก้ว (2558). **การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างจิตสาธารณะสำหรับนักศึกษา คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช**. ปริญญาคุุณิพนธ์การศึกษาคุุณิบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อัญชลี สุขวิบูลย์. (พฤษภาคม - สิงหาคม, 2559). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิต ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10. **วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 9 (2).
- อัมพร ศรีอินทร์. (2557). **พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนวัดนินสุขาราม**. การค้นคว้าอิสระ ศึกษาสาตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อัลสุรียา กรณสูตร. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผล การบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- อาคม ยะสะกะ. (2556). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อุทัยรัตน์ แสงพระจันทร์. (2559). **การศึกษาสภาพและแนวทางการดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด กลุ่ม 5 ขุนศึก**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
- Harris, D.P. (1969). **Testing English as a Second Language**. New York : McGraw - Hill.
- Arnold, H.T. and Feldman, D.C. (1986). **Intergroups Conflict in Organization Behavior**. New York : McGraw - Hill.
- Barnard, C.T. (1966). **The Function of the Executive**. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press.
- Bass, B.M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York : The Free Press.
- Bass, B.M. & Brance, A. (1990). **Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**. Palo Alto, California : Consulting Psychologists Press.

- Beach and Reinhartz. (2000). **Strategies for School - Based Management** [Online].  
Available : [http://osi.fsu.edu/waveseries/html\\_versions/wave\\_8.htm](http://osi.fsu.edu/waveseries/html_versions/wave_8.htm).  
[2013, March 7].
- Bhaopichitr, et. al. (2012). **Thailand Economic Monitor December 2012**.  
Pathumwan Bangkok 10330, Thailand.
- Blake, R.R. & Jane, S.M. (1964). **The Managerial Grid**. Houston Texas : Gulf Publishing Company.
- Boles, H.W. and Davenport, J.A. (1975). **Introduction to Educational Leadership**.  
New York : Harper and Row.
- Briggs, T.H. and Justman, J. (1995). **Improving Instruction Through Supervision**.  
New York : McMillan
- Briggs, T.H. and Joseph, J. (1982). **Improving Instruction Through Supervision**.  
New York : McMillan.
- Burns, J.M. (1978). **Leadership**. New York : Harper Torchbooks.
- Burrow, K., and Everard. (2008). "Determining Sample Size for Research Activities,"  
**Educational and Psychological Measurement**. 30(3) : 607 - 610.
- Burton, W.H. and Bruckner, L.J. (1965). **Supervision : A Social Process** (3<sup>rd</sup> ed).  
New York : Appleton Century - Croft.
- Carl, D.G. and others. (2001). **Supervision of Instruction : Developmental Approach**  
(4<sup>th</sup> ed). Boston : Allyn and Bacon.
- Certo, S.C. (2000). **Modern Management**. New Jersey : Prentice - Hall.
- Linda & Schriesheim, C.A. (2006). **Leadership**. New York : Information Age.
- Christos, C. (2016). **Thailand Competitiveness 2016 : The IMD Perspective**.  
Chief Economist, IMD World Competitiveness Center.
- Cogan. (1973). **School - Based Management** [Online]. Available :  
<http://www.ed.gov/pubs/OR/ConsumerGuides/baseman.html>.  
[2013, March 7].
- Davis, K.C. (1879). Discretionary Justice. **A Preliminary Inquiry**. Louisiana State University Press : Baton Rouge.
- Davis, K. and Newstrom, J.W. (1985). **Human Behavior at Work : Organization Behavior**. New York : McGraw - Hill Book.

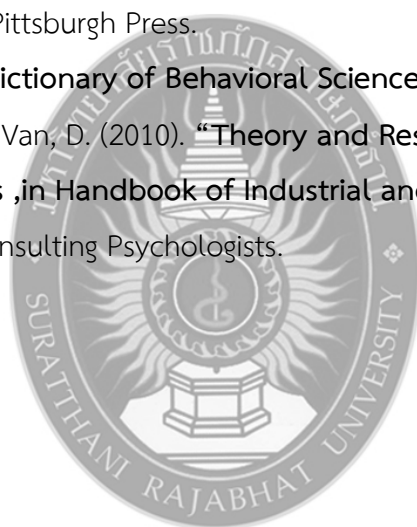
- Deming. (1983). "Citizen Participation in Educational Decision - Making,"  
**Dissertation Abstract International**. 51 (8) : 2595-A.
- Drucker, P.F. (1993). "*The Coming of the New Organization*," Dialogue No. 8204.
- DuBrin, A.J. (2011). **Leadership Research Finding, Practice and Skills**. Boston :  
 Houghton Mifflin.
- Evans, J. R. and Berman, B. (1995). **Principle of Marketing** (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey :  
 Prentice - Hall.
- Filley, A.C. (1975). **Interpersonal Conflict Resolution**, Scott, Foresman, Glenview,  
 Illinois. Boston : Allyn and Bacon.
- Fry, G.W. and Hui, B. (2013), **The Evolution of Educational Reform in Thailand :  
 the Thai Educational Paradox**, Journal of Educational Administration,  
 51 (3) : 290 - 319.
- Gardner, H. (1973, September). "Multiple Intelligences as Partner in School  
 Improvement", **Educational Leadership**. 20 - 22.
- Giammatteo, M.C. (1981). **Forces on Leadership**. Reston, VA : National Association  
 Of Secondary School Principal.
- Gieske, (2011). **Information Technology Concept and Issues** (2<sup>nd</sup> ed.). New York :  
 Wiley.
- Glickman, C.D. ,Gordon, S.P. and Ross - Gordon. J.M. (2010). **Supervision and  
 instructional leadership : A Developmental Approach** (8<sup>th</sup> ed.). Boston :  
 Allyn and Bacon. Inc.
- Goldhammer, A. and Krajewski, R.J. (1993). Managing Corporate Culture  
 Through Reward Systems. **Academy of Management Executive**, 1 : 99 - 107.
- Good, C.V. (1973). **Dictionary of Education** (3<sup>rd</sup> ed). New York : McGraw - Hill.
- Harris, B.M. (1985). **Supervisory Behavior in Education** (2<sup>nd</sup> ed). New Jersey : Englewood  
 Cliff : Prentice - Hall.
- Hersey, P.K. and Blanchard, K.H. (1993). **Management of Organizational Behavior :  
 Utilizing Human Resources** (6<sup>th</sup> ed). Englewood Cliffs, NJ : Prentice - Hall.
- House, R.J. & Mitchell, T.R. (1974). "Path - Goal theory of leadership".  
**Journal of Contemporary Business**, 81 - 97.

- House and Dessler. (1974). **Training in Organizations**. California : Brooks. Cole Publishing Company.
- House, R.J. (1971, September). "A path goal theory of effectiveness". **Administrative Science**. Quarterly. 1(3) : 321 - 338.
- Hoy, W.K. and Furguson, J. (1985). **Theoretical Framework and Exploration**. Texas : Business Publication.
- Hoy, W.K. and Cecil, G.M. (2001). **Educational Administration : Theory Research and Practice** (4<sup>th</sup> ed). New York : Harper Collins
- Jacobs, T.O. and Elliott, J. (1990). Military Executive Leadership. **Measures of Leadership**. Greenboro : Center for Creative Leadership.
- Jame, R.M. and King, S. (1985). **Handbook of Educational Supervision : A Guide Of The Practice**. (3<sup>rd</sup> ed). Boston : Allyn and Bacon.
- Jasmine, G. (2010). **Electronic Commerce : A Managerial and Social Networks Perspective**. New York : Prentice Hall.
- Joseph, (2006). **The Professional Development of Teacher**. Kluwer Academic Publisher in the Netherland UNESCO : International Institute for Education Planning 2003.
- Kast, F.E. and Rosenzweig, J.E. (1995). **Organization and Management. A System and Contingency Approach**. New York : McGraw - Hill.
- Koerperich, (2008). The Structuring Of Organizations : A Synthesis of the Research. New York : Prentice Hall.
- Koontz, H. and Wrich, H. (1987). **Management** (3<sup>th</sup> ed). Auckland, New York : McGraw - Hill.
- Lewin, K.R. Lippitt and White, K.R. (1951). "Pattterns of Aggressive Behavior in Experimentally Greated Social Climate". **Journal of Social Psychology**.
- Likert, R. (1961). "A Technique for the Measurement of Attitudes." **Archives of Psychology**, 1932 (140) : 43 - 52.
- Likert, R. (1987). **The Human Organization : Its Management and Value**. New York : McGraw - Hill.
- Lipham, J.M. (1974). "Getzel's Model in Educational Administration". In Norman J. Boyan (ek.), **Handbook of Research on Educational Adminstration**. New York : Longman.

- Lunenburg, F.C. and Allan, C.O. (2000). **Educational Administration : Concepts and Practice**. (3<sup>rd</sup> ed.). Australia : Wadsworth.
- Gulick, L. and Urwick, L. (2012). **Paper on the Science of Administration**.  
New York : Institute of Public Administration, Columbia University.
- Mark, J.R. and Stoop, K. (1985). **Handbook of Educational Supervision : A Guide of The Practice** (3<sup>rd</sup> ed.). Boston : Allyn and Bacon.
- McGregor, D. (1969). **The Human Side of Enterprise**. Now York : McGraw - Hill Book Company.
- Mine, S. (2009). **Management : A Behavioral Approach**. Boston Allyn and Bacon : McGraw Hill Book Company.
- Moore, G.W. (2000, November). **The Supervision and Evalution of High School Principals as Described By Central Office Adminstrators**. Dissertation Abstracts Internatinal 61 (5) : 1698 - A.
- Cogan, M.L. (1975). Studies of Teacher Behavior. **The Journal of Experimental Education** 26, 10 : 75 - 81.
- Mott, Paul E. (1972). **The Characteristic of Efficient Organizations**. New York : Harper & Row.
- Mott, R.M. (1972). **Organizational Effectiveness**. California : Good Year Publishing Co., Inc.
- Northouse, P.G. (2001). **Leadership : Theory and practice** (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA : Sage Ed.
- Northouse, P.G. (2013). **Leadership : Theory and practice** (6<sup>th</sup> ed.). America : Sage.
- Northouse, P.G. (2016). **Leadership : Theory and practice** (7<sup>th</sup> ed.). Great Britain : Sage.
- Cruz, O.J. (2000). **“The efficacy of The Social Work Model of Supervision Foreducation”**. Doctoral Dissertation University of Illinois at Urbana - Champian, 2000.
- OECD. (2005). **Teachers Matter : Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers**, OECD publications : Paris
- Oliva and Pawlas. (2001). **Developing the Curriculum** (5<sup>th</sup> ed.). New York : The Lehigh.
- Oliva, P.F. (2001). **Supervision for Today’s Schools** (6<sup>th</sup> ed.). New York : John Wiley & Sons.

- Patrinos, H., Arcia, G. and Macdonald, K. (2015). School Autonomy and Accountability in Thailand : Does the Gap Between Policy Intent and Implementation Matter. **Prospects**, 45 : 429 – 445.
- OECD. (2013). **PISA 2015 Draft Mathematics Framework**. Paris : OECD.
- Peter, G.N. (2016). **Leadership : Theory and Practice** (4<sup>th</sup> ed). Rajbhandari. Medicinal Plants Nepal Identification Handbooks, Manuals, etc : Nepal Medicinal Plants. Bangkok : Kobfai Pub.,2014.
- Razik, T.A. & Swanson, A. D.,(2001). **Fundamental Concepts of Educational Leadership**.(2nd ed.), New Jersey : Merrill Prentice-Hall
- Campbell, N.A. and Reece, J.B. 2011. **Biology**, 8th ed. USA: Pearson/Benjamin Cummings.
- Likert, S. (1961). **New patterns of management**. New York : McGraw - Hill.
- Sergiovanni, T.J. and Starratt, R.J. (1983). **Supervision Human Perspective**. New York : McGraw - Hill Book Company.
- Sergiovanni, T.J. and Moore, J.H. (1989). **Schooling For Tomorrow Dincting Reforms to Issue That Count**. Boston : Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T.J. and Moore, J.H. (2004). **Educational Governance and Administration** (5<sup>th</sup> ed.). U.S.A : Pearson Education.
- Silva, D.Y. and Dana, N.F. (2001). **Collaborative Supervision in the Professional Development School**. Dissertaion Abstracts International 25, 45-A
- Smith, T.M. and Smith, R.L. 2006. **Elements of Ecology**. USA : Pearson/Benjamin Cummings.
- Stadt, R.W. (1973). **Managing Career Education Program**. Englewood Clifffis, NJ : Prentice - Hill.
- Stephen P. Robbins, Mary Coulter. (2002). **Management**. Wallingford, United Kingdom. Publisher : Prentice - Hall.
- Stogdill, R.M. (1974). **Handbook of leadership A Survey of the literature**. New York : Free Press.
- Tanner, D. and Tanner, L. (1987). **Supervision in Education Problems and Practices**. New York : Macmillan.

- AHSC. (1985). The American Heritage Dictionary (2<sup>nd</sup> ed.). Boston : Houghton Mifflin.
- Thompson, A.I. and McCubbin, H.I. (1980). **Family Celebrations Index (Family instruments)**.  
In Fischer, J., & Corcoran, K. J. Measures for Clinical Practice and Research : A Sourcebook (4<sup>th</sup> ed) New York : Oxford University.
- Thomas, H.B. and Joseph, J. (1995). **Improving Instuction Through Supervision**  
New York : McMillan.
- Thomas, J.S. and Robert, J.S. (1971). **Supervision : A Redefinition** (5<sup>th</sup> ed). Singapore : McGraw - Hill.
- Vroom, V. and Phillip, W.Y. (1973). **Leadership and Decision – Making**. Pittsburgh : University of Pittsburgh Press.
- Wolman, B.B. (1973). **Dictionary of Behavioral Science**. London : Litton Educational.
- Yukl, G. , Fleet, D. and Van, D. (2010). “**Theory and Research on Leadership in Organizations ,in Handbook of Industrial and Organization Psychology**”  
California : Consulting Psychologists.



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
Copyright© Suratthani Rajabhat University  
All Right Reserved



## ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

Copyright© Suratthani Rajabhat University

All Right Reserved



ภาคผนวก ก  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
Copyright© Suratthani Rajabhat University  
All Right Reserved

ที่ ศธ ๐๕๖๑.๑๑ /ว๐๐๔๒



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี ๘๔๑๐๐

๒๑ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณจิรวรรณ คัมพร้อม สำลีพันธ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๒. วิทยานิพนธ์ บทที่ ๑ และบทที่ ๓

ด้วย นางสาวปิยรัตน์ พารพิง นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี กำลังศึกษาวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๑ จังหวัดสุราษฎร์ธานี” โดยมี ดร.สถาพร สังข์ขาวสุทธิรักษ์ และ ผศ.ดร.นงจิรี เจริญสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา มีความประสงค์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย เห็นว่าท่านเป็นผู้รอบรู้และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการแก่นักศึกษา ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ด้วยดีและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เกวลิน อังคนานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐๗๗ - ๙๑๓๓๘๒ หรือ ๐๘๑ - ๗๘๗๒๐๒๐ หรือ ๐๘๑ - ๗๘๗๑๑๔๔

โทรสาร ๐๗๗ - ๙๑๓๓๘๒



ที่ ศธ ๐๕๖๑.๑๑ /ว๐๐๔๒

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี ๘๔๑๐๐

๒๑ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณสุวรรณ์ พารเพิง

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๒. วิทยานิพนธ์ บทที่ ๑ และบทที่ ๓

ด้วย นางสาวปิยรัตน์ พารเพิง นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี กำลังศึกษาวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๑ จังหวัดสุราษฎร์ธานี” โดยมี ดร.สถาพร สังข์ขาวสุทธิรักษ์ และ ผศ.ดร.นงจิรี เจริญสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา มีความประสงค์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย เห็นว่าท่านเป็นผู้รอบรู้และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการแก่นักศึกษา ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ด้วยดีและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

Kan

(ดร.เกวลิน อังคนานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐๗๗ - ๙๑๓๓๘๒ หรือ ๐๘๑ - ๗๘๗๒๐๒๐ หรือ ๐๘๑ - ๗๘๗๑๑๔๔

โทรสาร ๐๗๗ - ๙๑๓๓๘๒



ที่ ศธ ๐๕๖๑.๑๑ /ว๐๐๔๒

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี ๘๔๑๐๐

๒๑ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณศุภฤกษ์ สัจ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๒. วิทยานิพนธ์ บทที่ ๑ และบทที่ ๓

ด้วย นางสาวปิยรัตน์ พารพิง นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี กำลังศึกษาวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๑ จังหวัดสุราษฎร์ธานี” โดยมี ดร.สถาพร สังข์ขาวสุทธิรักษ์ และ ผศ.ดร.นงจิรี เจริญสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา มีความประสงค์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย เห็นว่าท่านเป็นผู้รอบรู้และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการแก่นักศึกษา ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ด้วยดีและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เกวลิน อังคนานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐๗๗ - ๙๑๓๓๘๒ หรือ ๐๘๑ - ๗๘๗๒๐๒๐ หรือ ๐๘๑ - ๗๘๗๑๑๔๔

โทรสาร ๐๗๗ - ๙๑๓๓๘๒



ที่ ศธ ๐๕๖๑.๑๑ / ว ๐๐๔๒

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี ๘๔๑๐๐

๒๑ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณชาตรี ปิ๋บ้านท่า

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๒. วิทยานิพนธ์ บทที่ ๑ และบทที่ ๓

ด้วย นางสาวปิยรัตน์ พารพิง นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี กำลังศึกษาวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๑ จังหวัดสุราษฎร์ธานี” โดยมี ดร.สถาพร สังข์ขาวสุทธิรักษ์ และ ผศ.ดร.นงจิรี เจริญสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา มีความประสงค์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย เห็นว่าท่านเป็นผู้รอบรู้และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการแก่นักศึกษา ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ด้วยดีและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.เกวลิณ อังคนานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐๗๗ - ๙๑๓๓๘๒ หรือ ๐๘๑ - ๗๘๗๒๐๒๐ หรือ ๐๘๑ - ๗๘๗๑๑๔๔

โทรสาร ๐๗๗ - ๙๑๓๓๘๒



ที่ ศธ ๐๕๖๑.๑๑ /ว๐๐๔๒

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี ๘๔๑๐๐

๒๑ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณสาธิต เสือทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๒. วิทยานิพนธ์ บทที่ ๑ และบทที่ ๓

ด้วย นางสาวปิยรัตน์ พารพิง นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี กำลังศึกษาวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๑ จังหวัดสุราษฎร์ธานี” โดยมี ดร.สถาพร สังข์ขาวสุทธิรักษ์ และ ผศ.ดร.นงจิรี เจริญสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา มีความประสงค์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย เห็นว่าท่านเป็นผู้รอบรู้และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการแก่นักศึกษา ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ด้วยดีและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

Kan

(ดร.เกวลิณ อังคนานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐๗๗ - ๙๑๓๓๘๒ หรือ ๐๘๑ - ๗๘๗๒๐๒๐ หรือ ๐๘๑ - ๗๘๗๑๑๔๔

โทรสาร ๐๗๗ - ๙๑๓๓๘๒



ที่ ศธ ๐๕๖๑.๑๑/ว๐๐๕๓

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี ๘๔๑๐๐

๒๕ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอตกลงใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย จำนวน ๓๐ ชุด

ด้วย นางสาวปิยรัตน์ พารพิง นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี กำลังศึกษาวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๑ จังหวัดสุราษฎร์ธานี” โดยมี ดร.สถาพร สังข์ขาวสุทธิรักษ์ และ ผศ.ดร.นัฐจรี เจริญสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา มีความประสงค์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไป หาคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงขออนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าวข้างต้น ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยในหน่วยงานของท่าน เพื่อเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
ด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้  
Copyright © Suratthani Rajabhat University  
All Right Reserved

ขอแสดงความนับถือ

Kan

(ดร.เกวลิณ อังคนานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐๗๗ - ๕๑๓๓๘๒ หรือ ๐๘๑ - ๗๘๗๒๐๒๐ หรือ ๐๘๑ - ๗๘๗๑๑๔๔

โทรสาร ๐๗๗ - ๕๑๓๓๘๒



ที่ ศธ ๐๕๖๑.๑๑/ว๐๐๖๕

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี ๘๔๑๐๐

๒๙ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอตกลงใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย จำนวน ๓๐ ชุด

ด้วย นางสาวปิยรัตน์ พารพิง นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี กำลังศึกษาวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๑ จังหวัดสุราษฎร์ธานี” โดยมี ดร.สถาพร สังข์ขาวสุทธิรักษ์ และ ผศ.ดร.นัฐจรี เจริญสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ขณะนี้ได้ดำเนินการถึงขั้นตอนเก็บข้อมูลวิจัยเพื่อนำไปวิเคราะห์ผลการศึกษาวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงขออนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าวข้างต้น ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยในหน่วยงานของท่าน เพื่อเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
ด้วยดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้  
Copyright © Suratthani Rajabhat University  
All Right Reserved

ขอแสดงความนับถือ

Kan

(ดร.เกวลิณ อังคนานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐๗๗ - ๕๑๓๓๘๒ หรือ ๐๘๑ - ๗๘๗๒๐๒๐ หรือ ๐๘๑ - ๗๘๗๑๑๔๔

โทรสาร ๐๗๗ - ๕๑๓๓๘๒



ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
Copyright© Suratthani Rajabhat University  
All Right Reserved

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. ชื่อ – สกุล ดร.จิรพรรณ คุ่มพร้อม สำลีพันธ์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยาลัยนาระผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

วุฒิการศึกษา โรงเรียนเกาะสมุย สุราษฎร์ธานี อำเภอกะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี

วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา

มหาวิทยาลัยรังสิต
2. ชื่อ – สกุล นายสุวรรณ์ พารเพิง

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยาลัยนาระผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

วุฒิการศึกษา โรงเรียนวัดควนสระบัว อำเภอกงใหญ่ จังหวัดนครศรีธรรมราช

วุฒิการศึกษา ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
3. ชื่อ – สกุล นายศุภฤกษ์ สีจิง

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยาลัยนาระผู้อำนวยการชำนาญการ

วุฒิการศึกษา โรงเรียนวัดเขาพนมแบก อำเภอยายา จังหวัดสุราษฎร์ธานี

วุฒิการศึกษา ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
4. ชื่อ – สกุล นายชาติร์ ปันนทา

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยาลัยนาระผู้อำนวยการชำนาญการ

วุฒิการศึกษา โรงเรียนบ้านหนองมน อำเภอยายา จังหวัดสุราษฎร์ธานี

วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
5. ชื่อ – สกุล นายสาธิต เสือทอง

ตำแหน่ง ครูวิทยาลัยนาระครูช านาญการพิเศษ โรงเรียนเทศบาล ๑ (แตงอ่อนเผดิมวิทยา)

วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวัดและการประเมินผลการศึกษา

มหาวิทยาลัยรามคำแหง



ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
Copyright© Suratthani Rajabhat University  
All Right Reserved

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
ที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา และครู  
ตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

3. ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริง คำตอบที่เป็นจริง  
ของท่านจะมีคุณค่าอย่างยิ่งในการวิจัยครั้งนี้ และเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

4. ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามครั้งนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานในหน้าที่ของท่าน  
แต่เนื่องจากผู้วิจัยจะวิเคราะห์ในภาพรวมและปิดเป็นความลับ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

All Right Reserved

นางสาวปิยรัตน์ พารเพ็ง

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

1.1 ☐ ชาย

1.2 ☐ หญิง

2. วุฒิการศึกษา

2.1 ☐ ปริญญาตรี

2.2 ☐ สูงกว่าปริญญาตรี

3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

3.1 ☐ ไม่เกิน 5 ปี

3.2 ☐ 6 - 10 ปี

3.3 ☐ มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและครูตามแบบ  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามในส่วนนี้มีทั้งหมด 40 ข้อ ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ

2. ขอให้ท่านพิจารณาข้อความในแต่ละข้อว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 สรุปรายงานว่าอยู่ในระดับใด โดยทำ  
เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติเพียง 1 ช่อง

3. ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

| ข้อ                  | แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา เขต 11                             | ระดับการปฏิบัติ |     |         |      |            |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----|---------|------|------------|
|                      |                                                                                                                        | มากที่สุด       | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|                      |                                                                                                                        | 5               | 4   | 3       | 2    | 1          |
| ภาวะผู้นำแบบสั่งการ  |                                                                                                                        |                 |     |         |      |            |
| 1.                   | ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่วางแผนและกำหนดนโยบายของสถานศึกษาแต่เพียงผู้เดียว                                           |                 |     |         |      |            |
| 2.                   | ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานแต่เพียงผู้เดียว                                                    |                 |     |         |      |            |
| 3.                   | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานแต่เพียงผู้เดียว                                                       |                 |     |         |      |            |
| 4.                   | ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดนโยบายของสถานศึกษา                                    |                 |     |         |      |            |
| 5.                   | ผู้บริหารสถานศึกษาแจ้งข่าวสารให้ครูได้รับทราบถึงสิ่งที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน                                           |                 |     |         |      |            |
| 6.                   | ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจทุกเรื่องเพียงคนเดียวแล้วสั่งการให้ครูปฏิบัติตาม                                             |                 |     |         |      |            |
| 7.                   | ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ                                                   |                 |     |         |      |            |
| 8.                   | ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดเวลาที่จะต้องทำงานให้แล้วเสร็จ                                                           |                 |     |         |      |            |
| ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน |                                                                                                                        |                 |     |         |      |            |
| 9.                   | ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมั่นว่าครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลตามที่ได้กำหนดไว้ตามเป้าหมาย |                 |     |         |      |            |
| 10.                  | ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเป็นกันเองกับครูในการทำงาน                                                                    |                 |     |         |      |            |
| 11.                  | ผู้บริหารเป็นผู้ให้กำลังใจและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน                                                              |                 |     |         |      |            |

| ข้อ                        | แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา เขต 11                                   | ระดับการปฏิบัติ |     |         |      |            |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----|---------|------|------------|
|                            |                                                                                                                              | มากที่สุด       | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|                            |                                                                                                                              | 5               | 4   | 3       | 2    | 1          |
| ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (ต่อ) |                                                                                                                              |                 |     |         |      |            |
| 12.                        | ผู้บริหารปฏิบัติต่อครู อย่างเสมอภาค                                                                                          |                 |     |         |      |            |
| 13.                        | ผู้บริหารมีความเป็นมิตรให้คำปรึกษาแก่ครูทุกคนได้                                                                             |                 |     |         |      |            |
| 14.                        | ผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจในความเป็นอยู่<br>และความต้องการของครู                                                                |                 |     |         |      |            |
| 15.                        | ผู้บริหารสถานศึกษามีความเมตตา เห็นอกเห็นใจ<br>เข้าใจความรู้สึกเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ของครู                                    |                 |     |         |      |            |
| 16.                        | ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้า<br>ในวิชาชีพ                                                                  |                 |     |         |      |            |
| 17.                        | ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำ เสนอแนะ<br>และช่วยเหลือครูในการพัฒนาวิชาชีพ                                                     |                 |     |         |      |            |
| 18.                        | ผู้บริหารสถานศึกษาเอาใจใส่ ในความต้องการของครู                                                                               |                 |     |         |      |            |
| 19.                        | ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยอมรับนับถือครู                                                                                      |                 |     |         |      |            |
| 20.                        | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูเข้าพบเพื่อปรึกษา<br>เรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวได้                                          |                 |     |         |      |            |
| 21.                        | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมของงาน<br>เป็นที่น่าพอใจของครู                                                               |                 |     |         |      |            |
| ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม     |                                                                                                                              |                 |     |         |      |            |
| 22.                        | ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นโดยไว้วางใจ<br>ให้ครูปฏิบัติงานอย่างเต็มที่                                                 |                 |     |         |      |            |
| 23.                        | ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีการวิเคราะห์หาแนวทาง<br>ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง                                       |                 |     |         |      |            |
| 24.                        | ผู้บริหารสถานศึกษามีกลยุทธ์ที่ทำให้ครูเห็นถึง<br>ความสำคัญในการร่วมมือกันปฏิบัติงาน<br>จนประสบผลสำเร็จตามที่ ตั้งเป้าหมายไว้ |                 |     |         |      |            |

| ข้อ                              | แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา เขต 11        | ระดับการปฏิบัติ |          |                  |           |                     |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------|------------------|-----------|---------------------|
|                                  |                                                                                                   | มากที่สุด<br>5  | มาก<br>4 | ปาน<br>กลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อย<br>ที่สุด<br>1 |
| ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (ต่อ)     |                                                                                                   |                 |          |                  |           |                     |
| 25.                              | ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ ครูมีส่วนร่วม<br>ในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน               |                 |          |                  |           |                     |
| 26.                              | ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้ครู โดยคำนึงถึง<br>ความรู้ ความสามารถ และความต้องการของครู         |                 |          |                  |           |                     |
| 27.                              | ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการจูงใจให้ครูร่วมมือกัน<br>ปฏิบัติงาน                                    |                 |          |                  |           |                     |
| 28.                              | ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุม ปรึกษาหารือ<br>ครูเสมอ                                              |                 |          |                  |           |                     |
| 29.                              | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้เกิดการ<br>อภิปรายและเสนอแนะในการปฏิบัติงาน                      |                 |          |                  |           |                     |
| ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน |                                                                                                   |                 |          |                  |           |                     |
| 30.                              | ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจว่าครูจะสามารถ<br>ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามกำหนดได้เป็นอย่างดี     |                 |          |                  |           |                     |
| 31.                              | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแนวทางในการปรับปรุง<br>การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ                          |                 |          |                  |           |                     |
| 32.                              | ผู้บริหารสถานศึกษายกย่องชมเชยเมื่อครูสามารถ<br>ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย                     |                 |          |                  |           |                     |
| 33.                              | ผู้บริหารสถานศึกษาตั้งความคาดหวังในความสำเร็จ<br>ต่อการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานของครู               |                 |          |                  |           |                     |
| 34.                              | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานด้านความเป็น<br>เลิศสูงแก่ครู                                       |                 |          |                  |           |                     |
| 35.                              | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายที่ท้าทายให้แก่<br>ครูในการปฏิบัติงานได้สำเร็จตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ |                 |          |                  |           |                     |
| 36.                              | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความสามารถ<br>อย่างเต็มที่                                            |                 |          |                  |           |                     |

| ข้อ | แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา เขต 11         | ระดับการปฏิบัติ |          |                  |           |                     |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------|------------------|-----------|---------------------|
|     |                                                                                                    | มากที่สุด<br>5  | มาก<br>4 | ปาน<br>กลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อย<br>ที่สุด<br>1 |
|     | ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (ต่อ)                                                             |                 |          |                  |           |                     |
| 37. | ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการปฏิบัติงาน<br>ที่มีคุณภาพสูง                                              |                 |          |                  |           |                     |
| 38. | ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูพัฒนางานใน<br>หน้าที่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ |                 |          |                  |           |                     |
| 39. | ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์<br>มากกว่ากระบวนการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน           |                 |          |                  |           |                     |
| 40. | ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงผลงานของครู<br>มากกว่าการตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงาน                        |                 |          |                  |           |                     |

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

- คำชี้แจง 1. แบบสอบถามในส่วนนี้มีทั้งหมด 50 ข้อ ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ  
2. ขอให้ท่านพิจารณาข้อความในแต่ละข้อว่าระดับการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาของผู้บริหาร และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ว่าอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติเพียง 1 ช่อง  
3. ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา และครู แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้
- |   |         |                                   |
|---|---------|-----------------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก        |
| 3 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย       |
| 1 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

| ข้อ                              | กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา เขต 11                                                        | ระดับการปฏิบัติ |          |              |           |                 |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
|                                  |                                                                                                                                              | มากที่สุด<br>5  | มาก<br>4 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อยที่สุด<br>1 |
| การสำรวจความต้องการและความจำเป็น |                                                                                                                                              |                 |          |              |           |                 |
| 1.                               | ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาและผลการปฏิบัติงานจากผลการประเมินภายนอกของโรงเรียนเพื่อกำหนดความต้องการในการนิเทศภายใน |                 |          |              |           |                 |
| 2.                               | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูสำรวจข้อมูลการปฏิบัติงานของฝ่ายงานและกลุ่มสาระต่าง ๆ เพื่อนำมากำหนดความต้องการในการนิเทศภายในสถานศึกษา              |                 |          |              |           |                 |
| 3.                               | ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันวิเคราะห์นโยบายของ สพฐ. และ สพม. เพื่อกำหนดความจำเป็นในการนิเทศภายใน                                          |                 |          |              |           |                 |

| ข้อ                                    | กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา เขต 11                                        | ระดับการปฏิบัติ |          |              |           |                 |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
|                                        |                                                                                                                              | มากที่สุด<br>5  | มาก<br>4 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อยที่สุด<br>1 |
| การสำรวจความต้องการและความจำเป็น (ต่อ) |                                                                                                                              |                 |          |              |           |                 |
| 4.                                     | ครูจัดทำโครงการนิเทศภายในให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการ                                                              |                 |          |              |           |                 |
| 5.                                     | สถานศึกษามีคณะกรรมการเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการนิเทศภายในสถานศึกษา                                     |                 |          |              |           |                 |
| 6.                                     | หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชาการศึกษาความต้องการในการนิเทศจากผลการประเมินที่ผ่านมาเสนอต่อผู้บริหาร                                   |                 |          |              |           |                 |
| 7.                                     | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดทิศทางในการนิเทศภายในสถานศึกษา                   |                 |          |              |           |                 |
| 8.                                     | ครูรวบรวมความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของครูทุกคนในสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดความต้องการในการนิเทศภายในสถานศึกษา     |                 |          |              |           |                 |
| 9.                                     | หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชาการศึกษาความจำเป็นของครูในการรับการพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอนภายใต้กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา      |                 |          |              |           |                 |
| 10.                                    | หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชาการและผู้รับผิดชอบนำผลการปฏิบัติงานของทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้มากำหนดความต้องการในการนิเทศภายในสถานศึกษา |                 |          |              |           |                 |

| ข้อ                                    | กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา เขต 11                                                                                                                                     | ระดับการปฏิบัติ |          |                  |           |                     |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------|------------------|-----------|---------------------|
|                                        |                                                                                                                                                                                                                           | มากที่สุด<br>5  | มาก<br>4 | ปาน<br>กลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อย<br>ที่สุด<br>1 |
| การสำรวจความต้องการและความจำเป็น (ต่อ) |                                                                                                                                                                                                                           |                 |          |                  |           |                     |
| 10.                                    | หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชาการและผู้รับผิดชอบ<br>นำผลการปฏิบัติงานของทุกกลุ่มสาระ<br>การเรียนรู้มากำหนดความต้องการ<br>ในการนิเทศภายในสถานศึกษา                                                                                  |                 |          |                  |           |                     |
| 11.                                    | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดประเด็น<br>ที่ต้องการพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอน<br>ภายใต้กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา<br>เช่น การเรียนการสอนที่เน้นทักษะการคิด<br>วิเคราะห์ การเรียนหรือการสอนที่เน้นกิจกรรม<br>โครงงาน เป็นต้น |                 |          |                  |           |                     |
| การวางแผนการนิเทศ                      |                                                                                                                                                                                                                           |                 |          |                  |           |                     |
| 12.                                    | สถานศึกษามีแนวปฏิบัติการนิเทศใช้กิจกรรม<br>และวิธีการนิเทศที่กำหนดในภาพตลอดแนว<br>ของการนิเทศเพื่อให้ผู้รับการนิเทศเกิด<br>การเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการนิเทศ<br>ภายในสถานศึกษา                                        |                 |          |                  |           |                     |
| 13.                                    | สถานศึกษามีคณะกรรมการการนิเทศ<br>มีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานการนิเทศ<br>ภายในสถานศึกษา                                                                                                                                   |                 |          |                  |           |                     |
| 14.                                    | ผู้บริหารสถานศึกษาประชุม ครูผู้นิเทศหรือ<br>ครูผู้รับการนิเทศ เพื่อรับทราบปัญหา และ<br>ความต้องการในการนิเทศ                                                                                                              |                 |          |                  |           |                     |
| 15.                                    | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูวางแผน<br>การดำเนินการนิเทศการศึกษาภายใน<br>สถานศึกษาโดยนำข้อมูลสารสนเทศที่จัดเก็บ<br>ไว้มาใช้ประกอบการวางแผนการนิเทศ                                                                            |                 |          |                  |           |                     |

| ข้อ                             | กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา เขต 11                                             | ระดับการปฏิบัติ |          |              |           |                 |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
|                                 |                                                                                                                                   | มากที่สุด<br>5  | มาก<br>4 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อยที่สุด<br>1 |
| การวางแผนการนิเทศ (ต่อ)         |                                                                                                                                   |                 |          |              |           |                 |
| 16.                             | ครูจัดทำเอกสารคู่มือหรือแนวทางการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างชัดเจน                                                                   |                 |          |              |           |                 |
| 17.                             | ผู้บริหารสถานศึกษา แลครูกำหนดปฏิทินกำหนด ตารางนิเทศ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานนิเทศภายในสถานศึกษา                                  |                 |          |              |           |                 |
| 18.                             | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูร่วมกันกำหนดกรอบ รายละเอียดการปฏิบัติกิจกรรมนิเทศภายในสถานศึกษา                                          |                 |          |              |           |                 |
| 19.                             | ครูจัดทำโครงการการนิเทศที่นำกิจกรรมสู่การปฏิบัติงานอย่างเป็น ลำดับขั้นตอนตามแผนการนิเทศภายในสถานศึกษาที่ได้กำหนดไว้แล้ว           |                 |          |              |           |                 |
| 20.                             | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูใช้สื่อ เทคโนโลยีในการดำเนินงานการนิเทศภายในสถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอน                            |                 |          |              |           |                 |
| การให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ |                                                                                                                                   |                 |          |              |           |                 |
| 21.                             | สถานศึกษาจัดอบรมสัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา                                                             |                 |          |              |           |                 |
| 22.                             | สถานศึกษามีการให้ความรู้ ความเข้าใจแก่ครู เรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน บรรยายพร้อมทั้งสาธิตการสอน                            |                 |          |              |           |                 |
| 23.                             | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้คณะกรรมการนิเทศศึกษาดำรา เอกสารและบทความเกี่ยวกับการนิเทศภายใน เพื่อให้มีความรู้ นำมาปฏิบัติการนิเทศ |                 |          |              |           |                 |

| ข้อ                | กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา เขต 11                                                                                      | ระดับการปฏิบัติ |          |              |           |                 |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
|                    |                                                                                                                                                                            | มากที่สุด<br>5  | มาก<br>4 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อยที่สุด<br>1 |
| 24.                | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้ครู หรือ คณะกรรมการการนิเทศดำเนินการให้ความรู้ ความเข้าใจก่อนการนิเทศ                                                                            |                 |          |              |           |                 |
| 25.                | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูกำหนด จุดมุ่งหมายของการนิเทศอย่างชัดเจน                                                                                                           |                 |          |              |           |                 |
| 26.                | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูทุกคนมีส่วนร่วม ในการนำจุดอ่อนของกระบวนการนิเทศ ภายในสถานศึกษาที่มาจากการวิเคราะห์ และประเมินผลมาวางแผน เพื่อปรับปรุง ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น |                 |          |              |           |                 |
| 27.                | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูมีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ทางวิชาการกับครูผู้รับการนิเทศ                                                                                            |                 |          |              |           |                 |
| การปฏิบัติการนิเทศ |                                                                                                                                                                            |                 |          |              |           |                 |
| 28.                | สถานศึกษามีการดำเนินการนิเทศภายใน สถานศึกษาตามปฏิทินการนิเทศ                                                                                                               |                 |          |              |           |                 |
| 29.                | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูสังเกตพฤติกรรม ของผู้รับการนิเทศด้วยความระมัดระวัง และรอบคอบ                                                                                      |                 |          |              |           |                 |
| 30.                | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้รับการนิเทศ ร่วมกันสร้างบรรยากาศในการทำงาน ที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน                                                                           |                 |          |              |           |                 |
| 31.                | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูมีการให้ข้อมูล ย้อนกลับเพื่อให้คำแนะนำในการปรับปรุง แก้ไขจุดบกพร่องในการนิเทศ                                                                     |                 |          |              |           |                 |

| ข้อ                                       | กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา เขต 11                                                                                            | ระดับการปฏิบัติ |          |              |           |                 |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
|                                           |                                                                                                                                                                                  | มากที่สุด<br>5  | มาก<br>4 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อยที่สุด<br>1 |
| การปฏิบัติการนิเทศ (ต่อ)                  |                                                                                                                                                                                  |                 |          |              |           |                 |
| 32.                                       | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูมีการวิเคราะห์ และสะท้อนผลการสังเกตการเรียนรู้การสอน ในชั้นเรียน พร้อมเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงพัฒนาร่วมกัน                                              |                 |          |              |           |                 |
| 33.                                       | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เกี่ยวกับนวัตกรรมที่ใช้การพัฒนาผู้เรียน และการรายงานผลการใช้แผนการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งสรุปแนวทางในการพัฒนาครั้งต่อไป |                 |          |              |           |                 |
| 34.                                       | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาเอกสาร พร้อมบริการเอกสารทางวิชาการ เพื่อให้บุคคลในสถานศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ                            |                 |          |              |           |                 |
| การสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ |                                                                                                                                                                                  |                 |          |              |           |                 |
| 35.                                       | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการนิเทศ การศึกษาร่วมกัน                                                                                        |                 |          |              |           |                 |
| 36.                                       | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูสร้างขวัญกำลังใจให้กันในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ                                                                                                      |                 |          |              |           |                 |
| 37.                                       | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูสร้างความรู้สึให้กับผู้รับการนิเทศ รู้สึว่าตนเองมีความสำคัญ และมีค่าต่อองค์กรโดยการสร้างขวัญกำลังใจ                                                     |                 |          |              |           |                 |

| ข้อ                                       | กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา เขต 11                                        | ระดับการปฏิบัติ |          |              |           |                 |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
|                                           |                                                                                                                              | มากที่สุด<br>5  | มาก<br>4 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อยที่สุด<br>1 |
| การสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ |                                                                                                                              |                 |          |              |           |                 |
| 38.                                       | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูยกย่องชมเชย<br>แก่ผู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนิเทศทุกคน                                            |                 |          |              |           |                 |
| 39.                                       | ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุน<br>ด้านวัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากร                                                             |                 |          |              |           |                 |
| 40.                                       | ผู้บริหารสถานศึกษามีการยกย่อง หรือ<br>ให้เกียรติแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศการศึกษา<br>ดีเด่นหรือมีผลงานดีเด่น                     |                 |          |              |           |                 |
| 41.                                       | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูสร้างบรรยากาศ<br>ของสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมให้บุคลากร<br>มีความสุขในการทำงานนิเทศภายใน              |                 |          |              |           |                 |
| 42.                                       | ครูได้รับคำปรึกษาช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน<br>นิเทศการศึกษาจากผู้บริหารสถานศึกษา                                              |                 |          |              |           |                 |
| 43.                                       | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูส่งเสริม<br>การทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงาน<br>มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร<br>ที่ดีร่วมกัน |                 |          |              |           |                 |
| 44.                                       | ครูได้รับการยอมรับและสนับสนุน<br>จากผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อนร่วมงาน<br>ในการทำงานนิเทศการศึกษา                           |                 |          |              |           |                 |

| ข้อ                                | กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา เขต 11                                                        | ระดับการปฏิบัติ |          |              |           |                 |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
|                                    |                                                                                                                                              | มากที่สุด<br>5  | มาก<br>4 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อยที่สุด<br>1 |
| การประเมินผลการนิเทศและการรายงานผล |                                                                                                                                              |                 |          |              |           |                 |
| 45.                                | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูกำหนดแนวทาง<br>ร่วมกันในการติดตามผลการพัฒนาบุคลากร<br>หลังได้รับการนิเทศอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้รับ<br>การปรับปรุง |                 |          |              |           |                 |
| 46.                                | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูกำหนดประเด็น<br>สำคัญในการประเมิน เพื่อนำมาจัดทำ<br>เครื่องมือในการสังเกตการจัดการเรียน<br>การสอนในชั้นเรียน        |                 |          |              |           |                 |
| 47.                                | ครูมีการนำเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล<br>ไปสู่การใช้จริงในชั้นเรียนอย่างเป็นรูปธรรม<br>และสะท้อนผลการใช้                                  |                 |          |              |           |                 |
| 48.                                | ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมินมาใช้<br>เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน<br>สำหรับการนิเทศภายในสถานศึกษา<br>ในปีต่อไป                   |                 |          |              |           |                 |
| 49.                                | ครูนำผลการประเมินการนิเทศภายใน<br>สถานศึกษามาพัฒนาวิชาชีพครู และส่งผล<br>ต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์                                               |                 |          |              |           |                 |
| 50.                                | สถานศึกษาดำเนินการรวบรวม สรุปผลข้อมูล<br>การนิเทศภายใน และจัดทำสารสนเทศ<br>เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษา                              |                 |          |              |           |                 |

ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามครั้งนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่าน  
แต่อย่างใด เนื่องจากผู้วิจัยจะวิเคราะห์ในภาพรวม และปิดเป็นความลับ  
ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

\*\*\*\*\*



ภาคผนวก ง  
การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
Copyright© Suratthani Rajabhat University  
All Right Reserved

สรุปผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

จังหวัดสุราษฎร์ธานี

.....

| ข้อที่                      | แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา                                                                                       | ค่า IOC | การแปลผล |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|
| <b>ภาวะผู้นำแบบสั่งการ</b>  |                                                                                                                         |         |          |
| 1.                          | ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่วางแผนและกำหนดนโยบายของสถานศึกษาแต่เพียงผู้เดียว                                            | 1       | ใช้ได้   |
| 2.                          | ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานแต่เพียงผู้เดียว                                                     | 0.8     | ใช้ได้   |
| 3.                          | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานแต่เพียงผู้เดียว                                                        | 1       | ใช้ได้   |
| 4.                          | ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดนโยบายของสถานศึกษา                                     | 1       | ใช้ได้   |
| 5.                          | ผู้บริหารสถานศึกษาแจ้งข่าวสารให้ครูได้รับทราบถึงสิ่งที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน                                            | 1       | ใช้ได้   |
| 6.                          | ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจทุกเรื่องเพียงคนเดียวแล้วสั่งการให้ครูปฏิบัติตาม                                              | 1       | ใช้ได้   |
| 7.                          | ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ                                                    | 1       | ใช้ได้   |
| 8.                          | ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดเวลาที่จะต้องทำงานให้แล้วเสร็จ                                                            | 1       | ใช้ได้   |
| <b>ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน</b> |                                                                                                                         |         |          |
| 9.                          | ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมั่นว่าครูสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลตามที่ได้กำหนดไว้ตามเป้าหมาย | 0.8     | ใช้ได้   |
| 10.                         | ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับครูในการทำงาน                                                                          | 1       | ใช้ได้   |
| 11.                         | ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ให้กำลังใจและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน                                                      | 1       | ใช้ได้   |

| ข้อที่                            | แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา                                                                                     | ค่า IOC | การแปลผล |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|
| <b>ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (ต่อ)</b> |                                                                                                                       |         |          |
| 12.                               | ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครู อย่างเสมอภาค                                                                          | 1       | ใช้ได้   |
| 13.                               | ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นมิตร ให้คำปรึกษาแก่ครูทุกคนได้                                                            | 1       | ใช้ได้   |
| 14.                               | ผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจในความเป็นอยู่ และความต้องการของครู                                                            | 1       | ใช้ได้   |
| 15.                               | ผู้บริหารสถานศึกษามีความเมตตา เห็นอกเห็นใจ เข้าใจความรู้สึกเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ของครู                                | 1       | ใช้ได้   |
| 16.                               | ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ                                                               | 1       | ใช้ได้   |
| 17.                               | ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำ เสนอแนะ และช่วยเหลือครูในการพัฒนาวิชาชีพ                                                 | 1       | ใช้ได้   |
| 18.                               | ผู้บริหารสถานศึกษาเอาใจใส่ ในความต้องการของครู                                                                        | 1       | ใช้ได้   |
| 19.                               | ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยอมรับนับถือครู                                                                               | 0.8     | ใช้ได้   |
| 20.                               | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูเข้าพบ เพื่อปรึกษาเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวได้                                      | 1       | ใช้ได้   |
| 21.                               | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมของงาน เป็นที่น่าพอใจของครู                                                           | 1       | ใช้ได้   |
| <b>ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม</b>     |                                                                                                                       |         |          |
| 22.                               | ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นโดยไว้วางใจให้ครูปฏิบัติงานอย่างเต็มที่                                              | 1       | ใช้ได้   |
| 23.                               | ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีการวิเคราะห์หาแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง                                    | 1       | ใช้ได้   |
| 24.                               | ผู้บริหารสถานศึกษามีกลยุทธ์ที่ทำให้ครูเห็นถึงความสำคัญในการร่วมมือกันปฏิบัติงาน จนประสบผลสำเร็จตามที่ ตั้งเป้าหมายไว้ | 1       | ใช้ได้   |
| 25.                               | ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ ครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน                                       | 0.8     | ใช้ได้   |
| 26.                               | ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้ครู โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความต้องการของครู                                 | 1       | ใช้ได้   |

| ข้อที่                                  | แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา                                                             | ค่า IOC | การแปลผล |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|
| <b>ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (ต่อ)</b>     |                                                                                               |         |          |
| 27.                                     | ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการจูงใจให้ครูร่วมมือกันปฏิบัติงาน                                    | 1       | ใช้ได้   |
| 28.                                     | ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมปรึกษาหารือครูเสมอ                                               | 1       | ใช้ได้   |
| 29.                                     | ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายและเสนอแนะในการปฏิบัติงาน                      | 1       | ใช้ได้   |
| <b>ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน</b> |                                                                                               |         |          |
| 30.                                     | ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจว่าครูจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามกำหนดไว้เป็นอย่างดี     | 1       | ใช้ได้   |
| 31.                                     | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ                          | 1       | ใช้ได้   |
| 32.                                     | ผู้บริหารสถานศึกษายกย่องชมเชยเมื่อครูสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย                     | 1       | ใช้ได้   |
| 33.                                     | ผู้บริหารสถานศึกษาตั้งความคาดหวังในความสำเร็จต่อการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานของครู               | 1       | ใช้ได้   |
| 34.                                     | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ครู                                       | 1       | ใช้ได้   |
| 35.                                     | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายที่ท้าทายให้แก่ครูในการปฏิบัติงานได้สำเร็จตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ | 0.8     | ใช้ได้   |
| 36.                                     | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูแสดงความสามารถอย่างเต็มที่                                   | 1       | ใช้ได้   |
| 37.                                     | ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง                                             | 1       | ใช้ได้   |

| ข้อที่                                        | แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา                                                                                                             | ค่า IOC | การแปลผล |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|
| <b>ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (ต่อ)</b> |                                                                                                                                               |         |          |
| 38.                                           | ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูพัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้                                                | 1       | ใช้ได้   |
| 39.                                           | ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์มากกว่ากระบวนการจัดการเรียนรู้ให้ของผู้เรียน                                                       | 1       | ใช้ได้   |
| 40.                                           | ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงผลงานของครูมากกว่าการตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงาน                                                                       | 1       | ใช้ได้   |
| <b>กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา</b>           |                                                                                                                                               |         |          |
| ข้อที่                                        | แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา                                                                                                             | ค่า IOC | การแปลผล |
| <b>การสำรวจความต้องการและความจำเป็น</b>       |                                                                                                                                               |         |          |
| 1.                                            | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูสำรวจข้อมูลการปฏิบัติงานของฝ่ายงานและกลุ่มสาระต่าง ๆ เพื่อนำมากำหนดความต้องการในการนิเทศภายในสถานศึกษา               | 1       | ใช้ได้   |
| 2.                                            | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูมีการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาและผลการปฏิบัติงานจากผลการประเมินภายนอกของโรงเรียนเพื่อกำหนดความต้องการในการนิเทศภายใน | 1       | ใช้ได้   |
| 3.                                            | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูร่วมกันวิเคราะห์นโยบายของ สพฐ. และ สพม. เพื่อกำหนดความจำเป็นในการนิเทศภายใน                                          | 1       | ใช้ได้   |
| 4.                                            | ครูจัดทำโครงการนิเทศภายในให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการ                                                                               | 1       | ใช้ได้   |
| 5.                                            | สถานศึกษามีคณะกรรมการเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการในการนิเทศภายในสถานศึกษา                                                        | 1       | ใช้ได้   |

| ข้อที่                                  | แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา                                                                                                                                                                        | ค่า IOC | การแปลผล |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|
| <b>การสำรวจความต้องการและความจำเป็น</b> |                                                                                                                                                                                                          |         |          |
| 6.                                      | หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชาการศึกษาความต้องการในการนิเทศจากผลการประเมินที่ผ่านมาเสนอต่อผู้บริหาร                                                                                                               | 1       | ใช้ได้   |
| 7.                                      | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดทิศทางในการนิเทศภายในสถานศึกษา                                                                                              | 1       | ใช้ได้   |
| 8.                                      | ครูรวบรวมความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของครูทุกคนในสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดความต้องการในการนิเทศภายในสถานศึกษา                                                                                 | 1       | ใช้ได้   |
| 9.                                      | หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชาการศึกษาความจำเป็นของครูในการรับการพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอนภายใต้กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา                                                                                  | 0.8     | ใช้ได้   |
| 10.                                     | หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชาการและผู้รับผิดชอบนำผลการปฏิบัติงานของทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้มากำหนดความต้องการในการนิเทศภายในสถานศึกษา                                                                             | 1       | ใช้ได้   |
| 11.                                     | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดประเด็นที่ต้องการพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอน ภายใต้กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา เช่น การเรียนการสอนที่เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ การเรียนหรือการสอนที่เน้นกิจกรรม โครงการ เป็นต้น | 1       | ใช้ได้   |

| ข้อที่                   | แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา                                                                                                                                  | ค่า IOC | การแปลผล |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|
| <b>การวางแผนการนิเทศ</b> |                                                                                                                                                                    |         |          |
| 12.                      | สถานศึกษามีแนวปฏิบัติการนิเทศใช้กิจกรรมและวิธีการนิเทศที่กำหนดในภาพตลอดแนวของการนิเทศเพื่อให้ผู้รับการนิเทศเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการนิเทศภายในสถานศึกษา | 1       | ใช้ได้   |
| 13.                      | สถานศึกษามีคณะกรรมการการนิเทศมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานการนิเทศภายในสถานศึกษา                                                                                    | 1       | ใช้ได้   |
| 14.                      | ผู้บริหารสถานศึกษาประชุม ครูผู้นิเทศหรือครูผู้รับการนิเทศ เพื่อรับทราบปัญหา และความต้องการในการนิเทศ                                                               | 1       | ใช้ได้   |
| 15.                      | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูวางแผนการดำเนินการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษาโดยนำข้อมูลสารสนเทศที่จัดเก็บไว้มาใช้ประกอบการวางแผนการนิเทศ                                 | 1       | ใช้ได้   |
| 16.                      | ครูจัดทำเอกสารคู่มือหรือแนวทางการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างชัดเจน                                                                                                    | 1       | ใช้ได้   |
| 17.                      | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูกำหนดปฏิทินกำหนด ตารางนิเทศ กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานนิเทศภายในสถานศึกษา                                                                 | 0.8     | ใช้ได้   |
| 18.                      | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูร่วมกันกำหนดกรอบ รายละเอียดการปฏิบัติกิจกรรมนิเทศภายในสถานศึกษา                                                                           | 1       | ใช้ได้   |
| 19.                      | ครูจัดทำโครงการการนิเทศที่นำกิจกรรมสู่การปฏิบัติงานอย่างเป็น ลำดับขั้นตอน ตามแผนการนิเทศภายในสถานศึกษาที่ได้กำหนดไว้แล้ว                                           | 1       | ใช้ได้   |
| 20.                      | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูใช้สื่อ เทคโนโลยีในการดำเนินงานการนิเทศภายในสถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอน                                                             | 1       | ใช้ได้   |

| ข้อที่                                 | แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา                                                                                                                                           | ค่า IOC | การแปลผล |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|
| <b>การให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ</b> |                                                                                                                                                                             |         |          |
| 21.                                    | สถานศึกษาจัดอบรมสัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา                                                                                                       | 1       | ใช้ได้   |
| 22.                                    | สถานศึกษามีการให้ความรู้ ความเข้าใจแก่ครู เรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน บรรยาย พร้อมทั้งสาธิตการสอน                                                                     | 1       | ใช้ได้   |
| 23.                                    | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ คณะกรรมการนิเทศศึกษาดำเนินการ เอกสารและบทความเกี่ยวกับการนิเทศภายใน เพื่อให้มีความรู้ นำมา ปฏิบัติการนิเทศ                                    | 1       | ใช้ได้   |
| 24.                                    | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้ครูหรือ คณะกรรมการการนิเทศดำเนินการให้ความรู้ ความเข้าใจก่อนการนิเทศ                                                                              | 1       | ใช้ได้   |
| 25.                                    | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูกำหนดจุดมุ่งหมาย ของการนิเทศอย่างชัดเจน                                                                                                            | 1       | ใช้ได้   |
| 26.                                    | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูทุกคนมีส่วนร่วมใน การนำจุดอ่อนของกระบวนการนิเทศภายใน สถานศึกษาที่มาจากการวิเคราะห์ และ ประเมินผลมาวางแผน เพื่อปรับปรุงให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น | 1       | ใช้ได้   |
| 27.                                    | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูมีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ทางวิชาการกับครูผู้รับการนิเทศ                                                                                             | 1       | ใช้ได้   |
| <b>การปฏิบัติการนิเทศ</b>              |                                                                                                                                                                             |         |          |
| 28.                                    | สถานศึกษามีการดำเนินการนิเทศภายใน สถานศึกษาตามปฏิทินการนิเทศ                                                                                                                | 1       | ใช้ได้   |
| 29.                                    | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูสังเกตพฤติกรรม ของผู้รับการนิเทศด้วยความระมัดระวัง และ รอบคอบ                                                                                      | 1       | ใช้ได้   |

| ข้อที่                                           | แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา                                                                                                                                                | ค่า IOC | การแปลผล |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|
| <b>การปฏิบัติการนิเทศ (ต่อ)</b>                  |                                                                                                                                                                                  |         |          |
| 30.                                              | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้รับการนิเทศ ร่วมกันสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน                                                                                  | 1       | ใช้ได้   |
| 31.                                              | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูมีการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องในการนิเทศ                                                                             | 1       | ใช้ได้   |
| 32.                                              | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูมีการวิเคราะห์และสะท้อนผลการสังเกตการณ์เรียนการสอนในชั้นเรียน พร้อมเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงพัฒนาร่วมกัน                                                 | 1       | ใช้ได้   |
| 33.                                              | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เกี่ยวกับนวัตกรรมที่ใช้การพัฒนาผู้เรียน และการรายงานผลการใช้แผนการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งสรุปแนวทางในการพัฒนาครั้งต่อไป | 1       | ใช้ได้   |
| 34.                                              | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาเอกสาร พร้อมบริการเอกสารทางวิชาการ เพื่อให้บุคคลในสถานศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ                            | 1       | ใช้ได้   |
| <b>การสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ</b> |                                                                                                                                                                                  |         |          |
| 35.                                              | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการพัฒนารูปแบบการนิเทศการศึกษา ร่วมกัน                                                                                        | 1       | ใช้ได้   |
| 36.                                              | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูสร้างขวัญกำลังใจให้กันในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ                                                                                                      | 1       | ใช้ได้   |
| 37.                                              | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูสร้างความรู้สึกร่วมกันกับผู้รับการนิเทศ รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ และมีค่าต่อองค์กรโดยการสร้างขวัญกำลังใจ                                               | 1       | ใช้ได้   |

| ข้อที่                                                 | แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา                                                                                                             | ค่า IOC | การแปลผล |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|
| <b>การสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ (ต่อ)</b> |                                                                                                                                               |         |          |
| 38.                                                    | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูยกย่องชมเชย<br>แก่ผู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนิเทศทุกคน                                                             | 1       | ใช้ได้   |
| 39.                                                    | ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนด้านวัสดุ<br>อุปกรณ์ และทรัพยากร                                                                              | 1       | ใช้ได้   |
| 40.                                                    | ผู้บริหารสถานศึกษามีการยกย่องหรือให้เกียรติ<br>แก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาดีเด่นหรือมีผลงาน<br>ดีเด่น                                       | 0.8     | ใช้ได้   |
| 41.                                                    | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูสร้างบรรยากาศ<br>ของสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุข<br>ในการทำงานนิเทศภายใน                               | 1       | ใช้ได้   |
| 42.                                                    | ครูได้รับคำปรึกษา ช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน<br>นิเทศการศึกษาจากผู้บริหารสถานศึกษา                                                              | 1       | ใช้ได้   |
| 43.                                                    | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูส่งเสริมการทำงาน<br>เป็นทีมภายในหน่วยงาน มีการเสริมสร้าง<br>วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรที่ตรงกัน                        | 1       | ใช้ได้   |
| 44.                                                    | ครูได้รับการยอมรับและสนับสนุนจาก ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา และเพื่อนร่วมงานในการทำงาน<br>นิเทศการศึกษา                                           | 1       | ใช้ได้   |
| <b>การประเมินผลการนิเทศและการรายงานผล</b>              |                                                                                                                                               |         |          |
| 45.                                                    | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูกำหนดแนวทาง<br>ร่วมกัน ในการติดตามผลการพัฒนาบุคลากร<br>หลังได้รับการนิเทศอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้รับ<br>การปรับปรุง | 1       | ใช้ได้   |
| 46.                                                    | ผู้บริหารสถานศึกษา และครูกำหนดประเด็น<br>สำคัญในการประเมิน เพื่อนำมาจัดทำเครื่องมือ<br>ในการสังเกตการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน             | 1       | ใช้ได้   |
| 47.                                                    | ครูมีการนำเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล<br>ไปสู่การใช้จริงในชั้นเรียนอย่างเป็นรูปธรรม<br>และสะท้อนผลการใช้                                   | 0.8     | ใช้ได้   |

| ข้อที่                             | แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา                                                                              | ค่า IOC | การแปลผล |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|
| การประเมินผลการนิเทศและการรายงานผล |                                                                                                                |         |          |
| 48.                                | ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานสำหรับการนิเทศภายในสถานศึกษาในปีต่อไป | 1       | ใช้ได้   |
| 49.                                | ครูนำผลการประเมินการนิเทศภายในสถานศึกษา มาพัฒนาวิชาชีพครู และส่งผลต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์                        | 0.8     | ใช้ได้   |
| 50.                                | สถานศึกษาดำเนินการรวบรวม สรุปผลข้อมูลการนิเทศภายใน และจัดทำสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษา        | 1       | ใช้ได้   |



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
 Copyright© Suratthani Rajabhat University  
 All Right Reserved



ภาคผนวก จ  
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
Copyright© Suratthani Rajabhat University  
All Right Reserved

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

| แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อกระบวนการนิเทศ<br>ภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต<br>11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี | ค่าความเชื่อมั่น<br>(Reliability) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา</b>                                                                                                              |                                   |
| 1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ                                                                                                                                | 0.91                              |
| 2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน                                                                                                                               | 0.91                              |
| 3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม                                                                                                                             | 0.90                              |
| 4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน                                                                                                                   | 0.90                              |
| <b>รวม</b>                                                                                                                                            | <b>0.95</b>                       |
| <b>กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา</b>                                                                                                                   |                                   |
| 1. การสำรวจความต้องการและความจำเป็น                                                                                                                   | 0.95                              |
| 2. การวางแผนการนิเทศ                                                                                                                                  | 0.93                              |
| 3. การให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ                                                                                                                    | 0.92                              |
| 4. การปฏิบัติการนิเทศ                                                                                                                                 | 0.94                              |
| 5. การสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ                                                                                                          | 0.91                              |
| 6. การประเมินผลการนิเทศและการรายงานผล                                                                                                                 | 0.95                              |
| <b>รวม</b>                                                                                                                                            | <b>0.98</b>                       |

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

Copyright© Suratthani Rajabhat University

All Right Reserved

## ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์

ชื่อ - สกุล นางสาวปิยรัตน์ พารเพ็ง

วัน เดือน ปีเกิด 23 ตุลาคม 2533

สถานที่อยู่ปัจจุบัน 69 หมู่ 2 ตำบลท่ายาง อำเภอยะใหญ่ จังหวัดนครศรีธรรมราช

ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2557 การศึกษาระดับบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ - ชีววิทยา  
มหาวิทยาลัยทักษิณ วิทยาเขต สงขลา

ประวัติการทำงาน พ.ศ. 2557 บุคลากรวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2  
(โรงเรียนบ้านวังหิน)  
พ.ศ. 2558 รักราชการ ครูผู้ช่วยโรงเรียนเขาพนมแบกศึกษา  
จังหวัดสุราษฎร์ธานี  
พ.ศ. 2560 ตำแหน่ง ครูโรงเรียนเขาพนมแบกศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี

ตำแหน่งหน้าที่ ครู

สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนเขาพนมแบกศึกษา ตำบลปากเว อำเภอยะใหญ่ จังหวัดสุราษฎร์ธานี

โทรศัพท์ 09 5098 5999

E - mail tu-hinghoy@hotmail.com

All Right Reserved