



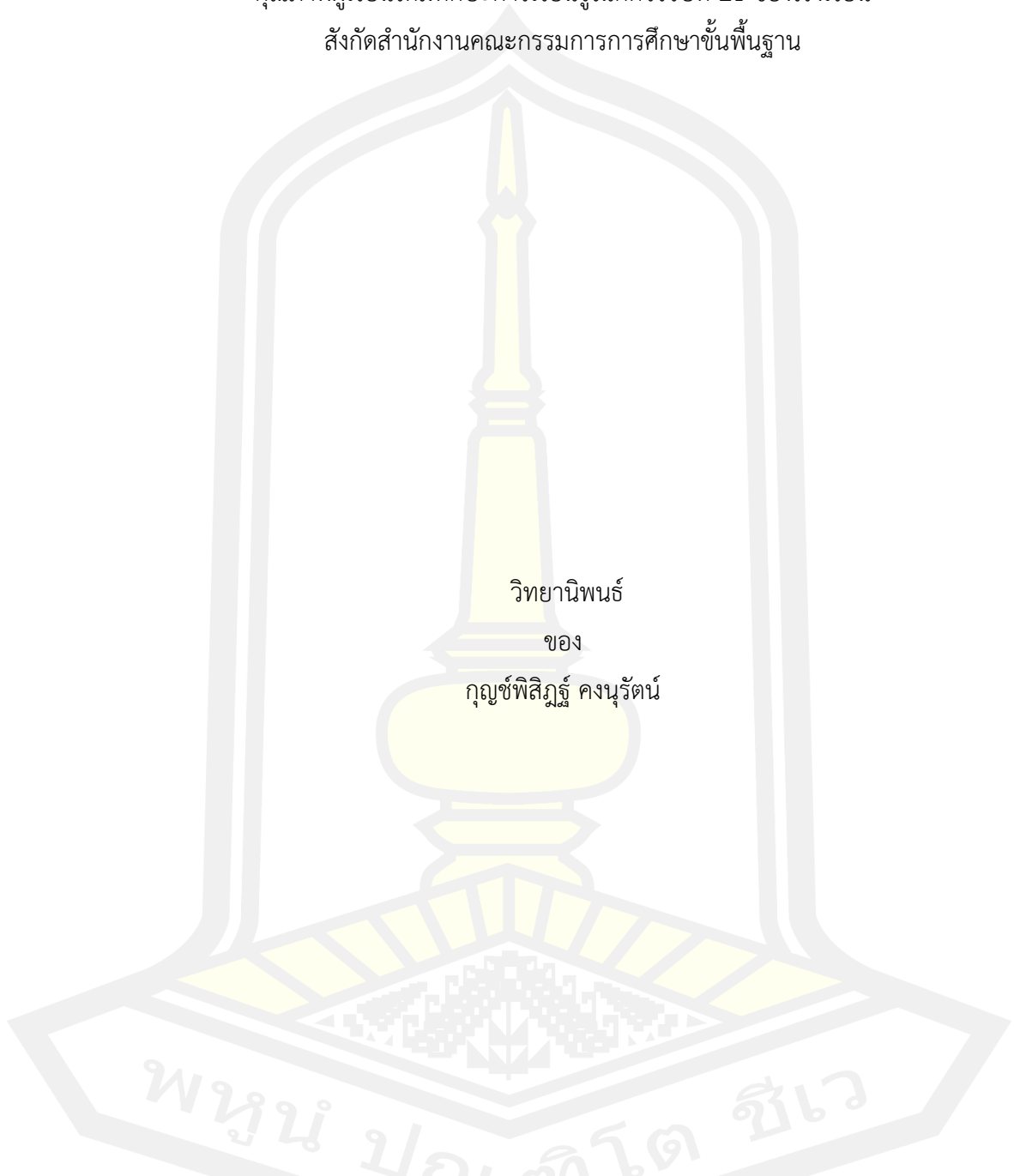
รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนา  
คุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิทยานิพนธ์  
ของ  
กฤษณ์พิสิฏฐ์ คงนุรัตน์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
กุมภาพันธ์ 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนา  
คุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

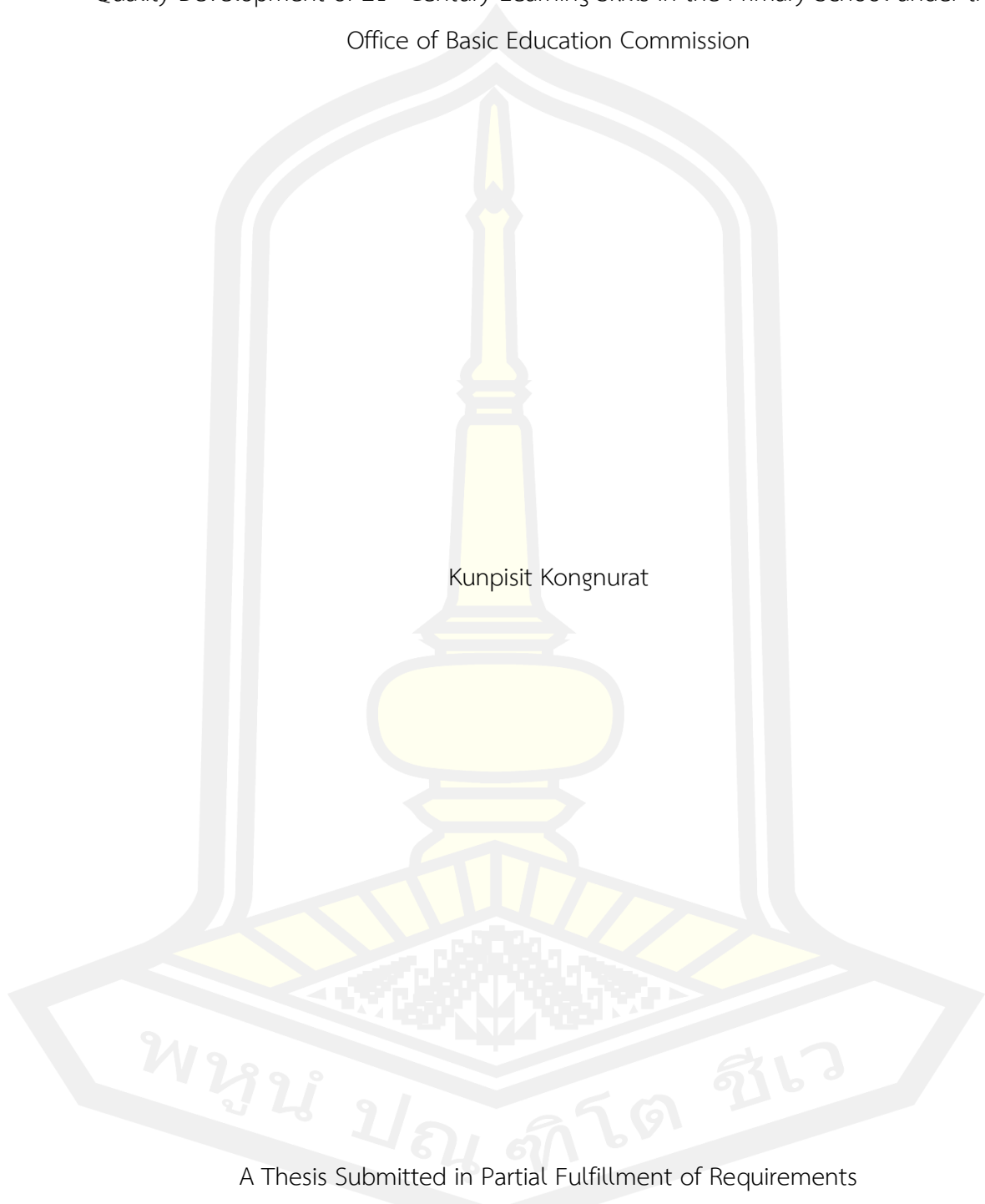


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
กุมภาพันธ์ 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Internal Supervision Model Based on Strategic Management Approach for Student  
Quality Development of 21<sup>st</sup> Century Learning Skills in the Primary School under the  
Office of Basic Education Commission

Kunpisit Kongnurat



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements  
for Doctor of Education (Educational Administration and Development)

February 2022

Copyright of Maharakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายกุญช์พิสิฐ คุงนุรัตน์  
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ศ. ดร. กนกอร สมปราษฎ์ )

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ )

.....กรรมการ

(รศ. ดร. ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน )

.....กรรมการ

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ )

.....กรรมการ

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา การศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

.....  
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....  
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน		
<b>ผู้วิจัย</b>	กฤษณ์พิสิษฐ์ คงนุรัตน์		
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร. ธีรนิธ นามวรรณ		
<b>ปริญญา</b>	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต	<b>สาขาวิชา</b>	การบริหารและพัฒนาการศึกษา
<b>มหาวิทยาลัย</b>	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	<b>ปีที่พิมพ์</b>	2565

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในตามแนวคิด การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 4) เพื่อศึกษาผลการนำรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ การดำเนินการวิจัยมี 4 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 ท่าน ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน 748 คน ระยะที่ 3 การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอาศัยการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน และระยะที่ 4 การนำรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการ

เรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ โดยนำไปทดลองใช้โรงเรียนที่มีความสมัครใจทดลองใช้รูปแบบ

### ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. องค์ประกอบของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ 19 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3 ตัวชี้วัด 2) การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ 7 ตัวชี้วัด 3) การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน 4 ตัวชี้วัด และ 4) การประเมินและสรุปผล 5 ตัวชี้วัด

2. สภาพปัจจุบันภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน (3.42) รองลงมา คือ การประเมินและสรุปผล (3.38) การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ (3.34) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (3.30) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ (4.75) รองลงมา คือ การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน (4.73) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (4.63) และการประเมินและสรุปผล (4.63) ตามลำดับ ซึ่งมีประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ ( $PNI_{\text{modified}} = .42$ ) รองลงมา คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ( $PNI_{\text{modified}} = .40$ ) การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน ( $PNI_{\text{modified}} = .38$ ) และการประเมินและสรุปผล ( $PNI_{\text{modified}} = .37$ ) ตามลำดับ

3. ผลการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ 4 องค์ประกอบหลัก 19 แนวทาง ดังนี้ 4 องค์ประกอบ 19 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3 ตัวชี้วัด 2) การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ 6 ตัวชี้วัด 3) การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน 4 ตัวชี้วัด และ 4) การประเมินและสรุปผล 6 ตัวชี้วัด และผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้รูปแบบ โดยรวมอยู่ใน ระดับมากที่สุด

4. ผลการนำรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ พบว่า คะแนนประเมินความรู้หลังการเข้าร่วมรูปแบบสูงกว่าคะแนนประเมินความรู้ก่อนการเข้าร่วมรูปแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ผลการประเมินการทำ

กิจกรรมตามรูปแบบฯ ก่อนใช้อยู่ในระดับดี หลังใช้อยู่ในระดับดีมาก และผลการประเมินระดับความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การนิเทศภายใน, ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21



<b>TITLE</b>	Internal Supervision Model Based on Strategic Management Approach for Student Quality Development of 21 <sup>st</sup> Century Learning Skills in the Primary School under the Office of Basic Education Commission		
<b>AUTHOR</b>	Kunpisit Kongnurat		
<b>ADVISORS</b>	Associate Professor Tharinthorn Namwan , Ed.D.		
<b>DEGREE</b>	Doctor of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2022

### ABSTRACT

The research objectives were to 1) study the components and indicators of internal supervision model based on strategic management approach for student quality development of 21<sup>st</sup> century learning skills in the primary school under the office of basic education commission, 2) to investigate existing situation and desirable situation of internal supervision model based on strategic management approach for student quality development of 21<sup>st</sup> century learning skills in the primary school under the office of basic education commission, 3) to develop the model for internal supervision model based on strategic management approach for student quality development of 21<sup>st</sup> century learning skills in the primary school under the office of basic education commission, and 4) to study the results of implementing the developed model for internal supervision model based on strategic management approach for student quality development of 21<sup>st</sup> century learning skills in the primary school under the office of basic education commission. This research and development study employed 4 phases. The first phase was the study of the components and indicators of internal supervision model based on strategic management approach for student quality development of 21<sup>st</sup> century learning skills in the primary school under the office of basic education commission from



related documents and research with 9 experts verified and confirmed the results. The second phase was the study of the existing situation and desirable situation of internal supervision model based on strategic management approach for student quality development of 21<sup>st</sup> century learning skills in the primary school under the office of basic education commission. The sampling group were 748 school principals and teachers under the Office of the Basic Education Commission. The third phase was the development of the model for internal supervision model based on strategic management approach for student quality development of 21<sup>st</sup> century learning skills in the primary school under the office of basic education commission with 9 experts verified and confirmed the results. And the fourth phase was the study for the results of the implementation of the developed model for internal supervision model based on strategic management approach for student quality development of 21<sup>st</sup> century learning skills in the primary school under the office of basic education commission by experimenting with voluntary schools.

The results were as follows:

1. The components and indicators of internal supervision model based on strategic management approach for student quality development of 21<sup>st</sup> century learning skills in the primary school under the office of basic education commission consists of 4 components and 19 indicators, including 1) Environment analysis with 3 indicators 2) Strategic internal supervision planning with 7 indicators 3) Class visit operations with 4 indicators and 4) Assessment and Conclusion with 5 indicators.

2. The present condition as a whole is at medium level and the issues with the highest to the lowest averages score were Class visit operations (3.42), Assessment and Conclusion (3.38), Strategic internal supervision planning (3.34) and Environment analysis (3.30). The desirable condition is at the highest level and the issues with the highest to the lowest averages score were Strategic internal supervision planning (4.75), Class visit operations (4.73), Environment analysis (4.63) and Assessment and Conclusion (4.63). The issues with the highest priority to the lowest priority were Strategic internal supervision planning ( $PNI_{\text{modified}} = .42$ ),

Environment analysis ( $PNI_{\text{modified}} = .40$ ), Class visit operations ( $PNI_{\text{modified}} = .38$ ) and Assessment and Conclusion ( $PNI_{\text{modified}} = .37$ ).

3. The results of developing model for internal supervision model based on strategic management approach for student quality development of 21<sup>st</sup> century learning skills in the primary school under the office of basic education commission consists of 4 components and 19 indicators, including 1) Environment analysis with 3 indicators 2) Strategic internal supervision planning with 6 indicators 3) Class visit operations with 4 indicators and 4) Assessment and Conclusion with 6 indicators. The model is suitable and the possibilities are at the highest level.

4. The implementation results of developed model for internal supervision model based on strategic management approach for student quality development of 21<sup>st</sup> century learning skills in the primary school under the office of basic education commission, it is found that the level of knowledge assessment score after development is higher than before development with statistical significance of .05. The results of the assessment of activities according to the model before were at a good level and after using it was at a very good level. The satisfaction level for internal supervision based on strategic management concepts for developing the quality of learners to have learning skills in the 21<sup>st</sup> century under the Office of the Basic Education Commission overall were at the highest level.

Keyword : Internal Supervision, 21st Century Learning Skills

พหุบัณฑิต ชีวะ

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อความสมบูรณ์ของวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในวิทยานิพนธ์จนสมบูรณ์ด้วยดี ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด ดร.ชนาธิป ทั้ยแป รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย

ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุณเจริญ รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลาด จันทสมบัติ รองศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกำแหง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี ดร.สุวิทย์ มูลคำ ดร.สุภาพ ไชยทอง ดร.วีระพงษ์ เทียมวงษ์ ดร.บัญญัติ สุริยะสุขประเสริฐ ดร.มณูญ เพชรมีแก้ว ดร.ธนา ศักดิ์ ศิริบุญยพันธ์ ดร.มณูญ เพชรมีแก้ว ดร.ประพันธ์ ชันโมลี และ ดร.ศุภณัฐ อินทร์งาม ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบยืนยันและประเมินรูปแบบฯ จนสำเร็จ ลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารโรงเรียนบ้านน้ำเขียว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 2 ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้เครื่องมือ และผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ทุกท่าน ที่ประสพวิทยาให้มีสติปัญญาและคุณธรรมอันเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จในชีวิต

กฤษณ์พิสิษฐ์ คงนุรัตน์

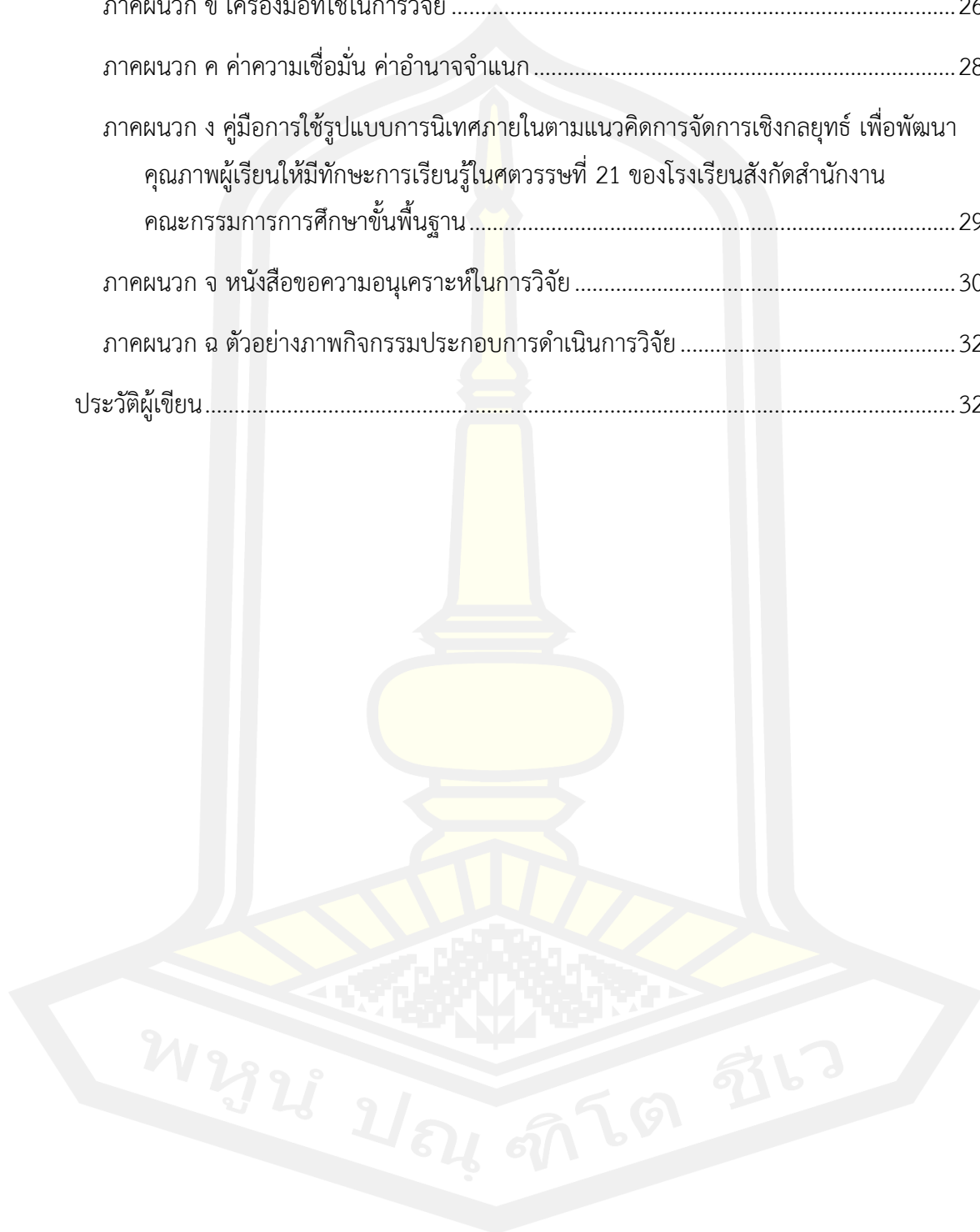
พหุ น ปณ ทิ โต ชีเว

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ช
กิตติกรรมประกาศ.....	ญ
สารบัญ.....	ฎ
สารบัญตาราง.....	๗
สารบัญภาพประกอบ.....	๘
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามของการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	14
หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียน.....	33
แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21.....	82
แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21.....	91
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ (Model).....	101
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	115

งานวิจัยในประเทศ.....	115
งานวิจัยต่างประเทศ.....	120
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	125
ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	129
ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	141
ระยะที่ 3 การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	144
ระยะที่ 4 ศึกษาผลการนำรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้.....	146
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	150
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	150
ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	154
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	154
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	237
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	237
สรุปผล.....	238
อภิปรายผล.....	239
ข้อเสนอแนะ.....	248
บรรณานุกรม.....	250
ภาคผนวก.....	263

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ.....	264
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	267
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่น ค่าอำนาจจำแนก.....	287
ภาคผนวก ง คู่มือการใช้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนา คุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	297
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย .....	303
ภาคผนวก ฉ ตัวอย่างภาพกิจกรรมประกอบการดำเนินการวิจัย .....	320
ประวัติผู้เขียน.....	323



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการ .....	26
ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของนักวิชาการตามแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ .....	27
ตาราง 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการนิเทศภายใน ของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ..	68
ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการนิเทศภายใน ของนักวิชาการและแผนขององค์กรภาครัฐจากตาราง 3.....	70
ตาราง 5 วิเคราะห์ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 .....	93
ตาราง 6 การสังเคราะห์องค์ประกอบทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 จากนักวิชาการและแผนขององค์กรภาครัฐจากตาราง 7 .....	94
ตาราง 7 การสังเคราะห์องค์ประกอบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของนักวิชาการ.....	109
ตาราง 8 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	112
ตาราง 9 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย .....	126
ตาราง 10 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยระยะที่ 1 ตอนที่ 1.....	132
ตาราง 11 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยระยะที่ 1 .....	138
ตาราง 12 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยระยะที่ 2 .....	142
ตาราง 13 องค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	155
ตาราง 14 ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21.....	157

ตาราง 15 สัมประสิทธิ์ความเบ้และความโด่งของตัวแปร .....	159
ตาราง 16 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรม .....	161
ตาราง 17 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรทักษะด้านการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไข ปัญหา .....	162
ตาราง 18 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรทักษะด้านการสื่อสารและมีส่วนร่วม ...	162
ตาราง 19 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมในศตวรรษ ที่ 21 ของผู้เรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	163
ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรม .....	165
ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลทักษะด้านการคิดเชิงวิพากษ์และการ แก้ไขปัญหา .....	167
ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลทักษะด้านการสื่อสารและมีส่วนร่วม	169
ตาราง 23 องค์ประกอบและตัวชี้วัดการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนา คุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	172
ตาราง 24 ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดการนิเทศภายในตามแนวคิด การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 .....	174
ตาราง 25 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างระยะที่ 1 .....	176
ตาราง 26 สัมประสิทธิ์ความเบ้และความโด่งของตัวแปร .....	177
ตาราง 27 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปร .....	178
ตาราง 28 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลการนิเทศภายในตามแนวคิด การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 .....	180
ตาราง 29 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ .....	183
ตาราง 30 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในภาพรวม ...	184



ตาราง 31 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม .....	185
ตาราง 32 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นด้านการวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ .....	186
ตาราง 33 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นด้านการปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน .....	188
ตาราง 34 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นด้านการประเมินและสรุปผล .....	189
ตาราง 35 บทสรุปรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) .....	202
ตาราง 36 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	222
ตาราง 37 การพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการตามรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	224
ตาราง 38 เปรียบเทียบผลการทดสอบความรู้ความเข้าใจ รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้ร่วมวิจัย ก่อนและหลังการประชุมเชิงปฏิบัติการ .....	225
ตาราง 39 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำกิจกรรมตามรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการพัฒนา โดยรวมรายด้าน .....	226
ตาราง 40 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำกิจกรรมตามรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ก่อนและหลังการพัฒนา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม .....	227

ตาราง 41 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำกิจกรรมตามรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการพัฒนา ด้านการวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์.....	228
ตาราง 42 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำกิจกรรมตามการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการพัฒนา ด้านการปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน .....	229
ตาราง 43 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำกิจกรรมตามรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการพัฒนา ด้านการประเมินและสรุปผล .....	230
ตาราง 44 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินคุณภาพผู้เรียนทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยรวมรายด้าน ก่อนและหลังการนำรูปแบบไปใช้.....	232
ตาราง 45 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินคุณภาพผู้เรียนทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ก่อนและหลังการนำรูปแบบการนิเทศภายในไปใช้.....	233
ตาราง 46 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินคุณภาพผู้เรียนทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา ก่อนและหลังการนำรูปแบบการนิเทศภายในไปใช้.....	234
ตาราง 47 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินคุณภาพผู้เรียนทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการสื่อสารและมีส่วนร่วม ก่อนและหลังการนำรูปแบบการนิเทศภายในไปใช้.....	234
ตาราง 48 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	235
ตาราง 49 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	288

ตาราง 50 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการพัฒนาองค์ประกอบและตัวชี้วัด. 289

ตาราง 51 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการพัฒนาองค์ประกอบและตัวชี้วัด..... 290

ตาราง 52 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์..... 291

ตาราง 53 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์..... 292

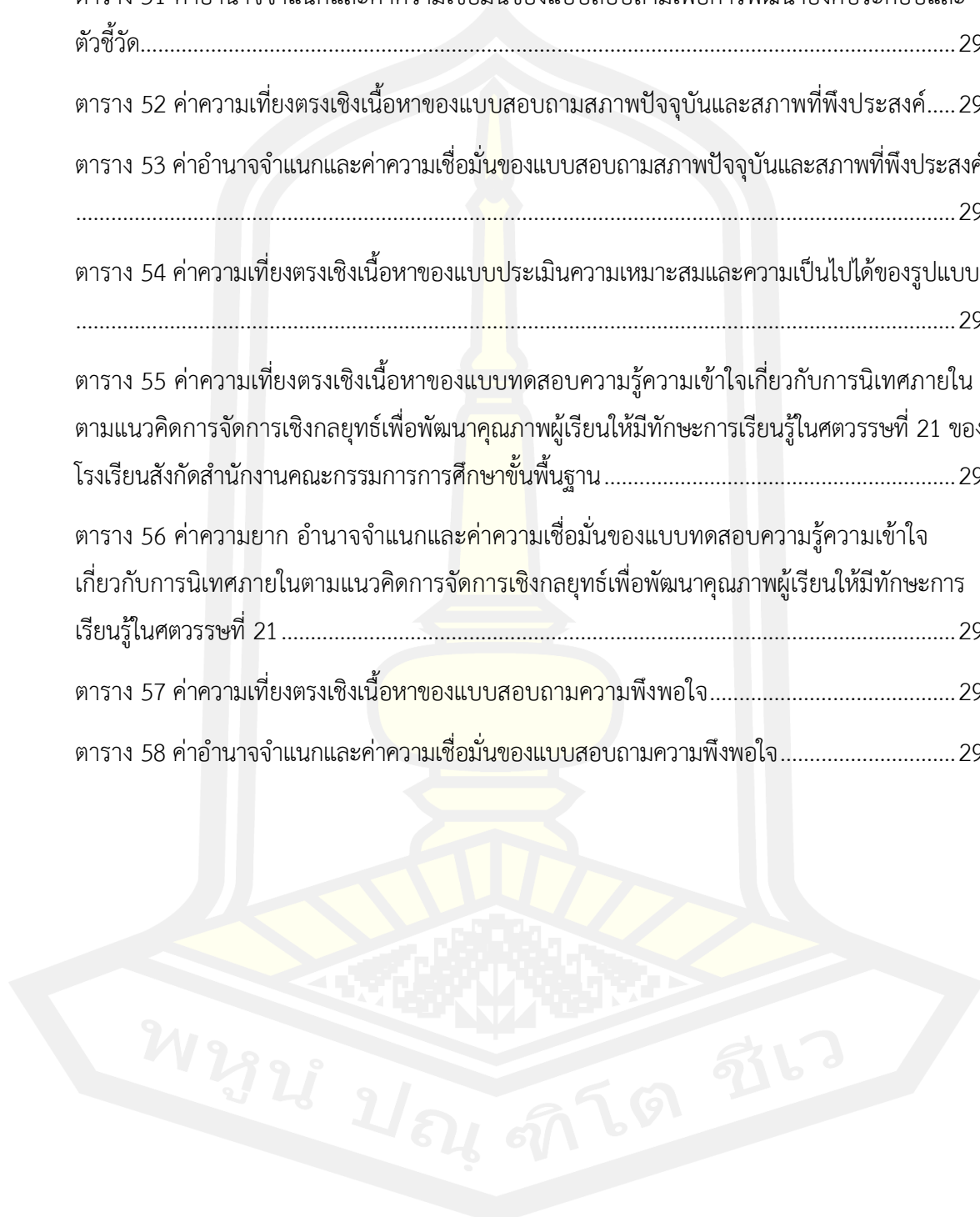
ตาราง 54 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ..... 292

ตาราง 55 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน..... 293

ตาราง 56 ค่าความยาก อำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ..... 294

ตาราง 57 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามความพึงพอใจ..... 295

ตาราง 58 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความพึงพอใจ..... 296



## สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	12
ภาพประกอบ 2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	22
ภาพประกอบ 3 แผนผังโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียน.....	52
ภาพประกอบ 4 กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน.....	63
ภาพประกอบ 5 กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21.....	85
ภาพประกอบ 6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	114
ภาพประกอบ 7 กระบวนการพัฒนารูปแบบ.....	128
ภาพประกอบ 8 โมเดลทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม.....	166
ภาพประกอบ 9 โมเดลทักษะด้านการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา.....	168
ภาพประกอบ 10 โมเดลทักษะด้านการสื่อสารและมีส่วนร่วม.....	170
ภาพประกอบ 11 โมเดลทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21.....	171
ภาพประกอบ 12 โมเดลการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21.....	182
ภาพประกอบ 13 วงจรคุณภาพ ชั้น (Plan-P) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม.....	210
ภาพประกอบ 14 วงจรคุณภาพ ชั้น (Plan-P) ด้านการวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์.....	211
ภาพประกอบ 15 วงจรคุณภาพ ชั้น (Do-D) ด้านการปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน.....	212
ภาพประกอบ 16 วงจรคุณภาพ ชั้น (Check-C) ด้านการประเมินผลและสรุปผล.....	213
ภาพประกอบ 17 วงจรคุณภาพ ชั้น (Act-A) ด้านการประเมินผลและสรุปผล.....	214
ภาพประกอบ 18 แผนภาพ PDCA ภาพรวม.....	215

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

การศึกษาช่วยให้เกิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ที่มีความสำคัญยิ่ง เป็นปัจจัยที่สำคัญในการนำพาความเจริญก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ในการกำหนดมาตรฐานคุณภาพผู้เรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยึดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ตามที่ระบุไว้ในหลักสูตรเป็นหลัก โดยกำหนดคุณภาพผู้เรียนเป็น 6 ส่วน คือ มีสุขภาพที่ดีและสุนทรียภาพ มีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติ สมเหตุสมผล มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต (สำนักทดสอบทางการศึกษา, 2554) เพื่อให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการแข่งขัน ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา โดยมุ่งเน้นให้เกิดทักษะต่าง ๆ ที่นำไปใช้ในการทำงานและการดำรงชีวิตของตนเอง ตามภารกิจที่สำคัญของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จะต้องจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563) ซึ่งการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต้องอาศัยการดำเนินการของ 3 ระบบ กล่าวคือ ระบบการบริหารจัดการศึกษา ระบบการจัดการเรียนการสอน และระบบการนิเทศการศึกษา ซึ่งต้องมีการดำเนินการประสานสอดคล้องกันของบุคลากร ผู้ที่เกี่ยวข้องนับตั้งแต่ผู้บริหารทุกระดับ ครูผู้สอน และศึกษานิเทศก์ โดยจะต้องมีข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการศึกษามาใช้ในการวางแผนดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ, 2560)

พระราชบัญญัติทางการศึกษาแห่งชาติของประเทศไทยได้จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพที่สะท้อนถึงคุณภาพของคน ซึ่งเป็นผลผลิตของการจัดการศึกษาที่สังคมต้องการ ได้ระบุชัดเจนในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 6 ที่ว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข” (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2542) สอดรับกับแผนยุทธศาสตร์อาเซียนด้านการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ในแผน 5 ปี ด้านการศึกษาของอาเซียน พ.ศ. 2554-2558 ประเด็นสำคัญที่ 2 คุณภาพและโอกาสทางการศึกษา ในประเด็นการเสริมสร้าง

โอกาสในการได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ที่ให้ความสำคัญในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสำหรับเด็ก เยาวชนและผู้ใหญ่ เพื่อบรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2558) ตามนโยบายรัฐบาลที่จัดการศึกษาอย่างทั่วถึง โดยมีนโยบายเรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพเข้ามาขับเคลื่อนให้เกิดโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง เพื่อให้การจัดการศึกษาดำเนินไปอย่างมีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ รูปแบบการพัฒนาจำเป็นต้องใช้กระบวนการอย่างหลากหลาย ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการที่สำคัญ คือ กระบวนการบริหารจัดการ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และกระบวนการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545)

การจัดการเรียนการสอนที่ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้ตรงตามหลักสูตร และสอดคล้องกับมาตรฐานและตัวชี้วัดหรือไม่นั้น จำเป็นต้องมีกระบวนการนิเทศภายในของโรงเรียน ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญของการพัฒนาการศึกษาตามภารกิจหลักของผู้บริหารโรงเรียน โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่นิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550) อันจะส่งผลให้การดำเนินการในการปรับปรุงพัฒนาการสอนและกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับนักเรียน ก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาหลักสูตร ส่งเสริมความสามารถและให้ข้อเสนอแนะครูผู้สอนจากการวัดและประเมินผลครูและนักเรียน โดยที่ผู้บริหารได้ทำงานร่วมกับครูในการพัฒนาการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2558) ดังนั้น ผู้บริหารและครูจำเป็นต้องทราบภารกิจหลัก และมีความตระหนักในสภาพปัญหา โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้อง มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักกระบวนการ เทคนิควิธี และกิจกรรมการนิเทศเป็นอย่างดี (ซารี มณีศรี, 2542)

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้วางกรอบ เป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศในการพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถของคนไทยทุกช่วงวัยให้เต็มตามศักยภาพ สามารถแสวงหาความรู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยการขับเคลื่อนตามวิสัยทัศน์ “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21” (สุคน สินธพานนท์, 2561) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทยในปัจจุบันมีหลักการจัดการศึกษาที่สำคัญตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณภาพด้านการศึกษา เพื่อให้ก้าวทันกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคที่ความรู้และเทคโนโลยีเจริญขึ้นอย่างรวดเร็ว กระทรวงศึกษาธิการในยุคของการปฏิรูปการจัดการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ได้ประกาศวิสัยทัศน์เกี่ยวกับคนไทยยุคใหม่ว่า คนไทยยุคใหม่ต้องได้เรียนรู้ตลอดชีวิต มีสติรู้ทัน มีปัญญา รู้คิด มีสมรรถนะและมีคุณธรรม

รับผิดชอบต่อครอบครัว ประเทศชาติและเป็นผลเมืองดีของโลก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน, 2554) สอดคล้องกับวัชรวา เล่าเรียนดี และคณะ (2560) กล่าวถึงแนวคิดสำคัญกับ  
ศตวรรษที่ 21 ที่ผู้เรียนจะต้องรู้และเข้าใจถึงความสำคัญที่มีต่อตนเองและสังคม และสามารถนำไป  
ปฏิบัติในการดำรงชีวิต ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และทั้งถึงกัน สอดคล้องกับ  
สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2562) ได้กล่าวถึงคุณภาพการศึกษาของปัจจุบันโลกได้ก้าวสู่สังคมแห่งการ  
เรียนรู้อย่างเต็มตัว ความรู้เป็นสิ่งสำคัญมากต่อการพัฒนา และการแข่งขันของบุคลากรและองค์การ

เป้าหมายสำคัญที่โรงเรียนต้องทำความเข้าใจ โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ใน  
ยุทธศาสตร์ที่ 3 เป้าหมายที่ 1 ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทยและทักษะ  
และลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (สุคน สินธพานนท์, 2561) เป็นเหตุให้การพัฒนาผู้เรียนให้มี  
ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เป็นการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ผ่านทางการจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วย  
ตนเอง ได้มีแนวทางการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ  
สามารถอยู่ได้ด้วยตนเองในบริบทที่ขาดแคลนทรัพยากรต่าง ๆ ให้ผู้เรียนมีประสิทธิภาพทัดเทียม  
โรงเรียนที่มีความพร้อมในด้านทรัพยากร ซึ่งการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องเตรียมคนออกไปเป็น  
คนทำงานที่ใช้ความรู้ และเป็นบุคคลพร้อมเรียนรู้ (Learning person) ไม่ว่าจะประกอบอาชีพใด  
มนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นบุคคลพร้อมเรียนรู้และเป็นคนทำงานที่ใช้ความรู้ (สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563) ให้เป็นไปตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579  
โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการได้วางกรอบ เป้าหมายและทิศทางการจัด  
การศึกษาของประเทศในการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคน ไทยทุกช่วงวัยให้เต็มตาม  
ศักยภาพ สามารถแสวงหาความรู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยการขับเคลื่อน  
ตามวิสัยทัศน์ “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่าง  
เป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษ  
ที่ 21” (สุคน สินธพานนท์, 2561) เป็นเหตุให้การพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21  
ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อันเป็นผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของ  
การศึกษา (Desired Outcomes of Education : DOE Thailand) ตามคุณลักษณะของคนไทย 4.0  
ที่ตอบสนองวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศสู่ ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน โดยคนไทย 4.0 จะต้องธำรง  
ความเป็นไทยและแข่งขันได้ในเวทีโลก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561)

เป็นเหตุให้การพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จึงจำเป็นอย่างยิ่งต่อ  
การดำรงชีวิตในศตวรรษใหม่ ด้วยเหตุผลที่ว่า โลกเกิดความเปลี่ยนแปลงไปทั้งในด้านของรูปแบบ  
เศรษฐกิจ การพึ่งพาอาศัยในระดับโลกที่เพิ่มมากขึ้น และภูมิทัศน์ในการเรียนรู้ที่เปลี่ยนไป ส่งผลให้  
เกิดความรู้ที่มากมาย ดังนั้น ทั้งครูผู้สอนและนักเรียนจะต้องปรับกระบวนการทัศน์ในการเรียนรู้

(สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2561) แต่เนื่องจากครูขาดความรู้และความเข้าใจในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีทักษะศตวรรษที่ 21 ทำให้ครูต้องปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ในสังคมแห่งการเรียนรู้ ตามหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอนควรบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ จากการเรียนรู้ที่เน้นการท่องจำและครูเป็นศูนย์กลางมาเป็นการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (ดวงกมล สิ้นเพ็ง, 2553) สอดคล้องกับ นนทลี พรธาดาวิทย์ (2561) กล่าวว่า ผู้สอนในศตวรรษที่ 21 ควรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจัดการเรียนการสอน เลิกพฤติกรรมที่เน้นผู้สอนเป็นศูนย์กลาง บรรยายความรู้เพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้มากที่สุด แต่ผู้สอนควรมีทักษะในการกระตุ้นให้ผู้เรียนรักการเรียนรู้ สนุกกับการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกรักอยากเรียนรู้ต่อไปตลอดชีวิต เช่นเดียวกับ กนกอร สมปราชญ์ (2560) กล่าวว่า สารวิชาความรู้ที่เรียนอยู่ในปัจจุบัน แม้มีความสำคัญแต่ยังไม่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้ เพื่อมีชีวิตในโลกยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งครูและอาจารย์มีเพียงบทบาทในเชิงแนะนำ และการออกแบบกิจกรรมในรูปแบบของการศึกษาและนวัตกรรม เพื่อแยกย่อยไปตามคุณลักษณะของผู้เรียน ซึ่งทำให้ครูยังมีความสำคัญมากขึ้นคือต้องเรียนรู้มากขึ้น ผู้เรียนหรือนักศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีทักษะดังนี้ 1) ทักษะระดับพื้นฐานที่ต้องมีมาก่อนทักษะการอ่าน (Reading) เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการเข้าถึงความรู้ ทักษะการเขียน (Writing) เพื่อสร้างทักษะการถ่ายทอดและการสื่อสาร และทักษะการคำนวณ (Arithmetic) เพื่อใช้ในการคิดแก้ปัญหาในชีวิตประจำวัน และ 2) ทักษะระดับมาตรฐานที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21

จากเหตุผลที่กล่าวมาเป็นลำดับข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับการนำเสนอรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาได้นำไปปฏิบัติเป็นรูปแบบในการบริหารโรงเรียน รวมทั้งยังสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับองค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องงานการศึกษาทั่วไป เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

### คำถามของการวิจัย

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอะไรบ้าง



2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับใด

3. รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรเป็นอย่างไร

4. ผลการนำรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ เป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. เพื่อพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. เพื่อศึกษาผลการนำรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ทำให้ได้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารโรงเรียน และครูในการจัดระบบการนิเทศภายในที่ส่งผลให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21 สูงขึ้น

2. ผลจากการวิจัยนี้ ทำให้ได้ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้พัฒนาการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมต่อไป

### ขอบเขตของการวิจัย

รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งนี้ ดำเนินการพัฒนาตามกรอบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการดำเนินงาน ดังนี้

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการนิเทศภายใน ใช้แนวคิดจากการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของการนิเทศภายใน ของ Cogan (1973), Harris (1985), Hoy และ Forsyth (1986), Ascheson และ Gall (2003), Allen (2005), วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2528), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2534), ชารี มณีศรี (2542), สัจจ อูทรานันท์ (2548), กรองทอง จิรเดชากุล (2550), วัชรา เล่าเรียนดี (2552) และจุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ได้องค์ประกอบ การนิเทศภายใน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ตรวจสอบสภาพแวดล้อม 2) การวางแผน 3) ปฏิบัติ (การเยี่ยมชั้นเรียน ประเมิน) และ 4) การสะท้อนผล

1.2 ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ใช้แนวคิดจากการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของนักวิชาการและแผนขององค์การภาครัฐ ได้องค์ประกอบทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม 2) การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา และ 3) การสื่อสารและการร่วมมือ

1.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ ใช้แนวคิดจากการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของกลยุทธ์ของนักวิชาการและแผนขององค์การภาครัฐ ได้องค์ประกอบหลักของการจัดการเชิงกลยุทธ์ จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปใช้ และ 4) การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์

1.4 การนิเทศภายใน การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้แนวคิดจากการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของกลยุทธ์ของนักวิชาการและแผนขององค์การภาครัฐ ได้องค์ประกอบหลักของการจัดการเชิงกลยุทธ์ จำนวน 4 องค์ประกอบ

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติการเยี่ยม  
ชั้นเรียน และ 4) การประเมินและสรุปผล

## 2. ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ทรงคุณวุฒิ

รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน  
ให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องกับความหมายของการวิจัย  
โดยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

2.1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการนิเทศภายในตามแนวคิด  
การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การศึกษาองค์ประกอบของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิง  
กลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาองค์ประกอบจากข้อมูลจากเอกสารที่เป็นแนวคิด  
ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และประเมินองค์ประกอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการ  
เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2.2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายใน  
ตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21  
ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.1 ประชากร คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 12,148 แห่ง (ปีการศึกษา 2563 ข้อมูล ณ  
วันที่ 1 กรกฎาคม 2563)

2.2.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม  
ศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 374 แห่ง กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวน  
ประชากรโดยใช้ตาราง Krejcie และ Morgan แต่ละโรงเรียนได้ข้อมูลจากผู้บริหาร 1 คน หัวหน้า  
วิชาการโรงเรียน จำนวน 1 คน รวมโรงเรียนละ 2 คน จำนวนทั้งสิ้น 748 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบ  
หลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling)

2.3 การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์  
เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม ได้แก่  
กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินรูปแบบการนิเทศภายใน ตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนา

คุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 9 คน

2.4 การศึกษาผลการนำรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

ขั้นตอนที่ 1 นำรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ณ โรงเรียนบ้านน้ำเขียว ที่สมครใจ จำนวน 1 โรงเรียน

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินผลการใช้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเมินทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของผู้เรียนและ ประเมินความพึงพอใจของผู้บริหาร และครู แล้วประชุมสะท้อนผลหลังจากปฏิบัติงาน (AAR)

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบ หมายถึง แบบจำลอง แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริง เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรมที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ของจุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์ หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยเข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งเป็นวิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอด ความคิด ความเข้าใจตลอดทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใด ๆ ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

2. นิเทศภายใน หมายถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานนิเทศภายในเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนด กลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ โดยที่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดและวิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จ ซึ่งมีกระบวนการ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง กระบวนการศึกษาถึงสภาพต่าง ๆ เพื่อศึกษาธรรมชาติและความสัมพันธ์ของเรื่องราวต่าง ๆ ให้ได้ข้อมูลเป็นตัวกำหนดการเปลี่ยนแปลงก่อนดำเนินการวางแผนงานการนิเทศภายใน

2.2 การวางแผน หมายถึง การบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และสิ่งที่จะต้องกระทำ เพื่อให้การดำเนินการนิเทศภายในประสบผลสำเร็จ

2.3 ปฏิบัติ (การสังเกตการสอน ประเมิน) หมายถึง การจัดให้ครูคนหนึ่งที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการเรียนรู้มาสังเกตพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ของครูอีกคนหนึ่ง ขณะทำการจัดการเรียนการสอนให้กับผู้เรียน พร้อมทั้งการนำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตการณ์สอนมาตีความเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับประเด็นที่ทำการสังเกต

2.4 การสะท้อนผล หมายถึง การประเมินและให้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ผลการสังเกตการสอนแก่ครูผู้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้กับผู้เรียน

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การและการดำเนินการตัดสินใจของการวางแผนการกำหนดทิศทาง การดำเนินงาน การตัดสินใจ การปฏิบัติ และการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวและระยะสั้นของขององค์กร มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การวิเคราะห์ หรือ SWOT Analysis กำหนด S (Strengths) จุดแข็ง W (Weaknesses) จุดอ่อน O (Opportunities) โอกาส T (Threats) อุปสรรค หรือข้อจำกัด

3.2 กำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หมายถึง การจัดทำแผนระยะยาวเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจ กำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนากลยุทธ์และกำหนดนโยบาย

3.3 การนำกลยุทธ์ไปใช้ หมายถึง (Strategic Implementation) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติ จัดทำโปรแกรมการดำเนินงาน งบประมาณและวิธีดำเนินงาน

3.4 ประเมินกลยุทธ์ (Strategic Evaluation) หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยกำหนดมาตรฐาน การดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

4. การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานนิเทศภายใน เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติการเรียนรู้และการประเมินและสรุปผล โดยที่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดและวิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย

4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกัน วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาสาเหตุของปัญหาพร้อมกันในการนำข้อมูลไปจัดลำดับความสำคัญของการแก้ปัญหา

4.2 การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการนิเทศ โดยการระดมความคิดรวบรวมการแก้ปัญหา เพื่อนำมาวางแผน หาแนวทางการจัดหา สื่อและเครื่องมือ เพื่อทำแผนนิเทศภายในร่วมกันตามแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์

4.3 การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน หมายถึง การที่ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามลำดับ ขั้นตอนและกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่กำหนด เพื่อนำมาวิพากษ์การจัดการ เรียนรู้อย่างกัลยาณมิตรสำหรับพัฒนาผู้เรียน

4.4 การประเมินและสรุปผล หมายถึง การตรวจสอบความสำเร็จของการดำเนินการ นิเทศที่กำหนดไว้ด้วยการสะท้อนผลการสอน เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพศึกษาต่อไป

5. การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 หมายถึง กระบวนการ ที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ แนวคิด ให้เป็นไปในแนวทางที่ดีขึ้น เพื่อให้เกิดความรู้จากการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ได้ผลตามวัตถุประสงค์ และเกิดประสิทธิภาพ ถือได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นต่อนักเรียนสำหรับการใช้ชีวิตในยุคของการเติบโตทาง เศรษฐกิจของโลกปัจจุบัน

6. ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนใน ศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย

6.1 ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถในการมองเห็น ความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ โดยมีสิ่งเร้าเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความคิดใหม่ การสร้างสรรค์ผลงาน ใหม่ ๆ ต่อเนื่องกันไป ด้วยกระบวนการทางปัญญาที่สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิม สู่ความคิดที่แปลกใหม่ เป็นความคิดที่ใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม เข้าใจวิธีการสร้างนวัตกรรม นำข้อผิดพลาดมาเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ

6.2 การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา หมายถึง กระบวนการคิดที่ผู้คิด จะต้องคิดลึก ชัดเจน ถูกทาง คิดกว้างและมีเหตุผล ทั้งอุปนัยและนิรนัยได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ เกิดขึ้น คิดจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ในการตัดสินใจ สามารถแก้ปัญหาได้หลากหลายวิธีการ เพื่อเข้าใจกับปัญหา สามารถวิเคราะห์ สรุป ประเมิน และเลือกใช้ข้อมูลที่มีอยู่ เป็นแนวทางในการ แก้ปัญหา โดยนึกถึงผลกระทบที่จะตามมาได้อย่างรอบด้าน

6.3 การสื่อสารและการร่วมมือ หมายถึง ความสามารถในการรับรู้รับฟังเรื่องราว ความนึกคิดของผู้อื่นและใช้คำพูด ภาษา ท่าทางในการให้ข้อมูลย้อนกลับและถ่ายทอดมุมมอง ความคิดของตนเองได้อย่างเหมาะสม เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์

รวมถึงการเจรจาต่อรองเพื่อลดความขัดแย้ง การเลือกรับข่าวสารด้วยเหตุผลและความถูกต้อง ตลอดจนการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยคิดถึงผลกระทบที่จะเกิดต่อตนเองและสังคม ซึ่งเป็นการทำงานให้บรรลุในสิ่งที่หวังและมองเห็นคุณค่าของการทำงานเป็นทีม

7. คู่มือการใช้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง คู่มือในการปฏิบัติตามกระบวนการของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อนิเทศภายในสถานศึกษา

8. ครู หมายถึง ข้าราชการครูที่ดำรงตำแหน่งครูผู้ปฏิบัติหน้าที่จัดการเรียนการสอนให้กับผู้เรียนในโรงเรียนประถมศึกษา

9. ผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ข้าราชการครูที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาราชการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา

10. ผู้นิเทศ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นิเทศภายในสถานศึกษา

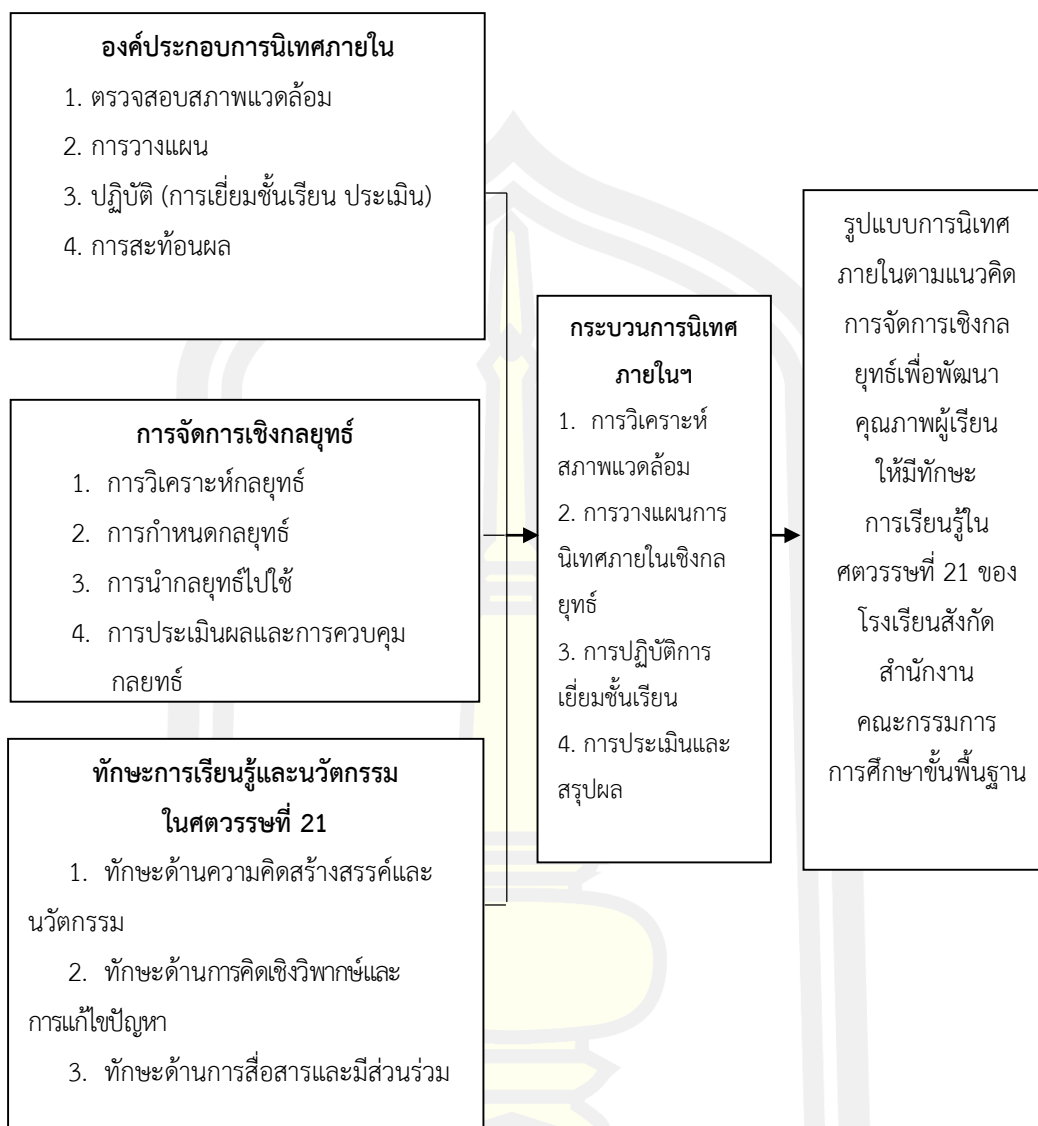
11. โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

12. ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกชื่นชอบ หรือพึงพอใจที่มีต่อการปฏิบัติตามแผนการนิเทศภายในของรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พูน บณู ทิโต ชิว



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร วารสาร บทความทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
  - 1.1 ความหมายของกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์
  - 1.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์
  - 1.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Process)
  - 1.4 ปัจจัยที่ทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ
  - 1.5 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน
2. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียน
  - 2.1 ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน
  - 2.2 ความสำคัญและความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน
  - 2.3 หลักการนิเทศภายในโรงเรียน
  - 2.4 จุดมุ่งหมายการนิเทศภายในโรงเรียน
  - 2.5 ขอบข่ายของการนิเทศภายในโรงเรียน
  - 2.6 กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน
  - 2.7 คณะกรรมการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน
  - 2.8 เทคนิควิธีการนิเทศภายในโรงเรียน
  - 2.9 กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน
  - 2.10 องค์ประกอบของการนิเทศภายใน
3. แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
4. แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม
5. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ (Model)
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

### 1. ความหมายของกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์

#### 1.1 ความหมายของกลยุทธ์ (Strategic)

การกำหนดวิธีการหรือวางแผนการพัฒนาเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้นั้น คงหนีไม่พ้นคำว่า กลยุทธ์ ซึ่งมีความหมายเหมือนคำว่ายุทธศาสตร์เดิมใช้ในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการรบมาจากภาษาอังกฤษ “Strategy” ใช้ครั้งแรกในวงการทหารและการทำสงคราม หมายถึง การวางแผนยุทธศาสตร์และบัญชาการรบเพื่อเอาชนะศัตรู มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า “Strategos” หมายถึง การบัญชาการกองทัพ (Generalship) ด้วยต้องการพิชิตศัตรู (สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์, 2560) ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและคำจำกัดความของคำว่า กลยุทธ์ไว้ ดังนี้

Certo และ Peter (1991) ได้นิยามความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

จิณฉัตร ปะโคทั้ง (2556) ได้สรุปความหมายของ “กลยุทธ์” หรือ “ยุทธศาสตร์” เป็นแนวคิด หรือแผนงานหรือแนวทางในการทำงานที่มีความยืดหยุ่นมีเป้าหมายทิศทางที่แน่ชัด โดยคำนึงถึงสถานะที่เปลี่ยนแปลงจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น ยุทธศาสตร์จึงเป็นกรอบแนวคิดใหม่และแนวทางกว้าง ๆ ที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนงานและโครงการในรายละเอียดได้ว่าจะทำอะไรบ้างและทำอย่างไร เพื่อนำไปสู่ผลผลิตที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

ธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรัณยกานนท์ (2557) ได้ให้ความหมาย “กลยุทธ์” หมายถึง วิธีการที่องค์กรจะดำเนินตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ภายใต้อุปสรรคและโอกาส สภาพแวดล้อมภายนอก ทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร กลยุทธ์จะให้ความเข้าใจพื้นฐานว่าองค์กรจะแข่งขันอย่างไร ตัวกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรมีอยู่ 3 อย่าง คือ สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน และวัตถุประสงค์ขององค์กร

สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2560) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง แผนงานระยะยาวขององค์กรที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อการบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์จะต้องใช้ข้อได้เปรียบจากการแข่งขันให้ได้มากที่สุด และข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันน้อยที่สุด

กล่าวโดยสรุปความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงาน แนวคิด หรือแผนงานหรือแนวทางที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ในการทำงานที่มีความยืดหยุ่นมีเป้าหมายทิศทางที่แน่ชัด โดยคำนึงถึงสถานะที่เปลี่ยนแปลงจากทั้งภายในและ

ภายนอกองค์กร โดยที่กลยุทธ์จะต้องใช้ข้อได้เปรียบจากการแข่งขันให้ได้มากที่สุดและข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันน้อยที่สุด

## 1.2 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์หรือนักวิชาการบางท่านเรียกว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ด้วยวิธีการด้านการบริหารที่ชาญฉลาดและแยบยล ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

Pitts และ Lei (2000) กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นความคิด แผนงาน และการกระทำที่องค์กรนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จ ได้เปรียบคู่แข่ง

Robbin และ Coulter (2002) กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กลุ่มของการตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อบ่งชี้ผลการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

Schermerhorn (2002) กล่าวโดยสรุปว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแผนแม่บท หรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร เพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

Pearce และ Robison (2009) กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจ และการกระทำที่ส่งผลให้เกิดการจัดทำแผนและการปฏิบัติตามแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สมยศ นาวิการ (2546) ได้ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรและการดำเนินการตัดสินใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว และระยะสั้นขององค์กร

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2559) ได้กล่าวโดยสรุป การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการวางแผนการกำหนดทิศทาง การดำเนินงาน การตัดสินใจ การปฏิบัติ และการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2563) ได้ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การกำหนดทิศทางการดำเนินงาน การตัดสินใจ การปฏิบัติและการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กล่าวโดยสรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรและการดำเนินการตัดสินใจของการวางแผนการกำหนดทิศทาง การดำเนินงาน การตัดสินใจ การปฏิบัติ และการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวและระยะสั้นขององค์กร

## 2. ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อการจัดการเกี่ยวกับองค์กรที่สื่อถึงประโยชน์ที่สอดคล้องกัน ดังนี้

Pearce และ Robinson (2009) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ไปดำเนินการจะช่วยให้ผู้จัดการทุกระดับของบริษัทได้เข้ามาทำงานร่วมกัน ทั้งด้านการวางแผนและการนำแผนงานไปปฏิบัติ การให้ผู้จัดการทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานย่อมก่อให้เกิดผลประโยชน์ในเชิงพฤติกรรม (Behavioral Consequences) ในแง่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ ทำให้ผู้บริหารทุกระดับเกิดความรัก ความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พร้อมทั้งจะอุทิศตน อุทิศเวลา มุ่งมั่นทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสิ่งดังกล่าวเหล่านี้ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ แต่มีความหมายอย่างยิ่งในเชิงการจัดการ

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2559) ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารที่ต้องมีทักษะ ความรู้และการใช้ความคิดอย่างเป็นระบบในการกำหนดกรอบของความเป็นองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในส่วนต่าง ๆ ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กรได้ทั้งหมด

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2560) ได้กล่าวโดยสรุปการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า มีความสำคัญช่วยให้องค์กรมีการรอบและทิศทางที่ชัดเจน ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ ช่วยสร้างความพร้อมให้องค์กร มีประสิทธิภาพในการแข่งขัน การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ และช่วยให้องค์กรมีมุมมองที่ครอบคลุม

พชรวิทย์ จันท์ศิริสิริ (2563) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางของการพัฒนาองค์กร โดยการใช้เทคนิคการทำ SWOT เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร และนำมากำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กร นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และมีการกำกับ ติดตาม ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่นำมาใช้มีประสิทธิภาพ (Effectiveness) สามารถวัดได้ผลการดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ และการมีประสิทธิภาพ (Efficiency) วัดได้จากความสำเร็จของผลการดำเนินงานกับการใช้ต้นทุนที่เป็นใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ต่ำสุด

กล่าวโดยสรุป การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญคือ การใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ไปดำเนินการจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางของการพัฒนาองค์กร และช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับขององค์กรได้เข้ามาทำงานร่วมกัน ทั้งด้านการวางแผนและการนำแผนงานไปปฏิบัติ โดยที่ผู้บริหารต้องมีทักษะ ความรู้และการใช้ความคิดอย่างเป็นระบบ ในการกำหนดกรอบของ

ความเป็นองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในส่วนต่าง ๆ ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กรได้ทั้งหมด ช่วยให้องค์กรมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน โดยการใช้เทคนิคการทำ SWOT เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร และนำมากำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กรนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และมีการกำกับติดตาม ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

### 3. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Process)

การจัดการเชิงกลยุทธ์หรือนักวิชาการบางท่านเรียกว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ได้ให้กระบวนการทำงานให้เกิดผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายหรือทิศทางที่กำหนดไว้ ดังนี้

Dess และ Miller (1993) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1.1) เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) เป็นการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์กร เพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการนำไปกำหนดสู่กลยุทธ์ 1.2) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ภายในโรงเรียนให้เหมาะสมกับโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งมีวิธีการ วิเคราะห์ ดังนี้ 1.2.1) โอกาสและอุปสรรคภายนอก คือ โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรม ประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทาง ธรรมชาติ ด้านการเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขัน และเหตุการณ์สามารถสร้างประโยชน์ และอันตรายให้กับองค์กรได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่อยู่เบื้องหลังการควบคุมของโรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้ 1.2.2) จุดแข็งและจุดอ่อนภายในเป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กร ซึ่งทำให้มีลักษณะดีและไม่ดี ประกอบด้วย การจัดการศึกษา การเงินการบัญชี กระบวนการ เรียนการสอน การปฏิบัติตามแผนการวิจัย การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ มีจุดแข็งหรือจุดอ่อนเกิดขึ้น องค์กรสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์ และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อนและจุดแข็งจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กลยุทธ์ (Strategy) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผล ถือเกณฑ์ 3 ระดับ คือ 2.1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Cooperate Level Strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนา ปรับปรุงองค์กร 2.2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

(Business Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์กรที่พยายามจะสร้าง  
 สิ่งต่อไปนี้ 2.2.1) ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ การสร้างความแตกต่างให้เหนือคู่แข่ง  
 เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการปฏิบัติงานและการบริการ 2.2.2) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์ที่มุ่ง  
 การดำเนินงานด้วยการลงทุนที่ต่ำกว่าโดยมีเป้าหมายที่ผู้รับบริการ 2.2.3) การปรับตัวที่รวดเร็ว  
 เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานเมื่อมีคู่แข่งที่มีลักษณะวิธีการดำเนินงานหรือบริการ  
 คล้ายคลึงกัน และ 2.2.4) การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการดำเนินงานและบริการที่  
 ตอบสนองความต้องการของชุมชน และ 2.3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Level Strategy)  
 เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับ  
 คุณค่า (Value Chain) โดยคำนึงถึงคุณค่า (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบ  
 คุณค่า (Value Delivery) ให้กับผู้บริการซึ่งมีดังนี้ 2.3.1) การตลาด (Marketing) เป็นการให้บริการ  
 แก่ผู้รับบริการ 2.3.2) การปฏิบัติการ (Operation) หรือการผลิต (Production) มีความสม่ำเสมอ  
 ในการปฏิบัติการ 2.3.3) การวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) เป็นการประสม  
 ประสานความต้องการของชุมชน 2.3.4) การบัญชี (Accounting) โดยการจัดหาข้อมูลข่าวสาร  
 เพื่อการตัดสินใจ 2.3.5) การเงิน (Financial) การใช้กลยุทธ์ทางการเงินเพื่อความอยู่รอดและ  
 ความคล่องตัว และ 2.3.6) การบริหารงานบุคคล (Human Resource Management) การจัดหา  
 และการฝึกอบรม กำลังคนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

Thompson และ Strickland (1999) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์  
 เป็นกระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Making) และการปฏิบัติ  
 ตามกลยุทธ์ (Strategy-implementing) ที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์  
 เชิงกลยุทธ์ (Forming a Strategic Vision) ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่า  
 มีลักษณะอย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน  
 ในระยะยาวให้กับองค์กร บอกชนิดของธุรกิจที่บริษัทพยายามอยากให้เป็นไป และแจ้งให้ทุกคน  
 ได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน 2) การกำหนดวัตถุประสงค์  
 (Setting Objectives) เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน  
 โดยเฉพาะ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ 3) การจัดทำกลยุทธ์ (Crafting a Strategy)  
 เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ และ 4) การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ  
 (Implementing and Executing the Chosen Strategy) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล  
 มากที่สุด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2540) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความ  
 เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างหน้าที่พื้นฐานของการบริหารของผู้บริหาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ ประกอบด้วยกิจกรรมการบริหารทั้งหมด ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมสำหรับอนาคต งานเฉพาะอย่าง ประกอบด้วย การพยากรณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนานโยบาย และการกำหนดเป้าหมาย กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ ประกอบด้วยกิจกรรมการบริหารทั้งหมด ซึ่งมีผลต่อโครงสร้างงาน และความสำคัญของอำนาจหน้าที่ ขอบเขตเฉพาะอย่าง ประกอบด้วย การออกแบบองค์การ การกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะงาน รายละเอียดของงาน การกำหนดคุณสมบัติเกี่ยวกับงาน ขนาดของการควบคุม การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว การประสานงาน และการวิเคราะห์งานกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

3. การจูงใจ (Motivating) คือ ความพยายามที่จะอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ ประกอบด้วย ภาวะความเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร กลุ่มทำงาน การปรับปรุงพฤติกรรม การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบในงานความพึงพอใจในงาน การตอบสนองความต้องการ การเปลี่ยนแปลงองค์การ ขวัญพนักงาน และขวัญในการบริหาร กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

4. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) คือ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารพนักงานและทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การบริหารเงินเดือนและค่าจ้าง การฝึกอบรม การพัฒนา การจัดการ ความมั่นคงของพนักงาน ความพึงพอใจในการทำงาน โอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วและรุนแรงนั้น

5. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) คือ สภาพแรงงาน การพัฒนาอาชีพ การวิจัยพนักงาน นโยบาย จรรยาบรรณ และกระบวนการ ข้อเสนอแนะ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีการวางกลยุทธ์ให้ดีแล้วการพัฒนาขีดความสามารถขององค์การในการปรับตัวขององค์การก็เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ถึง “ความสามารถในการเรียนรู้” ขององค์การ องค์การที่เรียนรู้ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพก็จะสามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าได้

พิกัดผจญ วัฒนสินธุ์ และพสุ เตชะรินทร์ (2542) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) โดยการกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่า องค์กรธุรกิจจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กรยังมีส่วนช่วย

ในการแปลงวิสัยทัศน์ หรือภารกิจขององค์กรให้กลายเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น

2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือ การนำข้อมูล และความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด การจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนการนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ ตั้งไว้

ชินินทร์ ชุณหพันธ์ (2542) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายในขององค์กรที่จะระบุถึงโอกาสต่าง ๆ และอุปสรรคต่าง ๆ จุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร นอกจากนี้จะพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหาร การกำหนดภารกิจ (Mission) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goals) และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในขั้นตอนนี้จะเป็นการลงมือปฏิบัติในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่ 1 เพื่อที่จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างขององค์กร ระบบงาน การจูงใจ ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ มุ่งเน้นที่จะติดตามประเมินผล และการควบคุม เพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุง และมั่นใจว่าการปฏิบัติตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์

ถวิล มาตรฐาน (2544) ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือที่เรียกว่า วิถีจักร กระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน โดยอยู่บนพื้นฐานการวางแผนกลยุทธ์ และพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อรับมือกับอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ประกอบด้วย 1) ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 2) การจัดโครงสร้างและการจัดสรรทรัพยากร (Structuring and Resources



Allocation) 3) การจัดบุคลากรและการอำนวยการ (Staffing and Directing) 4) การปฏิบัติตามแผน (Implementing) และ 5) การกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluating)

สมยศ นาวิการ (2546) ได้สร้างแบบจำลองกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ขั้นตอน คือ 1) การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร (SWOT) 2) การกำหนดภารกิจขององค์กร 3) การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์กร 4) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 5) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร 6) การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร และ 7) การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร

จินตนา บุญบงการ และณัฐภรณ์ เจริญนนท์ (2549) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) คือ การวางแผน การดำเนินการ และการควบคุม ในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหารกลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นมาอาศัยพื้นฐานการบริหารเป็นหลัก

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2553) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จตามที่ได้วางไว้

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แล้ว

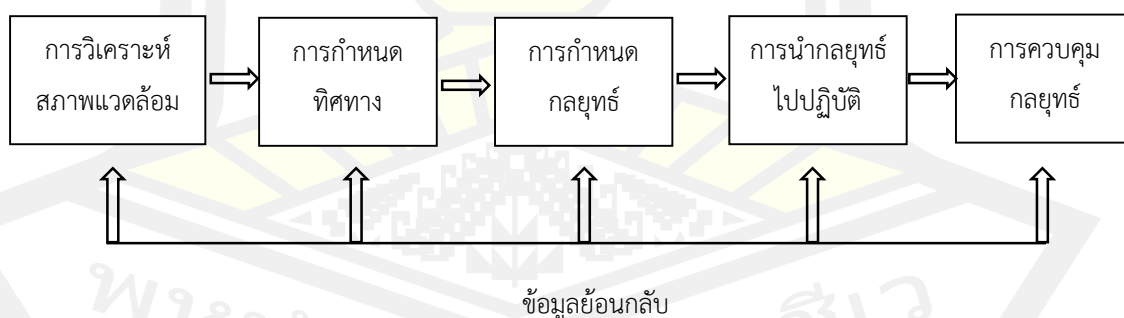
ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการพัฒนา หรือที่เราเรียกว่า “ทิศทางกลยุทธ์” (Strategic Direction)

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) ได้กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นรูปแบบการจัดการที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร โดยการพิจารณาสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญ และหาแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์โดดเด่นเฉพาะตัวมาเป็นจุดเด่นที่สำคัญในการแข่งขัน การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดพันธกิจ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผล ซึ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มีขั้นตอนและปัจจัยการดำเนินงาน 9 ประการ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (Internal and External Environmental Analysis) 2) การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Mission and Strategic Goal Identification) 3) การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) 5) การประสานสอดคล้องภายในองค์กร (Organizational Alignment) 6) การเปลี่ยนแปลง (Change) 7) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

(Leadership) 8) การจูงใจ (Motivation) และ 9) การควบคุมและประเมินผล (Controlling and Evaluation)

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2559) ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารที่ต้องมีทักษะ ความรู้และการใช้ความคิดอย่างเป็นระบบ ในการกำหนดกรอบของความเป็นองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจในส่วนต่าง ๆ ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กรได้ทั้งหมด การจัดการเชิงกลยุทธ์จะประกอบไปด้วยกระบวนการที่เป็นขั้นตอนพื้นฐาน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ 4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control)

สุธรรม ทศนานนท์ (2562) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงเป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อการดำเนินงานและอนาคตขององค์กร ซึ่งเรียกรวมการตัดสินใจลักษณะนี้ว่า “การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์” ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของ “กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)” ซึ่งมีส่วนประกอบสำคัญดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control) ปรากฏดังภาพประกอบ 2



ที่มา : ณีภูษณ์ เขจรนันท์ (2552 อ้างอิงจาก สุธรรม ทศนานนท์, 2562)

ภาพประกอบ 2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

กล่าวโดยสรุป กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบการจัดการที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร โดยการพิจารณาสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัย

สำคัญ และหาแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์โดดเด่นเฉพาะตัวมาเป็นจุดเด่นที่สำคัญในการแข่งขัน ซึ่งการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงเป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อการดำเนินงานและอนาคตขององค์การ

#### 4. ปัจจัยที่ทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงปัจจัยที่อาจส่งผลให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ ดังนี้

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2551) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่อาจส่งผลให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ มีดังนี้

1. การกำหนดทิศทางองค์การ เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จในลำดับแรก ๆ ที่องค์การต้องคำนึงถึง ทิศทางองค์การจะเป็นแนวทางที่บอกให้บุคคลในองค์การได้ทราบว่าจะต้องทำอะไรในสภาพอย่างไร จะดำเนินกิจการอย่างไรในอนาคตและองค์การต้องทำงานอย่างไรเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ เป็นต้น ทิศทางองค์การอาจกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรและประกาศให้รับรู้โดยทั่วไป หรือไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ แต่ผู้บริหารต้องบอกให้บุคคลในองค์การได้รับทราบ เพื่อให้ได้เข้าใจและตระหนักว่าองค์การต้องการเป็นอย่างไรในอนาคต การกำหนดทิศทางองค์การ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และนโยบายองค์การ

2. ศักยภาพและขีดความสามารถของผู้บริหาร โดยทั่วไปผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์สูง อาจเป็นไปได้ที่บุคคลเหล่านี้มีขีดความสามารถ แต่อาจได้รับข้อจำกัดจากศักยภาพขององค์การ หรือบางครั้งผู้บริหารมีศักยภาพสูงแต่ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอก็ได้ ดังนั้น ทั้งศักยภาพและขีดความสามารถของผู้บริหารจึงต้องไปด้วยกัน เพื่อให้สามารถส่งผลด้านบวกต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

3. บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหาร เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์คือผู้บริหารทุกระดับ บุคคลเหล่านี้ต้องรับรู้ในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อการทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถนำพาองค์การไปสู่การบรรลุผลสำเร็จได้

4. การดำเนินงานตามกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องกระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันไป โดยหากมีข้อผิดพลาดในกระบวนการใดจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการในลำดับต่อไป ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญรอบคอบในการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในองค์การ

5. ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมและการแข่งขัน เป็นเงื่อนไขในการกำหนดกลยุทธ์ หากธุรกิจที่กำลังดำเนินงานเป็นที่น่าสนใจของอุตสาหกรรมอื่นก็อาจทำให้มีความน่าสนใจลงทุนในธุรกิจนั้นมีมากขึ้น ทำให้การแข่งขันในธุรกิจมีความรุนแรง จึงอาจต้องเพิ่มความเข้มข้นของกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ ทั้งนี้ หากประเมินสถานการณ์ผิดพลาดก็อาจทำให้กลยุทธ์ผิดพลาดเช่นเดียวกัน

องค์การจึงต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้น นักวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต้องศึกษาและติดตามสภาพของอุตสาหกรรมและการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา

6. โอกาสและข้อจำกัดสำหรับแต่ละองค์การธุรกิจ เป็นสิ่งที่องค์การต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นปัจจัยสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ ทั้งนี้ให้ระลึกเสมอว่ากลยุทธ์ที่กำหนดต้องกำหนดเพื่อสร้างโอกาสให้กับธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโอกาสที่จะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวขององค์การ ขณะเดียวกันกลยุทธ์ที่ดีต้องสามารถป้องกันข้อจำกัดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์การธุรกิจในขณะนั้น

7. การปฏิบัติตามหลักจริยธรรม องค์การในปัจจุบันเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับจริยธรรมทางธุรกิจมากขึ้น โดยเชื่อว่าจริยธรรมมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของบุคคลและพฤติกรรมของสังคม หากองค์การให้การยอมรับและปฏิบัติตามเท่ากับว่าองค์การปฏิบัติตามมติของสังคมจึงต้องได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากสังคมต่อไป จริยธรรมทางธุรกิจ เช่น หลีกเลี่ยงการให้สินบน การกล่าวร้ายต่อคู่แข่ง การทำลายสิ่งแวดล้อมและการใช้อำนาจทางการเมือง เป็นต้น องค์การที่ไม่ได้นำจริยธรรมมาใช้กำหนดเป็นกลยุทธ์เสียเปรียบในการแข่งขัน เพราะอาจไม่ได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากสังคม และอาจนำองค์การไปสู่ความล้มเหลว หรือการไม่ได้รับการยอมรับจากสังคม อาจถึงขั้นต้องเลิกกิจการไปก็ได้

8. ทรัพยากรขององค์การ กล่าวคือ องค์การที่มีความพร้อมในปัจจุบันการผลิต ได้แก่ แรงงาน เงินทุน เครื่องจักร วัตถุดิบ เทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น จะมีความได้เปรียบในการจัดการและการดำเนินงานมากกว่าองค์การที่ไม่มีความพร้อม แม้ว่าองค์การอาจแสวงหาปัจจัยอื่น ๆ ทดแทนปัจจัยการผลิตบางประเภทได้ แต่ก็อาจทำได้ชั่วคราวเท่านั้น การมีความพร้อมในด้านปัจจัยการผลิตจึงเป็นการสร้างความได้เปรียบในเชิงการจัดการ

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่อาจส่งผลให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ ไว้ 4 ข้อ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถที่จะสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การให้ไปในทิศทางที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการกลยุทธ์ ภาวะผู้นำจะรวมถึงการชักจูง โน้มน้าว (Persuasion) การจูงใจ (Motivation) และการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การ (Corporate Values and Culture) ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำที่มีอยู่เพื่อชักนำให้พนักงานเดินทางไปในทิศทางเดียวกัน ร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเต็มที่ ต้องจูงใจให้พนักงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมใหม่ที่รับกับกลยุทธ์ที่กำหนด ตลอดจนเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ด้วย หากพนักงานได้มีส่วนร่วมจะสร้างความผูกพันในตัวพนักงาน และทำให้การผลักดันกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

2. โครงสร้างองค์การ (Structural Design) กลยุทธ์ที่ดีต้องได้รับการสนับสนุนจากโครงสร้างขององค์การที่ดีด้วยเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โครงสร้างขององค์การจะรวมถึง การกำหนดผังขององค์การ (Organization Chart) การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงาน การจัดแบ่งแผนกงาน การกระจายอำนาจและการออกแบบงาน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องถูกกำหนดในลักษณะที่จะสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การ

3. ระบบข้อมูลและการควบคุม (Information and Control Systems) ระบบข้อมูลและการควบคุมจะรวมถึงระบบของการจ่ายผลตอบแทน การจัดสรรงบประมาณ ระบบข้อมูลในองค์การ ตลอดจนกฎเกณฑ์ นโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์การ สิ่งเหล่านี้จะต้องได้รับการจัดวางให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ระบบควบคุมที่ดีมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติการกลยุทธ์ เพราะจะช่วยให้สามารถติดตามความก้าวหน้าและความสัมพันธ์ผลของกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงต่อไป ผู้บริหารจะต้องระบุว่า จะควบคุมเรื่องใดบ้างที่เป็นเรื่องสำคัญ ๆ แสวงหาวิธีการในการวัดผลในเรื่องนั้น ๆ ตลอดจนกำหนดระยะเวลาควบคุมด้วยหน่วยธุรกิจที่กำหนด กลยุทธ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการการควบคุมที่แตกต่างกันด้วย

4. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานขององค์การจะต้องสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การเป็นอย่างดี การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรม การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการลดจำนวนพนักงานจะต้องไปในทิศทางของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ พนักงานก็ควรจะได้รับ การฝึกอบรมให้เข้าใจถึง เป้าหมายและความสำคัญของกลยุทธ์ด้วย บางครั้งองค์การใช้กลยุทธ์ลดขนาดขององค์การก็อาจจะ ต้องมีการลดจำนวนพนักงานลงหรือโยกย้ายพนักงานจากส่วนงานหนึ่งไปทำงานในส่วนงานอื่น พนักงานอาจจะต้องได้รับการฝึกอบรมใหม่เพื่อรับงานที่เปลี่ยนไป

สรุปแล้ว ปัจจัยที่อาจส่งผลให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ เกิดจากผู้บริหาร นำกลยุทธ์ไปใช้ภายใต้เครื่องมือสนับสนุนที่สำคัญได้แก่ การกำหนดทิศทางองค์การตามศักยภาพและขีดความสามารถของผู้บริหาร บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารตามโครงสร้างของ องค์การ การดำเนินงานตามกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระบบข้อมูลและการควบคุม ความน่าสนใจของการดำเนินงานและการแข่งขัน โอกาสและข้อจำกัดสำหรับแต่ละองค์การการปฏิบัติ ตามหลักจริยธรรม และทรัพยากรขององค์การรวมถึงทรัพยากรมนุษย์

#### 4. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน

แนวคิดและหลักการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการต่าง ๆ ที่กล่าวมา ผู้ศึกษา ได้นำกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มาสังเคราะห์เป็นกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนดัง ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการ

องค์ประกอบหลัก ของการจัดการเชิงกลยุทธ์	นักวิชาการ										ความถี่
	Dess and Miller (1993)	Wheelen and Hunger (2006)	Thompson and Strickland (1999)	สุธรรม ทัดนานนท์ (2562)	พัชร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เตชะ รินทร์. (2542)	สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2559)	สมชาย ภาคาสันวิวัฒน์ (2553)	วรางคณา ผลประเสริฐ (2554)	สมยศ นาวิการ (2546)	เจริญวิญญ์ สมพงษ์ธรรม (2551)	
1. การกำหนดกลยุทธ์	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	9
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม/ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	9
3. การจัดทำกลยุทธ์		/	/	/	/						4
4. การปฏิบัติการกลยุทธ์/ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ		/	/	/	/	/	/	/	/	/	9
5. การประเมินผลและ การควบคุมกลยุทธ์/การประเมิน ทางเลือกเชิงกลยุทธ์		/	/	/		/	/	/		/	6
6. การกำหนดวิสัยทัศน์ เชิงกลยุทธ์			/						/		2
7. การกำหนดวัตถุประสงค์			/						/		2
8. การวางแผน/การวางแผน กลยุทธ์									/	/	2
9. การกำหนดทิศทางขององค์กร									/		1
รวม	2	4	5	5	4	4	3	4	7	3	

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขอบข่ายของการจัดการ  
เชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับองค์ประกอบจากตาราง 1 โดยใช้เกณฑ์สอดคล้องของนักวิชาการและ

แผนขอขบ่าย ร้อยละ 60 ขึ้นไป ได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม/  
การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติการกลยุทธ์/การนำกลยุทธ์ไปสู่  
การปฏิบัติ และ 4) การประเมินผล และการควบคุมกลยุทธ์/การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของนักวิชาการตาม  
แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบจัดการเชิงกลยุทธ์	ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม/การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
2. การวางแผนการนิเทศภายใน เชิงกลยุทธ์	1. การกำหนดกลยุทธ์ 2. การจัดทำกลยุทธ์ 3. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 4. การกำหนดวัตถุประสงค์ 5. การวางแผน/การวางแผนกลยุทธ์ 6. การกำหนดทิศทางขององค์กร
3. การนำกลยุทธ์ไปใช้	1. การปฏิบัติการกลยุทธ์/การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
4. การประเมินผลกลยุทธ์	1. การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์/การประเมิน ทางเลือกเชิงกลยุทธ์

จากตาราง การสังเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีของการจัดการเชิงกลยุทธ์จากนักวิชาการ  
ประกอบด้วย องค์ประกอบและตัวชี้วัดของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน ประกอบด้วย  
4 ด้าน ดังนี้ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2. การกำหนดกลยุทธ์ 3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์  
และ 4. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

#### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไว้  
ดังนี้

บุญเลี้ยง คำชู (2544) ได้ให้ความหมายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการ  
วิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน เป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการคิดวิเคราะห์ที่จะให้ได้มาซึ่ง  
เป็นวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนบรรลุภารกิจด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง  
โรงเรียนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ให้สามารถดำเนินการวางแผนได้อย่างเหมาะสม

มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการจัดการศึกษามีขั้นตอนในการวิเคราะห์ภารกิจในโรงเรียน ประกอบด้วย

1. วิเคราะห์สถานภาพภารกิจ (Portfolio Analysis) การดำเนินการด้านการวางแผนระดับโรงเรียน ดังนี้ 1.1) เพื่อศึกษาวิเคราะห์เบื้องต้นที่เกี่ยวกับสถานภาพปัจจุบันและความต้องการ 1.2) วิเคราะห์และประสานงานในการจัดสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน 1.3) สรุปผลการดำเนินงานโครงการของโรงเรียน 1.4) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน 1.5) จัดทำร่างแนวการศึกษาของโรงเรียนในเบื้องต้น 1.6) กำหนดวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนต้องการจะดำเนินงาน 1.7) ประสานแผนกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และ 1.8) กำหนดทิศทาง เป้าหมายของโรงเรียนตามเวลาที่กำหนด

2. วิเคราะห์สถานภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) คือ การดำเนินงานที่เกี่ยวกับการสำรวจถึงปัจจัย เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่ต้องดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนที่ทำการสอนในระดับประถมศึกษา ดังนี้ 2.1) การศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียน 2.2) การศึกษาวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของโรงเรียน 2.3) การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษาของโรงเรียน 2.4) การศึกษาหาแนวทางที่ดีในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารงาน 2.5) การศึกษาวิเคราะห์และประสานงานในการจัดทำแผนให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานระดับสูงและนโยบายของโรงเรียน 2.6) การประสานงานในการวางแผนกับฝ่ายแผนงานของโรงเรียน หมวดวิชาและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง 2.7) ช่วยเหลือประสานงานในการกำกับ ดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลโครงการ

3. ความคาดหวังและความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Expected and Needs of Stakeholders) การมุ่งหวังผลสำเร็จการจัดการศึกษาของโรงเรียน ดังนี้ 3.1) การเตรียมในการดำเนินงานการพัฒนาและการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้า ให้การทำงานมีเป้าหมายในอนาคตก้าวไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดอยู่กับที่ ช่วยให้ภารกิจได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ 3.2) การปฏิบัติงานที่มีแผน มีระบบ ขั้นตอนและระยะเวลาที่และเป้าหมายที่กำหนดไว้มีความชัดเจน 3.3) กรณีมีปัญหาเกิดขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในหน่วยงานและสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันท่วงที 3.4) สามารถเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหาร บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถวินิจฉัยตัดสินใจได้อย่างมีหลักเกณฑ์และกิจการต่าง ๆ 3.5) ทำให้รู้ถึงอดีตสภาพปัจจุบันและอนาคตเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาปรับปรุงการบริหารและกิจการต่าง ๆ 3.6) มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและได้ผลอย่างคุ้มค่า และ 3.7) ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจการประสานงานทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงานอื่นในระดับต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกันประหยัดเวลา ประสบความสำเร็จในเวลาที่สุดเร็ว



รังสรรค์ มณีเล็ก (2544) ได้ให้ความหมายไว้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม  
 ในสถานศึกษา ประกอบด้วย

### 1. การศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน

การหาจุดแข็ง และจุดอ่อนของโรงเรียน ควรเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูล  
 หลายแห่ง ซึ่งอาจเก็บข้อมูลจากระบบข้อมูลและสารสนเทศของโรงเรียนเองจากชุมชน ผู้ปกครอง  
 คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน คณะครูและนักการภารโรง ประเด็นที่จะนำมาศึกษาจุดแข็ง  
 จุดอ่อน โดยศึกษาปัจจัย (Output) กระบวนการดำเนินงาน (Process) ซึ่งเกี่ยวกับบุคลากร เงิน วัสดุ  
 อุปกรณ์ การบริหารการจัดการ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)  
 ของโรงเรียน มีประเด็นที่นำมาพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน คือ โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรม  
 การบริการ ทรัพยากร และผลผลิต

### 2. การศึกษาโอกาสและอุปสรรคการดำเนินงานของโรงเรียน

การศึกษาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของโรงเรียน  
 เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ประกอบด้วย 2.1) ด้านเศรษฐกิจ  
 ได้แก่ รายได้ของประชากร ภาวะเงินเฟ้อ หนี้สิน การมีงานทำ 2.2) ด้านสังคมวัฒนธรรม ได้แก่  
 ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม 2.3) ด้านเทคโนโลยี ได้แก่  
 ความเปลี่ยนแปลงทางด้านนวัตกรรมและ เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ความทันสมัยของอุปกรณ์ เครื่องมือ  
 เครื่องใช้ในการดำเนินงาน และ 2.4) ด้านการเมือง-กฎหมาย ได้แก่ นโยบายทางการเมืองระดับชาติ  
 และระดับท้องถิ่นเสถียรภาพของรัฐบาล ระเบียบกฎหมายต่าง ๆ

จากแนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียนดังกล่าวสรุปได้  
 ดังนี้

### 1. การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต

1.1 ศึกษากฎหมาย นโยบาย และความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัด  
 การศึกษา

1.2 สสำรวจวัฒนธรรม ค่านิยมของหน่วยงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อ  
 การวางแผนกลยุทธ์

1.3 วิเคราะห์ภารกิจที่โรงเรียนต้องปฏิบัติแล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญ

1.4 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานผลผลิตหลัก

### 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

2.1 วิเคราะห์ด้านสังคมและ วัฒนธรรม

2.2 วิเคราะห์ด้านเทคโนโลยี

2.3 วิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ อาชีพของประชาชนในท้องถิ่น รายได้ของ  
ท้องถิ่น

2.4 วิเคราะห์ด้านการเมือง และกฎหมาย

2.5 นำประเด็นที่วิเคราะห์แล้วมาจัดเรียงแยกเป็นด้านโอกาสและ  
อุปสรรคในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

3.1 วิเคราะห์โครงสร้างโรงเรียน ผลผลิต และการให้บริการ

3.2 วิเคราะห์ด้านบุคลากร

3.3 วิเคราะห์ประสิทธิภาพทางการเงิน

3.4 วิเคราะห์ด้านวัสดุอุปกรณ์

3.5 วิเคราะห์ด้านการบริหารจัดการ

3.6 ระดมความคิดเรียงลำดับประเด็นแยกเป็น จุดแข็ง จุดอ่อนของ

โรงเรียน

4. การประเมินสถานภาพโรงเรียน

4.1 นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมากำหนด  
เป็นภาพของโรงเรียนในปัจจุบันว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินการจัด  
การศึกษา

โรงเรียน

4.2 ประเมินภาพในอนาคตของสภาวะแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อ

4.3 วิเคราะห์และทบทวนภารกิจอำนาจหน้าที่ของโรงเรียน

4.4 จัดเรียงลำดับความสำคัญของภารกิจ

2. การกำหนดกลยุทธ์ มีนักวิชาการและหน่วยงานได้ให้ความหมายของการกำหนด  
กลยุทธ์ไว้ ดังนี้

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544) ได้ให้ความหมาย การกำหนดกลยุทธ์ในโรงเรียน แบ่งเป็น  
2 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์รวม เป็นกลยุทธ์ของโรงเรียนในภาพรวมที่สอดคล้อง  
และตอบสนองความต้องการตามผลการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียน หากเปรียบเทียบกับกลยุทธ์  
ทางธุรกิจ กลยุทธ์ระดับคือกลยุทธ์ขององค์กร

2. กลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงาน เป็นกลยุทธ์ของโรงเรียนตามลักษณะงาน  
ภายในโรงเรียนหากเปรียบเทียบกับบริษัททางธุรกิจ กลยุทธ์ระดับการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ระดับ

ธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ซึ่งในปัจจุบันนี้โรงเรียนในแต่ละสังกัดจะถูกกำหนดให้มีหน้าที่แตกต่างกันไปตามธรรมชาติของคนที่รับผิดชอบ

จากแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ในโรงเรียนสรุปได้ดังนี้

1. ระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการระบุนโยบายและการบริหารและผลผลิต โดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับการบริการ และผลผลิตหลักที่โรงเรียนจะพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์

2. กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์สถานภาพขององค์กร หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรคให้กำหนดกลยุทธ์แก้ไข สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือ โอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา

3. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน

4. ระบุภาพความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกเลือกในลักษณะของการประมาณการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3-5 ปีข้างหน้า

5. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือกตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผู้มีส่วนร่วมเห็นว่าดีที่สุด กำหนดเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน

6. ระบุแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ผลที่จะได้รับ และการปฏิบัติที่ต้องเกิดขึ้นตามกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงผลักดันให้โรงเรียนบรรลุวิสัยทัศน์

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ดังนี้  
บุญเลี้ยง คำชู (2544) ได้ให้ความหมาย การปฏิบัติตามกลยุทธ์ในโรงเรียนเป็นการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติจริง มีขั้นตอนดังนี้

1. โรงเรียน จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานแจ้งให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกคนทราบ  
2. การปฏิบัติงานตามแผน หรือการนำแผนที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติจริง จากแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ในสถานศึกษาสรุปได้ ดังนี้

2.1 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน  
2.2 จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน  
2.3 จัดเตรียมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน

2.4 สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

2.5 ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการระดมความคิดในการดำเนินงานตาม กลยุทธ์ของโรงเรียน

2.6 ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียนที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

#### 4. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีหลักการ ได้มีผู้ศึกษาการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

รังสรรค์ มณีเล็ก (2544) ให้ความหมายการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ เป็นขั้นการกำหนดตัวชี้วัด สร้างเครื่องมือเก็บข้อมูล กำหนดเกณฑ์ประเมิน เก็บข้อมูลและนำผลที่ได้จากการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ไปใช้เป็นข้อเสนอแนะต่อไป

บุญเลี้ยง คำชู (2544) กล่าวว่า การประเมินผลและรายงาน (Operation) เป็นการประเมินผลและรายงาน เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพื่อการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. การนิเทศติดตามผลจะต้องดำเนินการอย่างใกล้ชิด และต่อเนื่องร่วมกัน  
แก้ปัญหาเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนดไว้

3. การรายงานผลการปฏิบัติงาน

4. การพัฒนาการแก้ไขปรับปรุง

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2549) กล่าวว่า การประเมินกลยุทธ์มีผลต่อการตัดสินใจที่มีความสำคัญในระยะยาว นักกลยุทธ์ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์กร การประเมินอย่างเหมาะสม ทันเวลา จะช่วยแก้ปัญหการบริหารงานก่อนจะลุกลามจนกลายเป็นวิกฤติ การประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 กิจกรรม คือ

1. ตรวจสอบพื้นฐานกลยุทธ์ขององค์กรที่เคยเห็นมา

2. เปรียบเทียบผลที่คาดหวังกับผลที่เกิดขึ้น

3. แก้ไขเพื่อให้ผลการปฏิบัติสอดคล้องกับแผนที่วางไว้

สรุปได้ว่า การประเมินกลยุทธ์ใช้การพิจารณาและตรวจสอบในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่มีความสำคัญในระยะยาว โดยเฉพาะการประเมินผลและรายงานเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพื่อการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับในกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

## หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียน

### 1. ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าความหมายจากนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ของการนิเทศภายในโรงเรียน หรือนักวิชาการบางท่านใช้คำว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา ได้กล่าวไว้ดังนี้

Good (1973) ได้ให้ความหมายของการนิเทศในสถานศึกษา หมายถึง ความพยายามของผู้ทำหน้าที่ที่จะช่วยในการให้คำแนะนำแก่ครูหรือผู้อื่นที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา ให้สามารถปรับปรุงการสอนของตนให้ดีขึ้น การนิเทศการศึกษาช่วยให้เกิดความเจริญงอกงามในด้านวิชาชีพ ช่วยพัฒนาความสามารถของครู ช่วยในการคัดเลือกแบบและปรับปรุงวัตถุประสงค์ทางการศึกษา การเลือกจัดสรรวัสดุอุปกรณ์การสอน ปรับปรุงวิธีการสอนและประเมินผลการจัดการเรียนการสอน

Oliva และ Pawlas (2001) กล่าวว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา คือ การให้บริการแก่ครูทั้งที่เป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม โดยการให้บริการนี้เป็นการช่วยเหลือที่มีความชำนาญเฉพาะ เพื่อที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ

Harris (1985) ได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษา คือ การกระทำใด ๆ ที่บุคลากรในโรงเรียนกระทำต่อนักเรียน และสิ่งต่าง ๆ ในโรงเรียน เพื่อรักษามาตรฐานหรือเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนการสอนภายใต้ระเบียบแบบแผน อำนวยความสะดวกต่อการเรียนการสอน และให้เกิดประสิทธิผลในดำเนินงานสอนเป็นสำคัญ

Glickman (2004) กล่าวว่า การนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นแนวคิดเกี่ยวกับงานและหน้าที่ในการปรับปรุงการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การจัดครูเข้าสอน การจัดเตรียมสื่อ การอำนวยความสะดวก การพัฒนาครู และการประเมินผลการเรียน

ดุสิต ทิวถนอม (2540) กล่าวไว้ในหนังสือประกอบด้วยกิจกรรมการบริหารและวิธีการต่าง ๆ ที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนและการทำงานของครูให้มีประสิทธิภาพ

กิติมา ปรีดีลภ (2541) ซึ่งกล่าวว่า การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการชี้แนะ แนะนำและให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมของครูในการปรับปรุงการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุผลตามจุดหมายที่วางไว้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุน หรือให้ความช่วยเหลือครูในโรงเรียน ให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจ คือ การสอน หรือการสร้างเสริมพัฒนาการของ

นักเรียนทุกด้าน ทั้งทางร่างกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคม ให้เต็มตามวัยและตามศักยภาพ โดยความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน

ซารี มณีศรี (2542) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศภายในเป็นการร่วมมือกันระหว่างผู้นิเทศกับครูผู้สอน เพื่อปรับปรุงการสอนของครูให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยมีนิยามความหมายที่น่าสนใจ การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง ความพยายามทุกชนิดของผู้ที่อยู่ในโรงเรียนตั้งแต่ผู้บริหารลงไปจนถึงจะปรับปรุงส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนภายในโรงเรียนให้ดีขึ้น

นริศรา อุปกรณ์ศิริการ (2542) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาเป็นความร่วมมือและประสานงานของบุคลากรทางการศึกษาในการพัฒนา เพื่อปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครู อันจะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

เยาวพา เดชะคุปต์ (2542) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการ เป็นการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้รับการนิเทศเกิดการพัฒนามีผลให้ผู้เรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

วัชรา เล่าเรียนดี (2550) กล่าวถึง การนิเทศภายในโรงเรียนว่าเป็นกระบวนการนิเทศการศึกษา และกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งพัฒนาการเรียนการสอนที่จัดดำเนินการในโรงเรียน โดยบุคลากรในโรงเรียนเป็นหลัก ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน คณะครู และบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนโดยตรง

กล่าวโดยสรุป การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง ความพยายามของบุคลากรในโรงเรียนเป็นหลัก ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน คณะครูและบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในโรงเรียน โดยให้บริการแก่ครูทั้งที่เป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม ที่จะช่วยในการให้ คำแนะนำ อำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการศึกษา การนิเทศการศึกษาช่วยให้เกิดความเจริญงอกงามในด้านวิชาชีพ ช่วยพัฒนาความสามารถของครู ช่วยในการคัดเลือกแบบและปรับปรุงวัตถุประสงค์ทางการศึกษาการเลือกจัดสรรวัสดุอุปกรณ์การสอน ปรับปรุงวิธีการสอนและประเมินผลการจัดการเรียนการสอนให้สามารถปรับปรุงการสอนของตนให้ดีขึ้น ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในดำเนินงานสอนเป็นสำคัญ มีผลให้ผู้เรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

## 2. ความสำคัญและความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน ไว้ดังนี้

ซารี มณีศรี (2542) ได้กล่าวถึง เหตุผลและความจำเป็นในการจัดให้มีการนิเทศภายในโรงเรียน มีดังนี้

1. ปัญหาหลักมี 2 ประเด็น คือ การนิเทศไม่ทั่วถึง และการนิเทศไม่มีคุณภาพ ประการแรกอาศัยการนิเทศจากภายนอกเมื่อขยายโรงเรียนเพิ่ม ครูเพิ่ม การนิเทศภายนอกทำไม่ทั่วถึง จึงจำเป็นต้องมีการนิเทศภายใน

2. ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ครูตีมิใช่ผู้สอนดี มีความรู้ ประพฤติดีเท่านั้น หากต้องบริหารเวลาเพื่อสังคม ชุมชน พัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ไม่หวังพึ่ง ไม่รอคอยพัฒนานิเทศกันเอง

3. การช่วยเหลือกันและกัน เมื่อเดือนสิงหาคม 2532 หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ได้จัดทำเอกสารการนิเทศเพื่อให้โรงเรียนพัฒนาตนเอง โดยประสานการนิเทศภายนอกและภายใน นิเทศให้โรงเรียนสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้า วิจัยร่วม

4. ปรับปรุงงานวิชาการ ซึ่งแต่ละโรงเรียนมีสภาพข้อจำกัดไม่เหมือนกัน การที่คนภายในรู้เรื่องดีที่สุดในคนภายนอก จะทำให้การพัฒนาการนิเทศภายในเป็นไปได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

5. การยอมรับ บุคคลที่จะเป็นผู้นำหรือหัวหน้าคนจะต้องให้ผู้อื่นยอมรับ แม้ในการแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าหมวด ควรคำนึงค่า คุณลักษณะด้านวิชาการ นำด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมความประพฤติเป็นแบบอย่าง เป็นครูของครู การยอมรับนับถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการนิเทศภายใน

6. ปัญหาตัวเร่งที่สำคัญ เช่น ปัญหาการนำหลักสูตรไปใช้ สภาพการสอนที่เปลี่ยนไป สื่ออุปกรณ์การสอน การประเมินและผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักเรียน เป็นต้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) ได้กล่าวถึง ความสำคัญและความเป็นมา ของการนิเทศภายในโรงเรียน ไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ ของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี รวมทั้งนวัตกรรมต่าง ๆ ทำให้สถานศึกษาจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอยู่เสมอ ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์นั้น การนิเทศจึงมีความจำเป็น เนื่องจากสภาพการนิเทศของกรมที่รับผิดชอบการนิเทศมีจำนวนจำกัด สถานศึกษากระจายอยู่ตามพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ กรมไม่สามารถจัดทำได้ทั่วถึง ความจำเป็นของการนิเทศภายในสถานศึกษามี ดังนี้

1. ศึกษานิเทศก์มีจำนวนจำกัด ไม่สามารถนิเทศได้อย่างทั่วถึง และเจาะลึกถึง การเรียนการสอนในห้องเรียน มีการขยายตัวในด้านจำนวนสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา

2. การศึกษาด้านอาชีวศึกษา มีความหลากหลายในวิชาชีพความชำนาญ ความรู้ เฉพาะสาขาทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ การจัดศึกษานิเทศก์ให้ครบตามสาขา และเพียงพอจึงเป็นสิ่งทำได้ จำกัด

3. การนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นการใช้ทรัพยากรในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งบุคลากรมีจำนวนมากและมีความชำนาญในสาขา เป็นการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาด้วย

4. การนิเทศภายในสถานศึกษาก็จะได้อาศัยความใกล้ชิดความคุ้นเคยกัน และการทำงานร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน

5. การประสานในสถานศึกษาจะสะดวก เพราะความคุ้นเคยกันมีประชาสัมพันธ์งานได้ทั่วถึง

กรองทอง จิตรเดชากุล (2550) กล่าวถึง การนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่า เป็นการปรับปรุงคุณภาพของการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานใกล้เคียงกัน บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ความสามารถ มีความคุ้นเคยและใกล้ชิดปัญหามากที่สุด และบรรยากาศในการนิเทศมีความเป็นกันเอง สามารถปฏิบัติงานนิเทศได้อย่างต่อเนื่อง

จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2550 อ้างอิงมาจาก อัมพวรรณ ศิริรักษ์, 2559) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องมีการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่า การนิเทศจากภายนอกไม่ทั่วถึง ไม่มีกำลังเพียงพอ ประกอบกับครูมีความรู้ความสามารถมากขึ้น ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อมด้านต่าง ๆ ทำให้ครูต้องพัฒนาตนเอง ซึ่งจะทำให้สามารถแก้ปัญหาของการนิเทศได้ตรงจุดและตรงกับความต้องการของโรงเรียน

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญและความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน ได้ว่าเป็นการปรับปรุงคุณภาพของการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานใกล้เคียงกัน โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การศึกษาก็จะมีคุณภาพขึ้นอยู่กับที่การจัดการเรียนการสอนของครูในสถานศึกษา ดังนั้นภารกิจหลักของโรงเรียนก็คือ การดำเนินงานด้านวิชาการ ซึ่งการนิเทศจากภายนอกไม่ทั่วถึง ไม่มีกำลังเพียงพอ ประกอบกับครูมีความรู้ความสามารถมากขึ้น โดยที่บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ความสามารถ มีความคุ้นเคยและใกล้ชิดปัญหาที่สุด และบรรยากาศในการนิเทศมีความเป็นกันเอง สามารถปฏิบัติงานนิเทศได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้สามารถแก้ปัญหาของการนิเทศได้ตรงจุดและตรงกับความต้องการของโรงเรียน

### 3. หลักการนิเทศภายในโรงเรียน

นักวิชาการหลาย ๆ ท่านและหน่วยงานการศึกษา ได้กล่าวถึงหลักการนิเทศภายในโรงเรียน ไว้ดังนี้

Sergiovanni และ Starratt (1988) ได้กล่าวถึง หลักการนิเทศการศึกษาดังนี้

1. การนิเทศการศึกษาต้องคำนึงถึงการปรับปรุงการเรียนการสอนและการดำเนินการทั่วไป รวมทั้งการจัดให้มีความสะดวกสบายทางวัตถุต่าง ๆ

2. การนิเทศการศึกษาและการบริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด



3. การนิเทศการศึกษาที่ดีต้องอยู่บนพื้นฐานทางปรัชญาวิทยาศาสตร์ และความเป็นประชาธิปไตย

4. การนิเทศการศึกษาที่ดีเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ไม่สามารถใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ได้ อาจใช้วิธีการศึกษา ปรับปรุง และประเมินผล

5. การนิเทศการศึกษาที่ดีควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6. การนิเทศการศึกษาที่ดีต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีการประสานความร่วมมือและจัดให้มีกิจกรรมร่วมกัน

7. การนิเทศการศึกษาที่ดีต้องเป็นวิชาชีพ

Beach และ Reinhartz (2000) ได้กล่าวถึง หลักการในการดำเนินการนิเทศ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ประกอบด้วย

1. ครูสามารถแก้ไขปัญหาการเรียนการสอนโดยการปรับพฤติกรรมของตนเอง  
2. การตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับพฤติกรรมของตนเองต้องมาจากภายในตัวครูเองมากกว่าการถูกบังคับจากผู้อื่น

3. พฤติกรรมการสอนของครูจะได้รับการศึกษาวิเคราะห์ และระบุได้อย่างชัดเจน โดยผ่านการอภิปรายแลกเปลี่ยนการเรียนรู้กันอย่างไม่เป็นทางการ การเยี่ยมชั้นเรียน และการสังเกตอย่างเป็นระบบ

4. ผู้นิเทศสามารถให้มุมมองที่เป็นประโยชน์แก่ครูได้โดยใช้การสอนแนวการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเอื้ออำนวย และการสังเกตห้องเรียน

5. เมื่อได้สารสนเทศที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับ ครูจะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดสิ่งที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

6. คุณภาพการปฏิบัติงานของครูและผู้นิเทศจะสูงขึ้น เมื่อสัมพันธ์ภาพของครูและผู้นิเทศมีลักษณะของความเป็นเพื่อน และอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ ความร่วมมือ การเคารพและความมั่นใจซึ่งกันและกัน

Hoy และ Forsyth (1986) กล่าวว่า การที่ผู้นิเทศจะดำเนินการนิเทศการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้นิเทศต้องมีสมมติฐานต่อการพัฒนาการเรียนการสอน ดังนี้

1. บุคคลที่เป็นหัวใจของพัฒนาการเรียนการสอนได้ คือ ครู  
2. ครูต้องการอิสรภาพที่จะพัฒนาการเรียนการสอนตามแบบฉบับของตนเอง  
3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนทางสังคม รวมทั้งการจัดให้มีการกระตุ้นทางปัญญา และทางวิชาชีพ

4. แบบแผนการนิเทศที่ยืดตืดตายตัว และการใช้การบีบบังคับจะไม่ทำให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาการเรียนการสอน

5. การพัฒนาการสอนมักจะประสบความสำเร็จในสถานการณ์การทำงานแบบเพื่อนร่วมวิชาชีพ ไม่ใช่การแสดงออกว่าเหนือกว่าและเป็นการสนับสนุนให้ครูมีการแสวงหาความรู้ และมีการทดลอง

Franseth (1961) ได้กล่าวถึงหลักการนิเทศการศึกษาไว้ ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษาจะได้ผลอย่างเต็มที่ในการปรับปรุงการเรียนการสอน ก็ต่อเมื่อการนิเทศนั้นได้ให้ความสำคัญแก่วิธีการแก้ไขปัญหามีเหตุผล และตั้งอยู่บนจุดหมายที่แน่นอน ซึ่งได้ผ่านการพิจารณาตกลงร่วมกันโดยคณะครูและผู้บริหารที่นิเทศ
2. การนิเทศการศึกษาจะมีความหมายสำหรับครูก็ต่อเมื่อการนิเทศนั้นแสดงให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีเหตุผลต่อผู้รับการนิเทศโดยตรง คือจะต้องทำให้ครูได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาว่าจะให้ผู้ทำการนิเทศช่วยเหลือในเรื่องใดจึงจะเป็นที่ต้องการ
3. การนิเทศการศึกษาที่จะต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง และสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันในการช่วยเหลือครู และต้องทำให้ครูรู้สึกว่าจะช่วยให้เขาพบวิธีที่ดีกว่าในการทำงาน ให้บรรลุจุดประสงค์
4. การนิเทศการศึกษาให้ได้ผลควรใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ ในการแก้ไขปัญหา และช่วยให้เพื่อนร่วมงานได้ศึกษาปัญหา ตลอดจนรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจเสียก่อน

สังต์ อุทรานันท์ (2530) ได้กล่าวถึง หลักการนิเทศการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 3 หลักการใหญ่ ดังนี้

หลักการที่ 1 การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของผู้บริหาร ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ โดยการดำเนินการนิเทศต้องมีการทำงานเป็นขั้นตอน (Steps) มีความต่อเนื่อง (Continuity) ไม่หยุดนิ่ง (Dynamic) และมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ (Interaction) ในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน

หลักการที่ 2 การนิเทศการศึกษามีเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของผู้เรียน แต่การดำเนินงานนั้นต้องผ่านตัวกลาง คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่ใช่การดำเนินการกับนักเรียนโดยตรง แต่การนิเทศการศึกษาเป็นการทำงานโดยผ่านตัวครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นการทำงานร่วมกันกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาให้บุคคลเหล่านี้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการที่ 3 การนิเทศการศึกษานับบรรยากาศแห่งความเป็นประชาธิปไตย ซึ่งไม่ได้หมายถึงเฉพาะบรรยากาศแห่งการทำงานร่วมกันเท่านั้น และจะหมายรวมถึงการยอมรับซึ่งกันและกันการเปลี่ยนแปลงบทบาทในฐานะผู้นำและผู้ตาม ตลอดจนการยอมรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกันด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2563) ได้กำหนดหลักการนิเทศภายในสถานศึกษาไว้ ดังนี้

1. หลักการเป็นผู้นำ (Leadership) คือ การใช้อิทธิพลของบุคคลที่จะทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเป็นไปตามเป้าประสงค์
  2. หลักความร่วมมือ (Co-operation) คือ การกระทำร่วมกันด้วยความร่วมมือเพื่อแก้ปัญหาและทำหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการ การประเมินผล และประสานงาน
  3. หลักการเห็นใจ (Considerateness) คือ ต้องคำนึงถึงตัวบุคคลที่ร่วมงานด้วยความเห็นใจ
  4. หลักการสร้างสรรค์ (Creativity) คือ จะต้องทำให้ครูเกิดพลังที่จะคิดริเริ่มสิ่งใหม่
  5. หลักการบูรณาการ (Integration) คือ เป็นกระบวนการที่รวมสิ่งกระจัดกระจายให้สมบูรณ์และเข้ากันได้
  6. หลักการมุ่งชุมชน (Community) คือ การแสวงหาปัจจัยที่สำคัญในชุมชนและการปรับปรุงปัจจัยเหล่านั้น เพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ในชุมชนให้ดีขึ้น
  7. หลักการวางแผน (Planning) คือ กระบวนการวิเคราะห์เกี่ยวกับการแสวงหาผลในอนาคต การกำหนดจุดประสงค์ที่ต้องการล่วงหน้า การพัฒนาทางเลือกเพื่อปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดประสงค์และการเลือกทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด
  8. หลักการยืดหยุ่น (Flexibility) คือ ความสามารถที่จะถูกเปลี่ยนแปลงได้และพร้อมอยู่เสมอที่จะสนองความต้องการสภาพที่เปลี่ยนแปลง
  9. หลักการวัตถุประสงค์ (Objectivity) คือ คุณภาพที่เป็นผลมาจากหลักฐานตามสภาพความเป็นจริงมากกว่าความเห็นส่วนบุคคล
  10. หลักการประเมิน (Evaluation) คือ การหาความจริงโดยการวัดที่แน่นอน
- เยาวภา เตชะคุปต์ (2542) ได้กล่าวถึง หลักการนิเทศภายในโรงเรียนที่ผู้เกี่ยวข้องน่าจะต้องยึดเป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งสรุปได้เป็นข้อ ๆ ดังนี้
1. การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นภารกิจที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบและมีส่วนร่วมรับรู้ต่อความก้าวหน้าของครูในโรงเรียน
  2. โรงเรียนต้องทำงานร่วมกันและใช้วิธีการประชาธิปไตยกับการดำเนินงาน กล่าวคือ มีความเคารพในเหตุผลซึ่งกันและกัน เป็นความร่วมมือร่วมใจและใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบวิทยาศาสตร์
  3. โรงเรียนต้องเริ่มต้นด้วยการรู้สภาพปัญหาที่แท้จริงเสียก่อน แล้วจึงกำหนดแผนหรือแนวทางในการแก้ปัญหานั้น ๆ

4. โรงเรียนมุ่งเพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนไม่ใช่การจับผิด จึงต้องพยายามให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้าใจและดำเนินงานให้เป็นไปตามอุดมการณ์

5. บุคลากรในโรงเรียนต้องยอมรับความจริงในแง่ที่ว่าไม่มีใครจะมีความสามารถหรือเชี่ยวชาญไปทุกเรื่อง

6. โรงเรียนมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกันทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

กรรทอง จิรเดชากุล (2550) ได้ให้หลักการนิเทศในโรงเรียน ดังนี้

1. การดำเนินการนิเทศจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามขั้นตอนและกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

2. บุคลากรเป็นหลักสำคัญในการดำเนินการพัฒนาระบบนิเทศภายในโรงเรียน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา

3. การนิเทศภายในโรงเรียนจะต้องสอดคล้องกับความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนาครูและนักเรียน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) ได้กล่าวถึง หลักการนิเทศภายในสถานศึกษา ว่าเป็นแนวปฏิบัติที่ผู้นิเทศต้องนำไปปฏิบัติขณะทำการนิเทศ การนิเทศภายในสถานศึกษา โดยเฉพาะทางด้านวิชาการจะบรรลุผลตามความมุ่งหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ดำเนินงานต้องมีหลักยึดในการทำงาน หลักการนิเทศภายในสถานศึกษา มีดังนี้

1. การนิเทศควรมีการบริหารงานเป็นระบบ และมีการวางแผนการดำเนินงานเป็นโครงการ

2. การนิเทศต้องถือหลักการมีส่วนร่วมในการทำงาน คือ มีความเป็นประชาธิปไตย เคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นความร่วมมือร่วมใจกันในการดำเนินงาน และใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานนั้นไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

3. การนิเทศเป็นงานสร้างสรรค์ เป็นการแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล ให้แต่ละบุคคลได้แสดงออก และพัฒนาความสามารถเหล่านั้นได้อย่างเต็มที่

4. การนิเทศเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเรียนการสอน โดยให้ครูอาจารย์ได้เรียนรู้ว่าปัญหาของตนเองเป็นอย่างไร จะหาวิธีแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างไร

5. การนิเทศเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น สร้างความเข้าใจระหว่างกัน สร้างมนุษยสัมพันธ์มีวิธีการทำงานที่ดี และความสามารถที่จะอยู่ร่วมกันได้

6. การนิเทศเป็นการสร้างความผูกพัน และความมั่นคงต่องานอาชีพ รวมทั้งความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

7. การนิเทศเป็นการพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพครู ให้มีความรู้สีกฎเกณฑ์ใน อาจารย์ เป็นอาชีพที่ต้องใช้วิชาความรู้และความสามารถ และสามารถที่จะพัฒนาได้

หน่วยศึกษานิเทศก์ (2556) ได้กล่าวถึงหลักการนิเทศ คือ

1. การนิเทศการศึกษาควรมีความถูกต้องตามหลักวิชาการ คือ เป็นไปตาม ค่านิยมวัตถุประสงค์ นโยบาย กฎเกณฑ์ และการวิวัฒนาการทั้งด้านเครื่องมือและกลวิธี
2. การนิเทศการศึกษาควรจะเป็นวิทยาศาสตร์ คือ เป็นไปอย่างมีลำดับ มีระเบียบมีวิธีการในการศึกษา การปรับปรุงและการประเมินผล มีการรวบรวมและสรุปผลจากข้อมูล อย่างมีระบบและเชื่อถือได้

3. การนิเทศการศึกษาควรเป็นประชาธิปไตย คือ จะต้องเคารพและคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล เปิดโอกาสให้มีความร่วมมือและใช้ประโยชน์จากการให้ความร่วมมือ ให้มากที่สุดและควรใช้อำนาจให้น้อยที่สุด

4. การนิเทศการศึกษาควรจะเป็นการสร้างสรรค์ คือ การแสวงหาความสามารถ พิเศษของแต่ละบุคคลแล้วเปิดโอกาสให้แสดงออกและพัฒนาความสามารถนั้นอย่างสูงสุด

กล่าวโดยสรุป หลักการนิเทศภายในสถานศึกษา ได้ว่า การนิเทศการศึกษาและการบริหารมีความพันกันอย่างใกล้ชิด ต้องคำนึงถึงการปรับปรุงการเรียนการสอนและการดำเนินการทั่วไป รวมทั้งการจัดให้มีความสะดวกสบายทางวัตถุต่าง ๆ การพัฒนาการสอนมักจะประสบความสำเร็จในสถานการณ์การทำงานแบบเพื่อนร่วมวิชาชีพ ไม่ใช่การแสดงออกว่าเหนือกว่าและเป็นการสนับสนุนให้ครูมีการแสวงหาความรู้ และมีการทดลอง ซึ่งการนิเทศการศึกษาที่ดีต้องเป็นวิชาชีพอยู่บนพื้นฐานทางปรัชญาวิทยาศาสตร์ถูกต้องตามหลักวิชาการ และเน้นบรรยากาศแห่งความเป็นประชาธิปไตย เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ไม่สามารถใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ได้อาจใช้วิธีการศึกษาปรับปรุง และประเมินผล และควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สอดคล้องกับความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนาครูและนักเรียน ต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีการประสานความร่วมมือและจัดให้มีกิจกรรมร่วมกัน

4. จุดมุ่งหมายการนิเทศภายในสถานศึกษา

หน่วยงานการศึกษาและนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายการนิเทศภายในสถานศึกษา ไว้ดังนี้

Good (1973) กำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศไว้ว่า เพื่อช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการสอน ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดความเจริญงอกงามทางวิชาชีพและการพัฒนาตนเองในเรื่องการเลือกและปรับปรุงจุดประสงค์ การสอน สื่อการสอน วิธีสอน และประเมินผลการเรียน

Sergiovanni และ Starratt (2007) กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาว่า เป็นการช่วยเหลือสถานศึกษาโดยเพิ่มโอกาสและความสามารถของสถานศึกษา เพื่อให้มีการ ดำเนินการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในการส่งเสริมความสำเร็จทางวิชาการของนักเรียน

Adam และ Dicky (1953) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ ดังนี้

1. เพื่อช่วยครูให้ทำงานด้วยตัวของตัวเอง (Self-Directive)
2. เพื่อช่วยครูให้รู้จักแยกแยะและวิเคราะห์ปัญหาของตนเอง (Isolate และ Analyze their Problem)
3. เพื่อให้ครูรู้สึกมั่นคงปลอดภัยและพัฒนาความเชื่อมั่นในการใช้ความสามารถ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ (Security และ Develops confidence in solving their problems)
4. เพื่อให้ครูคุ้นเคยกับแหล่งวิทยาการในการแก้ปัญหาต่าง ๆ (Source of aid in solving their problem)
5. ช่วยให้ผู้ชุมชนเข้าใจถึงแผนการเรียนการสอนของโรงเรียน (Interest the school program to the community)
6. ช่วยให้ผู้ครูพัฒนาแนวความคิดและเข้าใจถึงปรัชญาการศึกษาอย่างถ่องแท้ (Strives to develop with teacher a sound educational philosophy)

Beach และ Reinhartz (2000) กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาว่า เป็นการดำเนินการเพื่อสนับสนุนส่งเสริมครูให้มีเป้าหมาย เพื่อการพัฒนาความองงามในวิชาชีพ ในระยะยาว ซึ่งจะส่งผลสูงสุดต่อคุณภาพการเรียนการสอน ความองงาม และการพัฒนาดังกล่าว ขึ้นอยู่กับระบบที่มีพื้นฐานจากความไว้วางใจ และการให้การสนับสนุนความพยายามของครูในการ พัฒนาประสิทธิภาพการสอนในชั้นเรียน

Mark และคณะ (1973) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายการนิเทศภายในไว้ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้คณะครูมองเห็นเป้าหมายของการศึกษาชัดเจนยิ่งขึ้น และผู้ที่ทำงาน เกี่ยวกับการนิเทศในระดับการศึกษาแต่ละคนเห็นบทบาทของผู้นิเทศที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตาม เป้าหมายเหล่านั้น
2. ช่วยเหลือครูให้มองเห็นปัญหาและความต้องการของเด็ก เขาชวนได้ชัดเจน มากขึ้น
3. ใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงโรงเรียนและ กิจกรรมต่าง ๆ ของภาวะผู้นำ ทำให้เกิดความร่วมมือกันอย่างราบรื่น กระตุ้นให้เกิดการทำงาน เป็นหมู่คณะ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย

4. สร้างขวัญกำลังใจของกลุ่มและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของครูที่มีผลต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

5. กำหนดงานให้ครูแต่ละคนอย่างเหมาะสม งานที่มอบหมายสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาความสามารถของตน

6. ช่วยเหลือครูพัฒนาความสามารถในการสอนให้สูงขึ้น

7. ช่วยเหลือครูใหม่เข้ากับระบบของโรงเรียนได้

8. ประเมินผลการทำงานของครูโดยดูความเจริญงอกงามของเด็กกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

9. ช่วยเหลือครูและแก้ปัญหาอุปสรรคในการเรียนของนักเรียน

10. ให้ชุมชนได้เข้าใจแผนการสอนของโรงเรียน

11. ปกป้องคณะครูให้พ้นจากข้อเรียกร้องที่ไม่มีเหตุผล ไม่ยุติธรรม และการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่เป็นธรรม

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) ได้กล่าวว่า ความมุ่งหมายของการนิเทศการสอนมีดังนี้

1. เพื่อพัฒนาและส่งเสริมการบริหารและงานวิชาการของสถานศึกษา

2. เพื่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. เพื่อสำรวจ วิเคราะห์ วิจัยและประเมินผลเพื่อปรับปรุงคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา

4. เพื่อพัฒนาหลักการ และสื่อการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน และเอกสารทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการ และจำเป็นของสถานศึกษาและครู อาจารย์

5. เพื่อพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะครูอาจารย์ให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์อันจำเป็นที่จะนำไปใช้ในการเรียนการสอน การจัดการศึกษาทั้งให้สามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้

ธีรศักดิ์ เลื่อยโรสง (2550) ได้กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในไว้  
4 ประการ ดังนี้

1. พัฒนาคณะ คือ เน้นความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดี

2. พัฒนางาน คือ เน้นภารกิจหลัก ได้แก่ การสอน เทคนิควิธีการสอน

3. ประสานสัมพันธ์ คือ เน้นความร่วมมือความเข้าใจ ความเป็นน้ำหนึ่งใจ

เดียวกัน

4. สร้างขวัญและกำลังใจ คือ เน้นการส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน

บันลือ พฤกษ์วัน (2537) ได้กล่าวไว้ว่า จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนที่สำคัญ 5 ประการ

1. มุ่งพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้ได้รับความรู้ เพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
2. มุ่งพัฒนางานการเรียนการสอนและสร้างสรรค์งานให้มีประสิทธิภาพ
3. มุ่งพัฒนาการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจในการจัดการศึกษาและการนิเทศตลอดจนการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนที่จะได้รับความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ทั้งในและนอกชุมชน
4. ส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรให้ทำงานด้วยความมั่นใจ มีกำลังใจในการทำงาน
5. ประสานงานและอำนวยความสะดวกส่งเสริมการนิเทศจากภายนอก อย่างสม่ำเสมอ

จากจุดมุ่งหมายการนิเทศภายในสถานศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า เพื่อช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการสอน ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดความเจริญงอกงามทางวิชาชีพและการพัฒนาตนเองในเรื่องการเลือกและปรับปรุงจุดประสงค์ การสอน สื่อการสอน วิธีสอน และประเมินผล การเรียน

#### 5. ขอบข่ายของการนิเทศภายในโรงเรียน

นักวิชาการหลาย ๆ ท่านและหน่วยงานการศึกษา ได้กล่าวถึงขอบข่ายขององค์ประกอบ การนิเทศภายในสถานศึกษา ไว้ดังนี้

ซารี มณีศรี (2542) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน มี 3 ประการ คือ

1. บุคลากรผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ เป็นความร่วมมือระหว่างผู้บริหารโรงเรียน และคณะครู
2. วิธีการนิเทศ ครอบคลุมถึงจุดมุ่งหมายการนิเทศหรือการช่วยให้ครูผู้สอนสามารถปรับปรุงหรือพัฒนาพฤติกรรมการเรียนการสอนให้ดีขึ้น การหาข้อมูลศึกษาปัญหา ข้อบกพร่อง กำหนดกิจกรรมการนิเทศและวิธีการนิเทศที่เหมาะสม
3. เครื่องมือที่ใช้ในการนิเทศ ประกอบด้วย แบบทดสอบ แบบสำรวจ การสังเกต การสอนในชั้นเรียน แบบบันทึกพฤติกรรมครู นักเรียน

ระบบไตรภาคีทั้ง 3 ต้องผสมผสานดำเนินการไปด้วยกัน หากมีข้อบกพร่อง ส่วนใดส่วนหนึ่งจะทำให้การนิเทศภายในโรงเรียนยากที่จะประสบผลสำเร็จ



Harris (1985) ได้เสนองานนิเทศการศึกษาไว้ ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตร เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางโครงสร้างหลักสูตร ประมวล การสอน กำหนดตัวผู้สอน วัน เวลา สถานที่และวิธีการ ตลอดจนสร้างเกณฑ์มาตรฐานการสอนและ หน่วยกิตวิชาต่างๆ
2. การจัดกระบวนการสอน โดยการแปลงหลักสูตรที่วางไว้มาใช้ให้เหมาะสมกับ สภาพนักเรียน
3. การจัดครูทำการสอน โดยเลือกสรรมาให้เหมาะกับงาน มีการสอบคัดเลือก และเก็บรักษาทะเบียนเกี่ยวกับตัวบุคคล
4. การจัดบริการความสะดวก จัดให้มีเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน ให้พอเพียง เพื่อให้การสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น วางแผนจัดหามาซึ่งวัสดุ และดูแลรักษา พัฒนา
5. การคัดเลือก การจำแนก การทดสอบ ซึ่งวัสดุ อุปกรณ์ที่จะให้ประโยชน์ในการ เรียนการสอน
6. การฝึกอบรมประจำการ จัดฝึกอบรมเพื่อความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการแก่ คณะครู เพื่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมจะช่วยให้ครูทันต่อเหตุการณ์
7. การปฐมนิเทศ เป็นการช่วยเหลือครูบรรจุใหม่ เพื่อให้ทราบข้อมูล สถานที่ บุคคล และระเบียบปฏิบัติ เพื่อให้สามารถปรับตัวในการทำงานได้
8. งานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการปฏิบัติงาน ปรับขยายให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ
9. การติดต่อกับชุมชน งานนิเทศเป็นงานที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชน ให้มีความเข้าใจที่ดีต่อกัน ประกอบด้วย การแจ้งข่าวสารความเคลื่อนไหวทางการศึกษา ให้ชุมชนทราบ แสวงหาและเลือกใช้ทรัพยากรในชุมชนให้เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา
10. งานประเมินผล จัดให้มีการประเมินผลทางการเรียนการสอน เพื่อหา ข้อบกพร่อง และปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

Glickman (1990) ได้จัดขอบข่ายของงานนิเทศภายใน โรงเรียนไว้ 5 งาน ดังนี้

1. การให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง (Direct Assistance)
2. การเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ (Start Development)
3. การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม (Group Development)
4. การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development)
5. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)

กรองทอง จิระเดชากุล (2550) ได้กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการปฏิบัติงานตามขอบข่ายงานในโรงเรียน ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้บรรลุภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 งาน คือ

1. งานด้านวิชาการ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักสูตรไปใช้ให้บรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตรโรงเรียน ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่น การนำหลักสูตรไปใช้ และการออกแบบจัดการเรียนรู้ ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ จัดหาพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร วัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง วิจัยประกันคุณภาพและการนิเทศภายในโรงเรียน

2. งานด้านบริหารบุคลากร เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนได้รู้และเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน การติดตามดูแล ช่วยเหลือให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ได้แก่ การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ได้ศึกษาต่อ เป็นต้น

3. งานด้านบริหารทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับระบบสำนักงาน ได้แก่ งานธุรการและสารบรรณ งานทะเบียน งานจัดทำแผนปฏิบัติการและการจัดระบบการศึกษา งานอาคารสถานที่ งานประชาสัมพันธ์ งานสวัสดิการ เป็นต้น

4. งานด้านงบประมาณ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับระบบการเงินและพัสดุ ได้แก่ งานงบประมาณ งานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี งานเบิกจ่ายงบประมาณ การบริหารการเงิน การบริหารงานพัสดุ ระบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา เป็นต้น

#### 6. กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน

นักวิชาการหลาย ๆ ท่านและหน่วยงานการศึกษาได้กล่าวถึงกิจกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา ไว้ดังนี้

Gwynn (1974) ได้แบ่งกิจกรรมการนิเทศไว้ ดังนี้

1. กิจกรรมการนิเทศเป็นกลุ่ม คือ 1.1) การตั้งกรรมการกลุ่มทำงาน 1.2) การศึกษาวิชาการ 1.3) การจัดห้องปฏิบัติการหลักสูตร 1.4) การศึกษานอกสถานที่ 1.5) การฟังคำบรรยาย 1.6) การอ่านเฉพาะเรื่อง 1.7) การสาธิตการสอน 1.8) การอภิปราย 1.9) การจัดห้องสมุดวิชาชีพ 1.10) การจัดสมาคมทางวิชาชีพและการประชุมทางวิชาชีพ 1.11) การจัดให้ข่าวสารการนิเทศ และ 1.12) การประชุมและการประชุมเชิงปฏิบัติการ

2. การนิเทศเป็นรายบุคคล คือ 2.1) การสังเกตการณ์สอนในชั้นเรียน 2.2) การทดลองในชั้นเรียน 2.3) การปรึกษาหารือ 2.4) การพาครูไปเยี่ยมเยียนและสังเกตการสอน 2.5) การเลือกวัสดุอุปกรณ์การสอน และ 2.6) การประเมินตนเอง

Harris (1985) ได้กำหนดกิจกรรมการนิเทศการศึกษาไว้ 23 กิจกรรม ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecturing) เป็นกิจกรรมที่เน้นการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจของผู้นิเทศไปสู่รับการนิเทศ ใช้เพียงการพูดและการฟังเท่านั้น
2. การบรรยายโดยใช้สื่อประกอบ (Visualized Lecturing) เป็นการบรรยายที่ใช้สื่อเข้ามา ช่วย เช่น สไลด์ แผนภูมิ แผนภาพ ฯลฯ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ฟังมีความสนใจมากยิ่งขึ้น
3. การบรรยายเป็นกลุ่ม (Panel Presenting) เป็นกิจกรรมการให้ข้อมูลเป็นกลุ่มที่มีจุดเน้นที่ การให้ข้อมูลตามแนวความคิดหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
4. การให้ดูภาพยนตร์หรือโทรทัศน์ (Viewing film and television) เป็นการให้เครื่องมือที่สื่อทางสายตา ได้แก่ ภาพยนตร์ โทรทัศน์ วิดีโอเทป เพื่อทำให้ผู้รับการนิเทศได้รับความรู้และเกิดความสนใจมากขึ้น
5. การฟังคำบรรยายจากเทป วิทยุ และเครื่องบันทึกเสียง (Listening to tape, radio recordings) กิจกรรมนี้เป็นการใช้เครื่องบันทึกเพื่อนำเสนอแนวความคิดของบุคคลหนึ่งไปสู่ผู้ฟังคนอื่น
6. การจัดนิทรรศการเกี่ยวกับวัสดุและเครื่องมือต่าง ๆ (Exhibiting materials and equipment's) เป็นกิจกรรมที่ช่วยในการฝึกอบรมหรือเป็นกิจกรรมสำหรับงานพัฒนาสื่อต่าง ๆ
7. การสังเกตในชั้นเรียน (Observing in classroom) เป็นกิจกรรมที่ทำการสังเกตการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงของบุคลากร เพื่อวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้ทราบจุดหรือจุดบกพร่องของบุคลากร เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและใช้ในการพัฒนาบุคลากร
8. การสาธิต (Demonstrating) เป็นกิจกรรมการให้ความรู้ที่มุ่งให้ผู้อื่นเห็นกระบวนการและวิธีการดำเนินการ
9. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interviewing) เป็นกิจกรรมสัมภาษณ์ที่กำหนดจุดประสงค์ชัดเจนเพื่อให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ ตามต้องการ
10. การสัมภาษณ์เฉพาะเรื่อง (Focused interviewing) เป็นกิจกรรมการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยจะทำการสัมภาษณ์เฉพาะโรงเรียนที่ผู้ตอบมีความสามารถจะตอบได้เท่านั้น
11. การสัมภาษณ์แบบไม่ชี้แนะ (Non-directive interview) เป็นการพูดคุยและอภิปราย หรือการแสดงแนวความคิดของบุคคลที่สนทนาด้วย ลักษณะของการสัมภาษณ์จะสนใจกับปัญหาและความสนใจของผู้รับการสัมภาษณ์
12. การอภิปราย (Discussing) เป็นกิจกรรมที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งเหมาะสมกับกลุ่มขนาดเล็ก มักใช้ร่วมกับกิจกรรมอื่น ๆ

13. การอ่าน (Reading) เป็นกิจกรรมที่ใช้มากกิจกรรมหนึ่ง สามารถใช้ได้กับคนจำนวนมาก เช่น การอ่านข้อความจากวารสาร มักใช้ร่วมกับกิจกรรมอื่น

14. การวิเคราะห์ข้อมูลและการคิดคำนวณ (Analyzing and calculating) เป็นกิจกรรมที่ใช้ในการติดตามประเมินผล การวิจัยเชิงปฏิบัติการและการควบคุมประสิทธิภาพการสอน

15. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเสนอแนวความคิด วิธีการแก้ปัญหาหรือใช้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ โดยให้สมาชิกแต่ละคนแสดงความคิดโดยเสรี ไม่มีการวิเคราะห์หรือวิพากษ์วิจารณ์แต่อย่างใด

16. การบันทึกวิดีโอและการถ่ายภาพ (Videotaping and photographing) วิดีโอเทปเป็นเครื่องมือที่แสดงให้เห็นรายละเอียดทั้งภาพและเสียง ส่วนการถ่ายภาพมีประโยชน์มากในการจัดนิทรรศการ กิจกรรมนี้มีประโยชน์ในการประเมินผลงานและการประชาสัมพันธ์

17. การจัดทำเครื่องมือและแบบทดสอบ (Instrumenting and testing) กิจกรรมนี้เกี่ยวข้องกับการใช้แบบทดสอบและแบบประเมินต่าง ๆ

18. การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz session) เป็นกิจกรรมการประชุมกลุ่มเพื่ออภิปรายในหัวข้อเรื่องที่เฉพาะเจาะจง มุ่งเน้นการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มมากที่สุด

19. การจัดทัศนศึกษา (Field trip) กิจกรรมนี้เป็นการเดินทางไปสถานที่แห่งอื่นเพื่อศึกษาดูงานที่สัมพันธ์กับงานที่ตนปฏิบัติ

20. การเยี่ยมเยียน (Inter visiting) เป็นกิจกรรมที่บุคคลหนึ่งไปเยี่ยมและสังเกตการทำงานของอีกบุคคลหนึ่ง

21. การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) เป็นกิจกรรมที่สะท้อนให้เห็นความรู้สึกนึกคิดของบุคคล กำหนดสถานการณ์ขึ้นแล้วให้ผู้ทำกิจกรรมตอบสนองหรือปฏิบัติตนเองไปตามธรรมชาติที่ควรจะเป็น

22. การเขียน (Writing) เป็นกิจกรรมที่ใช้เป็นสื่อกลางในการนิเทศเกือบทุกชนิด เช่น การเขียนโครงการนิเทศ การบันทึกข้อมูล การเขียนรายงาน การเขียนบันทึก ฯลฯ

23. การปฏิบัติตามคำแนะนำ (Guided practice) เป็นกิจกรรมที่เน้นการปฏิบัติ ในขณะที่ปฏิบัติมีการคอยดูแลช่วยเหลือ มักใช้กับรายบุคคลหรือกลุ่มขนาดเล็ก

กรองทอง จิระเดชากุล (2550) ได้กล่าวถึง กิจกรรมนิเทศภายในโรงเรียน ไว้ดังนี้

1. การให้คำปรึกษา เป็นการพบปะกันกับผู้รับการนิเทศ ซึ่งอาจจะทำได้หลายวิธี เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานก้าวไปถึงจุดหมายปลายทางได้

2. การให้ศึกษาเอกสารทางวิชาการ หมายถึง การมอบเอกสารให้ผู้รับการนิเทศไปศึกษาค้นคว้าเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือตอนใดตอนหนึ่ง แล้วนำความรู้ที่ได้ออกมาถ่ายทอดให้แก่คณะครู

3. การสนทนาทางวิชาการ หมายถึง การประชุมครูหรือกลุ่มผู้สนใจในเรื่องราวข่าวสารเดียวกัน โดยกำหนดให้ผู้นำเสนอสนทนาคนหนึ่งนำเสนอในเรื่องที่กลุ่มสนใจ
4. การเยี่ยมนิเทศชั้นเรียน หมายถึง การที่ผู้นิเทศไปพบและสังเกตการทำงาน ของครูในชั้นเรียน เพื่อร่วมกันพัฒนาการทำงานให้มีคุณภาพ
5. การศึกษาดูงาน หมายถึง การพาบุคลากรของโรงเรียนไปศึกษาค้นคว้าและเพิ่มพูนประสบการณ์ในสถานที่ต่าง ๆ
6. การสังเกตการสอน หมายถึง การจัดให้บุคคลหนึ่ง (ผู้นิเทศ) ที่มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดการเรียนรู้มาสังเกตพฤติกรรมการสอนของครู (ผู้รับการนิเทศ) ในขณะจัด กิจกรรมการเรียนรู้
7. การประชุมนิเทศ หมายถึง การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้รับการนิเทศเกี่ยวกับ ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผู้นิเทศเป็นผู้ศึกษาหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา แล้วนำมาแนะนำแก่ผู้รับการ นิเทศ หรือผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศศึกษาและหาข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงแก้ไขปัญหานั้น ๆ

ซารี มณีศรี (2542) ได้กล่าวว่า กิจกรรมการนิเทศเป็นแผนปฏิบัติการนำโครงการ แต่ละโครงการสู่การปฏิบัติ คำที่ใช้มีอยู่หลายคำ เช่น กลไกการนิเทศ กลวิธีการนิเทศ กิจกรรม การนิเทศภายใน เป็นต้น การที่โรงเรียนใดจะเลือกใช้กิจกรรมการนิเทศโดยขึ้นอยู่กับโรงเรียนที่มี ความพร้อมน้อย มีความพร้อมปานกลาง และมีความพร้อมมาก สอดคล้องกับจุดประสงค์การนิเทศ กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนอาจมีดังต่อไปนี้

1. การประชุมก่อนเปิดเรียน ประชุมปรึกษาหารือ เตรียมการด้านต่าง ๆ ก่อนเปิดภาคเรียน
2. การปฐมนิเทศ แนะนำบุคลากรใหม่ให้คุ้นเคย สามารถปรับตัวเข้ากับ สภาพแวดล้อม ระเบียบข้อปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. การให้คำปรึกษาแนะนำ คำปรึกษาแนะนำใช้ในระบบการนิเทศ เพราะใช้เทคนิคพบปะพูดคุยมากกว่าการใช้อำนาจหรือการออกคำสั่ง
4. การประชุมปฏิบัติการ มุ่งเน้นให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และเจตคติ (Attitude) ลงมือปฏิบัติมากกว่าการบรรยาย
5. การอบรม งานนิเทศมุ่งอบรมประจำการให้ผู้รับการนิเทศ เสริมความรู้ใหม่ ทันต่อความเปลี่ยนแปลง
6. การสัมมนา เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทั้งที่จัดเองภายในหน่วยงาน หรือไปร่วม ซึ่งจัดโดยหน่วยงานอื่น ฟังมากกว่าทำ

7. การระดมความคิด ในสังคมประชาธิปไตยการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น  
เคารพ ให้เกียรติ ศักยภาพคนอื่นเป็นสิ่งที่พึงตระหนัก การระดมความคิด (Brain storming)  
มุ่งปริมาณความคิด มากกว่าถูกผิด

8. การสาธิตการสอน เป็นกิจกรรมสำคัญที่ควรจัดให้มีในโรงเรียน การเรียนรู้หรือ  
เลียนแบบจากผู้เชี่ยวชาญ ประหยัดเวลาและได้รับประสบการณ์ตรง จัดหาแบบที่ดี

9. การศึกษาเอกสารวิชาการ การเพิ่มพูนความรู้คือ ต้องอ่านและวิชาชีพครู  
ต้องอ่านมาก เพราะการอ่านจะนำไปสู่ความรู้ ความคิดใหม่และทันสมัย สรรพวิทยามีในหนังสือ  
และสิ่งพิมพ์ ผู้เขียนมีโอกาสไปดูงานในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ บางแห่งจัดหนังสือ  
วิชาชีพสำหรับครูอาจารย์เฉพาะและจัดสรรงบประมาณเพื่อซื้อหนังสือเฉพาะบุคคลด้วย

10. การสนทนาวิชาการ ในวงวิชาการนั้นควรมีหลายรูปแบบ เช่น การเชิญ  
ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องมาบรรยาย อาจใช้เวลาพักเที่ยงวัน ซึ่งไม่กระทบต่อการทำงาน ทุกคน  
มีเวลาว่างพอที่จะเข้าร่วมกิจกรรมได้ อาจจัดเดือนละครั้ง ในหัวข้อที่สนใจร่วมกัน (วิชาชีพ)

11. การเยี่ยมนิเทศชั้นเรียน เป็นเทคนิคการนิเทศเพื่อช่วยครูปรับปรุงการสอน  
ให้ดีขึ้น มีขั้นตอนที่จะต้องปฏิบัติร่วมกันของผู้ให้และผู้รับการนิเทศ บนพื้นฐานวัตถุประสงค์ร่วมกัน คือ  
ทำเพื่อเด็กลดข้อบกพร่อง เสริมให้ยิ่ง

12. การศึกษาดูงาน ผลตรงในการปรับปรุงงาน ดูคนอื่นย้อนดูตัวเอง ศึกษาข้อดี  
ข้อบกพร่องข้อจำกัดเมื่อนำมาปรับปรุง ความพร้อมด้านต่าง ๆ

13. การสังเกตการสอน ในทางปฏิบัติอาจทำได้น้อยถือว่าทุกคนมีภาระหน้าที่  
ที่ต้องทำในทางปฏิบัติ หัวหน้าหมวดวิชาหรือกลุ่มประสบการณ์อาจเป็นผู้รับผิดชอบร่วมกับครู  
ผู้มีความเชี่ยวชาญ (Master Teachers)

14. การวิจัยเชิงปฏิบัติ งานการเรียนการสอน หนังสือแบบเรียน สื่อการสอน  
หรือแม้แต่นิเทศสามารถทำการวิจัยเชิงปฏิบัติได้ทั้งนี้ วิจัยเพื่อนำผลมาใช้หรือวิจัยเชิงพัฒนา  
(Research and Development : R&D)

15. การเขียนเอกสารหรือทดสอบทางวิชาการ อาชีพครูหรือผู้นิเทศ นอกจาก  
ต้องอ่านมาก พูดมากแล้ว ยังต้องเขียนมาก มิใช่เขียนกระดาษ แต่เขียนผลงานวิชาการ เป็นการสร้าง  
พรมแดนความรู้ใหม่ การเขียนเป็นเทคนิคซึ่งจะต้องเรียนรู้หลักวิธี การอ่านมากเป็นพื้นฐานของ  
การเขียนได้เป็นอย่างดี คนที่มีวิญญูณครูจะทำหน้าที่นี้ได้ดี

16. การจัดนิทรรศการ การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ การนำเสนอให้เป็นที่  
น่าสนใจ เทคนิคการใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีทางการศึกษาเข้ามาช่วย มิใช่เสนอเพียงแผ่นกระดาษ  
คำชี้แจงซึ่งไม่น่าสนใจเป็นได้เพียงนิทรรศการแห่ง กิจกรรมการนิเทศใดก็ต้องเหมาะสมกับโรงเรียนนั้น  
หมายความว่า การที่โรงเรียนจะจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในแต่ละกิจกรรมมีข้อที่ควรพิจารณา

อยู่หลายประการ เช่น ความพร้อม ความ วัตถุประสงค์ เวลา งบประมาณ เป็นต้น การศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเลือกกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม จะทำให้บรรลุผลตามที่ตั้งไว้ได้

จากกิจกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า กิจกรรมการนิเทศภายใน แยกออกได้ 2 กลุ่ม คือ กิจกรรมการนิเทศเป็นกลุ่ม และการนิเทศเป็นรายบุคคล ซึ่งกิจกรรมการนิเทศเป็นแผนปฏิบัติการนำโครงการแต่ละโครงการสู่การปฏิบัติ การที่โรงเรียนใดจะเลือกใช้กิจกรรมสำหรับการนิเทศใดขึ้นอยู่กับโรงเรียนที่มีความพร้อมน้อย มีความพร้อมปานกลาง และมีความพร้อมมาก สอดคล้องกับจุดประสงค์การนิเทศ กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน

#### 7. คณะกรรมการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน

กรองทอง จิระเดชากุล (2550) ได้กล่าวว่า คณะกรรมการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง บุคลากรที่อยู่ในโรงเรียน เช่น ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมไปถึงครูที่มีความรู้ความสามารถ มีความชำนาญและประสบการณ์ มีความรับผิดชอบสูง มนุษย์สัมพันธ์ดี มีความสามารถด้านวิชาการ เป็นที่ยอมรับของเพื่อนครู ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนควรประกอบด้วย

##### 1. โรงเรียนขนาดใหญ่มาก ขนาดใหญ่ และขนาดกลาง

- |                                   |                     |
|-----------------------------------|---------------------|
| 1.1 ผู้บริหารโรงเรียน             | ประธาน              |
| 1.2 รองผู้บริหารโรงเรียน          | รองประธาน           |
| 1.3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้   | กรรมการ             |
| 1.4 หัวหน้าระดับชั้น/ช่วงชั้น     | กรรมการ             |
| 1.5 ครูที่ได้รับเลือกจากเพื่อนครู | กรรมการและเลขานุการ |

##### 2. โรงเรียนขนาดเล็กและเล็กมาก

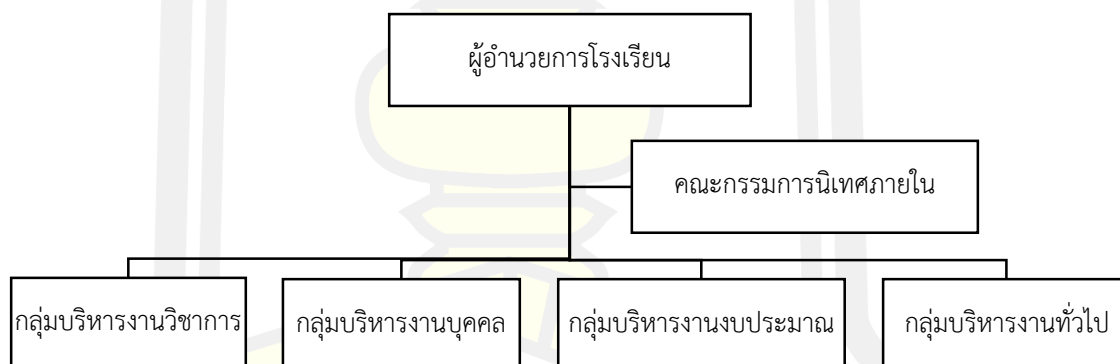
- |                                   |                     |
|-----------------------------------|---------------------|
| 2.1 ผู้บริหารโรงเรียน             | ประธาน              |
| 2.2 หัวหน้างานวิชาการ             | รองประธาน           |
| 2.3 ครูที่ได้รับเลือกจากเพื่อนครู | กรรมการและเลขานุการ |

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) กล่าวว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา มีจุดมุ่งหมายหลักก็เพื่อพัฒนาครูอาจารย์ในสถานศึกษา การนิเทศเป็นงานที่สร้างกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยการแนะนำ เสนอแนะ และให้บริการด้าน วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนเทคนิคและวิธีการ การปฏิบัติงาน การนิเทศควรทำอย่างมีระบบและก่อให้เกิดกำลังใจและขวัญแก่ผู้รับการนิเทศ เพื่อให้การศึกษาเกิดผลสัมฤทธิ์ตามความคาดหวังของการศึกษา ซึ่งผู้นิเทศการศึกษาจึงเป็นบุคคลใดก็ได้ที่สามารถปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายนี้ได้ ตามข้อเท็จจริงแล้วผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา เพราะเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารจึงทำหน้าที่ทั้ง “บริหาร” และ “นิเทศ” จึงถือได้ว่าปฏิบัติหน้าที่ โดยสมบูรณ์ในฐานะนักบริหาร อย่างไรก็ตาม

เนื่องจากผู้บริหารมีภารกิจมากมายจึงสามารถพิจารณาจากบุคคลที่มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อปรับปรุงสมรรถภาพการเรียนการสอน โดยการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนมากกว่าการชี้แนะ หรือสั่งการ บุคลากรในสถานศึกษาที่สามารถนิเทศได้ มีดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา
2. ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะฝ่ายวิชาการ
3. หัวหน้าคณะ หัวหน้าแผนก หัวหน้างานหรือหัวหน้าโครงการ
4. ครูอาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนแต่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน สามารถสาคิตหรือให้คำปรึกษาแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานได้
5. ผู้เชี่ยวชาญที่เชิญมาเป็นวิทยากรเฉพาะเรื่อง

จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) กล่าวว่า การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ จำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างหรือสายงานที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลเกี่ยวกับการนิเทศภายในประสานงานได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งการวางแผนการนิเทศ กำกับติดตาม การดำเนินงานนิเทศให้เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละโรงเรียน จำนวนครู ขนาดของโรงเรียน เป็นต้น ดังนี้



ที่มา : จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559)

### ภาพประกอบ 3 แผนผังโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียน

การจัดโครงสร้างรูปแบบการนิเทศดังกล่าวสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับโรงเรียนทุกขนาด คณะกรรมการนิเทศภายในเป็นงานที่ขึ้นตรงกับผู้อำนวยการทำการนิเทศทุกกลุ่มงาน โดยคณะกรรมการจะประกอบด้วยตัวแทนบุคลากรจากทุกกลุ่มงาน คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งเป็นฝ่ายสนับสนุนการบริหารงานโรงเรียนควรจะมีบทบาทเป็นที่ปรึกษา คณะกรรมการประกอบด้วย บุคลากรต่าง ๆ ดังนี้



คณะกรรมการสถานศึกษา	ที่ปรึกษา
ผู้อำนวยการโรงเรียน	ประธานกรรมการ
รองผู้อำนวยการทุกกลุ่มงาน	รองประธาน
หัวหน้ากลุ่มสาระฯ	กรรมการ
หัวหน้างานของแต่ละกลุ่ม	กรรมการ
ครูผู้นิเทศที่ได้รับการแต่งตั้ง	กรรมการ

กล่าวโดยสรุป คณะกรรมการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน คือ ผู้บริหารและบุคลากรภายในโรงเรียนที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ และได้รับการยอมรับจากเพื่อนครู ซึ่งแต่ละโรงเรียนอาจจะมีโครงสร้างการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับบริบท และขนาดของโรงเรียน เป็นสำคัญ

#### 8. เทคนิควิธีการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศภายในโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศต้องเลือกเทคนิคการนิเทศภายในที่สอดคล้องเหมาะสมกับผู้รับการนิเทศ เพื่อให้การนิเทศมีประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542) ได้ให้เทคนิคนิเทศภายใน เพื่อสนับสนุนการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาไว้ 10 เทคนิค ดังนี้

1. เทคนิคการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการนิเทศเพื่อพัฒนาครูในสภาพการทำงานปกติอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้มีแนวดำเนินการ คือ ผู้บริหารและคณะครูในสถานศึกษากำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับเรื่องที่จะศึกษาลงมือปฏิบัติจริง สรุปแนวทางหรือความรู้ที่ได้จากการศึกษา จัดการนิเทศจัดเวทีหรือบรรยากาศให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. เทคนิค Jig Saw เป็นวิธีการนิเทศพัฒนาครูเป็นรายบุคคลโดยกลุ่มผู้รับการนิเทศเพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้รับการนิเทศ แนวดำเนินการคือ ผู้นิเทศสำรวจความต้องการเรื่องที่ผู้รับการนิเทศต้องการรู้ จัดทำแผนและดำเนินการพัฒนาตามแผนโดยการแบ่งกลุ่มครั้งที่ 1 แบ่งกลุ่มศึกษาตามบัตรงาน แบ่งกลุ่มครั้งที่ 2 แต่ละกลุ่มนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาครั้งที่ 1 มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในกลุ่มใหญ่ ทุกคนทดสอบความรู้ด้วยตนเอง แต่ละคนสรุปเป็นองค์ความรู้ของตนเอง

3. เทคนิคคู่หูปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ เป็นวิธีการนิเทศพัฒนาครูเป็นรายบุคคลตามความต้องการของผู้รับการนิเทศ โดยวิธีการจับคู่พัฒนาเพื่อให้ครูมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ การดำเนินการคือกำหนดข้อตกลงร่วมกันว่าผู้ที่เข้ารับการพัฒนาต้องเผยแพร่ความรู้ ความสามารถโดยการลงมือปฏิบัติจริงพร้อมทั้งคู่หูอย่างน้อย

1 คน การปฏิบัตินั้นให้จัดการเรียนรู้ในสภาวะงานการทำงานปกติ คู่หูแต่ละคนนำผลการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันและกัน ปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

4. เทคนิคการสอนแบบจุลภาค (Microteaching Techniques) เป็นการนิเทศครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้โดยเฉพาะ เพื่อให้ครูสามารถพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแนวทางปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ได้ มีแนวดำเนินการคือ ทำความเข้าใจระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ เตรียมเครื่องมือ สื่อ และวิธีการประเมินผล ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศตรวจแผนการเรียนรู้ร่วมกันก่อนนำไปสอนจริง การสอนจริงนั้นจำนวนนักเรียนประมาณ 5-10 คน ผู้รับการนิเทศสอนตามแผนที่กำหนดไว้ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันประเมินและสรุปผลในกรณีที่ผลยังไม่น่าพึงพอใจให้ผู้รับการนิเทศปรับปรุงและจัดทำแผนการเรียนรู้อีกครั้งเพื่อสอนจริง ในกรณีที่ผลน่าพอใจนำวิธีสอนหรือทักษะนั้น ๆ ไปจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนปกติ

5. เทคนิคการสอนแนะ (Coaching Techniques) เป็นการพัฒนาครูเป็นรายบุคคล โดยมีพี่เลี้ยงหรือ Coach ช่วยแนะนำ เพื่อพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวดำเนินการคือ สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ การศึกษาความต้องการพัฒนาความสามารถของผู้นิเทศจึงเป็นเรื่องสำคัญ เมื่อเลือกวิธีใดที่จะนำไปปรับปรุงการจัดการเรียนรู้แล้ว ควรกำหนดบทบาทของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศให้ชัดเจน การนำเทคนิควิธีการ นวัตกรรมที่เลือกแล้วลงมือปฏิบัติ อาจจะดำเนินการโดยผู้นิเทศเป็นผู้สาธิตหรือพาทำ

6. เทคนิคการร่วมแรงร่วมใจเป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมมือกัน เพื่อพัฒนาครูผู้สอนให้มีความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการจัดการเรียนรู้ แนวทางดำเนินการคือ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศดำเนินการร่วมกันตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติ การประเมินผล สรุปและรายงานผลการพัฒนา โดยจัดทำเอกสารรายงานผลการพัฒนา และประชุมร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ เพื่อรับทราบผลการพัฒนาและใช้เป็นข้อมูลวางแผนพัฒนาต่อไป

7. เทคนิคการถามนำสนทนาวิชาการ เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศต้องการพัฒนาความรู้ความเข้าใจของผู้รับการนิเทศ โดยใช้คำถามเพื่อพัฒนาครูผู้สอนให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน การปฏิรูปการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การประกันคุณภาพการศึกษา และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษา แนวดำเนินการคือผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดขอบเขตเนื้อหาการนิเทศ การเตรียมข้อคำถามโดยผู้นิเทศเป็นผู้จัดเตรียมข้อคำถามตามขอบเขต เนื้อหาที่กำหนด ผู้รับการนิเทศ ศึกษา รวบรวมข้อมูลเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ที่ประชุมสรุปความรู้ความเข้าใจ ตามข้อคำถามและเสริมเพิ่มเติมในส่วนที่ไม่สมบูรณ์ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันประเมินและสรุปผลการดำเนินการทั้งด้านความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระและความพึงพอใจ

8. เทคนิคแบบร่วมคิดร่วมทำ เป็นการนิเทศที่มุ่งพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของผู้รับการนิเทศ โดยผู้นิเทศให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนทุกขั้นตอนในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ

การวางแผนการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลและการจัดทำเอกสาร  
 ในชั้นเรียน แนวดำเนินการคือ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนา ผู้รับการ  
 นิเทศนำวิธีหรือนวัตกรรมที่คิดค้นไปปฏิบัติตามขั้นตอน ผู้นิเทศให้ความช่วยเหลือให้คำปรึกษาแนะนำ  
 และให้กำลังใจพร้อมทั้งเสริมความรู้และทักษะที่จำเป็นผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันวิเคราะห์  
 ประเมินผลและสรุปผลการพัฒนา

9. เทคนิคการตรวจสอบและประเมินตนเอง เป็นเทคนิคที่ผู้นิเทศต้องการพัฒนา  
 ความรู้ความเข้าใจและทักษะของผู้รับการนิเทศโดยให้ตรวจสอบและประเมินตนเองตามหลักการหรือ  
 กฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดร่วมกัน แนวดำเนินการคือ กำหนดเป้าหมายในการพัฒนา วางแผนการจัดการ  
 เรียนรู้ โดยผู้รับการนิเทศวางแผนการจัดการเรียนรู้กับผู้เรียนที่รับผิดชอบตามแผนการ  
 จัดการเรียนรู้ พร้อมทั้งตรวจสอบและประเมินการจัดการเรียนรู้สรุปผลและประเมินตนเองและ  
 เสนอผลการประเมินตนเองต่อผู้นิเทศ เพื่อร่วมกันหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขเรื่องที่ต้องปรับปรุง  
 ส่วนเรื่องปฏิบัติได้แล้วก็กำหนดแนวทางการพัฒนาต่อไป

10. เทคนิคการนำเสนอตัวอย่างผลงาน เป็นเทคนิคที่ผู้นิเทศนำตัวอย่างผลงานที่ดี  
 มาให้ผู้รับการนิเทศได้ศึกษาเรียนรู้ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถพัฒนาผลงานทางวิชาการ  
 ที่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้เรียนและพัฒนาวิชาชีพ แล้วดำเนินการคือ ให้ความรู้ความเข้าใจ  
 เกี่ยวกับประโยชน์ของการพัฒนาผลงานทางวิชาการ ทั้งในการพัฒนาผู้เรียนความก้าวหน้าทางด้าน  
 วิชาการทางการศึกษา และความก้าวหน้าในวิชาชีพของครูผู้สอนในการเสนอขอเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น  
 ผู้นิเทศเสนอตัวอย่างผลงานทางวิชาการ ให้ผู้รับการนิเทศศึกษาขั้นตอนการดำเนินการพัฒนางาน  
 จนเกิดผลสำเร็จ ผู้รับการนิเทศพิจารณาเลือกประเภทผลงานวิชาการที่สอดคล้องเหมาะสมกับ  
 การปฏิบัติงานของตนเอง พร้อมทั้งเสนอขั้นตอนการพัฒนาต่อผู้นิเทศ ผู้รับการนิเทศดำเนินการ  
 พัฒนาผลงานทางวิชาการและจัดทำเป็นรายงาน ผู้นิเทศตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องเพื่อแนะนำให้  
 การแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาผลงานทางวิชาการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) กล่าวว่า การนิเทศภายในสถานศึกษาสามารถทำได้  
 หลายรูปแบบ รวมทั้งสามารถผสมผสานแต่ละรูปแบบเข้าด้วยกัน แต่จะใช้รูปแบบใดเมื่อใดนั้น  
 ควรคำนึงถึงความเหมาะสมกับสภาพปัญหาของสถานศึกษาเป็นสำคัญ วิธีการที่สถานศึกษาสามารถ  
 นำมาใช้มี ดังนี้

1. การเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้ ซึ่งสามารถจัดเป็นการบรรยายที่เน้น  
 การถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจของวิทยากรไปสู่ครูอาจารย์ การให้ความรู้ของวิทยากรสามารถ ทำได้  
 หลายวิธี ได้แก่ 1.1) การบรรยายโดยวิทยากรคนเดียวมาบรรยาย โดยมีครูอาจารย์เป็นผู้รับฟัง  
 การเชิญวิทยากรที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิได้รับการยอมรับและให้ความสนใจจากครูอาจารย์มาก ซึ่งอาจจะ  
 จัดเป็นกลุ่มใหญ่หรือเล็กก็ได้ เป็นกิจกรรมที่สามารถจัดได้โดยสะดวกและเปลืองค่าใช้จ่ายน้อย

1.2) การบรรยายโดยวิทยากรหลายคน วิทยากรจะมาเป็นทีม แต่ละคนจะมีความเชี่ยวชาญในเรื่องของตน การบรรยายโดยวิทยากรหลายคนช่วยให้บรรยากาศน่าสนใจ และสามารถช่วยกันพูดช่วยกันเสริม ลักษณะนี้คล้ายกับการจัดสัมมนา หรือจัดแบบซิมโปเซียม (Symposium) มีการอภิปรายประกอบด้วย และ 1.3) การบรรยายโดยใช้วัสดุอุปกรณ์ เป็นการบรรยายโดยใช้สื่อการสอนช่วย เช่น แผ่นใส สไลด์ แผนภูมิ ประกอบการบรรยาย สื่อการสอนเป็นสิ่งเร้าที่น่าสนใจ และทำให้ผู้รับการนิเทศมีความเข้าใจในเรื่องที่บรรยายได้มากขึ้น

2. การเชิญสถานประกอบการ โรงงานอุตสาหกรรมและบริษัทห้างร้านมาสาธิตอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ในการเรียนการสอนปัจจุบัน โดยเฉพาะด้านวิชาชีพ การอาชีวศึกษาต้องการเครื่องมือและอุปกรณ์ในการฝึกมาก การสาธิตจึงเป็นเทคนิควิธีที่ให้ความรู้ ที่มุ่งให้ผู้นิเทศได้เห็นการดำเนินการกระบวนการทำงานของอุปกรณ์เครื่องมือที่คล้ายกับสถานการณ์จริง แต่ควรจะเป็นกลุ่มขนาดเล็ก และใช้วิธีการอื่นควบคู่กันไป

3. การไปศึกษาดูงานตามหน่วยงาน เช่น สถานศึกษา สถานประกอบการ และโรงงานอุตสาหกรรม การออกภาคสนาม (Field Trip) นี้ เป็นเทคนิควิธีที่ต้องเดินทางออกจากสถานศึกษาไปยังแหล่งอื่น เพื่อศึกษาดูงานในด้านที่สัมพันธ์กับงานของครูอาจารย์ เช่น การเยี่ยมชมสถานศึกษาอื่น การเยี่ยมชมสถานประกอบการและโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งหน่วยงานอื่นจะพาชมสถานที่ สาธิตอุปกรณ์ เครื่องมือ ชี้แจง บรรยาย หรือจัดฉายแผ่นใส สไลด์ประกอบการบรรยาย แล้วแต่หน่วยงานนั้นจะนำเสนอให้ชม การไปทัศนศึกษาดูงานเป็นที่นิยมของครูอาจารย์ เพราะเป็นประสบการณ์ตรง และได้พักผ่อนจากการเดินทาง

4. สถานศึกษาจัดแหล่งและบริการทางวิชาการ เช่น จัดห้องสมุดอาชีพ นิทรรศการ ตลาดนัดแรงงาน เป็นต้น เป็นเทคนิควิธีที่เป็นการส่งเสริมทางด้านวิชาการให้กับครูอาจารย์

5. การสนทนาทางวิชาการ เป็นการจัดประชุมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการได้จัดกิจกรรมที่มีหัวข้อ อาจจะจัดเป็นครั้งคราวตามแต่ความสะดวกของสถานศึกษา การสนทนาทางวิชาการนี้สามารถเชิญวิทยากร ทั้งจากภายนอกหรือวิทยากรภายในสถานศึกษา

6. การสาธิตการสอน เป็นการแสดงที่อาจจะจำลองสถานการณ์จริง หรือที่เรียกว่าบทบาทสมมติ (Role Playing) โดยการกำหนดสถานการณ์ขึ้น แล้วให้ผู้ทำกิจกรรมตอบสนองหรือลองปฏิบัติไปตามที่ควรจะเป็นในการนำมาใช้ในการนิเทศ จะเป็นการนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นกับครูมาเป็นตัวกำหนด ให้ผู้ทำกิจกรรมสมมติตัวเองว่า ถ้าอยู่ในสถานการณ์นั้นเขาจะอย่างไร ซึ่งจะเป็นลักษณะสาธิตการสอนในแต่ละเรื่อง เช่น วิธีนำเข้าสู่บทเรียน การตั้งคำถาม การสร้างกำลังใจให้ผู้เรียน เป็นต้น

7. การประชุม การประชุมสัมมนาที่ใช้ในการนิเทศมีหลายลักษณะ เช่น การประชุมชี้แจงจากฝ่ายบริหารสถานศึกษา การประชุมกลุ่มย่อยในงานการประชุมเฉพาะกิจ การประชุมระดมสมอง ตลอดจนการประชุมสัมมนา

8. การสังเกตการสอนในชั้นเรียน เป็นเทคนิควิธีที่ทำการสังเกตการสอนในสถานการณ์จริงของครูอาจารย์ เพื่อวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานของครูอาจารย์เหล่านั้น การสังเกตภายในห้องเรียนจะช่วยให้ทราบจุดดีหรือจุดอ่อนของการสอน เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการนิเทศได้ การสังเกตการสอนต้องได้รับความยินยอม และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาการสอน จากแนวความคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับเทคนิคการนิเทศภายในโรงเรียน สามารถสรุปได้ว่า เทคนิคการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งเสริมการเรียนการสอน ซึ่งเป็นการนิเทศเพื่อพัฒนาครูในสภาพการทำงานปกติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูผู้สอนรู้แนวดำเนินการ คือ กำหนดเป้าหมายในการพัฒนา วางแผนการจัดการเรียนรู้ โดยผู้รับการนิเทศวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้กับผู้เรียนที่รับผิดชอบตามแผนการจัดการเรียนรู้ จากการสะท้อนผลของผู้นิเทศ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถพัฒนาผลงานทางวิชาการที่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้เรียนและพัฒนาวิชาชีพได้

9. กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นขั้นตอนในการดำเนินการของโรงเรียนซึ่งเป็นแบบแผนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ มีนักวิชาการหลายท่านได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการนิเทศไว้ดังนี้

Cogan (1973) ได้เสนอกระบวนการนิเทศโดยแบ่งการนิเทศเป็น 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้นิเทศ
2. การวางแผนร่วมกับครู
3. การกำหนดกลยุทธ์ในการสังเกต
4. การสังเกตการสอน
5. การวิเคราะห์กระบวนการเรียนการสอน
6. การวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์
7. การประชุมปรึกษาหารือ
8. การปรับปรุงแผน

Harris (1985) ได้พัฒนากระบวนการนิเทศการศึกษา แบ่งขั้นตอนออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินสภาพการทำงาน (Assessing) เป็นการศึกษาสภาพการณ์ที่เป็นอยู่เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดการเปลี่ยนแปลงมีขั้นตอนย่อย ดังนี้

- ต่าง ๆ
- 1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาธรรมชาติ ความสัมพันธ์ของสภาพการณ์ต่าง ๆ
  - 1.2 การสังเกตปรากฏการณ์รอบตัวโดยละเอียด
  - 1.3 การทบทวนเพื่อตรวจสอบปรากฏการณ์รอบตัว
  - 1.4 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงาน
  2. การจัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritizing) เป็นการกำหนดความสำคัญของงานโดยดำเนินการ ดังนี้
    - 2.1 กำหนดเป้าหมาย
    - 2.2 กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ
    - 2.3 กำหนดทางเลือก
    - 2.4 จัดลำดับความสำคัญของงาน
  3. การออกแบบวิธีการทำงาน (Designing) เป็นการจัดระบบวางแผนการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยดำเนินการ ดังนี้
    - 3.1 จัดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ
    - 3.2 การนำทฤษฎีสู่การปฏิบัติ
    - 3.3 เตรียมการต่าง ๆ ให้พร้อมในการปฏิบัติงาน
    - 3.4 จัดระบบการทำงาน
    - 3.5 การกำหนดแผนในการทำงาน
  4. การจัดสรรทรัพยากร (Allocating resources) เป็นการกำหนดทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงานโดยดำเนินการ ดังนี้
    - 4.1 กำหนดทรัพยากรตามความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ
    - 4.2 จัดสรรทรัพยากรให้หน่วยงานต่าง ๆ
    - 4.3 กำหนดทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับจุดมุ่งหมายเฉพาะ
    - 4.4 มอบหมายบุคลากรให้ปฏิบัติงาน
  5. การประสานงาน (Coordinating) เป็นกระบวนการประสานการใช้ทรัพยากรทั้งบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และประสานแผนการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยดำเนินการ ดังนี้
    - 5.1 ประสานการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ
    - 5.2 สร้างความสามัคคีพร้อมเพรียงในการทำงาน
    - 5.3 ปรับการทำงานส่วนต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ
    - 5.4 ประสานแผนโดยกำหนดเวลาการทำงานแต่ละช่วงให้ชัดเจน

6. การอำนวยการ (directing) เป็นการทำให้เกิดสภาพที่เหมาะสมในการดำเนินการตามแผนงานให้มากที่สุดโดยดำเนินการ ดังนี้

6.1 แต่งตั้งบุคลากร

6.2 กำหนดแนวทางหรือระเบียบปฏิบัติในการทำงาน

6.3 แนะนำการปฏิบัติงาน

6.4 ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกในการปฏิบัติงาน

Hoy และ Forsyth (1986) ได้นำเสนอกระบวนการนิเทศ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

1. ระยะก่อนการสังเกต (Pre-observation Phase) ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้นิเทศ โดยการลดความวิตกกังวล ชี้แจงบทบาทหน้าที่ของครูและผู้นิเทศในการทำงานร่วมกัน ช่วยให้ครูเข้าใจจุดมุ่งหมายและความหมายของการนิเทศ

ขั้นที่ 2 การวางแผนร่วมกับครู เป็นขั้นที่ครูและผู้นิเทศร่วมมือกันจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผู้เรียนและครู แผนต้องกำหนดผลลัพธ์ของการสอน กลยุทธ์การสอน การเสริมแรงในการเรียนรู้และการประเมินผล

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ในการสังเกต ผู้นิเทศ และครูจะร่วมกันวางแผนการสังเกตโดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการสังเกต วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การเตรียมกลวิธีในการสังเกตและการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ระยะการสังเกต (Observation Phase)

ขั้นที่ 4 การสังเกตการสอน เมื่อทุกอย่างได้รับการเตรียมการไว้แล้วสำหรับการสังเกตกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ครูและผู้นิเทศมีความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการสังเกตและการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างดี ผู้นิเทศจึงดำเนินการสังเกตการณ์สอนและใช้เครื่องมือที่กำหนดร่วมกันในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. ระยะหลังการสังเกต (Post-observation Phase) ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์กระบวนการเรียนการสอน เป็นการวิเคราะห์ที่ได้จากการสังเกตในช่วงต้นของผู้นิเทศ และครูอาจแยกกันวิเคราะห์แล้วจะนำมาวิเคราะห์ร่วมกันโดยอาจเชิญคนอื่นมาร่วมพิจารณาด้วย การวิเคราะห์ที่แตกต่างกันจะเป็นพื้นฐานสำหรับการอภิปรายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ในห้องเรียนที่สร้างสรรค์ได้

ขั้นที่ 6 การวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ เป็นความรับผิดชอบของผู้นิเทศที่จะเตรียมการประชุมเป็นขั้น ๆ ที่มีความสำคัญมาก ผู้นิเทศต้องเตรียมประเด็นในการประชุมและเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินการประชุม

ขั้นที่ 7 การประชุมปรึกษาหารือ ขั้นนี้ครูและผู้นิเทศจะเป็นสมาชิกการประชุมเพื่อวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้และกระบวนการเรียนการสอน การวางแผนและกิจกรรมต่าง ๆ จะนำไปสู่การประชุม

ขั้นที่ 8 การปรับปรุงแผน ครูและผู้นิเทศร่วมกันพิจารณาในเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนของครู รวมทั้งการวางแผนและการเริ่มต้นในการดำเนินการตามวงจรใหม่

Ascheson และ Gall (2003) ได้เสนอกระบวนการนิเทศภายในไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. จัดประชุมเพื่อวางแผน (Planning Conference) โดยมีผู้นิเทศกับครูผู้รับการนิเทศ เพื่อให้ครูได้มีโอกาสในการนำเสนอความต้องการ ประเด็นที่สนใจจะปรับปรุงและพัฒนาความมุ่งหวังในการพัฒนาบทบาทของผู้นิเทศในขั้นตอนนี้คือ ช่วยให้ครูเข้าใจเรื่องที่ครูสนใจให้ครูได้มองเห็นภาพการสอนของตนเองในปัจจุบัน ร่วมกันพัฒนาเทคนิคใหม่ ๆ ที่ครูสนใจที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน

2. การสังเกตการณ์สอน (Observation) การสังเกตการณ์สอนต้องดำเนินการต่อกระบวนการที่มีการวางแผน กำหนดแนวทางการสอนและวิธีการสังเกตการณ์สอนที่เหมาะสมกับเวลาที่จะทำการสังเกตการณ์สอนในชั้นเรียน

3. การประชุมให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Conference) ขั้นตอนนี้ผู้นิเทศและครูประชุมร่วมกัน เพื่อดูผลการสังเกตการณ์สอนและร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาพร้อมหาแนวทางแก้ไข

Allen และ Seaman (2005) ได้สรุปกระบวนการนิเทศการศึกษาที่มีชื่อว่า POLCA ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. Planning Process หมายถึง การวางแผนในการปฏิบัติงาน โดยคิดว่า จะทำอะไร กำหนดจุดมุ่งหมายของงาน พัฒนาการดำเนินการ กำหนดงานที่จะดำเนินการ คาดคะเนถึงผล ที่จะได้รับจากโครงการ

2. Organizing Process หมายถึง การจัดโครงสร้างการดำเนินงาน โดยสร้างหลักเกณฑ์ในการดำเนินงาน จัดหาทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน สร้างความสัมพันธ์ แบ่งงานโดยการกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ประสานงาน มอบหมายอำนาจให้ทำตามหน้าที่ วางโครงการของหน่วยงาน และพัฒนานโยบายต่าง ๆ



3. Leading Process หมายถึง บทบาทในฐานะผู้นำ โดยดำเนินการวินิจฉัยสั่งการ การคัดเลือกบุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรลงมือปฏิบัติงาน การสาคิดในการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ การติดต่อสื่อสาร การให้กำลังใจ การให้คำแนะนำให้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานให้ความร้ใจในการปฏิบัติงาน แสดงและอธิบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

4. Controlling Process หมายถึง การควบคุมการปฏิบัติงาน ดำเนินงานโดยพิจารณามอบหมายงาน ให้ความสะดวกในด้านต่าง ๆ พิจารณาลงโทษ มีการแก้ไขทันทีเมื่องานผิดพลาด การให้บุคลากรออกจากงาน การดักเตือนและการกำหนดระเบียบในการปฏิบัติงาน

5. Assessing Process หมายถึง การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน วัดผลการปฏิบัติงาน วิจัยผลการปฏิบัติงาน

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2528) ได้เสนอกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา ดังนี้

1. การวางแผนการปฏิบัติงาน (Work Plan) เป็นการหาข้อกำหนดว่าจะทำอะไร มีขอบเขตอย่างไร เพื่อจะได้ดำเนินการให้ตรงเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และวางแนวทางการแก้ปัญหาต่าง ๆ

2. การจัดระบบงาน (Organizing) เป็นการจัดแบบสายงานการนิเทศการศึกษา ในหน่วยงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ

3. การดำเนินงาน (Implementation of Plan) มีการกำหนดว่าเริ่มปฏิบัติงานตามแผนเมื่อใด สิ้นสุดเมื่อใด และจะใช้วิธีใดติดตามผล

4. การประเมินผลงาน (Evaluation) กำหนดวิธีการประเมินผลงานไว้เป็นระยะ เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข ควรประเมินทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534) ได้กล่าวถึง กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1.1 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลตัวบ่งชี้คุณภาพด้านต่าง ๆ เช่น ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มประสบการณ์ ด้านภาวะสุขภาพ ด้านอัตราการเข้าชั้น เป็นต้น

1.2 สำรวจและประเมินความต้องการของครู

1.3 จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการ

1.4 วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา จัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ กำหนด

ทางเลือกในการแก้ปัญหา และดำเนินการตามความต้องการ

ขั้นที่ 2 การวางแผนการนิเทศ การวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นขั้นตอนที่นำเอาทางเลือกที่จะดำเนินการมาร่วมกันกำหนดรายละเอียดกิจกรรม และจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติ

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติการนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้นิเทศจะต้องนำหลักการนิเทศ เทคนิค สื่อ และเครื่องมือนิเทศไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคลากรผู้ได้รับการนิเทศ เพื่อให้การปฏิบัติการนิเทศสามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยควรดำเนินการดังนี้

3.1 เตรียมความพร้อมก่อนการนิเทศ ควรจัดให้มีการประชุมคณะปฏิบัติงานเพื่อซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการ/กิจกรรม/สื่อ/เครื่องมือ/การบันทึกผล/การประเมินผล/การสรุปผลการนิเทศ

3.2 ปฏิบัติการนิเทศ การดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ในโครงการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้นิเทศไม่ควรละเลยเกี่ยวกับการเสริมแรงให้กำลังใจรับทราบปัญหาความต้องการของผู้รับการนิเทศ นำเอาปัญหาและความต้องการมาพิจารณาหาทางช่วยเหลือสนับสนุน

ขั้นที่ 4 สรุปผลการประเมิน เป็นการตรวจสอบความสำเร็จของโครงการกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีขอบข่ายกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

4.1 ประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

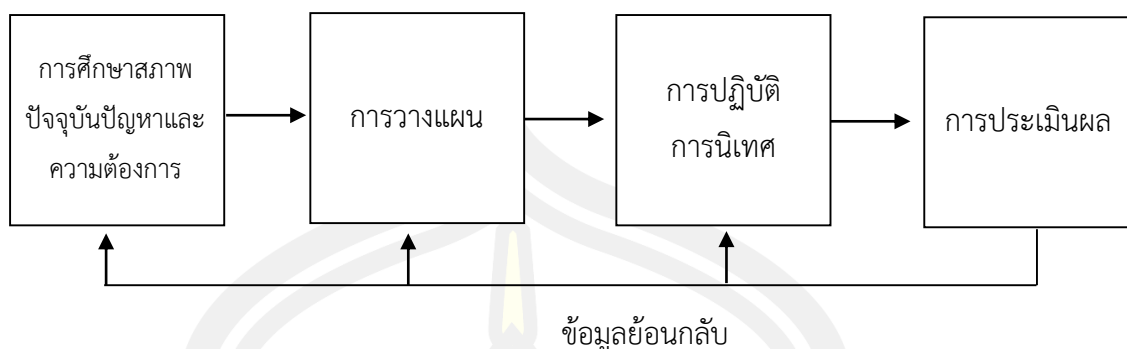
4.2 ประเมินความคิดเห็น เพื่อทราบความพึงพอใจของผู้ได้รับการนิเทศ

4.3 ประเมินกระบวนการนิเทศภายใน

4.4 สรุปผลการประเมิน เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ในโอกาสต่อไป

ชาลี มณีศรี (2542) ได้กล่าวว่า กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นกิจกรรมสำคัญเป็นขั้นตอนปฏิบัติการทั้งด้านกระบวนการบริหาร กระบวนการนิเทศ และกระบวนการเรียนการสอนควบคู่กันไปอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้



ที่มา : ชารี มณีศรี (2542)

#### ภาพประกอบ 4 กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การเข้าชั้น คุณลักษณะต่าง ๆ ตามเกณฑ์มาตรฐาน เป็นต้น การสำรวจความต้องการของครู การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการ การวิเคราะห์สาเหตุปัญหา การจัดลำดับ กำหนดทางเลือกการแก้ปัญหาและดำเนินการตามความต้องการ

ขั้นที่ 2 การวางแผน นำเอาทางเลือกตามขั้นที่ 1 มากำหนดรายละเอียดของกิจกรรม โดยเขียนเป็นโครงการนิเทศ ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญ คือ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบโครงการ แผนดำเนินงาน ระยะเวลา สถานที่ งบประมาณ การประเมินผล และผลที่คาดว่าจะได้รับ

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติการนิเทศ เป็นขั้นลงมือทำตามโครงการนิเทศที่กำหนดหลัก โดยคำนึงถึงหลักการนิเทศ เทคนิค ทักษะ สื่อ และเครื่องมือนิเทศ การเตรียมความพร้อมสร้างความเข้าใจรวมทั้งการเสริมแรงให้กำลังใจช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้บริหารโรงเรียน

ขั้นที่ 4 การประเมินผล ตรวจสอบผลการดำเนินการนิเทศตามโครงการที่กำหนด ผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ ประเมินความคิดเห็น กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน รวมผล การประเมินข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงต่อไป

สังต์ อุทรานันท์ (2548) ได้นำเสนอกระบวนการนิเทศการศึกษาโดยกำหนดขั้นตอนไว้ 5 ขั้นตอน เรียกว่า “PIDRE” ดังนี้

1. การวางแผนการนิเทศ (Planning-P) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศจะทำการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาและความต้องการจำเป็นที่จะต้องมีการนิเทศ รวมทั้งวางแผนถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนิเทศที่จัดขึ้น

2. ให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ (Informing-I) เป็นขั้นตอนของการให้ความรู้ ความเข้าใจถึงสิ่งที่จะดำเนินการว่าจะต้องอาศัยความรู้ ความสามารถอย่างไรบ้าง จะมีขั้นตอนในการ ดำเนินการอย่างไร และจะอย่างไรให้ผลงานออกมามีคุณภาพ ซึ่งถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ทุกครั้งสำหรับการเริ่มการนิเทศที่จัดขึ้นใหม่ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดก็ตาม ถือเป็นความจำเป็นสำหรับ การนิเทศที่ยังไม่เป็นไปอย่างต้องการ จำเป็นต้องมีการทบทวนความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง

3. การดำเนินการปฏิบัติการนิเทศ (Doing-D) ประกอบด้วยการปฏิบัติงานใน 3 ลักษณะ คือ การปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ การปฏิบัติงานของผู้ให้การนิเทศ การปฏิบัติงานของ ผู้สนับสนุนการนิเทศ

4. การสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ (Reinforcing-R) เป็นขั้นตอนของ การเสริมแรงของผู้บริหาร เพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจและบังเกิดความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานขั้นตอนนี้อาจดำเนินการไปพร้อม ๆ กับที่ผู้รับการนิเทศกำลังปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติงาน ได้เสร็จสิ้นลงแล้ว

5. การประเมินผลการนิเทศ (Evaluating-E) เป็นขั้นที่ผู้นิเทศทำการประเมินผล การดำเนินงานที่ได้ดำเนินการผ่านไปแล้วว่าเป็นอย่างไร หลังจากการประเมินผลการนิเทศหากพบว่า มีปัญหาหรืออุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานไม่ได้ผลก็สมควรจะต้องทำการปรับปรุงแก้ไขให้ตรงหรือ สอดคล้องกับสภาพปัญหานั้น ๆ

กรรองทอง จิระเดชากุล (2550) ได้กล่าวถึงการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ ดังนี้

1. สร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนในการ ประชุมปฏิบัติการ เพื่อจัดทำแผนการนิเทศภายในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารหรือคณะกรรมการนิเทศของ โรงเรียนเป็นผู้สร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญ จำเป็นที่ต้องมีการนิเทศ ภายในโรงเรียน ชี้แจงแนวทางในการปฏิบัติการนิเทศโดยภาพรวม หาข้อตกลงร่วมกัน

2. วิเคราะห์ความต้องการและประเมินความจำเป็นในการพัฒนา ดำเนินการโดย การรวบรวมแบบสอบถามที่ส่งให้ครูทุกคนในโรงเรียนให้ข้อมูล แล้วนำมาสรุปและเรียงลำดับ ความต้องการจากมากที่สุดถึงน้อยที่สุด เรื่องใดมีตัวเลขมากที่สุด แสดงว่าครูมีความต้องการพัฒนาใน เรื่องนั้นเป็นอันดับแรก ส่วนตัวเลขรองลงมาจะเป็นความต้องการพัฒนาเป็นอันดับที่ 2, 3... ต่อไป วิเคราะห์เพื่อหาความต้องการในการพัฒนานักเรียน จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การสอบตกซ้ำชั้น การไม่ผ่านตามผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง เป็นต้น การประเมินหาความจำเป็น ในการพัฒนาเป็นหน้าที่ ของผู้บริหารหรือคณะกรรมการนิเทศของโรงเรียนที่จะต้องค้นพบจากการ ตรวจสอบและประเมิน การปฏิบัติงานของครู ซึ่งต้องปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

### 3. วิเคราะห์หาจุดเด่นจุดด้อย เพื่อกำหนดจุดพัฒนา

วิเคราะห์ผลที่ได้จากข้อมูลความต้องการในการพัฒนาของครู เมื่อวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาได้ครบถ้วนแล้ว จึงร่วมกันหาสาเหตุของความจำเป็นและความจำเป็นแล้วจึงหาจุดที่จะพัฒนา

4. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนนิเทศภายในโรงเรียน การจัดทำแผนการนิเทศภายในโรงเรียนมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

4.1 กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายในการพัฒนา และกิจกรรมการนิเทศ

4.2 จัดทำแผนนิเทศ

4.3 ปฏิบัติตามแผนนิเทศ สร้างเครื่องมือ และวางแผนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 5. รายงานผลการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน

วัชรุ เล่าเรียนดี (2552) กล่าวถึงการนิเทศแบบร่วมพัฒนาวิชาชีพเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 การประชุมก่อนการสังเกตการสอน (Pre-observation Conference) เป็นการประชุมปรึกษาหารือระหว่างผู้นิเทศกับครูผู้สอนก่อนการสังเกตการสอน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 ผู้นิเทศพูดปรึกษาหารือกับผู้สอนเกี่ยวกับประเด็นที่น่าสนใจ หรือประเด็นที่เป็นปัญหาในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้มองเห็นชัดเจนเกี่ยวกับพฤติกรรมการสอน หรือพฤติกรรมเรียนที่เป็นปัญหาและที่เกิดขึ้นในห้องเรียน

1.2 เป็นขั้นตอนการตกลงกันในเรื่องพฤติกรรมที่จะสังเกตในห้องเรียน ร่วมกันกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของพฤติกรรมที่ใช้ได้หรือต้องปรับปรุง ถ้าผู้นิเทศหรือครูไม่ได้พูดคุยหรือปรึกษาหารือเกี่ยวกับประเด็นที่เป็นปัญหาก่อน ผู้นิเทศก็จะกำหนดเกณฑ์ที่เป็นพื้นฐานของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในห้องเรียนเพื่อจะบันทึกได้ตรง แต่ถ้าครูและผู้นิเทศได้พูดจาตกลงกันก่อนแล้วเกี่ยวกับประเด็นที่เป็นปัญหาในขั้นตอนนี้ ก็จะต้องพยายามนิยามพฤติกรรมนั้นให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อจะได้หาแนวทางแก้ไขจุดที่เป็นปัญหานั้น แต่ในขั้นตอนนี้ทั้งผู้นิเทศและครูจะต้องช่วยกันกำหนดเกณฑ์มาตรฐานพื้นฐานการปฏิบัติที่ครูควรจะต้องปฏิบัติได้

1.3 เป็นขั้นตอนการเลือกเครื่องมือ หรือสร้างเครื่องมือในการสังเกตการสอน โดยที่ผู้นิเทศอาจจะเสนอเครื่องมือในการสังเกตการสอนในชั้นเรียน ให้ครูได้รับรู้ที่จะใช้ในการเก็บบันทึกข้อมูลพฤติกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดและเกี่ยวข้องกับประเด็นที่เป็นปัญหาและเกิดขึ้นในห้องเรียน

2. ขั้นตอนที่ 2 การสังเกตการสอน (Observation) เป็นการสังเกตพฤติกรรมการสอนที่ได้ตกลงกันได้ โดยที่ผู้นิเทศจะดำเนินการสังเกตการณ์จัดการเรียนการสอนในห้องเรียน

ตั้งแต่ต้นจนจบหรือในช่วงเวลาที่เหมาะสม ตามที่ตกลงกันไว้ระหว่างครูและผู้นิเทศ โดยใช้เครื่องมือที่ได้เลือกหรือสร้างขึ้นทำการบันทึกข้อมูลจากการสังเกต

3. ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการสอน (Analysis) เป็นการวิเคราะห์จากการสังเกตการสอน และระบุที่ต้องแก้ไขปรับปรุงหรือคงไว้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ผลจากการสังเกตการสอน ผู้นิเทศรวบรวม เรียบเรียงข้อมูลที่ได้จากการสังเกตการสอนให้ชัดเจน เข้าใจง่าย พร้อมทั้งจะนำเสนอให้ครูผู้สอนทราบ โดยที่ผู้นิเทศจะต้องจัดการเก็บข้อมูลนั้นอย่างสมบูรณ์ที่สุด แปลผลของข้อมูลจากการสังเกตให้ครูเข้าใจอย่างชัดเจน แต่ไม่ควรให้ความคิดเห็นส่วนตัวเชิงประเมินผลหรือวิพากษ์วิจารณ์การปฏิบัติงานของครูเพียงเพื่อเสนอให้ครูทราบว่า จากการสังเกตการสอนนั้นพฤติกรรมที่บันทึกออกมาตามที่เห็นและร่วมกันคิดพิจารณาจุดที่ต้องแก้ไขเปลี่ยนแปลง หรือคงไว้หลังจากที่ครูยอมรับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

3.2 การร่วมพิจารณาพฤติกรรมที่จะต้องคงไว้ หรือเปลี่ยนแปลงจากการวิเคราะห์ผลของการสังเกต ซึ่งผู้นิเทศจะพิจารณาพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งดีอยู่แล้วและควรคงไว้ และพฤติกรรมการสอนที่ควรเปลี่ยนแปลง เพื่อจะได้แก้ปัญหาการสอนของครู โดยผู้นิเทศจะต้องวางแผนยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นปัญหาดังกล่าว ซึ่งอาจจะพิจารณาร่วมกับครู

4. ขั้นตอนที่ 4 การประชุมหลังการสังเกตการสอน (Post-observation Conference) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการนิเทศการสอน ก่อนที่จะมีการดำเนินกระบวนการซ้ำ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอน ดังนี้

4.1 การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูผู้สอนเกี่ยวกับผลการสังเกตการสอน ในขั้นตอนนี้ ผู้นิเทศจะทบทวนข้อตกลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับประเด็นปัญหาในการสอนของครูและวิธีการที่ได้มาซึ่งข้อมูลดังกล่าว ซึ่งข้อมูลนี้จะได้มาจากการสังเกตการสอนของผู้นิเทศเอง การนำเสนอข้อมูลย้อนกลับแก่ครูจะต้องเป็นไปในลักษณะที่พยายามทำให้ครูเข้าใจและกระตุ้น ส่งเสริมให้ครูได้ทำการพิจารณา วิเคราะห์ข้อมูลด้วยตนเอง แม้ว่าผู้นิเทศจะต้องทำการวิเคราะห์มาแล้วก็ตาม แต่ผลการวิเคราะห์ของผู้นิเทศจะยังไม่นำเสนอให้ครูทราบ แต่จะใช้วิธีนำและฝึกให้ครูได้ใช้ข้อมูลจากการสังเกตมาสรุปผลของประเด็นที่เป็นปัญหาหรือที่ต้องแก้ไขด้วยตัวเองให้ได้

4.2 การพิจารณายุทธวิธีการแก้ปัญหาของครู โดยผู้นิเทศจะให้ผู้ช่วยแนะนำ หรือชี้แนะวิธีการปรับปรุงและพัฒนา ทั้งคู่จะร่วมกันปรับปรุงและพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ 1) พฤติกรรมการสอนที่เหมาะสมควรแก่การคงไว้ 2) พฤติกรรมการสอนที่ไม่ถูกต้อง ควรต้องปรับปรุงแก้ไข 3) ยุทธวิธีต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นปัญหา และ 4) การดำเนินการตามกระบวนการนิเทศการสอนอีกครั้ง (Recycle) โดยการดำเนินการตามกระบวนการนิเทศการสอนอีกครั้ง (Recycle) เป็นเรื่องที่ควรปฏิบัติเมื่อปรากฏว่าครูมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ที่เป็นปัญหาแต่ปัญหาการสอนยังคงเกิดขึ้นอยู่ ดังนั้นการดำเนินการตามกระบวนการนิเทศควรมีการปฏิบัติซ้ำอีกครั้ง โดยเน้นประเด็นปัญหาเดิม แต่เครื่องมือในการสังเกตการสอนก็ควรจะต้องปรับเปลี่ยนด้วยผู้นิเทศและครูควรร่วมกันปฏิบัติตามทุกขั้นตอนของกระบวนการ เพื่อช่วยกันแก้ปัญหาในการสอนของครู

จู่ไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการนิเทศภายใน ดังนี้

1. การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นการค้นหาข้อมูลที่เป็นปัญหาหรือสิ่งที่ยังบกพร่องที่ทำให้งานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และการศึกษาความต้องการจำเป็นของโรงเรียน ใช้เป็นองค์ประกอบในการจัดทำโครงการปฏิบัติงาน
2. การวางแผนการนิเทศ ทำให้ทุกคนรู้จุดหมายและแนวทางในการปฏิบัติงาน สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น ทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นอุปสรรค และหนทางที่จะขจัดอุปสรรค การวางแผนทำให้ได้ศึกษาหลักการและวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสมในการดำเนินงาน การร่วมกันวางแผนทำให้เกิดการประสานงานและการร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ
3. การสร้างสื่อและเครื่องมือ เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่ผู้นิเทศจำเป็นต้องคำนึงถึงควบคู่ไปกับเทคนิคหรือวิธีการนิเทศ เพื่อให้การนิเทศเกิดประโยชน์และกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นิเทศต้องมีความรู้ความเข้าใจในการสร้างและการใช้สื่อและเครื่องมือในการนิเทศให้เกิดความเหมาะสมกับกิจกรรมนิเทศที่นำมาใช้กับครู
4. การปฏิบัติการนิเทศ การดำเนินการตามแผนและโครงการที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการแล้วไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้
5. การประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ มุ่งประเมินผลโครงการนิเทศภายในโรงเรียน ทั้งในระดับโรงเรียน กลุ่มงาน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า และความสำเร็จของโครงการ

จากกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้รับผิดชอบการนิเทศต้องคิดวิเคราะห์ถึงความต้องการ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความจำเป็นในการนิเทศ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพ กำหนดโครงการของคณะทำงานตั้งเกณฑ์มาตรฐาน การรวบรวมทรัพยากรที่มีทั้งบุคคลและวัสดุอุปกรณ์ การมอบหมายงาน การประสานงานการกระจายอำนาจหน้าที่ โครงสร้างขององค์กร และความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างงานต่าง ๆ จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการ พร้อมทั้งตัดสินใจในการดำเนินการนิเทศ กำหนดวิธีการในการนิเทศกระตุ้น จูงใจ การสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ ให้คำแนะนำเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการนิเทศ ควบคุม กำกับติดตามดูแลให้





ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบของ การนิเทศภายใน	นักวิชาการ/หน่วยงาน											ความถี่	
	Cogan (1973)	Harris (1985)	Hoy และ Forsyth (1986)	Ascheson และ Gall (2003)	Allen (2005)	วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2528)	สำนักงานคณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติ (2534)	ชารี มณีศรี (2542)	สังัด อุทรานันท์ (2548)	กรองทอง จิตรเดชากุล (2550)	วิชรา เลาเรียนดี (2552)		จุไรรัตน์ สุตรง (2559)
6. การประชุมปรึกษาหารือ	√		√	√							√		4
7. การปรับปรุงแผน	√		√								√		3
8. การประเมินสภาพ การทำงาน	√	√	√		√		√	√		√	√	√	9
9. การจัดลำดับความสำคัญ		√					√						2
10. การจัดสรรทรัพยากร		√											1
11. การประสานงาน	√	√			√								3
12. การอำนวยความสะดวก	√	√			√								3
13. การประชุมให้ข้อมูล ย้อนกลับ	√			√	√		√	√	√		√	√	8
14. การจัดโครงสร้าง การทำงาน	√				√								2
15. บทบาทในฐานะผู้นำ	√				√								2
16. การควบคุมการ ปฏิบัติงาน	√				√							√	2
17. การสำรวจและประเมิน ความต้องการของครู							√			√	√	√	4
18. การให้ความรู้ก่อน การนิเทศ					√				√				2
19. การจัดทำแผนนิเทศ									√	√	√		3
20. การสร้างสื่อและเครื่องมือ											√		1
21. รายงานผลการนิเทศ									√				1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขอบข่ายของการนิเทศภายใน เกี่ยวกับองค์ประกอบจากตาราง 3 โดยใช้เกณฑ์สอดคล้องของนักวิชาการและแผนขอบข่ายร้อยละ 60 ขึ้นไป ได้ 5 องค์ประกอบดังนี้ 1) การวางแผน 2) การวิเคราะห์กระบวนการเรียนการสอน 3) การสังเกตการสอน 4) การประเมินสภาพการทำงาน และ 5) การสะท้อนผล

จากแนวคิดนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นประเด็นองค์ประกอบของการนิเทศภายใน ส่วนองค์ประกอบที่เหลือได้นำไปจัดกลุ่มตามความสอดคล้องเพื่อนำไปสร้างเป็นองค์ประกอบของการนิเทศภายใน ปรากฏดังตาราง 4

ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการนิเทศภายใน ของนักวิชาการและแผนขององค์กรภาครัฐ จากตาราง 3

องค์ประกอบของการนิเทศภายใน	ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ
1. ตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Pre-observation)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้นิเทศ</li> <li>2. การประชุมปรึกษาหารือ</li> <li>3. การประเมินสภาพการทำงาน</li> <li>4. การสำรวจและประเมินความต้องการของครู</li> <li>5. การจัดลำดับความสำคัญ</li> </ol>
2. การวางแผน (Plan)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวางแผนร่วมกับครู</li> <li>2. การกำหนดกลยุทธ์ในการสังเกต</li> <li>3. การปรับปรุงแผน</li> <li>4. การจัดสรรทรัพยากร</li> <li>5. การประสานงาน</li> <li>6. การอำนวยความสะดวก</li> <li>7. การจัดโครงสร้างการทำงาน</li> <li>8. บทบาทในฐานะผู้นำ</li> <li>9. การจัดทำแผนนิเทศ</li> <li>10. การสร้างสื่อและเครื่องมือ</li> </ol>
3. การปฏิบัติ (Do) (การเยี่ยมชั้นเรียน ประเมิน)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การให้ความรู้ก่อนการนิเทศ</li> <li>2. การสังเกตการสอน</li> <li>3. การวิเคราะห์กระบวนการเรียนการสอน</li> <li>4. การควบคุมการปฏิบัติงาน</li> </ol>
4. การสะท้อนผล (Reflection)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การประชุมให้ข้อมูลย้อนกลับ</li> <li>2. รายงานผลการนิเทศ</li> </ol>

จากตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการนิเทศภายใน ของนักวิชาการและแผนขององค์กรภาครัฐ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Pre-observation) 2) การวางแผน (Plan) 3) การปฏิบัติ (Do) (การเยี่ยมชั้นเรียน ประเมิน) และ 4) การสะท้อนผล (Reflection)

ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของการนิเทศภายในโรงเรียนในแต่ละองค์ประกอบมาศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดความหมายและตัวชี้วัด ดังนี้

### 1. ตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Observe)

#### 1.1 ความหมาย

นักวิชาการ นักการศึกษา ได้เสนอความหมายตรวจสอบสภาพแวดล้อมไว้ดังนี้

บุญเลี้ยง คำชู (2544) ได้ให้ความหมาย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไว้ว่า การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน เป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการคิดวิเคราะห์ที่จะให้ได้มาซึ่งเป็นวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนบรรลุภารกิจด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ให้สามารถดำเนินการวางแผนได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษา มีขั้นตอนในการวิเคราะห์ภารกิจในโรงเรียนประกอบด้วย

1. วิเคราะห์สถานภาพภารกิจ (Portfolio Analysis) การดำเนินการด้านการวางแผนระดับโรงเรียน ดังนี้ 1.1) เพื่อศึกษาวิเคราะห์เบื้องต้นที่เกี่ยวกับสถานภาพปัจจุบันและความต้องการ 1.2) วิเคราะห์และประสานงานในการจัดสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน 1.3) สรุปผลการดำเนินงานโครงการของโรงเรียน 1.4) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน 1.5) จัดทำร่างแนวการศึกษาของโรงเรียนในเบื้องต้น 1.6) กำหนดวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนต้องการจะดำเนินงาน 1.7) ประสานแผนกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และ 1.8) กำหนดทิศทางเป้าหมายของโรงเรียนตามเวลาที่กำหนด

2. วิเคราะห์สถานภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) คือการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการสำรวจถึงปัจจัย เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่ต้องดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนที่ทำการสอนในระดับประถมศึกษา ดังนี้ 2.1 การศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียน 2.2 การศึกษาวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของโรงเรียน 2.3 การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษาของโรงเรียน 2.4 การศึกษาหาแนวทางที่ดีในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารงาน 2.5 การศึกษาวิเคราะห์และประสานงานในการจัดทำแผนให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานระดับสูงและนโยบายของโรงเรียน 2.6 การประสานงานในการ

วางแผนกับฝ่ายแผนงานของโรงเรียน หมอวิชาและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง 2.7 ช่วยเหลือ  
ประสานงานในการกำกับ ดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลโครงการ

3. ความคาดหวังและความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Expected and Needs of Stakeholders) การมุ่งหวังผลสำเร็จการจัดการศึกษาของโรงเรียน ดังนี้

- 3.1) การเตรียมในการดำเนินงาน การพัฒนาและการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้า ให้การทำงานมีเป้าหมาย  
ในอนาคตก้าวไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดอยู่กับที่ ช่วยให้ภารกิจได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ
- 3.2) การปฏิบัติงานที่มีแผน มีระบบ ขั้นตอนและระยะเวลาที่และเป้าหมายที่กำหนดไว้มีความชัดเจน
- 3.3) กรณีมีปัญหาเกิดขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในหน่วยงานและ สภาพแวดล้อมภายนอก  
สามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่ 3.4) สามารถเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหาร บุคลากรที่เกี่ยวข้อง  
สามารถวินิจฉัย ตัดสินใจได้อย่างมีหลักเกณฑ์และกิจการต่าง ๆ 3.5) ทำให้รู้ถึงอดีตสภาพปัจจุบันและ  
อนาคต เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา ปรับปรุงการบริหารและกิจการต่าง ๆ 3.6) มีการใช้ทรัพยากร  
อย่างประหยัดและได้ผลอย่างคุ้มค่า และ 3.7) ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจการประสานงานทั้งใน  
หน่วยงานและนอกหน่วยงานอื่นในระดับต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกันประหยัดเวลา  
ประสบความสำเร็จในเวลาที่รวดเร็ว

รังสรรค์ มณีเด็ก (2544) ได้ให้ความหมายไว้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม  
ในสถานศึกษา ประกอบด้วย

#### 1. การศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน

การหาจุดแข็ง และจุดอ่อนของโรงเรียน ควรเก็บข้อมูลจาก  
แหล่งข้อมูลหลายแห่ง ซึ่งอาจเก็บข้อมูลจากระบบข้อมูลและสารสนเทศของโรงเรียนเองจากชุมชน  
ผู้ปกครองคณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน คณะครูและนักการภารโรง ประเด็นที่จะนำมา  
ศึกษาจุดแข็งจุดอ่อน โดยศึกษาปัจจัย (Output) กระบวนการดำเนินงาน (Process) ซึ่งเกี่ยวกับ  
บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ การบริหารการจัดการ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal  
Environment) ของโรงเรียน มีประเด็นที่นำมาพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน คือ โครงสร้างของ  
องค์กร วัฒนธรรม การบริการทรัพยากร และผลผลิต

#### 2. การศึกษาโอกาสและอุปสรรคการดำเนินงานของโรงเรียน

การศึกษาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของโรงเรียน  
เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ประกอบด้วย 2.1) ด้านเศรษฐกิจ  
ได้แก่ รายได้ของประชากร ภาวะเงินเฟ้อ หนี้สิน การมีงานทำ 2.2) ด้านสังคมวัฒนธรรม ได้แก่  
ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม 2.3) ด้านเทคโนโลยี ได้แก่  
ความเปลี่ยนแปลงทางด้านนวัตกรรมและ เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ความทันสมัยของอุปกรณ์ เครื่องมือ

เครื่องใช้ในการดำเนินงาน และ 2.4 ด้านการเมือง-กฎหมาย ได้แก่ นโยบายทางการเมืองระดับชาติ และระดับท้องถิ่นเสถียรภาพของรัฐบาล ระเบียบกฎหมายต่าง ๆ

จูไรต์น์ สูดรุ่ง (2559) ได้ให้ความหมาย การศึกษาสภาพความต้องการ การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นการค้นหาข้อมูลที่เป็นปัญหาหรือสิ่งที่ยังบกพร่องที่ทำให้งานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และการศึกษาความต้องการจำเป็นของโรงเรียน ใช้เป็นองค์ประกอบในการจัดทำโครงการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ตรวจสอบสภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศภายในโรงเรียน วิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน เป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการคิดวิเคราะห์ สำหรับค้นหาข้อมูลที่เป็นปัญหาหรือสิ่งที่ยังบกพร่องที่ทำให้งานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ให้สามารถดำเนินการวางแผนได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษามีขั้นตอนในการวิเคราะห์ภารกิจในโรงเรียนให้ได้วิธีการที่ดีที่สุด เพื่อให้โรงเรียนบรรลุภารกิจด้วยการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

## 1.2 ตัวชี้วัดตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Pre-observation)

นักวิชาการ นักการศึกษา ได้เสนอตัวชี้วัดตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Pre- observation) ไว้ดังนี้

Hoy และ Forsyth (1986) ได้กล่าวถึง ระยะเวลาก่อนการสังเกต (Pre-observation Phase) ที่มีขั้นตอนสำคัญ คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้นิเทศ โดยการลดความวิตกกังวล ซึ่งแจ่งบทบาทหน้าที่ของครูและผู้นิเทศในการทำงานร่วมกัน ช่วยให้ครูเข้าใจจุดมุ่งหมาย และความหมายของการนิเทศ

Harris (1985) ได้กล่าวถึง การประเมินสภาพการทำงาน (Assessing) เป็นการศึกษาสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดการเปลี่ยนแปลงมีขั้นตอนย่อย ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาธรรมชาติ ความสัมพันธ์ของสภาพการณ์ต่าง ๆ
- 2) การสังเกต
- 3) การทบทวนเพื่อตรวจสอบปรากฏการณ์รอบตัว และ
- 4) การเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534) ได้กล่าวถึง การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ดังนี้ 1) ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลตัวบ่งชี้คุณภาพด้านต่าง ๆ เช่น ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มประสบการณ์ ด้านภาวะสุขภาพ ด้านอัตราการเข้าชั้น เป็นต้น 2) สำรวจและประเมินความต้องการของครู 3) จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการ และ 4) วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา จัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา และดำเนินการตามความต้องการ

ชาร์ลี มณีศรี (2542) ได้กล่าวถึง การตรวจสอบสภาพแวดล้อม หรือการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ คุณภาพ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การเข้าชั้น คุณลักษณะต่าง ๆ ตามเกณฑ์มาตรฐาน เป็นต้น การสำรวจความต้องการของครู การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และความต้องการ การวิเคราะห์ สาเหตุปัญหา การจัดลำดับ กำหนดทางเลือกการแก้ปัญหาและดำเนินการตามความต้องการ

สรุปได้ว่า การตรวจสอบสภาพแวดล้อมมีตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ศึกษาและ วิเคราะห์ข้อมูลตัวบ่งชี้คุณภาพด้านต่าง ๆ เช่น ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มประสบการณ์ ด้านภาวะสุขภาพ ด้านอัตราการเข้าชั้น คุณลักษณะต่าง ๆ ตามเกณฑ์มาตรฐาน เป็นต้น 2) การสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้นิเทศ 3) การสำรวจความต้องการของครู 4) การจัดลำดับความสำคัญ ของปัญหา และความต้องการ 5) การวิเคราะห์หาสาเหตุและปัญหา 6) กำหนดทางเลือก การแก้ปัญหา และ 7) การดำเนินการตามความต้องการ

## 2. การวางแผน (Plan)

### 2.1 ความหมาย

นักวิชาการ นักการศึกษา ได้เสนอความหมายการวางแผนการนิเทศ ไว้ดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้เสนอ ความหมาย การวางแผนการนิเทศ หมายถึง การนำข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา สาเหตุของปัญหาและความต้องการ กำหนดเป็นกิจกรรม และแนวทางการนิเทศ การวางแผน การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นขั้นตอนที่นำเอาทางเลือกที่จะดำเนินการมาร่วมกำหนดรายละเอียดของ กิจกรรม แล้วจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติเขียนเป็นโครงการนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งระบุสาระสำคัญ ปฏิทินปฏิบัติงาน ทรัพยากร และการประเมินผลโครงการ

สถิตย์ สนวนพรหม (2547) ได้เสนอความหมายการวางแผนการนิเทศ หมายถึง การเตรียมการในการปฏิบัติงานการนิเทศที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและนโยบายของ สถานศึกษาล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ใครทำ ทำที่ไหน ทำเมื่อไร และทำอย่างไร ได้แก่ การวางแผนใน การกำหนดขั้นตอนและแผนการนิเทศโดยกำหนดกิจกรรม และรายละเอียดกิจกรรมเขียนเป็น โครงการนิเทศในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

วิไลพร อ่อนภูเข (2561) ได้เสนอความหมายการวางแผน หมายถึง เป็นขั้นตอนในการกำหนดขอบข่ายการนิเทศภายใน กำหนดผู้รับผิดชอบ เขียนแผนและโครงการ นิเทศภายใน มีการประชุมชี้แจงสร้างความรู้ความเข้าใจในการนิเทศภายใน

สรุปได้ว่า การวางแผน (Plan) หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนที่สำคัญ ในการกำหนดขอบข่าย วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการอย่างเป็นขั้นตอน สำหรับกำหนด ทางเลือก แนวปฏิบัติ รายละเอียด ขอบข่ายการนิเทศ ผู้รับผิดชอบ เขียนแผนและโครงการนิเทศ

ภายใน โดยมีการประชุมชี้แจงสร้างความรู้ความเข้าใจในการนิเทศภายในเพื่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

## 2.2 ตัวชี้วัดการวางแผน (Plan)

นักวิชาการ นักการศึกษา ได้เสนอตัวบ่งชี้การวางแผนการนิเทศไว้ ดังนี้  
จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ในการวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียน ควรมีการ กำหนดขั้นตอนในการวางแผนไว้ ดังนี้

1. เตรียมจัดทำแผน
2. จัดทำแผน กำหนดงาน/โครงการ
3. ปฏิบัติตามแผนหรือดำเนินการตามโครงการที่กำหนด
4. ประเมินงาน/โครงการ

วันวิสาข์ สิงห์อ่อน (2561) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการวางแผนการนิเทศ ภายใน ดังนี้

1. วิเคราะห์นโยบายของโรงเรียน เพื่อการวางแผนการนิเทศภายใน
2. วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และปัญหาของโรงเรียน เพื่อวางแผน การนิเทศภายใน
3. จัดทำแผนการนิเทศ โดยระบุขั้นตอนรายละเอียดกิจกรรมในการ นิเทศภายในที่ชัดเจน
4. วางแผนการนิเทศโดยให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและปัญหา โดยจัดทำเป็นตารางการนิเทศภายใน ระบุ วันเวลา สถานที่ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศไว้อย่างชัดเจน
5. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการนิเทศภายในไว้ชัดเจน
6. กำหนดโครงการนิเทศภายในไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของ โรงเรียน

7. ร่วมกันวางแผนการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ โดยให้สอดคล้อง กับสภาพปัจจุบันและปัญหา โดยจัดทำเป็นตารางการนิเทศภายใน ระบุ วันเวลา สถานที่ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศไว้อย่างชัดเจน

8. มีการวางแผนประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนิเทศ ภายในโรงเรียน มอบหมายงานให้คณะครูทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ

9. แต่งตั้งกรรมการทำงาน เพื่อประเมินผลในการนิเทศภายในและ กำหนดขอบเขตและความรับผิดชอบของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ

10. ใช้ข้อมูลจากการสำรวจการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของ บุคลากรมาจัดทำโครงการนิเทศภายใน

11. ขั้นตอนในการวางแผนการนิเทศโดยเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับการนิเทศภายในของหน่วยงานต้นสังกัด

12. สร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรก่อนดำเนินการ

13. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนการนิเทศ

14. กำกับ ติดตาม ผลการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน

ซารี มณีศรี (2542) ได้กล่าวถึง การวางแผน นำเอาทางเลือกตามการตรวจสอบสภาพแวดล้อมมากำหนดรายละเอียดของกิจกรรมโดยเขียนเป็นโครงการนิเทศซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญ คือ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบโครงการ แผนดำเนินงาน ระยะเวลา สถานที่ งบประมาณ การประเมินผลและผลที่คาดว่าจะได้รับสรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ด้านการวางแผนการนิเทศมีตัวชี้วัด ดังนี้

1. มีการวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการ จากบุคลากร เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. เตรียมการวางแผนการนิเทศ จากการมีส่วนร่วมทุกฝ่าย
3. มีการจัดทำแผน โครงการนิเทศภายใน โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม
4. มีการปฏิบัติการตามแผนหรือดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ ซึ่งร่วมกันวางแผนอย่างเป็นระบบ
5. มีการประสานบุคลากรและหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
6. มีการกำกับ ติดตาม การวางแผนนิเทศภายในอย่างต่อเนื่อง
7. มีการตรวจสอบผลการวางแผนการนิเทศและปรับปรุงทั้ง ก่อน ระหว่าง และหลังดำเนินการ

### 3. การปฏิบัติ (Do) (การเยี่ยมชั้นเรียน ประเมิน)

#### 3.1 ความหมาย

นักวิชาการ นักการศึกษา ได้เสนอความหมายการปฏิบัติ (Do) (การเยี่ยมชั้นเรียน ประเมิน) ไว้ดังนี้

วิไลพร อ่อนภูเข (2561) ได้ให้ความหมาย การปฏิบัติการนิเทศ หมายถึง การดำเนินการนิเทศตามแผนที่กำหนดไว้ มีการสังเกตการสอน การให้ข้อมูลย้อนกลับ และให้คำแนะนำในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้

แจ่มนภา ล้ำจุมจัง (2559) ได้ให้ความหมาย ด้านการปฏิบัติการนิเทศภายในแบบชี้แนะ หมายถึง การดำเนินงานการนิเทศภายในแบบชี้แนะสถานศึกษา โดยการลงมือปฏิบัติตามแผนงานโครงการนิเทศ ปฏิทินการนิเทศ การกระตุ้นและการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับ



ครูอย่างมีลำดับขั้นตอน การสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อให้การดำเนินการนิเทศภายในบรรลุวัตถุประสงค์ สังเกตความพร้อม การรับรู้ และให้คำแนะนำ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ถูกต้อง โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความแตกต่างระหว่างบุคคล และความต้องการที่เป็นอยู่ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555) ได้ให้ความหมาย การปฏิบัติการนิเทศ หมายถึง การดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ในโครงการนิเทศภายใน โรงเรียน

สถิตย์ สนวนพรหม (2547) ได้ให้ความหมาย การดำเนินการนิเทศภายใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผน โครงการนิเทศของโรงเรียน

สรุปได้ว่า การปฏิบัติการนิเทศ หมายถึง การลงมือปฏิบัติตามแผนงาน โครงการนิเทศ ปฏิทินการนิเทศ การกระตุ้นและการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับครูอย่างมีลำดับขั้นตอน การสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อให้การดำเนินการนิเทศภายในบรรลุวัตถุประสงค์ และให้คำแนะนำในการปรับปรุงและพัฒนางาน

### 3.2 ตัวชี้วัดการปฏิบัติ (Do) (การเยี่ยมชั้นเรียน ประเมิน)

นักวิชาการ นักการศึกษา ได้เสนอตัวบ่งชี้การปฏิบัติ (Do) (การเยี่ยมชั้นเรียน ประเมิน) ไว้ดังนี้

หน่วยศึกษานิเทศก์ (2554) การปฏิบัติการนิเทศ เป็นการปฏิบัติตามปฏิทินที่กำหนดไว้ตามโครงการหรือกิจกรรม และเพื่อเป็นการเน้นให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง ควรทำปฏิทินปฏิบัติงานให้มีขนาดใหญ่ น่าสนใจ เห็นได้ชัดเจน ดังนี้

1. ประชุมระดมความคิด
2. จัดทำรายละเอียดโครงการเสนอผู้บริหารเพื่ออนุมัติ
3. ประชุมปฏิบัติการจัดทำสื่อต้นแบบ
4. ทดลองใช้ ปรับปรุง แก้ไข
5. ผลิตสื่อ และเผยแพร่
6. นำไปใช้
7. ติดตามประเมินผลและรายงาน

สงัด อุทรานันท์ (2548) ได้กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติการนิเทศ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรดำเนินการนิเทศตามข้อตกลงที่ทำไว้ร่วมกัน
2. ก่อนจะลงมือนิเทศควรมีการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ

ผู้รับการนิเทศ

3. ควรทำการนิเทศตามเวลาที่นัดหมาย เมื่อมีการสังเกตการสอนควร  
ต้องพิจารณาการนิเทศพร้อมกับครูเข้าสอน และควรออกจากห้องพร้อมกับครู

4. ควรใช้เทคนิคและวิธีการนิเทศหลาย ๆ แบบ มีการเปลี่ยนบทบาท  
ในการนิเทศบ้าง เช่น ผู้บอก ผู้ชี้แนะ ผู้ฟัง ผู้ส่งเสริมสนับสนุน เป็นต้น

5. ขณะทำการสังเกตพฤติกรรมการสอน ถ้าพบว่าครูทำการสอนผิด  
ไม่ควรทักท้วงทันที ควรปฏิบัติหลังจากการสอนย้อนไปแล้ว

6. การให้ข้อมูลย้อนกลับให้กับผู้รับการนิเทศ ควรเป็นข้อมูลที่  
เที่ยงตรงควรคงไว้ ส่วนบกพร่องควรเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง

7. ควรเลือกใช้รูปแบบการนิเทศที่เหมาะสมกับครู เช่น การนิเทศแบบ  
คลินิกหรือเพื่อนช่วยเพื่อนโดยยึดวัตถุประสงค์

จุไรรัตน์ สุธรรุ่ง (2559) ได้เสนอขั้นตอนการลงมือปฏิบัติตามโครงการนี้  
มีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องอยู่ 5 ลักษณะ คือ

1. การปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้
2. การติดตาม ควบคุมและกำกับงาน
3. การประสานสัมพันธ์
4. การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
5. การรายงานผลการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ตัวชี้วัดการปฏิบัติ (Do) (การเยี่ยมชั้นเรียน ประเมิน) มีตัวชี้วัด  
ดังนี้

1. มีการเตรียมการปฏิบัติการนิเทศโดยเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน  
ให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

2. มีการให้ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติการนิเทศการพัฒนา  
คุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

3. มีการปฏิบัติการนิเทศตามแผนที่วางไว้

4. มีรูปแบบการนิเทศที่เหมาะสม

5. มีการผลิตสื่อการนิเทศ

6. มีการเสริมขวัญและกำลังใจ

7. มีการกำกับ ติดตาม การปฏิบัติการนิเทศ

8. มีการประเมินผลการปฏิบัติการนิเทศ

#### 4. การสะท้อนผล (Reflection)

##### 4.1 ความหมาย

นักวิชาการ นักการศึกษา ได้เสนอความหมายของการสะท้อนผลหรือการประเมินผลไว้ ดังนี้

ซารี มณีศรี (2542) ได้ให้ความหมาย การประเมินผล หมายถึง การตีค่าผลงานที่ได้กระทำมาแล้วว่าบังเกิดผลดีเพียงใด การประเมินผลใช้วัดในรูปปริมาณหรือจำนวนเล็กน้อย แล้วนำผลการวัดมาพิจารณาตีค่าว่าได้ผลดีเพียงใด และจะต้องสร้างเครื่องมือวัดที่เที่ยงตรง กำหนดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับตัดสินคุณค่า

สฤติย์ สนวนพรหม (2547) ได้ให้ความหมาย การประเมินผลการนิเทศ หมายถึง การตรวจสอบติดตามความก้าวหน้าของโครงการ และวัดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติการนิเทศภายในสถานศึกษา รวมทั้งการนำผลการประเมินเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับไปปรับปรุงพัฒนาต่อไป

วิไลพร อ่อนภูษา (2561) ได้ให้ความหมาย ประเมินผลการนิเทศ หมายถึง เป็นขั้นตอนของการกำหนดเกณฑ์และวิธีการประเมินผล มีการประเมินผลการนิเทศ สรุปผล และจัดทำรายงานผลการนิเทศการประเมินผลการนิเทศ

สรุปได้ว่า การสะท้อนผล (Reflection) หมายถึง เป็นการตรวจสอบหรือประเมินความสำเร็จของการนิเทศภายใน ที่ผ่านมาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ มีการประเมินผลการนิเทศ สรุปผลและจัดทำรายงานผลการนิเทศ พร้อมทั้งมีการนำผลการนิเทศมาปรับปรุงแก้ไข

##### 3.2 ตัวชี้วัดการสะท้อนผล (Reflection)

นักวิชาการ นักการศึกษา ได้เสนอตัวชี้วัดการสะท้อนผลไว้ ดังนี้

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2542) ได้เสนอกระบวนการประเมิน ดังนี้

1. วางแนวและหลักเกณฑ์ (Criteria) ที่จะใช้ในการประเมินผลขั้นสุดท้าย หลักเกณฑ์ในการประเมินจะมาจากตารางเวลาการทำงาน การลงทุน และกลุ่มเป้าหมาย ฯลฯ จึงต้องแปรออกในสภาพการณ์ที่วัดได้

2. กำหนดเทคนิคในการประเมินผลที่เหมาะสมว่า จะใช้กลุ่มทดลองหรือใช้วิธีการสำรวจ การวัดข้อมูลพื้นฐานเพื่อเปรียบเทียบ หรือจะใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสำรวจ ฯลฯ และใช้เมื่อไร ใ้กับใคร จำนวนเท่าไร

3. กำหนดตารางทำการประเมิน เช่น 3 เดือน หรือ 6 เดือน หลังเสร็จสิ้นโครงการ ฯลฯ ซึ่งในบางครั้งก็จะต้องดูผลว่าเกิดขึ้นแล้วหรือยัง

4. กำหนดค่าใช้จ่ายในการประเมินแต่ละครั้ง กำหนดค่าใช้จ่ายและรายละเอียดต่าง ๆ

5. กำหนดคณะผู้ร่วมงานการประเมิน จำนวนของผู้ปฏิบัติงาน  
ความสามารถและคุณสมบัติของผู้ร่วมงาน

6. กำหนดระบบและรูปแบบต่าง ๆ ของการรายงานผล รวมทั้ง  
การสื่อสารต่าง ๆ ภายในโครงการ

สงัด อุทรานันท์ (2548) ได้เสนอเทคนิควิธีการประเมินผลการนิเทศ  
การศึกษาไว้ ดังนี้

1. การประเมินผลการนิเทศการศึกษา โดยใช้เครื่องมือเป็นการ  
ประเมินโดยผู้ดำเนินการนำเครื่องมือไปใช้ให้เหมาะสมไปประเมินกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง แล้วรวบรวม  
ข้อมูลให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

2. ประเมินผลโดยการประชุม หัวข้อในการประชุมต้องครอบคลุมเรื่อง  
ต่อไปนี้ ลักษณะหรือสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงาน ลักษณะหรือสภาพการณ์ที่เป็นปัญหาหรือ  
อุปสรรค ลักษณะความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน แนวทางในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน และ  
การวางแผนปฏิบัติงานในเรื่องช่วงเวลา

จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ได้เสนอตัวบ่งชี้ด้านการประเมินผลการนิเทศ ดังนี้

1. การตรวจสอบผลงาน
2. การตรวจสอบความสอดคล้องในการดำเนินงานตามโครงการ
3. พิจารณาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบโครงการ
4. พิจารณาคุณภาพและปริมาณงานที่ปรากฏ
5. พิจารณาเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติการ
6. พิจารณางบประมาณที่ใช้ในโครงการ

วันวิสาข์ สิงห์อู่ (2561) ได้เสนอตัวบ่งชี้ด้านการประเมินผลการนิเทศ ดังนี้

1. มีประชุม ชี้แจง ทาความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางในการประเมินและ  
รายงานผลการนิเทศภายใน

2. การตรวจสอบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานนิเทศ  
ภายในโรงเรียน มีการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการนิเทศ

3. จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานการนิเทศภายในโรงเรียน
4. จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานการนิเทศในทุกกลุ่มสาระ
5. มีการประเมินผลรวมของการปฏิบัติงานตามโครงการเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

กับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

6. นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานการนิเทศให้มี

ประสิทธิภาพ

7. สนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการนิเทศภายใน  
สถานศึกษา
8. มีการประเมินผลการนิเทศตามขั้นตอนที่ระบุไว้ในแผนการนิเทศ
9. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูดำเนินการประเมินผลการนิเทศภายใน  
โดยวิธีที่หลากหลายเน้นการประเมินผลตามสภาพจริง
10. จัดทำเอกสารหลักฐานผลการประเมินการนิเทศภายในให้ถูกต้อง  
และเป็นระบบ
11. จัดระบบสารสนเทศด้านการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ  
ภายในเพื่อใช้ในการอ้างอิงและตรวจสอบ
- 1 2. แนวทางในการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศภายใน  
สถานศึกษา โดยยึดนโยบาย สพฐ และหน่วยงานต้นสังกัด
13. รายงานผลการประเมินการนิเทศภายในอย่างต่อเนื่องและเป็นจริง  
เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป
14. เกณฑ์การประเมินผลการนิเทศภายในสอดคล้องกับการนิเทศ  
การศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด
- สรุปได้ว่า ตัวชี้วัดการสะท้อนผล (Reflection) มีตัวชี้วัด ดังนี้
1. มีการวางแผน หลักเกณฑ์ หรือเครื่องมือการประเมินที่สอดคล้อง  
กับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
2. มีประชุม ชี้แจง ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางในการประเมินและ  
รายงานผลการ นิเทศภายใน เน้นการมีส่วนร่วม
3. มีเทคนิค วิธีการประเมินที่เหมาะสม ตามขั้นตอน
4. พิจารณาคุณภาพ ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าของงานสอดคล้องกับ  
ทรัพยากร
5. มีระยะเวลาการประเมินที่เหมาะสม
6. มีการประเมินผลงานในระดับกลุ่มสาระ
7. มีการประเมินผลงานภาพรวมของโครงการ
8. มีการนำผลประเมินไปใช้ปรับปรุงพัฒนางาน
9. มีการเสนอปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข

## แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ความหมายของทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

จากการศึกษาค้นคว้าได้มีผู้อธิบายความหมายของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้

NCREL (2003) ให้นิยามทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ว่าเป็นการบรรลุผลการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ผ่าน การรู้หนังสือในยุคเทคโนโลยี (Digital-age literacy) กระบวนการคิดเชิงประดิษฐ์อย่างสร้างสรรค์ (Inventive thinking) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) และการเพิ่มผลิตผลระดับสูง (High productivity)

Metiri Group (2003) ได้ให้ความหมายทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้

- 1) ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล คือ ความรู้พื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ และเทคโนโลยี ความรู้พื้นฐานเชิงทักษะการและข้อมูลความรู้พื้นฐานทางพฤติกรรมและจิตสำนึกต่อโลก
- 2) การคิดเชิงประดิษฐ์ คือ ความสามารถในการปรับตัว การจัดการความซับซ้อน และความสามารถในการนำชิ้นตนเอง ความอยากรู้ ความสร้างสรรค์ และความกล้าเสี่ยง การคิดระดับสูง และการใช้เหตุผลที่ดี
- 3) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การทำงานเป็นทีม ความร่วมมือและทักษะด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบต่อตนเองต่อสังคม และความรับผิดชอบต่อตนเอง
- 4) การเพิ่มผลิตผลระดับสูง คือ การจัดลำดับความสำคัญ การวางแผน และการจัดการเพื่อมุ่งผลลัพธ์ การใช้เครื่องมือจริงอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการสร้างผลผลิตที่มี คุณภาพและเหมาะสม

Hunter (2011) ให้นิยามทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 หมายถึง ทักษะความสามารถทางอาชีพ หรือทักษะที่จำเป็นมี 6 ประเภท คือ ความสามารถทางคณิตศาสตร์ (Numeracy) การสื่อสาร (Communication) การคิดวิเคราะห์ (Critical thinking) และการแก้ปัญหา (Problem solving) ส่วนบุคคล (Persona) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) การจัดการข้อมูล (Information management) เทคโนโลยีและระบบข้อมูล

จากแนวความคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สามารถสรุปได้ว่า ความสามารถหรือความท้าทายที่แต่ละบุคคลสามารถนำไปสู่การทำงาน เป็นคุณลักษณะของแต่ละบุคคลที่มีทักษะและประสบการณ์ที่คล้ายกันให้เป็นไปในแนวทางที่ดีขึ้น เพื่อให้สามารถทำสิ่งแปลกใหม่จากการต่อยอดความคิด หรือพัฒนาขึ้นมาใหม่อย่างมีคุณภาพ ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นต่อผู้เรียนสำหรับการใช้ชีวิตในยุคของการเติบโตทางเศรษฐกิจของโลกปัจจุบัน

สรุปความหมายการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

จากความหมายการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ได้ว่า การพัฒนาคุณภาพ

ผู้เรียนให้ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 หมายถึง กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ แนวคิด ให้เป็นไปในแนวทางที่ดีขึ้น เกิดสิ่งแปลกใหม่จากการต่อยอดความคิด หรือพัฒนาขึ้นมาใหม่ เพื่อให้เกิดความรู้จากการเรียนรู้และได้ลงมือปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นต่อผู้เรียนสำหรับการใช้ชีวิตในยุคของการเติบโตทางเศรษฐกิจของโลกปัจจุบัน

#### ความสำคัญของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

สุคนธ์ สินธพานนท์ (2558) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า นักการศึกษาในปัจจุบันต่างก็มีแนวคิดเกี่ยวกับทักษะสำคัญที่เด็กและเยาวชนพึงมีในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจะมีความสอดคล้องกัน โดยเน้นให้ผู้เรียนได้มีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทักษะความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ ทักษะความเข้าใจต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนการทัศน์ ทักษะการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้ และมีทักษะในการอ่าน การเขียนและการคิดคำนวณ ซึ่งถ้าบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะครูผู้สอนสามารถจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีทักษะสำคัญดังกล่าวย่อมส่งผลดีต่อผู้เรียน ดังนี้

1. ผู้เรียนเป็นผู้ที่คิดเป็น เพราะได้รับการฝึกทักษะการคิดในระหว่างกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในด้านทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ทักษะการแก้ปัญหา ผู้เรียนสามารถนำมาใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน ส่งผลให้การตัดสินใจในการทำกิจการงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีเหตุผลถูกต้องเหมาะสม เมื่อมีปัญหาใดเกิดขึ้นก็สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ไม่กระทำการพลาดพลั้งโดยขาดความยับยั้งหรือคิดไม่เป็น
2. เป็นผู้ที่มีรู้เท่าทันเทคโนโลยีต่าง ๆ ใช้ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ รู้จักเลือกรับข้อมูลข่าวสารอย่างมีวิจารณญาณ สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการประโยชน์ในการเรียน การทำกิจกรรม และการดำรงชีวิตในสังคม
3. ผู้เรียนรู้จักทำงานร่วมกันเป็นทีม รู้จักแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีเหตุผล ผลัดกันเป็นผู้นำ แสดงออกถึงน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีวินัยและรับผิดชอบ เป็นส่วนหนึ่งของการมีวิถีการดำรงชีวิตในสังคมประชาธิปไตย
4. ผู้เรียนได้รับการฝึกให้มีความเข้าใจและมีทักษะการอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งในสังคมโลกยุคปัจจุบันทุกคนจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสังคมและวัฒนธรรมที่หลากหลาย และมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

5. ผู้เรียนจะมีความสามารถในการสื่อสารทั้งในด้านการพูด การเขียน การอ่าน การแสดงท่าทาง เป็นผู้ที่สามารถสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งในสังคม ระดับครอบครัว โรงเรียน ชุมชน ประเทศ และสังคมระหว่างชาติทั่วโลกได้

จากแนวความคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 สามารถสรุปได้ว่า ส่งผลดีต่อผู้เรียน ดังนี้ 1) ผู้เรียนเป็นผู้ที่คิดเป็น 2) เป็นผู้รู้เท่าทันเทคโนโลยี ต่าง ๆ 3) ผู้เรียนรู้จักทำงานร่วมกันเป็นทีม 4) ผู้เรียนได้รับการฝึกให้มีความเข้าใจและมีทักษะ การอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และ 5) ผู้เรียนจะมีความสามารถในการ สื่อสารทั้งในด้านการพูด การเขียน การอ่าน การแสดง ท่าทาง

องค์ประกอบของของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skill (2006) ได้กล่าวถึง ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษ ที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย 4 ทักษะ สำคัญ ได้แก่

#### 1. วิชาแกนและแนวคิดสำคัญในศตวรรษที่ 21

1.1 วิชาแกน ได้แก่ ภาษาอังกฤษ การอ่าน หรือศิลปะการใช้ภาษา ภาษาสำคัญของ โลก ศิลปะ คณิตศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ การปกครองและ หน้าที่พลเมือง

1.2 แนวคิดสำคัญในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ จิตสำนึกต่อโลก ความรู้พื้นฐานด้าน การเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ ความรู้พื้นฐานด้านพลเมือง ความรู้พื้นฐานด้าน สุขภาพ และความรู้พื้นฐานด้านสิ่งแวดล้อม

2. ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม มุ่งเน้นให้เกิดความสามารถในการคิดเชิงวิพากษ์ และแก้ปัญหาการสื่อสาร การสร้างความร่วมมือ การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

3. ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี มุ่งเน้นให้มีความสามารถในการเข้าถึง ด้านสารสนเทศและสื่อ ความรู้พื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ไอทีซี)

4. ทักษะชีวิตและการทำงาน มุ่งเน้นให้มีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัว มีเป้าหมายของชีวิตและความมุ่งมั่น เข้าใจสังคมและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีศักยภาพ การผลิต และยอมรับการตรวจสอบมีความเป็นผู้นำและมีความรับผิดชอบ

ในประเทศสหรัฐอเมริกาแนวคิดเรื่อง “ทักษะแห่งอนาคตใหม่ : การเรียนรู้ในศตวรรษ ที่ 21” ได้ถูกพัฒนาขึ้น โดยภาคส่วนที่เกิดจากวงการศึกษา ประกอบด้วย บริษัทเอกชน ชำนาญ ขนาดใหญ่ เช่น บริษัทแอปเปิ้ล บริษัทไมโครซอฟ บริษัทวอลต์ดิสนีย์ องค์การวิชาชีพ ระดับประเทศ และสำนักงานด้านการศึกษาของรัฐ รวมตัวและก่อตั้งเป็นเครือข่ายองค์กร ความร่วมมือเพื่อทักษะการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21 Century Skills) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า เครือข่าย P21 หน่วยงานเหล่านี้มีความกังวลและเห็นความจำเป็นที่เยาวชน



จะต้องมีทักษะสำหรับการออกไปดำรงชีวิตในโลกแห่งศตวรรษที่ 21 ที่เปลี่ยนไปจากศตวรรษที่ 20 และ 19 จึงได้พัฒนาวิสัยทัศน์และกรอบความคิด เพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ขึ้น สามารถสรุปทักษะสำคัญอย่างย่อ ๆ ที่เด็กและเยาวชนควรมีได้ว่า ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม หรือ 3R และ 4C ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. 3 R ได้แก่ Reading (การอ่าน) การเขียน (Writing) และคณิตศาสตร์ (Arithmetic)
2. 4 C (Critical Thinking-การคิดวิเคราะห์ Communication-การสื่อสาร Collaboration-การร่วมมือ และ Creativity-ความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงทักษะชีวิตและอาชีพ และ ทักษะด้านสารสนเทศสื่อและเทคโนโลยี และการบริหารจัดการด้านการศึกษาแบบใหม่



ภาพประกอบ 5 กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

Liberal Education and America's Promise (LEAP) ได้กล่าวถึงทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 นักเรียนควรเตรียมพร้อมรับมือความท้าทายในศตวรรษที่ 21 เริ่มตั้งแต่ในโรงเรียน และต่อเนื่องไปถึงการศึกษาในวิทยาลัย ด้วยการสั่งสมทักษะไว้ดังนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมมนุษย์ และโลกทางกายและโลกธรรมชาติ ซึ่งได้แก่ การศึกษาในเรื่องวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ ประวัติศาสตร์ ภาษาและศิลปะ

2. ทักษะทางปัญญาและเชิงปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ การตั้งคำถามและการวิเคราะห์ การคิดเชิงสร้างสรรค์ การสื่อสารด้วยการเขียนและการพูด ความรู้พื้นฐานในเรื่องปริมาณ ความรู้พื้นฐานในข้อมูลข่าวสาร การทำงานเป็นทีมและการแก้ไขปัญหา โดยฝึกปฏิบัติให้ทั่วทุกหลักสูตร ในลักษณะที่ท้าทายของปัญหาโครงการ และมาตรฐานการปฏิบัติประเมินผลเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

3. ความรับผิดชอบส่วนตัวและต่อสังคม ซึ่งได้แก่ ความรู้และการมีส่วนร่วมในฐานะพลเมือง ในระดับท้องถิ่น และระดับโลก ความรู้และความสามารถระหว่างวัฒนธรรม การใช้เหตุผลทางจริยธรรมและลงมือปฏิบัติ พื้นฐานและทักษะสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยยึดมั่นกับการมีส่วนร่วมในชุมชนที่หลากหลายและความท้าทายในโลกจริง

4. การเรียนรู้แบบบูรณาการ ซึ่งได้แก่ การสังเคราะห์และความสำเร็จขั้นสูง ในการศึกษาทั่วไปและเฉพาะทาง โดยสาธิตผ่านการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และความรับผิดชอบในสภาพแวดล้อมใหม่และปัญหาที่ซับซ้อน

International Society for Technology in Education (ISTE) ได้ให้ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ในปี 2007 สมาคมเทคโนโลยีการศึกษานานาชาติได้ทบทวนมาตรฐานเทคโนโลยีในหลักสูตรสำหรับนักเรียน ซึ่งมีบางส่วนเน้นทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีความสำคัญในศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้

1. ความสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยที่นักเรียนสามารถแสดงความคิดสร้างสรรค์ ผลิตความรู้ และพัฒนานวัตกรรมที่เป็นผลิตผลและกระบวนการโดยใช้เทคโนโลยี ด้วยการประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีเพื่อสร้างแนวคิดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือกระบวนการใหม่ สร้างงานที่เป็นต้นแบบ เพื่อสื่อถึงตัวตนหรือกลุ่ม ไข่มุมเดลและการจำลองเพื่อสำรวจระบบและปัญหาที่ซับซ้อน หาแนวโน้มน และคาดการณ์ความเป็นไปได้

2. การสื่อสารและการทำงานร่วมกัน โดยนักเรียนสามารถใช้ประโยชน์จากสื่อดิจิทัลและสภาพแวดล้อมทางดิจิทัล เพื่อสื่อสารและทำงานร่วมกันรวมทั้งเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ทางไกลสำหรับตนเองและผู้อื่น ด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ ให้ความร่วมมือ และเผยแพร่งานร่วมกับเพื่อน ผู้เชี่ยวชาญ และบุคคลอื่น ๆ โดยใช้สื่อดิจิทัลและสภาพแวดล้อมทางดิจิทัลต่าง ๆ สื่อสารข้อมูลและความคิดไปสู่ผู้รับจำนวนมากอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้สื่อหลากหลายรูปแบบ พัฒนาความเข้าใจทางวัฒนธรรม และจิตสำนึกต่อโลก ด้วยการคลุกคลีกับเรียนจากวัฒนธรรมอื่น ช่วยเหลือสมาชิกในโครงการให้ผลิตผลงานที่เป็นต้นแบบ และช่วยแก้ไขปัญหา

3. ความเชี่ยวชาญในการค้นคว้าหาข้อมูล โดยนักเรียนสามารถใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อรวบรวม ประเมิน และใช้ข้อมูล ด้วยการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อเป็นแนวทางในการสืบค้น ค้นหา จัดระเบียบ วิเคราะห์ ประเมิน สังเคราะห์ และใช้ข้อมูลอย่างมีจริยธรรม จากแหล่งข้อมูลและ

สื่อต่าง ๆ ประเมินและคัดเลือกแหล่งข้อมูลและเครื่องมือดิจิทัลตามความเหมาะสมกับภารกิจนั้น ๆ  
ประมวลข้อมูล และรายงานผล

4. การคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ โดยนักเรียนสามารถแสดงทักษะการคิดเชิงวิพากษ์เพื่อวางแผนและวิจัย บริหารโครงการ แก้ปัญหา และตัดสินใจจากข้อมูล โดยใช้เครื่องมือดิจิทัลและแหล่งข้อมูลดิจิทัลที่เหมาะสม ด้วยการกำหนดและนิยามปัญหาที่แท้จริง และคำถาม สำคัญเพื่อค้นคว้า วางแผนและบริหารกิจกรรมเพื่อหาคำตอบหรือโครงการให้ถูกลง รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาคำตอบ และตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูล ใช้กระบวนการต่าง ๆ และแนวทางที่หลากหลายเพื่อสำรวจทางเลือกอื่น ๆ

5. ความเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship) โดยนักเรียนสามารถแสดงความเข้าใจประเด็นทางสังคม วัฒนธรรม และความเป็นมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี และปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม ตามครรลองของกฎหมาย ด้วยการสนับสนุนและฝึกใช้ข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยีอย่างปลอดภัย ถูกกฎหมาย และรับผิดชอบ แสดงทัศนคติเชิงบวกต่อการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมความร่วมมือ การเรียนรู้ และการเพิ่มผลผลิต แสดงให้เห็นว่าตนเองรู้จักรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต และแสดงความเป็นผู้นำในฐานะพลเมืองดิจิทัล

6. การใช้งานเทคโนโลยีและแนวคิด โดยนักเรียนสามารถแสดงให้เห็นว่าเข้าใจแนวคิด ระบบ และการทำงานของเทคโนโลยี ด้วยการเข้าใจและใช้ระบบเทคโนโลยีได้เลือกและใช้โปรแกรมประยุกต์อย่างมีประสิทธิภาพ แก้ไขปัญหาของระบบและโปรแกรมประยุกต์ได้ และรู้จักใช้ความรู้ที่มีในปัจจุบันเพื่อเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีใหม่ๆ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้กล่าวถึงในหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ ซึ่งการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดนั้นจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการสื่อสาร เป็นความสามารถในการรับและส่งสาร มีวัฒนธรรมในการใช้ภาษาถ่ายทอดความคิด ความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึก และทัศนะของตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและสังคม รวมทั้งการเจรจาต่อรองเพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ การเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสารด้วยหลักเหตุผล และความถูกต้อง ตลอดจนการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อตนเองและสังคม

2. ความสามารถในการคิด เป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิดอย่างสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการคิดเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้หรือสารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับตนเอง และสังคมได้อย่างเหมาะสม

3. ความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญได้อย่างถูกต้องเหมาะสม บนพื้นฐานของหลักเหตุผล คุณธรรม และข้อมูลสารสนเทศ เข้าใจความสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ในสังคม แสวงหาความรู้ ประยุกต์ความรู้มาใช้ในการป้องกันและแก้ไขปัญหา และมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อตนเอง สังคมและสิ่งแวดล้อม

4. ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต เป็นความสามารถในการนำกระบวนการต่าง ๆ ไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำงานและการอยู่ร่วมกันในสังคมด้วยการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การจัดการปัญหาและความขัดแย้งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อม และการรู้จักหลีกเลี่ยงพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ที่ส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น

5. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เป็นความสามารถในการเลือกและใช้เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ และมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม ในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ถูกต้องเหมาะสม และมีคุณธรรม

วิจารณ์ พานิช (2555) ได้กล่าวถึง ทักษะของคนในศตวรรษที่ 21 ที่คนทุกคนต้องเรียนรู้ตั้งแต่ชั้นอนุบาลไปจนถึงมหาวิทยาลัย และตลอดชีวิต คือ 3R x 7C ไว้ดังนี้

1. 3R ได้แก่
  - 1.1 Reading (อ่านออก)
  - 1.2 (W) Riting (เขียนได้)
  - 1.3 (A) Rithmetics (คิดเลขเป็น)
2. 7C ได้แก่
  - 2.1 Critical Thinking and Problem Solving (ทักษะด้านการคิดอย่างมี  
วิจรรณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา)
  - 2.2 Creativity and Innovation (ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม)
  - 2.3 Cross-Cultural Understanding (ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม  
ต่างกระบวนทัศน์)
  - 2.4 Collaboration, Teamwork and Leadership (ทักษะด้านความร่วมมือ  
การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ)
  - 2.5 Communications, Information and Media Literacy (ทักษะด้าน  
การสื่อสาร สารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ)

2.6 Computing and ICT Literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร)

2.7 Career and Learning Skills (ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้)

พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และพเยาว์ ยินดีสุข (2561) ได้กล่าวถึงแผนการศึกษาแห่งชาติ ได้วางเป้าหมายด้านผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

3Rs+ 8Cs

3R คือ

Reading (การอ่าน) เป็นทักษะการอ่าน เป็นความชำนาญในการอ่านออก และการอ่านเพื่อความเข้าใจ

Writing (การเขียน) คือ ทักษะการเขียน เป็นความชำนาญในการเขียน การเขียนแบบย่อ การเขียนความเรียง การเขียนเรียงความ การเขียนรายงานวิชาการ รายงานโครงการและบทความ

Arithmetic (การใช้ตัวเลข) เป็นทักษะการใช้ตัวเลข เป็นความชำนาญในการคำนวณ ความน่าจะเป็น สถิติ ความชำนาญในการชั่ง ตวง วัด รวมทั้งการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

8C คือ ทักษะของคนในศตวรรษที่ 21 ได้แก่

1. Critical Thinking and Problem Solving (ทักษะด้านการคิด อย่างมีวิจารณญาณ และการแก้ปัญหา)

2. Creativity and Innovation (ทักษะการคิดสร้างสรรค์ และทักษะการสร้างนวัตกรรม)

3. Cross-Cultural Understanding (ทักษะความเข้าใจในวัฒนธรรมข้ามชาติ การใช้ภาษาและกระบวนการทางสังคม)

4. Collaboration, Teamwork and Leadership (ทักษะการทำงานแบบรวมพลัง การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ)

5. Communications, Information and Media Literacy (ทักษะการสื่อสาร สารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ)

6. Computing and ICT Literacy (ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และการรู้ ICT)

7. Career and Learning Skills (ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้)

8. Compassion (ทักษะความรักและเมตตา)

กนกอร สมปราษฎ์ (2560) ได้กล่าวถึงทักษะความรู้ที่จำเป็นสำหรับคนในศตวรรษที่ 21 โดยได้กล่าวว่า วิจารย์ พาณิช (2555) และจรียา ภัคตราจันทร์ (2555) ได้เสนอทักษะความรู้ที่จำเป็นสำหรับคนในศตวรรษที่ 21 และคุณสมบัติผู้เรียนรู้ในยุคดิจิทัลไว้ ดังนี้

1. การเป็นผู้มีการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ควรมีคุณสมบัติดังนี้
  - 1.1 ความรู้ด้านภาษาและการคิดคำนวณด้านมโนทัศน์และทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์
  - 1.2 การมีความรู้เท่าทันและสามารถประเมินสารสนเทศจากสื่อต่าง ๆ ที่หลากหลาย
  - 1.3 การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
  - 1.4 ความเข้าใจในวัฒนธรรมเชิงพหุ ตระหนักในความเป็นไปของสังคมโลก
2. ความคิดเชิงประดิษฐ์และนวัตกรรม บุคคลควรมีคุณสมบัติดังนี้
  - 2.1 การใช้ระดับความคิดในขั้นสูง คิดอย่างมีวิจารณญาณ ใช้เหตุผลอย่างรอบคอบ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและจัดการกับความซับซ้อนในกระบวนการทำงานได้
  - 2.2 ความอยากรู้อยากเห็น สร้างสรรค์ และจัดการความเสี่ยง
  - 2.3 ความสามารถในการนำพาตนเอง บริหารจัดการตนเองไปตามเส้นทางที่คาดหวัง
3. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ คุณสมบัติของบุคคล ควรมีดังนี้
  - 3.1 การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้เป็นทีม
  - 3.2 ความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม
  - 3.3 การสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์และการใช้เครือข่ายสังคม
4. การผลิตและลงทุนในระดับที่พึงพอใจเพื่อการดำรงชีวิตและหน้าที่การงาน (High productivity) บุคคลควรมีคุณสมบัติ ดังนี้
  - 4.1 จัดลำดับความสำคัญในชีวิตส่วนตัวและการทำงาน
  - 4.2 การวางแผนและจัดการเพื่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพ
  - 4.3 การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
  - 4.4 การผลิตผลงานที่มีคุณภาพ หรือนวัตกรรมใหม่

## แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้

Chapman (2010) ได้เสนอทักษะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้เรียนไว้ 7 ประการ คือ 1) ทักษะการคิดวิพากษ์ หรือทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) 2) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem Solving) 3) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ (Creativity) 4) ทักษะการสื่อสาร (Communication) 5) ทักษะการพัฒนาลักษณะนิสัยส่วนตัว (Character) 6) ทักษะการเป็นผู้นำ (Leadership) และ 7) ทักษะการยอมรับพันธะ (Commitment)

วิจารณ์ พานิช (2555) กล่าวว่า การเรียนรู้ทักษะในการเรียนรู้ (Learning how to Learn หรือ Learning Skills) และการเรียนรู้ในการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงไปในทางดีขึ้น ประกอบด้วย ทักษะ ดังนี้ 1) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) และการแก้ปัญหา (Problem Solving) หมายถึง การคิดอย่างผู้เชี่ยวชาญ (Expert Thinking) 2) การสื่อสาร (Communication) และความร่วมมือ (Collaboration) หมายถึงการสื่อสารอย่างซับซ้อน (Complex Communicating) และ 3) ความริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) และนวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การประยุกต์ใช้จินตนาการและการประดิษฐ์

พรทิพย์ ศิริภทราชัย (2556) กล่าวถึง ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills) ได้แก่ 1. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ซึ่งรวมไปถึงการคิดและการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ แล้วนำความคิดนั้นไปใช้อย่างสร้างสรรค์ 2) การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) รวมไปถึงการคิดเชิงระบบ การคิดอย่างมีเหตุผล การคิดแก้ปัญหาและการคิดตัดสินใจ และ 3) การสื่อสารและการร่วมมือ (Communication and Collaboration) จะเน้นการสื่อสารโดยใช้สื่อรูปแบบต่าง ๆ ที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพและการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

เอกชัย พุทธสอน (2556) กล่าวว่า ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills) เป็นทักษะที่จะจำแนกนักเรียนที่เตรียมความพร้อมและไม่ได้เตรียมความพร้อมในการทำงานที่ซับซ้อนมากขึ้นออกจากกัน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) เป็นความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ 2) การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) เป็นความสามารถในการใช้เหตุผลและคิดอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและ 3) การสื่อสารและการร่วมมือทำงาน (Communication and Collaboration) เป็นความสามารถในการสื่อสารอย่างชัดเจนและการร่วมมือกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

พงษ์ศักดิ์ นามประมา (2557) กล่าวว่า ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับนักเรียนในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้สามารถประสบผลสำเร็จในยุคของศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) หมายถึง การคิดที่หลากหลาย แปลกใหม่ สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดเป็นความคิดใหม่ ประกอบด้วย การแสดงพฤติกรรมให้เป็นที่ยอมรับและสร้างสรรค์ผลงานให้เป็นที่ยอมรับ 2) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) หมายถึง การคิดอย่างมีเหตุผล คิดพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์ละเอียดรอบคอบ นำไปสู่การลงข้อสรุปหรือตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง สมเหตุสมผล ประกอบด้วย การจำแนก/เลือกข้อมูล การระบุปัญหา การตั้งสมมติฐาน และการสรุปอ้างอิง 3) การแก้ปัญหา (Problem Solving) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ปัญหา สาเหตุหาทางเลือกและลงมือปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแนวทางในการแก้ปัญหาและกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ ระบุปัญหาและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 4) การสื่อสาร (Communication) หมายถึง การใช้คำพูดและภาษาท่าทางเพื่อแสดงออกถึงความรู้สึกของตนเองได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ประกอบด้วย การแสดงให้รู้ถึงความปรารถนา รู้จักปฏิเสธ ขอร้อง ตอรองและขอความช่วยเหลือ และ 5) การร่วมมือทำงาน (Collaboration) หมายถึง การทำงานร่วมกันกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย เข้าใจขั้นตอนของการทำงานร่วมกับผู้อื่น รู้จักการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น รับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้นำ

ภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของอเมริกา (Partnership for 21st Century Skills, 2011) กล่าวว่า นักเรียนในศตวรรษที่ 21 จำเป็นจะต้องมีความรู้พื้นฐานในสาระวิชาหลักและทักษะที่จำเป็นในการก้าวสู่ระดับสูงและการดำรงชีวิตที่ประสบความสำเร็จในอนาคต ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills) เป็นสิ่งที่แยกนักเรียนที่มีความพร้อมและไม่พร้อมในศตวรรษที่ 21 ออกจากกัน โดยเน้นความคิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณญาณการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม มีองค์ประกอบดังนี้ 1) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) 2) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) และ 3) การสื่อสารและการร่วมมือ (Communication and Collaboration)

สุคนธ์ สนิธพานนท์ (2558) ได้กล่าวถึง ความรู้และทักษะที่สำคัญเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า ผู้เรียนพึงได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตในความรู้ในวิชาหลักและเนื้อหาประเด็นสำคัญ ซึ่งทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม มีองค์ประกอบ คือ 1) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 2) การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา และ 3) การสื่อสารและการร่วมมือ



อดุลย์ ไพรสมท์ (2558) ได้กล่าวว่า ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม คือ ชุดของทักษะที่ต้องพัฒนาให้เพิ่มขึ้นในตัวของผู้เรียนทุกคน ซึ่งมีทักษะย่อยเป็นส่วนประกอบ คือ ทักษะด้านการคิดสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การสื่อสารและการร่วมมือ เพื่อการเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันด้วยการพิจารณา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยกระบวนการ และวิธีการหลากหลาย เพื่อการอยู่ร่วมกัน

เบญจวรรณ ถนอมชยรัช และคณะ (2559) กล่าวว่า ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมมีจุดเน้นด้านการคิดแบบมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา การสื่อสารและการร่วมมือทำงาน การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) การคิดแบบมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking & Problem Solving) 2) การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creatively and Innovation) และ 3) การสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Communication and Collaboration)

จากการศึกษาเอกสารนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน เกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบ ปรากฏดังตาราง 5

ตาราง 5 วิเคราะห์ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

นักวิชาการ	Chapman (2010)	Partnership for 21 Century Sku (2011)	พรทิพย์ ศิริภัทรชัย (2556)	เอกชัย พุทธิสอน (2556)	พงษ์ศักดิ์ นามประมา (2557)	สุคนธ์ สินธพานนท์ (2558)	เบญจวรรณ ถนอมชยรัช และคณะ (2559)	อดุลย์ ไพรสมท์ (2558)	วิจารณ์ พานิช (2555)	รวมความถี่
องค์ประกอบ										
1. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	√	√	√	√	√	√	√	√	√	9
2. การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา	√	√	√	√	√	√	√	√	√	9
3. การสื่อสารและการร่วมมือ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	9

ผลจากตาราง 5 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขอบข่ายของทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 การและแผนขอบข่ายของทักษะ

การเรียนรู้และนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21 ร้อยละ 60 ขึ้นไป พบว่า มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- 2) การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา และ
- 3) การสื่อสารและการร่วมมือ

จากแนวคิดนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นประเด็นองค์ประกอบของทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ส่วนองค์ประกอบที่เหลือได้นำไปจัดกลุ่มตามความสอดคล้องเพื่อนำไปสร้างเป็นองค์ประกอบของทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ปรากฏดังตาราง 6

ตาราง 6 การสังเคราะห์องค์ประกอบทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 จากนักวิชาการและแผนขององค์กรภาครัฐจากตาราง 7

องค์ประกอบของทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ
1. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	1. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
2. การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา	2. การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา
3. การสื่อสารและการร่วมมือ	3. การสื่อสารและการร่วมมือ

จากตาราง 6 สรุปได้ว่า องค์ประกอบทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ 1. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 2. การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา และ 3. การสื่อสารและการร่วมมือ

ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ความหมายการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมไว้หลากหลายสอดคล้องกัน ดังนี้

กรมวิชาการ (2535) สรุปความหมายของทักษะการคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ โดยมีสิ่งเร้าเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความคิดใหม่ต่อเนื่องกันไปและความคิดสร้างสรรค์นี้ ประกอบด้วย ความคล่องในการคิด ความคิดยืดหยุ่น และเป็นความคิดที่เป็นของตนเองโดยเฉพาะหรือความคิดริเริ่ม

วัชรวิทย์ เล่าเรียนดี (2548) ให้ความหมายของทักษะการคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการใช้แนวคิดในการแก้ปัญหาได้อย่างหลากหลาย การฝึกปฏิบัติเพื่อส่งเสริมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ คือ การแสดงความคิดเห็นต่อกรณีปัญหา การออกแบบผลงาน ผลผลิต เป็นต้น

ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ (2546) สรุปความหมายของทักษะการคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของสมองที่คิดได้กว้างไกล หลายแง่มุม เรียกว่า ความคิดแบบอนैनกนัย ซึ่งทำให้เกิดความคิดแปลกใหม่แตกต่างไปจากเดิม เป็นความสามารถในการมองเห็น ความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ รอบตัว เกิดการเรียนรู้เข้าใจจนเกิดปฏิกิริยาตอบสนองให้เกิดความคิดเชิงจินตนาการ ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่การประดิษฐ์ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่

ชาติ แจ่มนุช (2545) ได้ให้ความหมายทักษะการคิดสร้างสรรค์ ไว้ว่า เป็นการคิดเพื่อให้เกิดค้นพบสิ่งใหม่ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ หรือการสร้างสิ่งใหม่ที่แปลกแตกต่างจากเดิม

สุวิทย์ มูลคำ และคณะ (2554) ได้ให้ความหมายการคิดสร้างสรรค์ ไว้ว่า กระบวนการทางปัญญาที่สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิมสู่ความคิดที่แปลกใหม่ แตกต่างไปจากความคิดเดิมและเป็นความคิดที่ใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม

วิภาวี ศิริลักษณ์ (2557) ได้ให้ความหมายว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลในการค้นหาแนวคิดหรือมุมมองใหม่ ๆ ที่ต่างจากเดิมและหาคำตอบจากสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างหลากหลายและรวดเร็ว สามารถอธิบาย ประเมินแนวคิดของตนเองได้ รวมทั้งลงมือปฏิบัติตามความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดเป็นรูปธรรมได้

เบญจวรรณ ถนอมชยธวัช (2559) ได้ให้ความหมายว่า การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creatively and Innovation) เป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เสริมสร้างคุณค่าทางสติปัญญาและความคิดรอบคอบในการคิดวิเคราะห์ สามารถประเมินแนวคิดของตนเองเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานเชิงสร้างสรรค์ สามารถทำงานกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ เข้าใจวิธีการสร้างนวัตกรรม นำข้อผิดพลาดมาเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ

Cowley (2004) ได้ให้ความหมายทักษะการคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การแสดงออกทั้งหมดของเราในรูปแบบเฉพาะและในรูปแบบที่เป็นจินตนาการ เมื่อเราใช้ความคิดสร้างสรรค์ สิ่งจำเป็นที่ต้องทำคือ 1) รวบรวมสิ่งต่าง ๆ ที่เรารู้แล้ว มาเป็นรูปแบบเฉพาะของเรา 2) ต้องมองเห็นสิ่งใหม่ในสิ่งเก่า และ 3) ใช้วิธีการที่ไม่ธรรมดาแก้ปัญหาใช้ความคิดรอบด้าน มาประกอบเป็นความคิดของเราเอง

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ โดยมีสิ่งเร้าเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความคิดใหม่ การสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ต่อเนื่องกันไป ด้วยกระบวนการทางปัญญาที่สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิมสู่ความคิดที่แปลกใหม่ เป็นความคิดที่ใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม

เข้าใจวิธีการสร้างนวัตกรรม นำข้อผิดพลาดมาเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนางานให้เกิด  
ประสิทธิภาพ

ขอข่ายการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ขอยข่ายในการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ดังนี้  
ภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของอเมริกา (Partnership for 21st  
Century Skills, 2011) กล่าวว่า นักเรียนในศตวรรษที่ 21 จำเป็นจะต้องมีความรู้พื้นฐานในสาระวิชา  
หลักและทักษะที่จำเป็นในการก้าวสู่ระดับสูงและการดำรงชีวิตที่ประสบความสำเร็จในอนาคต ทักษะ  
การเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills) เป็นสิ่งที่แยกนักเรียนที่มี  
ความพร้อมและไม่พร้อมในศตวรรษที่ 21 ออกจากกัน โดยเน้นความคิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมี  
วิจารณญาณ การสื่อสารและการทำงานร่วมกัน ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม มีองค์ประกอบดังนี้

#### 1. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)

##### 1.1 การคิดอย่างสร้างสรรค์ (Think Creatively)

1.1.1 ใช้เทคนิคความคิดที่หลากหลาย

1.1.2 สร้างมุมมองใหม่ ๆ และคุ่มค่าโดยปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง

จากของเดิมอย่างสิ้นเชิง

1.1.3 ทำความเข้าใจ ปรับปรุง วิเคราะห์และประเมินแนวคิดของ

ตนเอง

##### 1.2 การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ (Work Creatively with

Other)

1.2.1 การพัฒนา ดำเนินการและสื่อสารแนวคิดกับผู้อื่นได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ

1.2.2 เปิดใจรับมุมมองใหม่ ๆ ที่มีความหลากหลาย รวมกลุ่มเพื่อ

เสนอแนะข้อมูลในการทำงาน

1.2.3 มีความคิดริเริ่ม เข้าใจข้อจำกัดของแนวคิดใหม่ในโลกของ

ความเป็นจริง

1.2.4 มองความล้มเหลวเป็นโอกาสที่จะเรียนรู้ เข้าใจว่า

ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นเรื่องระยะยาว ความสำเร็จและความผิดพลาดย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ

##### 1.3 การใช้นวัตกรรม (Implement Innovations)

ลงมือปฏิบัติตามความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จที่เป็น

รูปธรรม

การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา

ความหมายการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา ไว้หลากหลายสอดคล้องกันดังนี้

ศิริกาญจน์ โโกสุมภ์ และดารณี คาวังนัง (2546) ได้ให้ความหมายว่า การคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นกระบวนการคิดที่ผู้คิดจะต้องคิดลึก คิดชัดเจน คิดถูกต้อง คิดกว้าง คิดอย่างมีเหตุผล ซึ่งการคิดอย่างมีวิจารณญาณจะสัมพันธ์กับการคิดแก้ปัญหา การคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นทักษะสำคัญในการแก้ปัญหาและการแก้ปัญหาส่วนใหญ่ที่ต้องอาศัยการคิดอย่างมีวิจารณญาณ

องค์การอนามัยโลก (World Health Organization, 1994 ; อ้างอิงมาจาก วิภาวี ศิริลักษณ์, 2557) ได้ให้ความหมายว่า การคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับและประเมินปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและเจตคติ อิทธิพลจากสื่อต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินชีวิต

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2551) ได้ให้ความหมายว่า การคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นกระบวนการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียด รอบคอบ เกี่ยวกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา เพื่อตัดสินใจว่า สิ่งนี้ควรเชื่อหรือไม่ สิ่งนี้ควรกระทำหรือไม่ โดยใช้ประสบการณ์และข้อมูลที่ได้ศึกษามาประกอบการตัดสินใจ

สุคนธ์ สิ้นพานนท์, วรรัตน์ วรรณเลิศลักษณ์ และพรณี สิ้นพานนท์ (2555) ได้ให้ความหมายว่า การคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นการคิดที่ใช้เหตุผลโดยศึกษาข้อเท็จจริง หลักฐาน และข้อมูลต่าง ๆ แล้วนำมาวิเคราะห์อย่างสมเหตุสมผลก่อนที่จะตัดสินใจ

กระทรวงศึกษาธิการ (2551) ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถในการแก้ปัญหาเป็นความสามารถที่จะแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม บนพื้นฐานของคุณธรรมเหตุผลและข้อมูลสารสนเทศ เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของสังคม หาคำรู้และประยุกต์ความรู้มาช่วยในการป้องกันและแก้ไขปัญหา ตลอดจนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น

สุวิทย์ มูลคำ (2551) ได้ให้ความหมายว่า การคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นการคิดอย่างมีเหตุผล โดยผ่านการพิจารณาไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วน รอบคอบ มีหลักฐานที่เชื่อถือได้ นำไปสู่การสรุปและตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ส่วนการคิดแก้ปัญหาเป็นความสามารถของสมองที่จะพิจารณาไตร่ตรองถึงประเด็นสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาขึ้น โดยพยายามหาหนทางแก้ไขให้คลี่คลาย

วิภาวี ศิริลักษณ์ (2557) ได้ให้ความหมายว่า การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหาเป็นความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล พิจารณาอย่างรอบคอบ เพื่อทำความเข้าใจ

กับปัญหา วิเคราะห์สรุป ประเมิน และเลือกใช้ข้อมูลที่มีอยู่เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา รวมถึง การตัดสินใจและลงข้อสรุปในการแก้ปัญหาโดยนึกถึงผลกระทบที่จะตามมาอย่างรอบด้าน

เบญจวรรณ ถนอมชยธวัช (2559) ได้ให้ความหมายว่า การคิดแบบมี วิจารณ์ญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking & Problem Solving) ซึ่งประกอบไปด้วย ประสิทธิภาพในการใช้เหตุผลทั้งอุปนัยและนิรนัยได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น สามารถคิดได้ อย่างเป็นระบบ โดยคิดจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่และเป็นระบบ เกิดประสิทธิภาพในการตัดสินใจ สามารถแก้ปัญหาได้หลากหลายวิธีตามสถานการณ์

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า การคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณและการแก้ปัญหา หมายถึง กระบวนการคิดที่ผู้คิดจะต้องคิดลึก ชัดเจน ถูกทาง คิดกว้างและมีเหตุผล ทั้งอุปนัยและ นิรนัยได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น คิดจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ในการตัดสินใจ สามารถ แก้ปัญหาได้หลากหลายวิธีการเพื่อเข้าใจกับปัญหา สามารถวิเคราะห์ สรุป ประเมิน และเลือกใช้ ข้อมูลที่มีอยู่เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา โดยนึกถึงผลกระทบที่จะตามมาได้อย่างรอบด้าน

ขอข่ายการคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณและการแก้ปัญหา

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ขอข่ายในการคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณและ การแก้ปัญหาไว้ ดังนี้

ภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของอเมริกา (Partnership for 21st Century Skills, 2011 ; อ้างอิงมาจาก วิภาวี ศิริลักษณ์, 2557) กล่าวว่า นักเรียนในศตวรรษที่ 21 จำเป็นจะต้องมีความรู้พื้นฐานในสาระวิชาหลักและทักษะที่จำเป็นในการก้าวสู่ระดับสูงและ การดำรงชีวิตที่ประสบความสำเร็จในอนาคต ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills) เป็นสิ่งที่แก่นักเรียนที่มีความพร้อมและไม่พร้อมในศตวรรษที่ 21 ออกจากกัน โดยเน้นความคิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณ์ญาณการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน ทักษะ การเรียนรู้และนวัตกรรม มีองค์ประกอบดังนี้

การคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving)

1. การใช้เหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพ (Reason Effectively)
  - 1.1 คิดอย่างเป็นระบบ ใช้เหตุผลได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์
  - 1.2 วิเคราะห์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจได้
2. การตัดสินใจ (Make Judgments and Decision)
  - 2.1 วิเคราะห์และประเมินข้อมูล โต้แย้ง กล่าวอ้างจากหลักฐาน
  - 2.2 วิเคราะห์และประเมินทางเลือกด้วยมุมมองที่น่าสนใจ

อย่างมีประสิทธิภาพ

- 2.3 สังเคราะห์และเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลกับข้อโต้แย้ง
- 2.4 ตีความและสรุปข้อมูลที่ได้โดยอาศัยการวิเคราะห์
- 2.5 ตอบสนองต่อกระบวนการและประสบการณ์การเรียนรู้อย่างมี

## วิจารณ์ญาณ

### 3. การแก้ปัญหา (Solve Problem)

- 3.1 แก้ปัญหาที่ไม่คุ้นเคยด้วยวิธีการที่หลากหลาย
- 3.2 ตั้งคำถามที่จะช่วยให้ความกระจ่างในมุมมองต่าง ๆ เพื่อ

## นำไปสู่การแก้ปัญหา

### การสื่อสารและการร่วมมือ

#### ความหมายการสื่อสารและการร่วมมือ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายการสื่อสารและการร่วมมือ ไว้หลากหลาย สอดคล้องกัน ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2551) ได้ให้ความหมายว่า การสื่อสารเป็นความสามารถในการรับส่งสาร โดยใช้ภาษาในการถ่ายทอดความรู้สึก ความคิด และทัศนะของตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและสังคม รวมถึงการเจรจาต่อรองเพื่อลดความขัดแย้ง การเลือกรับข่าวสารด้วยเหตุผลและความถูกต้อง ตลอดจนการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพโดยคิดถึงผลกระทบที่จะเกิดต่อตนเองและสังคม

กฤษฎณา ปัญญา (2552) ได้ให้ความหมายว่า การสื่อสารเป็นความสามารถส่วนบุคคลในการรับฟังเรื่องราว ความคิด หรือวัตถุประสงค์ของผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ยังรวมถึงความสามารถในการให้ข้อมูลย้อนกลับจากการฟังได้อย่างถูกต้อง สามารถประเมินและเลือกวิธีที่จะสื่อสารได้อย่างเหมาะสม

ชนันท์ ธาดุดทอง (2554) ได้ให้ความหมายว่า การสื่อสารเป็นการรับสารจากผู้อื่นมาตีความจดจำ และนำมาเรียบเรียงและถ่ายทอดเป็นความคิดของตนเองก่อนที่จะถ่ายทอดให้ผู้อื่นโดยแปลงความคิดออกมาเป็นภาษา

Pacific Policy Research Center (2010 ; อ้างอิงมาจาก วิภาวี ศิริลักษณ์, 2557) ได้ให้ความหมายว่า การสื่อสารและการร่วมมือเป็นความสามารถส่วนบุคคลที่จะสื่อสารออกมาอย่างชัดเจน โดยผ่านการพูด เขียน และอวัจนภาษา และทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบในประชากรที่มีความหลากหลาย

วิภาวี ศิริลักษณ์ (2557) ได้ให้ความหมายว่า การสื่อสาร หมายถึงความสามารถในการรับรู้รับฟังเรื่องราวความนึกคิดของผู้อื่นและใช้คำพูด ภาษา ท่าทาง ในการให้

ข้อมูลย้อนกลับและถ่ายทอดมุมมองความคิดของตนเองได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถเลือกใช้วิธีการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย

เบญจวรรณ ฌนอมชยธวัช (2559) ได้ให้ความหมายว่า การสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Communication and Collaboration) เป็นความสามารถในการสื่อสารได้อย่างชัดเจนถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ ทั้งการพูด การฟัง การเขียน และสามารถใช้สื่อที่หลากหลาย ส่วนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นความสามารถในการเป็นผู้นำและเป็นที่ยอมรับในทีม รับผิดชอบและทำงานให้บรรลุในสิ่งที่หวังและมองเห็นคุณค่าของการทำงานเป็นทีม

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า การสื่อสารและการร่วมมือ หมายถึง ความสามารถในการรับรู้รับฟังเรื่องราวความนึกคิดของผู้อื่นและใช้คำพูด ภาษา ท่าทางในการให้ข้อมูลย้อนกลับและถ่ายทอดมุมมอง ความคิดของตนเองได้อย่างเหมาะสม เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการเจรจาต่อรองเพื่อลดความขัดแย้ง การเลือกรับข่าวสารด้วยเหตุผลและความถูกต้อง ตลอดจนการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยคิดถึงผลกระทบที่จะเกิดต่อตนเองและสังคม ซึ่งเป็นการทำงานให้บรรลุในสิ่งที่หวังและมองเห็นคุณค่าของการทำงานเป็นทีม

ขอข่ายการสื่อสารและการร่วมมือ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ข้อข่ายในการสื่อสารและการร่วมมือ ดังนี้  
ภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของอเมริกา (Partnership for 21st Century Skills, 2011 ; อ้างอิงมาจาก วิภาวี ศิริลักษณ์, 2557) กล่าวว่า การสื่อสารและการร่วมมือ มีตัวชี้วัด ดังนี้

1. การสื่อสารอย่างชัดเจน (Communicate Clearly)
  - 1.1 อธิบายแนวคิดและมุมมองแล้วสื่อสารออกมาเป็นภาษาพูด ภาษาเขียนและอวัจนภาษาได้อย่างหลากหลาย
  - 1.2 ฟังแล้วตีความอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 1.3 ใช้การสื่อสารให้บรรลุจุดประสงค์หลายด้าน เช่น บอกให้ทำ จูงใจ ชักชวนและแจ้งให้ทราบ
  - 1.4 เลือกใช้ประโยชน์จากสื่อและเทคโนโลยีที่หลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 1.5 สื่อสารมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย
2. การร่วมมือกับผู้อื่น (Collaborate with Others)
  - 2.1 ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและให้เกียรติทีมงาน
  - 2.2 มีความยืดหยุ่นและประนีประนอมเพื่อให้ถึงจุดมุ่งหมาย



### 2.3 รับผิดชอบในงานกลุ่มร่วมกันและเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ

#### แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ (Model)

การศึกษาครั้งนี้ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบในด้าน ความหมายของรูปแบบ ประเภทของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ และการสร้างหรือการพัฒนารูปแบบ ดังนี้

##### 1. ความหมายของรูปแบบ

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า รูปแบบ (Model) ว่าเป็นวิธีดำเนินงานที่เป็นต้นแบบที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะที่จะทำให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวกันสำหรับทำกิจกรรมให้เกิดผลสำเร็จ โดยให้ความหมายต่าง ๆ ไว้ดังนี้ Bardo และ Hartman (1982) ได้กล่าวว่า รูปแบบหรือแบบจำลองเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียด ซึ่งถ้าทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบหรือแบบจำลองด้อยลงไป ส่วนการที่จะระบุรูปแบบหรือแบบจำลองใด ๆ จะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใด และควรมีองค์ประกอบอะไรบ้างนั้น ไม่มีข้อกำหนดตายตัว ซึ่งจะขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบนั้นว่าต้องการอธิบายปรากฏการณ์นั้นอย่างไร

Good (1973) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ดังนี้ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างและทำซ้ำ 2) เป็นแบบอย่างสำหรับการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนแบบ 3) เป็นแผนภาพหรือภาพสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใด ๆ หรือหลักการหรือแนวคิด และ 4) เป็นชุดปัจจัยหรือองค์ประกอบหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมตัวเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนในรูปคณิตศาสตร์หรือเขียนบรรยายก็เป็นไปได้

ทิตนา แคมมณี (2555) สรุปว่า รูปแบบ เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไตรอะแกรมหรือ แผนภาพเพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบเสาะหาคำตอบความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย

บุญชม ศรีสะอาด (2554) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง โครงสร้างแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ สามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์

ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือในระบบต่าง ๆ อธิบาย ลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2554) นำเสนอรูปแบบ คือ วิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอด ความคิด ความเข้าใจ ตลอดทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใด ๆ ให้ปรากฏ โดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผังต่อเนื่อง หรือสมการทางคณิตศาสตร์ ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และในขณะเดียวกันก็สามารถนำเสนอเรื่องราว หรือประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ

อุทัย บุญประเสริฐ (2546) ให้ความหมาย รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์ หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยเข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

รัตน์ บัวสนธ์ (2552) ได้ให้ความหมายรูปแบบจำแนกออกเป็น 3 ความหมาย ดังนี้ 1) แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริง รูปแบบในความหมายนี้มักเรียกทับศัพท์ภาษาไทยว่า “โมเดล” ได้แก่ โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์ โมเดลเสื้อ เป็นต้น 2) แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อที่เรียกว่า “Mathematical Model” และ 3) แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รูปแบบในความหมายนี้บางที่เรียกกันว่าภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบการประเมิน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลอง แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริง เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรมที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์ หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยเข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งเป็นวิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใด ๆ ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

## 2. ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการได้กล่าวถึงประเภทของรูปแบบว่า เป็นกรอบความคิดทางด้านหลักการวิธีการดำเนินงานและเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ประเภทของรูปแบบ รูปแบบสามารถจำแนกออกได้หลายประเภทได้ มีผู้จำแนกประเภทของรูปแบบ ดังนี้

Keeves (1988) แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้อุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น

2. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น

3. Mathematic Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบนี้นิยมใช้ทั้งในสาขาจิตวิทยา ศึกษาศาสตร์ และการบริหารการศึกษา

4. Casual Model เป็นรูปแบบที่พัฒนาจากเทคนิคการวิเคราะห์แบบ Path Analysis โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุผลและผลที่เกิดขึ้น

Steiner (1988) จำแนกรูปแบบเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น รูปแบบเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริงแต่มีขนาดย่อ

1.2 รูปแบบสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เป็นรูปแบบจำลองที่ออกแบบไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้า ต้องสร้างรูปแบบเท่าของจริงขึ้นมาก่อนแล้วจึงผลิตสินค้าตามรูปแบบ

2. รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) จำแนกออกเป็น

2.1 รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model of) เป็นรูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เช่น รูปแบบที่สร้างมาจากทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

2.2 รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model for) เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นมาเพื่ออธิบายทฤษฎี หรือปรากฏการณ์ เช่น รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

Smith และคณะ (1998) จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น 1.1) รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า 1.2) รูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลอง

ทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลอง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องฝึกหัดบิน เป็นต้น รูปแบบชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงมากกว่าแบบแรก

## 2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) จำแนกออกเป็น

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) เป็นการใช้ข้อความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนา ลักษณะงานคำอธิบายรายวิชา เป็นต้น Bertalanffy (1968) ผู้สร้างทฤษฎีระบบกล่าวว่า การมีรูปแบบข้อความนั้นแม้บางครั้งจะเข้าใจยาก แต่ก็ยังดีกว่าไม่มีรูปแบบเสียเลย เพราะอย่างน้อยก็เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบประเภทอื่นต่อไป

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการ และโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น (Keeves, 1988) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

2.2.1 รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบเชิงกายภาพส่วนใหญ่ใช้ในด้านวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบโครงสร้างอะตอมสร้างขึ้นโดยใช้หลักการเปรียบเทียบโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกันทางกายภาพ สอดคล้องกับข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่ในลักษณะนั้น ด้วยรูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมืองค์ประกอบชัดเจนสามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง เช่น รูปแบบจำนวนนักเรียนในโรงเรียนสร้างขึ้นโดยเปรียบเทียบกับลักษณะถังน้ำที่ประกอบด้วยท่อน้ำเข้าและท่อน้ำออก ปริมาณที่ไหลเข้าถึงเปรียบเทียบได้กับจำนวนนักเรียนที่เข้าโรงเรียน อัตราการเกิด อัตราการย้ายเข้า อัตราการรับเด็กอายุต่ำกว่าเกณฑ์ ส่วนปริมาณน้ำที่ไหลออกเปรียบเทียบได้กับจำนวนนักเรียนที่ออกจากโรงเรียน เนื่องจากพันธุศาสตร์การศึกษาการย้ายออก การจบการศึกษาสำหรับปริมาณน้ำที่เหลือในถังเปรียบเทียบได้กับจำนวนนักเรียนที่เหลืออยู่ในโรงเรียน จุดมุ่งหมายของรูปแบบนี้เพื่ออธิบายปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงจำนวนนักเรียนในโรงเรียน

2.2.2 รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้นแต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือขาดความชัดเจนแน่นอน ทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบแต่อย่างไรก็ตามได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

2.2.3 รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร โดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมี

แนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษา รูปแบบลักษณะนี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

2.2.4 รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่เริ่มจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้ทำให้สามารถศึกษาแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้วรูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริง เพื่อทดสอบรูปแบบรูปแบบเชิงสาเหตุนี้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

- 1) รูปแบบระบบเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียวโดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ
- 2) รูปแบบระบบเส้นคู่ (Non-Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรหนึ่งอาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงสาเหตุและเชิงผลพร้อมกัน จึงมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับได้

กรรณิกา เจริญชัย (2539) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบหรือแบบจำลองเป็น 2 ชนิด คือ แบบจำลองสิ่งของที่เป็นรูปธรรม และแบบจำลองสิ่งของที่เป็นนามธรรม

สรุปได้ว่า ประเภทของรูปแบบ เป็นกรอบความคิดทางด้านหลักการวิธีการดำเนินงานและ เกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบที่สามารถยึดถือเป็นรูปแบบในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ประเภทของรูปแบบซึ่งมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพและรูปแบบเชิงสัญลักษณ์

### 3. องค์ประกอบของรูปแบบ

นักวิชาการได้ให้องค์ประกอบของรูปแบบไว้ต่าง ๆ ดังนี้

Bush (1986) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์การทางการศึกษา 4 รูปแบบ คือ 1) เป้าหมาย 2) โครงสร้างองค์การ 3) สภาพแวดล้อม และ 4) ภาวะผู้นำ

Brown และ Moberg (1980) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม (Environment) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) 4) กระบวนการจัดการ (Management Process) และ 5) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

ทศนา แคมมณี และคณะ (2554) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของรูปแบบว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ 1) วัตถุประสงค์ แนวคิด 2) บริบทและเงื่อนไข 3) ยุทธศาสตร์ 4) กระบวนการดำเนินงาน และ 5) ผลที่ได้รับจากการนำรูปแบบไปใช้

ธีระ รุญเจริญ (2550) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย

1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ผู้ออกแบบจะต้องรู้ว่าจะออกแบบรูปแบบดำเนินการขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ใด โดยทั่วไปมักจะออกแบบมาเพื่อแก้ปัญหาบางอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลดี 2) ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ เพื่อให้การดำเนินการของรูปแบบเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้ออกแบบมักจะออกแบบนั้น ๆ บนพื้นฐานของทฤษฎี 3) ระบบงานหรือกลไกของรูปแบบผู้พัฒนารูปแบบจะต้องจัดโครงสร้างองค์กรให้มีความสัมพันธ์และการทำงานอย่างเป็นระบบ 4) วิธีดำเนินการของรูปแบบโดยกำหนดกิจกรรม กระบวนการเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 5) แนวทางการประเมินรูปแบบ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินรูปแบบ และ 6) คำอธิบายประกอบรูปแบบ คำศัพท์ที่นำมาใช้ในการออกแบบรูปแบบ เพื่อให้สื่อความให้ตรงกัน

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบกับหลักการบริหารตามสถานการณ์ องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) ความมุ่งหมาย 3) วิธีดำเนินการ 4) กลไกการบริหารจัดการ 5) การประเมิน 6. เงื่อนไขความสำเร็จ

#### 4. การสร้างหรือการพัฒนารูปแบบ

นักวิชาการได้กล่าวถึงการสร้างหรือการพัฒนารูปแบบไว้ ดังนี้

Keeves (1988) ได้กล่าวถึงการพัฒนารูปแบบไว้ 4 ประการ คือ 1) รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้ โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย และ 4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของ ตัวแปรในลักษณะใหม่

บุญชม ศรีสะอาด (2549) ได้กล่าวถึง การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ไว้ว่า ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อน เป็นรูปแบบตามสมมุติฐาน โดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วในเรื่องเดียวกันหรือเรื่องอื่น และผลการศึกษาหรือวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ หรือตัวแปรเหล่านั้นหรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบใน รูปแบบในการพัฒนารูปแบบนั้นจะต้องใช้หลักของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ และการศึกษาค้นคว้ามากจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบอย่างยิ่ง ผู้วิจัยอาจคิดโครงสร้างของรูปแบบขึ้นมาก่อน แล้วปรับปรุง โดยอาศัยข้อสังเกตจากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบ หรือผลการวิจัย

ที่เกี่ยวข้อง หรือทำการศึกษารองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรแต่ละตัว แล้วคัดเลือก องค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรที่สำคัญ ประกอบกันขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบก็ได้

ปริญา ปริพุด (2559) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้ส่วนบุคคล เพื่อส่งเสริมความเป็นผู้เรียนรู้อย่างเชี่ยวชาญ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาข้อมูล 2) การสร้างและพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ และ 3) การศึกษาผลการใช้รูปแบบการเรียนรู้

จัญญ น่วมมะโน (2562) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีขั้นตอนในการสร้างและพัฒนารูปแบบดังนี้ ระยะเวลาที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะเวลาที่ 2 การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ ระยะเวลาที่ 3 การประเมินผลการใช้รูปแบบการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมุติฐาน โดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด จากผู้พัฒนาไว้แล้วในเรื่องเดียวกันหรือเรื่องอื่น และผลการศึกษาหรือวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้นหรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบในการพัฒนารูปแบบนั้น โดยที่ควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา สามารถใช้การพยากรณ์ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ ตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา และเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของ ตัวแปรในลักษณะใหม่ แล้วคัดเลือก องค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรที่สำคัญประกอบกันขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบ

จากแนวความคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น พบว่า มีการนำเสนอขั้นตอนการพัฒนารูปแบบหรือระบบหลายแนวคิด แต่เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า มีขั้นตอนที่สอดคล้องกันตามกระบวนการวิจัยและพัฒนาดังนี้ ขั้นตอนการศึกษา สรุวจสภาพปัญหาและความต้องการ ขั้นตอนการวิเคราะห์และออกแบบรูปแบบที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ ขั้นตอนการตรวจสอบและทดลองใช้รูปแบบ และขั้นตอนการประเมิน ปรับปรุง และเผยแพร่รูปแบบเพื่อนำไปใช้ในวงกว้าง สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์ให้เป็นขั้นตอนที่เหมาะสมกับรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะ

การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งนี้ได้ 4 ระยะ คือ

1. ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการนิเทศภายในตามแนวคิด การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศ ภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษ ที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ระยะที่ 3 การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการ เชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. ระยะที่ 4 การนำรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิง กลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

องค์ประกอบของรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อ พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการ เชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดที่มี ความหมายใกล้เคียงกัน สอดคล้องกัน นำมาจัดองค์ประกอบของการนิเทศภายในตามแนวคิด การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ได้ดังนี้

พหุ มณู ทิโต ชิว



ตาราง 7 การสังเคราะห์องค์ประกอบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของนักวิชาการ

องค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์	ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2. ตรวจสอบสภาพแวดล้อม
2. การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์	1. การกำหนดกลยุทธ์ 2. การวางแผน
3. การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน	1. การนำกลยุทธ์ไปใช้ 2. การปฏิบัติ (การเยี่ยมชั้นเรียน ประเมิน)
4. การประเมินและสรุปผล	1. การประเมินผลกลยุทธ์ 2. การสะท้อนผล

จากตาราง 7 การสังเคราะห์องค์ประกอบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียนและ 4) การประเมินและสรุปผล

ผู้วิจัยได้สรุปรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้นำเอาผลการจัดการเชิงกลยุทธ์เข้ามาพัฒนากระบวนการนิเทศภายในโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) โดยใช้กรอบการนิเทศภายในโรงเรียน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกัน

วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาสาเหตุของปัญหาร่วมกันในการนำข้อมูลไปจัดลำดับความสำคัญของการแก้ปัญหา ประกอบด้วย

- 1.1 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของผู้เรียน
- 1.2 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาของผู้เรียน
- 1.3 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของปัญหา
2. ด้านการวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการนิเทศ โดยการระดมความคิดรวบรวมการแก้ปัญหา เพื่อนำมาวางแผนหาแนวทางการจัดหาสื่อและเครื่องมือ เพื่อทำแผนนิเทศภายในร่วมกันตามแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย
  - 2.1 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่ต้องการในการนิเทศ
  - 2.2 การระดมความคิดและรวบรวมปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูผู้สอนเพื่อนำมาวิเคราะห์และวางแผนการนิเทศ
  - 2.3 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดแนวทางและวิธีการ
  - 2.4 การกำหนดวิธีการ ควบคุม กำกับติดตามและประเมินผลการนิเทศภายในไว้  
อย่างชัดเจน
  - 2.5 การจัดหาสื่อและเครื่องมือการนิเทศอย่างเหมาะสม
  - 2.6 การปรับปรุงวิธีการนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็น
  - 2.7 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันจัดทำแผนการนิเทศภายใน
3. ด้านการปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การที่ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามลำดับขั้นตอนและกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่กำหนด เพื่อนำมาวิพากษ์การจัดการเรียนรู้อย่างกัลยาณมิตรสำหรับพัฒนาผู้เรียน ประกอบด้วย
  - 3.1 ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามลำดับขั้นตอนและกิจกรรมที่กำหนดในแผนการ  
นิเทศ
  - 3.2 ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่กำหนด

3.3 หลังการนิเทศ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศวิพากษ์ผลการปฏิบัติการนิเทศและวิเคราะห์กระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างกัลยาณมิตร

3.4 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศทบทวนและสรุปประเด็นจากผลการนิเทศเพื่อพัฒนาผู้เรียน

4. ด้านการประเมินและสรุปผล รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การตรวจสอบความสำเร็จของการดำเนินการนิเทศที่กำหนดไว้ด้วยการสะท้อนผลการสอนเพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพศึกษาต่อไป ประกอบด้วย

4.1 ผู้นิเทศตรวจสอบความสำเร็จของการนิเทศภายใน เกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4.2 ผู้รับการนิเทศได้ประเมินนักเรียนจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

4.3 ผู้นิเทศประเมินผลความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศ

4.4 ประชุมสรุปผลและสะท้อนการนิเทศโดยถอดบทเรียนจากผลการนิเทศ

4.5 ผู้นิเทศสรุปผลและจัดทำรายงานผลการนิเทศภายในเพื่อพัฒนา แก้ไขปรับปรุง

จากการศึกษาองค์ประกอบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้สรุปออกมาเป็นตัวชี้วัดและกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปรากฏดังตาราง 8

พหุ ประถมศึกษา

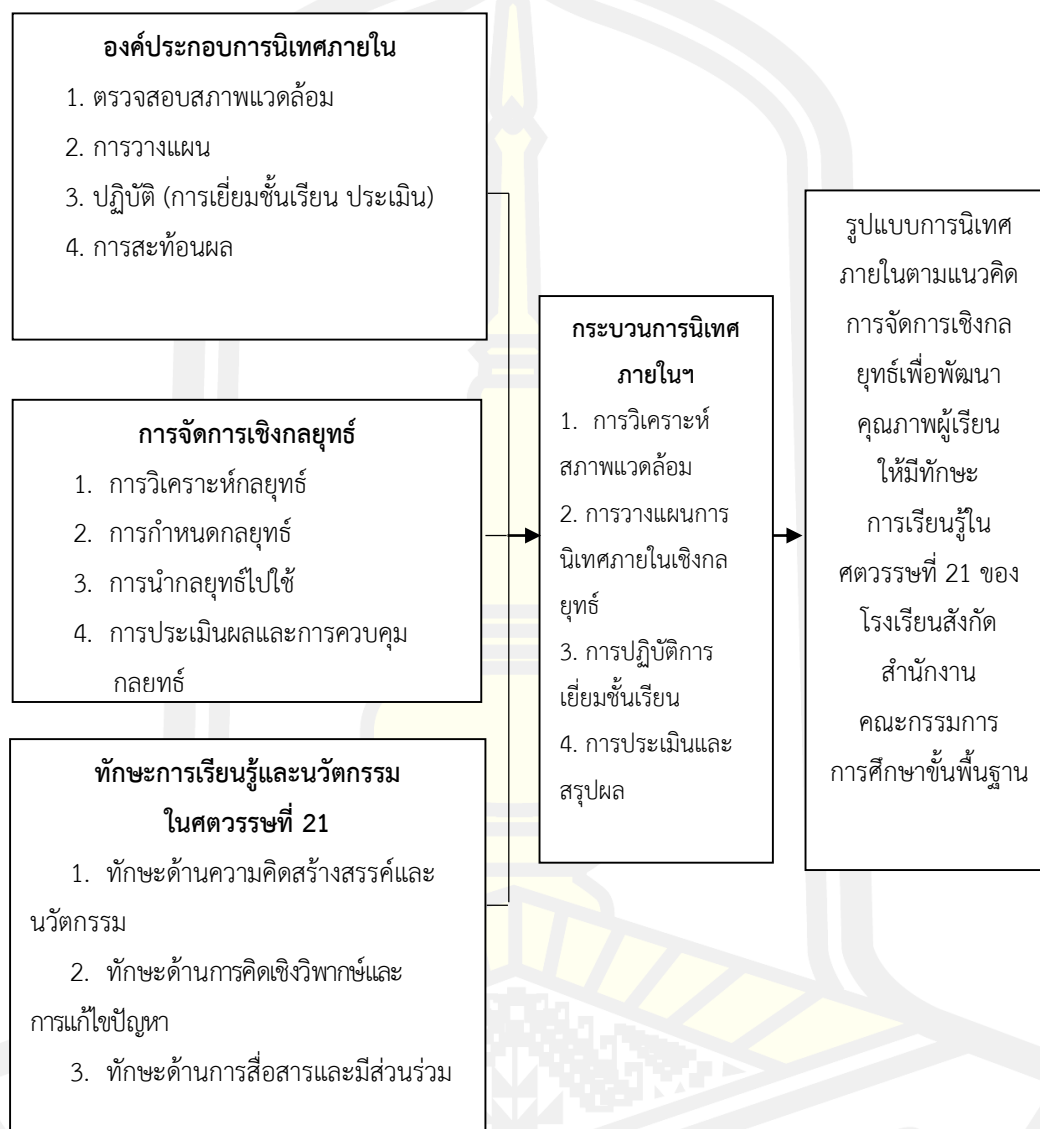
ตาราง 8 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการ  
เชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด/สาระเพื่อการวัด
การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	การที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหา สาเหตุของปัญหาร่วมกันในการ นำข้อมูลไปจัดลำดับความสำคัญ ของการแก้ปัญหา	1. ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกัน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของผู้เรียน 2. ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกัน วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและกำหนด ทางเลือกในการแก้ปัญหาของผู้เรียน 3. ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกัน จัดลำดับความสำคัญของปัญหา
การวางแผนการ นิเทศภายในเชิง กลยุทธ์	กระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ ต้องการนิเทศ โดยการระดม ความคิดรวบรวมการแก้ปัญหา เพื่อนำมาวางแผน หาแนวทาง การจัดหาสื่อและเครื่องมือ เพื่อ ทำแผนนิเทศภายในร่วมกันตาม แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์	1. ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกัน กำหนดเป้าหมายที่ต้องการในการนิเทศ 2. การระดมความคิดและรวบรวมปัญหา เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนา คุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ใน ศตวรรษที่ 21 ของครูผู้สอนเพื่อนำมา วิเคราะห์และวางแผนการนิเทศ 3. ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกัน กำหนดแนวทางและวิธีการ 4. การกำหนดวิธีการ ควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผลการนิเทศภายในไว้ อย่างชัดเจน 5. การจัดหาสื่อและเครื่องมือการนิเทศ อย่างเหมาะสม 6. การปรับปรุงวิธีการนิเทศภายในให้ เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันปัญหาและ ความต้องการจำเป็น

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด/สาระเพื่อการวัด
การปฏิบัติการเยี่ยม ชั้นเรียน	การที่ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามลำดับขั้นตอนและกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่กำหนด เพื่อนำมาวิพากษ์การจัดการเรียนรู้อย่างกัลยาณมิตรสำหรับพัฒนาผู้เรียน	<p>7. ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันจัดทำแผนการนิเทศภายใน</p> <p>1. ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามลำดับขั้นตอนและกิจกรรมที่กำหนดในแผนการนิเทศ</p> <p>2. ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่กำหนด</p> <p>3. หลังการนิเทศ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศวิพากษ์ผลการปฏิบัติการนิเทศและวิเคราะห์กระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างกัลยาณมิตร</p> <p>4. ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศทบทวนและสรุปประเด็นจากผลการนิเทศเพื่อพัฒนาผู้เรียน</p>
การประเมินและ สรุปผล	การตรวจสอบความสำเร็จของการดำเนินการนิเทศที่กำหนดไว้ด้วยการสะท้อนผลการสอนเพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพศึกษาต่อไป	<p>1. ผู้นิเทศตรวจสอบความสำเร็จของการนิเทศภายใน เกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้</p> <p>2. ผู้รับการนิเทศได้ประเมินนักเรียนจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21</p> <p>3. ผู้นิเทศประเมินผลความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศ</p> <p>4. ประชุมสรุปผลและสะท้อนการนิเทศโดยถอดบทเรียนจากผลการนิเทศ</p> <p>5. ผู้นิเทศสรุปผลและจัดทำรายงานผลการนิเทศภายในเพื่อพัฒนา แก้ไข ปรับปรุง</p>

จากตาราง องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดการนิเทศภายในตามแนวคิด การจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถสรุปตามกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพประกอบ 6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานนิเทศภายในเพื่อให้องค์กรบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน และการประเมินและสรุปผล

โดยที่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดและวิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จ แต่ทั้งนี้ยังไม่มีการศึกษาวิจัยในลักษณะที่เป็นการนำเอาการจัดการเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้พัฒนากระบวนการนิเทศภายในที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

#### การนิเทศภายในโรงเรียน

สุรีย์มาศ สุขกลี (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา และพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ 1) การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน 2) การสร้างรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและ 4) การประเมินรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ด้านการให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง 2) ด้านการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม 3) ด้านการพัฒนาหลักสูตร 4) ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ และ 5) ด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนโดยที่ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความต้องการในการนิเทศภายในสถานศึกษา เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ 1) ด้านการให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง 2) ด้านการพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม 3) ด้านการพัฒนาหลักสูตร

วรรณพร สุขอนันต์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการนิเทศภายในสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก มีวัตถุประสงค์ เพื่อเสนอรูปแบบการนิเทศภายในสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยดำเนินการวิจัย 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหา และความจำเป็นในการนิเทศภายในสถานศึกษา ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ระยะที่ 3 การทดลองรูปแบบ ระยะที่ 4 การเสนอรูปแบบ จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า มีปัจจัยที่สำคัญต่อการนิเทศภายใน 8 ปัจจัย ได้แก่ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) เทคนิคการนิเทศ 3) บทบาทหน้าที่ 4) การประเมินผล 5) การสร้างเครือข่าย 6) การพัฒนา 7) สื่อและเครื่องมือนิเทศ และ 8) มนุษยสัมพันธ์

สุภาภรณ์ กิตติรัชดานนท์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการนิเทศการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาความต้องการการนิเทศการเรียนการสอนของผู้บริหาร

สถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การสร้างรูปแบบการนิเทศ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การทดลองใช้รูปแบบการนิเทศ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) การประเมินรูปแบบการนิเทศ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบ การนิเทศการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยประเด็น หลัก 7 ด้าน และ 23 ประเด็นย่อย 2) รูปแบบการนิเทศการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐานเมื่อนำไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สามารถปฏิบัติตามรูปแบบที่กำหนดไว้ในรูปแบบได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาและ ครูผู้สอนมีความพึงพอใจ 3) รูปแบบการนิเทศการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์และความถูกต้อง อยู่ในระดับมาก

นิตยา เทพอรุณรัตน์ (2557) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน มาตรฐานสากลในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด แต่ละ องค์ประกอบดังนี้ 1) ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ 2) กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ 4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ 5) ลักษณะของโครงสร้างที่การกำหนดสายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวนอนหรือแนวอน 6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมที่ลักษณะการติดต่อการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและ หน่วยงานภายนอกโรงเรียนโดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างไรในการประสานงาน 7) แบบของการนำ ความสามารถในการนำที่ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหาฉันทามติ และ 8) รูปแบบภาวะผู้นำ

เพ็ญวิภา พรหมสุวรรณ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง อนาคตภาพของการนิเทศการศึกษา สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2556-2565) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษา อนาคตภาพของการนิเทศการศึกษาสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2556- 2565) และ 2) ศึกษาแนวทางในการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของการนิเทศการศึกษา สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2556-2565) ผลการวิจัยพบว่า 1) อนาคตภาพ ของการนิเทศการศึกษาสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2556-2565) พบว่า มี 8 ด้านที่จะส่งผลกระทบต่อการศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้าได้แก่ 1.1) ด้านบทบาท หน้าที่ของผู้นิเทศ 1.2) ด้านขอบข่ายของการนิเทศการศึกษา 1.3) ด้านรูปแบบของการนิเทศ 1.4) ด้านเทคนิคหรือวิธีการนิเทศ 1.5) ด้านการจัดการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ที่ ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 1.6) ด้านการจัดการศึกษาเพื่อให้ สอดคล้องกับการศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21 1.7) ด้านการปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของ ศึกษานิเทศก์ตามข้อบังคับของคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 และ 1.8) ด้านการ



เปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างการบริหารของหน่วยงานของศึกษานิเทศก์ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) แนวทางในการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของการนิเทศการศึกษาสำหรับ สถานศึกษาในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2556-2565) คือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษา ซึ่งได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา สถานศึกษา กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล การจัดการศึกษาขององค์การปกครองส่วน ท้องถิ่น ควรเตรียมการรับการเปลี่ยนแปลงด้านการนิเทศการศึกษาสำหรับสถานศึกษาในอนาคตใน ประเด็นใหญ่ ๆ ดังนี้ 1) การใช้วิจัยเป็นฐาน (Research-based Supervision) 2) การใช้สื่อและ เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT & Online Technology) 3) การใช้เครือข่ายเพื่อการนิเทศ (Network-base Supervision) และ 4) การนิเทศเพื่อการกำกับติดตามและการประเมินผล (Supervision for Directing Controlling และ Evaluation)

ณัฐพงศ์ ทับสุลี (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการนิเทศภายในโดยใช้ ทีมงานเป็นฐาน สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ 4 ข้อ ดังนี้ 1) ระบบการนิเทศภายในโดยใช้ทีมงานเป็นฐานสำหรับโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ และด้านข้อมูลย้อนกลับ 2) สภาพปัจจุบันของระบบการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมมีความพึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด 3) ระบบการนิเทศ ภายในโดยใช้ทีมงานเป็นฐานที่พัฒนาขึ้นและ 4) การประเมินผลการใช้ระบบการนิเทศภายใน โดยใช้ทีมงานเป็นฐาน สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน เป็นดังนี้ 4.1) ทีมงานนิเทศทั้ง 2 โรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจกระบวนการนิเทศภายใน โดยใช้ทีมงานเป็นฐานผ่านเกณฑ์การประเมินทุกคน และมีความสามารถในการนิเทศภายในโดยใช้ ทีมงานเป็นฐาน ซึ่งสามารถปฏิบัติได้อยู่ในระดับสูงขึ้นไปทุกคน 4.2) ครูผู้สอนที่ได้รับการนิเทศภายใน ทั้ง 2 โรงเรียน มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติการจัดการเรียนการสอนผ่านเกณฑ์การประเมิน ทุกคน และสามารถจัดการเรียนการสอนได้ในระดับดีทุกคน 4.3) ครูผู้สอนที่ได้รับการนิเทศภายใน ทั้ง 2 โรงเรียน มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการจัดการเรียนการสอนพัฒนาดีขึ้น และ 4.4) ทีมงาน นิเทศทั้ง 2 โรงเรียน มีความพึงพอใจต่อการใช้ระบบนิเทศภายในโดยใช้ทีมงานเป็นฐานอยู่ในระดับ มากที่สุด และคณะครูภายในโรงเรียนที่ได้รับการนิเทศภายในทั้ง 2 โรงเรียนมีความพึงพอใจต่อ การนิเทศภายในอยู่ในระดับมากที่สุด

ศุภลักษณ์ มีปาน (2562) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการนิเทศภายในสำหรับการจัดการ เรียนร่วมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบการนิเทศภายในสำหรับ

การจัดการเรียนร่วมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในสำหรับการจัดการเรียนร่วมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 3) เพื่อประเมินรูปแบบการนิเทศภายในสำหรับการจัดการเรียนร่วมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการนิเทศภายในสำหรับการจัดการเรียนร่วมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ คือ การบริหารจัดการ ทักษะของผู้นิเทศ การดำเนินการนิเทศ การส่งเสริมการจัดการเรียนร่วมของครูการศึกษาพิเศษ การสร้างความสัมพันธ์และการยอมรับของผู้รับการนิเทศ และการสร้างเครือข่ายการนิเทศ โดยใช้การนิเทศแบบมีส่วนร่วมเป็นตัวขับเคลื่อน ผลการตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้องและความเป็นประโยชน์ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลประเมินการใช้รูปแบบการนิเทศภายในสำหรับการจัดการเรียนร่วมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ทักษะและพฤติกรรมของผู้นิเทศ และทักษะการจัดการเรียนรู้ของครูการศึกษาพิเศษ ผ่านเกณฑ์ประเมินสูงกว่าค่าเฉลี่ยที่ตั้งไว้ร้อยละ 75 ทุกคน ผลการประเมินความพึงพอใจในการใช้รูปแบบการนิเทศภายในสำหรับการจัดการเรียนร่วมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า มีความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

จรัญ น่วมมะโน (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 3) เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการนิเทศภายใน เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ผลการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายใน พบว่า รูปแบบการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) กลไกการดำเนินงาน 4) เนื้อหาการนิเทศภายใน 5) กระบวนการนิเทศภายใน ประกอบด้วย 5.1) การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 5.2) การวางแผนการนิเทศ 5.3) การปฏิบัติการนิเทศ และ 5.4) ประเมินผลการนิเทศ 6) การประเมินรูปแบบ และ 7) เงื่อนไขความสำเร็จในการนารูปแบบไปใช้ และ 3) ผลการประเมินการใช้รูปแบบ พบว่า 1) ผลการทดสอบความรู้ความเข้าใจของครูผู้รับการนิเทศในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ครูผู้รับการนิเทศมีความรู้สูงกว่าก่อนได้รับการนิเทศภายใน

2) ผลการประเมินความสามารถในการจัดการเรียนรู้ของครูผู้รับการนิเทศ หลังได้รับการนิเทศภายใน มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้สูงกว่าก่อนได้รับการนิเทศภายใน และครูผู้รับการนิเทศ มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้อยู่ในระดับดีมาก 3) ผลการประเมินความพึงพอใจของครูผู้รับการนิเทศที่มีต่อการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 4) ผลการประเมินความคิดเห็นของนักเรียนที่มีต่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 5) ผลการประเมินผลการใช้รูปแบบการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

รัศมี ภูกันดาน (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในโดยใช้ทีมเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการนิเทศภายในโดยใช้ทีมเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในโดยใช้ทีมเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 3) เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการนิเทศภายในโดยใช้ทีมเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การนิเทศภายในโดยใช้ทีมเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบหลัก 17 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย ด้านหลักการมี 4 องค์ประกอบย่อย ด้านจุดมุ่งหมาย มี 3 องค์ประกอบย่อย ด้านกระบวนการ มี 6 องค์ประกอบย่อย ด้านผลลัพธ์ มี 3 องค์ประกอบย่อย และด้านข้อมูลย้อนกลับ มี 1 องค์ประกอบย่อย ซึ่งการพัฒนา รูปแบบการนิเทศภายในโดยใช้ทีมเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย ด้านหลักการนิเทศภายใน ได้แก่ มุ่งให้ครูเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน โดยที่ครูต้องเปลี่ยนมาจากภายในตัวครูเอง โดยที่ครูจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากทีมนิเทศ ครูเป็นหัวใจของการพัฒนาการเรียนการสอน หลักด้านจุดมุ่งหมายการนิเทศภายใน ได้แก่ เพื่อให้ทีมใช้หลักการเชื่อมโยงเนื้อหาไปสู่กระบวนการนิเทศ เพื่อให้ทีมใช้วิธีการนิเทศที่สอดคล้องกับเป้าหมายการนิเทศภายใน เพื่อให้ทีมใช้การโค้ชที่แนวความคิดเชิงบวก ด้านกระบวนการนิเทศภายใน ได้แก่ การวางแผนการนิเทศภายใน การปฏิบัติการนิเทศภายใน การปฏิบัติการตรวจสอบ ประเมินผลการนิเทศภายใน การปรับปรุงแก้ไขการนิเทศภายใน ด้านปัจจัยความสำเร็จของการนิเทศภายใน ได้แก่ ภาวะผู้นำพลังร่วม ความไว้วางใจ การรับรู้ความสามารถของตนเอง การมีส่วนร่วม การร่วมมือ ด้านผลลัพธ์ ได้แก่ ทีมงานมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการนิเทศภายใน ทีมนิเทศสามารถนิเทศภายในโดยใช้ทีมเป็นฐาน ทีมนิเทศและผู้รับการนิเทศมีความพึงพอใจในการนำรูปแบบการนิเทศภายในไปใช้ ด้านข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ ปัญหาอุปสรรคในการใช้รูปแบบการนิเทศภายในโดยใช้ทีมเป็นฐาน จากผลการใช้รูปแบบการนิเทศภายในโดยใช้ทีมเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า 1) ทีมนิเทศภายในมีความรู้ความเข้าใจในการใช้รูปแบบการนิเทศภายใน โดยสมาชิกทีมนิเทศผ่านเกณฑ์การประเมินทุกคน 2) ทีมนิเทศภายในมีความสามารถในการนิเทศการจัดการเรียนรู้โดยใช้ทีมเป็นฐาน ผ่านเกณฑ์การประเมินอยู่ในระดับ

มากที่สุด 3) ครูผู้รับการนิเทศภายในมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการจัดการเรียนการสอน พัฒนา  
ดีขึ้น 4) ครูผู้รับการนิเทศภายใน มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้อ และสามารถจัดการเรียนรู้อ  
ได้อยู่ในระดับมากที่สุด 5) ทีมนิเทศภายในมีความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการนิเทศภายในโดยใช้  
ทีมเป็นฐาน ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 6) ครูผู้รับการนิเทศภายในมีความพึงพอใจต่อรูปแบบ  
การนิเทศภายในโดยใช้ทีมเป็นฐานภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Cruz (2000) ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลของรูปแบบการทำงานทางสังคมของการนิเทศสำหรับการ  
การจัดการศึกษา พบว่า ในปัจจุบันการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนและการผลิตครูได้รับความ  
สนใจจากนักการศึกษา นักวิชาการและผู้กำหนดนโยบายสาธารณะมาตรฐานทางวิชาชีพ การกำหนด  
โปรแกรมใหม่ รูปแบบใหม่ของการประเมินผล เงินเดือนที่สูงขึ้น การลดบรรยากาศทำงานระบบ  
ราชการ เป็นการพยายามนั่งเผชิญหน้ากับอาชีพการสอน ซึ่งอยู่ในระยะของการปรับเปลี่ยนระบบ  
ดั้งเดิมที่เป็นรูปแบบของการตรวจสอบและการควบคุมถูกตั้งคำถามโดยศึกษานิเทศก์ และครูผู้สอน  
เช่นกัน นักวิชาการนำเสนอวิธีการใหม่ที่เน้นไปที่ความต้องการพัฒนาของครูความซับซ้อนของ  
การสอน และความต้องการสำหรับการเจริญเติบโตในวิชาชีพ โครงการดังกล่าวเสนอว่ารูปแบบ  
การทำงานของสังคมของการนิเทศ เป็นทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับการจัดการศึกษา ซึ่งมีพื้นฐานจาก  
สมมติฐานที่ว่า การนิเทศที่ดีควรดำเนินการเป็นการเฉพาะบุคคลเน้นที่บุคคลที่รับบริการและ  
ผสมผสานในกระบวนการนำเสนอ ระหว่างสัปดาห์ของการประชุมปรึกษาหารือผู้รับการนิเทศพบ  
ศึกษานิเทศก์ เพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนสิ่งที่เกี่ยวข้องของทางการบริหาร มีวิธีที่ตัวอย่างไรจะช่วยให้ผู้รับการ  
นิเทศบรรลุสิ่งที่ต้องการความคิดใหม่ ๆ และบริบทการช่วยเหลือต่าง ๆ ศึกษานิเทศก์สนับสนุนให้ตรง  
กับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและช่วยเหลือโดยคำนึงถึงความรู้สึกซึ่งมีผลต่อการทำงานของ  
ผู้รับการนิเทศ

Collin (2003) ได้วิจัยการนิเทศภายในและการประเมินผลครู จุดประสงค์ของ  
การศึกษานี้ก็เพื่อตรวจสอบผลการนิเทศภายในและการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร  
สถานศึกษาและครูในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยนำผู้บริหารสถานศึกษาและครูจาก 6 โรงเรียน  
แต่ละโรงเรียนผู้บริหารหนึ่งคนและครูอีกสองคนทำการสัมภาษณ์แบบกึ่งทางการ จึงทำให้ทราบว่า  
การนิเทศภายในเป็นกระบวนการสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนได้ดี  
โดยในเร็ว ๆ นี้ พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้นมาก อันเป็นผลมาจากการให้ความ  
ช่วยเหลือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่ครูผู้สอน ดังนั้นการนิเทศภายในก็จะช่วยปรับเปลี่ยน  
พฤติกรรมการสอนของครูให้พัฒนาขึ้น

Hughes (2003) ศึกษากรณีตัวอย่างของการพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ให้กับ  
นักเรียนระดับชั้นมัธยม โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้แบบสภาพจริงและการเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้ลงมือทำ

ด้วยตัวเองอย่างกระตือรือร้น เช่น การเรียนรู้แบบใช้โครงงานเป็นฐาน ผลการศึกษาพบว่า นักเรียนพัฒนาทักษะการคิดและการแก้ปัญหา ทักษะการคิดสร้างสรรค์และทักษะนวัตกรรม ทักษะการทำงานเป็นทีม ความเป็นผู้นำ การสื่อสาร ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ทักษะการเรียนรู้ และทักษะอาชีพได้ดี แต่ยังขาดการบูรณาการทักษะข้ามวัฒนธรรม

Hossain, Islam และ Andrew (2006) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการโรงเรียนประถมและพัฒนาการนิเทศในบังคลาเทศ : ความเชื่อมโยงระหว่างการแทรกแซงและผลกระทบ เป็นการศึกษาเรื่องผลกระทบของการจัดการโรงเรียนประถมต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนหญิงในบังคลาเทศพบว่า เมื่อเทียบกับโรงเรียนเอกชนและโรงเรียนในสังกัดคณะกรรมการพัฒนาชนบทในบังคลาเทศแล้ว โรงเรียนของรัฐได้รับหนังสือเรียนช้ากว่า มีครูผู้หญิงน้อยกว่า ห้องน้ำหญิงไม่เพียงพอ มีเวลาให้ศึกษาน้อยกว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครองและชุมชนในกิจกรรมโรงเรียน ตลอดจนการดูแลและแนะนำการศึกษาถึงจะฟรีแต่ก็ยังถูกเรียกเก็บค่าใช้จ่ายอื่น ๆ นอกเหนือจากค่าใช้จ่ายทางการศึกษา ด้วยปัจจัยเหล่านี้จึงส่งผลให้โรงเรียนของรัฐมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ต่ำ

Swetal (2009) ได้ศึกษาเรื่อง ผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะผู้นำในการนิเทศ: การค้นหาประสิทธิภาพการเป็นผู้นำในประเทศฟิลิปปินส์ ดังนี้ 1) การกระจายอำนาจและการบริหารในรูปแบบของโรงเรียนกำลังให้คำนิยามใหม่ต่อผู้อำนวยการจากผู้บริหารจัดการโรงเรียนมาเป็นผู้นำด้านการนิเทศ หน้าที่หลักของผู้อำนวยการ คือ การสร้างความมั่นใจในเรื่องการเรียนที่มีคุณภาพในชั้นเรียน แต่ผู้อำนวยการในเอเชียยังไม่ค่อยมีการเตรียมความพร้อมต่อบทบาทและจุดมุ่งหมายใหม่ นี้ 2) เป็นการศึกษาเพื่อวัดปัจจัยที่ส่งเสริมผู้อำนวยการโรงเรียนในประเทศฟิลิปปินส์มีความสามารถในการส่งเสริม ให้คำแนะนำแก่ครู ด้านการอบรมดูแล การพัฒนาวิชาชีพและทรัพยากรในห้องเรียน ตลอดจนมองว่าการสนับสนุนเหล่านี้มีประสิทธิภาพเพียงพอ และ 3) จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมองว่าความสามารถในการนิเทศติดตามขึ้นอยู่กับความเชื่อของตนเอง เช่นเดียวกับกับการสนับสนุนที่จะสร้างความแตกต่างกันในแต่ละด้าน การนิเทศครูเป็นสิ่งที่ผู้อำนวยการโรงเรียนเห็นว่าเป็นปัจจัยในการจัดการด้านทรัพยากร

Wallace, Wilcoxon และ Satcher (2010) ได้ศึกษาถึงผลดีและผลเสียจากประสบการณ์ของการนิเทศและผู้ที่มีส่วนร่วมในการนิเทศ จากการวิจัยพบว่า การนิเทศก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านประสิทธิผล และประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามก็มีบ้างที่ผลออกมาอยู่ในด้านที่ล้มเหลว มีการวิเคราะห์จากรายงานที่ได้จากประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมการนิเทศต่างก็เห็นว่าวิธีนี้เป็นวิธีที่ยอดเยี่ยมในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เป็นการได้มาซึ่งข้อสรุปที่ลงตัวร่วมกัน คุณภาพของงานวิจัยนี้เป็นการรวบรวมจากข้อเสนอแนะ หน้าที่ และภาระงานต่าง ๆ ที่สำคัญต่องานด้านการสอนอันส่งผลไปสู่กุญแจแห่งความสำเร็จ อีกด้านหนึ่งสำหรับผลการวิเคราะห์จากประสบการณ์ด้านลบของผู้ที่เข้าร่วม

การนิเทศพบปัญหาใหญ่ ๆ อยู่สองประการได้แก่ อย่างแรกได้รับคำแนะนำในการแก้ไขจุดบกพร่องน้อยเกินไปอย่างที่สองคือ ความแตกต่างกันของการปฏิบัติงาน

Olsen (2010) ศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบการออกแบบการเรียนการสอนสำหรับนักเรียน ระดับ High School เพื่อพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ให้นักเรียน ผลการวิจัยได้รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบการสอนและการเรียนรู้แบบการค้นหาความจริง (Inquiry-based approach) ที่ประกอบไปด้วยสี่ขั้นตอน คือ 1) การจัดสิ่งแวดล้อม 2) การวางแผน 3) การจัดการเรียนการสอน และ 4) การวัดและประเมินผล

Baffour-Awuah (2011) ได้วิจัยการนิเทศการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในประเทศกานา ตามทัศนะของครูและผู้อำนวยการสถานศึกษา วัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อทำความเข้าใจการปฏิบัติงานนิเทศการเรียนการสอนในโรงเรียน โดยตรวจสอบทัศนคติของครูและผู้อำนวยการสถานศึกษาเกี่ยวกับประสบการณ์ และแนวคิดการนิเทศการเรียนการสอน พบว่า การนิเทศการเรียนการสอนเน้นด้านการกำกับติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน ระบบสนับสนุนการนิเทศการเรียนการสอนมีผลกระทบต่อการนิเทศการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ ครูและผู้อำนวยการโรงเรียนได้รับการนิเทศการเรียนการสอนจากประสบการณ์และแนวคิด ซึ่งส่วนใหญ่ประกอบด้วย “ประเพณี” ในขณะที่ผู้มีส่วนร่วมส่วนใหญ่มีความสุขกับการดำเนินการแบบเดิม พวกเขายังคิดว่าการนิเทศในสมัยนี้ควรจะได้รับดำเนินการมากกว่าการใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

Abdulkareem (2011) ได้วิจัยการปฏิบัติการนิเทศตามแนวความคิดเห็นของครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนรียาดประเทศซาอุดีอาระเบีย จุดมุ่งหมายการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อศึกษาแนวความคิดของครูและผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติการนิเทศที่มักเกิดขึ้นภายในโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวคิดทางบวกต่อการปฏิบัติการนิเทศ ส่วนครูมีแนวความคิดต้องการได้รับการนิเทศและฝึกฝนตนเองให้มากขึ้นจากเดิม จากการสอบถามปลายเปิดทำให้ทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อการนิเทศที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพการทำงาน of ครู 2) ความสัมพันธ์กันดีระหว่างครูและผู้บริหารสถานศึกษา 3) ไม่มองหาแต่ข้อผิดพลาด 4) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงให้เห็นถึงประสบการณ์ในการสอนที่ประสบความสำเร็จ

Fox (2011) ศึกษาวิจัยเพื่อทำความเข้าใจว่า ผู้บริหาร ครู และนักเรียน มีความเข้าใจเรื่อง ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ในระดับใด โดยได้ใช้กรณีศึกษา ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนยังไม่สามารถดำเนินการสร้างทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ให้นักเรียนได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากครูและนักเรียนยังมีข้อจำกัดในการรับรู้และทำความเข้าใจเรื่องทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และถึงแม้ผู้บริหารโรงเรียน จะมีความเข้าใจเรื่องทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 มากกว่า แต่ไม่สามารถเปลี่ยนวัฒนธรรมปัจจุบันให้ สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ได้ นักวิจัยเสนอแนะให้มีการวางแผนและ

ดำเนินการเพื่อพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 พร้อม ๆ กับการสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการทดสอบ และกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงต้องมาจากความร่วมมือและทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย

Clark (2013) ได้ศึกษาเรื่อง การสำรวจระยะการทำงานร่วมกันและประสบการณ์พิเศษโดยตรง มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจหาความสัมพันธ์ที่จำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานนิเทศการศึกษาจากการใช้การนิเทศทางไกลทางอินเทอร์เน็ต ให้ผู้มีส่วนร่วมไปฝึกประสบการณ์ในโรงเรียนชนบทเป็นระยะเวลากว่า 9 เดือน ออกแบบคุณภาพการใช้และวิธีการนิเทศโดยวิเคราะห์ข้อมูลจากการอ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับจากการมีส่วนร่วมของผู้ได้รับการนิเทศและผู้นิเทศจัดข้อความให้เป็นหมวดหมู่จากการบันทึกเทปการประชุม ผลการวิจัยพบว่า การนิเทศทำให้เกิดการไว้วางใจทั้งคู่ต้องเปิดเผย จริงใจ จึงจะเห็นถึงความมีมนุษยสัมพันธ์เพื่อนร่วมงานที่ดี มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ การนิเทศสามารถก่อให้เกิดระยะการทำงานร่วมกันและการนิเทศโดยตรง

Collette (2013) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพภาวะผู้นำและการนิเทศการเรียนการสอน : กรณีความล้มเหลวทั้งคู่ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลภาวะผู้นำในการดำเนินการเมื่อเทียบกับการไม่มีประสิทธิผลของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา ที่มาของกรณีนี้เกี่ยวข้องกับครูเกรดสี่ 2 คน ครูแต่ละคนมีการจัดการสอนและจัดลำดับแตกต่างกัน ส่งผลให้เกิดความล้มเหลวทางหนึ่ง การเลือกตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนในการทำงาน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและพวกครูที่ไม่พึงพอใจจะเป็นตัวสะท้อนสไตล์ความมีภาวะผู้นำ การสอบถามพบว่า ผู้ปกครอง ครูและสำนักงานกลาง เรียกร้องการดำเนินการจากผู้อำนวยการโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน แสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการมีหน้าที่ในการนิเทศการเรียนการสอน และกำกับติดตามตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ ช่วยลดความไม่เสมอภาคทางการเรียนการสอน

Risso (2013) ได้ศึกษาเรื่อง มุมมองของครูและศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับแนวคิดในการนิเทศการศึกษาและการติดตามผลในปัจจุบัน โดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ความแตกต่างระหว่างแนวคิดของครูและศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับงานนิเทศในปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญ ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันคือ การเข้าใจพื้นที่ดูแล การรู้จักสภาพปัจจุบันและความแตกต่างของโรงเรียน การเป็นที่ปรึกษาที่ชาญฉลาดไว้ใจได้ ใช้ความหลากหลายของการนิเทศ ความสัมพันธ์ของครูและผู้นิเทศ การมีส่วนร่วมของครู ผลที่ออกมาเป็นตัวบ่งชี้ความแตกต่างของการพัฒนาการนิเทศการเข้าถึงความหลากหลายของโรงเรียน การมาเยี่ยมที่บ่อยครั้งมากขึ้น ทำให้โรงเรียนมองมาตรฐานการปฏิบัติที่เป็นข้อแตกต่างชัดเจน และดูแลความเป็นอยู่ของครูเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการนิเทศ

จากการทบทวนวรรณกรรมในประเทศไทยและต่างประเทศข้างต้น สรุปได้ว่า ไม่พบงานวิจัยที่มุ่งศึกษาหรือการจัดทำกลยุทธ์การนิเทศภายใน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 กล่าวได้ว่า กระบวนการนิเทศภายในเป็นกระบวนการที่ช่วยแนะนำเพื่อน

ครู ในกระบวนการจัดการเรียนการสอน ทั้งในส่วนการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกิจกรรม การเรียนการสอน การใช้สื่อเทคโนโลยี การวัดและประเมินผลที่สอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้ที่ ครูผู้สอนจัดให้กับผู้เรียน เพื่อให้การเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อผู้เรียนให้มี ความสุขในการเรียนรู้ โดยการลงมือปฏิบัติ ซึ่งเป็นเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน “เก่ง ดี มีสุข ” ดังนั้น หากสามารถนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้กระบวนการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างเป็นรูปธรรมก็จะช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ดี ยิ่งขึ้น ส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เป็นไปตามหลักสูตรของสถานศึกษาที่กำหนดไว้





### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนาโดยมุ่งศึกษารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 4) เพื่อศึกษาผลการนำรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้ ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินงาน เป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 3 การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 4 การนำรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ดังรายละเอียดที่ ปรากฏดังภาพประกอบ 7

ตาราง 9 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

ระยะการวิจัย	จุดมุ่งหมาย	วิธีดำเนินการ	แหล่งข้อมูล	ผลที่คาดหวัง
<p>ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21</p>	<p>1.1 เพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21</p> <p>1.2 เพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21</p>	<p>- ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง</p> <p>- สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัด</p> <p>- ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดโดยผู้ทรงคุณวุฒิ</p> <p>- สร้างแบบสอบถามเพื่อพัฒนาองค์ประกอบและตัวชี้วัด</p> <p>- เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง</p> <p>- วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง</p>	<p>- ตำรา</p> <p>- เอกสารและงานวิจัย</p> <p>- ผู้ทรงคุณวุฒิ</p> <p>- ผู้บริหาร</p> <p>- ครู</p>	<p>1.1 ได้ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21</p> <p>1.2 ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21</p>
<p>ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21</p>	<p>เพื่อให้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21</p>	<p>- นำข้อมูลจากระยะที่ 1 สร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์</p> <p>- เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง</p> <p>- วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์</p> <p>- วิเคราะห์และจัดลำดับความต้องการจำเป็น</p>	<p>- ผู้บริหาร</p> <p>- ครู</p>	<p>ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21</p>

ตาราง 9 (ต่อ)

ระยะการวิจัย	จุดมุ่งหมาย	วิธีดำเนินการ	แหล่งข้อมูล	ผลที่คาดหวัง
ระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบการ นิเทศภายในตาม แนวคิดการจัดการ เชิงกลยุทธ์เพื่อ พัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนให้มีทักษะ การเรียนรู้ใน ศตวรรษที่ 21	เพื่อให้ได้รูปแบบการ นิเทศภายในตาม แนวคิดการจัดการ เชิงกลยุทธ์เพื่อ พัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนให้มีทักษะการ เรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	- นำข้อมูลจากระยะที่ 2 - จัดทำรูปแบบฯ - ยกร่างรูปแบบการนิเทศ ภายในตามแนวคิดการ จัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อ พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มี ทักษะ การเรียนรู้ในศตวรรษ ที่ 21 (ฉบับที่ 1) - ตรวจสอบ ยืนยัน แนว ทางการพัฒนารูปแบบ การนิเทศภายในตาม แนวคิดการจัดการเชิงกล ยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนให้มีทักษะการ เรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 - ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ รูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ	- ผู้ทรงคุณวุฒิ	ได้รูปแบบการ นิเทศภายในตาม แนวคิด การจัดการเชิง กลยุทธ์เพื่อ พัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนให้มีทักษะ การเรียนรู้ใน ศตวรรษที่ 21
ระยะที่ 4 ศึกษาผลการนำ การนิเทศภายใน ตามแนวคิดการ จัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนให้มีทักษะ การเรียนรู้ใน ศตวรรษที่ 21 ไปใช้	เพื่อตรวจสอบและ ประเมินผลรูปแบบ	- นำรูปแบบฯ ไปใช้กับ กลุ่มเป้าหมาย - ประเมินผลการใช้ รูปแบบฯ - ประเมินความพึงพอใจ การใช้รูปแบบฯ - สรุปและรายงาน ผลการวิจัย	- ผู้บริหาร - ครู	รูปแบบการนิเทศ ภายในตามแนว คิดการจัดการ เชิงกลยุทธ์เพื่อ พัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนให้มีทักษะ การเรียนรู้ใน ศตวรรษที่ 21 บรรลุตาม เป้าหมายที่ กำหนดไว้

จากขั้นตอนดำเนินการวิจัยสามารถแสดงเป็นกระบวนการพัฒนารูปแบบได้ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 7 กระบวนการพัฒนารูปแบบ

**ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**1. ขั้นตอนดำเนินการ**

1.1 ศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แนวคิดหลักของ Partnership for 21 Century Skills (2009), Chapman (2010), Kay and Greenhill (2011), วิจารย์ พานิช (2555), พรทิพย์ ศิริภัทราชัย (2556), เอกชัย พุทธสอน (2556), พงษ์ศักดิ์ นามประมา (2557), วิภาวี ศิริลักษณ์, (2557), สุคนธ์ สินธพานนท์ (2558), อดุลย์ ไพโรสมนต์ (2558) และเบญจวรรณ ถนอมชยธวัช (2559)

1.2 สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็น 3 องค์ประกอบ 26 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 9 ตัวชี้วัด 2) การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา 9 ตัวชี้วัด และ 3) การสื่อสารและมีส่วนร่วม 8 ตัวชี้วัด

1.3 นำร่างองค์ประกอบและตัวชี้วัดเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบยืนยันและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

1.4 สร้างแบบสอบถามเพื่อการพัฒนาองค์ประกอบและตัวชี้วัด

1.5 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.6 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

อันดับที่สอง

**2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล/ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน กำหนดเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1) อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 3 คน โดยมีคุณสมบัติตามเกณฑ์

1.1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษาหรือ

ด้านวิจัยและพัฒนาหลักสูตร

- 1.2) มีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป
- 2) ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา หรืออดีตผู้บริหารการศึกษาหรือผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา จำนวน 3 คน โดยมีคุณสมบัติตามเกณฑ์
  - 2.1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษาหรือด้านนิเทศการศึกษา
    - 2.2) มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษอย่างน้อย 5 ปี
  - 3) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน โดยมีคุณสมบัติตามเกณฑ์
    - 3.1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษา
    - 3.2) มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 5 ปี
- ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย
  1. ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ คุณวุฒิ ปร.ต. สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยนครราชสีมา
  2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉลาด จันทรมบัติ คุณวุฒิ กศ.ต. สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
  3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี คุณวุฒิ กศ.ต. สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
  4. ดร.สุวิทย์ มูลคำ คุณวุฒิ PH.D. (Education) อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 1
  5. ดร.สุภพ ไชยทอง คุณวุฒิ ค.ต. สาขาการบริหารจัดการการศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2
  6. ดร.วีระพงษ์ เทียมวงษ์ คุณวุฒิ ศษ.ต. สาขานิเทศการศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
  7. ดร.ศุภณัฐ อินทร์งาม คุณวุฒิ กศ.ต. สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโพนครก
  8. ดร.บัญชา สุริยะสุขประเสริฐ คุณวุฒิ ค.ต. สาขาการบริหารการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านธาตุ (ธาตุศึกษาวิทยา) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2

9. ดร.มนูญ เพชรมีแก้ว คุณวุฒิ กศ.ด. สาขาการบริหารและ  
พัฒนาการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนบรบือวิทยาคาร

## 2.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ปีการศึกษา 2563 จำนวน 12,148 โรงเรียน

2) กลุ่มตัวอย่าง เป็นโรงเรียนประถมศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ปีการศึกษา 2563 จำนวน 130 โรงเรียน การวิจัยระยะนี้เป็นารวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน  
ซึ่งการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง Hair และคณะ (2010) เสนอว่าจะต้องไม่ต่ำกว่า 100 ตัวอย่าง  
และมีสัดส่วนจำนวนเท่าของตัวอย่างต่อจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าเป็น 5-10 ตัวอย่าง  
ต่อหนึ่งพารามิเตอร์ ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่างจึงมีจำนวน 130 คน จำแนกเป็นหัวหน้าวิชาการจำนวน  
130 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) โดยดำเนินการ ดังนี้  
ขั้นที่ 1 แบ่งโรงเรียนประถมศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาใน  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือออกเป็น 5 กลุ่ม ตามเขตตรวจราชการ คือ เขตตรวจราชการที่ 10 ได้แก่  
อุดรธานี หนองคาย หนองบัวลำภู เลย และบึงกาฬ เขตตรวจราชการที่ 11 ได้แก่ นครพนม  
มุกดาหาร และสกลนคร เขตตรวจราชการที่ 12 ได้แก่ ขอนแก่น มหาสารคาม ร้อยเอ็ด และกาฬสินธุ์  
เขตตรวจราชการที่ 13 ได้แก่ อุบลราชธานี ยโสธร ศรีสะเกษ และอำนาจเจริญ และเขตตรวจราชการ  
ที่ 14 ได้แก่ นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ และสุรินทร์

ขั้นที่ 2 สุ่มสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กลุ่มละ

1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)  
ได้แก่ เขตตรวจราชการที่ 10 ได้แก่ หนองบัวลำภู เขต 1 เขตตรวจราชการที่ 11 ได้แก่ มุกดาหาร  
เขตตรวจราชการที่ 12 ได้แก่ ขอนแก่น เขต 3 เขตตรวจราชการที่ 13 ได้แก่ อุบลราชธานี เขต 1  
และเขตตรวจราชการที่ 14 ได้แก่ บุรีรัมย์ เขต 3

ขั้นที่ 3 สุ่มตามสัดส่วนโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple random  
sampling)

ตาราง 10 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยระยะที่ 1 ตอนที่ 1

กลุ่ม	สพป.	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
เขตตรวจราชการที่ 10	หนองบัวลำภู เขต 1	201	24
เขตตรวจราชการที่ 11	มุกดาหาร	244	30
เขตตรวจราชการที่ 12	ขอนแก่น เขต 3	179	22
เขตตรวจราชการที่ 13	อุบลราชธานี เขต 1	239	29
เขตตรวจราชการที่ 14	บุรีรัมย์ เขต 3	210	25
รวม		1,073	130

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

ประเด็น

- 1) ศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแบบประเมิน
- 2) กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินสร้างเป็นข้อคำถามให้ครอบคลุมทุก

3) สร้างแบบประเมินโดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert rating scale) โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

4) นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณา ตรวจสอบความครอบคลุมและตรงประเด็นในเนื้อหาสาระ แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่บกพร่อง

5) เสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบคุณภาพ โดยใช้การวิเคราะห์ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (CVI) พบว่า มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 1.00

- 6) จัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.2 แบบสอบถามเพื่อการพัฒนาองค์ประกอบและตัวชี้วัด

- 1) ศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถาม



2) นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดสร้างแบบสอบถามโดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามมาตราวัดของลิเคิร์ต (Likert rating scale) โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความสำคัญมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความสำคัญมาก
- 3 หมายถึง มีความสำคัญปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความสำคัญน้อย
- 1 หมายถึง มีความสำคัญน้อยที่สุด

3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมและตรงประเด็นในเนื้อหาสาระ แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่บกพร่อง

4) เสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบคุณภาพ โดยใช้การวิเคราะห์ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (CVI) พบว่า มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 1.00

5) นำแบบสอบถามไปทดลอง (Try out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำผลมาวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า มีอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .55-.83 และความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach alpha coefficient) พบว่า มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .94

6) จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยมีคุณสมบัติตามเกณฑ์

1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการวิจัย/วัดผลหรือการบริหารการศึกษา

2) มีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไปหรือรองผู้อำนวยการสำนักขึ้นไป

ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด คุณวุฒิ กศ.ด. สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. ดร.ชนาธิป ทั้ยแป คุณวุฒิ กศ.ด. สาขา วิจัยและประเมินผลการศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา คุณวุฒิ วท.ด. สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี คุณวุฒิ กศ.ด. สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนนท์ คุณวุฒิ ค.ด.

สาขาการอุดมศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมด้วยแบบประเมินติดต่อกับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง จำนวน 9 ฉบับ ได้รับคืน จำนวน 9 ฉบับ (ร้อยละ 100)

4.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมด้วยแบบสอบถามติดต่อกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง จำนวน 200 ฉบับ ได้รับคืน จำนวน 173 ฉบับ (ร้อยละ 86.50)

5. การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

- 1) ตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของแบบประเมิน
- 2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแล้วแปลความหมายตาม

เกณฑ์ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายถึง เหมาะสมมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง เหมาะสมมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง เหมาะสมปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง เหมาะสมน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง เหมาะสมน้อยที่สุด

5.2 แบบสอบถามเพื่อการพัฒนาองค์ประกอบและตัวชี้วัด

- 1) ตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของแบบสอบถาม
- 2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแล้วแปลความหมายตาม

เกณฑ์ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายถึง มีความสำคัญมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง มีความสำคัญมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง มีความสำคัญปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง มีความสำคัญน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง มีความสำคัญน้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

6.3 ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity index)

6.4 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation)

6.5 สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach alpha coefficient)

ตอนที่ 2 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 ศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยใช้แนวคิดหลักของ ชารี มณีศรี (2542), สัจด์ อุทรานันท์ (2548), กรองทอง จิรเดชากุล (2550), วัชรา เล่าเรียนดี (2552), จุไรรัตน์ สุดรุ่ง (2559) และวันวิสาข์ สิงห์อู่ (2559)

1.2 สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็น 4 องค์ประกอบ 19 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3 ตัวชี้วัด 2) การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ 7 ตัวชี้วัด 3) การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน 4 ตัวชี้วัด และ 4) การประเมินและสรุปผล 5 ตัวชี้วัด

1.3 นำร่างองค์ประกอบและตัวชี้วัดเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบยืนยันและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

1.4 สร้างแบบสอบถามเพื่อการพัฒนาองค์ประกอบและตัวชี้วัด

1.5 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.6 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

อันดับที่สอง

### 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล/ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน กำหนดเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1) อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 3 คน โดยมีคุณสมบัติตามเกณฑ์

1.1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษาหรือด้านวิจัยและพัฒนาหลักสูตร

1.2) มีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป

2) ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา หรืออดีตผู้บริหารการศึกษาหรือผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา จำนวน 3 คน โดยมีคุณสมบัติตามเกณฑ์

2.1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษาหรือด้านนิเทศการศึกษา

2.2) มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาอย่างน้อย 5 ปี

3) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน โดยมีคุณสมบัติตามเกณฑ์

3.1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษา

3.2) มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 5 ปี

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย

1. ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ คุณวุฒิ ปร.ด.

สาขา การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยนครราชสีมา

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉลาด จันทรมบัติ คุณวุฒิ กศ.ด.

สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี คุณวุฒิ กศ.ด.

สาขา การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4. ดร.สุวิทย์ มูลคำ คุณวุฒิ PH.D. (Education) อดีตผู้อำนวยการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

5. ดร.สุภพ ไชยทอง คุณวุฒิ ค.ด. สาขา การบริหารจัดการ

การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2

6. ดร.วีระพงษ์ เทียมวงษ์ คุณวุฒิ ศษ.ด. สาขา นิเทศการศึกษา

ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2

7. ดร.ศุภณัฐ อินทร์งาม คุณวุฒิ กศ.ด. สาขา การบริหารและ

พัฒนาการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนนครก

8. ดร.บัญชา สุริยะสุขประเสริฐ คุณวุฒิ ค.ด. สาขา การบริหาร

การศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านธาตุ (ธาตุศึกษาวิทยา) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2

9. ดร.มนูญ เพชรมีแก้ว คุณวุฒิ กศ.ด. สาขา การบริหารและ

พัฒนาการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนบรบือวิทยาคาร

## 2.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2563 จำนวน 12,148 โรงเรียน

2) กลุ่มตัวอย่าง เป็นโรงเรียนประถมศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2563 จำนวน 120 โรงเรียน การวิจัยระยะนี้เป็นกรวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบเชิงยืนยัน ซึ่งการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง Hair และคณะ (2010) เสนอว่าจะต้องไม่ต่ำกว่า 100 ตัวอย่าง และมีสัดส่วนจำนวนเท่าของตัวอย่างต่อจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าเป็น 10-12 ตัวอย่างต่อหนึ่งพารามิเตอร์ ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่างจึงมี จำนวน 240 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 120 คน และครู จำนวน 120 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) โดยดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ 1 แบ่งโรงเรียนประถมศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือออกเป็น 5 กลุ่ม ตามเขตตรวจราชการ คือ เขตตรวจราชการที่ 10 ได้แก่ อุรธานี หนองคาย หนองบัวลำภู เลย และ บึงกาฬ เขตตรวจราชการที่ 11 ได้แก่ นครพนม มุกดาหาร และสกลนคร เขตตรวจราชการที่ 12 ได้แก่ ขอนแก่น มหาสารคาม ร้อยเอ็ด และกาฬสินธุ์ เขตตรวจราชการที่ 13 ได้แก่ อุบลราชธานี ยโสธร ศรีสะเกษ และอำนาจเจริญ และเขตตรวจราชการที่ 14 ได้แก่ นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ และสุรินทร์

ขั้นที่ 2 สุ่มสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กลุ่มละ 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ได้แก่ เขตตรวจราชการที่ 10 ได้แก่ หนองบัวลำภู เขต 1 เขตตรวจราชการที่ 11 ได้แก่ มุกดาหาร เขตตรวจราชการที่ 12 ได้แก่ ขอนแก่น เขต 3 เขตตรวจราชการที่ 13 ได้แก่ อุบลราชธานี เขต 1 และเขตตรวจราชการที่ 14 ได้แก่ บุรีรัมย์ เขต 3

ขั้นที่ 3 สุ่มตามสัดส่วนโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)

ตาราง 11 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยระยะที่ 1

กลุ่ม	สพป.	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
เขตตรวจราชการที่ 10	หนองบัวลำภู เขต 1	201	46
เขตตรวจราชการที่ 11	มุกดาหาร	244	54
เขตตรวจราชการที่ 12	ขอนแก่น เขต 3	179	40
เขตตรวจราชการที่ 13	อุบลราชธานี เขต 1	239	54
เขตตรวจราชการที่ 14	บุรีรัมย์ เขต 3	210	46
รวม		1,073	240

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

ประเด็น

- 1) ศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแบบประเมิน
- 2) กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินสร้างเป็นข้อคำถามให้ครอบคลุมทุก

3) สร้างแบบประเมินโดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert rating scale) โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

4) นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมและตรงประเด็นในเนื้อหาสาระ แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่บกพร่อง

5) เสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบคุณภาพ โดยใช้การวิเคราะห์ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (CVI) พบว่า มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 1.00

- 6) จัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.2 แบบสอบถามเพื่อการพัฒนาองค์ประกอบและตัวชี้วัด

- 1) ศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถาม

2) นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดสร้างแบบสอบถามโดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert rating scale) โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความสำคัญมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความสำคัญมาก
- 3 หมายถึง มีความสำคัญปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความสำคัญน้อย
- 1 หมายถึง มีความสำคัญน้อยที่สุด

3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมและตรงประเด็นในเนื้อหาสาระ แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่บกพร่อง

4) เสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบคุณภาพ โดยใช้การวิเคราะห์ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (CVI) พบว่า มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 1.00

5) นำแบบสอบถามไปทดลอง (Try out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำผลมาวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า มีอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .63 - .86 และความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach alpha coefficient) พบว่า มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .91

6) จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยมีคุณสมบัติตามเกณฑ์

1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการวิจัย/วัดผลหรือการบริหารการศึกษา

2) มีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป

ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด คุณวุฒิ กศ.ด.

สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. ดร.ชนาธิป ทั้ยแป คุณวุฒิ กศ.ด. สาขา วิจัยและประเมินผล

การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา คุณวุฒิ วท.ด.

สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี คุณวุฒิ กศ.ด.

สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนันท์ คุณวุฒิ ค.ด.

สาขาการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมด้วยแบบประเมินติดต่อกับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง จำนวน 9 ฉบับ ได้รับคืน จำนวน 9 ฉบับ (ร้อยละ 100)

4.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมด้วยแบบสอบถามติดต่อกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง จำนวน 290 ฉบับ ได้รับคืน จำนวน 274 ฉบับ (ร้อยละ 94.48)

5. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

- 1) ตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของแบบประเมิน
- 2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแล้วแปลความหมายตาม

เกณฑ์ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายถึง เหมาะสมมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง เหมาะสมมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง เหมาะสมปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง เหมาะสมน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง เหมาะสมน้อยที่สุด

5.2 แบบสอบถามเพื่อการพัฒนาองค์ประกอบและตัวชี้วัด

- 1) ตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของแบบสอบถาม
- 2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแล้วแปลความหมาย

ตามเกณฑ์ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายถึง มีความสำคัญมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง มีความสำคัญมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง มีความสำคัญปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง มีความสำคัญน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง มีความสำคัญน้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.2 วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)



6.3 ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity index)

6.4 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation)

6.5 สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach alpha coefficient)

**ระยะที่ 2** ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 ศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็นโดยใช้แนวคิดหลักของ Altschuld and Witkin (1995) ; Altschuld and Witkin (2000) ; Iowa State University (2001) ; สุวิมล ว่องวานิช (2558) และเพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ (2563)

1.2 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดจากผลการวิจัยในระยะที่ 1 ตอนที่ 2 มาสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

1.3 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.4 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

1.5 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความต้องการจำเป็น

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2563 จำนวน 12,148 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง เป็นโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2563 จำนวน 374 โรงเรียน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 748 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 374 คน และครู จำนวน 374 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) โดยดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ 1 แบ่งโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือออกเป็นตามเขตตรวจราชการ คือ เขตตรวจราชการที่ 10 ได้แก่ อุตรธานี หนองคาย หนองบัวลำภู เลย และบึงกาฬ เขตตรวจราชการที่ 11 ได้แก่ นครพนม มุกดาหาร และสกลนคร เขตตรวจราชการที่ 12 ได้แก่ ขอนแก่น มหาสารคาม ร้อยเอ็ด และกาฬสินธุ์ เขตตรวจราชการที่ 13 ได้แก่ อุบลราชธานี

ยโสธร ศรีสะเกษ และอำนาจเจริญ และเขตตรวจราชการที่ 14 ได้แก่ นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ และสุรินทร์

ขั้นที่ 2 สุ่มสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กลุ่มละ 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ได้แก่ เขตตรวจราชการที่ 10 ได้แก่ อุตรธานี เขต 2 เขตตรวจราชการที่ 11 ได้แก่ สกลนคร เขต 2 เขตตรวจราชการที่ 12 ได้แก่ มหาสารคาม เขต 3 เขตตรวจราชการที่ 13 ได้แก่ ศรีสะเกษ เขต 4 และเขตตรวจราชการที่ 14 ได้แก่ ชัยภูมิ เขต 3

ขั้นที่ 3 สุ่มตามสัดส่วนโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)

ตาราง 12 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยระยะที่ 2

กลุ่ม	สพป.	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
เขตตรวจราชการที่ 10	อุตรธานี เขต 2	194	74
เขตตรวจราชการที่ 11	สกลนคร เขต 2	255	96
เขตตรวจราชการที่ 12	มหาสารคาม เขต 3	145	54
เขตตรวจราชการที่ 13	ศรีสะเกษ เขต 4	210	80
เขตตรวจราชการที่ 14	ชัยภูมิ เขต 3	188	70
รวม		992	374

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

- 1) ศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถาม
- 2) กำหนดประเด็นสำคัญที่จะสอบถามสร้างเป็นข้อคำถามให้ครอบคลุมทุกประเด็น
- 3) สร้างแบบสอบถามโดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert rating scale) โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมและตรงประเด็นในเนื้อหาสาระ แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่บกพร่อง

5) เสนอผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) เพื่อตรวจสอบคุณภาพ โดยใช้การวิเคราะห์ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (CVI) พบว่า มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 1.00

6) นำแบบสอบถามไปทดลอง (Try out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำผลมาวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า มีอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .62 - .85 และความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach alpha coefficient) พบว่า มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .92

7) จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมด้วยแบบสอบถามติดต่อกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง จำนวน 780 ฉบับ ได้รับคืนจำนวน 752 ฉบับ (ร้อยละ 96.41)

#### 5. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของแบบสอบถาม

5.2 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแล้วแปลความหมายตามเกณฑ์ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.3 วิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความต้องการจำเป็น

#### 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

6.3 ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity index)

6.4 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation)

6.5 สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach alpha coefficient)

6.6 ดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>)

ระยะที่ 3 การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ขั้นตอนดำเนินการ

- 1.1 ยกร่างรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง)
- 1.2 นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมและตรงประเด็นในเนื้อหาสาระ แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่บกพร่อง
- 1.3 นำร่างรูปแบบเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อตรวจสอบยืนยันด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) แบบออนไลน์ แล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
- 1.4 นำรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับปรับปรุง) เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
- 1.5 จัดทำรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับสมบูรณ์

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน กำหนดเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

- 2.1 กลุ่มที่ 1 อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีคุณสมบัติตามเกณฑ์
  - 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษา
  - 2) มีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป
- 2.2 กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารการศึกษา/ศึกษานิเทศก์ จำนวน 3 คน โดยมีคุณสมบัติตามเกณฑ์
  - 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษา
  - 2) มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาอย่างน้อย 5 ปี
- 2.3 กลุ่มที่ 3 ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 3 คน
  - 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษา
  - 2) มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 5 ปี

### ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย

1. ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ คุณวุฒิ ปร.ด. สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยนครราชสีมา
  2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี คุณวุฒิ กศ.ด. สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
  3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉลาด จันทรสมบัติ คุณวุฒิ กศ.ด. สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
  4. ดร.สุวิทย์ มูลคำ คุณวุฒิ PH.D. (Education) อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 1
  5. ดร.สุภาพ ไชยทอง คุณวุฒิ ค.ด. สาขาการบริหารจัดการการศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2
  6. ดร.ธนาศักดิ์ ศิริบุญยพันธ์ คุณวุฒิ กศ.ด. สาขาการบริหารการศึกษา ผู้ช่วยอธิการบดีวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย
  7. รองศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกำแพง คุณวุฒิ ปร.ด. สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม(ฝ่ายมัธยม)
  8. ดร.มณูญ เพชรมีแก้ว คุณวุฒิ ปร.ด. สาขาการบริหารการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนวาปีปทุม
  9. ดร.ประพันธ์ ชันโมลี คุณวุฒิ ปร.ด. สาขาการบริหารการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนผดุงนารี
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม(Focus Group) แบบประเมินรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
    - 4.1 พิจารณาคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จำนวน 9 คน ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
    - 4.2 ประสานกับคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามในการทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group)
  5. การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล
 

นำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

**ระยะที่ 4** ศึกษาผลการนำรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

### 1. ขั้นตอนดำเนินการ

- 1.1 นำรูปแบบไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้
- 1.2 ผู้เข้าร่วมพัฒนาทำแบบทดสอบก่อนการใช้รูปแบบ
- 1.3 ผู้เข้าร่วมพัฒนารับการพัฒนาตามรูปแบบ
- 1.4 ผู้เข้าร่วมพัฒนาทำแบบทดสอบหลังการใช้รูปแบบ
- 1.5 ประเมินการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ฯ
- 1.6 ประเมินทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้เรียน
- 1.7 ประเมินความพึงพอใจ

### 2. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนบ้านน้ำเขียว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 จำนวน 10 คน ได้มาโดยการสมัครใจเข้าร่วมการพัฒนา

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

- 3.1 แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์
  - 1) ศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแบบทดสอบ
  - 2) กำหนดประเด็นสำคัญที่จะทดสอบสร้างเป็นข้อคำถามให้ครอบคลุมทุกประเด็น
  - 3) สร้างแบบทดสอบโดยมีลักษณะเป็นแบบทดสอบปรนัยชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ เพื่อนำไปใช้จริง 20 ข้อ
  - 4) นำแบบทดสอบที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมและตรงประเด็นในเนื้อหาสาระ แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่บกพร่อง
  - 5) เสนอผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) เพื่อตรวจสอบคุณภาพ โดยใช้การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) พบว่า มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง .80 - 1.00
  - 6) นำแบบทดสอบไปทดลอง (Try out) กลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความยาก (p) พบว่า ค่าความยากอยู่ระหว่าง .34 - .75

อำนาจจำแนก ( $r$ ) พบว่า ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .42 - .80 คัดเลือกข้อสอบไว้ จำนวน 20 ข้อ หาความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation) พบว่า มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .95

7) จัดทำแบบทดสอบฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.2 แบบประเมินการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

- 1) ศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแบบประเมิน
- 2) กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินสร้างเป็นข้อคำถามให้ครอบคลุมทุกประเด็น
- 3) สร้างแบบประเมินโดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ตามมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert rating scale) โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง ปรากฏพฤติกรรมดังกล่าวสม่ำเสมอ
- 4 หมายถึง ปรากฏพฤติกรรมดังกล่าวค่อนข้างบ่อย
- 3 หมายถึง ปรากฏพฤติกรรมดังกล่าวปานกลาง
- 2 หมายถึง ไม่ค่อยปรากฏพฤติกรรมดังกล่าว
- 1 หมายถึง ไม่ปรากฏพฤติกรรมดังกล่าว

4) นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมและตรงประเด็นในเนื้อหาสาระ แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่บกพร่อง

5) เสนอผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) เพื่อตรวจสอบคุณภาพ โดยใช้การวิเคราะห์ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (CVI) พบว่า มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 1.00

6) จัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.3 แบบสอบถามความพึงพอใจ

- 1) ศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถาม
- 2) กำหนดประเด็นสำคัญที่จะสอบถามสร้างเป็นข้อคำถามให้ครอบคลุมทุกประเด็น
- 3) สร้างแบบสอบถามโดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ตามมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert rating scale) โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมและตรงประเด็นในเนื้อหาสาระ แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่บกพร่อง

5) เสนอผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) เพื่อตรวจสอบคุณภาพ โดยใช้การวิเคราะห์ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (CVI) พบว่า มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 1.00

6) นำแบบสอบถามไปทดลอง (Try out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 30 คน แล้วนำผลมาวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า มีอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .64 - .82 และความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach alpha coefficient) พบว่า มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .95

7) จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมด้วยรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบบทดสอบ แบบประเมินและแบบสอบถามติดต่อกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

#### 5. การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

- 1) ตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของแบบทดสอบ
- 2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 3) วิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยโดยใช้ t-test dependent samples

5.2 แบบประเมินการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

- 1) ตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของแบบประเมิน
- 2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแล้วแปลความหมายตามเกณฑ์ดังนี้
  - 4.51 - 5.00 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
  - 3.51 - 4.50 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
  - 2.51 - 3.50 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
  - 1.51 - 2.50 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
  - 1.00 - 1.50 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.3 แบบสอบถามความพึงพอใจ

- 1) ตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของแบบสอบถาม
- 2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแล้วแปลความหมายตามเกณฑ์ดังนี้
  - 4.51 - 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด
  - 3.51 - 4.50 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก



2.51 - 3.50 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

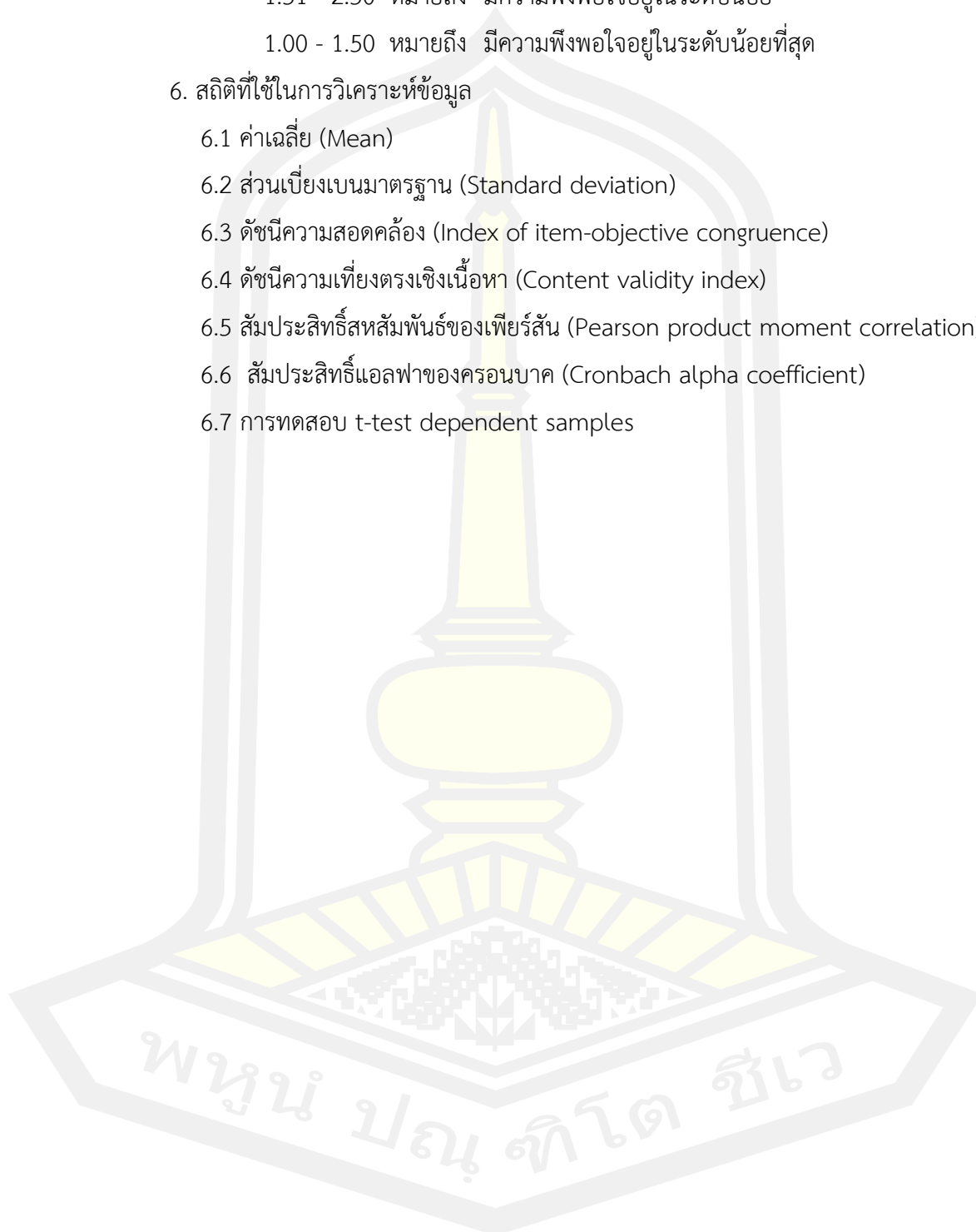
6.3 ดัชนีความสอดคล้อง (Index of item-objective congruence)

6.4 ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity index)

6.5 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation)

6.6 สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach alpha coefficient)

6.7 การทดสอบ t-test dependent samples



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรแฝง

ตอนที่ 1 ชั้นที่ 1 ประกอบด้วย

Inno	แทน	ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
Prob	แทน	ทักษะด้านการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา
Ccom	แทน	ทักษะด้านการสื่อสารและมีส่วนร่วม

ตอนที่ 1 ชั้นที่ 2 ประกอบด้วย

SSM	แทน	การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์
Swot	แทน	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
Plan	แทน	การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์
Do	แทน	การปฏิบัติการยกระดับชั้นเรียน
Check	แทน	การประเมินและสรุปผล

## 2. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรสังเกตได้

### ตอนที่ 1 ชั้นที่ 1 ประกอบด้วย

- I1 แทน ใช้เทคนิคการระดมสมองในการสร้างสรรค์งานที่เกิดจากความคิดที่เป็นฐาน
- I2 แทน สร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ เสริมทางความคิดและสติปัญญาจากเดิม
- I3 แทน มีความละเอียดรอบคอบในการคิดวิเคราะห์และประเมิน ผู้การพัฒนางานในเชิงสร้างสรรค์
- I4 แทน มุ่งพัฒนา ด้วยกระบวนการทางปัญญาเกิดแนวคิดใหม่ ไปสู่ผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- I5 แทน เปิดใจกว้างและยอมรับในมุมมองใหม่ ๆ จากการรวมกลุ่มให้ข้อมูลและสะท้อนผล
- I6 แทน แสดงให้เห็นถึงความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ในการทำงานและเข้าใจการนำแนวคิดใหม่มาใช้
- I7 แทน เข้าใจว่าความล้มเหลวบ่อยครั้ง เป็นโอกาสในการเรียนรู้
- I8 แทน ประยุกต์ใช้นวัตกรรม ต่อยอดความคิดเพื่อใช้สร้างนวัตกรรมใหม่
- I9 แทน นำเอานวัตกรรมสู่การปฏิบัติและเกิดประโยชน์ต่อการปรับใช้อย่างสร้างสรรค์
- P1 แทน ใช้เหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพได้เหมาะสมตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น
- P2 แทน สามารถคิดวิเคราะห์จากส่วนย่อยเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อภาพใหญ่ได้
- P3 แทน วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์เพื่อการยอมรับและความน่าเชื่อถือได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- P4 แทน วิเคราะห์สภาพปัญหาและประเมินประจักษ์พยาน ข้อโต้แย้ง เพื่อกำหนดเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- P5 แทน สังเคราะห์และเชื่อมโยงข้อมูล และสรุปผลที่เกิดขึ้นได้
- P6 แทน ตีความสารสนเทศและให้ข้อสรุปบนฐานของการวิเคราะห์ที่มีความน่าเชื่อถือได้
- P7 แทน สะท้อนผลได้อย่างมีวิจารณ์ญาณบนพื้นฐานจากประสบการณ์และกระบวนการเรียนรู้
- P8 แทน แก้ไขปัญหาได้ด้วยวิธีการ เทคนิคที่หลากหลาย

- P9 แทน ระบุและถามคำถามสำคัญที่ชี้แจงมุมมองต่างๆ และนำไปสู่แนวทางแก้ไขที่ดีขึ้น
- C1 แทน แสดงความคิดเห็นอย่างมีประสิทธิภาพด้วยทักษะการสื่อสารแบบต่าง ๆ ในบริบทที่หลากหลาย
- C2 แทน มีประสิทธิภาพในการรับฟังที่สามารถสร้างทักษะองค์ความรู้ คุณค่า ทักษะคิดและเกิดความสนใจใฝ่รู้
- C3 แทน ใช้การสื่อสารเพื่อจุดมุ่งหมายต่าง ๆ มีทั้ง แจ่ม สั้น สอน จูงใจ และชักชวน
- C4 แทน ใช้สื่อ เทคโนโลยีหลากหลายในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและรู้ถึงผลกระทบที่เลือกใช้ได้
- C5 แทน สื่อสารได้หลายรูปแบบในสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่แตกต่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ
- C6 แทน สามารถทำงานร่วมกับทีมที่หลากหลายและยอมรับในความแตกต่างอย่างมีประสิทธิภาพ
- C7 แทน มีความยืดหยุ่นและเต็มใจ ประนีประนอมขณะร่วมงานกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนรวม
- C8 แทน มีความรับผิดชอบต่องานที่ทำและมองเห็นคุณค่าของการทำงานเป็นหมู่คณะ

ตอนที่ 1 ชั้นที่ 2 ประกอบด้วย

- S1 แทน ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของผู้เรียน
- S2 แทน ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา
- S3 แทน ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของปัญหา
- P1 แทน ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่ต้องการในการนิเทศ
- P2 แทน การระดมความคิดและรวบรวมปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูผู้สอนเพื่อนำมาวิเคราะห์และวางแผนการนิเทศ
- P3 แทน ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดแนวทางและวิธีการ

- P4 แทน การกำหนดวิธีการ ควบคุม กำกับติดตามและ  
ประเมินผลการนิเทศภายในไว้อย่างชัดเจน
- P5 แทน การจัดหาสื่อและเครื่องมือการนิเทศอย่างเหมาะสม
- P6 แทน การปรับปรุงวิธีการนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพ  
ปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็น
- P7 แทน ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันจัดทำแผนการนิเทศภายใน
- D1 แทน ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามลำดับขั้นตอนและกิจกรรมที่  
กำหนดในแผนการนิเทศ
- D2 แทน ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่กำหนด
- D3 แทน หลังการนิเทศ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศวิพากษ์ผลการ  
ปฏิบัติการนิเทศและวิเคราะห์กระบวนการจัดการเรียน  
การสอนอย่างกัลยาณมิตร
- D4 แทน ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศทบทวนและสรุปประเด็นจาก  
ผลการนิเทศเพื่อพัฒนาผู้เรียน
- C1 แทน ผู้นิเทศตรวจสอบความสำเร็จของการนิเทศภายใน  
เกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเปรียบเทียบกับ  
วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- C2 แทน ผู้รับการนิเทศได้ประเมินนักเรียนจากการจัดกิจกรรม  
การเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะ  
การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
- C3 แทน ผู้นิเทศประเมินผลความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศ
- C4 แทน ประชุมสรุปผลและสะท้อนการนิเทศโดยถอดบทเรียน  
จากผลการนิเทศ
- C5 แทน ผู้นิเทศสรุปผลและจัดทำรายงานผลการนิเทศภายในเพื่อ  
พัฒนา แก้ไข ปรับปรุง

### 3. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

Mean	แทน ค่าเฉลี่ย
SD.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
b	แทน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
SE	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
FS	แทน สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ

$R^2$	แทน	สัมประสิทธิ์การทำนาย
$\chi^2$	แทน	ค่าไค-สแควร์
$PNI_{\text{modified}}$	แทน	ดัชนีความต้องการจำเป็น
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา t-distribution

### ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน ตามความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 4 ผลการนำรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 2 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัด

ตาราง 13 องค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21  
ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ใช้เทคนิคการระดมสมองในการสร้างสรรค์งานที่เกิดจากความคิดที่เป็นฐาน</li> <li>2. สร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ เสริมทางความคิดและสติปัญญาจากเดิม</li> <li>3. มีความละเอียดรอบคอบในการคิดวิเคราะห์และประเมินสู่การพัฒนาในงานในเชิงสร้างสรรค์</li> <li>4. มุ่งพัฒนา ด้วยกระบวนการทางปัญญาเกิดแนวคิดใหม่ ไปสู่ผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>5. เปิดใจกว้างและยอมรับในมุมมองใหม่ๆ จากการรวมกลุ่มให้ข้อมูลและสะท้อนผล</li> <li>6. แสดงให้เห็นถึงความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ในการทำงานและเข้าใจการนำแนวคิดใหม่มาใช้</li> <li>7. เข้าใจว่าความล้มเหลวบ่อยครั้ง เป็นโอกาสในการเรียนรู้</li> <li>8. ประยุกต์ใช้นวัตกรรม ต่อยอดความคิดเพื่อใช้สร้างนวัตกรรมใหม่</li> <li>9. นำเอานวัตกรรมสู่การปฏิบัติและเกิดประโยชน์ต่อการปรับใช้อย่างสร้างสรรค์</li> </ol>
2. การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ใช้เหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพได้เหมาะสมตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น</li> <li>2. สามารถคิดวิเคราะห์จากส่วนย่อยเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อภาพใหญ่ได้</li> <li>3. วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์เพื่อการยอมรับและความน่าเชื่อถือได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>4. วิเคราะห์สภาพปัญหาและประเมินประจักษ์พยาน ข้อโต้แย้งเพื่อกำหนดเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>5. สังเคราะห์และเชื่อมโยงข้อมูล และสรุปผลที่เกิดขึ้นได้</li> <li>6. ตีความสารสนเทศและให้ข้อสรุปบนฐานของการวิเคราะห์ที่มีความน่าเชื่อถือได้</li> </ol>

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
2. การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา	7. สะท้อนผลได้อย่างมีวิจารณญาณบนพื้นฐานจากประสบการณ์และกระบวนการเรียนรู้ 8. แก้ไขปัญหาได้ด้วยวิธีการ เทคนิคที่หลากหลาย 9. ระบุและถามคำถามสำคัญที่ชี้แจงมุมมองต่างๆ และนำไปสู่แนวทางแก้ไขที่ดีขึ้น
3. การสื่อสารและมีส่วนร่วม	1. แสดงความคิดเห็นอย่างมีประสิทธิภาพด้วยทักษะการสื่อสารแบบต่าง ๆ ในบริบทที่หลากหลาย 2. มีประสิทธิภาพในการรับฟังที่สามารถสร้างทักษะองค์ความรู้ คุณค่าทัศนคติและเกิดความสนใจใฝ่รู้ 3. ใช้การสื่อสารเพื่อจุดมุ่งหมายต่างๆ มีทั้ง แจ่ม สั้นสอน ชูใจ และ ชักชวน 4. ใช้สื่อ เทคโนโลยีหลากหลายในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรู้ถึงผลกระทบที่เลือกใช้ได้ 5. สื่อสารได้หลายรูปแบบในสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่แตกต่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ 6. สามารถทำงานร่วมกับทีมที่หลากหลายและยอมรับในความแตกต่างอย่างมีประสิทธิภาพ 7. มีความยืดหยุ่นและเต็มใจ ประนีประนอมขณะร่วมงานกับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนรวม 8. มีความรับผิดชอบต่องานที่ทำและมองเห็นคุณค่าของการทำงานเป็นหมู่คณะ

จากตาราง 13 พบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียน ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 26 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 9 ตัวชี้วัด 2) การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา 9 ตัวชี้วัด และ 3) การสื่อสารและมีส่วนร่วม 8 ตัวชี้วัด



## 2. ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

ตาราง 14 ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะการเรียนรู้และ  
นวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

องค์ประกอบและตัวชี้วัด	Mean	SD.	ความเหมาะสม
1. ทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม			
1) ใช้เทคนิคการระดมสมองในการสร้างสรรค์งานที่เกิดจากความคิดที่เป็นฐาน	4.44	0.73	มาก
2) สร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ เสริมทางความคิดและสติปัญญาจากเดิม	5.00	0.00	มากที่สุด
3) มีความละเอียดรอบคอบในการคิดวิเคราะห์และประเมิน สู่การพัฒนางานในเชิงสร้างสรรค์	4.67	0.50	มาก
4) มุ่งพัฒนา ด้วยกระบวนการทางปัญญาเกิดแนวคิดใหม่ไปสู่อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.67	0.50	มากที่สุด
5) เปิดใจกว้างและยอมรับในมุมมองใหม่ ๆ จากการรวมกลุ่มให้ข้อมูลและสะท้อนผล	4.89	0.33	มากที่สุด
6) แสดงให้เห็นถึงความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ในการทำงานและเข้าใจการนำแนวคิดใหม่มาใช้	4.67	0.71	มากที่สุด
7) เข้าใจว่าความล้มเหลวบ่อยครั้ง เป็นโอกาสในการเรียนรู้	4.67	0.50	มากที่สุด
8) ประยุกต์ใช้นวัตกรรม ต่อยอดความคิดเพื่อใช้สร้างนวัตกรรมใหม่	4.67	0.71	มากที่สุด
9) นำเอานวัตกรรมสู่การปฏิบัติและเกิดประโยชน์ต่อการปรับใช้อย่างสร้างสรรค์	4.56	0.73	มากที่สุด
ภาพรวม	4.69	0.56	มากที่สุด
2. ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา			
1) ใช้เหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพได้เหมาะสมตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น	4.89	0.33	มากที่สุด
2) สามารถคิดวิเคราะห์จากส่วนย่อยเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อภาพใหญ่ได้	4.44	0.73	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบและตัวชี้วัด	Mean	SD.	ความเหมาะสม
3) วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์เพื่อการยอมรับและความน่าเชื่อถือได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.78	0.44	มากที่สุด
4) วิเคราะห์สภาพปัญหาและประเมินประจักษ์พยาน ข้อโต้แย้ง เพื่อกำหนดเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.44	0.88	มากที่สุด
5) สังเคราะห์และเชื่อมโยงข้อมูล และสรุปผลที่เกิดขึ้นได้	4.67	0.50	มากที่สุด
6) ดีความสารสนเทศและให้ข้อสรุปบนฐานของการวิเคราะห์ที่มีความน่าเชื่อถือได้	4.44	0.88	มาก
7) สะท้อนผลได้อย่างมีวิจารณ์ญาณบนพื้นฐานจากประสบการณ์และกระบวนการเรียนรู้	4.89	0.33	มากที่สุด
8) แก้ไขปัญหาได้ด้วยวิธีการ เทคนิคที่หลากหลาย	4.56	0.73	มากที่สุด
9) ระบุและถามคำถามสำคัญที่ชี้แจงมุมมองต่างๆ และนำไปสู่แนวทางแก้ไขที่ดีขึ้น	4.56	0.88	มากที่สุด
ภาพรวม	4.63	0.66	มากที่สุด
3. ทักษะการสื่อสารและมีส่วนร่วม			
1) แสดงความคิดเห็นอย่างมีประสิทธิภาพด้วยทักษะการสื่อสารแบบต่างๆ ในบริบทที่หลากหลาย	4.22	0.83	มาก
2) มีประสิทธิภาพในการรับฟังที่สามารถสร้างทักษะองค์ความรู้ คุณค่า ทศนคติและเกิดความสนใจใฝ่รู้	4.67	0.50	มากที่สุด
3) ใช้การสื่อสารเพื่อจุดมุ่งหมายต่างๆ มีทั้ง แจ่ม สั้น สอน จูงใจ และชักชวน	4.67	0.50	มากที่สุด
4) ใช้สื่อ เทคโนโลยีหลากหลายในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและรู้ถึงผลกระทบที่เลือกใช้ได้	4.89	0.33	มากที่สุด
5) สื่อสารได้หลายรูปแบบในสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่แตกต่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ	4.78	0.67	มากที่สุด
6) สามารถทำงานร่วมกับทีมที่หลากหลายและยอมรับในความแตกต่างอย่างมีประสิทธิภาพ	4.33	1.00	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบและตัวชี้วัด	Mean	SD.	ความเหมาะสม
7) มีความยืดหยุ่นและเต็มใจ ประนีประนอมขณะร่วมงานกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนรวม	4.78	0.44	มากที่สุด
8) มีความรับผิดชอบต่องานที่ทำและมองเห็นคุณค่าของการทำงานเป็นหมู่คณะ	4.89	0.33	มากที่สุด
ภาพรวม	4.65	0.63	มากที่สุด
ภาพรวมทุกด้าน	4.66	0.62	มากที่สุด

จากตาราง 14 พบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมทุกด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (4.69) รองลงมา คือ ทักษะการสื่อสารและมีส่วนร่วม (4.65) และทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา (4.63) ตามลำดับ

### 3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

ตาราง 15 สัมประสิทธิ์ความเบ้และความโด่งของตัวแปร

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	Mean	SD	Max	Min	Range	Sk	Ku
ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	11	4.03	0.69	5	2	3	-0.47	0.46
	12	3.99	0.60	5	2	3	-0.21	0.53
	13	4.12	0.66	5	2	2	-0.14	-0.69
	14	4.13	0.69	5	2	3	-0.32	-0.31
	15	3.95	0.65	5	2	3	-0.31	0.46
	16	4.08	0.69	5	2	3	-0.26	-0.41
	17	4.08	0.72	5	2	3	-0.38	-0.15
	18	3.94	0.70	5	2	3	-0.19	-0.24
	19	3.97	0.58	5	2	3	-0.47	1.58

ตาราง 15 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	Mean	SD	Max	Min	Range	Sk	Ku
ทักษะด้านการคิดเชิง วิพากษ์และการแก้ไข ปัญหา	P1	3.89	0.60	5	2	3	-0.18	0.35
	P2	4.02	0.65	5	2	3	-0.36	0.51
	P3	4.12	0.78	5	2	3	-0.52	-0.32
	P4	3.99	0.78	5	2	3	-0.48	-0.08
	P5	3.82	0.70	5	2	3	-0.30	0.13
	P6	4.04	0.70	5	2	3	-0.47	0.41
	P7	3.89	0.67	5	2	3	-0.33	0.34
	P8	4.00	0.60	5	2	3	-0.22	0.63
	P9	3.98	0.53	5	3	2	-0.02	0.68
ทักษะด้านการสื่อสาร และมีส่วน ร่วม	C1	4.05	0.60	5	2	3	-0.24	0.63
	C2	4.08	0.54	5	2	3	-0.23	1.68
	C3	3.97	0.74	5	1	4	-0.78	1.71
	C4	3.86	0.74	5	1	4	-0.57	1.08
	C5	4.06	0.61	5	2	3	-0.24	0.56
	C6	4.04	0.71	5	1	4	-0.85	2.28
	C7	3.93	0.73	5	1	4	-0.75	1.69
	C8	3.99	0.68	5	3	2	0.01	-0.78

จากตาราง 15 พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยอยู่ระหว่าง 3.82 - 4.13 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำ โดยมีค่าอยู่ระหว่าง .53 - .78 เมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์ความเบ้และความโด่งของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าความเบ้เข้าใกล้ศูนย์และมีค่าส่วนใหญ่เป็นลบ แสดงว่า ตัวแปรมีการแจกแจงเบ้ซ้ายเล็กน้อย สำหรับความโด่งของตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง -0.78 - 2.28 แสดงว่า ตัวแปรที่นำมาใช้ในการพัฒนาตัวชี้วัดทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ

ตาราง 16 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และ  
นวัตกรรม

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9
I1	1.00								
I2	0.56	1.00							
I3	0.69	0.65	1.00						
I4	0.50	0.56	0.53	1.00					
I5	0.63	0.62	0.67	0.63	1.00				
I6	0.48	0.45	0.52	0.53	0.48	1.00			
I7	0.54	0.56	0.59	0.72	0.58	0.53	1.00		
I8	0.59	0.53	0.62	0.48	0.66	0.33	0.55	1.00	
I9	0.52	0.64	0.57	0.51	0.55	0.39	0.56	0.51	1.00

Bartlett's test of sphericity  $\chi^2 = 680.669$  P = .00 KMO = .920

จากตาราง 16 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง .33 - .72 เมื่อพิจารณาค่า Bartlett's test of sphericity พบว่า ค่า  $\chi^2$  เท่ากับ 680.669 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้แตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy มีค่าเท่ากับ .920 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กันสูง เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตาราง 17 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรทักษะด้านการคิดเชิงวิพากษ์และ  
การแก้ไขปัญหา

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
P1	1.00								
P2	0.72	1.00							
P3	0.54	0.70	1.00						
P4	0.58	0.71	0.82	1.00					
P5	0.71	0.74	0.61	0.59	1.00				
P6	0.23	0.30	0.18	0.26	0.28	1.00			
P7	0.37	0.38	0.35	0.37	0.42	0.60	1.00		
P8	0.41	0.44	0.30	0.27	0.35	0.43	0.46	1.00	
P9	0.43	0.41	0.23	0.26	0.35	0.38	0.54	0.69	1.00

Bartlett's test of sphericity  $\chi^2 = 703.742$  P = .00 KMO = .827

จากตาราง 17 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง .18 - .82 เมื่อพิจารณาค่า Bartlett's test of sphericity พบว่า ค่า  $\chi^2$  เท่ากับ 703.742 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้แตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy มีค่าเท่ากับ .827 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรทักษะด้านการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา มีความสัมพันธ์กันสูง เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้

ตาราง 18 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรทักษะด้านการสื่อสารและมีส่วนร่วม

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
C1	1.00							
C2	0.65	1.00						
C3	0.39	0.47	1.00					
C4	0.31	0.43	0.54	1.00				
C5	0.46	0.43	0.49	0.48	1.00			
C6	0.43	0.47	0.55	0.45	0.63	1.00		
C7	0.42	0.41	0.57	0.48	0.48	0.77	1.00	
C8	0.33	0.40	0.40	0.49	0.70	0.50	0.50	1.00

Bartlett's test of sphericity  $\chi^2 = 530.751$  P = .00 KMO = .801

จากตาราง 18 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง .31 - .77 เมื่อพิจารณาค่า Bartlett's test of sphericity พบว่า ค่า  $\chi^2$  เท่ากับ 530.751 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้แตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy มีค่าเท่ากับ .801 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรทักษะด้านการสื่อสาร และมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กันสูง เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้

ตาราง 19 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ในศตวรรษที่ 21 ของผู้เรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	P1	P2	P3	P4
I1	1.00												
I2	0.56	1.00											
I3	0.69	0.65	1.00										
I4	0.50	0.56	0.53	1.00									
I5	0.63	0.62	0.67	0.63	1.00								
I6	0.48	0.45	0.52	0.53	0.48	1.00							
I7	0.54	0.56	0.59	0.72	0.58	0.53	1.00						
I8	0.59	0.53	0.62	0.48	0.66	0.33	0.55	1.00					
I9	0.52	0.64	0.57	0.51	0.55	0.39	0.56	0.51	1.00				
P1	0.38	0.45	0.41	0.37	0.49	0.34	0.42	0.46	0.32	1.00			
P2	0.31	0.47	0.39	0.36	0.41	0.29	0.41	0.31	0.37	0.72	1.00		
P3	0.30	0.45	0.38	0.33	0.38	0.21	0.30	0.30	0.28	0.54	0.70	1.00	
P4	0.39	0.46	0.42	0.39	0.43	0.29	0.31	0.34	0.32	0.58	0.71	0.82	1.00
P5	0.32	0.35	0.42	0.37	0.43	0.38	0.42	0.40	0.39	0.71	0.74	0.61	0.59
P6	0.25	0.39	0.33	0.43	0.30	0.38	0.40	0.23	0.23	0.23	0.30	0.18	0.26
P7	0.34	0.44	0.45	0.40	0.40	0.40	0.37	0.28	0.39	0.37	0.38	0.35	0.37
P8	0.47	0.43	0.43	0.45	0.42	0.32	0.49	0.35	0.42	0.41	0.44	0.30	0.27
P9	0.40	0.46	0.47	0.43	0.38	0.38	0.45	0.39	0.48	0.43	0.41	0.23	0.26
C1	0.39	0.49	0.49	0.47	0.51	0.47	0.46	0.36	0.47	0.45	0.43	0.38	0.35
C2	0.38	0.52	0.45	0.47	0.43	0.41	0.50	0.38	0.50	0.38	0.41	0.31	0.29
C3	0.40	0.51	0.49	0.38	0.44	0.40	0.40	0.39	0.47	0.38	0.42	0.32	0.46
C4	0.49	0.43	0.40	0.29	0.41	0.28	0.34	0.38	0.38	0.31	0.45	0.28	0.41
C5	0.40	0.40	0.43	0.32	0.38	0.34	0.31	0.35	0.36	0.38	0.45	0.30	0.38
C6	0.38	0.40	0.45	0.36	0.39	0.34	0.35	0.39	0.38	0.34	0.32	0.26	0.29
C7	0.37	0.35	0.49	0.38	0.41	0.35	0.31	0.33	0.38	0.37	0.31	0.25	0.34
C8	0.33	0.36	0.37	0.24	0.34	0.28	0.21	0.33	0.31	0.36	0.49	0.31	0.37

ตาราง 19 (ต่อ)

	P5	P6	P7	P8	P9	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
P5	1.00												
P6	0.28	1.00											
P7	0.42	0.60	1.00										
P8	0.35	0.43	0.46	1.00									
P9	0.35	0.38	0.54	0.69	1.00								
C1	0.41	0.49	0.53	0.67	0.66	1.00							
C2	0.33	0.46	0.49	0.69	0.68	0.65	1.00						
C3	0.38	0.35	0.57	0.39	0.44	0.39	0.47	1.00					
C4	0.33	0.37	0.43	0.47	0.45	0.31	0.43	0.54	1.00				
C5	0.41	0.31	0.41	0.47	0.39	0.46	0.43	0.49	0.48	1.00			
C6	0.34	0.37	0.41	0.49	0.33	0.43	0.47	0.55	0.45	0.63	1.00		
C7	0.42	0.34	0.43	0.46	0.40	0.42	0.41	0.57	0.48	0.48	0.77	1.00	
C8	0.42	0.35	0.41	0.38	0.39	0.33	0.40	0.40	0.49	0.70	0.50	0.50	1.00

Bartlett's test of sphericity  $\chi^2 = 2365.796$  P = .000 KMO = .895

จากตาราง 19 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง .18 - .82 เมื่อพิจารณาค่า Bartlett's test of sphericity พบว่า ค่า  $\chi^2$  เท่ากับ 2365.796 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้แตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy มีค่าเท่ากับ .895 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กันสูง เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้

พหุบัณฑิต ชีวะ

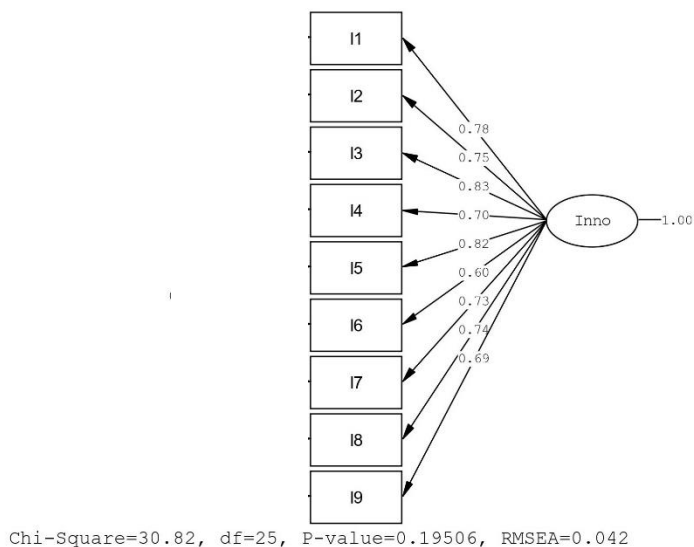


ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ตัวแปร	b	SE	FS	R <sup>2</sup>
11 ใช้เทคนิคการระดมสมองในการสร้างสรรค์งานที่เกิดจากความคิดที่เป็นฐาน	.78	.05	.24	.60
12 สร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ เสริมทางความคิดและสติปัญญาจากเดิม	.75	.05	.20	.56
13 มีความละเอียดรอบคอบในการคิดวิเคราะห์และประเมิน สู่การพัฒนางานในเชิงสร้างสรรค์	.83	.05	.35	.70
14 มุ่งพัฒนาด้วยกระบวนการทางปัญญาเกิดแนวคิดใหม่ ไปสู่ผู้อื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	.70	.05	.11	.49
15 เปิดใจกว้างและยอมรับในมุมมองใหม่ๆ จากการรวมกลุ่มให้ข้อมูล และสะท้อนผล	.82	.05	.33	.68
16 แสดงให้เห็นถึงความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ในการทำงานและเข้าใจ การนำแนวคิดใหม่มาใช้	.60	.06	.11	.36
17 เข้าใจว่าความล้มเหลวบ่อยครั้ง เป็นโอกาสในการเรียนรู้	.73	.06	.14	.53
18 ประยุกต์ใช้นวัตกรรม ต่อยอดความคิดเพื่อใช้สร้างนวัตกรรมใหม่	.74	.05	.20	.55
19 นำเอานวัตกรรมสู่การปฏิบัติและเกิดประโยชน์ต่อการปรับใช้ อย่างสร้างสรรค์	.69	.05	.14	.47

$\chi^2 = 30.82$  df = 25 P-value = .195 GFI = .95 AGFI = .91 RMR = .017 RMSEA = .042

จากตาราง 20 พบว่า โมเดลทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติบังชี คือ ค่าไค-สแควร์เท่ากับ 30.82 ที่องศาอิสระเท่ากับ 25 ไค-สแควร์สัมพัทธ์เท่ากับ 1.233 ความน่าจะเป็น (P-value) เท่ากับ .195 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .95 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .91 ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) เท่ากับ .017 ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ .042



ภาพประกอบ 8 โมเดลทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ พบว่า ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .60 - .83 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ได้แก่ มีประสิทธิภาพในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์เพื่อการยอมรับความน่าเชื่อถือ (.83) รองลงมาคือ เปิดใจกว้างและยอมรับในมุมมองใหม่ ๆ จากการรวมกลุ่มให้ข้อมูลและสะท้อนผล (.82) ใช้เทคนิคการระดมสมองในการสร้างสรรค์งานที่เกิดจากความคิดที่เป็นฐาน (.78) สร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ เสริมทางความคิดและสติปัญญาจากเดิม (.75) ประยุกต์ใช้นวัตกรรม ต่อยอดความคิดเพื่อใช้สร้างนวัตกรรมใหม่ (.74) เข้าใจว่าความล้มเหลวบ่อยครั้ง เป็นโอกาสในการเรียนรู้ (.73) มุ่งพัฒนาด้วยกระบวนการทางปัญญาเกิดแนวคิดใหม่ ไปสู่ผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (.70) นำเอานวัตกรรมสู่การปฏิบัติและเกิดประโยชน์ต่อการปรับใช้อย่างสร้างสรรค์ (.69) และแสดงให้เห็นถึงความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ในการทำงาน และเข้าใจการนำแนวคิดใหม่มาใช้ (.60) ตามลำดับ

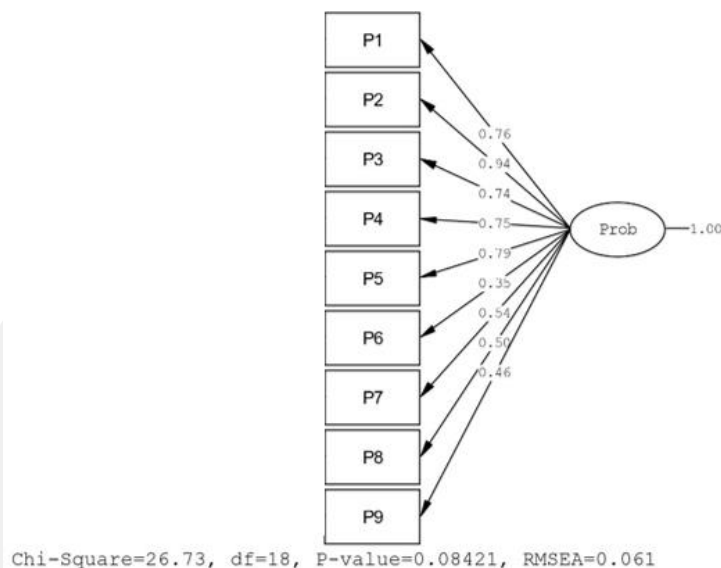
พหุ ประสิทธิภาพ

ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลทักษะด้านการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา

ตัวแปร	b	SE	FS	R <sup>2</sup>
P1 ใช้เหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพได้เหมาะสมตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น	.76	.05	.16	.58
P2 วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์เพื่อการยอมรับและความน่าเชื่อถือได้อย่างมีประสิทธิภาพ	.94	.05	.96	.87
P3 มีประสิทธิภาพในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์เพื่อการยอมรับความน่าเชื่อถือ	.74	.06	.04	.54
P4 วิเคราะห์สภาพปัญหาและประเมินประจักษ์พยานข้อโต้แย้งเพื่อกำหนดเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ	.75	.06	.13	.57
P5 สังเคราะห์และเชื่อมโยงข้อมูลและสรุปผลที่เกิดขึ้นได้	.79	.05	.14	.62
P6 ดีความสารสนเทศและให้ข้อสรุปบนฐานของการวิเคราะห์ที่มีความน่าเชื่อถือได้	.35	.06	-.08	.12
P7 สะท้อนผลได้อย่างมีวิจารณ์ญาณบนพื้นฐานจากประสบการณ์และกระบวนการเรียนรู้	.54	.06	.29	.29
P8 แก้ไขปัญหาได้ด้วยวิธีการเทคนิคที่หลากหลาย	.50	.05	.14	.25
P9 ระบุและถามคำถามสำคัญที่ชี้แจงมุมมองต่าง ๆ และนำไปสู่แนวทางแก้ไขที่ดีขึ้น	.46	.04	-.12	.21

$\chi^2 = 27.73$  df = 18 P-value = .084 GFI = .96 AGFI = .89 RMR = .028 RMSEA = .061

จากตาราง 21 พบว่า โมเดลทักษะด้านการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติบ่งชี้ คือ ค่าไค-สแควร์เท่ากับ 27.73 ที่องศาอิสระเท่ากับ 18 ไค-สแควร์สัมพันธ์เท่ากับ 1.541 ความน่าจะเป็น (P-value) เท่ากับ .084 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .96 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .89 ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) เท่ากับ .028 ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ .061



ภาพประกอบ 9 โมเดลทักษะด้านการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ พบว่า ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .35 - .94 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ได้แก่ วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์เพื่อการยอมรับและความน่าเชื่อถือได้อย่างมีประสิทธิภาพ (.94) รองลงมา คือ สังเคราะห์และเชื่อมโยงข้อมูลและสรุปผลที่เกิดขึ้นได้ (.79) ใช้เหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพได้เหมาะสมตามสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น (.76) วิเคราะห์สภาพปัญหาและประเมินประจักษ์พยานข้อโต้แย้งเพื่อกำหนดเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ (.75) มีประสิทธิภาพในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์เพื่อการยอมรับความน่าเชื่อถือ (.74) สะท้อนผลได้อย่างมีวิจารณ์ญาณบนพื้นฐานจากประสบการณ์และกระบวนการเรียนรู้ (.54) แก้ไขปัญหาได้ด้วยวิธีการเทคนิคที่หลากหลาย (.50) ระบุและถามคำถามสำคัญที่ชี้แจงมุมมองต่าง ๆ และนำไปสู่แนวทางแก้ไขที่ดีขึ้น (.46) และตีความสารสนเทศและให้ข้อสรุปบนฐานของการวิเคราะห์ที่มีความน่าเชื่อถือได้ (.35) ตามลำดับ

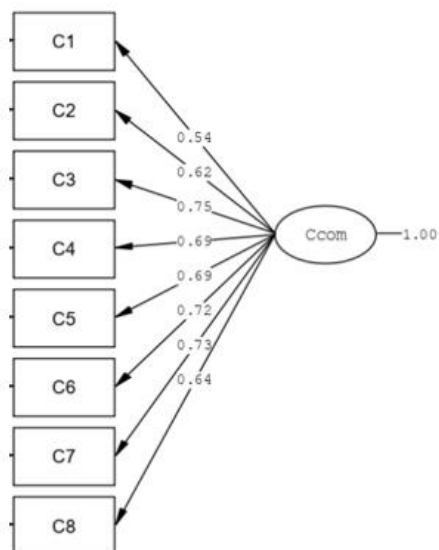
พหุ ประสิทธิภาพ

ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลทักษะด้านการสื่อสารและมีส่วนร่วม

ตัวแปร	b	SE	FS	R <sup>2</sup>
C1. แสดงความคิดเห็นอย่างมีประสิทธิภาพด้วยทักษะการสื่อสารแบบต่างๆ ในบริบทที่หลากหลาย	.54	.05	.11	.29
C2. มีประสิทธิภาพในการรับฟังที่สามารถสร้างทักษะองค์ความรู้ คุณค่าทัศนคติและความสนใจใฝ่รู้	.62	.05	.23	.38
C3. ใช้การสื่อสารเพื่อจุดมุ่งหมายต่างๆ มีทั้งแจ้ง สั่งสอน จูงใจและชักชวน	.75	.06	.37	.56
C4. ใช้สื่อ เทคโนโลยีหลากหลายในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรู้ถึงผลกระทบที่เลือกใช้ได้	.69	.06	.29	.48
C5. สื่อสารได้หลายรูปแบบในสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่แตกต่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ	.69	.05	.21	.47
C6. สามารถทำงานร่วมกับทีมที่หลากหลายและยอมรับในความแตกต่างอย่างมีประสิทธิภาพ	.72	.06	.14	.52
C7. มีความยืดหยุ่นและเต็มใจ ประนีประนอมขณะร่วมงานกับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนรวม	.73	.06	.26	.53
C8. มีความรับผิดชอบต่องานที่ทำและมองเห็นคุณค่าของการทำงานเป็นหมู่คณะ	.64	.06	.18	.41

$\chi^2 = 19.18$  df = 16 P-value = .260 GFI = .96 AGFI = .92 RMR = .014 RMSEA = .039

จากตาราง 22 พบว่า โมเดลทักษะด้านการสื่อสารและมีส่วนร่วมมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติบ่งชี้ คือ ค่าไค-สแควร์เท่ากับ 19.18 ที่องศาอิสระเท่ากับ 16 ไค-สแควร์สัมพัทธ์เท่ากับ 1.199 ความน่าจะเป็น (P-value) เท่ากับ .260 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .96 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .92 ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) เท่ากับ .014 ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ .039

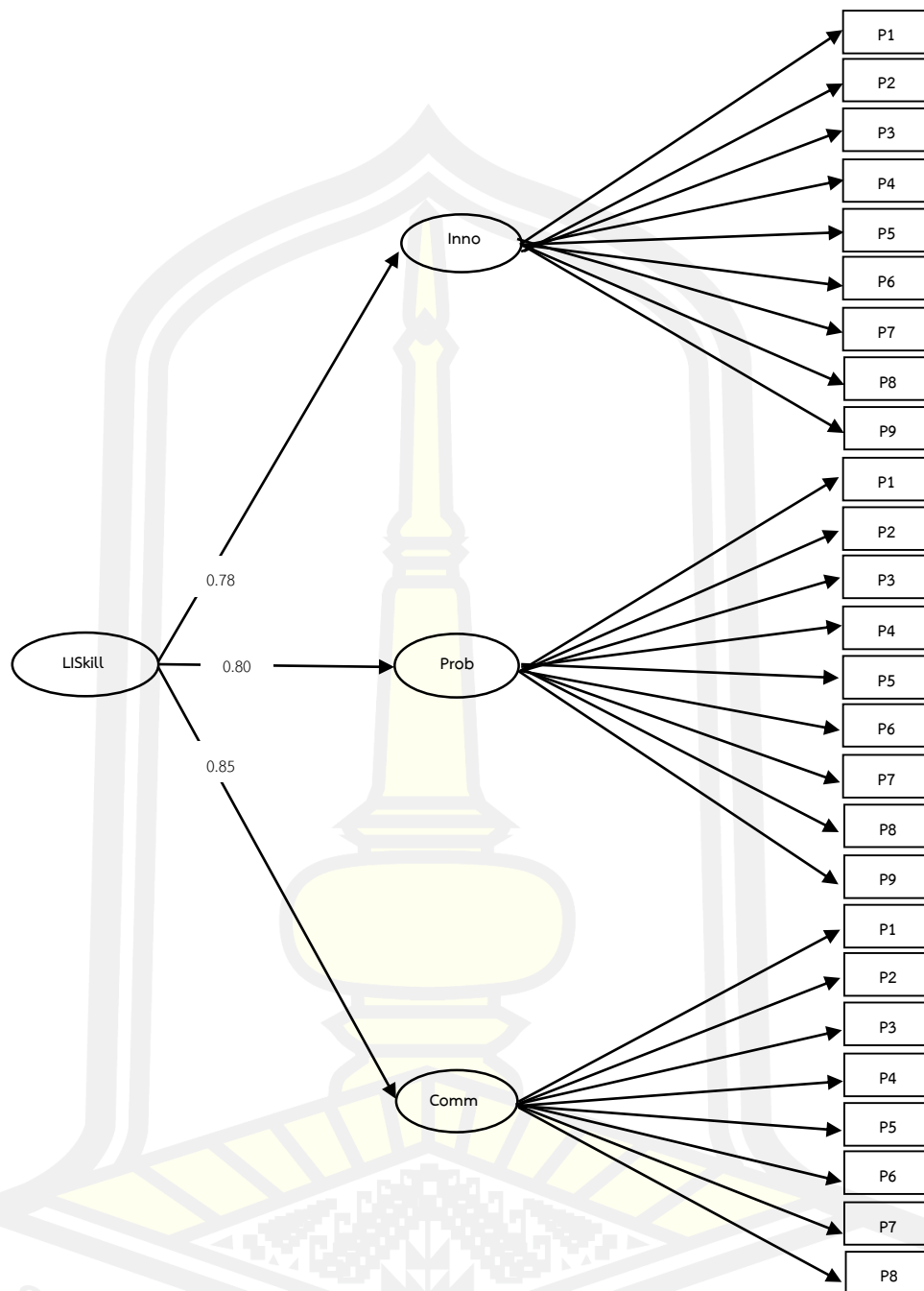


Chi-Square=19.18, df=16, P-value=0.25962, RMSEA=0.039

#### ภาพประกอบ 10 โมเดลทักษะด้านการสื่อสารและมีส่วนร่วม

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ พบว่า ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .54 - .75 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ได้แก่ ใช้การสื่อสาร เพื่อจุดมุ่งหมายต่าง ๆ มีทั้งแจ้ง สั่งสอน จูงใจและชักชวน (.75) รองลงมา คือ มีความยืดหยุ่นและเต็มใจ ประนีประนอมขณะร่วมงานกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนรวม (.73) สามารถทำงานร่วมกับทีมที่หลากหลายและยอมรับในความแตกต่างอย่างมีประสิทธิภาพ (.72) ใช้สื่อ เทคโนโลยี หลากหลายในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและรู้ถึงผลกระทบที่เลือกใช้ได้ (.69) สื่อสารได้หลายรูปแบบในสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่แตกต่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ (.69) มีความรับผิดชอบ ต่องานที่ทำและมองเห็นคุณค่าของการทำงานเป็นหมู่คณะ (.64) มีประสิทธิภาพในการรับฟังที่สามารถสร้างทักษะองค์ความรู้ คุณค่า ทักษะคติและความสนใจใฝ่รู้ (.62) และแสดงความคิดเห็นอย่างมีประสิทธิภาพด้วยทักษะการสื่อสารแบบต่างๆ ในบริบทที่หลากหลาย (.54) ตามลำดับ

ดังนั้น ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลทักษะการเรียนรู้ และนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21 ของผู้เรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รายละเอียดดังภาพประกอบ



Chi-Square=264.16, df=253, P-value=0.30197, RMSEA=0.018

ภาพประกอบ 11 โมเดลทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองโมเดลทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ในศตวรรษที่ 21 ของผู้เรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืนคือ  $\chi^2 = 264.16$ ,  $df = 253$ , Relative  $\chi^2 = 1.04$ ,  $P\text{-value} = .302$ ,  $RMSEA = .02$ ,  $GFI = .86$ ,  $AGFI = .81$ ,  $RMR = .04$

ขั้นที่ 2 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัด

ตาราง 23 องค์ประกอบและตัวชี้วัดการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของผู้เรียน</li> <li>2. ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาของผู้เรียน</li> <li>3. ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของปัญหา</li> </ol>
2. การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่ต้องการในการนิเทศ</li> <li>2. การระดมความคิดและรวบรวมปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูผู้สอนเพื่อนำมาวิเคราะห์และวางแผนการนิเทศ</li> <li>3. ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดแนวทางและวิธีการ</li> <li>4. การกำหนดวิธีการ ควบคุม กำกับติดตามและประเมินผลการนิเทศภายในไว้อย่างชัดเจน</li> <li>5. การจัดหาสื่อและเครื่องมือการนิเทศอย่างเหมาะสม</li> </ol>



ตาราง 23 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
2. การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์	6. การปรับปรุงวิธีการนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจำเป็น 7. ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันจัดทำแผนการนิเทศภายใน
3. การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน	1. ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามลำดับขั้นตอนและกิจกรรมที่กำหนดในแผนการนิเทศ 2. ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่กำหนด 3. หลังการนิเทศ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศวิพากษ์ผลการปฏิบัติการนิเทศและวิเคราะห์กระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างกัลยาณมิตร 4. ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศทบทวนและสรุปประเด็นจากผลการนิเทศเพื่อพัฒนาผู้เรียน
4. การประเมินและสรุปผล	1. ผู้นิเทศตรวจสอบความสำเร็จของการนิเทศภายใน เกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 2. ผู้รับการนิเทศได้ประเมินนักเรียนจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 3. ผู้นิเทศประเมินผลความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศ 4. ประชุมสรุปผลและสะท้อนการนิเทศโดยถอดบทเรียนจากการนิเทศ 5. ผู้นิเทศสรุปผลและจัดทำรายงานผลการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาแก้ไข ปรับปรุง

จากตาราง 23 พบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 19 ตัวชี้วัด ได้แก่

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3 ตัวชี้วัด
- 2) การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ 7 ตัวชี้วัด
- 3) การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน 4 ตัวชี้วัด และ
- 4) การประเมินและสรุปผล 5 ตัวชี้วัด

## 2. ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

ตาราง 24 ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

องค์ประกอบและตัวชี้วัด	Mean	SD.	ความเหมาะสม
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม			
1) ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของผู้เรียน	4.56	0.53	มากที่สุด
2) ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาของผู้เรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
3) ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของปัญหา	4.44	0.53	มาก
ภาพรวม	4.56	0.51	มากที่สุด
2. การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์			
1) ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่ต้องการในการนิเทศ	4.44	0.53	มาก
2) การระดมความคิดและรวบรวมปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูผู้สอนเพื่อนำมาวิเคราะห์และวางแผนการนิเทศ	4.33	0.50	มาก
3) ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดแนวทางและวิธีการ	4.78	0.44	มากที่สุด
4) การกำหนดวิธีการ ควบคุม กำกับติดตามและประเมินผล การนิเทศภายในไว้อย่างชัดเจน	4.67	0.50	มากที่สุด
5) การจัดหาสื่อและเครื่องมือการนิเทศอย่างเหมาะสม	4.56	0.53	มากที่สุด
6) การปรับปรุงวิธีการนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็น	4.44	0.53	มาก
7) ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันจัดทำแผนการนิเทศภายใน	4.67	0.50	มากที่สุด
ภาพรวม	4.56	0.51	มากที่สุด

ตาราง 24 (ต่อ)

องค์ประกอบและตัวชี้วัด	Mean	SD.	ความเหมาะสม
3. การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน			
1) ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามลำดับขั้นตอนและกิจกรรมที่กำหนดในแผนการนิเทศ	4.67	0.50	มากที่สุด
2) ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่กำหนด	4.56	0.53	มากที่สุด
3) หลังการนิเทศ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศวิพากษ์ผลการปฏิบัติการนิเทศและวิเคราะห์กระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างกลายามมิตร	4.56	0.53	มากที่สุด
4) ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศทบทวนและสรุปประเด็น จากผลการนิเทศเพื่อพัฒนาผู้เรียน	4.67	0.50	มากที่สุด
ภาพรวม	4.62	0.49	มากที่สุด
4. การประเมินและสรุปผล			
1) ผู้นิเทศตรวจสอบความสำเร็จของการนิเทศภายในเกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	4.33	0.50	มาก
2) ผู้รับการนิเทศได้ประเมินนักเรียนจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	4.78	0.44	มากที่สุด
3) ผู้นิเทศประเมินผลความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศ	4.56	0.53	มากที่สุด
4) ประชุมสรุปผลและสะท้อนการนิเทศโดยถอดบทเรียนจากผลการนิเทศ	4.67	0.50	มากที่สุด
5) ผู้นิเทศสรุปผลและจัดทำรายงานผลการนิเทศภายในเพื่อพัฒนา แก้ไข ปรับปรุง	4.67	0.50	มากที่สุด
ภาพรวม	4.60	0.50	มากที่สุด
ภาพรวมทุกด้าน	4.58	0.50	มากที่สุด

จากตาราง 24 พบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมทุกด้าน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การปฏิบัติการเยี่ยม

ชั้นเรียน (4.62) รองลงมา คือ การประเมินและสรุปผล (4.60) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (4.56) และการวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ (4.56) ตามลำดับ

### 3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

ตาราง 25 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างระยะที่ 1

รายการ		จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ	1.1 ชาย	127	52.92
	1.2 หญิง	113	47.08
2. ตำแหน่ง	2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	120	50.00
	2.2 ครู	120	50.00
3. วิทยฐานะ	3.1 ไม่มีวิทยฐานะ	7	2.92
	3.2 ชำนาญการ	35	14.58
	3.3 ชำนาญการพิเศษ	190	79.17
	3.4 สูงกว่าชำนาญการพิเศษ	8	3.33
4. ระดับการศึกษาสูงสุด	4.1 ปริญญาตรี	58	24.17
	4.2 ปริญญาโท	175	72.92
	4.3 ปริญญาเอก	7	2.92
5. ประสบการณ์การบริหาร/การสอน	5.1 น้อยกว่า 6 ปี	51	21.25
	5.2 6-10 ปี	70	29.17
	5.3 11-15 ปี	76	31.67
	5.4 16 ปีขึ้นไป	43	17.92

จากตาราง 25 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศชาย จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 52.92 และ เพศหญิงจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 47.08 ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และครู จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 50 รายการวิทยฐานะ ไม่มีวิทยฐานะ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.92 ชำนาญการ 35 คน คิดเป็นร้อยละ 14.58 ชำนาญการพิเศษ จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 79.17 และ สูงกว่าชำนาญการพิเศษ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.33 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 24.17 ปริญญาโท จำนวน 175 คน

คิดเป็นร้อยละ 72.92 และปริญญาเอก จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.92 ประสบการณ์การบริหาร/  
การสอนอยู่ระหว่าง น้อยกว่า 6 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 21.25 ช่วง 6-10 ปี จำนวน 70 คน  
คิดเป็นร้อยละ 29.17 ช่วง 11-15 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 31.67 และช่วง 16 ปีขึ้นไป  
จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 17.92

ตาราง 26 สัมประสิทธิ์ความเบ้และความโด่งของตัวแปร

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	Mean	SD.	Max	Min	Range	Sk	Ku
Swot	S1	4.11	.83	5	1	4	-.70	.18
	S2	3.99	.80	5	1	4	-.57	.29
	S3	4.00	.82	5	1	4	-.57	.14
Plan	P1	4.25	.67	5	2	3	-.61	.29
	P2	4.22	.70	5	1	4	-.78	1.45
	P3	4.11	.70	5	2	3	-.38	-.12
	P4	4.27	.67	5	1	4	-.80	1.68
	P5	4.31	.70	5	2	3	-.80	.53
	P6	3.94	.76	5	1	4	-.64	.78
	P7	4.39	.69	5	2	3	-.76	-.27
Do	D1	4.14	.63	5	2	3	-.21	-.10
	D2	4.11	.64	5	2	3	-.20	-.24
	D3	4.08	.68	5	2	3	-.25	-.28
	D4	4.25	.65	5	2	3	-.48	.16
Check	C1	4.03	.64	5	2	3	-.22	.11
	C2	4.12	.69	5	2	3	-.55	.53
	C3	4.18	.77	5	2	3	-.59	-.24
	C4	4.12	.76	5	2	3	-.61	.12
	C5	3.92	.70	5	2	3	-.41	.33

จากตาราง 26 พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยอยู่ระหว่าง 3.92 - 4.39  
และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำ โดยมีค่าอยู่ระหว่าง .63 - .83 เมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์ความเบ้และ



ตาราง 27 (ต่อ)

	D3	D4	C1	C2	C3	C4	C5
S1	.42	.38	.43	.45	.42	.51	.43
S2	.47	.43	.47	.44	.41	.51	.46
S3	.46	.47	.46	.47	.41	.49	.45
P1	.50	.42	.47	.49	.43	.49	.41
P2	.49	.50	.43	.42	.32	.39	.42
P3	.49	.37	.42	.49	.32	.41	.43
P4	.41	.49	.40	.37	.26	.34	.37
P5	.47	.41	.41	.47	.33	.46	.40
P6	.51	.42	.57	.54	.50	.57	.55
P7	.47	.42	.40	.47	.35	.42	.42
D1	.52	.41	.40	.41	.35	.43	.46
D2	.55	.46	.43	.37	.33	.32	.38
D3	1.00	.56	.49	.46	.38	.38	.45
D4	.56	1.00	.45	.44	.33	.37	.41
C1	.49	.45	1.00	.74	.59	.61	.76
C2	.46	.44	.74	1.00	.67	.70	.74
C3	.38	.33	.59	.67	1.00	.79	.60
C4	.38	.37	.61	.70	.79	1.00	.63
C5	.45	.41	.75	.74	.60	.63	1.00

จากตาราง 27 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง .26 - .79 เมื่อพิจารณาค่า Bartlett's test of sphericity พบว่า ค่า  $\chi^2$  เท่ากับ 7149.86 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้แตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่า Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy มีค่าเท่ากับ .96 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กันสูง เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้

ตาราง 28 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

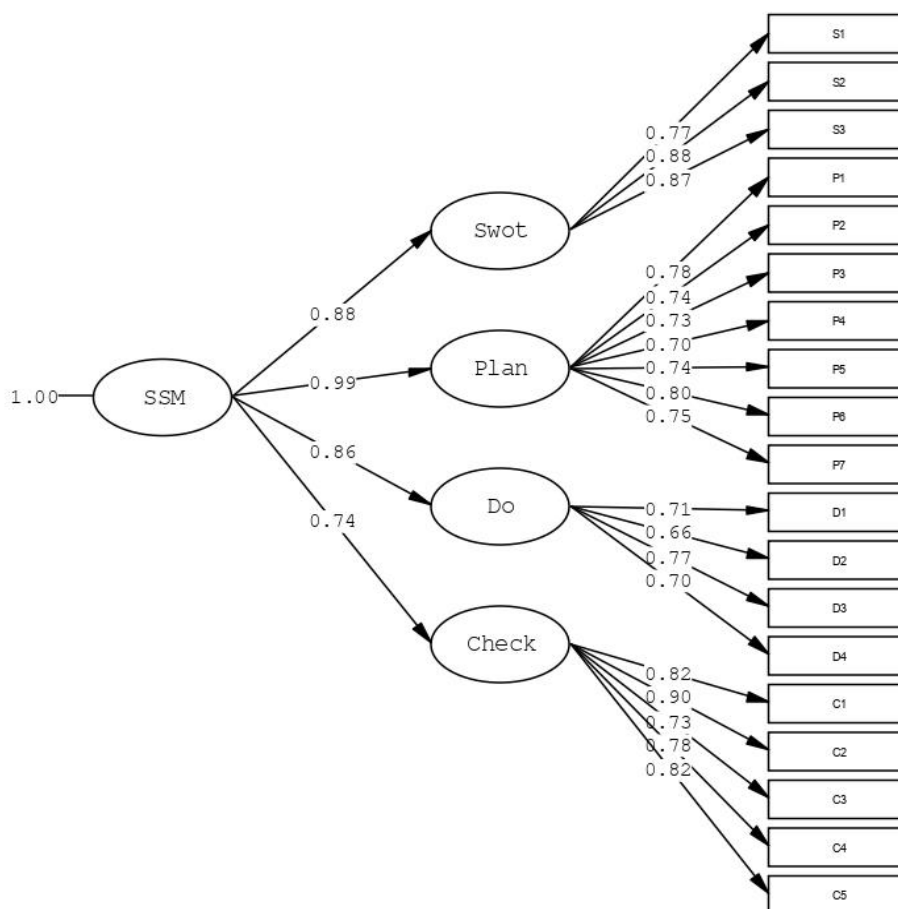
ตัวแปร	b	SE	FS	R <sup>2</sup>
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน				
S1 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของผู้เรียน	.77	-	.19	.59
S2 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา	.88	.05	.46	.77
S3 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของปัญหา	.87	.05	.39	.76
P1 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่ต้องการในการนิเทศ	.78	-	.12	.61
P2 การระดมความคิดและรวบรวมปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูผู้สอนเพื่อนำมาวิเคราะห์และวางแผนการนิเทศ	.74	.05	.12	.55
P3 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดแนวทางและวิธีการ	.73	.04	.14	.53
P4 การกำหนดวิธีการ ควบคุม กำกับติดตามและประเมินผลการนิเทศภายในไว้อย่างชัดเจน	.70	.05	.10	.48
P5 การจัดหาสื่อและเครื่องมือการนิเทศอย่างเหมาะสม	.74	.04	.07	.55
P6 การปรับปรุงวิธีการนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจำเป็น	.80	.05	.25	.64
P7 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันจัดทำแผนการนิเทศภายใน	.75	.04	.19	.56
D1 ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามลำดับขั้นตอนและกิจกรรมที่กำหนดในแผนการนิเทศ	.71	-	.37	.50
D2 ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่กำหนด	.66	.05	.24	.43
D3 หลังการนิเทศ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศวิพากษ์ผลการปฏิบัติการนิเทศและวิเคราะห์กระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างถ้อยแถลง	.77	.05	.39	.60
D4 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศทบทวนและสรุปประเด็นจากการนิเทศเพื่อพัฒนาผู้เรียน	.70	.05	.34	.49



ตาราง 28 (ต่อ)

ตัวแปร	b	SE	FS	R <sup>2</sup>
C1 ผู้นิเทศตรวจสอบความสำเร็จของการนิเทศภายใน เกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	.82	-	.26	.67
C2 ผู้รับการนิเทศได้ประเมินนักเรียนจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	.90	.04	.61	.81
C3 ผู้นิเทศประเมินผลความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศ	.73	.05	.10	.54
C4 ประชุมสรุปผลและสะท้อนการนิเทศโดยถอดบทเรียนจากผลการนิเทศ	.78	.04	.18	.61
C5 ผู้นิเทศสรุปผลและจัดทำรายงานผลการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาแก้ไข ปรับปรุง	.82	.03	.25	.66
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง				
Swot การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	.88	.07	.23	.77
Plan การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์	.99	.07	.02	.97
Do การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน	.86	.09	.27	.75
Check การประเมินและสรุปผล	.74	.07	.44	.55
$\chi^2 = 153.82$ df = 127 P-value = .053 GFI = .95 AGFI = .93 RMR = .013 RMSEA = .030				

จากตาราง 28 พบว่า โมเดลการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติบ่งชี้ คือ ค่าไค-สแควร์เท่ากับ 153.82 ที่องศาอิสระเท่ากับ 127 ไค-สแควร์สัมพัทธ์เท่ากับ 1.21 ความน่าจะเป็น (P-value) เท่ากับ .053 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .95 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .93 ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) เท่ากับ .013 และดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ .030



Chi-Square=153.82, df=127, P-value=0.05280, RMSEA=0.030

ภาพประกอบ 12 โมเดลการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน  
ให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

จากภาพประกอบ 12 พบว่า ตัวแปรมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .74 - .99 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ได้แก่ การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ (.99) รองลงมาคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (.88) การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน (.86) และการประเมินและสรุปผล (.74) ตามลำดับ

ตาราง 29 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ

	Swot	Plan	Do	Check	SSM
Swot	1.00				
Plan	.87	1.00			
Do	.76	.85	1.00		
Check	.65	.73	.64	1.00	
SSM	.88	.99	.86	.74	1.00

จากตาราง 29 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทุกตัวมีความแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ทางบวก และมีค่าอยู่ระหว่าง .64 - .99

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา ปรากฏผลดังตาราง 30 ถึงตาราง 34

พหุ ประสิทธิภาพ

ตาราง 30 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในภาพรวม

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI	ลำดับ
	Mean (SD.)	ความ หมาย	Mean (SD.)	ความ หมาย		
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	3.30 (0.62)	ปานกลาง	4.63 (0.54)	มากที่สุด	0.40	2
2. การวางแผนการนิเทศภายใน เชิงกลยุทธ์	3.34 (0.61)	ปานกลาง	4.75 (0.52)	มากที่สุด	0.42	1
3. การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน	3.42 (0.60)	ปานกลาง	4.73 (0.52)	มากที่สุด	0.38	3
4. การประเมินและสรุปผล	3.38 (0.58)	ปานกลาง	4.63 (0.50)	มากที่สุด	0.37	4

จากตาราง 30 พบว่า สภาพปัจจุบันภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน (3.42) รองลงมา คือ การประเมินและสรุปผล (3.38) การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ (3.34) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (3.30) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ (4.75) รองลงมา คือ การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน (4.73) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (4.63) และการประเมินและสรุปผล (4.63) ตามลำดับ

ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ ( $PNI_{\text{modified}} = .42$ ) รองลงมา คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ( $PNI_{\text{modified}} = .40$ ) การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน ( $PNI_{\text{modified}} = .38$ ) และการประเมินและสรุปผล ( $PNI_{\text{modified}} = .37$ ) ตามลำดับ

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตาราง 31 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นด้านการวิเคราะห์  
สภาพแวดล้อม

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI	ลำดับ
	Mean (SD.)	ความ หมาย	Mean (SD.)	ความ หมาย		
1) ผู้นิเทศและผู้บริหารนิเทศร่วมกัน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของผู้เรียน	3.35 (0.60)	ปาน กลาง	4.63 (0.51)	มาก ที่สุด	0.38	3
2) ผู้นิเทศและผู้บริหารนิเทศร่วมกัน วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและกำหนด ทางเลือกในการแก้ปัญหาของผู้เรียน	3.29 (0.62)	ปาน กลาง	4.67 (0.55)	มาก ที่สุด	0.42	1
3) ผู้นิเทศและผู้บริหารนิเทศร่วมกัน จัดลำดับความสำคัญของปัญหา	3.25 (0.64)	ปาน กลาง	4.58 (0.57)	มาก ที่สุด	0.41	2
ภาพรวม	3.30 (0.62)	ปาน กลาง	4.63 (0.54)	มาก ที่สุด	0.40	

จากตาราง 31 พบว่า สภาพปัจจุบันภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ย  
สูงสุด ได้แก่ ผู้นิเทศและผู้บริหารนิเทศร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของผู้เรียน (3.35) รองลงมา  
คือ ผู้นิเทศและผู้บริหารนิเทศร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา  
ของผู้เรียน (3.29) และผู้นิเทศและผู้บริหารนิเทศร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของปัญหา (3.25)  
ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่  
ผู้นิเทศและผู้บริหารนิเทศร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาของ  
ผู้เรียน (4.67) รองลงมา คือ ผู้นิเทศและผู้บริหารนิเทศร่วมกัน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของผู้เรียน  
(4.63) และผู้นิเทศและผู้บริหารนิเทศร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของปัญหา (4.58) ตามลำดับ  
ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ ผู้นิเทศและผู้บริหารนิเทศร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของ  
ปัญหาและกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาของผู้เรียน ( $PNI_{\text{modified}} = .42$ ) รองลงมาคือ ผู้นิเทศและ  
ผู้บริหารนิเทศร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ( $PNI_{\text{modified}} = .41$ ) และผู้นิเทศและผู้บริหาร  
นิเทศร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของผู้เรียน ( $PNI_{\text{modified}} = .38$ ) ตามลำดับ

ตาราง 32 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นด้านการวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI	ลำดับ
	Mean (SD.)	ความหมาย	Mean (SD.)	ความหมาย		
1) ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกัน กำหนดเป้าหมายที่ต้องการในการนิเทศ	3.30 (0.62)	ปานกลาง	4.78 (0.54)	มากที่สุด	0.45	2
2) การระดมความคิดและรวบรวมปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูผู้สอนเพื่อนำมาวิเคราะห์และวางแผนการนิเทศ	3.37 (0.61)	ปานกลาง	4.73 (0.54)	มากที่สุด	0.40	5
3) ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดแนวทางและวิธีการ	3.38 (0.58)	ปานกลาง	4.71 (0.50)	มากที่สุด	0.39	6
4) การกำหนดวิธีการ ควบคุม กำกับติดตาม และประเมินผลการนิเทศภายในไว้อย่างชัดเจน	3.40 (0.64)	ปานกลาง	4.69 (0.52)	มากที่สุด	0.38	7
5) การจัดหาสื่อและเครื่องมือการนิเทศอย่างเหมาะสม	3.34 (0.60)	ปานกลาง	4.74 (0.51)	มากที่สุด	0.42	4
6) การปรับปรุงวิธีการนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็น	3.28 (0.58)	ปานกลาง	4.80 (0.50)	มากที่สุด	0.46	1
7) ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันจัดทำแผนการนิเทศภายใน	3.31 (0.61)	ปานกลาง	4.77 (0.52)	มากที่สุด	0.44	3
ภาพรวม	3.34 (0.61)	ปานกลาง	4.75 (0.52)	มากที่สุด	0.42	

จากตาราง 32 พบว่า สภาพปัจจุบันภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การกำหนดวิธีการ ควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผลการนิเทศภายในไว้อย่างชัดเจน

(3.40) รองลงมาคือ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดแนวทางและวิธีการ (3.38) การระดมความคิดและรวบรวมปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูผู้สอนเพื่อนำมาวิเคราะห์และวางแผนการนิเทศ (3.37) การจัดหาสื่อและเครื่องมือการนิเทศอย่างเหมาะสม (3.34) ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันจัดทำแผนการนิเทศภายใน (3.31) ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่ต้องการในการนิเทศ (3.30) และการปรับปรุงวิธีการนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็น (3.28) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การปรับปรุงวิธีการนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็น (4.80) รองลงมาคือ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันจัดทำแผนการนิเทศภายใน (4.77) การจัดหาสื่อและเครื่องมือการนิเทศอย่างเหมาะสม (4.74) การระดมความคิดและรวบรวมปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูผู้สอนเพื่อนำมาวิเคราะห์และวางแผนการนิเทศ (4.73) ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดแนวทางและวิธีการ (4.71) การกำหนดวิธีการ ควบคุม กำกับติดตามและประเมินผลการนิเทศภายในไว้อย่างชัดเจน (4.69) ตามลำดับ

ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การปรับปรุงวิธีการนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified} = .46$ ) รองลงมาคือ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่ต้องการในการนิเทศ ( $PNI_{modified} = .45$ ) ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันจัดทำแผนการนิเทศภายใน ( $PNI_{modified} = .44$ ) การจัดหาสื่อและเครื่องมือการนิเทศอย่างเหมาะสม ( $PNI_{modified} = .42$ ) การระดมความคิดและรวบรวมปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูผู้สอนเพื่อนำมาวิเคราะห์และวางแผนการนิเทศ ( $PNI_{modified} = .40$ ) ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดแนวทางและวิธีการ ( $PNI_{modified} = .39$ ) และการกำหนดวิธีการ ควบคุม กำกับติดตามและประเมินผลการนิเทศภายในไว้อย่างชัดเจน ( $PNI_{Modified} = .38$ ) ตามลำดับ

พหุ ประสิทธิภาพ

ตาราง 33 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นด้านการ  
ปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI	ลำดับ
	Mean (SD.)	ความ หมาย	Mean (SD.)	ความ หมาย		
1) ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามลำดับ ขั้นตอนและกิจกรรมที่กำหนดใน แผนการนิเทศ	3.40 (0.60)	ปาน กลาง	4.73 (0.52)	มาก ที่สุด	0.39	2
2) ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามเนื้อหา และวัตถุประสงค์ที่กำหนด	3.46 (0.62)	ปาน กลาง	4.69 (0.53)	มาก ที่สุด	0.36	4
3) หลังการนิเทศ ผู้นิเทศและผู้รับการ นิเทศวิพากษ์ผลการปฏิบัติการ นิเทศและวิเคราะห์กระบวนการจัด การเรียนการสอนอย่างกลายานมิตร	3.37 (0.58)	ปาน กลาง	4.76 (0.50)	มาก ที่สุด	0.41	1
4) ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศทบทวน และสรุปประเด็นจากผลการนิเทศ เพื่อพัฒนาผู้เรียน	3.44 (0.60)	ปาน กลาง	4.72 (0.52)	มาก ที่สุด	0.37	3
ภาพรวม	3.42 (0.60)	ปาน กลาง	4.73 (0.52)	มาก ที่สุด	0.38	

จากตาราง 33 พบว่า สภาพปัจจุบันภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ย  
สูงสุด ได้แก่ ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่กำหนด (3.46) รองลงมาคือ  
ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศทบทวนและสรุปประเด็นจากผลการนิเทศเพื่อพัฒนาผู้เรียน (3.44) ผู้นิเทศ  
ดำเนินการนิเทศตามลำดับขั้นตอนและกิจกรรมที่กำหนดในแผนการนิเทศ (3.40) และหลังการนิเทศ  
ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศวิพากษ์ผลการปฏิบัติการนิเทศและวิเคราะห์กระบวนการจัดการเรียน  
การสอนอย่างกลายานมิตร (3.37) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด  
ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ หลังการนิเทศ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศวิพากษ์ผลการปฏิบัติการ  
นิเทศและวิเคราะห์กระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างกลายานมิตร (4.76) รองลงมาคือ ผู้นิเทศ  
ดำเนินการนิเทศตามลำดับขั้นตอนและกิจกรรมที่กำหนดในแผนการนิเทศ (4.73) ผู้นิเทศและผู้รับ  
การนิเทศทบทวนและสรุปประเด็นจากผลการนิเทศเพื่อพัฒนาผู้เรียน (4.72) และผู้นิเทศดำเนินการ  
นิเทศตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่กำหนด (4.69) ตามลำดับ



ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ หลังการนิเทศ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ  
 วิพากษ์ผลการปฏิบัติการนิเทศและวิเคราะห์กระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างถ้อยแถลง  
 (PNI<sub>modified</sub> = .41) รองลงมาคือ ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามลำดับขั้นตอนและกิจกรรมที่กำหนดใน  
 แผนการนิเทศ (PNI<sub>modified</sub> = .39) ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศทบทวนและสรุปประเด็นจากผลการ  
 นิเทศเพื่อพัฒนาผู้เรียน (PNI<sub>modified</sub> = .37) และผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์  
 ที่กำหนด (PNI<sub>modified</sub> = .36) ตามลำดับ

ตาราง 34 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นด้านการประเมิน  
 และสรุปผล

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI	ลำดับ
	Mean (SD.)	ความ หมาย	Mean (SD.)	ความ หมาย		
1) ผู้นิเทศตรวจสอบความสำเร็จของ การนิเทศภายในเกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21 โดยเปรียบเทียบกับ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	3.35 (0.58)	ปาน กลาง	4.65 (0.50)	มาก ที่สุด	0.39	2
2) ผู้รับการนิเทศได้ประเมินนักเรียน จากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนา คุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ใน ศตวรรษที่ 21	3.32 (0.60)	ปาน กลาง	4.68 (0.51)	มาก ที่สุด	0.41	1
3) ผู้นิเทศประเมินผลความพึงพอใจ ของผู้รับการนิเทศ	3.44 (0.63)	ปาน กลาง	4.58 (0.52)	มาก ที่สุด	0.33	5
4) ประชุมสรุปผลและสะท้อนการนิเทศ โดยถอดบทเรียนจากผลการนิเทศ	3.41 (0.54)	ปาน กลาง	4.60 (0.49)	มาก ที่สุด	0.35	4
5) ผู้นิเทศสรุปผลและจัดทำรายงาน ผลการนิเทศภายในเพื่อพัฒนา แก้ไข ปรับปรุง	3.38 (0.56)	ปาน กลาง	4.62 (0.50)	มาก ที่สุด	0.37	3
ภาพรวม	3.38 (0.58)	ปาน กลาง	4.63 (0.50)	มาก ที่สุด	0.37	

จากตาราง 34 พบว่า สภาพปัจจุบันภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้นิเทศประเมินผลความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศ (3.44) รองลงมาคือ ประชุมสรุปผลและสะท้อนการนิเทศโดยถอดบทเรียนจากผลการนิเทศ (3.41) ผู้นิเทศสรุปผลและจัดทำรายงานผลการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาแก้ไข ปรับปรุง (3.38) ผู้นิเทศตรวจสอบความสำเร็จของการนิเทศภายในเกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (3.35) และผู้รับการนิเทศได้ประเมินนักเรียนจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3.32) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้รับการนิเทศได้ประเมินนักเรียนจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (4.68) รองลงมาคือ ผู้นิเทศตรวจสอบความสำเร็จของการนิเทศภายในเกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (4.65) ผู้นิเทศสรุปผลและจัดทำรายงานผลการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาแก้ไข ปรับปรุง (4.62) ประชุมสรุปผลและสะท้อนการนิเทศโดยถอดบทเรียนจากผลการนิเทศ (4.60) และผู้นิเทศประเมินผลความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศ (4.58) ตามลำดับ

ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ ผู้รับการนิเทศได้ประเมินนักเรียนจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ( $PNI_{\text{modified}} = .41$ ) รองลงมาคือ ผู้นิเทศตรวจสอบความสำเร็จของการนิเทศภายในเกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ( $PNI_{\text{modified}} = .39$ ) ผู้นิเทศสรุปผลและจัดทำรายงานผลการนิเทศภายในเพื่อพัฒนา แก้ไข ปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}} = .37$ ) ประชุมสรุปผลและสะท้อนการนิเทศโดยถอดบทเรียนจากผลการนิเทศ ( $PNI_{\text{modified}} = .35$ ) และผู้นิเทศประเมินผลความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศ ( $PNI_{\text{modified}} = .33$ ) ตามลำดับ

จากผลการศึกษาในระยะที่ 2 ผู้วิจัยได้นำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความสำคัญต่อการนำไปใช้ในการสร้างรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

ระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 4 ตอน

ตอนที่ 1 การยกร่างรูปแบบและเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากระยะที่ 1 และระยะที่ 2 (2.1) มายกร่างรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดของ ทิศนา แขมมณี และคณะ (2546), อีระ รุญเจริญ (2550) และ Brown และ Moberg (1980) ประกอบด้วย 6 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการและเหตุผล ส่วนที่ 2 ความมุ่งหมาย ส่วนที่ 3 วิธีดำเนินการ ส่วนที่ 4 กลไกการบริหารจัดการ ส่วนที่ 5 การประเมินผล ส่วนที่ 6 เงื่อนไขความสำเร็จ

(ร่าง)

**การยกร่างรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

### 1. หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา มาตรา 22 ถึง มาตรา 30 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุดกระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ การจัดการต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษาในเรื่อง ความรู้เรื่องเกี่ยวกับตนเอง และความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ระบบการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬาภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา ความรู้ และทักษะด้านคณิตศาสตร์ และด้านภาษา เน้นการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง ทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงแบบบูรณาการ และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจาก

พัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียนการร่วมกิจกรรมและการทดสอบ ควบคุมไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ ให้คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อความเป็นไทย ความเป็น พลเมืองที่ดีของชาติ หลักสูตรการศึกษาระดับต่างๆ ต้องมีลักษณะหลากหลาย ให้สถานศึกษาร่วมกับ บุคคล ครอบครัว ชุมชนองค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กร วิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้เกิดผลสัมฤทธิ์นั้น ต้องอาศัยกระบวนการอย่างน้อย 3 กระบวนการ คือ กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการนิเทศการศึกษา โดยจะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องสอดคล้องและควบคู่กันไป โดยเฉพาะการนิเทศการสอนของ ครูให้มีการพัฒนาและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ การนิเทศมีความสำคัญต่อ การเรียนการสอนเป็นอย่างยิ่ง ในบางครั้งแม้ครูจะได้ใช้ความสามารถในการจัดกิจกรรมตามที่วางแผน ไว้แล้วก็ตาม อาจจะมีบางสิ่งบางอย่างขาดตกบกพร่อง ทำให้การสอนขาดความสมบูรณ์ดังนั้น หากมีบุคคลอื่นได้ชี้แนะ แนะนำ ให้ความช่วยเหลือ ก็ย่อมเกิดผลดี การนิเทศจึงเปรียบเหมือน กระบอกน้ำที่คอยส่องให้เห็นภาพการสอนของครูและเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างการสอนของครูให้มี ประสิทธิภาพเพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนในการพัฒนาการศึกษา การสร้างสื่อและนวัตกรรม การ เรียนรู้ที่เหมาะสมในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้ถูกต้องตามจุดหมายของหลักสูตร สถานศึกษา โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและยังเป็นการสร้างความตระหนักให้กับครูถึงปัญหาเกี่ยวกับการ จัดประสบการณ์เรียนรู้ให้สามารถแก้ไขปัญหาได้และสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูผู้สอนอีกด้วย นอกจากนี้ ยังมุ่งให้เกิดความร่วมมือและประสานงานกันเป็นอย่างดีภายใต้ระบบการบริหารงานของ โรงเรียน เพื่อควบคุมมาตรฐานและพัฒนางานด้านการสอนให้มีประสิทธิภาพการนิเทศการศึกษาเป็น วิธีการที่เหมาะสมในการสนับสนุนการเรียนการสอนในโรงเรียนให้ดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับ ความสามารถของครูและผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างมากโดยเฉพาะครูและผู้บริหารโรงเรียนที่เป็น ตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมายได้ดังนั้นบุคคลที่มี ความสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้เกิดการขับเคลื่อนการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมายได้คือครูและ ผู้บริหารโรงเรียนเพราะต้องเป็นทั้งผู้นำและเป็นทั้งผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย นั่นก็คือชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นองค์กรเอกชนองค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนาสถานประกอบการสถาบัน อื่น ๆ ร่วมกันจัดการศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กรมวิชาการ, 2543)

การนิเทศการศึกษามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพให้กับโรงเรียน และ สถาบันการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งครูซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้สอนหลักในระบบโรงเรียนสำหรับความหมาย ของการนิเทศการศึกษาตั้งแต่อดีตจนกระทั่งถึงปัจจุบันได้มีการปรับเปลี่ยนจุดเน้นที่แตกต่างกันซึ่ง

ขึ้นอยู่กับยุคสมัยการปรับเปลี่ยนแต่ละยุคคนนั้นมีจุดมุ่งหมายที่ตรงกัน นั่นก็คือต้องการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการสอนของครูให้มีคุณภาพมากขึ้นโดยอาศัยการนิเทศการศึกษาที่เป็นกระบวนการช่วยเหลือครู จึงทำให้ครูผู้สอนเป็นครูผู้มีความรู้และประสิทธิภาพซึ่งมีงานวิจัยจำนวนมากที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่สามารถชี้ให้เห็นว่าครูผู้สอนมีการปรับปรุงการสอนอยู่เสมออันมีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (สุทธนู ศรีไสย์, 2549)

ความต้องการ การนิเทศของโรงเรียนต้องอาศัยกระบวนการและเทคนิคของการนิเทศเข้ามาให้ความช่วยเหลือในการแนะนำและปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ภายในโรงเรียน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพในการส่งเสริมคุณภาพด้านการจัดการกระบวนการเรียนการสอนในโรงเรียน โดยอาศัยข้อมูลจากการนิเทศในการจำแนกประสิทธิภาพของครู เพื่อช่วยเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในบางกรณี เนื่องจากการนิเทศสามารถกระตุ้น ความคิดให้เกิดกับครู ดังนั้นโรงเรียนจึงมีความต้องการได้รับการนิเทศเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน ทั้งด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนและความก้าวหน้าทางวิชาการ และการนิเทศจะก่อให้เกิดความรู้สึกที่เป็นกันเอง นั่นก็หมายถึง ความรู้สึกที่ปลอดภัยในการทำงานเกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยความรักและความภูมิใจในอาชีพครู (ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ, 2542)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการนิเทศการศึกษา เห็นว่า ควรมีการศึกษาปัญหาสำคัญดังกล่าว ที่ชี้เฉพาะเจาะจงในประเด็นที่เกี่ยวกับ การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรฐานการศึกษา สอนองเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545 โดยสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีนโยบายที่จะพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และผลักดันให้ทุกโรงเรียน มีรูปแบบนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อผู้เรียนต่อไป

## 2. ความมุ่งหมาย

เพื่อพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 3. วิธีดำเนินการ

การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวิธีดำเนินการการนิเทศภายในโดยใช้แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของ Dess and Miller (1993), Thompson and Strickland (1999), ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2540), ชารี มณีศรี (2542), พักต์ผจง วัฒนสินธุ์ (2542), สงัด อุทรานันท์ (2548), กรองทอง จิระเดชากุล (2550), วัชรา เล่าเรียนดี (2552), จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559), สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2559), วันวิสาข์ สิงห์อู่ (2559) และสุธรรม ทัศนานนท์ (2562) ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

- 1.1 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของผู้เรียน
- 1.2 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาของผู้เรียน
- 1.3 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

2. ด้านการวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

2.1 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่ต้องการในการนิเทศ

2.2 การระดมความคิดและรวบรวมปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูผู้สอนเพื่อนำมาวิเคราะห์และวางแผนการนิเทศ

2.3 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดแนวทางและวิธีการ

2.4 การกำหนดวิธีการ ควบคุม กำกับติดตามและประเมินผลการนิเทศภายในได้อย่างชัดเจน

2.5 การจัดหาสื่อและเครื่องมือการนิเทศอย่างเหมาะสม

2.6 การปรับปรุงวิธีการนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็น

- 2.7 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันจัดทำแผนการนิเทศภายใน

3. ด้านการปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

3.1 ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามลำดับขั้นตอนและกิจกรรมที่กำหนดในแผนการนิเทศ

3.2 ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่กำหนด

3.3 หลังการนิเทศ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศวิพากษ์ผลการปฏิบัติการนิเทศและวิเคราะห์กระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างกัลยาณมิตร

3.4 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศทบทวนและสรุปประเด็นจากผลการนิเทศเพื่อพัฒนาผู้เรียน

4. ด้านการประเมินและสรุปผล รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

4.1 ผู้นิเทศตรวจสอบความสำเร็จของการนิเทศภายใน เกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4.2 ผู้รับการนิเทศได้ประเมินนักเรียนจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

4.3 ผู้นิเทศประเมินผลความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศ

4.4 ประชุมสรุปผลและสะท้อนการนิเทศโดยถอดบทเรียนจากผลการนิเทศ

4.5 ผู้นิเทศสรุปผลและจัดทำรายงานผลการนิเทศภายในเพื่อพัฒนา แก้ไข ปรับปรุง

#### 4. กลไกการบริหารจัดการ

ผู้วิจัยใช้หลักการแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการบริหารการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดการบริหารตามแนวทางของวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) ของ ฮิโตชิ คูเมะ (2540), ถวิล มาตรเลียม (2544), ปรีทรศน์ พันธุ์บรรยงก์ (2545), สมาน อัสวภูมิ (2541), สมยศ นาวิการ (2546), จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548), สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2553), จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555), สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2559), สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2562) และ Deming (1995) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนเพื่อเตรียมการปฏิบัติ (Plan-P) เพื่อให้สถานศึกษานำรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสถานศึกษา มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

พิจารณาความต้องการจำเป็นในการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งด้านการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ และทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของผู้เรียน ด้วยค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  จัดลำดับความสำคัญ กำหนดเป้าหมาย นโยบายการจัดการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของสถานศึกษาได้อย่างถูกต้อง และจะต้องการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาอะไรบ้าง การวางแผนตรวจสอบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำ และการดำเนินงานจัดทำและปฏิบัติการตามแผนปฏิบัติการประจำปี การวางแผนเป็นการกำหนดทิศทางการทำงานในอนาคตซึ่งจะต้องมีการกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปี เป้าหมาย นโยบายการจัดการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของโรงเรียน กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของโรงเรียน จึงควรมีการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะครอบคลุมการวางแผนการบริหารโรงเรียน และนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ผู้วิจัยสรุปเป็นประเด็นด้านการวางแผนเพื่อนำไปสร้างรูปแบบ ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำเป็นต้องอาศัยการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการวางแผนกลยุทธ์จะมุ่งเน้นการคาดคะเนสภาพการณ์ในอนาคตเพื่อมาใช้กำกับการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีขั้นตอน ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์สภาพโรงเรียน ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อที่จะทำให้รู้ว่าโรงเรียนมีจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) อะไรบ้าง
- 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goal)
- 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) ของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงานและกลยุทธ์ระดับโครงการ



1.2 การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีจากการวางแผนกลยุทธ์ โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปีโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำ ในการจัดทำแผนต้องนำ กลยุทธ์ระดับองค์การ ระดับแผนงาน และระดับโครงการ มากำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรม โดยการเขียนโครงการเชิงเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework) ซึ่งประกอบด้วย จุดมุ่งหมายระดับ แผนงาน (Program Goal) วัตถุประสงค์ระดับโครงการ (Project Purpose) ผลผลิต (Outputs) ทรัพยากรและกิจกรรม (Input and Activities) ตัวชี้วัดแสดงเวลา ปริมาณ คุณภาพ สถานที่ แหล่งข้อมูลการอ้างอิง ฐานคติที่สำคัญในแผนปฏิบัติการ จะกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานและ งบประมาณของทุกโครงการ มีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานตามแผน อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติตามแผน (DO-D) การปฏิบัติตามแผนเป็นการบริหารแผน แผนงาน หรือโครงการของแต่ละคนตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ บุคลากรในหน่วยงานต่างปฏิบัติ การกิจตามที่ได้เตรียมการ หรือวางแผนล่วงหน้าไว้แล้วในงานของตนที่รับผิดชอบ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปจัดการ ดำเนินการตามแผนที่ได้รับมอบหมาย ตามแนวทาง โดยมีการประชุมหารือเพื่อมอบหมายหน้าที่ใน การปฏิบัติงานให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ดำเนินการปฏิบัติงานตามแผนงาน ตามตัวบ่งชี้ที่ได้กำหนด ไว้ เพื่อเป็นการขับเคลื่อนการบริหารการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนา คุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้บริหารสถานศึกษาต้องคอยส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวก รวมทั้งการกำกับติดตามเพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายจะต้องมีการนิเทศเพื่อช่วยเหลือแนะนำในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ และคอยกำกับดูแลการดำเนินงานเรื่องไหน ขั้นตอนใด ยังล่าช้าหรือทำไม่ถูกต้องก็สามารถช่วยเหลือในการปรับปรุงแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ ทันที

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและประเมินผล (Check-C) การตรวจสอบและประเมินผล เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการปฏิบัติเพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานประสบผลสำเร็จเป็นไปตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการ ทำงานหรือปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับ ทรัพยากรที่มีอยู่ในหน่วยงาน การตรวจสอบและประเมินผลเป็นการหาข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการ ปรับปรุงพัฒนางาน กิจกรรมนี้จึงถือเป็นพื้นฐานของการพัฒนางาน ถ้าทำงานโดยไม่มุ่งหวังที่จะทำให้ ดีขึ้นต่อไปก็คงไม่ต้องตรวจสอบและประเมินผลให้เสียเวลา จึงต้องใช้ผลจากการตรวจสอบและ

ประเมินผลเป็นข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานต่อ ๆ ไป ซึ่งในการดำเนินงานในการตรวจสอบ และประเมินผลมีกิจกรรมที่ควรปฏิบัติมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การระบุสภาพความสำเร็จของงานในช่วงเวลาที่จะตรวจสอบ โดยปกติแล้วในการปฏิบัติงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า จะมีข้อมูลที่บอกให้เราทราบว่างานนั้นมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายอะไรบ้าง มากน้อยแค่ไหน ภายในระยะเวลาตามแผนที่วางไว้ ในการระบุความสำเร็จของงานในขั้นตอนนี้ก็ต้องดูช่วงเวลาที่ทำการตรวจสอบ

2. การตรวจสอบวัดผลการดำเนินงาน เป็นการตรวจสอบวัดผลการปฏิบัติงานจริง ๆ ณ วันที่ทำการตรวจสอบว่าสำเร็จมากน้อยแค่ไหน ในการตรวจสอบวัดก็อาศัยเครื่องมือและวิธีการในการตรวจวัดที่แตกต่างกัน เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม และการทดสอบเป็นลายลักษณ์อักษร การดูผลการปฏิบัติงานจริง เป็นต้น

3. การประเมินผลการดำเนินงาน เป็นการเปรียบเทียบ เพื่อตีค่าการดำเนินงานว่าดีมีความเหมาะสมหรือไม่เพียงใด โดยการเปรียบเทียบผลจากการวัด (Measurement) กับเกณฑ์ (Criteria) ก็คือหลักการประเมิน (Evaluation) โดยทั่วไปการประเมินกรณีนี้อาจกล่าวได้ว่าสภาพความสำเร็จของงานถือเป็นเกณฑ์ ผลการดำเนินงานถือเป็นการวัด ดังนั้น เมื่อจะทำการประเมินเรื่องใดก็ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบทั้งสองอย่างไม่ครบถ้วนก็ไม่สามารถจะประเมินได้

4. ข้อเสนอแนะ เป็นการเสนอข้อคิดเห็นของผู้ตรวจสอบและประเมินจากผลการประเมินในข้อ 3 เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ปรับปรุงแก้ไข ทำให้การดำเนินงานในเรื่องนั้นเป็นผลดีมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กล่าวคือ ถ้าผลการประเมินว่าดี มีความเหมาะสมอยู่แล้ว ก็อาจจะยกย่องชมเชยหรือให้กำลังใจผู้ปฏิบัติหรือปรับเป้าหมายการดำเนินงานให้สูงขึ้น ให้ยากขึ้น ถ้าผลการประเมินยังไม่ดียังไม่เหมาะสม ก็อาจจะเสนอแนะให้ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เพิ่มคน เพิ่มอุปกรณ์ หรือแนะนำวิธีการปฏิบัติที่คิดว่าเหมาะสม ซึ่งข้อมูลจากการชี้แนะของผู้ประเมินจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงพัฒนางานต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน (Act-A) การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานเป็นการปรับแก้ตามผลการตรวจสอบและประเมินในขั้นตอนก่อนหน้านี้ ถ้าผลการประเมินพบว่างานยังไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ก็ต้องเร่งรัดปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน หรือใช้เวลาในการทำงานให้มากขึ้น เพื่อจะสามารถทำงานที่คาดหวังไว้แล้วให้สำเร็จ แต่ถ้าผลการประเมินพบว่างานสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ให้การดำเนินงานต่อไปก็จะได้ปรับเปลี่ยนตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้นจะได้เป็นการท้าทายผู้ปฏิบัติ จึงเห็นได้ว่าการปรับปรุงการปฏิบัติงานสามารถทำได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะงานที่ทำมาแล้วจะสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ผลจากการปฏิบัติในลักษณะนี้ก็จะเกิดผลดีต่อสถานศึกษา ทำให้การศึกษาได้เปลี่ยนแปลงพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นตามที่พึงประสงค์มากยิ่งขึ้นอยู่ตลอดเวลา

การบริหารตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวางแผนนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน และการประเมินและสรุปผล โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การวางแผนการลงมือปฏิบัติตามแผนการ ตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ และหากไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหมายไว้จะต้องทำการทบทวนแผนการโดยเริ่มต้นใหม่และทำตามวงจรการจัดการเชิงกลยุทธ์ซ้ำอีก เมื่อวงจรการจัดการเชิงกลยุทธ์หมุนซ้ำไปเรื่อย ๆ จะทำให้เกิดการปรับปรุงงานและระดับผลลัพธ์ที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งหลักการดังกล่าวหากนำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาจะช่วยพัฒนาบุคลากรและผู้เรียนให้มีคุณภาพ

## 5. การประเมิน

การประเมินการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการตรวจสอบกิจกรรมการนิเทศ ว่าสนองต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการนิเทศมากน้อยเพียงใด โดยมีการประเมิน 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ประเมินก่อนการดำเนินการ

ขั้นที่ 2 ประเมินระหว่างดำเนินการ

ขั้นที่ 3 ประเมินหลังดำเนินการ

ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ประเมินก่อนการดำเนินการ เป็นการประเมินความพร้อมก่อนการดำเนินงานของผู้บริหารหรือคณะกรรมการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเรื่องต่อไปนี้

1.1 ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงของกิจกรรมว่า มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด

1.2 ตรวจสอบเครื่องมือ สื่อ คน และเวลา

1.3 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ

1.4 การสร้างเจตคติที่ดีต่อการนิเทศ

ขั้นที่ 2 ประเมินระหว่างดำเนินการ เป็นการประเมินขณะปฏิบัติงานตามแผนการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดรายละเอียดในแผนการประเมิน ให้ครอบคลุมสาระสำคัญ ต่อไปนี้

## 2.1 เรื่องที่ประเมิน

### 2.1.1 วัตถุประสงค์

### 2.1.2 เป้าหมายเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

## 2.2 วิธีการประเมิน

## 2.3 เครื่องมือประเมิน

## 2.4 ระยะเวลาดำเนินการ

## 2.5 ผลการประเมิน

ขั้นที่ 3 ประเมินหลังดำเนินการ เป็นการประเมินผลสำเร็จของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความพึงพอใจของครูที่มีต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ซึ่งประเมินได้จากสาระสำคัญ ต่อไปนี้

### 3.1 มีการกำหนดเป้าหมาย/ผลสำเร็จร่วมกัน

### 3.2 มีการพิจารณาบุคลากร/คณะบุคลากรร่วมรับผิดชอบ

### 3.3 มีการพิจารณาหาวิธีดำเนินงาน/การกำหนดแนวทางการทำงานร่วมกัน

### 3.4 บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายในแผนการนิเทศเพียงใด

### 3.5 ครูเกิดการพัฒนาหรือไม่

### 3.6 การพัฒนาที่เกิดขึ้นส่งผลต่อผู้เรียนมากน้อยเพียงใด

### 3.7 มีการหาวิธีเสริมแรงจูงใจให้รางวัลแก่ครูผู้ปฏิบัติงานหรือไม่

### 3.8 ครูมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด

### 3.9 มีการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์และปรับปรุงแผนนิเทศในปีต่อไปหรือไม่

## 6. เจาะใจความสำเร็จ

6.1 ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนนโยบายการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำทางวิชาการและนวัตกรรม การเรียนรู้

6.2 ครู และบุคลากรทางการศึกษา ต้องเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนด ต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและทักษะการปฏิบัติงานตามภารกิจ รวมทั้งทักษะการทำงานเป็นทีม

6.3 โรงเรียนกำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และมีมาตรฐานและตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่สามารถวัดได้จริง

6.4 ผู้เรียนได้รับการพัฒนาคุณภาพให้มีทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 3 ด้าน คือ 1) ทักษะการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 2) ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา และ 3) ทักษะการสื่อสารและการร่วมมือในระดับดี

6.5 ปฏิบัติตามคู่มือและปฏิทินปฏิบัติงานการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

6.6 มีการนิเทศ ติดตาม การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ตามปฏิทินการนิเทศติดตาม

6.7 ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

6.8 ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ตอนที่ 2 การตรวจสอบ ยืนยัน และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ไปดำเนินการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน  
การจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2564 เวลา 10.30 – 12.30 น. ณ ห้อง 5309 ตึก 5 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม โดยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี เป็นผู้ดำเนินการ สามารถสรุปผลจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ด้วยรูปแบบออนไลน์ ปรากฏดังตาราง 35

พหุ ม บณ จิ โด ชี เว

ตาราง 35 บทสรุปรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	แก้ไขเป็น
<b>ส่วนที่ 1 หลักการและเหตุผล</b>		
หลักการแนวคิด	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้คงไว้	คงไว้
<b>ส่วนที่ 2 ความมุ่งหมาย</b>		
วัตถุประสงค์	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้เพิ่มข้อ 2. เพื่อให้มีรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้	2. เพื่อให้มีรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้
<b>ส่วนที่ 3 วิธีดำเนินการ</b>		
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม		
1.1 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของผู้เรียน	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้ตัด “ของผู้เรียน”	1.1 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
1.2 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาของผู้เรียน	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้ตัด”ของนักเรียน” ออก	1.2 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา

ตาราง 35 (ต่อ)

รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	แก้ไขเป็น
1.3 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของปัญหา	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอคงไว้	1.3 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของปัญหา
2. การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์		
2.1 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่ต้องการในการนิเทศ	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้เพิ่มคำว่า “สร้างข้อตกลง” ต่อคำว่า การนิเทศร่วมกัน	2.1 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันสร้างข้อตกลงกำหนดเป้าหมายที่ต้องการในการนิเทศ
2.2 การระดมความคิดและรวบรวมปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูผู้สอนเพื่อนำมาวิเคราะห์และวางแผนการนิเทศ	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้เพิ่มคำว่า “และความต้องการ” ต่อคำว่า รวบรวมปัญหา	2.2 การระดมความคิดและรวบรวมปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูผู้สอนเพื่อนำมาวิเคราะห์และวางแผนการนิเทศวิเคราะห์และวางแผนการนิเทศ
2.3 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดแนวทางและวิธีการ	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้เพิ่มคำว่า “(การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน)” ต่อท้าย	2.3 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดแนวทางและวิธีการ (การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน)

## ตาราง 35 (ต่อ)

รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	แก้ไขเป็น
2.4 การกำหนดวิธีการควบคุม กำกับติดตามและประเมินผลการนิเทศภายในไว้อย่างชัดเจน	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้คงไว้	2.4 การกำหนดวิธีการควบคุม กำกับติดตามและประเมินผลการนิเทศภายในไว้อย่างชัดเจน
2.5 การจัดหาสื่อและเครื่องมือการนิเทศอย่างเหมาะสม	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้คงไว้	2.5 การจัดหาสื่อและเครื่องมือการนิเทศอย่างเหมาะสม
2.6 การปรับปรุงวิธีการนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็น	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้ย้ายไปการประเมินผลและสรุปผลเป็น A: Act และให้เป็นข้อ 4.5	ย้ายไปการประเมินผลและสรุปผลเป็น A: Act และให้เป็นข้อ 4.5
2.7 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันจัดทำแผนการนิเทศภายใน	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้คงไว้และให้เป็นข้อ 2.6	2.6 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันจัดทำแผนการนิเทศภายใน
3. ด้านการปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน		
3.1 ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามลำดับขั้นตอนและกิจกรรมที่กำหนดในแผนการนิเทศ	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้คงไว้	3.1 ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามลำดับขั้นตอนและกิจกรรมที่กำหนดในแผนการนิเทศ
3.2 ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่กำหนด	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้คงไว้	3.2 ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่กำหนด



## ตาราง 35 (ต่อ)

รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	แก้ไขเป็น
3.3 หลังการนิเทศ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศวิพากษ์ผลการปฏิบัติการนิเทศและวิเคราะห์กระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างกัลยาณมิตร	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้คงไว้	3.3 หลังการนิเทศ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศวิพากษ์ผลการปฏิบัติการนิเทศและวิเคราะห์กระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างกัลยาณมิตร
3.4 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศทบทวนและสรุปประเด็นจากผลการนิเทศเพื่อพัฒนาผู้เรียน	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้คงไว้	3.4 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศทบทวนและสรุปประเด็นจากผลการนิเทศเพื่อพัฒนาผู้เรียน
4. การประเมินผลและสรุปผล		
4.1 ผู้นิเทศตรวจสอบความสำเร็จของการนิเทศภายในเกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้คงไว้	4.1 ผู้นิเทศตรวจสอบความสำเร็จของการนิเทศภายในเกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
4.2 ผู้รับการนิเทศได้ประเมินนักเรียนจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้คงไว้	4.2 ผู้รับการนิเทศได้ประเมินนักเรียนจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ตาราง 35 (ต่อ)

รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มิตักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	แก้ไขเป็น
4.3 ผู้นิเทศประเมินผลความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศ	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้คงไว้	4.3 ผู้นิเทศประเมินผลความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศ
4.4 ประชุมสรุปผลและสะท้อนการนิเทศโดยถอดบทเรียนจากผลการนิเทศ	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้คงไว้	4.4 ประชุมสรุปผลและสะท้อนการนิเทศโดยถอดบทเรียนจากผลการนิเทศ
4.5 ผู้นิเทศสรุปผลและจัดทำรายงานผลการนิเทศภายในเพื่อพัฒนา แก้ไข ปรับปรุง	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้คงไว้และให้เป็นข้อ 4.6	4.6 ผู้นิเทศสรุปผลและจัดทำรายงานผลการนิเทศภายในเพื่อพัฒนา แก้ไขปรับปรุง
<b>ส่วนที่ 4 กลไกการบริหารจัดการ</b>		
แนวทางการนำไปใช้	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้คงไว้	คงไว้
<b>ส่วนที่ 5 การประเมินผล</b>		
ขั้นที่ 1 ประเมินก่อนการดำเนินการ	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้คงไว้	คงไว้
ขั้นที่ 2 ประเมินระหว่างการดำเนินการ	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้คงไว้	คงไว้
ขั้นที่ 3 ประเมินหลังการดำเนินการ	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้เพิ่ม ข้อที่ 10 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	เพิ่ม ข้อที่ 10 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
<b>ส่วนที่ 6 เงื่อนไขความสำเร็จ</b>		
เงื่อนไขความสำเร็จ	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้คงไว้	คงไว้

### ตอนที่ 3 การปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยนำผลจากการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ มาปรับปรุงแก้ไขและได้จัดทำรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสมบูรณ์ ดังนี้

#### (ฉบับปรับปรุง)

**รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

#### ส่วนที่ 1 หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา มาตรา 22 ถึง มาตรา 30 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุดกระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ การจัดการต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษาในเรื่อง ความรู้เรื่องเกี่ยวกับตนเอง และความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ระบบการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬาภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา ความรู้ และทักษะด้านคณิตศาสตร์ และด้านภาษา เน้นการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง ทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข การจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงแบบบูรณาการ และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียนการร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ ให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ หลักสูตรการศึกษาในระดับต่างๆ ต้องมีลักษณะหลากหลาย ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชนองค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้เกิดผลสัมฤทธิ์นั้น ต้องอาศัยกระบวนการอย่างน้อย 3 กระบวนการ คือ กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการนิเทศการศึกษา โดยจะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องสอดคล้องและควบคู่กันไป โดยเฉพาะการนิเทศการสอนของครูให้มีการพัฒนาและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ การนิเทศมีความสำคัญต่อการเรียนการสอนเป็นอย่างยิ่ง ในบางครั้งแม้ครูจะได้ใช้ความสามารถในการจัดกิจกรรมตามที่วางแผนไว้แล้วก็ตาม อาจจะมีบางสิ่งบางอย่างขาดตกบกพร่อง ทำให้การสอนขาดความสมบูรณ์ดังนั้น หากมีบุคคลอื่นได้ชี้แนะ แนะนำ ให้ความช่วยเหลือ ก็ย่อมเกิดผลดี การนิเทศจึงเปรียบเหมือนกระจกเงาที่คอยส่องให้เห็นภาพการสอนของครูและเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนในการพัฒนาการศึกษา การสร้างสื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสมในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้ถูกต้องตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรสถานศึกษา โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและยังเป็นการสร้างความตระหนักให้กับครูถึงปัญหาเกี่ยวกับการจัดประสบการณ์เรียนรู้ให้สามารถแก้ไขปัญหาได้และสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูผู้สอนอีกด้วย นอกจากนี้ยังมุ่งให้เกิดความร่วมมือและประสานงานกันเป็นอย่างดีภายใต้ระบบการบริหารงานของโรงเรียน เพื่อควบคุมมาตรฐานและพัฒนางานด้านการสอนให้มีประสิทธิภาพการนิเทศการศึกษาเป็นวิธีการที่เหมาะสมในการสนับสนุนการเรียนการสอนในโรงเรียนให้ดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของครูและผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างมากโดยเฉพาะครูและผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมายได้ดังนั้นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้เกิดการขับเคลื่อนการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมายได้คือครูและผู้บริหารโรงเรียนเพราะต้องเป็นทั้งผู้นำและเป็นทั้งผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย นั่นก็คือชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นองค์กรเอกชนองค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนาสถานประกอบการสถาบันอื่น ๆ ร่วมกันจัดการศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กรมวิชาการ, 2543)

การนิเทศการศึกษามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพให้กับโรงเรียน และสถาบันการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งครูซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้สอนหลักในระบบโรงเรียนสำหรับความหมายของการนิเทศการศึกษาตั้งแต่อดีตจนกระทั่งถึงปัจจุบันได้มีการปรับเปลี่ยนจุดเน้นที่แตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับยุคสมัยการปรับเปลี่ยนแต่ละยุคนั้นมีจุดมุ่งหมายที่ตรงกันนั่นก็คือต้องการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการสอนของครูให้มีคุณภาพมากขึ้นโดยอาศัยการนิเทศการศึกษาที่เป็นกระบวนการช่วยเหลือครู จึงทำให้ครูผู้สอนเป็นครูผู้มีความรู้และประสิทธิภาพซึ่งมีงานวิจัยจำนวนมากที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่สามารถชี้ให้เห็นว่าครูผู้สอนมีการปรับปรุงการสอนอยู่เสมออันมีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (สุทธนู ศรีไสย์, 2549)

ความต้องการ การนิเทศของโรงเรียนต้องอาศัยกระบวนการและเทคนิคของการนิเทศ เข้ามาให้ความช่วยเหลือในการแนะนำและปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ภายในโรงเรียน เพื่อให้งานมี ประสิทธิภาพในการส่งเสริมคุณภาพด้านการจัดการกระบวนการเรียนการสอนในโรงเรียน โดยอาศัย ข้อมูลจากการนิเทศในการจำแนกประสิทธิภาพของครู เพื่อช่วยเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในบางกรณี เนื่องจากการนิเทศสามารถกระตุ้น ความคิดให้เกิดกับครู ดังนั้นโรงเรียนจึงมีความต้องการได้รับการ นิเทศเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน ทั้งด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนและ ความก้าวหน้าทางวิชาการ และการนิเทศจะก่อให้เกิดความรู้สึกรู้สึกที่เป็นกันเอง นั่นก็หมายถึง ความรู้สึก ที่ปลอดภัยในการทำงานเกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยความรัก และความภูมิใจในอาชีพครู (ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ, 2542)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการนิเทศการศึกษา เห็นว่า ควรมีการศึกษาปัญหา สำคัญดังกล่าว ที่ชี้เฉพาะเจาะจงในประเด็นที่เกี่ยวกับ การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิด การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรฐานการศึกษา สอนองเจตนารมณ์ของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545 โดยสอดคล้อง กับนโยบายรัฐบาล และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีนโยบายที่จะพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และผลักดันให้ทุกโรงเรียน มีรูปแบบนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อผู้เรียนต่อไป

## ส่วนที่ 2 ความมุ่งหมาย

2.1 เพื่อพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนา คุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 เพื่อให้มีรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานไปใช้

## ส่วนที่ 3 วิธีดำเนินการ

การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะ การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวิธีดำเนินการตามวงจรคุณภาพเดมมิง (PDCA) ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

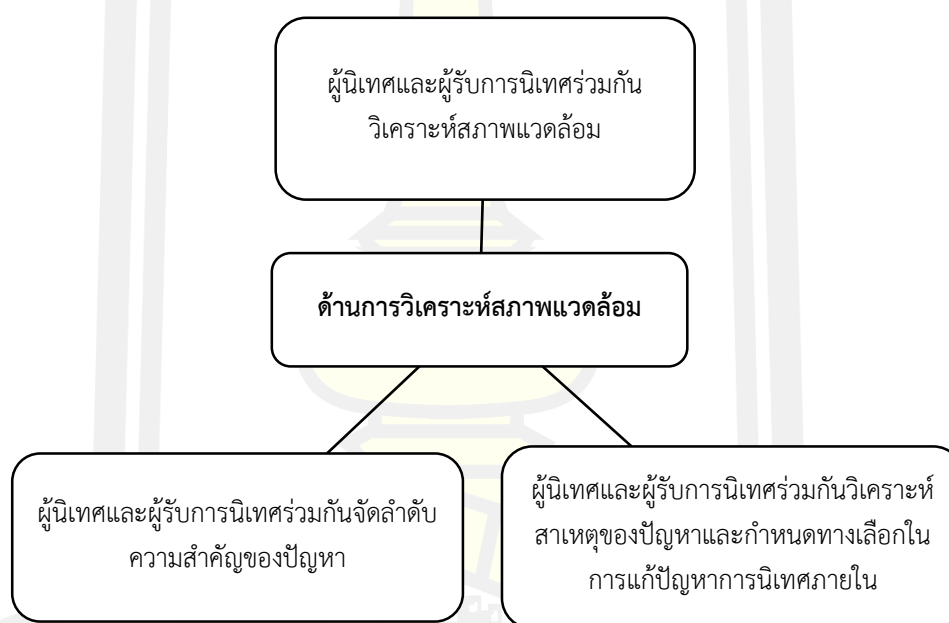
1. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดวงจรคุณภาพ ชั้น (Plan-P) ประกอบด้วย

1.1 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1.2 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาการนิเทศภายใน

1.3 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 วงจรคุณภาพ ชั้น (Plan-P) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2. ด้านการวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

2.1 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันสร้างข้อตกลง กำหนดเป้าหมายที่ต้องการในการนิเทศ

2.2 การระดมความคิดและรวบรวมปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูผู้สอนเพื่อนำมาวิเคราะห์และวางแผนการนิเทศ

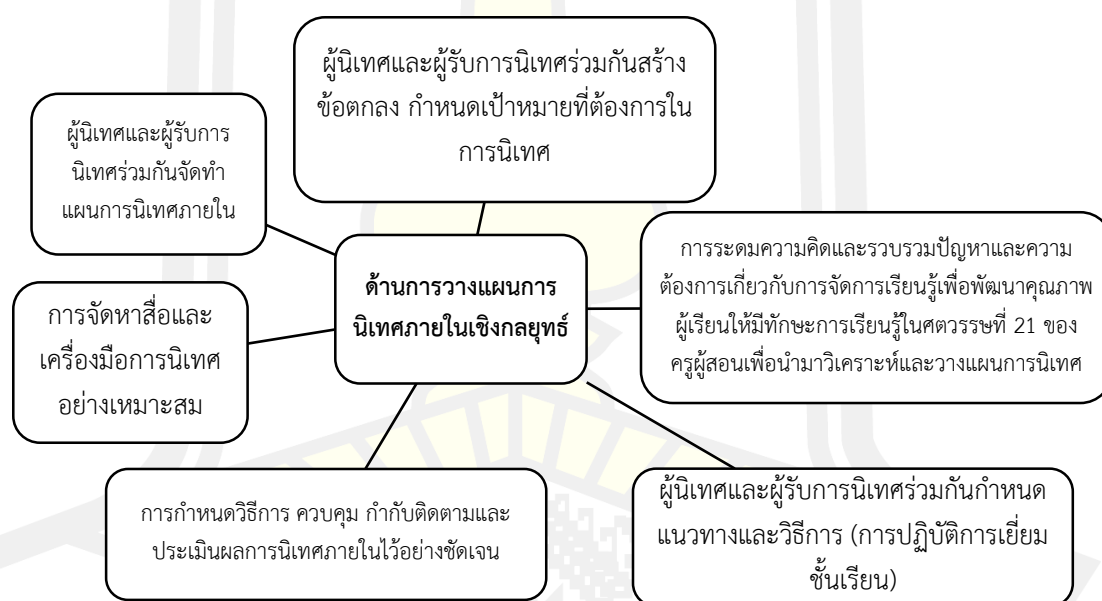
2.3 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดแนวทางและวิธีการ (การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน)

2.4 การกำหนดวิธีการ ควบคุม กำกับติดตามและประเมินผลการนิเทศภายในได้อย่างชัดเจน

2.5 การจัดหาสื่อและเครื่องมือการนิเทศอย่างเหมาะสม

2.6 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันจัดทำแผนการนิเทศภายใน

การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ ตามวงจรคุณภาพ ชั้น (Plan-P) ดังภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 วงจรคุณภาพ ชั้น (Plan-P) ด้านการวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์

3. การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

- 3.1 ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามลำดับขั้นตอนและกิจกรรมที่กำหนดในแผนการนิเทศ
- 3.2 ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่กำหนด
- 3.3 หลังการนิเทศ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศวิพากษ์ผลการปฏิบัติการนิเทศและวิเคราะห์กระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างกัลยาณมิตร
- 3.4 ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศทบทวนและสรุปประเด็นจากผลการนิเทศเพื่อพัฒนาผู้เรียน
- การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน ตามแนวทางวงจรคุณภาพ ชั้น (Do-D) ดังภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 วงจรคุณภาพ ชั้น (Do-D) ด้านการปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน

4. การประเมินผลและสรุปผล รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

- 4.1 ผู้นิเทศตรวจสอบความสำเร็จของการนิเทศภายใน เกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้



- 4.2 ผู้รับการนิเทศได้ประเมินนักเรียนจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
- 4.3 ผู้นิเทศประเมินผลความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศ
- 4.4 ประชุมสรุปผลและสะท้อนการนิเทศโดยถอดบทเรียนจากผลการนิเทศ
- 4.5 การปรับปรุงวิธีการนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็น
- 4.6 ผู้นิเทศสรุปผลและจัดทำรายงานผลการนิเทศภายในเพื่อพัฒนา แก้ไข ปรับปรุงการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการประเมินผลและสรุปผล ตามแนวทางวงจรคุณภาพ ชั้น (Check-C) ดังภาพประกอบ 16 และ ชั้น (Act-A) ดังภาพประกอบ 17

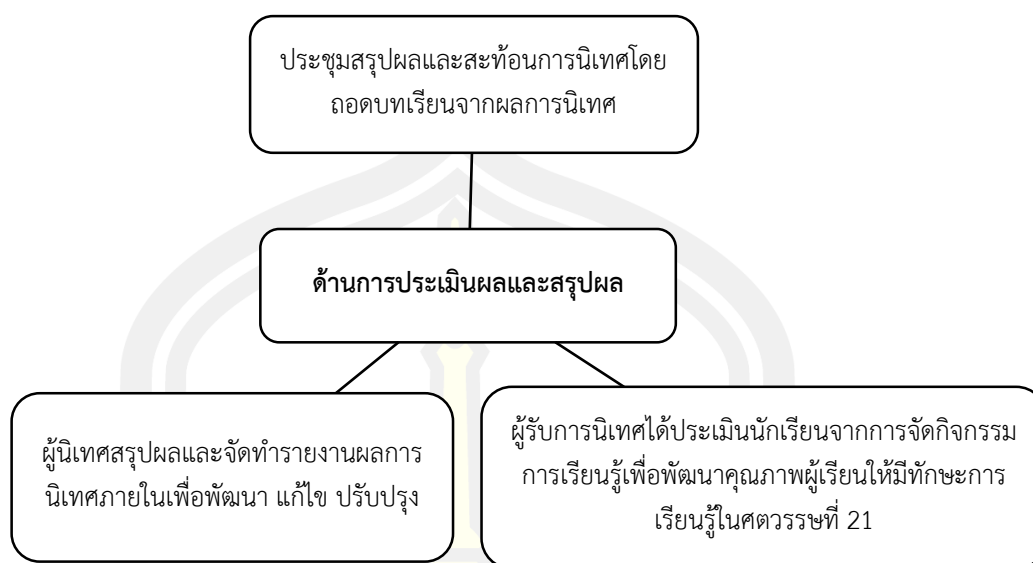
ผู้นิเทศตรวจสอบความสำเร็จของการนิเทศภายใน เกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ด้านการประเมินผลและสรุปผล

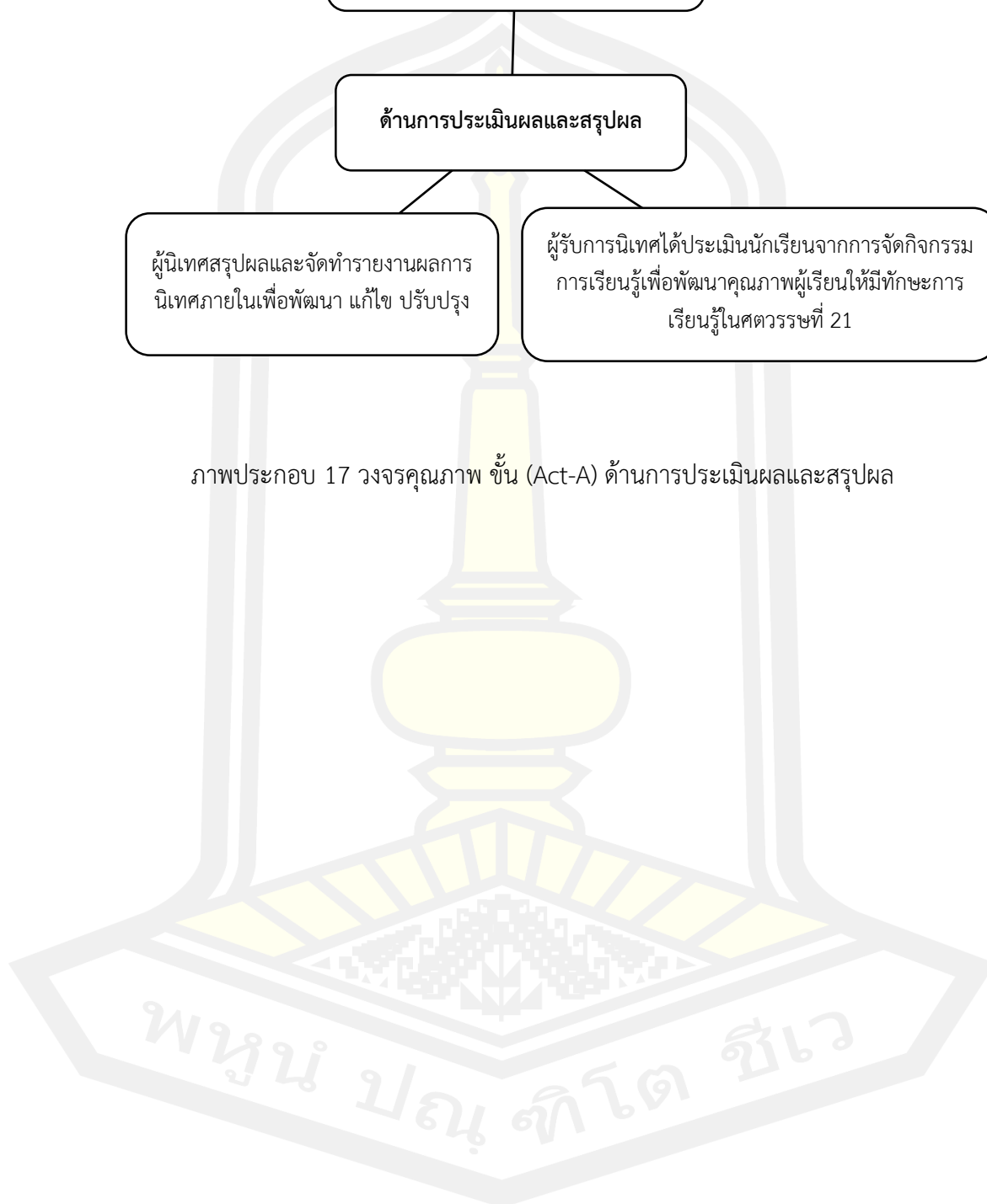
ผู้นิเทศประเมินผลความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศ

การปรับปรุงวิธีการนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็น

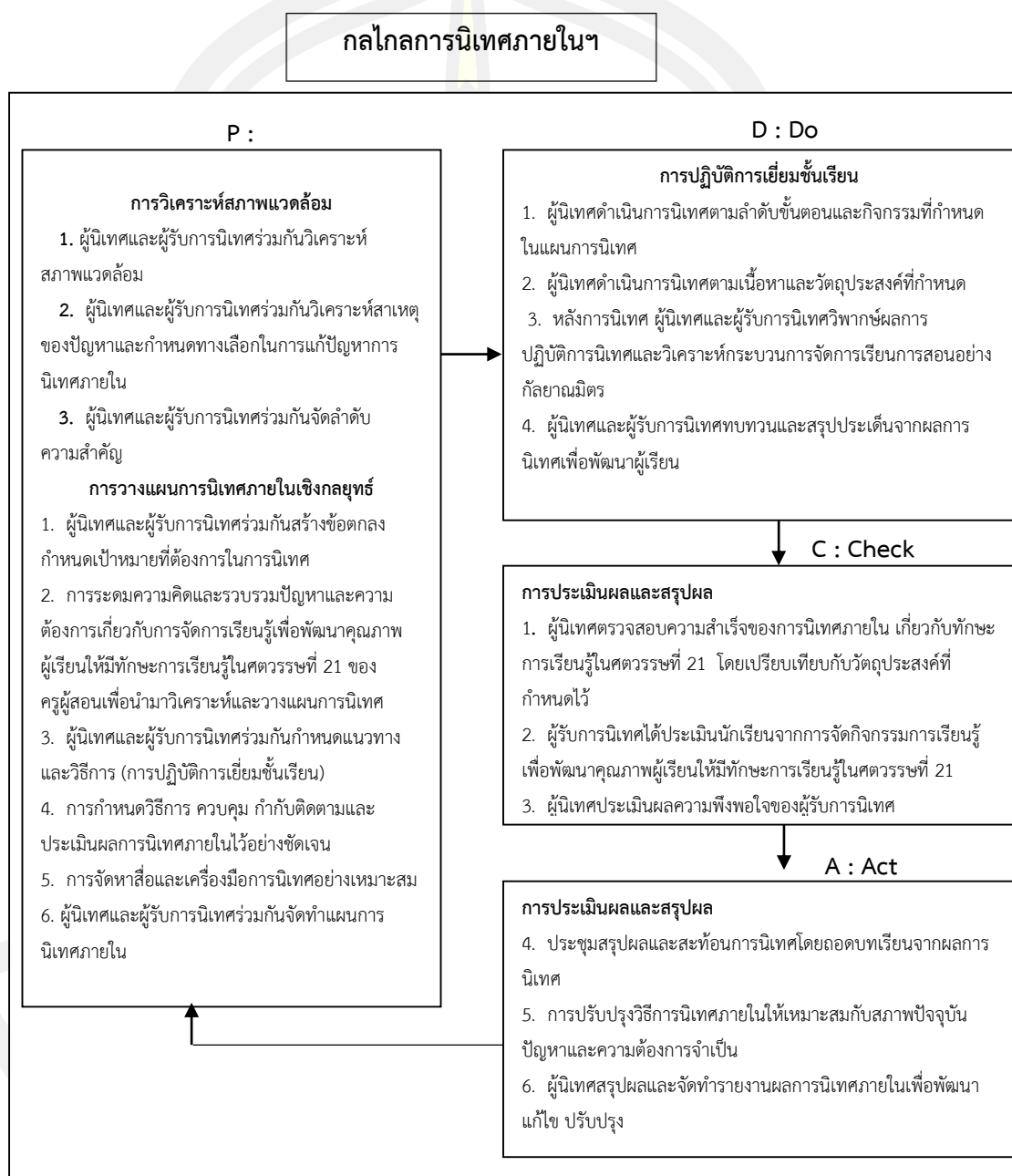
ภาพประกอบ 16 วงจรคุณภาพ ชั้น (Check-C) ด้านการประเมินผลและสรุปผล



ภาพประกอบ 17 วงจรคุณภาพ ชั้น (Act-A) ด้านการประเมินผลและสรุปผล



การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามวงจรคุณภาพ PDCA ในภาพรวม ดังภาพประกอบ 18



ภาพประกอบ 18 แผนภาพ PDCA ภาพรวม

## ส่วนที่ 4 แนวทางการนำไปใช้

ผู้วิจัยใช้หลักการแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการบริหารการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดการบริหารตามแนวทางของวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) ของ ฮิโตชิ คูเมะ (2540), พิรทรศน์ พันธบุรุษย์ (2545), สมาน อัสวภูมิ (2541), สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2561) และ Deming (1995) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนเพื่อเตรียมการปฏิบัติ (Plan-P) เพื่อให้สถานศึกษานำรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสถานศึกษา มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล พิจารณาความต้องการจำเป็นในการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งด้านการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ และทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของผู้เรียน ด้วยค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  จัดลำดับความสำคัญ กำหนดเป้าหมาย นโยบายการจัดการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของสถานศึกษาได้อย่างถูกต้อง และจะต้องการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาอะไรบ้าง การวางแผนตรวจสอบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำ และการดำเนินงานจัดทำและปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี การวางแผนเป็นการกำหนดทิศทางการทำงานในอนาคตซึ่งจะต้องมีการกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปี เป้าหมาย นโยบายการจัดการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของโรงเรียน กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของโรงเรียน จึงควรมีการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะครอบคลุมการวางแผนการบริหารโรงเรียน และนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ผู้วิจัยสรุปเป็นประเด็นด้านการวางแผนเพื่อนำไปสร้างรูปแบบ ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำเป็นต้องอาศัยการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการวางแผนกลยุทธ์จะมุ่งเน้นการคาดคะเนสภาพการณ์ในอนาคตเพื่อมาใช้กับการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีขั้นตอน ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์สภาพโรงเรียน ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อที่จะทำให้รู้ว่าโรงเรียนมีจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) อะไรบ้าง
- 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goal)
- 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) ของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงานและกลยุทธ์ระดับโครงการ

1.2 การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีจากการวางแผนกลยุทธ์ โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปีโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำ ในการจัดทำแผนต้องนำ กลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับแผนงาน และระดับโครงการ มากำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรม โดยการเขียนโครงการเชิงเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework) ซึ่งประกอบด้วย จุดมุ่งหมายระดับ แผนงาน (Program Goal) วัตถุประสงค์ระดับโครงการ (Project Purpose) ผลผลิต (Outputs) ทรัพยากรและกิจกรรม (Input and Activities) ตัวชี้วัดแสดงเวลา ปริมาณ คุณภาพ สถานที่ แหล่งข้อมูลการอ้างอิง ฐานคติที่สำคัญในแผนปฏิบัติการ จะกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานและงบประมาณของทุกโครงการ มีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานตามแผน อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติตามแผน (DO-D) การปฏิบัติตามแผนเป็นการบริหารแผน แผนงาน หรือโครงการของแต่ละคนตามลักษณะงานที่ได้รับผิดชอบ บุคลากรในหน่วยงานต่างปฏิบัติ ภารกิจตามที่ได้เตรียมการ หรือวางแผนล่วงหน้าไว้แล้วในงานของตนที่ได้รับผิดชอบ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปจัดการ ดำเนินการตามแผนที่ได้รับมอบหมาย ตามแนวทาง โดยมีการประชุมหารือเพื่อมอบหมายหน้าที่ใน การปฏิบัติงานให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ดำเนินการปฏิบัติงานตามแผนงาน ตามตัวบ่งชี้ที่ได้กำหนด ไว้ เพื่อเป็นการขับเคลื่อนการบริหารการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนา คุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้บริหารสถานศึกษาต้องคอยส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวก รวมทั้งการกำกับติดตามเพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายจะต้องมีการนิเทศเพื่อช่วยเหลือแนะนำในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ และคอยกำกับดูแลการดำเนินงานเรื่องไหน ขั้นตอนใด ยิ่งล่าช้าหรือทำไม่ถูกต้องก็สามารถช่วยเหลือในการปรับปรุงแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ ทันที

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและประเมินผล (Check-C) การตรวจสอบและประเมินผล เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการปฏิบัติเพื่อให้ทราบว่า การดำเนินงานประสบผลสำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงานหรือปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ในหน่วยงาน การตรวจสอบและประเมินผลเป็นการหาข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนางาน กิจกรรมนี้จึงถือเป็นพื้นฐานของการพัฒนางาน ถ้าทำงานโดยไม่มุ่งหวังที่จะทำให้ดีขึ้นต่อไปก็คงไม่ต้องตรวจสอบและประเมินผลให้เสียเวลา จึงต้องใช้ผลจากการตรวจสอบและประเมินผลเป็นข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานต่อไป ซึ่งในการดำเนินงานในการตรวจสอบและประเมินผลมีกิจกรรมที่ควรปฏิบัติมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การระบุสภาพความสำเร็จของงานในช่วงเวลาที่จะตรวจสอบ โดยปกติแล้วในการปฏิบัติงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า จะมีข้อมูลที่บอกให้เรารู้ว่างานนั้นมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายอะไรบ้าง มากน้อยแค่ไหน ภายในระยะเวลาตามแผนที่วางไว้ ในการระบุความสำเร็จของงานในขั้นตอนนี้ก็ต้องดูช่วงเวลาที่ทำการตรวจสอบ

2. การตรวจสอบวัดผลการดำเนินงาน เป็นการตรวจสอบวัดผลการปฏิบัติงานจริง ๆ ณ วันที่ทำการตรวจสอบว่าสำเร็จมากน้อยแค่ไหน ในการตรวจสอบวัดก็อาศัยเครื่องมือและวิธีการในการตรวจวัดที่แตกต่างกัน เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม และการทดสอบเป็นลายลักษณ์อักษร การดูผลการปฏิบัติงานจริง เป็นต้น

3. การประเมินผลการดำเนินงาน เป็นการเปรียบเทียบ เพื่อตีค่าการดำเนินงานว่าดี มีความเหมาะสมหรือไม่เพียงใด โดยการเปรียบเทียบผลจากการวัด (Measurement) กับเกณฑ์ (Criteria) ก็คือหลักการประเมิน (Evaluation) โดยทั่วไปการประเมินกรณีนี้อาจกล่าวได้ว่าสภาพความสำเร็จของงานถือเป็นเกณฑ์ ผลการดำเนินงานถือเป็นการวัด ดังนั้น เมื่อจะทำการประเมินเรื่องใดก็ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบทั้งสองอย่างไม่ครบถ้วนก็ไม่สามารถจะประเมินได้

4. ข้อเสนอแนะ เป็นการเสนอข้อคิดเห็นของผู้ตรวจสอบและประเมินจากผลการประเมินในข้อ 3 เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ปรับปรุงแก้ไข ทำให้การดำเนินงานในเรื่องนั้นเป็นผลดีมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กล่าวคือ ถ้าผลการประเมินว่าดี มีความเหมาะสมอยู่แล้ว ก็อาจจะยกย่องชมเชยหรือให้กำลังใจผู้ปฏิบัติหรือปรับเป้าหมายการดำเนินงานให้สูงขึ้น ให้ยากขึ้น ถ้าผลการประเมินยังไม่ดี ยังไม่เหมาะสม ก็อาจจะเสนอแนะให้ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เพิ่มคน เพิ่มอุปกรณ์ หรือแนะนำวิธีการปฏิบัติที่คิดว่าเหมาะสม ซึ่งข้อมูลจากการชี้แนะของผู้ประเมินจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงพัฒนางานต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน (Act-A) การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน เป็นการปรับแก้ตามผลการตรวจสอบและประเมินในขั้นตอนนี้ ถ้าผลการประเมินพบว่างาน

ยังไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ก็จะต้องเร่งรัดปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน หรือใช้เวลาในการทำงานให้มากขึ้น เพื่อจะสามารถทำงานที่คาดหวังไว้แล้วให้สำเร็จ แต่ถ้าผลการประเมินพบว่างานสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ให้การดำเนินงานต่อไปก็จะได้ปรับเปลี่ยนตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้นจะได้เป็นการท้าทายผู้ปฏิบัติ จึงเห็นได้ว่าการปรับปรุงการปฏิบัติงานสามารถทำได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะงานที่ทำมาแล้วจะสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ผลจากการปฏิบัติในลักษณะนี้ก็จะเกิดผลดีต่อสถานศึกษา ทำให้การศึกษาได้เปลี่ยนแปลงพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นตามที่พึงประสงค์มากยิ่งขึ้นอยู่ตลอดเวลา

การบริหารตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวางแผนนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน และการประเมินและสรุปผล โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การวางแผนการลงมือปฏิบัติตามแผนการ ตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ และหากไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้จะต้องทำการทบทวนแผนการ โดยเริ่มต้นใหม่และทำตามวงจรการจัดการเชิงกลยุทธ์ซ้ำอีก เมื่อวงจรการจัดการเชิงกลยุทธ์หมุนซ้ำไปเรื่อย ๆ จะทำให้เกิดการปรับปรุงงานและระดับผลลัพธ์ที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งหลักการดังกล่าว หากนำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาจะช่วยพัฒนาบุคลากรและนักเรียนให้มีคุณภาพ

## ส่วนที่ 5 การประเมิน

การประเมินการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการตรวจสอบกิจกรรมการนิเทศ ว่าสนองต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการนิเทศมากน้อยเพียงใด โดยมีการประเมิน 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ประเมินก่อนการดำเนินการ

ขั้นที่ 2 ประเมินระหว่างดำเนินการ

ขั้นที่ 3 ประเมินหลังดำเนินการ

ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ประเมินก่อนการดำเนินการ เป็นการประเมินความพร้อมก่อนการดำเนินงานของผู้บริหารหรือคณะกรรมการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเรื่องต่อไปนี้

1.1 ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงของกิจกรรมว่า มีความเป็นไปได้มากน้อย

เพียงใด

1.2 ตรวจสอบเครื่องมือ สื่อ คน และเวลา

1.3 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ

1.4 การสร้างเจตคติที่ดีต่อการนิเทศ

ขั้นที่ 2 ประเมินระหว่างดำเนินการ เป็นการประเมินขณะปฏิบัติงานตามแผนการนิเทศ ภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดรายละเอียดในแผนการประเมิน ให้ครอบคลุมสาระสำคัญ ต่อไปนี้

2.1 เรื่องที่ประเมิน

2.1.1 วัตถุประสงค์

2.1.2 เป้าหมายเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

2.2 วิธีการประเมิน

2.3 เครื่องมือประเมิน

2.4 ระยะเวลาดำเนินการ

2.5 ผลการประเมิน

ขั้นที่ 3 ประเมินหลังดำเนินการ เป็นการประเมินผลสำเร็จของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความพึงพอใจของครูที่มีต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ซึ่งประเมินได้จากสาระสำคัญ ต่อไปนี้

3.1 มีการกำหนดเป้าหมาย/ผลสำเร็จร่วมกัน

3.2 มีการพิจารณาบุคลากร/คณะบุคลากรร่วมรับผิดชอบ

3.3 มีการพิจารณาหาวิธีดำเนินงาน/การกำหนดแนวทางการทำงานร่วมกัน

3.4 บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายในแผนการนิเทศเพียงใด

3.5 ครูเกิดการพัฒนาหรือไม่

3.6 การพัฒนาที่เกิดขึ้นส่งผลต่อผู้เรียนมากน้อยเพียงใด

3.7 มีการหาวิธีเสริมแรงจูงใจให้รางวัลแก่ครูผู้ปฏิบัติงานหรือไม่

3.8 ครูมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด

3.9 มีการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์และปรับปรุงแผนนิเทศในปีต่อไปหรือไม่

3.10 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21



## ส่วนที่ 6 เจ็อนไขความสำเร็จ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนนโยบายการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำทางวิชาการและนวัตกรรม การเรียนรู้
2. ครู และบุคลากรทางการศึกษา ต้องเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนด ต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและทักษะการปฏิบัติงานตามภารกิจ รวมทั้งทักษะการทำงานเป็นทีม
3. โรงเรียนกำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และมีมาตรฐานและตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่สามารถวัดได้จริง
4. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาคุณภาพให้มีทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 3 ด้าน คือ 1) ทักษะการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 2) ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา และ 3) ทักษะการสื่อสารและการร่วมมือ ในระดับดี
5. ปฏิบัติตามคู่มือและปฏิทินปฏิบัติงานการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
6. มีการนิเทศ ติดตาม การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ตามปฏิทินการนิเทศติดตาม
7. ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ
8. ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ตอนที่ 4 ผลประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ไปปรับปรุงแก้ไขรูปแบบแล้วหลังจากนั้นดำเนินการให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ตรวจสอบและประเมินของรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏดังตาราง 36

ตาราง 36 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ  
รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน  
ให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ส่วนที่ 1 หลักการและเหตุผล		4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
1.1	หลักการและเหตุผล	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
ส่วนที่ 2 ความมุ่งหมาย		4.89	0.33	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
2.1	ความมุ่งหมาย	4.89	0.33	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
ส่วนที่ 3 วิธีดำเนินการ		4.86	0.32	มากที่สุด	4.97	0.17	มากที่สุด
3.1	ด้านการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	4.89	0.33	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
3.2	ด้านการวางแผนการนิเทศ ภายในเชิงกลยุทธ์	4.89	0.33	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
3.3	ด้านการปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน	4.89	0.33	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
3.4	ด้านการประเมินผลและสรุปผล	4.78	0.44	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
ส่วนที่ 4 กลไกการบริหารจัดการ		4.89	0.32	มากที่สุด	4.94	0.23	
4.1	การวางแผน	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
4.2	การปฏิบัติตามแผน	4.67	0.50	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
4.3	การตรวจสอบและประเมินผล	4.89	0.33	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
4.4	การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
ส่วนที่ 5 การประเมิน		4.89	0.33	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
	การประเมินผล	4.89	0.33	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
ส่วนที่ 6 เงื่อนไขความสำเร็จ		4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
	เงื่อนไขความสำเร็จ	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
โดยรวม		4.89	0.33	มากที่สุด	4.94	0.25	มากที่สุด

จากตาราง 36 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของของรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.89$ ) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.94$ )

จากผลการศึกษาในระยะที่ 3 ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ในโรงเรียนที่มีความสนใจใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

ระยะที่ 4 ผลการใช้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการตามรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารที่สนใจเข้าร่วมพัฒนา จำนวน 10 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 โดย แบ่งการดำเนินการเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้  
 ขั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อม ขั้นที่ 2 การพัฒนา โดยใช้คู่มือการใช้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 วัน คือ วันที่ 17-19 พฤศจิกายน พ.ศ. 2564 ตั้งแต่เวลา 07.30-17.30 น. ณ โรงเรียนบ้านน้ำเขียว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 ขั้นที่ 3 การบูรณาการการแบบสอดแทรกกับการปฏิบัติงาน ขั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา ผลการศึกษาแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

#### 1. ขั้นเตรียมการ

1.1 ประชุมผู้บริหาร ครูวิชาการ หัวหน้าสายชั้นหรือหัวหน้าระดับ เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ ความสำคัญ ประโยชน์และความจำเป็นที่นำรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาใช้

1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาสถานศึกษาสู่การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สอดคล้องกับรูปแบบ

1.3 คณะกรรมการพัฒนาสถานศึกษาสู่การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดเตรียมการประชุมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาสถานศึกษาสู่การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 2. ขั้นตอนดำเนินการ

2.1 ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ ความสำคัญ ประโยชน์ และความจำเป็นที่นำเอารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาใช้

2.1.1 การพัฒนาโดยใช้คู่มือการใช้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 วัน ในรูปแบบการบรรยาย การสาธิต การลงมือปฏิบัติ การนำเสนอผลงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสรุปอภิปรายผล โดยวิทยากรคือ นายกฤษณ์พิสิษฐ์ คงนุรัตน์ ศึกษาานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 ปรากฏดังตาราง 37

ตาราง 37 การพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการตามรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วันที่	09.00 – 10.00	10.00 – 11.00	11.00 – 12.00	12.00 – 13.00	13.00 – 14.00	14.00 – 15.00	15.00 – 16.00	16.00 – 17.00
1	ปฐมนิเทศ Pretest	การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม		การ แลกเปลี่ยน เรียนรู้	การวางแผนการนิเทศภายใน เชิงกลยุทธ์			
2	การวางแผนการนิเทศภายใน เชิงกลยุทธ์(ต่อ)		การปฏิบัติการนิเทศ					
3	การปฏิบัติการนิเทศ(ต่อ)		การสรุปและการประเมินผล การนิเทศ				พิธีปิด	

### 2.1.2 การประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา

ผลประเมินรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังการพัฒนาประกอบด้วยแบบวัดความรู้ความเข้าใจรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 20 ข้อ ปรากฏดังตาราง 38

ตาราง 38 เปรียบเทียบผลการทดสอบความรู้ความเข้าใจ รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้ร่วมวิจัย ก่อนและหลังการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ผู้ร่วมวิจัย (10 คน)	คะแนนก่อนประชุมเชิงปฏิบัติการ (20)		คะแนนหลังประชุมเชิงปฏิบัติการ (20)	
	คะแนน	ร้อยละ	คะแนน	ร้อยละ
คนที่ 1	10	50.00	16	80.00
คนที่ 2	8	40.00	17	85.00
คนที่ 3	7	35.00	17	85.00
คนที่ 4	9	45.00	18	90.00
คนที่ 5	11	55.00	15	75.00
คนที่ 6	13	65.00	19	95.00
คนที่ 7	12	60.00	18	90.00
คนที่ 8	11	55.00	16	80.00
คนที่ 9	12	60.00	20	100.00
คนที่ 10	9	45.00	18	90.00
คะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	10.20	45.33	17.40	90.00

จากตาราง 38 พบว่า ร้อยละของคะแนนก่อนการประชุมเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 45.33) และคะแนนหลังการประชุมเชิงปฏิบัติการมีค่าเพิ่มขึ้น (ร้อยละ 90.00) คะแนนเฉลี่ยโดยรวมหลังการ

ประชุมเชิงปฏิบัติการ ( $\bar{X} = 17.40$ ) มีค่าสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมก่อนการประชุมเชิงปฏิบัติการ ( $\bar{X} = 10.20$ ) เมื่อพิจารณารายบุคคล พบว่า หลังการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้ร่วมวิจัยมีคะแนนเพิ่มขึ้นทุกคน แสดงว่าผู้ร่วมวิจัยมีความรู้ความเข้าใจในการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดีขึ้นทุกคน

### 2.1.3 การประเมินการทำกิจกรรมตามรูปแบบที่กำหนด

ผลการประเมินการทำกิจกรรมตามรูปแบบที่กำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาหลังจากที่เข้าร่วมรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการนิเทศแบบมีส่วนร่วมจากผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้นิเทศ และนิเทศจากวิทยากร วันที่ 4-7 มกราคม 2565 ปรากฏดังตาราง 39-43

ตาราง 39 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำกิจกรรมตามรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการพัฒนา โดยรวมรายด้าน

รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	3.17	0.65	ปาน	4.70	0.47	มาก
2. ด้านการวางแผนการนิเทศภายในเชิงกล	3.27	0.69	ปาน	4.68	0.47	มาก
3. ด้านการปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน	3.25	0.63	ปาน	4.70	0.46	มาก
4. ด้านการประเมินและสรุปผล	3.28	0.58	ปาน	4.74	0.44	มาก
โดยรวม	3.24	0.61	ปาน	4.71	0.49	มาก

จากตาราง 39 พบว่า การประเมินการทำกิจกรรมตามรูปแบบที่กำหนดของผู้ที่สมัครใจเข้ารับการพัฒนาในการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยรวมรายด้านก่อนการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.24$ ) และหลังการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ )

ตาราง 40 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำกิจกรรมตามรูปแบบการนิเทศภายใน ตามแนวความคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ก่อนและหลังการพัฒนา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกัน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	3.30	0.67	ปานกลาง	4.70	0.48	มากที่สุด
2. ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกัน วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาการนิเทศภายใน	3.10	0.74	ปานกลาง	4.60	0.52	มากที่สุด
3. ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกัน จัดลำดับความสำคัญของปัญหา	3.10	0.57	ปานกลาง	4.80	0.42	มากที่สุด
โดยรวม	3.17	0.65	ปานกลาง	4.70	0.47	มากที่สุด

จากตาราง 40 พบว่า การประเมินการทำกิจกรรมตามรูปแบบที่กำหนดของผู้ที่สมัครใจเข้ารับการพัฒนาในการนิเทศภายในตามแนวความคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ก่อนการพัฒนาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.17$ ) และหลังการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ )

ตาราง 41 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำการกิจกรรมตามรูปแบบการนิเทศภายใน ตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ใน ศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการพัฒนา ด้านการวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์

ด้านการวางแผนการนิเทศภายใน เชิงกลยุทธ์	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกัน สร้างข้อตกลง กำหนดเป้าหมายที่ ต้องการในการนิเทศ	3.30	0.67	ปานกลาง	5.00	0.00	มากที่สุด
2. การระดมความคิดและรวบรวม ปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการ จัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ใน ศตวรรษที่ 21 ของครูผู้สอนเพื่อ นำมาวิเคราะห์และวางแผนการนิเทศ	3.20	0.63	ปานกลาง	4.70	0.48	มากที่สุด
3. ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกัน กำหนดแนวทางและวิธีการ (การ ปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน)	3.30	0.67	ปานกลาง	4.80	0.42	มากที่สุด
4. การกำหนดวิธีการ ควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผลการนิเทศ ภายในไว้อย่างชัดเจน	3.10	0.74	ปานกลาง	4.50	0.53	มากที่สุด
5. การจัดหาสื่อและเครื่องมือการ นิเทศอย่างเหมาะสม	3.30	0.82	ปานกลาง	4.60	0.52	มากที่สุด
6. ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกัน จัดทำแผนการนิเทศภายใน	3.40	0.70	ปานกลาง	4.50	0.53	มากที่สุด
โดยรวม	3.27	0.69	ปานกลาง	4.68	0.47	มากที่สุด

จากตาราง 41 พบว่า การประเมินการทำการกิจกรรมตามรูปแบบที่กำหนดของผู้ที่สมัครใจ  
เข้ารับการพัฒนาในการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มี



ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านการวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ ก่อนการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.27$ ) และ  
หลังการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.68$ )

ตาราง 42 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำกิจกรรมตามการนิเทศภายในตาม  
แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษ  
ที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ก่อนและหลังการพัฒนา ด้านการปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน

ด้านการปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามลำดับขั้นตอนและกิจกรรมที่กำหนดในแผนการนิเทศ	3.10	0.74	ปานกลาง	4.80	0.42	มากที่สุด
2. ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่กำหนด	3.20	0.63	มาก	4.70	0.48	มากที่สุด
3. หลังการนิเทศ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศวิพากษ์ผลการปฏิบัติการนิเทศและวิเคราะห์กระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างกัลยาณมิตร	3.30	0.67	มาก	4.80	0.42	มากที่สุด
4. ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศทบทวนและสรุปประเด็นจากผลการนิเทศเพื่อพัฒนาผู้เรียน	3.40	0.52	ปานกลาง	4.50	0.53	มากที่สุด
โดยรวม	3.25	0.63	ปานกลาง	4.70	0.46	มากที่สุด

จากตาราง 42 พบว่า การประเมินการทำกิจกรรมตามรูปแบบที่กำหนดของผู้ที่สมัครใจ  
เข้ารับการพัฒนาในการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มี  
ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ด้านการปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน ก่อนการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.25$ ) และหลังการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ )

ตาราง 43 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำกิจกรรมตามรูปแบบการนิเทศภายใน ตามแนวความคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการพัฒนา ด้านการประเมินและสรุปผล

ด้านการประเมินและสรุปผล	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4.1 ผู้นิเทศตรวจสอบความสำเร็จของการนิเทศภายใน เกี่ยวกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	3.40	0.52	ปานกลาง	4.70	0.48	มากที่สุด
4.2 ผู้รับการนิเทศได้ประเมินนักเรียนจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	3.20	0.63	ปานกลาง	4.70	0.48	มากที่สุด
4.3 ผู้นิเทศประเมินผลความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศ	3.10	0.74	ปานกลาง	4.80	0.42	มากที่สุด
4.4 ประชุมสรุปผลและสะท้อนการนิเทศโดยถอดบทเรียนจากผลการนิเทศ	3.40	0.52	ปานกลาง	4.60	0.52	มากที่สุด
4.5 การปรับปรุงวิธีการนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็น	3.30	0.48	ปานกลาง	4.80	0.42	มากที่สุด
4.6 ผู้นิเทศสรุปผลและจัดทำรายงานผลการนิเทศภายในเพื่อพัฒนา แก้ไขปรับปรุง	3.30	0.67	ปานกลาง	4.90	0.32	มากที่สุด
โดยรวม	3.28	0.58	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด

จากตาราง 43 พบว่า การประเมินการทำกิจกรรมตามรูปแบบที่กำหนดของผู้ที่สมัครใจ เข้ารับการพัฒนาในการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประเมินและสรุปผล ก่อนการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.28$ ) และหลังการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.74$ )

ตอนที่ 2 แบบประเมินระหว่างการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอนในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 หลังจากครูผู้สอนได้รับการพัฒนาตามรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการนิเทศภายในขั้นการปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียนหลังการจัดการเรียนการสอน รายละเอียด ดังนี้

#### ครูผู้สอนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4

ครูผู้สอนคนที่ 1 พบว่า นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสารเพิ่มมากขึ้น เมื่อจัดการเรียนการสอน Active Learning โดยประยุกต์ใช้ 5step นักเรียนมีส่วนร่วมในการทำงานกลุ่ม มีการคิดวิพากษ์ร่วมกัน สอดคล้องกับ ครูผู้สอนคนที่ 2 ที่พบว่า นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 สื่อสารกันมากขึ้น ได้แบ่งหน้าที่รับผิดชอบ มีการทำงานเป็นกลุ่ม สามารถวิพากษ์งานร่วมกันได้ดีจากสถานการณ์ที่กำหนดให้หรือที่เจอในขณะทำงานคิดเป็นร้อยละ 100 เช่นเดียวกับ ครูผู้สอนคนที่ 3 พบว่า นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 นำเสนอผลงานที่ร่วมกันทำงานกับเพื่อนในกลุ่มและวิพากษ์งานเพื่อนได้คิดเป็นร้อยละ 95

#### ครูผู้สอนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 5

ครูผู้สอนคนที่ 1 พบว่า นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ทำงานร่วมกันโดยการระดมสมอง ในการทำชิ้นงานและภาระงานที่มอบหมายได้ดีขึ้น มีการสร้างสรรค์ผลงานได้ทุกกลุ่มคิดเป็นร้อยละ 100 สอดคล้องกับ ครูผู้สอนคนที่ 2 ที่พบว่า นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 เมื่อจัดการเรียนการสอน Active Learning โดยประยุกต์ใช้ 5step เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ทำให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการทำงานกลุ่มมากขึ้น สามารถในการคิดวิพากษ์ร่วมกันและชิ้นงานเพื่อนต่างกลุ่มได้ เช่นเดียวกับ ครูผู้สอนคนที่ 3 พบว่า นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 มีการสร้างสรรค์ผลงานของกลุ่มตามที่ได้รับมอบหมายและสามารถนำเสนอผลงานตนเองได้คิดเป็นร้อยละ 85

#### ครูผู้สอนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

ครูผู้สอนคนที่ 1 พบว่า นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สามารถวิพากษ์ผลงานตนเองและเพื่อนต่างกลุ่มได้ มีการแก้ปัญหาที่ได้พบเจอในสถานการณ์ต่าง ๆ จนเกิดการสร้างสรรค์

ผลงานได้เช่นเดียวกับครูผู้สอนคนที่ 2 พบว่า นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีความคิดสร้างสรรค์ ผลงานจากภาระงานที่มอบหมายไว้ในกลุ่ม มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจนขึ้น และสามารถนำเสนอผลงานได้ทุกกลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 100 สอดคล้องกับ ครูผู้สอนคนที่ 3 พบว่า นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทำงานเป็นกลุ่ม มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ เกิดการระดมสมองในการวางแผน และวิพากษ์ชิ้นงานร่วมกัน สามารถสร้างชิ้นงานและนำเสนอได้ทุกกลุ่มคิดเป็นร้อยละ 100

จากหลังแผนการสอนของครูผู้สอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 สามารถสรุปได้ว่า ในการนิเทศภายในชั้นการปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน ครูผู้สอนได้บันทึกพฤติกรรมผู้เรียน ด้านทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 พบว่า นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสารเพิ่มมากขึ้น เมื่อจัดการเรียนการสอน Active Learning โดยประยุกต์ใช้ 5step จาก การนิเทศติดตามในชั้นเรียน นักเรียนมีส่วนร่วมในการทำงานกลุ่ม มีความสามารถในการคิดวิพากษ์ร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาที่ได้พบเจอในสถานการณ์ต่าง ๆ จนเกิดการสร้างสรรค์ผลงานของตนเอง ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ได้จากการปรับปรุงพัฒนาที่เกิดจากการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง

ตอนที่ 3 แบบประเมินคุณภาพผู้เรียน ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ก่อน-หลังจาก ครูผู้สอนในการทำกิจกรรมตามรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏดังตาราง 44-47

ตาราง 44 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินคุณภาพผู้เรียนทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยรวมรายด้าน ก่อนและหลังการนำรูปแบบไปใช้

รวมรายด้าน	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านทักษะความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม	2.82	0.71	ปานกลาง	4.73	0.45	มากที่สุด
2. ด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา	2.71	0.67	ปานกลาง	4.86	0.35	มากที่สุด
3. ด้านทักษะการสื่อสารและมีส่วนร่วม	3.14	0.72	ปานกลาง	4.82	0.39	มากที่สุด
โดยรวม	2.89	0.58	ปานกลาง	4.80	0.40	มากที่สุด

จากตาราง 44 พบว่า การประเมินคุณภาพผู้เรียนทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยรวมรายด้าน ก่อนและหลังการนำรูปแบบไปใช้การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประเมินและสรุปผล ก่อนการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.89$ ) และหลังการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ )

ตาราง 45 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินคุณภาพผู้เรียนทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ก่อนและหลังการนำรูปแบบการนิเทศภายในไปใช้

ด้านทักษะความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม	ก่อนสอน			หลังสอน		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4	2.90	0.72	ปานกลาง	4.75	0.44	มากที่สุด
2. ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5	2.67	0.89	ปานกลาง	4.67	0.49	มากที่สุด
3. ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	2.84	0.60	ปานกลาง	4.74	0.45	มากที่สุด
โดยรวม	2.82	0.71	ปานกลาง	4.73	0.45	มากที่สุด

จากตาราง 45 พบว่า การประเมินคุณภาพผู้เรียนทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ก่อนและหลังการนำรูปแบบไปใช้การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประเมินและสรุปผล ก่อนการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.82$ ) และหลังการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.73$ )

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตาราง 46 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินคุณภาพผู้เรียนทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา ก่อนและหลังการนำรูปแบบการนิเทศภายในไปใช้

ด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ และการแก้ไขปัญหา	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4	2.75	0.72	ปานกลาง	4.85	0.37	มากที่สุด
2. ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5	2.50	0.67	ปานกลาง	4.75	0.45	มากที่สุด
3. ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	2.79	0.63	ปานกลาง	4.95	0.23	มากที่สุด
โดยรวม	2.71	0.67	ปานกลาง	4.86	0.35	มากที่สุด

จากตาราง 46 พบว่า การประเมินคุณภาพผู้เรียนทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา ก่อนและหลังการนำรูปแบบไปใช้การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประเมินและสรุปผลก่อนการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.71$ ) และหลังการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.86$ )

ตาราง 47 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินคุณภาพผู้เรียนทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการสื่อสารและมีส่วนร่วม ก่อนและหลังการนำรูปแบบการนิเทศภายในไปใช้

ด้านทักษะการสื่อสารและมีส่วนร่วม	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4	3.00	0.79	ปานกลาง	4.80	0.41	มากที่สุด
2. ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5	3.00	0.60	ปานกลาง	4.83	0.39	มากที่สุด
3. ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	3.37	0.68	ปานกลาง	4.84	0.37	มากที่สุด
โดยรวม	3.14	0.72	ปานกลาง	4.82	0.39	มากที่สุด

จากตาราง 47 พบว่า การประเมินคุณภาพผู้เรียนทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการสื่อสารและมีส่วนร่วม ก่อนและหลังการนำรูปแบบไปใช้การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประเมินและสรุปผลก่อนการพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.14$ ) และหลังการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$ )

ตอนที่ 3 การประเมินความพึงพอใจการใช้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการประเมินความพึงพอใจการใช้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผู้ร่วมวิจัยเชิงปฏิบัติการ ปรากฏผลดังตาราง 48

ตาราง 48 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. หลักการและเหตุผล	4.70	0.47	มากที่สุด
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	4.60	0.52	มากที่สุด
1.2 ความจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายใน	4.80	0.42	มากที่สุด
2. ความมุ่งหมาย	4.67	4.67	มากที่สุด
2.1 มีความชัดเจน	4.80	0.42	มากที่สุด
2.2 ครอบคลุมทุกเนื้อหา	4.60	0.52	มากที่สุด
2.3 สามารถบรรลุผลได้	4.60	0.52	มากที่สุด
3. องค์ประกอบการนิเทศภายในฯ	4.70	4.70	มากที่สุด
3.1 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	4.80	0.42	มากที่สุด
3.2 ด้านการวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์	4.50	0.53	มากที่สุด

ตาราง 48 (ต่อ)

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความพึงพอใจ
3.3 ด้านการปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน	4.90	0.32	มากที่สุด
3.4 ด้านการประเมินและสรุปผล	4.60	0.52	มากที่สุด
4. กลไกในการบริหารจัดการ	4.60	0.50	มากที่สุด
4.1 การวางแผน	4.50	0.53	มากที่สุด
4.2 การปฏิบัติตามแผน	4.60	0.52	มากที่สุด
4.3 การตรวจสอบและประเมินผล	4.60	0.52	มากที่สุด
4.4 การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน	4.70	0.48	มากที่สุด
5. การประเมิน	4.65	0.49	มากที่สุด
5.1 ตรงตามวัตถุประสงค์รูปแบบ	4.70	0.48	มากที่สุด
5.2 ครอบคลุมในสิ่งที่ต้องการวัดและประเมินผล สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	4.60	0.52	มากที่สุด
6. เงื่อนไขความสำเร็จ	4.75	0.44	มากที่สุด
6.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.80	0.42	มากที่สุด
6.2 ครอบคลุมวิธีดำเนินการมีความเป็นไปได้ในการพัฒนา คุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	4.70	0.48	มากที่สุด
เฉลี่ยโดยรวม	4.67	0.47	มากที่สุด

จากตาราง 48 พบว่า ระดับความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ ) พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ เงื่อนไขความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.75$ ) หลักการและเหตุผล และองค์ประกอบการนิเทศภายใน ( $\bar{X} = 4.70$ ) ความมุ่งหมาย ( $\bar{X} = 4.67$ ) การประเมิน ( $\bar{X} = 4.65$ ) และกลไกในการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.60$ )



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งนี้ สรุปผลการวิจัยตามหัวข้อ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## สรุปผล

การวิจัยเรื่อง การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 องค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มี 3 องค์ประกอบ 26 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 9 ตัวชี้วัด 2) การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา 9 ตัวชี้วัด และ 3) การสื่อสารและมีส่วนร่วม 8 ตัวชี้วัด มีความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุด และโมเดลทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.2 องค์ประกอบและตัวชี้วัดการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 องค์ประกอบ 19 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3 ตัวชี้วัด 2) การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ 7 ตัวชี้วัด 3) การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน 4 ตัวชี้วัด และ 4) การประเมินและสรุปผล 5 ตัวชี้วัด ความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุด และโมเดลการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมรายด้านอยู่ในระดับมาก และลำดับความต้องการจำเป็นในการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน และการประเมินและสรุปผล ตามลำดับ

3. ผลการพัฒนาในรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 หลักการและเหตุผล ส่วนที่ 2 จุดมุ่งหมาย ส่วนที่ 3 องค์ประกอบของรูปแบบ/วิธีดำเนินการ มี 4 องค์ประกอบ 19 ตัวชี้วัด ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3 ตัวชี้วัด 2) การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ 6 ตัวชี้วัด 3) การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน 4 ตัวชี้วัด และ 4) การประเมินและสรุปผล 6 ตัวชี้วัด ส่วนที่ 4 กลไกการบริหารจัดการ ส่วนที่ 5 การประเมิน และส่วนที่ 6 เงื่อนไขความสำเร็จ ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้เชี่ยวชาญ 9 คน มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

4. ผลการทดลองใช้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า คะแนนประเมินความรู้หลังการเข้าร่วมรูปแบบสูงกว่าคะแนนประเมินความรู้ก่อนการเข้าร่วมรูปแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการประเมินการทำกิจกรรมตามรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการใช้รูปแบบ โดยรวม ก่อนใช้อยู่ในระดับปานกลาง หลังใช้อยู่ในระดับมากที่สุด และผลการประเมินระดับความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยรวม ก่อนใช้อยู่ในระดับปานกลาง หลังใช้อยู่ในระดับมากที่สุด

### อภิปรายผล

ผลการวิจัยการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ผลศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 1.1 องค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 2) การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหา และ 3) การสื่อสารและมีส่วนร่วม พบว่า มีความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเป็นไปได้ว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดของทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนจำเป็นต้องใช้ทั้ง 3 องค์ประกอบมาใช้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2555) ได้กล่าวถึง ทักษะของคนไทยในศตวรรษที่ 21 ที่ทุกคนต้องเรียนรู้ตั้งแต่ชั้นอนุบาลไปจนถึงมหาวิทยาลัยและตลอดชีวิต เช่นเดียวกับกนกอร สมปราษฎ์ (2560) ที่กล่าวว่า ทักษะความรู้ที่จำเป็นสำหรับคนในศตวรรษที่ 21 และคุณสมบัติผู้เรียนในยุคดิจิทัล ต้องเรียนรู้เรื่องภาษาและการคิดคำนวณด้านมโนทัศน์และทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ รู้เท่าทัน มีส่วนร่วมทุกภาคส่วน มีความคิดเชิงประติมากรรมและนวัตกรรม มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการผลิตและลงทุนในระดับที่พึงพอใจ เช่นเดียวกับนักวิชาการอีกหลายท่าน อาทิเช่น พรทิพย์ ศิริภัทราชัย (2556), เอกชัย พุทธสอน (2556), พงษ์ศักดิ์ นามประมา (2557), ภาคิเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของอเมริกา (Partnership for 21st Century Skills, 2011 ; อ้างอิงมาจาก วิภาวี ศิริลักษณ์, 2557), สุคนธ์ สินธพานนท์ (2558), อดุลย์ ไพรสมณ์ (2558) และเบญจวรรณ ถนอมชยธวัช (2559) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hughes (2003) ศึกษากรณีตัวอย่างของการพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ให้กับนักเรียนระดับชั้นมัธยม พบว่า นักเรียนพัฒนาทักษะการคิดและการแก้ปัญหา ทักษะการคิดสร้างสรรค์และทักษะนวัตกรรม ทักษะการทำงานเป็นทีม ความเป็นผู้นำ การสื่อสาร ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ทักษะการเรียนรู้ และทักษะอาชีพ โดยองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน มีความเชื่อมโยงกันจากองค์ประกอบหนึ่งสู่อีกองค์ประกอบหนึ่ง ส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สอดคล้องกับนโยบายในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง พบว่า โมเดลทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ระหว่างคุณลักษณะที่ปรากฏตามกรอบแนวคิดและทฤษฎีกับคุณลักษณะที่เป็นจริงมีความสอดคล้องกลมกลืนกัน นอกจากนี้องค์ประกอบทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 3 องค์ประกอบ อธิบายความแปรปรวนของทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้ไม่เท่ากัน โดยด้านการสื่อสารและมีส่วนร่วมมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด (.85) ส่วนด้านทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุด (.78) ค่าน้ำหนักดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การสื่อสารและมีส่วนร่วมมีความจำเป็นต่อทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ในลำดับต้น ๆ และองค์ประกอบอื่น ๆ อีก 2 ด้าน มีความสำคัญในลำดับถัด

มา ข้อค้นพบในส่วนนี้ช่วยสนับสนุนว่าการพัฒนาทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ควรนำด้านทักษะการสื่อสารและมีส่วนร่วมมาใช้เป็นองค์ประกอบนำ ซึ่งจะช่วยให้ องค์ประกอบอื่น ๆ มีการขับเคลื่อนตามไปด้วย ส่งผลให้กระบวนการพัฒนาทักษะการเรียนรู้และ นวัตกรรมของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

1.2 องค์ประกอบและตัวชี้วัดการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ 2) การวางแผน การนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน และ 4) การประเมินและสรุปผล พบว่า มีความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเป็นไปได้ว่าการนิเทศภายใน ของสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้กระบวนการเช่นเดียวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ในการนิเทศภายในสถานศึกษาที่จะทำให้ครูผู้สอนที่ได้รับการนิเทศจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้อง กับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่จะส่งผลให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้ ตลอดชีวิต สอดคล้องกับ Good (1973) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในไว้ว่า เพื่อช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการสอน ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดความเจริญงอกงามทางวิชาชีพ และการพัฒนาตนเอง เช่นเดียวกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) ได้กล่าวว่า ความมุ่งหมายของ การนิเทศการสอน เพื่อพัฒนาและส่งเสริมการบริหารและงานวิชาการของสถานศึกษาให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีการสำรวจ วิเคราะห์ วิจัยและประเมินผลเพื่อปรับปรุงคุณภาพ และมาตรฐาน การศึกษา สอดคล้องกับความต้องการ และจำเป็นของสถานศึกษาและครู อาจารย์ และพัฒนา บุคลากรโดยเฉพาะครูอาจารย์ให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นนำไปใช้ในการเรียน การสอน เช่นเดียวกับนักวิจัยหลายท่าน อาทิเช่น Cogan (1973), Harris (1985), Hoy และ Forsyth (1986), Ascheson และ Gall (2003), Allen (2005), วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2528), สำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534), ชารี มณีศรี (2542), สัจด์ อุทรานันท์ (2548), กรอง ทอง จิระเดชกุล (2550), วิชา เล่าเรียนดี (2552) และจุไรรัตน์ สูดรุ่ง (2559) สอดคล้องกับงานวิจัย ของ จรรย์ น่วมมะโน (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาสมรรถนะ ครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า กระบวนการนิเทศภายใน ประกอบด้วย 5.1) การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 5.2) การวางแผน การนิเทศ 5.3) การปฏิบัติการนิเทศ และ 5.4) ประเมินผลการนิเทศ และเช่นเดียวกับงานวิจัย รัศมี ภูกันตาน (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในโดยใช้ทีมเป็นฐานในโรงเรียน มัธยมศึกษา พบว่า กระบวนการนิเทศภายใน ได้แก่ การวางแผนการนิเทศภายใน การปฏิบัติการ นิเทศภายใน การปฏิบัติการตรวจสอบ ประเมินผลการนิเทศภายใน การปรับปรุงแก้ไข โดย องค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน มีความเชื่อมโยงกันจากองค์ประกอบหนึ่งสู่อีกองค์ประกอบด้านอื่น ส่งผลให้เกิด

กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สอดรับกับนโยบายในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการพัฒนาสมรรถนะครูผู้สอนในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพตามบริบทของสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง พบว่า โมเดลการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ระหว่างคุณลักษณะที่ปรากฏตามกรอบแนวคิดและทฤษฎีกับคุณลักษณะที่เป็นจริงมีความสอดคล้องกลมกลืนกัน นอกจากนี้องค์ประกอบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 3 องค์ประกอบ อธิบายความแปรปรวนของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ได้ไม่เท่ากัน โดยด้านการวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด (.99) ส่วนด้านการประเมินและสรุปผลมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุด (.74) ค่าน้ำหนักดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์มีความจำเป็นต่อการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ในลำดับ ต้น ๆ และองค์ประกอบอื่น ๆ อีก 2 ด้าน มีความสำคัญในลำดับถัดมา ข้อค้นพบในส่วนนี้ช่วยสนับสนุนว่า การพัฒนาการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ควรนำด้านการวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์มาใช้เป็นองค์ประกอบนำ ซึ่งจะช่วยพาให้องค์ประกอบอื่น ๆ มีการขับเคลื่อนตามไปด้วย ส่งผลให้กระบวนการพัฒนาการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 สภาพปัจจุบันการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมรายด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่ากระบวนการนิเทศการศึกษาเป็นภารกิจจำเป็นต่อการจัดการศึกษาที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน บุคลากรที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานจัดการศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยเหลือ

ชี้แนะและพัฒนางานให้ประสบผลสำเร็จทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อีกทั้งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเหลือนับสนุนให้กระบวนการบริหาร และกระบวนการเรียนการสอนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของประเทศ ทั้งยังเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่ต้องพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (หน่วยศึกษานิเทศก์, 2562) สอดคล้องกับ กรองทอง จิรเดชากุล (2550) ได้กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นการปฏิบัติงานตามขอบข่ายงานในโรงเรียน ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้บรรลุภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 งาน คือ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคลากร งานด้านบริหารทั่วไป และงานด้านงบประมาณ สอดคล้องกับ จรรย์ น่วมมะโน (2562) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง อีกทั้งสอดคล้องกับ ญัฐพงศ์ ทับสุลี (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการนิเทศภายในโดยใช้ทีมงานเป็นฐาน สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันของระบบการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง

## 2.2 สภาพที่พึงประสงค์การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมรายด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่าการนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยเหลือ ชี้แนะและพัฒนางานให้ประสบผลสำเร็จ ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อีกทั้งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเหลือนสนับสนุนให้กระบวนการบริหาร และกระบวนการเรียนการสอนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของประเทศ ทั้งยังเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่ต้องพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เพื่อเข้าสู่การปฏิรูปการศึกษาและการจัดการศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 ตลอดทั้งมาตรฐานการศึกษาของชาติที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีทักษะวิชาการ ทักษะอาชีพ ทักษะชีวิต ทักษะการเป็นผู้นำ และทักษะการนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม (หน่วยศึกษานิเทศก์, 2562) สอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) กล่าวว่า การนิเทศภายในสถานศึกษามีจุดมุ่งหมายหลักก็เพื่อพัฒนาครูอาจารย์ในสถานศึกษา การนิเทศเป็นงานที่สร้างกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยการแนะนำ เสนอแนะ และให้บริการด้าน วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนเทคนิค และวิธีการการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับจรรย์ น่วมมะโน (2562) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบ

การนิเทศภายในเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณิชพงษ์ ทับสุลี (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการนิเทศภายในโดยใช้ทีมงานเป็นฐาน สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมมีความพึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

2.3 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียนและการประเมินและสรุปผล ตามลำดับ ซึ่งเป็นไปได้ว่าการดำเนินการต่าง ๆ ต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานที่ชัดเจน ทำให้การดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ บรรลุผลได้ดียิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้ว่า การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น จำเป็นจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมก่อนดำเนินการวางแผนเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการนำไปใช้ในการวิเคราะห์เพื่อวางแผนที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ สุริย์มาศ สุขกลี (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน โดยที่ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความต้องการในการนิเทศภายในสถานศึกษา เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ 1) ด้านการให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง 2) ด้านการพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม 3) ด้านการพัฒนาหลักสูตร สอดคล้องงานวิจัยของ นิตยา เทพอรุณรัตน์ (2557) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย ได้กำหนดจุดประสงค์ของการวิจัย 3 ข้อ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล 2) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณภาพพิเศษ และ 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณภาพสากล พบว่า องค์กรประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด แต่ละองค์ประกอบดังนี้ 1) ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ 2) กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ 4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ 5) ลักษณะของโครงสร้างที่กำหนดสายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวขวางหรือแนวนอน 6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมที่ลักษณะการติดต่อการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกโรงเรียนโดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการประสานงาน 7) แบบของการนำ ความสามารถในการนำที่ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหาฉันทามติ และ 8) รูปแบบภาวะผู้นำ



3. ผลการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1 ผลการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 หลักการและเหตุผล ส่วนที่ 2 จุดมุ่งหมาย ส่วนที่ 3 องค์ประกอบของรูปแบบ/วิธีดำเนินการ มี 4 องค์ประกอบ 19 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3 ตัวชี้วัด 2) การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ 6 ตัวชี้วัด 3) การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน 4 ตัวชี้วัด และ 4) การประเมินและสรุปผล 6 ตัวชี้วัด ส่วนที่ 4 กลไกการบริหารจัดการ ส่วนที่ 5 การประเมิน และส่วน ที่ 6 เงื่อนไขความสำเร็จ ซึ่งเป็นการศึกษาจากนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน เพื่อให้ได้แนวทางที่นำไปสร้างรูปแบบที่เหมาะสมกับงานวิจัยที่สุด สอดคล้องกับ Bardo และ Hartman (1982) ได้กล่าวว่า รูปแบบหรือแบบจำลองเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ เช่นเดียวกับ บุญชม ศรีสะอาด (2554) กล่าวว่า รูปแบบเป็นโครงสร้างแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ สามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือในระบบต่าง ๆ ซึ่งเป็นไปตามแนวความคิดนักวิชาการในการพัฒนารูปแบบของ ทิศนา ขัมมณี (2546), ธีระ รุญเจริญ (2544) และ Keeves (1988) สอดคล้องกับวิจัยของ จรรย์ น่วมมะโน (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า รูปแบบการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) กลไกการดำเนินงาน 4) เนื้อหาการนิเทศภายใน 5) กระบวนการนิเทศภายใน ประกอบด้วย 5.1) การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 5.2) การวางแผน การนิเทศ 5.3) การปฏิบัติการนิเทศ และ 5.4) ประเมินผลการนิเทศ 6) การประเมินรูปแบบ และ 7) เงื่อนไขความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัศมี ภูกันดาน (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในโดยใช้ทีมเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา องค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย 1) หลักการนิเทศภายใน 2) จุดมุ่งหมายการนิเทศภายใน 3) กระบวนการนิเทศภายใน 4) ปัจจัยความสำเร็จในการนิเทศภายใน 5) ผลลัพธ์ และ 6) ข้อมูลย้อนกลับ

3.2 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้เชี่ยวชาญ 9 คน โดยรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นเพราะว่า ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอที่ได้จากการดำเนินการวิจัยมาวิเคราะห์สังเคราะห์อีกทั้งนำเข้าสู่กระบวนการ ตรวจสอบยืนยันด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เมื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และ นำไปใช้ได้จริง สอดคล้องกับ สมหวัง พันธะลี (2562) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการนิเทศ การจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยงครูสำหรับศึกษานิเทศก์ พบว่า ผลการ ประเมินระบบการนิเทศฯ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้อง กับงานวิจัยของจรรย์ น่วมมะโน (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายใน เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผลการประเมินผลการใช้รูปแบบการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาสมรรถนะครู ในการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับ สุภาภรณ์ กิตติรัชดานนท์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนา รูปแบบการนิเทศการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการนิเทศการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการนิเทศการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์และความถูกต้อง อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับ ศุภลักษณ์ มีปาน (2562) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการนิเทศภายในสำหรับการจัดการเรียนร่วมใน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผลการตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และความ เป็นประโยชน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เช่นกัน เป็นไปได้ว่า เมื่อได้รับการแนะนำ เพื่อแก้ไขปรับปรุง จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถทำให้ได้รับการพัฒนารูปแบบที่สอดคล้อง กับงานวิจัยส่งผลให้มีเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์และความถูกต้อง อยู่ในระดับ มากขึ้นไป

4. ผลการทดลองใช้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.1 ผลการใช้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนา คุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า คะแนนประเมินความรู้หลังการเข้าร่วมรูปแบบสูงกว่าคะแนนประเมิน ความรู้ก่อนการเข้าร่วมรูปแบบและผลการประเมินการทำกิจกรรมตามรูปแบบการนิเทศภายในตาม แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการใช้รูปแบบ โดยรวม

ก่อนให้อยู่ในระดับปานกลาง หลังให้อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเป็นไปได้ว่าเมื่อผู้บริหารและครูผู้สอนที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้นิเทศภายในโรงเรียน ได้มีการพัฒนาก่อนนำไปใช้ทำให้เข้าใจในวิธีการและกระบวนการที่ชัดเจนส่งผลให้การดำเนินงานกิจกรรมบรรลุเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ทำให้หลังให้อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับ รัศมี ภูกันดาน (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในโดยใช้ทีมเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการใช้รูปแบบการนิเทศภายในโดยใช้ทีมเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีผลการให้อยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกับงานวิจัยของ สมหวัง พันธะลี (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการนิเทศการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยงครูสำหรับศึกษานิเทศก์ ผลการนำระบบการนิเทศการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยงครูสำหรับศึกษานิเทศก์ไปใช้ พบว่า ศึกษานิเทศก์ผู้ร่วมวิจัยมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยงครู หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนพัฒนาเพิ่มขึ้น ร้อยละ 22.60 ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการพัฒนาให้กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนเข้มแข็งและยั่งยืน สอดคล้องกับ Good (1973) ที่ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศไว้ว่า เพื่อช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการสอน ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดความเจริญของงานทางวิชาชีพและการพัฒนาตนเองในเรื่องการเลือกและปรับปรุงจุดประสงค์การสอน สื่อการสอน วิธีสอน และประเมินผลการเรียน สอดรับกับ ธีรศักดิ์ เลื่อยไธสง (2550) ได้กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในไว้ 4 ประการคือ พัฒนาคณะที่เน้นความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดี พัฒนางานที่เน้นภารกิจหลัก ด้านการสอน เทคนิควิธีการสอน ประสานสัมพันธ์ที่เน้นความร่วมมือความเข้าใจ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และสร้างขวัญและกำลังใจ ที่เน้นการส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน จึงจะส่งผลให้งานประสบผลสำเร็จสูงสุด

4.2 ผลการประเมินระดับความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นไปได้ว่าผู้ประเมินความพึงพอใจมีความเข้าใจในการใช้คู่มือรูปแบบการนิเทศภายในที่สร้างขึ้น ทำให้สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศได้พัฒนาตนเองในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัศมี ภูกันดาน (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในโดยใช้ทีมเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ครูผู้รับการนิเทศภายในมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการนิเทศภายในโดยใช้ทีมเป็นฐานภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกับ ศุภลักษณ์ มีปาน (2562) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการนิเทศภายในสำหรับการจัดการเรียนร่วมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจในการใช้รูปแบบการนิเทศภายในสำหรับการจัดการเรียนร่วมในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า

มีความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ สุภาพรณ กิตติรัชตานนท์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความพึงพอใจรูปแบบการนิเทศการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นอยู่ในระดับมาก ซึ่งจะเห็นได้ว่างานวิจัยต่างมีความพึงพอใจในระดับมากขึ้นไป

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ด้านการวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยน้อย และเมื่อนำมาจัดลำดับความต้องการจำเป็นปรากฏว่ามีความต้องการจำเป็นอยู่อันดับ 1 แสดงให้เห็นว่า การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยพัฒนาให้บุคลากรในสถานศึกษาและนักเรียนตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษามีความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งควรมีการขับเคลื่อนนโยบายสู่สถานศึกษา อย่างเป็นรูปธรรมและเกิดประสิทธิผลที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

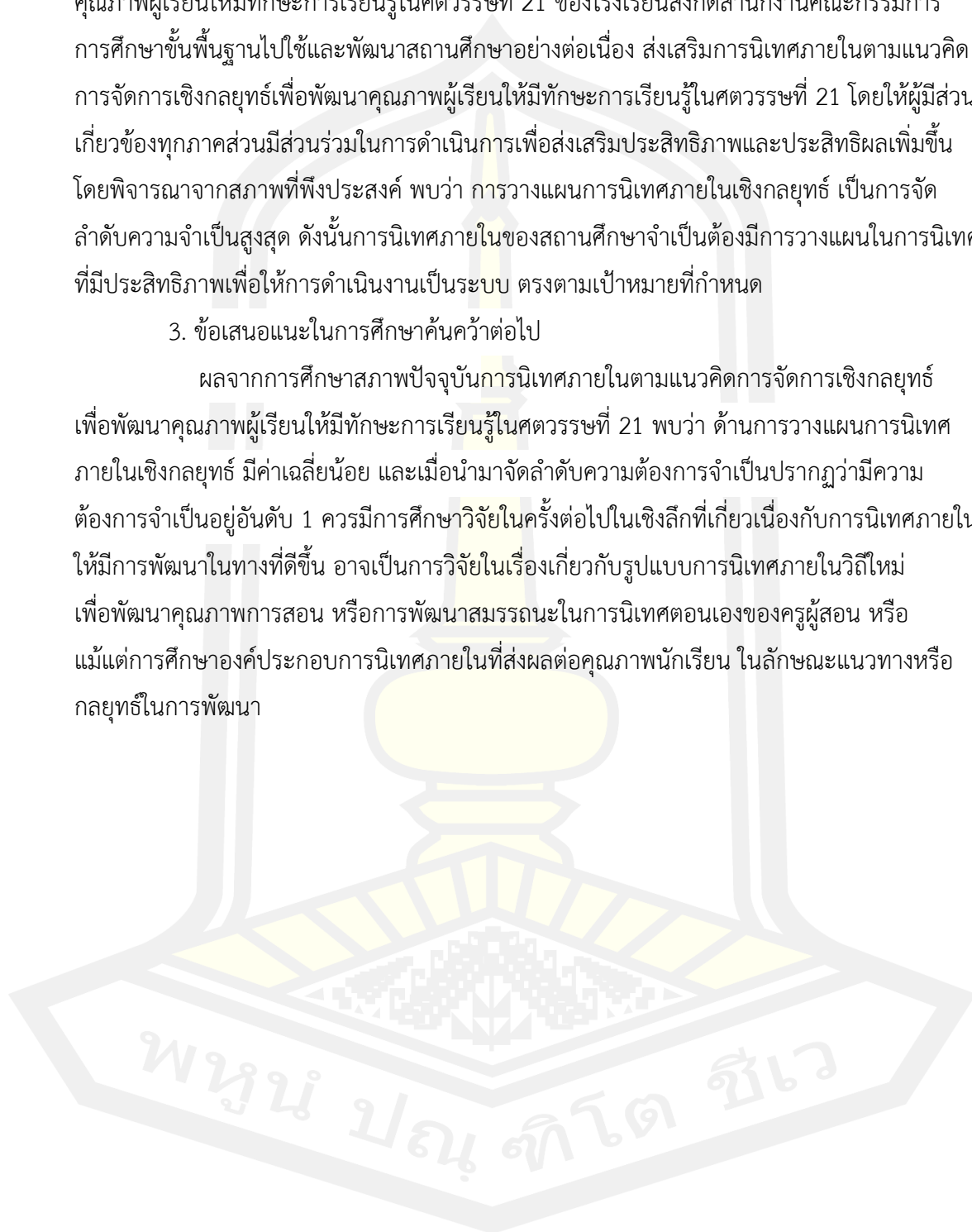
### 2. ข้อเสนอแนะเชิงการปฏิบัติ

2.1 สถานศึกษาควรนำนโยบายการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการมอบหมายงานตามโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน พร้อมทั้งส่งเสริม สนับสนุน นิเทศและติดตามการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 อย่างต่อเนื่อง เมื่อนำผลการศึกษาสภาพปัจจุบันมาพิจารณา พบว่าการปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียนเป็นองค์ประกอบที่มีค่อนข้างสูงในการนิเทศภายใน ดังนั้นในการพัฒนาการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จึงควรนำองค์ประกอบดังกล่าวมาใช้เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนา

2.2 ควรนำรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้และพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการดำเนินการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น โดยพิจารณาจากสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดลำดับความจำเป็นสูงสุด ดังนั้นการนิเทศภายในของสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการวางแผนในการนิเทศที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้การดำเนินงานเป็นระบบ ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด

### 3. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 พบว่า ด้านการวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยน้อย และเมื่อนำมาจัดลำดับความต้องการจำเป็นปรากฏว่ามีความต้องการจำเป็นอยู่อันดับ 1 ควรมีการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปในเชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในให้มีการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น อาจเป็นการวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับรูปแบบการนิเทศภายในวิถีสื่อใหม่ เพื่อพัฒนาคุณภาพการสอน หรือการพัฒนาสมรรถนะในการนิเทศตนเองของครูผู้สอน หรือแม้แต่การศึกษาองค์ประกอบการนิเทศภายในที่ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียน ในลักษณะแนวทางหรือกลยุทธ์ในการพัฒนา



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชนุ. (2560). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*.  
ขอนแก่น : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กรมวิชาการ. (2535). *ความคิดสร้างสรรค์ หลักการ ทฤษฎี การเรียน การสอน การวัดผลประเมินผล*.  
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : องค์การข้าราชการสภา.
- กรมวิชาการ. (2543). *แนวทางการบริหารโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว.
- กรณีศึกษา เจิมเทียนชัย. (2539). *การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัย  
พยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- กรองทอง จิรเดชากุล. (2550). *คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ชารอักษร.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2551*. กรุงเทพฯ :  
ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*.  
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2558). *แผนยุทธศาสตร์อาเซียนด้านการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ  
(พ.ศ. 2554-2558)*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- กฤษณา ปัญญา. (2552). *การสร้างแบบวัดทักษะชีวิตของนักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*.
- กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ. (2560). *ชุดการเรียนรู้ 3 ชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ.  
มหาสารคาม : สาขาวิชาการนิเทศการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*.
- กิติมา ปรีดีติลล. (2541). *การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต.
- ฉันท ชาติทอง. (2554). *สอนคิด : การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการคิด*. พิมพ์ครั้งที่ 2. นครปฐม :  
เพชรเกษมการพิมพ์.
- จรัญ น่วมมะโน. (2562). *การพัฒนา รูปแบบการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูในการจัดการ  
เรียนรู้ภาษาอังกฤษ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*.

- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิณฉัตร ปะโคทัง. (2556). *ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพ*. อุบลราชธานี : ศิริธรรมออฟเซต.
- จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2549). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- จูไรรัตน์ สุธรุ่ง. (2559). *การนิเทศภายใน*. กรุงเทพฯ : แดเน็กซ์อินเทอร์เน็ตคอร์ปอเรชั่น.
- แจ่มนภา ล้ำจุมจัง. (2559). *แนวทางการดำเนินงานนิเทศภายในแบบชี้แนะสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชนินทร์ ชุณหพันธรักษ์. (2542). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2546). *ความคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาติ แจ่มนุช. (2545). *สอนอย่างไรให้คิดเป็น*. กรุงเทพฯ : เลียงเชียง.
- ซารี มณีสรี. (2542). *การนิเทศการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โสภณพิมพ์.
- ณัฐพงศ์ ทับสุลี. (2559). *การพัฒนาระบบการนิเทศภายในโดยใช้ทีมงานเป็นฐาน สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ดวงกมล สิ้นเพ็ง. (2553). *การพัฒนาผู้เรียนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ : การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดุสิต ทิวถนอม. (2540). *การนิเทศการศึกษา : หลักการและการปฏิบัติ*. นครปฐม : โครงการส่งเสริมการผลิต ตำราและเอกสารการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ถวิล มาตรเลี่ยม. (2544). *การปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ : เสมารธรรม.
- ทิตนา เขมมณี และคณะ. (2546). *กิจกรรมการปลูกฝังค่านิยมเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ : เสริมสิน พีรเพรส ซิสเต็ม.
- ทิตนา เขมมณี และคณะ. (2554). *ทักษะการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์สร้างสรรค์และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ: การบูรณาการในการจัดการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : สำนักธรรมศาสตร์และการเมืองราชบัณฑิตยสถาน.



- ทิตินา แคมมณี. (2555). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรรถนันทน์. (2557). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ทริปเพิลเอ็ดดูเคชั่น.
- ธีรศักดิ์ เลื่อยไธสง. (2550). *การนิเทศภายในโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- นนทลี พรธาดาวิทย์. (2561). *การจัดการเรียนรู้แบบ ACTIVE LEARNING*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ทริปเปิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- นริศรา อุปกรณ์ศิริการ (2542). *การรับรู้ในการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียนของผู้เกี่ยวข้องกับ การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 12*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นิตยา เทพอรุณรัตน์. (2557). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บันลือ พฤกษ์วัน. (2537). *การนิเทศภายในโรงเรียน*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2549). *การวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญเลี้ยง คำชู. (2544). *การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เบญจวรรณ ถนอมชยธวัช และคณะ. (2559). *ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21: ความท้าทายในการพัฒนา นักศึกษา*. *วารสารเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณสุขภาคใต้*, 3(2), 208-222.
- ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ. (2551). *การพัฒนาการคิด*. กรุงเทพฯ : 9119 เทคนิควิธีคิด.
- ปริญญา ปริพฒ. (2559). *การพัฒนาแบบการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมความเป็นผู้เรียนอย่างเชี่ยวชาญ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2548). *การนิเทศการสอน*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.

- พงษ์ศักดิ์ นามประมา. (2557). *การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สู่ความเป็นพลเมือง อาเซียนด้วยรูปแบบการสอนโดยใช้วิจัยเป็นฐาน (RBL) ในรายวิชาเพิ่มเติม ส 33202 อาเซียนศึกษา 2 สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พรวิทย์ จันท์สิริศิริ. (2563). *สมรรถนะและการจัดการเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. มหาสารคาม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พรทิพย์ ศิริภัทรราชย์. (2556). STEM Education กับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21. *วารสารนักบริหาร*, 33(2), 49-56.
- พัทธ์รผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เตชะรินทร์. (2542). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และเพียว ยินดีสุข. (2561). *การเรียนรู้เชิงรุกแบบรวมพลังกับ PLC เพื่อการพัฒนา*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพ็ญวิภา พรหมสุวรรณ. (2558). อนาคตภาพของการนิเทศการศึกษาสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2556-2565). *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 9(3), 91-100.
- ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. (2542). *การนิเทศการศึกษา : ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เยาวดี วิบูลย์ศรี. (2554). *การวัดผลและสร้างแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เยาวพา เดชะคุปต์. (2542). *การบริหารและการนิเทศการศึกษาปฐมวัย*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แม่.
- รังสรรค์ มณีเล็ก. (2544). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : ทิพย์พับลิเคชั่น.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2552). *วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัศมี ภูกันดาน. (2562). *การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในโดยใช้ทีมเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตมหาบัณฑิต สาขาวิชาการนิเทศการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วรรณพร สุขอนันต์. (2550). *รูปแบบการนิเทศภายใน สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์. (2528). *หลักการนิเทศการศึกษา*. กรุงเทพฯ : อาร์ตกราฟิค.

- วัชรรา เล่าเรียนดี และคณะ. (2560). *กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้เชิงรุก เพื่อพัฒนาการคิดและยกระดับคุณภาพการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21*. พิมพ์ครั้งที่ 12. นครปฐม : เพชรเกษมพรินต์ติ้งกรุ๊ป.
- วัชรรา เล่าเรียนดี. (2548). *เทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้สำหรับครูมืออาชีพ*. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วัชรรา เล่าเรียนดี. (2550). *การนิเทศการสอน (Supervision of Instruction)*. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วัชรรา เล่าเรียนดี. (2552). *การนิเทศการสอน*. พิมพ์ครั้งที่ 3 : นครปฐม : ภาควิชาหลักสูตรและวิธีสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร นครปฐม.
- วันวิสาข์ สิงห์อ่อน. (2561). แนวทางการนิเทศภายในแบบพี่เลี้ยงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30. *วารสารบริหารและนิเทศการศึกษา*, 9(1), 189-199.
- วิทยา ด่านธำรงกุล. (2546). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ : เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิภาวี ศิริลักษณ์. (2557). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะของนักเรียนในศตวรรษที่ 21*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วิไลพร อ่อนภูเข. (2561). *การพัฒนาแนวทางการนิเทศภายในแบบเพื่อนช่วยเพื่อนสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศิริกาญจน์ โกสุมภ์ และดารณี คำวังนัง. (2546). *สอนเด็กให้คิดเป็น*. กรุงเทพฯ : ปกรณ์ศิลป์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2540). *นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ธีระการพิมพ์และไซเท็กซ์.
- ศุภลักษณ์ มีปาน. (2562). *รูปแบบการนิเทศภายในสำหรับการจัดการเรียนร่วม ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- สงัด อุทรานันท์. (2530). *การนิเทศการศึกษา : หลักการทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สงัด อุทรานันท์. (2548). *การนิเทศการศึกษา : หลักการ ทฤษฎี และปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สถิตย์ สนวนพรหม. (2547). *การนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2549). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรไทย.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 20. กรุงเทพฯ : อมรินทร์.
- สมยศ นาวิการ. (2546). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991.
- สมหวัง พันธะลี. (2562). *การพัฒนากระบวนการนิเทศการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการสอนแนะและการเป็นพี่เลี้ยงครูสำหรับศึกษานิเทศก์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุซงฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *ชุดอบรมด้วยตนเองการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาอย่างเป็นกระบวนการ*. กรุงเทพฯ : ศุภสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). *การกำหนดมาตรฐานการศึกษา ตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์แห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2555). *แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล ฉบับปรับปรุง*. กรุงเทพฯ : สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). *แนวทางการดำเนินงานพลิกโฉมการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). *แนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้กฎหมายในชีวิตประจำวัน สำหรับผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *การนิเทศภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ*.

กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2563). *ชีวิตประจำวันสำหรับผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักทดสอบทางการศึกษา. (2554). *แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2534). *ชุดสื่อและเครื่องมือนิเทศ กำกับ ดูแล*.

กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *เทคนิคและกระบวนการนิเทศ*.

กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). *สภาวะการศึกษาไทยปี 2559/2560 แนวทางการปฏิรูปการศึกษาไทยเพื่อก้าวสู่ยุค Thailand 4.0*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2561). *การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สุคนธ์ สินธพานนท์, วรรัตน์ วรรณเลิศลักษณ์ และพรรณี สินธพานนท์. (2555). *ทักษะการคิดตามแนวปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : 9119 เทคนิคพรินต์ติ้ง.

สุคนธ์ สินธพานนท์. (2558). *การจัดการเรียนรู้ของครูยุคใหม่เพื่อพัฒนาทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด 9119 เทคนิคพรินต์ติ้ง.

สุคนธ์ สินธพานนท์. (2561). *นวัตกรรมการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด 9119 เทคนิคพรินต์ติ้ง.

สุพธนู ศรีไสย์. (2549). *หลักการนิเทศการศึกษา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2560). *การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา*. มหาสารคาม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2562). *การบริหารสถานศึกษาสู่คุณภาพการศึกษายุคใหม่*. มหาสารคาม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุภาภรณ์ กิตติรัชตานนท์. (2551). *การพัฒนาารูปแบบการนิเทศการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- สุรีย์มาศ สุขกสิ. (2549). *รูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2559). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา*. มหาสารคาม : ภาควิชา  
การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิทย์ มูลคำ . (2551). *ครบเครื่องเรื่องการคิด*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- สุวิทย์ มูลคำ และคณะ. (2554). *การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการคิด*. กรุงเทพฯ : อี เค บุ๊คส์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- หน่วยศึกษานิเทศก์. (2556). *คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ :  
ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- อดุลย์ ไพรสนธ์. (2558). *การพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของครู  
ประถมศึกษาตามแนวคิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในการเป็นครูนักวิจัย*. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อัมพวรรณ ศิริรักษ์. (2559). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการนิเทศภายใน  
ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผล  
การประเมินคุณภาพภายนอกในระดับดีมาก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2546). *การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ :  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกชัย พุทธสอน. (2559). *แนวโน้มการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักศึกษา  
ผู้ใหญ่*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อีโตชิ คูเมะ. (2540). *Management by quality (MBO)*. กรุงเทพฯ : ส่วนตำราสนับสนุนเทคนิค  
อุตสาหกรรม สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- Abdulkareem, A.Y. (2011). Reforms in Higher Education in Nigeria and the Challenges  
of Globalization. *Educational Thought*, 7(2), 125-138, March.
- Acheson, K.A. and Meredith, D.G. (2003). *Clinical and Teacher Development  
Preservice and Inservice Applications*. U.S.A. : John Wiley & Sons.
- Adams, H.P. and Dickey, F.G. (1953). *Basic Principles of Supervision*. New York :  
American Book Company.

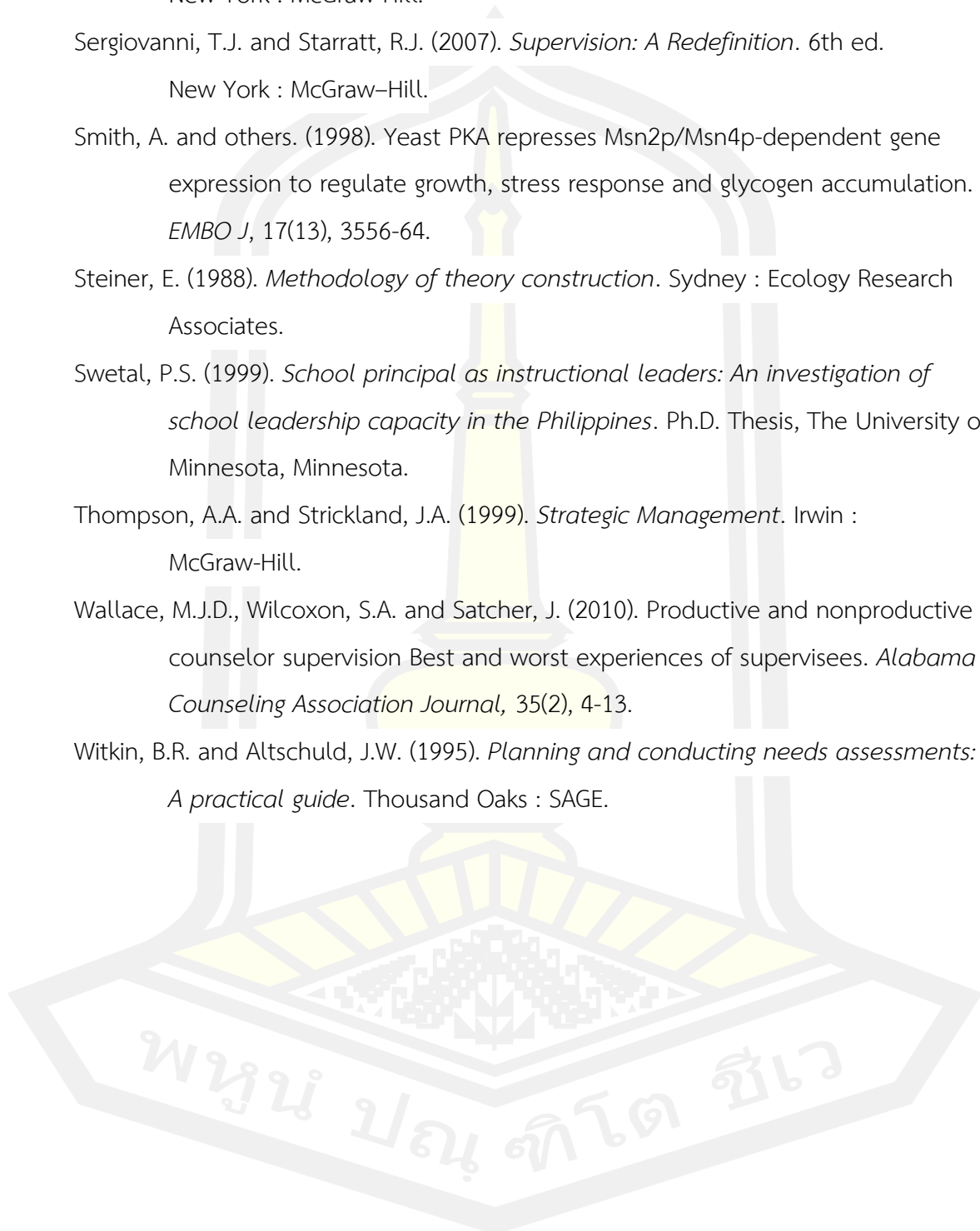
- Allen, I. and Seaman, J. (2005). *Growing by degrees : online education in the United States, 2005*. Wellesley, MA : Sloan Consortium..
- Altschuld, J.W. and Witkin, B.R. (2000). *From needs assessment to action: Transforming needs into solution strategies*. London : SAGE.
- Baffour-Awuah, P. (2011). Supervision of Instruction in Public Primary Schools in Ghana: Teachers' and Head teachers' Perspectives. *Educational Process International Journal*, 4(1-2), 56-70.
- Bardo, J.W. and Hartman, J.J. (1982). *Urban society : A systemic introduction*. New York : Peacock.
- Beach, D.M. and Reinhartz, J. (2000). *Supervision Leadership: Focus on Instruction*. Boston : Allyn and Bacon.
- Bertalanffy, L.V. (1968). *General system theory foundations, development, applications*. New York : George Brazille.
- Brown, W.B. and Moberg, D.J. (1980). *Organizational Theory and Management : A Macro Approach*. New York : John Wiley & Sons.
- Bush, T. (1986). *Theories of Education Management*. London : Harper and Row.
- Certo, S.C. and Peter, P.J. (1991). *Strategic management concepts and applications*. Singapore : McGraw-Hill.
- Chapman. (2010). *Twenty-first century skills*. [online]. Available from : <http://www.invernessassociates.org/news/>. [accessed 16 November 2021].
- Clark, R.E. (2013). Research-Tested Team Motivation Strategies. *Performance Improvement*, 44(1), 13-16.
- Cogan, M.L. (1973). *Clinical Supervision*. Boston : Houghton Mifflin.
- Collette, C.P. (2013). *In the Thick of the Fight : The Writing of Emily Wilding Davison, Militant Suffragette*. Ann Arbor : University of Michigan Press.
- Collins, E.T. (2003). *Collins essential thesaurus*. [online]. Available from : <http://www.thefreedictionary.com/indicator>. [accessed 16 November 2021].
- Cowley, S. (2004). *Getting the Buggers to Think*. United Kingdom: Nelson Continuum International Publishing Group.

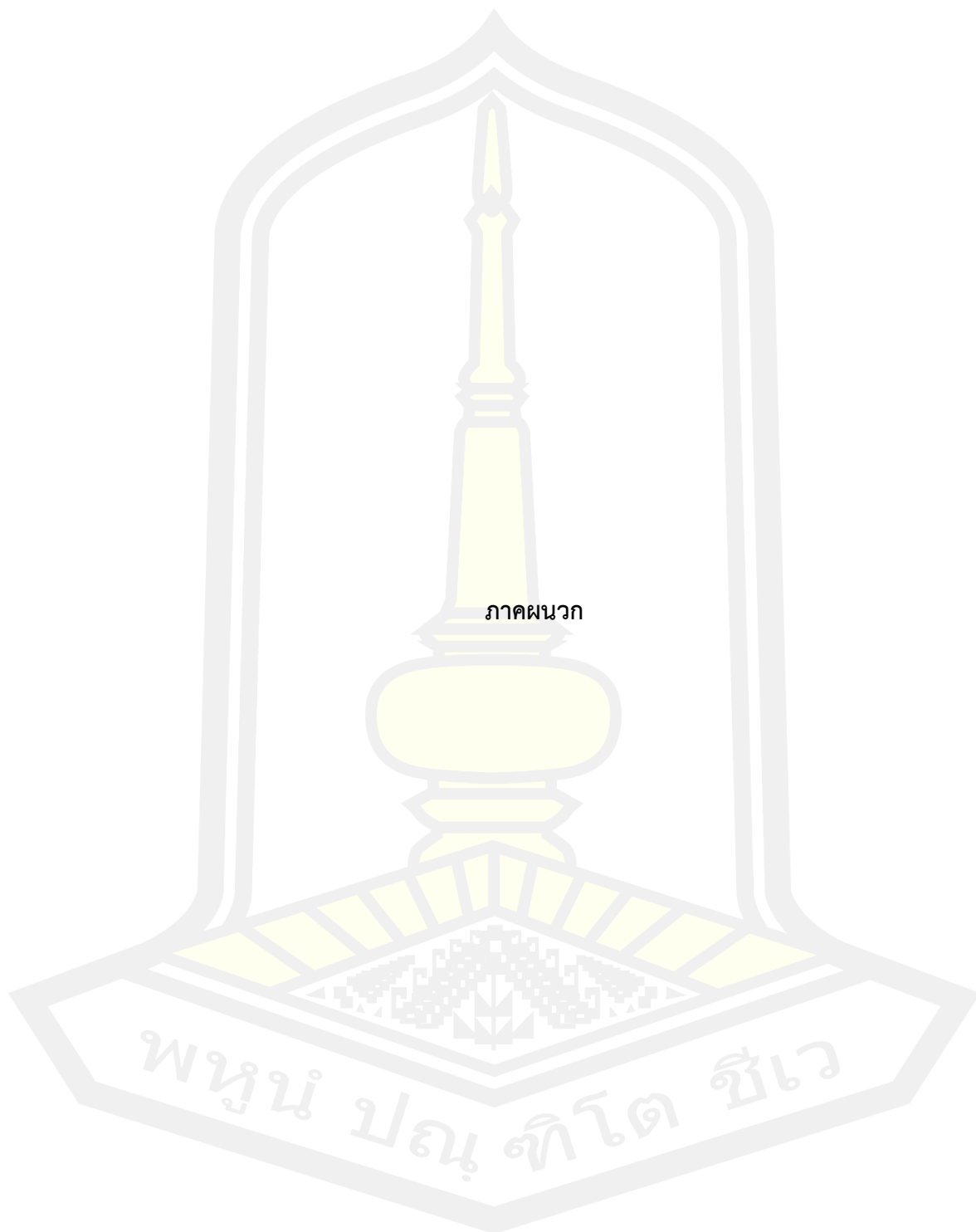
- Cruz, J.O. (2000). *The Efficacy of the Social Work Model of Supervision for Education*. Ed.D. Thesis, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Deming, E.W. (1995). *Out of The Crisis*. USA : The Massachusetts Institute of Technology.
- Dess, G.G. and Miller, A. (1993). *Strategic Management*. Singapore : McGraw-Hill.
- Fox, M.O.C. (2011). *Implementing 21st Century Skills: A Paradox in a Traditional World of Education*. Ed.D. Thesis, College of Saint Elizabeth.
- Franseth, J. (1961). *Supervision as Leadership*. New York : Row Petterson and Company.
- Glickman, C.D. (2004). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. 6th ed. Boston : Allyn & Bacon.
- Good, C.V. (1973). *Dictionary of Education*. 3rd ed. N.Y. : McGraw-Hill Book.
- Gwynn, M.J. (1974). *Theory and Practice of Supervision*. New York : Dodd Mead & Company.
- Hair, J.F. and others. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Harris, B.M. (1985). *Supervisory Behavior in Education*. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Hossain, M., Islam, K. and Andrew, J. (2006). Corporate social and environmental disclosure in developing countries: Evidence from Bangladesh. [online]. Available from : <https://ro.uow.edu.au/commpapers/179/>. [accessed 16 November 2021].
- Hoy, K.W. and Forsyth, B.P. (1986). *Effective supervision :Theory into practice*. New York : Random House.
- Hughes, S.R. (2003). *Exploring the 21st Century Skills Used During a Project-based Learning Experience at the Secondary Level*. Ed.D. Thesis, Walden University.
- Hunter, J. (2011). *Preparing Student for the World Beyond the Classroom : Linking EQAO Assessments to 21"- Century Skills*. [online]. Available from : [www.eqao.com/Research/pdf/E/](http://www.eqao.com/Research/pdf/E/,), 2011. ResearchBulletin 7\_en.pdf. [accessed 16 November 2021].



- Iowa State University. (2001). *Focus Group Approach*. [online]. Available from : <http://www.extension.iastate.edu/communities/tools/assess/focus.html>. [accessed 16 November 2021].
- Keeves, P.J. (1988). *Educational research, Methodology and measurement : An international Handbook*. Oxford : Pergamon.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Mark, S.E. and others. (1973). *Handbook for Educational, Supervision, a Guide Englewood Cliffs*. New Jersey : Prentice-Hall.
- North Central Regional Educational Laboratory & the Metiri Group. (2003). *en Gauge 21" century skills: Literacy in the digital age*. Chicago : North Central Regional Educational Laboratory.
- Oliva, P.F. and Pawlas, G.E. (2001). *Supervision for Today's Schools*. 6th ed. New York : John Wiley & Sons.
- Olsen, J.L. (2010). *A grounded theory of 21st century skills instructional design for high school students*. Ph.D. Thesis, University of Hartford.
- Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills (2011). *Framework for 21st Century*. [online]. Available from : [Learning.http://www.p21.org/storage/documents/1.\\_p21\\_framework\\_2-pager.pdf](http://www.p21.org/storage/documents/1._p21_framework_2-pager.pdf). [accessed 16 September 2021].
- Partnership for 21st century skills. (2006). *Learning for the 21st century*. [online]. Available from : <http://www.21stcenturyskills.org>. [accessed 16 September 2021].
- Pearce, J.A. and Robison, R.B. (2009). *Strategic Management*. Irwin : Burr Ridge.
- Pitt, R.A. and Lei, D. (2000). *Strategic Management : Building and Sustaining Competitive Advantage*. Boston : South-Western College.
- Risso, J.F. (2013). *Teachers and supervisors perception of current and experiences*. [online]. Available from : <https://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3118327>. [accessed 16 November 2021].
- Robbin, S.P. and Coulter, M. (2002). *Management*. New Jersey : Prentice Hall.
- Schermerhorn, J.R. (2002). *Management*. 7th ed. New York : John Wiley & Sons.

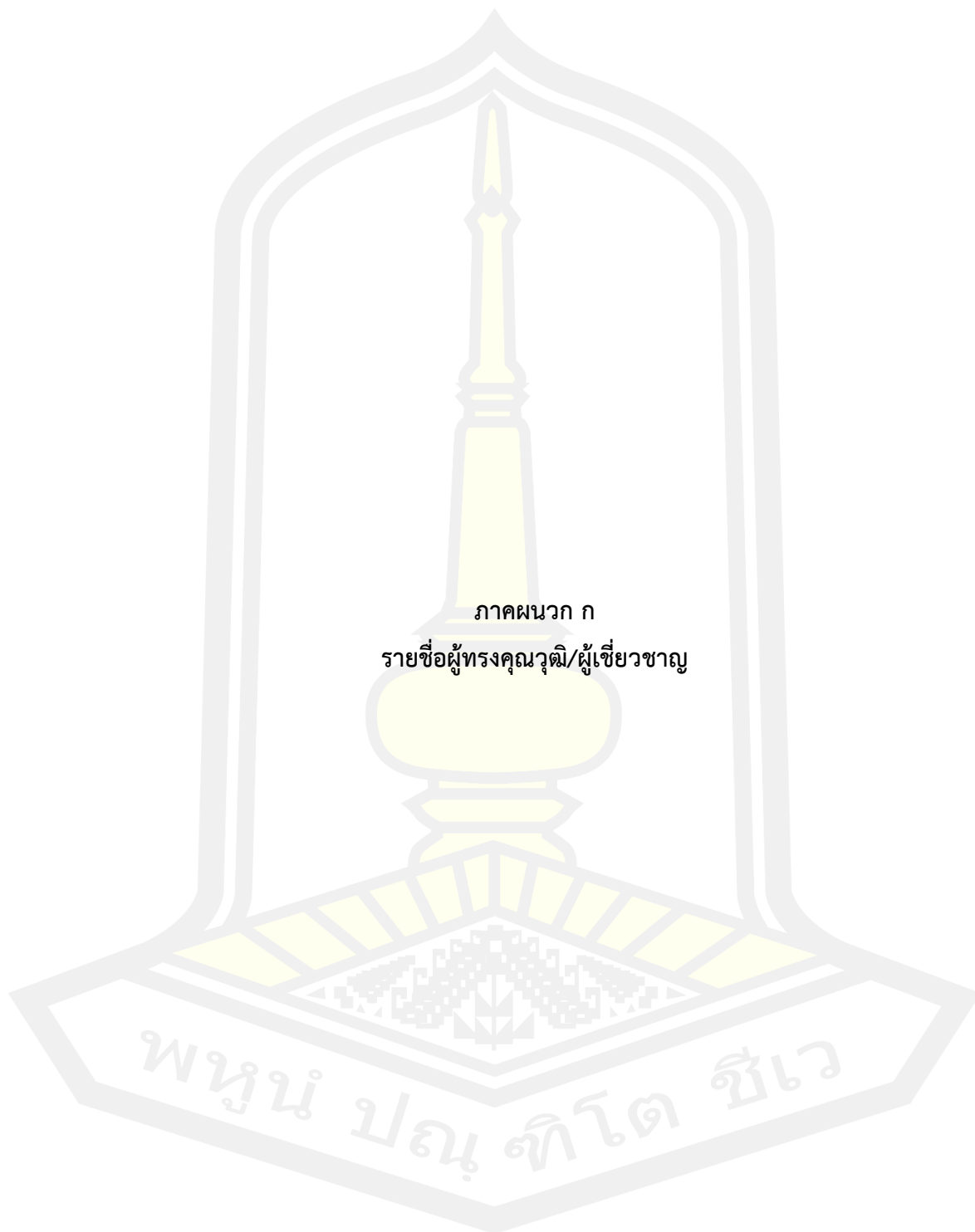
- Sergiovanni, T.J. and Starratt, R.J. (1988). *Supervision : Human Perspectives*.  
New York : McGraw-Hill.
- Sergiovanni, T.J. and Starratt, R.J. (2007). *Supervision: A Redefinition*. 6th ed.  
New York : McGraw-Hill.
- Smith, A. and others. (1998). Yeast PKA represses Msn2p/Msn4p-dependent gene expression to regulate growth, stress response and glycogen accumulation. *EMBO J*, 17(13), 3556-64.
- Steiner, E. (1988). *Methodology of theory construction*. Sydney : Ecology Research Associates.
- Swetal, P.S. (1999). *School principal as instructional leaders: An investigation of school leadership capacity in the Philippines*. Ph.D. Thesis, The University of Minnesota, Minnesota.
- Thompson, A.A. and Strickland, J.A. (1999). *Strategic Management*. Irwin : McGraw-Hill.
- Wallace, M.J.D., Wilcoxon, S.A. and Satcher, J. (2010). Productive and nonproductive counselor supervision Best and worst experiences of supervisees. *Alabama Counseling Association Journal*, 35(2), 4-13.
- Witkin, B.R. and Altschuld, J.W. (1995). *Planning and conducting needs assessments: A practical guide*. Thousand Oaks : SAGE.





ภาคผนวก

พหุมนุ ปณฺ ทิโต ชีเว



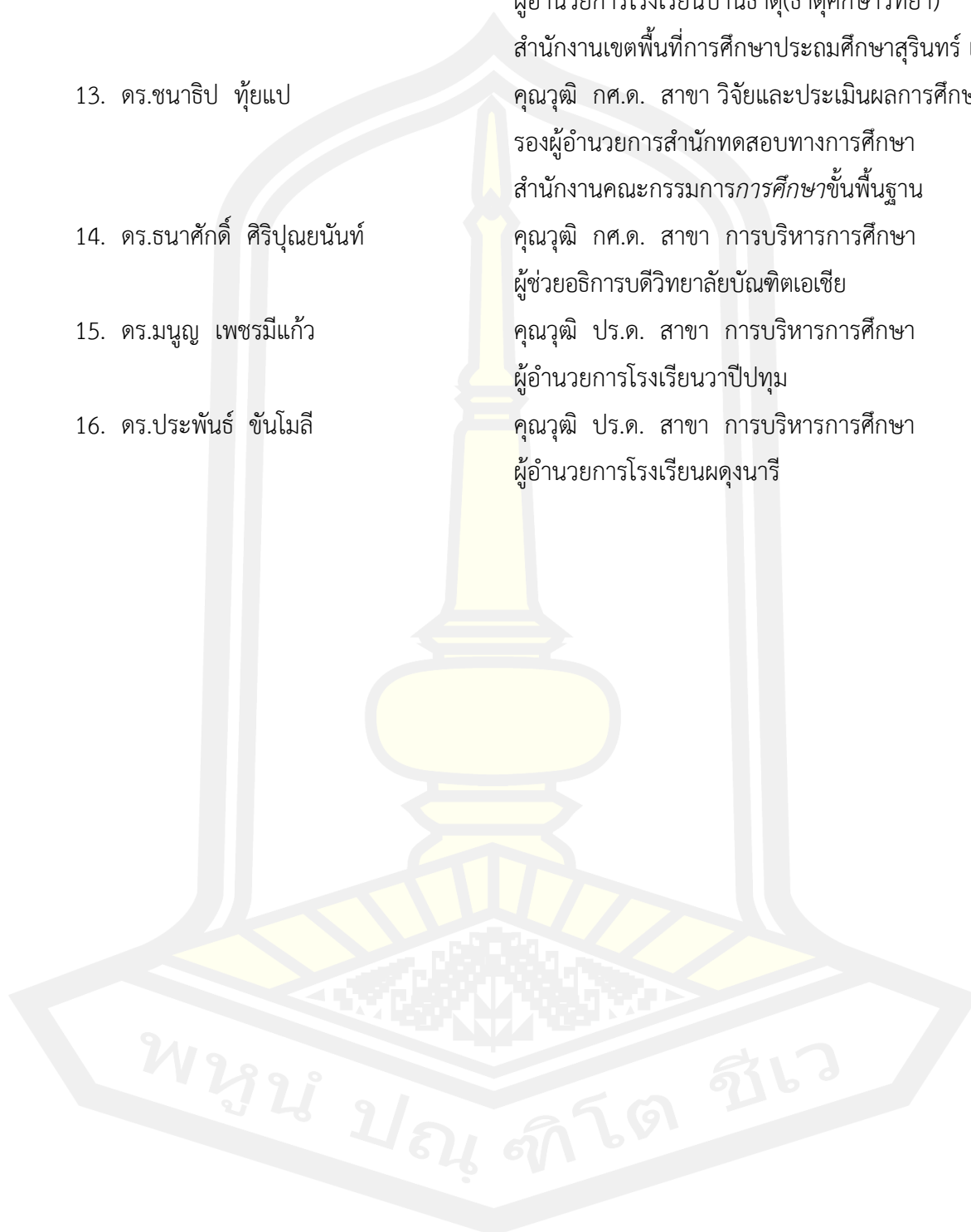
ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ

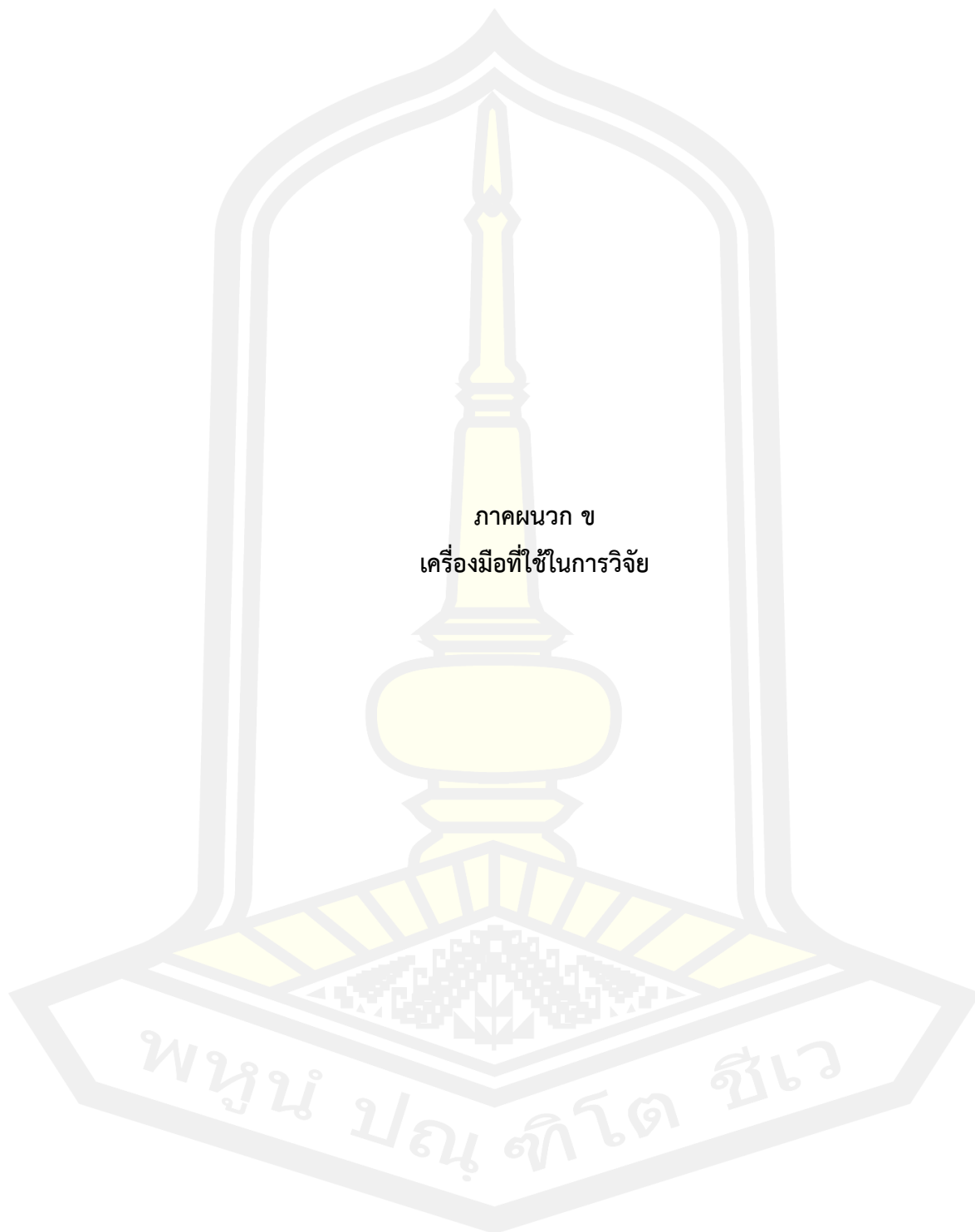
พหุณฺ ปณฺ ทิโต ชีเว

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ

1. ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ      คุณวุฒิ ปร.ด. สาขา การบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยนครราชสีมา
2. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด      คุณวุฒิ กศ.ด. สาขา การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลาด จันทรมบัติ      คุณวุฒิ กศ.ด. สาขา การบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
4. รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา      คุณวุฒิ วท.ด. สาขา การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์  
ประยุกต์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์      คุณวุฒิ ค.ด. สาขา การอุดมศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
6. รองศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกำแพง      คุณวุฒิ ปร.ด. สาขา การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร  
ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
(ฝ่ายมัธยม)
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี      คุณวุฒิ กศ.ด. สาขา การบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
8. ดร.สุวิทย์ มูลคำ      คุณวุฒิ PH.D. (Education)  
อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
9. ดร.สุภาพ ไชยทอง      คุณวุฒิ ค.ด. สาขา การบริหารจัดการการศึกษา  
ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล  
การจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2
10. ดร.วีระพงษ์ เทียมวงษ์      คุณวุฒิ ศษ.ด. สาขา นิเทศการศึกษา  
ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการ  
จัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2
11. ดร.ศุภณัฐ อินทร์งาม      คุณวุฒิ กศ.ด. สาขา การบริหารและพัฒนากการศึกษา  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนครก

12. ดร.บัญชา สุริยะสุขประเสริฐ      คุณวุฒิ ค.ด. สาขา การบริหารการศึกษา  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านธาตุ(ธาตุศึกษาวิทยา)  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2
13. ดร.ชนาธิป ทุ้ยแป      คุณวุฒิ กศ.ด. สาขา วิจัยและประเมินผลการศึกษา  
รองผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษา  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
14. ดร.ธนาศักดิ์ ศิริบุญนนท์      คุณวุฒิ กศ.ด. สาขา การบริหารการศึกษา  
ผู้ช่วยอธิการบดีวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย
15. ดร.มัญญ เพชรมีแก้ว      คุณวุฒิ ปร.ด. สาขา การบริหารการศึกษา  
ผู้อำนวยการโรงเรียนวาปีปทุม
16. ดร.ประพันธ์ ชันโมลี      คุณวุฒิ ปร.ด. สาขา การบริหารการศึกษา  
ผู้อำนวยการโรงเรียนผดุงนารี





ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุณ ปณุ ทิโต ชีเว

แบบประเมินสอบถามความเหมาะสมขององค์ประกอบคู่มือรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้ใช้สำหรับประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบ ของคู่มือรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของคู่มือรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 การประเมินคุณลักษณะการทำงานของโครงสร้างและวิธีดำเนินการของรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2. ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงขอความกรุณาให้ท่านได้ตรวจพิจารณาถึงความเหมาะสมและความครอบคลุมขององค์ประกอบก่อนตัดสินใจตอบ และหากมีประเด็นควรต้องปรับปรุงแก้ไขหรือเพิ่มเติม ขอความกรุณาระบุในตอนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

3. หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อโดยตรงที่ นายภูษิตพิสิฐ คุงนุรัตน์ E-mail : kon.kowit@gmail.com โทรศัพท์ 06-2969-5818

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

นายภูษิตพิสิฐ คุงนุรัตน์

นิสิตหลักสูตรการศึกษาดุขฎิบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป**

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง.....ระดับ.....
3. สังกัดหน่วยงาน.....
4. วุฒิการศึกษา.....สาขา.....
5. ประสบการณ์ทำงาน.....ปี

**ตอนที่ 2 การประเมินคุณลักษณะการทำงานของโครงสร้างและวิธีดำเนินการของรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

โปรดพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบคู่มือรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานว่ามีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ในแต่ละด้านว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับใด ดังต่อไปนี้ เหมาะสมมากที่สุด /เหมาะสมมาก/ เหมาะสมปานกลาง/เหมาะสมน้อย/เหมาะสมน้อยที่สุด

เมื่อท่านพิจารณาและตัดสินใจว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับใดแล้ว ขอความกรุณาท่านกาเครื่องหมาย ที่ตรงกับการตัดสินใจของท่าน ดังนี้

- ให้ระดับคะแนน 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์มากที่สุด
- ให้ระดับคะแนน 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์มาก
- ให้ระดับคะแนน 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ปานกลาง
- ให้ระดับคะแนน 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์น้อย
- ให้ระดับคะแนน 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์น้อยที่สุด

รายการ		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ส่วนที่ 1 หลักการและเหตุผล</b>											
1.1	หลักการและเหตุผล										
<b>ส่วนที่ 2 ความมุ่งหมาย</b>											
2.1	ความมุ่งหมาย										
<b>ส่วนที่ 3 วิธีดำเนินการ</b>											
3.1	ด้านการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม										
3.2	ด้านการวางแผนการนิเทศ ภายในเชิงกลยุทธ์										
3.3	ด้านการปฏิบัติการเยี่ยมชั้น เรียน										
3.4	ด้านการประเมินผลและสรุปผล										
<b>ส่วนที่ 4 กลไกการบริหารจัดการ</b>											
4.1	การวางแผน										
4.2	การปฏิบัติตามแผน										
4.3	การตรวจสอบและประเมินผล										
4.4	การปรับปรุงแก้ไขการ ปฏิบัติงาน										
<b>ส่วนที่ 5 การประเมิน</b>											
	การประเมินผล										
<b>ส่วนที่ 6 เงื่อนไขความสำเร็จ</b>											
	เงื่อนไขความสำเร็จ										
<b>โดยรวม</b>											

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

.....

**ตอนที่ 3 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของคู่มือรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

โปรดพิจารณาความถูกต้องขององค์ประกอบคู่มือรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละด้านมีความเหมาะสมในระดับใด เมื่อท่านพิจารณาและตัดสินใจว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับใดแล้ว ขอความกรุณาท่านกาเครื่องหมาย ที่ตรงกับการตัดสินใจของท่าน ดังนี้

ให้ระดับคะแนน 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

ให้ระดับคะแนน 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก

ให้ระดับคะแนน 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง

ให้ระดับคะแนน 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย

ให้ระดับคะแนน 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
ส่วนที่ 1 บทนำ							
1.1	ความเป็นมาและความสำคัญ						
1.2	วัตถุประสงค์ของคู่มือรูปแบบ						
1.3	ประโยชน์ที่ได้จากคู่มือรูปแบบ						
1.4	นิยามศัพท์เฉพาะ						
1.5	คำชี้แจงคู่มือรูปแบบ						
ส่วนที่ 2 โครงสร้างและวิธีดำเนินการ							
2.1	โครงสร้างหลักของรูปแบบการนิเทศฯ						
2.2	วิธีดำเนินการ						
ส่วนที่ 3 การยกกร่างรูปแบบ							
3.1	หลักการ						
3.2	วัตถุประสงค์						
3.3	กลไกการบริหารจัดการ						
3.4	การประเมิน						
3.5	เงื่อนไขความสำเร็จ						
ส่วนที่ 4 เครื่องมือที่ใช้ประกอบการพัฒนาระบบ							
4.1	ใบงาน						

ข้อที่	รายการ	ความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
4.2	แบบทดสอบ						
4.3	แบบสอบถาม						
4.4	แบบประเมิน						
ส่วนที่ 5 ภาพรวมของรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบ							
5.1	การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนถึงกลุ่มเป้าหมายที่จะนำไปใช้						
5.2	รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความถูกต้อง ชัดเจน						
5.3	ภาษาที่ใช้มีความชัดเจนและเข้าใจง่าย						
5.4	การลำดับเนื้อหา และขั้นตอนง่ายต่อ การใช้งาน						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ..... ผู้ประเมิน  
 (..... )  
 วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

**แบบประเมินคุณภาพผู้เรียน ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21**  
**ด้านทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม**

ชื่อ-นามสกุล.....ระดับชั้น.....  
เรื่อง.....วัน/เดือน/ปีที่ประเมิน.....ครั้งที่.....  
ครูผู้ประเมิน.....

**คำชี้แจง :** ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องผลการประเมินผู้เรียนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน  
**เกณฑ์การให้คะแนน** 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

ที่	รายการประเมิน	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1.	ใช้เทคนิคการระดมสมองในการสร้างสรรค์งานที่เกิดจากความคิดที่หลากหลาย					
2.	สร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ เสริมทางความคิดและสติปัญญา					
3.	มีความละเอียดรอบคอบในการคิดวิเคราะห์และประเมิน สู่การพัฒนางานในเชิงสร้างสรรค์					
4.	มุ่งพัฒนา เน้นปฏิบัติและสื่อสารแนวคิดใหม่ ไปสู่ผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
5.	เปิดใจกว้างและยอมรับในมุมมองใหม่ๆ จากการรวมกลุ่มให้ข้อมูลและสะท้อนผล					
6.	แสดงให้เห็นถึงความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ในการทำงานและเข้าใจการนำแนวคิดใหม่มาใช้					
7.	เข้าใจว่าความล้มเหลวบ่อยครั้ง เป็นโอกาสในการเรียนรู้					
8.	ประยุกต์ใช้นวัตกรรม ต่อยอดความคิดเพื่อใช้สร้างนวัตกรรมใหม่					
9.	นำเอานวัตกรรมสู่การปฏิบัติและเกิดประโยชน์ต่อการปรับใช้อย่างสร้างสรรค์					
รวมคะแนน						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน  
(.....)



แบบประเมินคุณภาพผู้เรียน ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ด้านทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา

ชื่อ-นามสกุล.....ระดับชั้น.....

เรื่อง.....วัน/เดือน/ปีที่ประเมิน.....ครั้งที่.....

ครูผู้ประเมิน.....

คำชี้แจง : ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องผลการประเมินที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

เกณฑ์การให้คะแนน 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

ที่	รายการประเมิน	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1.	ใช้เหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพได้เหมาะสมตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น					
2.	สามารถคิดวิเคราะห์จากส่วนย่อยเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อภาพใหญ่ได้					
3.	มีประสิทธิภาพในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์เพื่อการยอมรับและความน่าเชื่อถือ					
4.	วิเคราะห์และประเมินประจักษ์พยาน ข้อโต้แย้ง เพื่อหาทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
5.	สังเคราะห์และเชื่อมโยงข้อมูล และสรุปผลที่เกิดขึ้นได้					
6.	ตีความสารสนเทศและให้ข้อสรุปบนฐานของการวิเคราะห์ที่มีความน่าเชื่อถือมากที่สุด					
7.	สะท้อนผลได้อย่างมีวิจารณ์อยู่บนพื้นฐานจากประสบการณ์และกระบวนการเรียนรู้					
8.	แก้ไขปัญหาได้ด้วยวิธีการ เทคนิคที่หลากหลาย					
9.	ระบุและถามคำถามสำคัญที่ชี้แจงมุมมองต่างๆ และนำไปสู่แนวทางการแก้ไขที่ดีขึ้น					
รวมคะแนน						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน  
(.....)





**แบบประเมินคุณภาพผู้เรียน ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21**  
**ด้านทักษะการสื่อสารและมีส่วนร่วม**

ชื่อ-นามสกุล.....ระดับชั้น.....  
เรื่อง.....วัน/เดือน/ปีที่ประเมิน.....ครั้งที่.....  
ครูผู้ประเมิน.....

**คำชี้แจง :** ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องผลการประเมินที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

**เกณฑ์การให้คะแนน** 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

ที่	รายการประเมิน	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1.	แสดงความคิดเห็นอย่างมีประสิทธิภาพด้วยทักษะการสื่อสารแบบต่างๆ ในบริบทที่หลากหลาย					
2.	มีประสิทธิภาพในการรับฟังที่สามารถสร้างทักษะองค์ความรู้คุณค่า ทศนคติและเกิดความสนใจใฝ่รู้					
3.	ใช้การสื่อสารเพื่อจุดมุ่งหมายต่างๆ มีทั้ง แจ้ง สั่งสอน จูงใจ และชักชวน					
4.	ใช้สื่อ เทคโนโลยีหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพและรู้ถึงผลกระทบที่เลือกใช้ได้					
5.	สื่อสารได้หลายรูปแบบในสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่แตกต่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ					
6.	สามารถทำงานร่วมกับทีมที่หลากหลายและยอมรับในความแตกต่างอย่างมีประสิทธิภาพ					
7.	มีความยืดหยุ่นและเต็มใจ ประนีประนอมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนรวม					
8.	มีความรับผิดชอบต่องานที่ทำและมองเห็นคุณค่าของการทำงานเป็นหมู่คณะ					
รวมคะแนน						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน  
(.....)



**แบบทดสอบก่อน- หลังการนิเทศภายในโรงเรียนตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์  
เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21**

**คำชี้แจง** เลือกคำตอบที่ถูกต้องที่สุด

1. ข้อใด คือผู้นิเทศภายในโรงเรียน
  1. ครูผู้สอน
  2. ผู้บริหารสถานศึกษา
  3. ผู้บริหารและครูผู้สอน
  4. ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งนิเทศภายใน
  
2. เป้าหมายสุดท้ายของการนิเทศภายในโรงเรียนคือข้อใด
  1. ครูจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  2. โรงเรียนได้รับรางวัลการประเมินในระดับต่าง ๆ
  3. ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานหลักสูตรและเป้าหมาย
  4. ผู้บริหารไม่ต้องมีการนิเทศภายใน
  
3. ข้อใดไม่ใช่กิจกรรมการนิเทศภายใน
  1. การสาธิตการสอน
  2. การศึกษาดูงาน
  3. การลาศึกษาต่อ
  4. การประชุม อบรม สัมมนา
  
4. สิ่งใดที่ทำให้ทราบถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน
  1. การจัดทำแผนนิเทศภายใน
  2. การสร้างสื่อ เครื่องมือนิเทศ
  3. การจัดทำแผนวัดผลนิเทศ
  4. การสะท้อนผลการนิเทศภายในร่วมกัน
  
5. แผนการนิเทศตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ฯ ที่ดีควรเป็นอย่างไร
  1. มีเป้าหมายในการพัฒนา
  2. สร้างแผนเล่มใหญ่ เล่มสาระมาก
  3. มีการติดตาม ประเมินผล
  4. สามารถนิเทศภายในบรรลุตามวัตถุประสงค์

6. กลไกการบริหารจัดการของการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ฯ นำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ข้อใดถูกต้อง
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน  
การประเมินและสรุปผล
  2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การประสานสัมพันธ์ การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน
  3. กระบวนการนิเทศการศึกษา การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน  
การประเมินและสรุปผล
  4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน การวัดและประเมินผล
7. สิ่งที่ควรนำมาใช้ในการจัดทำกรวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
1. ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580)
  2. นโยบายการจัดการศึกษาทุกระดับ
  3. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
  4. ถูกทุกข้อ
8. ก่อนจะเริ่มดำเนินการปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียนจะต้องทำข้อใดก่อน
1. กำหนดวิธีนิเทศ
  2. สังเกตการสอน
  3. ปรับปรุงแผนนิเทศ
  4. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับการนิเทศ
9. ข้อใดกล่าว ไม่ถูกต้อง เกี่ยวกับการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์
1. เน้นบรรยากาศความร่วมมือของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ
  2. กิจกรรมที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบและรองรับด้วยข้อมูลสารสนเทศ
  3. กิจกรรมช่วยให้ครูผู้รับการนิเทศสะท้อนผลการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา
  4. เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้รับการนิเทศ

10. ข้อใดเป็นผลกระทบจากการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์?
  1. ผู้รับการนิเทศมีความพึงพอใจ
  2. เกิดการพัฒนาการเรียนการสอน
  3. นักเรียนมีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
  4. โรงเรียนมีแผนการนิเทศภายในที่มีคุณภาพ
11. ความจำเป็นที่ต้องมีการนิเทศภายในฯ คือข้อใด
  1. เกิดการพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการ
  2. ทำให้ครูผู้สอนมีความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน
  3. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาตรงตามหลักสูตรสถานศึกษา
  4. ถูกทุกข้อ
12. ข้อใดที่สื่อความหมายถึงการนิเทศภายในฯ น้อยที่สุด
  1. การจัดการ
  2. การประสาน
  3. การกระตุ้น
  4. การส่งเสริม ช่วยเหลือ
13. หน่วยงานใดเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ฯ มากที่สุด
  1. โรงเรียน
  2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  4. สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
14. การสนับสนุนส่งเสริมให้ดำเนินการนิเทศภายในทุกโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นหน้าที่ของใคร
  1. ผู้บริหารโรงเรียน
  2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  3. หัวหน้างานวิชาการโรงเรียน
  4. ผู้ปกครอง และชุมชนของโรงเรียน
15. พัฒนาการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นหน้าที่ของใคร
  1. ครูผู้สอน
  2. ศึกษาพิเศษ
  3. ผู้บริหารโรงเรียน
  4. หัวหน้างานวิชาการโรงเรียน

16. ภาพความสำเร็จของการบริหารจัดการการนิเทศภายในฯ ข้อใดสำคัญที่สุด
1. พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางอาชีพ
  2. มีแผนการนิเทศที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา
  3. มีการพัฒนาและใช้หลักสูตรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
  4. มีการนิเทศตามแผนการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
17. ครูผู้สอนท่านใดควรได้รับการปรับปรุงการสอนมากที่สุด
1. ครูตา ให้จดตามคำบอกเรื่อง การหาความจุของถังข้าวสาร
  2. ครูแมว สั่งให้นักเรียนวาดภาพตามจินตนาการ
  3. ครูหม่อม แบ่งกลุ่มนักเรียนทดลองการศึกษา
  4. ครูออย พานักเรียนไปดูโรงงานผลิตนมพาสเจอร์ไรด์
18. ข้อใดคือผลกระทบขั้นสุดท้ายของการจัดระบบการนิเทศภายในโรงเรียน
1. คุณภาพของครู
  2. คุณภาพของนักเรียน
  3. คุณภาพผู้บริหารสถานศึกษา
  4. คุณภาพผู้ปกครอง
19. กิจกรรมการนิเทศที่มุ่งให้ความรู้ผู้อื่นเห็นกระบวนการและวิธีการดำเนินการคือข้อใด
1. การสัมภาษณ์
  2. การสังเกต
  3. การฟังบรรยาย
  4. การสาธิต
20. เครื่องมือที่ใช้ในการนิเทศภายในของสถานศึกษาที่สามารถนำผลการนิเทศมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษาได้ดีที่สุดคือข้อใด
1. แบบสอบถาม
  2. แบบประเมิน
  3. แบบสังเกต
  4. แบบทดสอบ

เฉลยแบบทดสอบการนิเทศภายในโรงเรียนตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์  
เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

---

1. 4	11. 4
2. 1	12. 1
3. 3	13. 1
4. 4	14. 2
5. 4	15. 1
6. 1	16. 4
7. 4	17. 1
8. 4	18. 2
9. 3	19. 2
10. 3	20. 3

.....



แบบประเมินความพึงพอใจการพัฒนาารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจ เรื่องการพัฒนาารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบประเมินความพึงพอใจการพัฒนาารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและหากมีประเด็นควรต้องปรับปรุงแก้ไขหรือเพิ่มเติมขอความกรุณาระบุในตอนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. ตำแหน่ง

ครู

ผู้บริหารสถานศึกษา

3. อายุการปฏิบัติงาน

ต่ำกว่า 6 ปี

6 - 10 ปี

11 - 15 ปี

16 ปีขึ้นไป

4. วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก



**ตอนที่ 2** แบบประเมินความพึงพอใจการใช้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาแต่ละข้อคำถามที่เกี่ยวกับความพึงพอใจที่มีต่อการใช้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษาว่ามีความพึงพอใจต่อองค์ประกอบ/ตัวชี้วัดที่เกิดจากการนำไประบบไปใช้ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ที่ตรงกับความเป็นจริง ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
<b>1. หลักการและเหตุผล</b>					
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา					
1.2 ความจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายใน					
<b>2. ความมุ่งหมาย</b>					
2.1 มีความชัดเจน					
2.2 ครอบคลุมทุกเนื้อหา					
2.3 สามารถบรรลุผลได้					
<b>3. องค์ประกอบการนิเทศภายในฯ</b>					
3.1 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม					
3.2 ด้านการวางแผนการนิเทศภายในเชิงกลยุทธ์					
3.3 ด้านการปฏิบัติการเยี่ยมชั้นเรียน					
3.4 ด้านการประเมินและสรุปผล					
<b>4. กลไกในการบริหารจัดการ</b>					
4.1 การวางแผน					

ตาราง (ต่อ)

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
4.2 การปฏิบัติตามแผน					
4.3 การตรวจสอบและประเมินผล					
4.4 การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน					
<b>5. การประเมิน</b>					
5.1 ตรงตามวัตถุประสงค์รูปแบบ					
5.2 ครอบคลุมในสิ่งที่ต้องการวัดและประเมินผลสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21					
<b>6. เงื่อนไขความสำเร็จ</b>					
6.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์					
6.2 ครอบคลุมวิธีดำเนินการมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21					
<b>เฉลี่ยโดยรวม</b>					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ..... ผู้ประเมิน  
(.....)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....



ภาคผนวก ค  
ค่าความเชื่อมั่น ค่าอำนาจจำแนก

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

ตาราง 49 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด  
การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการ  
เรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ความ สอดคล้อง	ค่าดัชนีความ สอดคล้อง (I-CVI)	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
2	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
3	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
4	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
5	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
6	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
7	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
8	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
9	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
10	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
11	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
12	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
13	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
14	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
15	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
16	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
17	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
18	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
19	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 50 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการพัฒนาองค์ประกอบและตัวชี้วัด

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ความ สอดคล้อง	ค่าดัชนีความ สอดคล้อง (I-CVI)	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
2	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
3	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
4	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
5	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
6	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
7	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
8	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
9	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
10	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
11	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
12	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
13	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
14	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
15	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
16	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
17	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
18	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
19	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 51 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการพัฒนาองค์ประกอบและ  
ตัวชี้วัด

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	สรุปผล	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	สรุปผล
1	.78	ใช้ได้	11	.71	ใช้ได้
2	.78	ใช้ได้	12	.81	ใช้ได้
3	.80	ใช้ได้	13	.65	ใช้ได้
4	.84	ใช้ได้	14	.72	ใช้ได้
5	.84	ใช้ได้	15	.71	ใช้ได้
6	.79	ใช้ได้	16	.71	ใช้ได้
7	.83	ใช้ได้	17	.71	ใช้ได้
8	.79	ใช้ได้	18	.77	ใช้ได้
9	.79	ใช้ได้	19	.82	ใช้ได้
10	.83	ใช้ได้			
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .94					



ตาราง 52 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					Validity	I-CVI	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
2	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
3	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
4	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
5	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
6	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
7	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
8	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
9	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
10	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
11	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
12	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
13	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
14	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
15	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
16	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
17	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
18	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
19	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 53 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	สรุปผล	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	สรุปผล
1	.74	ใช้ได้	11	.77	ใช้ได้
2	.78	ใช้ได้	12	.79	ใช้ได้
3	.85	ใช้ได้	13	.65	ใช้ได้
4	.62	ใช้ได้	14	.66	ใช้ได้
5	.83	ใช้ได้	15	.77	ใช้ได้
6	.85	ใช้ได้	16	.82	ใช้ได้
7	.73	ใช้ได้	17	.85	ใช้ได้
8	.81	ใช้ได้	18	.85	ใช้ได้
9	.85	ใช้ได้	19	.85	ใช้ได้
10	.68	ใช้ได้			

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .92

ตาราง 54 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					Validity	I-CVI	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
2	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
3	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
4	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้



ตาราง 55 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายใน  
ตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษ  
ที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
3	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
4	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
5	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
6	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
7	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
8	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
9	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
10	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
11	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
12	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
13	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
14	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
15	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
16	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
17	1	1	1	1	1	5	1.00	ใช้ได้
18	1	1	1	1	1	4	1.00	ใช้ได้
19	1	1	1	1	1	4	1.00	ใช้ได้
20	1	1	1	1	1	4	1.00	ใช้ได้

ตาราง 56 ค่าความยาก อำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจ  
เกี่ยวกับการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มี  
ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

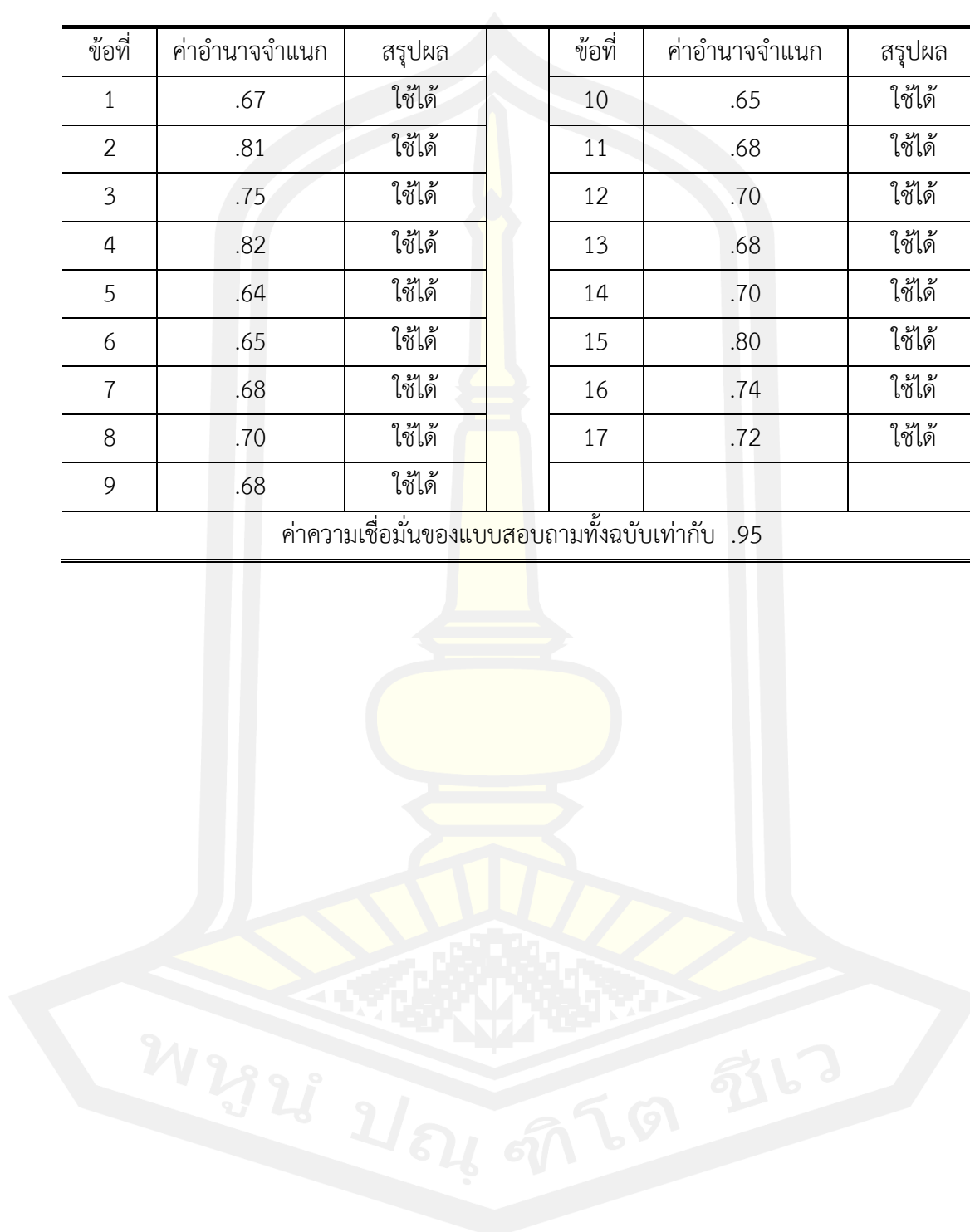
ข้อที่	ค่าความยาก	สรุปผล	ค่าอำนาจจำแนก	สรุปผล
1	.68	ใช้ได้	.42	ใช้ได้
2	.54	ใช้ได้	.46	ใช้ได้
3	.70	ใช้ได้	.65	ใช้ได้
4	.48	ใช้ได้	.52	ใช้ได้
5	.54	ใช้ได้	.58	ใช้ได้
6	.65	ใช้ได้	.48	ใช้ได้
7	.75	ใช้ได้	.50	ใช้ได้
8	.70	ใช้ได้	.62	ใช้ได้
9	.63	ใช้ได้	.74	ใช้ได้
10	.65	ใช้ได้	.70	ใช้ได้
11	.71	ใช้ได้	.58	ใช้ได้
12	.40	ใช้ได้	.62	ใช้ได้
13	.42	ใช้ได้	.60	ใช้ได้
14	.34	ใช้ได้	.65	ใช้ได้
15	.72	ใช้ได้	.71	ใช้ได้
16	.60	ใช้ได้	.64	ใช้ได้
17	.65	ใช้ได้	.62	ใช้ได้
18	.45	ใช้ได้	.62	ใช้ได้
19	.53	ใช้ได้	.80	ใช้ได้
20	.58	ใช้ได้	.70	ใช้ได้
ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับเท่ากับ .95				

ตาราง 57 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามความพึงพอใจ

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					Validity	I-CVI	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
2	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
3	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
4	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
5	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
6	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
7	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
8	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
9	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
10	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
11	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
12	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
13	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
14	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
15	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
16	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้
17	/	/	/	/	/	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 58 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความพึงพอใจ

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	สรุปผล	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	สรุปผล
1	.67	ใช้ได้	10	.65	ใช้ได้
2	.81	ใช้ได้	11	.68	ใช้ได้
3	.75	ใช้ได้	12	.70	ใช้ได้
4	.82	ใช้ได้	13	.68	ใช้ได้
5	.64	ใช้ได้	14	.70	ใช้ได้
6	.65	ใช้ได้	15	.80	ใช้ได้
7	.68	ใช้ได้	16	.74	ใช้ได้
8	.70	ใช้ได้	17	.72	ใช้ได้
9	.68	ใช้ได้			
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .95					





ภาคผนวก ง

คู่มือการใช้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน  
ให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน

## คู่มือการใช้รูปแบบ

การนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์  
เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21  
ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



นายกฤษณ์พิสิฐ คงนุรัตน์ นิสิตปริญญาเอก  
รศ.ดร.ธรินธร นามวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษา  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คู่มือการใช้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์  
เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จัดทำโดย  
นายบุญชูพิสิฐ คงนุรัตน์

เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาการศึกษาดุฎิบัณฑิต  
สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## คำนำ

คู่มือรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการของสถานศึกษาในการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเนื้อหาคู่มือ ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 บทนำ

ส่วนที่ 2 โครงสร้างและวิธีดำเนินการของรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 3 การยกกร่างรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 4 เครื่องมือที่ใช้ประกอบการพัฒนารูปแบบ

เอกสารเล่มนี้ได้นำเสนอสาระที่สำคัญการดำเนินการตามกระบวนการพัฒนารูปแบบ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหาร หัวหน้างานวิชาการ ครูผู้สอน ได้ศึกษาและนำรูปแบบไปใช้ในการพัฒนาการนิเทศภายในสถานศึกษาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. อรินธร นามวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องในการสร้างและพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือด้วยดีไว้ ณ โอกาสนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี และ คู่มือฉบับนี้จะ เป็นแนวทางที่ดีและก่อให้เกิดประโยชน์กับผู้นำไปใช้และส่งผลให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

นายภูษิตพิสิฐ คุงนุรัตน์

นิสิตปริญญาการศึกษาคุษภูบัณฑิตสาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



## สารบัญ

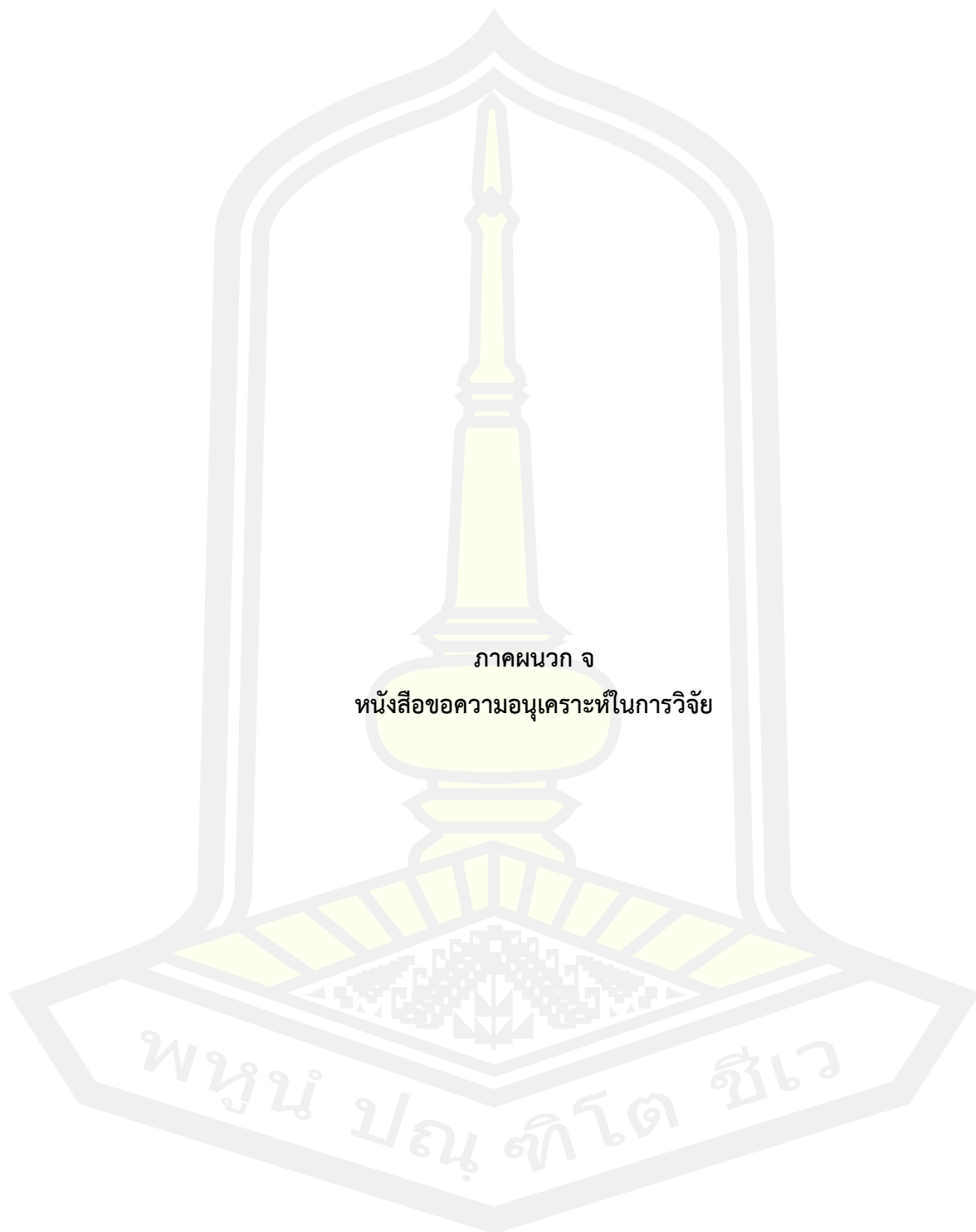
	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญ	1
วัตถุประสงค์ของคู่มือรูปแบบ	4
ประโยชน์ที่ได้จากคู่มือรูปแบบ	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
คำชี้แจงคู่มือระบบ	6
ส่วนที่ 2 โครงสร้างและวิธีดำเนินการของรูปแบบ	9
โครงสร้างหลักของรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์	
เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียน	
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	9
วิธีดำเนินการของรูปแบบ	11
ส่วนที่ 3 การยกร่างรูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	
ให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ	
การศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้	13
ส่วนที่ 4 เครื่องมือที่ใช้ประกอบการพัฒนารูปแบบ	23
แบบประเมินสอบถามความเหมาะสมขององค์ประกอบคู่มือรูปแบบการนิเทศภายใน	
ตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้	
ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	23
แบบประเมินความพึงพอใจการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการ	
เชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	
ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	29
แบบประเมินคุณภาพผู้เรียน ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ด้านทักษะความคิดสร้างสรรค์	
และนวัตกรรม	31
แบบประเมินคุณภาพผู้เรียน ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ด้านทักษะความคิดสร้างสรรค์	
และนวัตกรรม	35
แบบประเมินคุณภาพผู้เรียน ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ด้านทักษะความคิดสร้างสรรค์	
และนวัตกรรม	37
บรรณานุกรม	42



คู่มือการใช้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพ  
ผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

เผยแพร่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2564

พหุบัณฑิต ชีวะ





ที่ อว 0605.5(2)/ว1088

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 เมษายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร. วีระพงษ์ เทียมวงษ์

ด้วย นายกฤษณ์พิสิษฐ์ คงนุรัตน์ นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิตินจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โดมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0629695818



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216  
ที่ อว 0605.5(2)/ว1088 วันที่ 29 เมษายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา

ด้วย นายบุญชีพสิริภูมฺ์ คงนุรัตน์ นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216  
ที่ อว 0605.5(2)/ว1088 วันที่ 29 เมษายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี

ด้วย นายบุญชีพสิริภูษิต คณฤ์ตัน นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินทร์ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216  
ที่ อว 0605.5(2)/ว1088 วันที่ 29 เมษายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์

ด้วย นายบุญชูพิสิฏฐ์ คงนรัตน์ นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรรณ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

บุญชู พิสิฏฐ์



ที่ อว 0605.5(2)/ว1089

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 เมษายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ชนาธิป หุ้ยแป

ด้วย นายกฤษณ์พิสิษฐ์ คงนรัตน์ นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดงานวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0629695818





ที่ อว 0605.5(2)/ว1089

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 เมษายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.สุวิทย์ มูลคำ

ด้วย นายบุญชูพิสิฎฐ์ คงนุรัตน์ นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดงานวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0629695818



ที่ อว 0605.5(2)/ว1089

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 เมษายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ศุภณัฐ อินทร์งาม

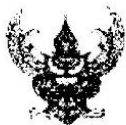
ด้วย นายกุญช์พิสิษฐ์ คงนุรัตน์ นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดงานวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0629695818



**บันทึกข้อความ**

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ อว 0605.5(2) / ว 2410

วันที่ 8 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกำแหง

ด้วย นายกุลชัยพิสิษฐ์ คงนุรัตน์ นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินทร์ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus group) รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในวันพุธที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2564 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216  
ที่ อว 0605.5(2) / ว 2410 วันที่ 8 พฤศจิกายน 2564  
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี

ด้วย นายกุญช์พิสิฎฐ์ คงนรัตน์ นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus group) รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในวันที่พุธที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2564 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



ที่ อว 0605.5(2) / ว 2410

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ

ด้วย นายบุญชัยพิสิฐ คงนุรัตน์ นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินทร์ นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus group) รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในวันที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2564 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0629695818



ที่ อว 0605.5(2) / ว 2410

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลาด จันทร์สมบัติ

ด้วย นายกุลชัยพิสิฎฐ์ คงนุรัตน์ นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus group) รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในวันที่พุธที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2564 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0629695818



ที่ อว 0605.5(2) / ว 2410

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุภาพ ไชยทอง

ด้วย นายบุญชัยพิสิษฐ์ คงนุรัตน์ นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ก.ศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus group) รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในวันพุธที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2564 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0629695818



ที่ อว 0605.5(2) / ว 2410

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ดร.สุวิทย์ มุลคำ

ด้วย นายบุญชูพิสิษฐ คงนุรัตน์ นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus group) รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในวันที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2564 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0629695818





ที่ อว 0605.5(2) / ว 2410

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ดร.ธนาศักดิ์ ศิริบุญยพันธ์

ด้วย นายกุญช์พิสิษฐ คงนุรัตน์ นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus group) รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในวันพุธที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2564 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0629695818



ที่ อว 0605.5(2) / ว 2410

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ดร.ประพันธ์ ชันโมลี

ด้วย นายณัฐพัชร์ คงนุรัตน์ นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus group) รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในวันที่พุธที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2564 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0629695818



ที่ อว 0605.5(2) / ว 2410

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ดร.มนูญ เพชรมีแก้ว

ด้วย นายกุญช์พิสิฐ คุงนรัตน์ นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. ธรินธร นามวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus group) รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในวันที่พุธที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2564 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จิตสุวรรณ์)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนีสิต 0629695818



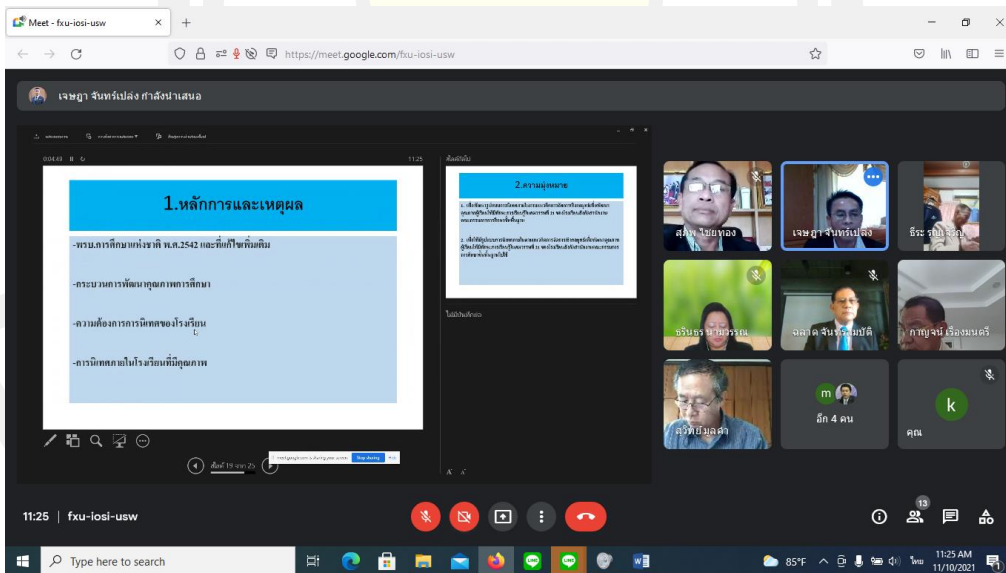
ภาคผนวก ฉ

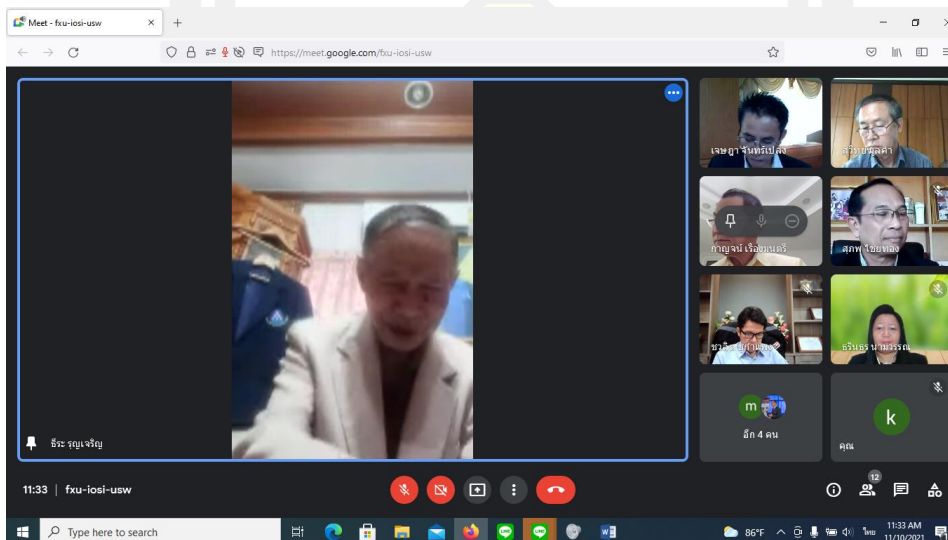
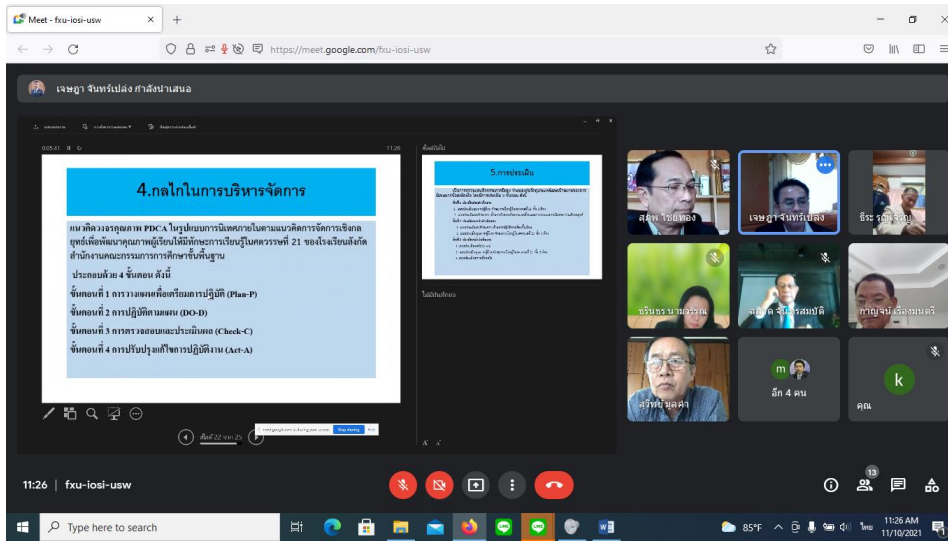
ตัวอย่างภาพกิจกรรมประกอบการดำเนินการวิจัย

พหุบัณฑิตวิทย์

### ภาพกิจกรรม

การสัมมนากลุ่มย่อยเพื่อความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของร่าง  
รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะ  
การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน





## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายกุญช์พิสิฐ คงนุรัตน์
วันเกิด	วันที่ 3 มีนาคม พ.ศ. 2521
สถานที่เกิด	อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 62 หมู่ที่ 3 ตำบลไผ่ อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ รหัสไปรษณีย์ 32130
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ศึกษานิเทศก์
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 เลขที่ 219 หมู่ที่ 1 ถนนศรีรัตน ตำบลรัตนบุรี อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ รหัสไปรษณีย์ 32130
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2540 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ พ.ศ. 2544 ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาสถิติ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2552 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2565 ปริญญาการศึกษาดุซงึ่บัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พจนัน ปณู ทิโต ชีเว