

กลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก



นางสาวนันทพร พนาตรีสวัสดิ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชานิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง  
การศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

STRATEGIES OF IN-SCHOOL SUPERVISION FOR SMALL SIZED SECONDARY SCHOOLS

Miss Nonthaporn Panatreswas



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Education Program in Supervision and Curriculum

Development

Department of Educational Policy Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2016

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

กลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

โดย

นางสาวนนทพร พนาตรีสวัสดิ์

สาขาวิชา

นิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จุไรรัตน์ สุตรุ่ง

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริเดช สุชีวะ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา นียมาภา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จุไรรัตน์ สุตรุ่ง)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร. ดวงกมล บางขวด)

นนทพร พนาศรีสวัสดิ์ : กลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก (STRATEGIES OF IN-SCHOOL SUPERVISION FOR SMALL SIZED SECONDARY SCHOOLS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร. จุไรรัตน์ สุตรุ่ง, 211 หน้า.

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก 2) เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก 3) เพื่อนำเสนอกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ประชากรคือ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กเขตพื้นที่ภาคกลาง ในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-5 และ 17-18 โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหาร รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และครู 149 โรงเรียน จำนวน 447 คน สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนี PNI Modified และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการปฏิบัติการนิเทศมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด สภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการนิเทศภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ค่าดัชนี ของความต้องการจำเป็นการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โดยภาพรวม ( $= 0.292$ ) เรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ ด้านการวางแผนการนิเทศ ( $= 0.317$ ) รองลงมาคือ ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน ( $= 0.298$ ) ด้านการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ ( $= 0.289$ ) จุดแข็ง 32 ข้อ จุดอ่อน 12 ข้อ โอกาส 5 ข้อ และอุปสรรค 30 ข้อ

กลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์ รอง 28 วิธีการดำเนินการ ดังนี้กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพการจัดการระบบข้อมูลเพื่อการนิเทศภายในอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์รอง 1.1) สนับสนุนให้เกิดการรวบรวมปัญหาการจัดการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ 1.2) ส่งเสริมการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการนิเทศภายในให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 2 เร่งพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการการนิเทศภายในโรงเรียน กลยุทธ์รอง 2.1) ส่งเสริมการวางแผนจัดการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ 2.2) สนับสนุนการจัดการทรัพยากรและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 3 ผลักดันให้เกิดภาคีเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการนิเทศภายใน กลยุทธ์รอง 3.1) ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3.2) สร้างความร่วมมือจากองค์กรต่าง ๆ และโรงเรียนเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการนิเทศภายใน กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศภายในให้มีคุณภาพ กลยุทธ์รอง 4.1) เสริมสร้างศักยภาพระบบกำกับติดตามงานนิเทศ 4.2) ส่งเสริมการประเมินผลการนิเทศภายในให้มีคุณภาพ

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง ปลายมือชื่อนิสิต .....

การศึกษา ปลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

สาขาวิชา นิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร

ปีการศึกษา 2559

# # 5883871027 : MAJOR SUPERVISION AND CURRICULUM DEVELOPMENT

KEYWORDS: STRATEGIES / IN-SCHOOL SUPERVISION / SMALL SIZED SCHOOLS

NONTHAPORN PANATRESWAS: STRATEGIES OF IN-SCHOOL SUPERVISION FOR SMALL SIZED SECONDARY SCHOOLS.

ADVISOR: ASST. PROF. JURAIRAT SUDRUNG, Ph.D., 211 pp.

The purposes of this research were 1) to study the authentic and desirable state of in-school supervision for small sized secondary schools 2) to analyze the strengths, weakness, opportunities and threats of in-school supervision for small sized secondary schools 3) to propose in-school supervision strategies for small sized secondary schools. The populations were 236 small sized secondary schools in Central Region under the Office of Education Region 1-5 and 17-18. The research instrument used was a questionnaire. The samplings were 447 secondary school administrators, school deputy directors of academic affairs, and teachers in 149 schools. The data was analyzed by frequency, percentages, mean, and standard deviation, PNI modifier, and content analysis.

The findings of the research were: The overall of current states of in-school supervision for small sized secondary schools was at the moderate level. Considering each field of study, it was found that in-school supervision activity is at the highest level. The overall of desirable states of in-school supervision for small sized secondary schools was at a high level. Considering each field of study, it was found that analyzing the school problems is at the highest level. The PNI modified index values of the needs of in-school supervision for small sized secondary schools overall is 0.292. The PNI modified index values in order of priority are as follows: planning of supervision (PNImodified = 0.317), followed by analyzing the school problems (PNImodified = 0.298), and evaluation and supervision report (PNImodified = 0.298). There are 32 strengths, 12 weaknesses, 5 opportunities, and 30 threats.

Strategies of in-school supervision for small sized secondary schools consisted of 4 main primary strategies, 8 subordinate secondary strategies and 28 procedures: the first main strategy was to 1) develop the capacity of informational systems for in-school supervision effectively, subordinate strategies were to 1.1) systematically support gathering all in-school supervision problems, 1.2) promote the data analysis for in-school supervision effectively. The second main strategy was to 2) potentially have rapid development in-school supervision management, subordinate strategies were to 2.1) encourage the planning of in-school supervision systematically, 2.2) support an effective management of human resources and other resources. The third main strategy was to 3) stimulate building a networking partnership to increase the effectiveness of in-school supervision activities, subordinate strategies were to 3.1) encourage a professional learning community, 3.2) collaborate with other organizations and school networks to enhance in-school supervisory activities. The forth main strategy was to 4) develop the system for evaluation and reporting of in-school supervision, subordinate strategies were to 4.1) potentially strengthen monitoring systems, 4.2) encourage effective evaluation of in-school supervision.

Department: Educational Policy Management and  
Leadership

Student's Signature .....

Advisor's Signature .....

Field of Study: Supervision and Curriculum Development

Academic Year: 2016

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ สุดรุ่ง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไข ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ รองศาสตราจารย์วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด อาจารย์เพิ่มเกียรติ ขมวัฒนา อาจารย์ปัญญา อัครพุทธพงศ์ อาจารย์นาทพงศ์ หनुสวัสดิ์ และคณาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำในการทำงาน ตลอดจนให้กำลังใจที่มีคุณค่ายิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาตรวจสอบแก้ไขและให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และตรวจสอบร่างกลยุทธ์ รวมถึงนักวิชาการทุกท่านที่ ให้นำแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และความรู้ต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่นิตยาและคุณพ่อกานต์ ขอขอบคุณนายจารุกิตติ์ สิทธิยานนท์ นางสาวอินทิพร นางสาวณัฐตา และทุกคนในครอบครัวที่ให้กำลังใจ สนับสนุนช่วยเหลือทั้ง แรงกายแรงใจ และทุนทรัพย์ จนผู้วิจัยประสบผลสำเร็จ

ขอขอบคุณเพื่อนครูโรงเรียนจิตรลดาที่คอยให้กำลังใจในการศึกษา นางสาวอัมพวรรณ สิริรักษ์ นายสุรณิต เวชโซ เพื่อน ๆ พี่ ๆ และน้อง ๆ สาขาวิชานิติศาสตร์ทุกคนที่คอยช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้ตลอดมา

หากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ก่อให้เกิดคุณประโยชน์ต่อวงการศึกษ ขอมอบคุณความดีนี้ ให้กับทุกท่านที่กล่าวมาข้างต้น

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ .....	5
ความเป็นมาและที่มาของปัญหา.....	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
ตอนที่ 1 แนวคิดการนิเทศการศึกษา.....	15
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์.....	30
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็ก .....	47
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	69
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	74
ระเบียบวิธีการวิจัย .....	74
แหล่งข้อมูล/ประชากร.....	74
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	75
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	76
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	79
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก .....	81
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการนิเทศภายในโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก .....	108

ตอนที่ 4 ผลการปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก...	162
บทที่ 5 สรุปลผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	167
สรุปลผลการวิจัย.....	167
อภิปรายผลการวิจัย.....	175
ข้อเสนอแนะ .....	185
รายการอ้างอิง .....	187
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	211





## สารบัญตาราง

ตาราง 1 ความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน (n=360).....	79
ตาราง 2 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายใน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาพรวม.....	81
ตาราง 3 ผลการวิเคราะห์รายด้าน ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน เรื่อง การรวบรวม ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา.....	82
ตาราง 4 ผลการวิเคราะห์รายด้าน ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน เรื่อง วิเคราะห์ สาเหตุของปัญหา.....	84
ตาราง 5 ผลการวิเคราะห์รายด้าน ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน เรื่อง การ จัดลำดับความสำคัญของปัญหา .....	86
ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์รายด้าน สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ด้านการวางแผนการ นิเทศเรื่อง การจัดโครงสร้างการนิเทศภายใน .....	88
ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์รายด้าน สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ด้านการวางแผนการ นิเทศเรื่อง การจัดบุคลากร.....	90
ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์รายด้าน สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ด้านการวางแผนการ นิเทศเรื่อง การจัดทรัพยากร .....	92
ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์รายด้าน สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ด้านการวางแผนการ นิเทศเรื่อง การทำแผนการนิเทศ.....	94
ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์รายด้าน สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ด้านการวางแผนการ นิเทศ เรื่อง การสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ .....	96
ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์รายด้าน สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ด้านการปฏิบัติการ นิเทศเรื่อง จัดกิจกรรมการนิเทศ.....	98
ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์รายด้าน สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ด้านการปฏิบัติการ นิเทศเรื่อง การประสานงานและอำนวยความสะดวก.....	100
ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์รายด้าน สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ด้านการปฏิบัติการ นิเทศเรื่อง การสร้างขวัญกำลังใจ.....	102

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์รายด้าน สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ด้านการประเมินผล และรายงานผลการนิเทศ เรื่อง การกำกับติดตามงานนิเทศ .....	103
ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์รายด้าน สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ด้านการประเมินผล และรายงานผลการนิเทศ เรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานนิเทศและวางแผนงานในการแก้ไข .	105
ตาราง 16 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการนิเทศ ภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน เรื่องการ รวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา.....	109
ตาราง 17 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการนิเทศ ภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน เรื่องการ วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา .....	111
ตาราง 18 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการนิเทศ ภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน เรื่องการลำดับ ความสำคัญของปัญหา .....	112
ตาราง 19 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการนิเทศ ภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการจัดโครงสร้างการนิเทศ ภายใน.....	114
ตาราง 20 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการนิเทศ ภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการจัดบุคลากร.....	116
ตาราง 21 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการนิเทศ ภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการจัดสรรทรัพยากร .....	117
ตาราง 22 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการนิเทศ ภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการทำแผนการนิเทศ.....	119
ตาราง 23 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการนิเทศ ภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการสร้างสื่อและเครื่องมือ การนิเทศ.....	120
ตาราง 24 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการนิเทศ ภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการปฏิบัติการนิเทศ เรื่องการจัดกิจกรรมการนิเทศ .....	122

ตาราง 25 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการนิเทศ ภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการปฏิบัติการนิเทศ เรื่องการประสานงานและอำนวยความสะดวก ความสะดวก.....	124
ตาราง 26 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการนิเทศ ภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการปฏิบัติการนิเทศ เรื่องการสร้างขวัญกำลังใจ.....	125
ตาราง 27 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการนิเทศ ภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ เรื่องการ กำกับติดตามงานนิเทศ.....	126
ตาราง 28 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการนิเทศ ภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ เรื่องการ ประเมินผลการดำเนินงานนิเทศและวางแนวทางในการแก้ไข.....	128
ตาราง 29 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ตามสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก .....	130
ตาราง 30 สรุปการเรียงลำดับความสำคัญของสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก .....	142
ตาราง 31 ร่างกลยุทธ์ (SO) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + โอกาส (Opportunities) ของการ นิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก .....	148
ตาราง 32 ร่างกลยุทธ์ (ST) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + อุปสรรค (Treats) ของการนิเทศ ภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก.....	152
ตาราง 33 ร่างกลยุทธ์ (WO) ที่ได้จากจุดอ่อน (Weakness) + โอกาส (Opportunities) ของการ นิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก .....	156
ตาราง 34 ร่างกลยุทธ์ (WT) ที่ได้จากจุดอ่อน (Weakness) + อุปสรรค (Treats) ของการนิเทศ ภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก.....	158
ตาราง 35 นำเสนอกกลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก (ฉบับสมบูรณ์).....	163

## สารบัญภาพ

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	12
แผนภาพที่ 2 แผนผังโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียน .....	23
แผนภาพที่ 3 กิจกรรมพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	34
แผนภาพที่ 4 TOWS Matrix .....	41



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและที่มาของปัญหา

“การศึกษาสร้างคน คนสร้างชาติ” แสดงให้เห็นว่าการศึกษามีความจำเป็นและเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติ ประเทศที่มีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพย่อมก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งด้านการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การพัฒนาประเทศจะมั่นคงและยั่งยืนได้นั้น ต้องเกิดจากการสร้างรากฐานของประเทศให้แข็งแกร่งและมั่นคง การพัฒนาการศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำประเทศชาติให้พัฒนาสู่เป้าหมาย ยุกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับประเทศอื่นได้อย่างภาคภูมิใจ สอดคล้องกับหลักการ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยให้คนเป็นศูนย์กลาง เพื่อสร้างความมั่นคงของชาติและเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2560) การพัฒนาการศึกษานั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากภาครัฐ หากภาครัฐมองไม่เห็นความสำคัญของการศึกษาแล้ว การขับเคลื่อนนโยบายต่างๆ ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการพัฒนาระบบการศึกษาของประเทศ นโยบาย ปิงบประมาณ พ.ศ. 2560 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดนโยบายเร่งรัดปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ทันเหตุการณ์ ทันโลก ให้สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม พัฒนาความแข็งแกร่งทางการศึกษา ให้นักเรียนทุกระดับทุกประเภท รวมถึง เด็กพิการ และด้อยโอกาส มีความรู้ และทักษะแห่งโลกยุคใหม่ควบคู่กันไป โดยเฉพาะทักษะการอ่าน การเขียน และการคิด เพื่อให้มีความพร้อมเข้าสู่การศึกษาระดับสูง และโลกของการทำงาน เร่งปรับระบบสนับสนุนการจัดการศึกษาที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ยุกระดับความแข็งแกร่งมาตรฐานวิชาชีพครูและผู้บริหารโรงเรียน ให้ครูเป็นผู้ที่มีความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียน มีความสามารถในการบริหารจัดการ และเป็นผู้นำทางวิชาการ สร้างระบบให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นองค์กรคุณภาพที่แข็งแกร่ง และมีประสิทธิภาพเพื่อให้บริการที่ดี สร้างพลเมืองดีที่ตื่นตัวและอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมพหุวัฒนธรรมได้ พุ่มเทมาตรการเพื่อยกระดับคุณภาพโรงเรียนที่พัฒนาแล้ว และโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่ได้คุณภาพ เพื่อไม่ให้นักเรียนต้องเสียโอกาสได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560)

จากนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ภาครัฐต้องการปฏิรูปพัฒนาการศึกษาไทยให้มีประสิทธิภาพ แก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางโอกาสในการเข้าถึงการศึกษา รวมทั้งให้ความสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่ได้คุณภาพ โดยมีการสำรวจโรงเรียนขนาดเล็กที่มีปัญหาขาดแคลนครู ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ ปัญหา นักเรียนไม่มาเรียน และติดยาเสพติด โรงเรียนเหล่านี้จึงจัดเป็นโรงเรียนที่ต้องการการพัฒนาอย่างเร่งด่วน (ไทยรัฐ, 2559) นโยบายดังกล่าวถือเป็นโอกาสอันดีของโรงเรียนขนาดเล็กที่จะได้รับงบประมาณและการดูแลจากรัฐ ในการเข้ามาพัฒนาคุณภาพโรงเรียนให้มีมาตรฐานและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน, 2559) ผลการการจัดการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2558 พบว่านักเรียนที่เข้ารับการทดสอบในระดับชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 3 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีระดับคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ในทุกรายวิชา แสดงให้เห็นถึงความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาอย่างเห็นได้ชัดระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดอื่นๆ ในภาคกลางของประเทศไทย โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษา Nieto and Ramos (2013) พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดเล็ก มีผลคะแนน Programme for International Student Assessment (PISA) ที่ต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาในประเทศไทยที่ทำการศึกษาโดย Lathapipat (2014) พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีประสิทธิภาพในการจัดการต้นทุนมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กภายใต้เป้าหมายความสำเร็จทางการศึกษาของนักเรียนในระดับเดียวกัน บริบทของสถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในพื้นที่นอกเขตเมือง หรือในพื้นที่ห่างไกล ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. พบว่า นักเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็กยังมีปัญหาอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับต่ำ อัตราการเข้าถึงสื่อสารสนเทศของสถานศึกษาขนาดเล็กยังอยู่ในระดับต่ำ ระบบสารสนเทศของโรงเรียนขนาดเล็ก เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูล ระบบเครือข่าย ฯลฯ ส่วนใหญ่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการหรือไม่มีประสิทธิภาพมากพอ ซึ่งปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาที่สำคัญ ควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อให้มีศักยภาพในการแข่งขันและดำรงอยู่ได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคม การแก้ไขปัญหาดังกล่าวจะทำได้ด้วยกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

ข้อมูลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม พบว่าปัจจุบันประเทศไทยมีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศกว่า 33,736 แห่ง มีสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 24,805 แห่ง โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในประเทศไทยที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการกระจายตัวอยู่ทั่วประเทศ มีจำนวน 1,088 โรงเรียน (องค์การมหาชน, 2559) และมีแนวโน้มที่โรงเรียน

ขนาดเล็กจะมีประมาณเพิ่มสูงขึ้นในแต่ละปี เนื่องจากอัตราการเกิดของประชากรไทยที่ลดลงอย่างต่อเนื่องจากการสำรวจของธนาคารโลก (World bank, 2017) ผลที่ตามมาคือ โรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้โรงเรียนจึงควรตระหนักและวางแนวทางการรับมือกับปัญหาดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรม ปัญหาที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ คือ โรงเรียนขนาดเล็กมีต้นทุนในการจัดการเรียนการสอนต่อหัวที่สูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ทำให้รัฐบาลต้องใช้งบประมาณจำนวนมากในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก การจัดสรรงบประมาณของภาครัฐโรงเรียนจะได้รับงบประมาณเป็นรายหัวนักเรียน ส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กเสียเปรียบ มีทรัพยากรไม่เพียงพอต่อความต้องการ โรงเรียนขนาดเล็กประสบปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เนื่องจากคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กำหนดสัดส่วนครูไว้ที่ครู 1 คนต่อนักเรียน 20คน ซึ่งสัดส่วนดังกล่าวทำให้เกิดปัญหาในการจัดสรรครูให้แก่โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อย จากสถิติพบว่า โรงเรียนในสังกัด สพฐ. ที่มีครูน้อยกว่า 1 คนต่อชั้นเรียน มากถึงร้อยละ 44 ของโรงเรียนในสังกัดทั้งหมด (สำนักข่าวอิศรา, 2558)

การนิเทศมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเน้นความร่วมมือกันอย่างจริงจังและจริงใจ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง เน้นการพัฒนาคุณภาพของครูทั้งครูผู้ทำหน้าที่ช่วยเหลือแนะนำและครูผู้รับการช่วยเหลือแนะนำ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของครู สังคมมีการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องตลอดเวลา การพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหาร ผู้ทำหน้าที่นิเทศ และครู จึงต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้รับผิดชอบในการร่วมกันเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อความเจริญเติบโตและก้าวหน้าจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น และเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องมีการวางแผน การเปลี่ยนแปลงในด้านการพัฒนาการศึกษาที่ใกล้ตัวที่สุด คือการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรการศึกษาและบุคลากรในองค์กร เพราะการนิเทศการสอนและการนิเทศภายในโรงเรียนมีความสำคัญในการพัฒนาการศึกษา (วัชรานเลาเรียนดี, 2556) สอดคล้องกับงานวิจัยที่กล่าวว่า การจัดการนิเทศภายในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นในโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อพัฒนาศักยภาพของโรงเรียน (พิพัฒน์ ภูภิญญา, 2555)

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่ภาคกลาง สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-5 และสำนักงานศึกษาธิการภาค 17-18 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559) เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในสังกัดดังกล่าวมีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัด จากผลคะแนน O-net เมื่อเทียบกับโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ที่สามารถพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และสามารถดำเนินอยู่ได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสร้างภูมิคุ้มกันแก่โรงเรียนและนักเรียนให้ปลอดภัยจากภาวะคุกคาม ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นแนวทางในการจัดการนิเทศภายใน ทำให้เกิดการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและสามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของนักเรียนและโรงเรียน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
3. เพื่อนำเสนอกกลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

### คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กเป็นอย่างไร
2. จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส อุปสรรคของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีประเด็นใดบ้าง
3. กลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กควรเป็นอย่างไร

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียน รวมทั้งนำเสนอกกลยุทธ์การนิเทศครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก งานวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงบรรยาย โดยมีขอบเขตการวิจัยดังนี้

### ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กเขตพื้นที่ภาคกลาง ในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-5 และสำนักงานศึกษาธิการภาค 17-18 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559) จำนวน 236 โรงเรียน



### กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้สูตรของYamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (Confidence Interval) โดยยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน (E)  $\pm 5\%$  ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้กลุ่มตัวอย่างโรงเรียน จำนวน 149 โรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือครูวิชาการ และครูผู้วิจัยส่งเอกสารไปยังกลุ่มตัวอย่าง 149 โรงเรียน โดยแจกแบบสอบถามให้ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 ฉบับ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือครูวิชาการ 1 ฉบับ และครู 1 ฉบับ รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 447 คน

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการนิเทศภายใน พร้อมนำเสนอกลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้กรอบเนื้อหาที่เป็นกระบวนการนิเทศภายใน ตามตารางสังเคราะห์กระบวนการนิเทศภายในจากแนวคิดของ Harris (1985) Allen (2005) กรองทอง จิรเดชากุล (2550) วัชรรา เล่าเรียนดี (2556) และจุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ดังนี้

#### กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

1. การวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน
  - การรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา
  - วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา
  - การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา
2. การวางแผนการนิเทศ
  - การจัดโครงสร้างการนิเทศภายใน
  - การจัดบุคลากร
  - การจัดทรัพยากร
  - การทำแผนการนิเทศ
  - การสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ
3. การปฏิบัติการนิเทศ
  - จัดกิจกรรมการนิเทศ
  - การประสานงานและอำนวยความสะดวก
  - การสร้างขวัญกำลังใจ

#### 4. การประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ

- การกำกับติดตามงานนิเทศ
- การประเมินผลการดำเนินงานนิเทศและวางแนวทางในการแก้ไข

#### การกำหนดกลยุทธ์

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม (SWOT Analysis) ใช้แนวคิดของ Weinrich (1982)
2. การกำหนดกลยุทธ์ ด้วย TOWS Matrix ใช้แนวคิดของพฤษี ศิริบรรณพิทักษ์ (2552)

#### นิยามเชิงปฏิบัติการ

กลยุทธ์ หมายถึง การนำเสนอแนวทางการดำเนินงาน ด้วยกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์ เป็นการระบุแนวทาง วิธีการ ขั้นตอน การดำเนินงานว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กควรทำอย่างไรในการพัฒนาโรงเรียนให้มีศักยภาพในการผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (SWOT)

โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคกลาง มีจำนวนนักเรียนในโรงเรียนน้อยกว่า 500 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา, 2560)

การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการของผู้บริหาร และครูผู้สอนในสถานศึกษา ในการพัฒนางานต่างๆภายในโรงเรียน ให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาโดยการให้คำปรึกษา แนะนำช่วยเหลือครู ให้มีการปรับปรุงการทำงาน วิธีการสอน ตลอดจนปรับปรุงการประเมินผลการสอน ให้มีประสิทธิภาพเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน ยกย่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอนของนักเรียนให้สูงขึ้น จนส่งผลให้โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของผู้รับประโยชน์จากโรงเรียน ผ่านการประเมินทั้งภายในและภายนอก

กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง กระบวนการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรภายในโรงเรียน และความช่วยเหลือจากโรงเรียนเครือข่าย โดยมีรายละเอียดดังนี้ การวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน การวางแผนการนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศ การประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ

การวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน หมายถึง การรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา  
วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

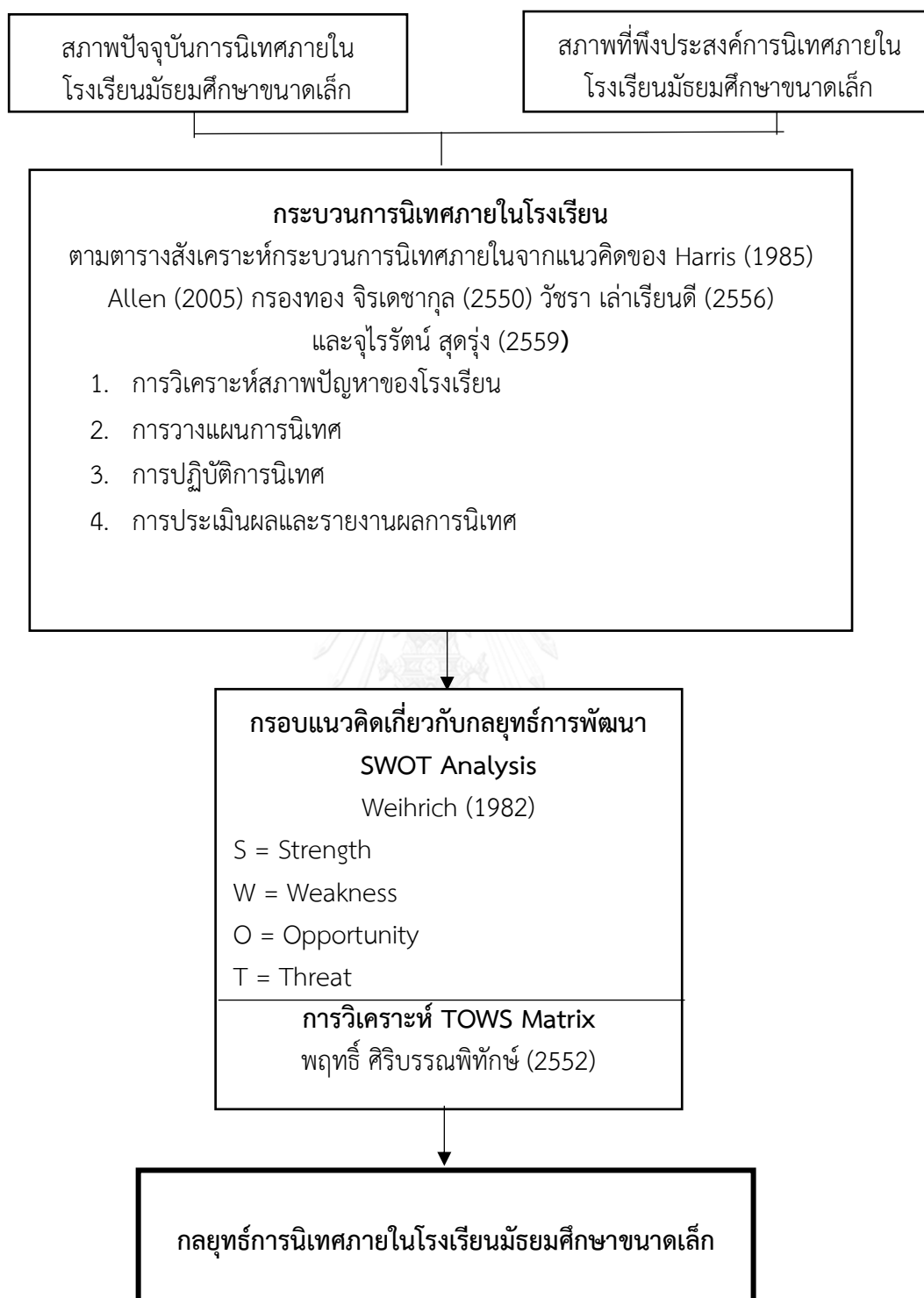
การวางแผนการนิเทศ หมายถึง การจัดโครงสร้างการนิเทศภายใน การจัดบุคลากร การจัด  
ทรัพยากร การทำแผนการนิเทศ และการสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ

การปฏิบัติการนิเทศ หมายถึง จัดกิจกรรมการนิเทศ การประสานงานและอำนวยความสะดวก  
สะดวก และการสร้างขวัญกำลังใจ

การประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ หมายถึง การกำกับติดตามงานนิเทศ  
และการประเมินผลการดำเนินงานนิเทศและวางแนวทางในการแก้ไข



### กรอบแนวคิดการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย ที่ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงผสมผสาน ทั้งการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิจัยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดกลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
- ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน
- ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และภาวะคุกคามของกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน
- ขั้นตอนที่ 4 นำเสนอกลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้อมูลสภาพและปัญหาการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน จุดแข็ง-จุดอ่อน เพื่อใช้ในการวางแผนปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
2. ได้กลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กได้

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานวิจัยสามารถดำเนินไปได้ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนี้

#### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### ตอนที่ 1 แนวคิดการนิเทศภายในโรงเรียน

- 1.1 ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน
- 1.2 จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน
- 1.3 ความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน
- 1.4 หลักการของการนิเทศภายในโรงเรียน
- 1.5 บทบาทของบุคลากรการนิเทศ
- 1.6 ขอบข่ายของงานนิเทศภายในโรงเรียน
- 1.7 คณะกรรมการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน
- 1.8 การดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน
- 1.9 กิจกรรมนิเทศภายในโรงเรียน

##### ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์

- 2.1 ความหมายของกลยุทธ์
- 2.2 ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์
- 2.3 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
- 2.4 การกำหนดกลยุทธ์
- 2.5 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

##### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็ก

- 3.1 การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
- 3.2 สภาพปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก
- 3.3 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก
- 3.4 การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่จำเป็นต้องดำรงอยู่อย่างมีคุณภาพ
- 3.5 ผลกระทบด้านสิทธิและโอกาสทางการศึกษาจากการรวมหรือเลิกโรงเรียนขนาดเล็ก
- 3.6 คุณภาพนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก

3.7 ปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ

3.8 สามทศวรรษโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย

## ตอนที่ 1 แนวคิดการนิเทศการศึกษา

### 1.1. ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

Glickman และคณะ (2010) ได้กล่าวถึงการนิเทศภายในโรงเรียนสรุปได้ว่าเป็นการทำงานอย่างหนึ่งในโรงเรียนที่เป็นการนำเอาองค์ประกอบต่างๆในโรงเรียนมาเชื่อมโยงกันในการจัดการเรียน การสอน การจัดชั้นเรียน ระเบียบวินัย การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาหลักสูตร การวิจัยในชั้นเรียน ซึ่งมีเป้าหมายเดียวกัน คือ ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพโดยอาศัยการนิเทศ ครูยอมรับในกติกาเดียวกัน คือเพื่อนักเรียน

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2555) กล่าวโดยสรุปว่า การนิเทศภายในหมายถึง การนิเทศโดยบุคลากรของโรงเรียน ทั้งฝ่ายบริหารและครูฝ่ายปฏิบัติการสอนในลักษณะของปฏิสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรทุกฝ่ายทุกคน และมีลักษณะการทำงานเป็นกระบวนการ มีระบบมีขั้นตอน เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษาและการเรียนการสอนของโรงเรียน

วัชรวิภา เล่าเรียนดี (2556) ได้สรุปความเห็นเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนว่าเป็นความร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนางานในวิชาชีพครูให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) สรุปว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคนในโรงเรียนในการพัฒนาปรับปรุงส่งเสริมสนับสนุนให้การช่วยเหลือครูในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จทั้งด้านงานสอนและงานอื่นๆ ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้นและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นการพัฒนาการทำงานภายในโรงเรียน เพื่อให้การทำงานในโรงเรียนมีประสิทธิภาพ ร่วมมือกันพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

### 1.2. จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

กรองทอง จิรเดชากุล (2550) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อให้ผู้บริหารและคณะกรรมการนิเทศของโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียนได้ เพื่อพัฒนาความสามารถครู ช่วยเหลือและจัดสรรเครื่องมือ สื่อการเรียนรู้ ตลอดจนปรับปรุงวิธีการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ครูเกิดความเจริญงอกงามทางวิชาชีพ และมีจุดมุ่งหมายเฉพาะเพื่อให้โรงเรียน มีแผนการนิเทศภายในโรงเรียน เน้นให้มีการวิเคราะห์และปรับปรุงหลักสูตร ให้ครูจัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ เน้นทักษะกระบวนการคิด ปรับปรุง พัฒนากระบวนการ วิธีการจัดการเรียนรู้ ให้มีกิจกรรมเสริมการเรียนรู้ที่เหมาะสม พัฒนาการใช้สื่อ

และแหล่งเรียนรู้ เพื่อให้มีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงและปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2555) สรุปจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน ก็เพื่อจะหาแนวทางปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร ครูอาจารย์ รวมทั้งการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การทำงานเป็นหมู่คณะ การสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวมของโรงเรียน ซึ่งส่งผลตามมาคือนักเรียนมีคุณภาพ

วัชรมา เล่าเรียนดี (2556) ได้สรุปจุดมุ่งหมายของการนิเทศ คือ การปรับปรุงกระบวนการสอน กระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมพัฒนาความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพครูที่ส่งผลโดยตรงต่อผลการเรียนรู้ของนักเรียน โดยอาศัยการนิเทศช่วยเหลือ แนะนำ ให้ความรู้และการปฏิบัติด้านการพัฒนาหลักสูตร เทคนิควิธีการสอนใหม่ๆ การใช้และการสร้างสื่อวัตกรรมการสอน และทำการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อให้ครูสามารถปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน หรือ งานในวิชาชีพของตนเองอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดตามเป้าหมาย

จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้สรุปได้ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อพัฒนารูปแบบปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการนิเทศในการบริหารโรงเรียน ทั้งงานการจัดการเรียนการสอนและงานสนับสนุนอื่นๆ
3. เพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกันในการทำงานอันจะนำไปสู่ความร่วมมือ ร่วมใจ และเจตคติที่ดีในการทำงานภายในโรงเรียน
4. เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานต่างๆภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ตามโครงสร้างหรือแผนงานที่กำหนดไว้ ดำเนินการแก้ปัญหา ประสานงานและอำนวยความสะดวกอย่างสม่ำเสมอ
5. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจและความมั่นใจในการทำงานของบุคลากร มีผู้ร่วมงานที่พร้อมจะช่วยให้คำปรึกษาแนะนำ

จึงสรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน คือการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของครูผู้สอน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน ให้เกิดการพัฒนาศึกษาในภาพรวม และประสิทธิภาพสูงสุดในการเรียนรู้ของนักเรียน



### 1.3. ความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน

กรองทอง จิตรเดชากุล (2550) กล่าวถึงการนิเทศภายในโรงเรียนว่า มีความจำเป็น เพื่อปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีมาตรฐาน ปริมาณศึกษานิเทศก์ไม่เพียงพอกับความต้องการของครูและโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียน มีความรู้ ความสามารถ คำนึงและใกล้ชิดกับปัญหามากที่สุด บรรยากาศการนิเทศมีความเป็นกันเอง และสามารถปฏิบัติกรนิเทศได้อย่างต่อเนื่อง

ซารี มณีสรี (2538 อ้างถึงใน จุไรรัตน์ สูดรุ่ง, 2559) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการนิเทศภายในไว้ดังนี้

ประการที่ 1 การนิเทศไม่ทั่วถึง และการนิเทศไม่มีคุณภาพ เนื่องจากการเพิ่มของจำนวนครูโรงเรียน แต่จำนวนศึกษานิเทศก์มีน้อย จึงจำเป็นต้องมีการนิเทศภายในเพื่อให้โรงเรียนได้พัฒนาการนิเทศของตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ประการที่ 2 ภายในโรงเรียนย่อมมีครูที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนแตกต่างกัน การนิเทศจะช่วยลดช่องว่างดังกล่าวได้

ประการที่ 3 การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่งผลให้สภาพการเรียนการสอน สื่อ อุปกรณ์ต่างๆ เปลี่ยนตามไปด้วย ครูจะต้องพัฒนาตนเองให้ทันการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยไม่หวังพึ่งการพัฒนาจากผู้อื่น ครูที่บุคลากรในโรงเรียนจะต้องตื่นตัวและยึดหลักการนิเทศภายใน ใช้ศักยภาพของคนในองค์กรเป็นหลัก

ประการที่ 4 สภาพปัญหาและความต้องการของแต่ละโรงเรียนไม่เหมือนกัน จึงเป็นการยากที่การนิเทศจากภายนอกจะรู้ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนที่แท้จริง จึงยากที่จะสนองความต้องการได้

ประการที่ 5 ในสภาพปัจจุบันบุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ บางคนมีความชำนาญเฉพาะสาขาอีกด้วย จึงสมควรใช้ทรัพยากรเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

จุไรรัตน์ สูดรุ่ง (2559) กล่าวถึงการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นภารกิจสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนที่จะช่วยพัฒนาครูให้มีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตรงตามความต้องการที่จะพัฒนานักเรียนให้สอดคล้องกับหลักสูตร ด้วยเทคนิควิธีการที่มีประสิทธิภาพ มีพฤติกรรมเป็นครูมืออาชีพ และส่งเสริมให้เกิดความตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ ขวัญและกำลังใจดี มีความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างมากในโรงเรียน ทำให้ครูสามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ครูในโรงเรียนเป็นบุคคลที่รู้และเข้าใจถึงปัญหาภายในโรงเรียนมากที่สุด จึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการปัญหาภายในโรงเรียนได้ดีที่สุด

#### 1.4. หลักการของการนิเทศภายในโรงเรียน

Burton and Brueckner (1955) ได้เสนอหลักการนิเทศการศึกษาไว้ 4 ประการ คือ

1. การนิเทศการศึกษาควรมีความถูกต้องตามหลักวิชา ค่านิยม จุดประสงค์ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง เป็นไปตามความจริงและตามกฎเกณฑ์เรื่องนั้นๆ ควรจะมีวิวัฒนาการทั้งด้านเครื่องมือและกลวิธี โดยมีจุดมุ่งหมายและนโยบายที่แน่นอน

2. การนิเทศการศึกษาควรเป็นวิทยาศาสตร์ คือควรเป็นไปอย่างมีลำดับและมีวิธีการในการศึกษา ปรับปรุงและประเมินผลภายในขอบเขตของงานนั้น ทั้งนี้ย่อมหมายรวมถึงกระบวนการนิเทศการศึกษาและสื่อที่ใช้ในการนิเทศ และควรได้มาจากการรวบรวมและสรุปผลข้อมูลอย่างเป็นปรนัย มีความถูกต้องแน่นอนเป็นที่เชื่อถือได้และมีระเบียบมากกว่าการสรุปเอาจากความเห็น

3. การนิเทศการศึกษาควรเป็นประชาธิปไตย คือ จะต้องเคารพในตัวบุคคลและความแตกต่างของบุคคล เปิดโอกาสให้มีการร่วมมือและใช้ประโยชน์จากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้มากที่สุด โดยใช้อำนาจน้อยที่สุดและอำนาจนั้นจะต้องมาจากหมู่คณะเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของหมู่คณะไปสู่เป้าหมาย

4. การนิเทศการศึกษาควรเป็นการสร้างสรรค์ คือ ควรจะแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล แล้วเปิดโอกาสให้แสดงออกเพื่อพัฒนาความสามารถนั้นอย่างเต็มที่ และควรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานให้มากที่สุด

กรองทอง จิรเดชากุล (2550) ได้กล่าวถึงหลักการของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. การดำเนินการนิเทศ จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตามขั้นตอนกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

2. บุคลากรที่เป็นหลักสำคัญในการดำเนินการพัฒนาระบบนิเทศภายในโรงเรียน คือ ผู้บริหารโรงเรียน

3. การนิเทศภายในโรงเรียน จะต้องสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและนักเรียน

วัชราน เล่าเรียนดี (2556) ได้ระบุถึงหลักการของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. การให้ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration)

2. การสร้างความผูกพันต่อภาระหน้าที่ (Commitment) ด้วยความเต็มใจของบุคลากรและครูในโรงเรียน

3. การประสานสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (Interpersonal Relation)

4. การประสานกันทุกฝ่าย (Cooperation)
5. เป็นประชาธิปไตย (Democracy)
6. การยึดหลักความแตกต่างของมนุษย์และพัฒนาการของมนุษย์แต่ละวัย (Individual Differences and Human Development)
7. การมีเป้าหมายเดียวกัน (Common Goals) คือคุณภาพการศึกษาของนักเรียน (Student Quality)

สรุปได้ว่า การนิเทศจะมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องดำเนินการตามหลักการของการนิเทศที่ถูกต้อง เป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง บุคลากรในทุกส่วนจะต้องให้ความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจกัน รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย โดยยึดหลักความแตกต่างของมนุษย์ ตามความสามารถของบุคคล

#### 1.5. บทบาทของบุคลากรการนิเทศ

Wiles (1967) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นิเทศไว้ดังนี้

1. เป็นผู้ให้ความสนับสนุน (Supporting)
2. เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ (Assisting)
3. เป็นผู้มีส่วนร่วม (Sharing)

กรองทอง จิระเดชากุล (2550) ได้กล่าวว่าบุคลากรการนิเทศ หมายถึง ผู้บริหารและคณะกรรมการนิเทศของโรงเรียนแต่ละแห่ง โดยมีบทบาทและภารกิจสำคัญ ดังนี้

1. บทบาทในการส่งเสริมและจัดให้มีการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง และสามารถดำเนินตามนโยบายได้อย่างถูกต้องและสมบูรณ์
2. บทบาทในการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี เพื่อพัฒนาศักยภาพครูโดยเฉพาะการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้น ส่งเสริมให้มีการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับครูในโรงเรียน
3. บทบาทในการจัดประชุมอบรม จัดประชุมอบรมในรูปแบบต่างๆ ส่งเสริมให้ครูมีโอกาสเข้ารับการอบรมในการพัฒนาวิชาชีพ นำทักษะความรู้มาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. บทบาทในการติดตามประเมินผล นำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข ให้เกิดการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์
5. บทบาทในการใช้กลุ่มโรงเรียน สมาคมวิชาชีพหรือเครือข่ายเป็นแนวทาง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ครูในโรงเรียน โดยวิธีการต่างๆ เช่น การประชุมทางวิชาการ การศึกษาดูงาน ฯลฯ

6. บทบาทในการสร้างครุต้นแบบในสาขาวิชาต่างๆ ก่อให้เกิดผลในการพัฒนาและเป็นแบบอย่างแก่ครูทั่วไป

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2538 อ้างถึงใน จุไรรัตน์ สุตรุ่ง, 2559) กล่าวว่า จากการศึกษาแนวคิดหลักการ และทฤษฎีของนักการศึกษาหลายท่าน พอจะสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารได้ดังนี้

1. ช่วยครูแต่ละคนในการทำการสอนให้ได้ผลดี ช่วยแก้ปัญหาในด้านการสอนและปัญหาส่วนตัว
2. เป็นผู้ประสานงานและบริการแก่ครูทุกคนในด้านวิธีสอนและปัญหาส่วนตัว
3. ทำหน้าที่เป็นวิทยากรที่ดีของครูทุกโอกาส คือสามารถให้คำปรึกษาและแนะนำชี้แจงแหล่งวิทยาการที่เหมาะสม
4. ประเมินผลการเรียนการสอนและโปรแกรมต่างๆ ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพที่สุดเท่าที่ทำได้
5. สร้างขวัญกำลังใจของครูให้อยู่ในสภาพสูง
6. ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาวิชาชีพของครูให้ก้าวหน้า

จากแนวคิดบทบาทของบุคลากรการนิเทศ สรุปได้ว่า บุคลากรการนิเทศจะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทในการช่วยเหลือ สนับสนุน และประสานงานในด้านต่างๆ เพื่อให้ครูเกิดการพัฒนาตนเอง ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งติดตามประเมินผล และส่งเสริมให้เกิดการอบรมและพัฒนาครู

#### 1.6. ขอบข่ายของงานนิเทศภายในโรงเรียน

Harris (1985) ได้เสนองานนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตร เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางโครงสร้างหลักสูตร ประมวลการสอน กำหนดตัวผู้สอน วัน เวลา สถานที่และวิธีการ ตลอดจนสร้างเกณฑ์มาตรฐานการสอนและหน่วยกิตวิชาต่างๆ
2. การจัดกระบวนการสอน โดยการแปลงหลักสูตรที่วางไว้มาใช้ให้เหมาะสมกับสภาพนักเรียน
3. การจัดครูทำการสอน โดยเลือกสรรมาให้เหมาะกับงาน มีการสอบคัดเลือกและเก็บรักษาทะเบียนเกี่ยวกับตัวบุคคล
4. การจัดบริการความสะอาด จัดให้มีเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนให้พอเพียง เพื่อให้การสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น วางแผนจัดหาวัสดุ และดูแลรักษา พัฒนา

5. การคัดเลือก การจำแนก การทดสอบ ซึ่งวัสดุ อุปกรณ์ที่จะให้ประโยชน์ในการเรียนการสอน
6. การฝึกอบรมประจำการ จัดฝึกอบรมเพื่อความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการแก่คณะครู เพื่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมจะช่วยให้ครูทันต่อเหตุการณ์
7. การปฐมนิเทศ เป็นการช่วยเหลือครูบรรจุใหม่ เพื่อให้ทราบข้อมูล สถานที่ บุคคล และระเบียบปฏิบัติ เพื่อให้สามารถปรับตัวในการทำงานได้
8. งานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการปฏิบัติงาน ปรับขยายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมต่างๆ
9. การติดต่อกับชุมชน งานนิเทศเป็นงานที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ให้มีความเข้าใจที่ดีต่อกันประกอบด้วย การแจ้งข่าวสาร ความเคลื่อนไหวทางการศึกษาให้ชุมชนทราบ แสวงหาและเลือกใช้ทรัพยากรในชุมชนให้เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา
10. งานประเมินผล จัดให้มีการประเมินผลทางการเรียนการสอน เพื่อหาข้อบกพร่อง และปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, J. (1990) ได้จัดขอบข่ายของงานนิเทศภายในโรงเรียนไว้ 5 งาน ดังนี้

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

กรองทอง จิรเดชากุล (2550) ได้กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นการปฏิบัติงานตามขอบข่ายงานในโรงเรียน ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้บรรลุภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 งาน คือ

1. งานด้านวิชาการ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักสูตรไปใช้ ให้บรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตรโรงเรียน 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

สรุปได้ว่า ขอบข่ายงานนิเทศภายในโรงเรียนนั้นมีมากมาย โดยขอบข่ายของงานนิเทศภายในโรงเรียนของประเทศไทย แบ่งออกเป็น 4 งานหลักที่สำคัญ คืองานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคลากร งานบริหารทั่วไป และงานด้านงบประมาณ

### 1.7. คณะกรรมการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน

กรองทอง จิระเดชากุล (2550) ได้กล่าวว่าคณะกรรมการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง บุคลากรที่อยู่ในโรงเรียน เช่น ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหารโรงเรียน ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมไปถึงครูที่มีความรู้ความสามารถ มีความชำนาญและประสบการณ์ มีความรับผิดชอบสูง มนุษย์สัมพันธ์ดี มีความสามารถด้านวิชาการ เป็นที่ยอมรับของเพื่อนครู ดังนั้นคณะกรรมการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนควรประกอบด้วย

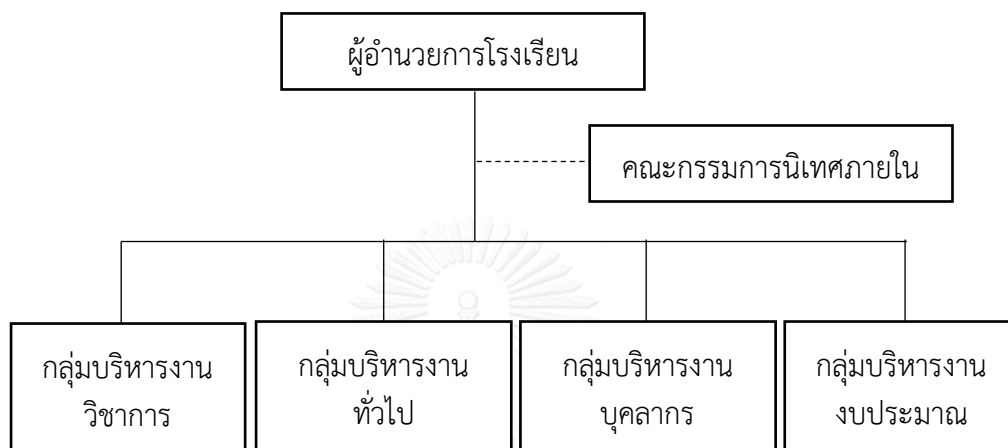
#### 1. โรงเรียนขนาดใหญ่มาก ขนาดใหญ่ และขนาดกลาง

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

#### 2. โรงเรียนขนาดเล็กและเล็กมาก

- |                                       |                     |
|---------------------------------------|---------------------|
| 2.1. ผู้บริหารโรงเรียน                | ประธาน              |
| 2.2. หัวหน้างานวิชาการ                | รองประธาน           |
| 2.3. ครูที่ได้รับคัดเลือกจากเพื่อนครู | กรรมการและเลขานุการ |

จู่ไรต์น์ สูดรุ่ง (2559) กล่าวว่า การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ จำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างหรือสายงานที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลเกี่ยวกับการนิเทศภายในประสานงานได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งการวางแผนการนิเทศ กำกับติดตาม การดำเนินงานนิเทศให้เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละโรงเรียน จำนวนครู ขนาดของโรงเรียน เป็นต้น ดังนี้



## แผนภาพที่ 2 แผนผังโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียน

การจัดโครงสร้างรูปแบบการนิเทศดังกล่าว สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับโรงเรียนทุกขนาด คณะกรรมการนิเทศภายในเป็นงานที่ขึ้นตรงกับผู้อำนวยการ ทำการนิเทศทุกกลุ่มงาน โดยคณะกรรมการจะประกอบด้วยตัวแทนบุคลากรจากทุกกลุ่มงาน คณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งเป็นฝ่ายสนับสนุนการบริหารงานโรงเรียนควรมีบทบาทเป็นที่ปรึกษา คณะกรรมการประกอบด้วยบุคลากรต่างๆดังนี้

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

กล่าวโดยสรุป คณะกรรมการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน คือบุคลากรภายในโรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ และได้รับการยอมรับจากเพื่อนครู ซึ่งแต่ละโรงเรียนอาจจะมีโครงสร้างการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับบริบท และขนาดของโรงเรียน เป็นสำคัญ

### 1.8. การดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน

Harris (1985) ได้นำเสนอกระบวนการนิเทศ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินเบื้องต้น (Assessing) เป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น เพื่อพิจารณาความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เช่น ทำการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆที่เป็นอยู่ขององค์กร สังเกตและวิเคราะห์อย่างละเอียดเกี่ยวกับส่วนต่างๆในองค์กร และประเมินผลการปฏิบัติเพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนา
2. การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritizing) เป็นกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ และกิจกรรมตามลำดับความสำคัญ
3. การออกแบบ (Designing) เป็นกระบวนการในการวางแผนหรือโครงการของระบบเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
4. การจัดสรรทรัพยากร (Allocating resources) เป็นกระบวนการในการจัดสรรทรัพยากร และใช้ทรัพยากรต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด
5. การประสานงาน (Coordinating) เป็นกระบวนการในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เวลา วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้มีความเหมาะสมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการ (Directing) เป็นกระบวนการสนับสนุนในการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ

Allen (2005) ได้สรุปกระบวนการนิเทศการศึกษาที่มีชื่อว่า POLCA ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. Planning Process หมายถึง การวางแผนในการปฏิบัติงาน โดยคิดว่าจะทำอะไร กำหนดจุดมุ่งหมายของงาน พัฒนาวิธีการดำเนินการ กำหนดงานที่จะดำเนินการ คาดคะเนถึงผลที่จะได้รับจากโครงการ
2. Organizing Process หมายถึง การจัดโครงสร้างการดำเนินงาน โดยสร้างหลักเกณฑ์ในการดำเนินงาน จัดหาทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน สร้างความสัมพันธ์ แบ่งงานโดยการกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ประสานงาน มอบหมายอำนาจให้ทำตามหน้าที่ วางโครงการของหน่วยงาน และพัฒนานโยบายต่างๆ
3. Leading Process หมายถึง บทบาทในฐานะผู้นำ โดยดำเนินการวินิจฉัย สั่งการ การคัดเลือกบุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรลงมือปฏิบัติงาน การสาธิตในการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาช่วยเหลือ การติดต่อสื่อสาร การให้กำลังใจ การให้คำแนะนำให้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ให้ความรู้ในการปฏิบัติงาน แสดงและอธิบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน



4. Controlling Process หมายถึง การควบคุมการปฏิบัติงาน ดำเนินงาน โดยพิจารณา มอบหมายงาน ให้ความสะดวกในด้านต่างๆ พิจารณาลงโทษ มีการแก้ไขทันทีเมื่องานผิดพลาด การให้บุคลากรออกจากงาน การตัดเงินเดือนและการกำหนดระเบียบในการปฏิบัติงาน

5. Assessing Process หมายถึง การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน วัดผลการปฏิบัติงาน วิจัยผลการปฏิบัติงาน

กรรทอง จิระเชษฐกุล (2550) ได้กล่าวถึงการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. สร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียน

ในการประชุมปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนการนิเทศภายในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารหรือ คณะกรรมการนิเทศของโรงเรียนเป็นผู้สร้างความตระหนักและความเข้าใจ เกี่ยวกับความสำคัญ จำเป็นที่ต้องมีการนิเทศภายในโรงเรียน ชี้แจงแนวทางในการปฏิบัติการนิเทศโดยภาพรวม หาข้อตกลงร่วมกัน

2. วิเคราะห์ความต้องการและประเมินความจำเป็นในการพัฒนา

ดำเนินการโดยการรวบรวมแบบสอบถามที่ส่งให้ครูทุกคนในโรงเรียนให้ข้อมูล แล้วนำมาสรุป และเรียงลำดับความต้องการจากมากที่สุดถึงน้อยที่สุด เรื่องใดมีตัวเลขมากที่สุด แสดงว่าครูมีความ ต้องการพัฒนาในเรื่องนั้นเป็นอันดับแรก ส่วนตัวเลขรองลงมา จะเป็นความต้องการพัฒนาเป็นอันดับ ที่ 2, 3...ต่อไป วิเคราะห์เพื่อหาความต้องการในการพัฒนานักเรียน จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การสอบตกซ้ำชั้น การไม่ผ่านตามผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง เป็นต้น การประเมินหาความจำเป็น ในการพัฒนาเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือคณะกรรมการนิเทศของโรงเรียนที่จะต้องค้นพบจากการ ตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานของครู ซึ่งต้องปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

3. วิเคราะห์หาจุดเด่นจุดด้อย เพื่อกำหนดจุดพัฒนา

วิเคราะห์ผลที่ได้จากข้อมูลความต้องการในการพัฒนาของครู เมื่อวิเคราะห์หาความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาได้ครบถ้วนแล้ว จึงร่วมกันหาสาเหตุของความจำเป็นและความจำเป็น แล้วจึงหา จุดที่จะพัฒนา

4. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนนิเทศภายในโรงเรียน

การจัดทำแผนการนิเทศภายในโรงเรียนมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

4.1 กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายในการพัฒนา และกิจกรรมการนิเทศ

4.2 จัดทำแผนนิเทศ

4.3 ปฏิบัติตามแผนนิเทศ สร้างเครื่องมือ และวางแผนการติดตามและประเมินผล

การปฏิบัติงาน

5. รายงานผลการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน

วัชรรา เล่าเรียนดี (2556) ได้เสนอถึงกระบวนการนิเทศภายในที่เป็นการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนโดยตรง ดังนี้

1. วางแผนร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ
2. เลือกประเด็นหรือเรื่องที่น่าสนใจจะปรับปรุงและพัฒนา
3. นำเสนอโครงการที่จะพัฒนาและขั้นตอนการปฏิบัติให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รับทราบเพื่อ

อนุมัติการดำเนินการ

4. ให้ความรู้หรือแสวงหาความรู้จากเอกสารต่าง ๆ และการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับเทคนิคการสังเกตการสอนในชั้นเรียนและความรู้เกี่ยวกับวิธีการสอนและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่น่าสนใจ

5. จัดทำแผนการนิเทศ กำหนด วัน เวลา ที่จะสังเกตการสอน ประชุมปรึกษาหารือเพื่อและเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์

6. ดำเนินการตามแผนการนิเทศที่ได้วางไว้โดยครูและผู้นิเทศ
7. สรุปและประเมินผลการปรับปรุงและพัฒนา รายงานผลสำเร็จ

จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการนิเทศภายในดังนี้

1. การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นการค้นหาข้อมูลที่เป็นปัญหาหรือสิ่งที่ยังบกพร่องที่ทำให้งานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และการศึกษาความต้องการจำเป็นของโรงเรียน ใช้เป็นองค์ประกอบในการจัดทำโครงการปฏิบัติงาน

2. การวางแผนการนิเทศ ทำให้ทุกคนรู้จุดหมายและแนวทางในการปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น ทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นอุปสรรคและหนทางที่จะขจัดอุปสรรค การวางแผนทำให้ได้ศึกษาหลักการและวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสมในการดำเนินงาน การร่วมกันวางแผนทำให้เกิดการประสานงานและการร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ

3. การสร้างสื่อและเครื่องมือ เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่ผู้นิเทศจำเป็นต้องคำนึงถึงควบคู่ไปกับเทคนิคหรือวิธีการนิเทศ เพื่อให้การนิเทศเกิดประโยชน์และกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นิเทศต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการสร้างและการใช้สื่อและเครื่องมือในการนิเทศให้เกิดความเหมาะสมกับกิจกรรมนิเทศที่นำมาใช้กับครู

4. การปฏิบัติการนิเทศ การดำเนินการตามแผนและโครงการที่ได้รับอนุมัติ ให้ดำเนินการแล้วไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้

5. การประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ มุ่งประเมินผลโครงการนิเทศภายในโรงเรียน ทั้งในระดับโรงเรียน กลุ่มงาน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า และความสำเร็จของโครงการ

จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนนั้นมีหลายขั้นตอน โดยหลักแล้วจะต้องสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นคุณค่าและความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน ประเมินความต้องการจำเป็นของโรงเรียน เพื่อแก้ไขปัญหาเร่งด่วนก่อน จากนั้นทำการวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียน ประสานงานและดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน ขั้นตอนสุดท้ายจะต้องมีการประเมินผล จัดทำรายงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่อไป

### 1.9. กิจกรรมนิเทศภายในโรงเรียน

Gwynn (1974) ได้แบ่งกิจกรรมการนิเทศไว้ ดังนี้

1. กิจกรรมการนิเทศเป็นกลุ่ม
  - 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. การจัดทำข่าวสารการนิเทศ
  - 1.12. การประชุมและการประชุมเชิงปฏิบัติการ
2. การนิเทศเป็นรายบุคคล
  - 2.1. การสังเกตการสอนในชั้นเรียน
  - 2.2. การทดลองในชั้นเรียน
  - 2.3. การปรึกษาหารือ

2.4. การพาครูไปเยี่ยมเยียนและสังเกตการณ์สอน

2.5. การเลือกวัสดุอุปกรณ์การสอน

2.6. การประเมินตนเอง

Harris (1985) ได้กำหนดกิจกรรมการนิเทศการศึกษาไว้ 23 กิจกรรม ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecturing) เป็นกิจกรรมที่เน้นการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจของผู้นิเทศไปสู่รับการนิเทศ ใช้เพียงการพูดและการฟังเท่านั้น

2. การบรรยายโดยใช้สื่อประกอบ (Visualized Lecturing) เป็นการบรรยายที่ใช้สื่อเข้ามาช่วย เช่น สไลด์ แผนภูมิ แผนภาพ ฯลฯ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ฟังมีความสนใจมากยิ่งขึ้น

3. การบรรยายเป็นกลุ่ม (Panel presenting) เป็นกิจกรรมการให้ข้อมูลเป็นกลุ่มที่มีจุดเน้นที่การให้ข้อมูลตามแนวความคิดหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

4. การให้ดูภาพยนตร์หรือโทรทัศน์ (Viewing film and television) เป็นการใช้เครื่องมือที่สื่อทางสายตา ได้แก่ ภาพยนตร์ โทรทัศน์ วิดีโอเทป เพื่อทำให้ผู้รับการนิเทศได้รับความรู้และเกิดความสนใจมากขึ้น

5. การฟังคำบรรยายจากเทป วิทยุ และเครื่องบันทึกเสียง (Listening to tape, radio recordings) กิจกรรมนี้เป็นการใช้เครื่องบันทึกเพื่อนำเสนอแนวความคิดของบุคคลหนึ่งไปสู่ผู้ฟังคนอื่น

6. การจัดนิทรรศการเกี่ยวกับวัสดุและเครื่องมือต่าง ๆ (Exhibiting materials and equipments) 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 ลักษณะการของการสัมภาษณ์จะสนใจกับปัญหาและความสนใจของผู้รับการสัมภาษณ์
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) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเสนอแนว ความคิดวิธีการแก้ปัญหาหรือใช้ข้อเสนอแนะต่างๆโดยให้สมาชิกแต่ละคนแสดงความคิดโดยเสรี 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) กิจกรรมนี้เป็นการเดินทางไปสถานที่แห่งอื่น เพื่อศึกษาดูงานที่สัมพันธ์กับงานที่ตนปฏิบัติ
20. การเยี่ยมเยียน (Intervisiting) เป็นกิจกรรมที่บุคคลหนึ่งไปเยี่ยมและสังเกตการทำงาน ของอีกบุคคลหนึ่ง
21. การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) เป็นกิจกรรมที่สะท้อนให้เห็นความรู้สึกนึกคิดของบุคคล กำหนดสถานการณ์ขึ้นแล้วให้ผู้ที่ทำกิจกรรมตอบสนองหรือปฏิบัติตนเองไปตามธรรมชาติที่ควรจะเป็น
22. การเขียน (Writing) เป็นกิจกรรมที่ใช้เป็นสื่อกลางในการนิเทศเกือบทุกชนิด เช่น การเขียนโครงการนิเทศ การบันทึกข้อมูล การเขียนรายงาน การเขียนบันทึก ฯลฯ
23. การปฏิบัติตามคำแนะนำ (Guided practice) เป็นกิจกรรมที่เน้นการปฏิบัติในขณะที่ปฏิบัติมีการคอยดูแลช่วยเหลือ มักใช้กับรายบุคคลหรือกลุ่มขนาดเล็ก

กรองทอง จิระเดชากุล (2550) ได้กล่าวถึงกิจกรรมนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. การให้คำปรึกษา เป็นการพบปะกันกับผู้รับการนิเทศ ซึ่งอาจกระทำได้หลายวิธี เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานก้าวไปถึงจุดหมายปลายทางได้
2. การให้ศึกษาเอกสารทางวิชาการ หมายถึง การมอบเอกสารให้ผู้รับการนิเทศไปศึกษาค้นคว้าเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือตอนใดตอนหนึ่งแล้วนำความรู้้นมาถ่ายทอดให้แก่คณะครู
3. การสนทนาทางวิชาการ หมายถึง การประชุมครูหรือกลุ่มผู้สนใจในเรื่องราวข่าวสารเดียวกัน โดยกำหนดให้ผู้นำเสนอคนหนึ่ง นำสนทนาในเรื่องที่กลุ่มสนใจ
4. การเยี่ยมนิเทศชั้นเรียน หมายถึง การที่ผู้นิเทศไปพบและสังเกตการณ์ทำงานของครูในชั้นเรียน เพื่อร่วมกันพัฒนาการทำงานให้มีคุณภาพ
5. การศึกษาดูงาน หมายถึง การพาบุคลากรของโรงเรียน ไปศึกษาค้นคว้าและเพิ่มพูนประสบการณ์ในสถานที่ต่างๆ
6. การสังเกตการสอน หมายถึง การจัดให้บุคคลหนึ่ง (ผู้นิเทศ) ที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการเรียนรู้ มาสังเกตพฤติกรรมการสอนของครู (ผู้รับการนิเทศ) ในขณะที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้
7. การประชุมนิเทศ หมายถึง การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้รับการนิเทศเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผู้นิเทศเป็นผู้ศึกษาหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา แล้วนำมาแนะนำแก่ผู้รับการนิเทศ หรือผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศศึกษาและหาข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงแก้ไขปัญหานั้นๆ
8. การนิเทศแบบผู้ขายสินค้า หมายถึง การที่ผู้นิเทศชี้แนะให้ผู้รับการนิเทศเห็นความสำคัญและจำเป็นต้องดำเนินการหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า กิจกรรมการนิเทศนั้นมีหลากหลาย การนำกิจกรรมใดมาใช้ขึ้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสม บริบทของสถานศึกษา

## ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์

### 2.1 ความหมายของกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์มีความสำคัญต่อผู้บริหารและองค์กร เพราะแผนกลยุทธ์จะมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารนำพาองค์กรไปข้างหน้าอย่างมีทิศทาง (ประชุม รอดประเสริฐ, 2533. อ่างใน กนิษฐา นาวารัตน์, 2549)

Andrew (1971) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ในการบริหารไว้ว่า อธิบายในมิติของการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม โดยจุดแข็งและจุดอ่อนเป็นสิ่งที่ธุรกิจสามารถสร้างขึ้นจากภายในได้ ในขณะที่โอกาสและภาวะคุกคามเป็นสิ่งที่เป็นไปได้จากภายนอกที่เกิดขึ้นต่อธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์เป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นได้ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นต่อธุรกิจ กลยุทธ์ที่ดีจะต้องอยู่ในกรอบแนวคิดและวิเคราะห์ที่ดีและถูกต้อง โดยประกอบด้วยจุดเน้นที่ชัดเจนตามสมควรต้องมีกลไกการประสานงานให้ทุกอย่างเข้ากันได้ และต้องคล่องตัวที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในเวลาที่ Henderson (1989) เห็นว่ากลยุทธ์เป็นการค้นหาอย่างไตร่ตรองและรอบคอบเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถนำไปพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันและความสามารถให้แก่ธุรกิจ

Hampton (1986) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า แผนรวม แผนสรุป หรือแผนบูรณาการแบบผสมผสานที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบของธุรกิจในการทำทายต่อสภาพแวดล้อมและสิ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้วางไว้

Henderson (1989) ได้นิยามความหมายของกลยุทธ์ว่า “กลยุทธ์เป็นการค้นหาอย่างไตร่ตรองและรอบคอบ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถนำไปพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันและความสามารถให้แก่ธุรกิจ โดยความได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดจากการสร้างสิ่งที่มีความแตกต่างระหว่างองค์การของคุณและองค์การของคุณคู่แข่ง” โดยทั่วไปพื้นฐานของกลยุทธ์การแข่งขันประกอบด้วย (1) ความสามารถในการเข้าใจพฤติกรรมของการแข่งขันอย่างเป็นระบบที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ ทั้งในเรื่องของคุณคู่แข่ง ลูกค้า เงิน ชุมชน และการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ (2) ความสามารถในการนำข้อมูลทางด้านพฤติกรรมของการแข่งขันอย่างเป็นระบบในทุกมิติดังกล่าวข้างต้นมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการจัดสรรทรัพยากรขององค์การได้อย่างมีคุณภาพ (3) ความพร้อมของทรัพยากรองค์การในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ (4) ความสามารถในการคาดคะเนความเสี่ยงและผลตอบแทนจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และ (5) ความยินดีและเต็มใจในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ดังกล่าว

Certo and Peter (1991) ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่าหมายถึงวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยเสนอขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน สรุปดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Factor Analysis) โดยพิจารณาปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้น เช่น “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กร รวมถึงการเกิด “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร
2. การจัดวางทิศทางองค์กร (Establishing Organizational Direction) เป็นการพิจารณาขอบเขตและภารกิจหลักขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและคัดเลือกกลยุทธ์ในแต่ละด้านที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยคำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร
5. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) โดยการตรวจติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลกระบวนการ รวมถึงประเมินผลความสำเร็จขององค์กรในภาพรวม

Porter (1998) ปรมาจารย์ด้านกลยุทธ์องค์กรได้ให้คำจำกัดความกลยุทธ์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้นว่า “กลยุทธ์ เป็นหลักการพื้นฐานทั่วไปในการแข่งขันของธุรกิจ” นอกจากนั้น Porter ยังเห็นด้วยกับความคิดในการสร้างความแตกต่างของ Henderson โดย Porter กล่าวว่า “กลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive Strategy) ก็คือ การสร้างความแตกต่าง ซึ่งหมายถึง การเลือกชุดของกิจกรรมที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งอย่างรอบคอบ เพื่อส่งมอบคุณค่าจากส่วนผสมที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวให้แก่ลูกค้า” ดังตัวอย่างกรณีศึกษาต่อไปนี้ David (2009) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ เป็นวิถีทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว

Hitt, Hoskisson, & Ireland (2007) และ Rothaermel (2013) ได้ให้คำจำกัดความว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของภาระผูกพันและการดำเนินการต่าง ๆ ที่ได้มีการประมวลและประสานเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Competencies) และก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน หรืออาจกล่าวอีกในนัยหนึ่งว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติที่ประกอบด้วยการทำงานเชิงแข่งขัน และแนวทางในการทำธุรกิจสำหรับผู้จัดการทั้งหลาย เพื่อสามารถนำไปดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งหมดขององค์กร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ในการบริหารไว้ว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดแนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

สรุปได้ว่า กลยุทธ์เป็นการวางแผนหรือจัดการเหตุการณ์ต่างๆ มีการกำหนดเป้าหมาย และมีวัตถุประสงค์ล่วงหน้าในการทำสิ่งต่างๆ อย่างชัดเจน เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน เป็นวิถีทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จในระยะยาว

## 2.2 ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์

Kotler and Murphy (1981) ได้เสนอขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ 6 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
2. การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร
3. การตั้งเป้าประสงค์

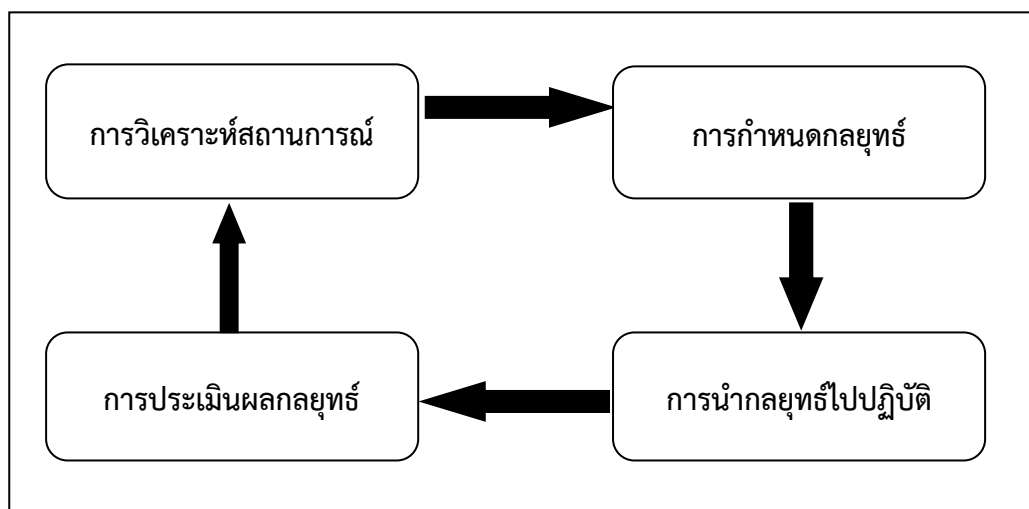


4. การกำหนดกลยุทธ์
5. การออกแบบองค์การ
6. การออกแบบแนวปฏิบัติงาน

Certo and Peter (1991) ให้ความหมายว่า การจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์การสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสมและเสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณา จุดแข็ง- จุดอ่อน ภายในองค์กร และ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่เป็นเงื่อนไขในอนาคต
2. การจัดวางทิศทางขององค์กร โดยพิจารณาภารกิจขององค์กร ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร
3. การกำหนดกลยุทธ์ โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ
4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์
5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ โดยทำการติดตามผลปฏิบัติงานและทำการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

Coulter (2008) ได้ให้คำจำกัดความว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การและนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ รวมทั้งทำการประเมินผลกลยุทธ์จากการดำเนินงาน ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความจำเป็นในการดำเนินงาน โดยกิจกรรมทั้งหลายดังกล่าวข้างต้น เรียกว่า การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลกลยุทธ์ รายละเอียดดังแผนภาพ



### แผนภาพที่ 3 กิจกรรมพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา: From *“Strategic Management in Action”* (4<sup>th</sup> ed.), by Coulter, 2008.

New Jersey: Pearson Education, Inc., p.6.

จากคำจำกัดความของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ลักษณะ ได้แก่ (1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ จะไม่ให้ความสำคัญเฉพาะกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ แต่จะให้ความสำคัญในทุกกิจกรรมของการดำเนินงาน และทำการวิเคราะห์ในด้านของภาพรวมองค์การ (2) การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ อาทิ สภาพเศรษฐกิจ การแข่งขัน กลุ่มลูกค้า เป้าหมาย และลักษณะประชากรศาสตร์ เป็นต้น ว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมดังกล่าวส่งผลกระทบอย่างไรต่อกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงาน (3) การจัดการเชิงกลยุทธ์นอกจากจะให้ความสำคัญกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การแล้ว ก็ยังให้ความสำคัญกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การอีกด้วย ในด้านของการประเมินประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรองค์การ และ (4) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดอนาคตขององค์การในระยะยาวว่าองค์การควรจะแข่งขันอย่างไร เมื่อไหร่และที่ไหน รวมถึงองค์การควรจะแข่งขันกับใคร และมีความมุ่งหมายอะไร

Dess, Lumpkin, & Taylor (2005) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการบริหารในการวิเคราะห์ การตัดสินใจและการปฏิบัติการขององค์การ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนจากคำจำกัดความของการจัดการเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว สามารถจำแนกองค์ประกอบสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ 2 องค์ประกอบ กล่าวคือ

(1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ต้องประกอบด้วย กระบวนการของการบริหารที่ต่อเนื่อง 3 กิจกรรม ได้แก่ การวิเคราะห์ การตัดสินใจ และการปฏิบัติการ เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ (วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์) โดยคำนึงถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องทำการตัดสินใจทางกลยุทธ์ ในการตัดสินใจทางกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงข้อคำถามพื้นฐาน 2 ข้อ คือ วัตถุประสงค์อะไรที่องค์กรควรเข้าไปทำการแข่งขัน และองค์กรต้องทำการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นอย่างไร และสุดท้ายการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติการ ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่ต้องจัดสรรการใช้ทรัพยากรขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง

(2) สาระสำคัญของการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ ผู้บริหารสามารถทราบสาเหตุที่แท้จริงว่า ทำไมองค์กรบางแห่งจึงมีผลประกอบการที่เหนือคู่แข่งรายอื่น ดังนั้น ผู้บริหารต้องกำหนดว่าองค์กรต้องทำการแข่งขันอย่างไร เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อข้อคำถามพื้นฐาน 2 ข้อ ได้แก่ องค์กรควรทำการแข่งขันในอุตสาหกรรมอย่างไร เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในอุตสาหกรรมนั้น ซึ่งผู้บริหารต้องคำนึงถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน มิใช่ความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะเวลานั้นและเป็น การชั่วคราวเท่านั้น ดังนั้นผู้บริหารต้องตระหนักว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันมิใช่แต่เพียงนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะเฉพาะและมีมูลค่าเท่านั้น แต่สินค้าหรือบริการนั้นต้องยากลำบากในการที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบ หรือยากลำบากในการหาสินค้าหรือบริการอื่นมาทดแทนได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1996) ที่ว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนเกิดจากการดำเนินกิจกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่ง หรือเกิดจากการดำเนินกิจกรรมที่เหมือนกันด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน

Pearce II & Robinson (2005) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่มีผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งออกแบบมาเพื่อช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยงานหลักสำคัญ 9 อย่าง ดังต่อไปนี้

(1) การกำหนดภารกิจขององค์กร ที่ประกอบด้วย ข้อความบรรยายกว้าง ๆ เกี่ยวกับความมุ่งหมาย ปรัชญา และเป้าหมายขององค์กร

(2) การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

(3) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งรวมทั้งปัจจัยทางด้านการแข่งขันและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอื่น ๆ

(4) วิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินงานขององค์การ โดยการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

(5) กำหนดทางเลือกในการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด โดยการประเมินแต่ละทางเลือก ซึ่งจะต้อง สอดคล้องกับภารกิจขององค์การ

(6) กำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์หลักขององค์การ (กลยุทธ์การเจริญเติบโตกล ยุทธ์ความคงที่ และกลยุทธ์การตัดทอน) เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานตามแนวทางที่ได้เลือกไว้

(7) พัฒนาวัตถุประสงค์ประจำปี และกลยุทธ์ระยะสั้น ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาว และกลยุทธ์หลักขององค์การ

(8) การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ ด้วยการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์การ เพื่อให้เหมาะสมกับงาน บุคลากร โครงสร้าง เทคโนโลยี และระบบการให้รางวัล เป็นสำคัญ

(9) ประเมินผลสำเร็จของกระบวนการกลยุทธ์ทุกขั้นตอน เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจในอนาคต

จากงานหลักสำคัญ 9 อย่าง ที่กล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้อง กับการวางแผน การสั่งการ การจัดองค์การ และการควบคุม ซึ่งเกี่ยวกับการตัดสินใจและ การปฏิบัติการทางด้านกลยุทธ์ขององค์การ สำหรับกลยุทธ์ในความหมายของผู้เขียน หมายถึง แผนแม่บทขนาดใหญ่ที่จะนำไปปฏิบัติในอนาคต เพื่อเผชิญกับสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การกลยุทธ์จะสะท้อนให้องค์การตระหนักว่า องค์การควรจะแข่งขัน อย่างไร เมื่อไหร่ และที่ไหน ควรจะทำการแข่งขันกับใคร และมีความมุ่งหมายอะไรในการแข่งขัน

Thompson & Stikland III (2003) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์การในระยะยาว โดยการ กำหนดชุดของวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงในการดำเนินงาน การดำเนินการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์ ต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งกลยุทธ์นั้นจะต้องสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ และสุดท้ายผู้บริหารต้องนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปสู่การ ปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม ในขณะที่ Durcker (1974) ปรมาจารย์ด้านการจัดการ ได้กล่าวเกี่ยวกับ การจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า งานหลักของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การคิดเกี่ยวกับภารกิจขององค์การ โดยรวม เช่น การถามคำถามที่ว่า อะไรคือธุรกิจของเรา ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การพัฒนาวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ โดยผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจแนวทางเลือกของกลยุทธ์ ต่าง ๆ ในวันนี้ เพื่อผลลัพธ์ตามที่ต้องการในวันข้างหน้า และบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยผู้บริหารต้องรักษา ความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์องค์การในปัจจุบันกับผลลัพธ์ที่ต้องการในอนาคตด้วยทรัพยากรของ องค์การที่มีอยู่ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์นั้นมีหลายขั้นตอน แต่มีขั้นตอนหลักดังนี้ การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์กร วิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินงานขององค์กร กำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และการประเมินผลกลยุทธ์

### 2.3 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

Wehrich H. (1982) ได้สรุป เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ไว้ว่า เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็นโอกาสหลัก (Key External Opportunities) ใช้ตัวย่อ O)
2. เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็นภาวะคุกคามหลัก (Key External Threats) ใช้ตัวย่อ T)
3. เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายใน ที่เป็นจุดแข็งหลัก (Key External Strengths) ใช้ตัวย่อ S)
4. เขียนรายการสภาพแวดล้อมภายใน ที่เป็นจุดอ่อนหลัก (Key External Weaknesses) ใช้ตัวย่อ W)

Stueart and Moran (2007) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการเริ่มแรกที่สำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งเป็นการพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อน ขององค์กร โดยประเมินจากสภาวะแวดล้อมภายในขององค์กร และพิจารณาโอกาสและภาวะคุกคาม ขององค์กร โดยประเมินจากสภาวะภายนอกขององค์กร ซึ่งการพิจารณาดังกล่าว เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT (Strengths – จุดแข็ง Weakness – จุดอ่อน Opportunities – โอกาส และ Threats – ภาวะคุกคาม) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. Strengths – จุดแข็ง หมายถึง ลักษณะเด่นของการดำเนินงานหน้าที่ต่างๆภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร
2. Weakness – จุดอ่อน หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่ไม่สามารถกระทำได้ดี ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรจำเป็นต้องหาทางแก้ไขจุดอ่อนที่เกิดขึ้นภายในองค์กร
3. Opportunities – โอกาส หมายถึง ช่องทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
4. Threats – ภาวะคุกคาม หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือเป็นภัยคุกคามการดำเนินงานจนทำให้เกิดอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สำหรับการวิเคราะห์ความเหมาะสมภายในองค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีรายละเอียดดังนี้ (กิ่งพร ทองใบ, 2549; ฌ็อง-ฌัก แซงเตอ, 2552; สุพานี สฤกษ์วานิช, 2553)

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงหรือควบคุมได้ อีกทั้งยังเป็นตัวกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร ผู้บริหารไม่สามารถบรรลุความสำเร็จได้ หากปราศจากการทำความเข้าใจถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งอาจจะเป็นข้อจำกัด หรือสิ่งสนับสนุนขององค์กรได้ ซึ่งผู้บริหารโดยทั่วไปจะพยายามปรับปรุงลักษณะเด่นของการดำเนินการให้เพิ่มขึ้น และพยายามลดจุดอ่อนให้น้อยลง ด้วยการกำหนดขอบเขตของการดำเนินงานขององค์กรอย่างเหมาะสม ภายใต้สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร อันประกอบไปด้วยบุคลากร การเงินและงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ (พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ 2552)

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกองค์กร เป็นสิ่งต่างๆที่อยู่ภายนอกองค์กรและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ที่ให้ผลลัพธ์แก่องค์กรเป็นโอกาส และภัยคุกคาม ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรไม่สามารถควบคุมได้ แต่จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสม ซึ่งสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่มีความกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานในระยะสั้นขององค์กร แต่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาวขององค์กร ได้แก่ การเมือง ที่ส่งผลการบริการสารสนเทศและนโยบายสารสนเทศ เศรษฐกิจ โดยจะมองที่ระบบและสภาพทางเศรษฐกิจทั่วไป สังคมที่รวมถึงบรรทัดฐานและค่านิยมที่อธิบายลักษณะของวัฒนธรรมท้องถิ่น และเทคโนโลยี เป็นเรื่องของการพัฒนาซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ที่อาจจะมีผลกระทบได้ (Stueart & Moran (2007) ส่วนสภาวะแวดล้อมของการดำเนินงานจะเป็นสิ่งที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น ผู้มีส่วนได้เสีย คู่แข่งขัน ลูกค้า สมาคมการค้า เป็นต้น

ฌ็อง-ฌัก แซงเตอ (2552) ได้จำแนกขั้นตอนการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การตรวจสอบ ผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะทำการศึกษาถึงสภาวะแวดล้อมรอบๆ องค์กรในประเด็นต่างๆ ที่สามารถบอกถึงสัญญาณของการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และตรวจสอบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่ยังไม่ทราบถึงผลลัพธ์ที่ชัดเจน ซึ่งจะแสดงภาพรวมของสภาพแวดล้อมและทิศทางในอนาคต

2. การติดตาม เป็นการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นว่ามีแนวโน้มที่จะเกิดผลกระทบอย่างไรต่อองค์กร

3. การพยากรณ์ เป็นการคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ต่างๆที่อาจเกิดขึ้นโดยใช้ข้อมูลจากการตรวจสอบและติดตาม ซึ่งจะทำให้ทราบถึงแนวโน้มในอนาคตว่าเป็นอย่างไร

4. การประเมิน เป็นการประเมินถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น อิทธิพลของผลกระทบนั้น และระยะเวลาของการเกิดผลกระทบนั้น

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้น หรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้เห็นจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดแนวทางในการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง

#### การวิเคราะห์ TOWS Matrix

Wehrich H. (1982) ได้สรุป เทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

จับคู่จุดแข็งหลัก – โอกาสหลัก (SO) คิดหายุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ โดยการใช้จุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด หมายถึง องค์กรมีสภาพแวดล้อมภายในที่มีจุดแข็งหรือปัจจัยส่งเสริมการดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดี และมีโอกาสที่จะดำเนินงานนั้นได้เนื่องจากมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินงาน สภาพเช่นนี้เป็นสภาพที่ดีที่สุดเพราะมีปัจจัยส่งเสริมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

จับคู่จุดแข็งหลัก – ภาวะคุกคามหลัก (ST) คิดหายุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ โดยการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม หมายถึง องค์กรที่มีจุดแข็งหรือสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งเสริมการดำเนินงานตามเป้าหมาย แต่มีข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภาวะคุกคามต่อการดำเนินงาน สภาพเช่นนี้ถ้าผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามนั้นให้เป็นโอกาสได้ก็จะสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้เป็นอย่างดี เนื่องจากองค์กรมีความพร้อมอยู่แล้ว

จับคู่จุดอ่อนหลัก – โอกาสหลัก (WO) คิดหายุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ โดยการลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส หมายถึง องค์กรที่มีจุดอ่อนหรือสิ่งแวดล้อมภายในที่ไม่เอื้อให้ดำเนินงานตามเป้าหมายที่ต้องการ แต่มีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปิดโอกาสให้สามารถดำเนินงานได้ดี สภาพเช่นนี้ผู้บริหารจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์กรที่จะส่งผลดีต่อการดำเนินงานเพราะโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกเปิดให้

จับคู่จุดอ่อนหลัก – ภาวะคุกคามหลัก (WT) คิดหายุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ โดยการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม หมายถึง องค์กรที่มีทั้งจุดอ่อนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นข้อจำกัดต่อการดำเนินงานตามเป้าหมาย สภาพเช่นนี้ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจที่จะยุบหรือยกเลิกองค์กรหรืออาจหายุทธศาสตร์ปรับเปลี่ยนภารกิจขององค์กรใหม่

จับคู่จุดแข็งหลัก – โอกาสหลัก (SO) คิดหายุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ โดยการใช้จุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด หมายถึง องค์กรมีสภาพแวดล้อมภายในที่มีจุดแข็งหรือปัจจัยส่งเสริมการดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดี และมีโอกาสที่จะดำเนินงานนั้นได้เนื่องจาก

มีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินงาน สภาพเช่นนี้เป็นสภาพที่ดีที่สุดเพราะมีปัจจัยส่งเสริมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

จับคู่จุดแข็งหลัก – ภาวะคุกคามหลัก (ST) คิดหายุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ โดยการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม หมายถึง องค์กรที่มีจุดแข็งหรือสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งเสริมการดำเนินงานตามเป้าหมาย แต่มีข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภาวะคุกคามต่อการดำเนินงาน สภาพเช่นนี้ถ้าผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามนั้นให้เป็นโอกาสได้ก็จะสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้เป็นอย่างดี เนื่องจากองค์กรมีความพร้อมอยู่แล้ว

จับคู่จุดอ่อนหลัก – โอกาสหลัก (WO) คิดหายุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ โดยการลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส หมายถึง องค์กรที่มีจุดอ่อนหรือสิ่งแวดล้อมภายในที่ไม่เอื้อให้ดำเนินงานตามเป้าหมายที่ต้องการ แต่มีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปิดโอกาสให้สามารถดำเนินงานได้ดี สภาพเช่นนี้ผู้บริหารจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์กรที่จะส่งผลดีต่อการดำเนินงานเพราะโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกเปิดให้

จับคู่จุดอ่อนหลัก – ภาวะคุกคามหลัก (WT) คิดหายุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสำหรับเซลล์นี้ โดยการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม หมายถึง องค์กรที่มีทั้งจุดอ่อนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นข้อจำกัดต่อการดำเนินงานตามเป้าหมาย สภาพเช่นนี้ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจที่จะยุบหรือยกเลิกองค์กรหรืออาจหายุทธศาสตร์ปรับเปลี่ยนภารกิจขององค์กรใหม่

พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์ (2552) เป็นการจับคู่กันระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก องค์กรมากำหนดเป็นกลยุทธ์ให้แก่องค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. จุดแข็งกับโอกาส (S-O) เป็นการนำข้อได้เปรียบของจุดแข็งภายในและโอกาสภายนอกมาใช้
2. จุดแข็งกับภาวะคุกคาม (S-T) เป็นการแก้ไขหรือลดอุปสรรคภายนอกโดยนำจุดแข็งภายในมาใช้
3. จุดอ่อนกับโอกาส (W-O) เป็นการแก้ไขจุดอ่อนภายใน โดยการพิจารณาจากโอกาสภายนอกที่เป็นผลดีต่อองค์กร
4. จุดอ่อนกับภาวะคุกคาม (W-T) เป็นการแก้ไขหรือลดความเสียหายของธุรกิจอันเกิดจากจุดอ่อนภายในองค์กรและอุปสรรคภายนอก



ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
	จุดแข็ง Strengths	จุดอ่อน Weakness
โอกาส Opportunities	กลยุทธ์ S-O ใช้ประโยชน์จากโอกาส โดยอาศัยจุดแข็ง	กลยุทธ์ W-O การลบจุดอ่อน โดยการสร้างโอกาส
ภาวะคุกคาม Threats	กลยุทธ์ S-T การหลีกเลี่ยงอุปสรรค โดยอาศัยจุดแข็ง	กลยุทธ์ W-T การลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงอุปสรรค

#### แผนภาพที่ 4 TOWS Matrix

ที่มา : พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552)

สรุปได้ว่า การใช้ TOWS Matrix เป็นการจับคู่ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามเข้าด้วยกัน เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และลดจุดอ่อนหรือหลีกเลี่ยงการเกิดภาวะคุกคาม

#### 2.4 การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ อันเป็นรากฐานที่สำคัญของความสำเร็จในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กรได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงทิศทางขององค์กรในอนาคต โดยนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ผลจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์

การกำหนดกลยุทธ์ จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคต การประมวลผลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ส่วนประกอบ โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรโดยรวม โดยถือว่าเป็นกลยุทธ์หลัก ที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรนำกลยุทธ์ใดไปดำเนินการ ซึ่งในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ควรต้องพิจารณาเงื่อนไขต่างๆ ได้แก่ ความเพียงพอของทรัพยากร การเผชิญกับความเสี่ยง สมรรถนะขององค์กรโดยรวม ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดทรวัตถุดิบ การติดต่อผู้รับบริการ และความรวดเร็วในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่นอกเหนือจากความคาดหมาย เป็นต้น(วรางคณา ผลประเสริฐ, ม.ป.ป.) ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์จึงสามารถจำแนกได้ 4 ระดับ ดังนี้ (พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2552)

1. การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท หรือกลยุทธ์หลัก เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรโดยรวมที่สามารถแสดงให้เห็นถึงทิศทางของการดำเนินงานขององค์กร และเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน
2. การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นการกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กร ซึ่งจะต้องแปลงกลยุทธ์หลักในระดับนโยบายให้เป็นกลวิธีในการบริหาร
3. การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นการดำเนินการ โดยมีการพิจารณาจากหน้าที่ของหน่วยงานย่อยภายในองค์กร ประกอบไปด้วย การตลาด การบัญชี การจัดซื้อ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย กลยุทธ์การควบคุม กลยุทธ์การผลิตให้ทันเวลาพอดี และกลยุทธ์ระบบการผลิตที่มีความยืดหยุ่น

สรุปได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทางทิศทางการขับเคลื่อนขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้สำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงสุด

## 2.5 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

Waterman และคณะ (1980) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 7 S Model: เป็นการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุในสิ่งที่ต้องการ (implementation) 4 ประการ ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร (External and Internal environment analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงความสอดคล้องเหมาะสมขององค์กรกับสภาพแวดล้อม ดังนั้นก่อนจะกำหนดกลยุทธ์จึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงโอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค(Threats) ขององค์กรโดยประเมินจากสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร และพิจารณาจุดแข็ง(Strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ขององค์กรโดยประเมินจากสภาวะแวดล้อมภายในองค์กรการพิจารณาดังกล่าวเรียกรวมว่า เป็นการวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) มี 2 ประการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External environment analysis) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผู้บริหารขององค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องศึกษาผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่มีต่อองค์กรเพื่อดำเนินกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องเหมาะสมสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป (General environment) เป็นสิ่งที่ไม่มีความกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานในระยะสั้นขององค์กร แต่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจระยะยาวขององค์กร สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี การเมือง และกฎหมายสภาวะ

แวดล้อมของการดำเนินงาน (Task environment) เป็นสิ่งที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กรแต่เป็นสิ่งที่อยู่นอกองค์กร ซึ่งเรียกได้ว่าสภาวะแวดล้อมอุตสาหกรรม (Industry environment) ได้แก่ คู่แข่งขัน ลูกค้า ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ กลุ่มผลประโยชน์ สหภาพแรงงาน สมาคมการค้า สาธารณชน รัฐบาล

## 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment analysis)

หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ ซึ่งได้แก่ โครงสร้างขององค์กร ระบบและระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงาน ทรัพยากรการบริหารการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในองค์กรจะทำให้ผู้บริหารทราบจุดแข็งและจุดอ่อนในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผู้บริหารทั่วไปจะพยายามปรับปรุงลักษณะเด่นของการดำเนินการให้เพิ่มขึ้น และพยายามลดจุดอ่อนต่างๆ ให้ลดลงด้วยการกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรอย่างเหมาะสมภายใต้สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) หมายถึง การพัฒนาแผนระยะยาวขององค์กรบนพื้นฐานของอุปสรรค จากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร จากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในองค์กรมี 2 ข้อย่อย ดังนี้ กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ข้อความภารกิจ (Mission statement) เป้าหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objective) และกุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นการเลือกวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อองค์กรจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงโอกาส อุปสรรค ตลอดจน จุดแข็งและจุดอ่อน ขององค์กรแล้วเลือกวิธีที่ได้เปรียบคู่แข่งให้ได้มากที่สุด กลยุทธ์ทางธุรกิจมี 3 ระดับ คือ ระดับบริษัท ระดับธุรกิจ ระดับหน้าที่

การดำเนินกลยุทธ์ (Strategic implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แปลงไปสู่การปฏิบัติ โดยการวางแผนดำเนินงานหรือแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หัวใจของการดำเนินกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้างวัฒนธรรมขององค์กรเพราะการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีเพียงใดก็ตามจะไม่มีประโยชน์เลยหากมิได้มีการนำกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งการปฏิบัติตามกลยุทธ์จะต้องปัจจัยทางด้านโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร โดยโครงสร้างองค์กร (Organization structure) หมายถึง การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน การแบ่งแผนงานตลอดจนการประสานงานและสายใยการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ที่รวมกันจนกลายเป็นลักษณะแนวประพฤติปฏิบัติในองค์กร การดำเนินกลยุทธ์เป็นการแปลงกลยุทธ์และนโยบายสู่การกระทำด้วยการพัฒนาแผนการดำเนินงานรายละเอียดไว้ 3 ประการ ดังนี้ โครงการ (Project) งบประมาณ (Budget) ระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedure) จะเห็นว่า การดำเนินกลยุทธ์

มักจะเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร โดยผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นจะต้องเข้ามาร่วมรับผิดชอบในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรภายใต้แนวทางที่ผู้บริหารระดับสูงได้วางไว้

การควบคุม และการประเมินกลยุทธ์ (Strategic control and Evaluation) การควบคุม และการประเมินผลกลยุทธ์ หมายถึง การควบคุม ติดตามประเมินผล การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้เพื่อการปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็นตลอดจนการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ เป็นข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ให้กับการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจนและทันที่เพื่อการนำไปใช้เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์แล้วหาทางป้องกันแก้ไขปัญหาที่ได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับการควบคุมกลยุทธ์

การวิเคราะห์หาแนวทางจัดวางกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยทั่วไปองค์กรธุรกิจที่มีหน่วยงานธุรกิจหลายหน่วยงานจะมีกลยุทธ์ 3 ระดับ ดังนี้ คือ กลยุทธ์ระดับ องค์กร หรือระดับบริษัท (Corporate strategy) มุ่งพัฒนากลุ่มธุรกิจขององค์กร ควบคุมจัดสรรทรัพยากรไปยังธุรกิจแต่ละอย่างอย่างไร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) มุ่งการปรับปรุงฐานะการแข่งขันผลิตภัณฑ์ของบริษัท ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมให้สูงขึ้นกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะพิจารณาครอบคลุม หน่วยงานธุรกิจเชิงกลยุทธ์แต่ละหน่วย โดยพิจารณาถึงการเพิ่มกำไรของการผลิต และการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้นให้สามารถแข่งขันได้นั้นเอง กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy) มุ่งการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยแผนงานตามหน้าที่จะพัฒนากลยุทธ์ตามหน้าที่ เช่น กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์ทางการเงิน กลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ข้อกำหนดของกลยุทธ์ระดับบริษัท และระดับหน่วยธุรกิจ

ขั้นตอนการบริหารกลยุทธ์สามารถจำแนกได้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยศึกษาจากแนวคิดการพัฒนากลยุทธ์ของนักวิชาการซึ่งพบว่าส่วนใหญ่อธิบายขั้นตอนการบริหารกลยุทธ์ภายใต้แนวคิดลักษณะเดียวกัน แตกต่างกัน ที่รายละเอียดและมุมมองในการบริหารกลยุทธ์ สรุปได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อ กำหนดทิศทางการทำงานขององค์กรและภารกิจที่ต้องดำเนินการ David (2009) เห็นว่าต้องระบุถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบขององค์กร การพัฒนาแบบแสดงวิสัยทัศน์และ พันธกิจและรวมถึงการเลือกภารกิจ

ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ David (2009) เห็นว่าต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของ องค์กรในระยะยาว และครอบคลุมเป้าหมายหลักของบริษัทด้วย เห็นว่าต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของ องค์กรในระยะสั้นและระยะยาว

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ซึ่ง David (2009) เห็นว่า ต้องมีการตรวจสอบภายนอกและการตรวจสอบและภายใน

ขั้นตอนการสร้างและเลือกกลยุทธ์ ซึ่ง David (2009) เห็นว่าประกอบด้วยการสร้าง ประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ สอดคล้อง Hill & Jones (2009) เห็นว่าควรมีการเลือกกลยุทธ์เพื่อ ที่สามารถสร้างความเข้มแข็งขององค์กรและแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรและจะได้ใช้ประโยชน์จากโอกาส ภายนอกและรับมือกับอุปสรรคภายนอกด้วยการวิเคราะห์กลยุทธ์และทางเลือก

ส่วนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประกอบด้วย ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่ง David (2009) เห็นว่าควรครอบคลุมการดำเนินการตามกลยุทธ์ด้านการตลาด การเงิน การบัญชี การวิจัยและพัฒนาและสารสนเทศ สอดคล้องกับ Hill & Jones (2009) ที่เห็นว่ามีขั้นตอนการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ

Certo and Peter (1995) ได้นำเสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคาม รวมทั้งต้องมีการกำหนดทิศทางองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในภาพรวม จากนั้นจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้เป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนด ต่อมาจึงนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อเป็นการปฏิบัติตามแผน ที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนมีการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ติดตามผล และประเมินผล ทั้งนี้ Katsioloudes (2006) ยังได้อธิบายในทำนองเดียวกันว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่เป็น พลวัตเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การกำหนดกลยุทธ์ การนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ รวมทั้งยังสอดคล้องกับ David (2009) ที่กล่าวว่า กระบวนการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์ จะรวมถึงการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกองค์กร ได้แก่ โอกาสและอุปสรรค การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง และจุดอ่อน โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ในระยะยาว การเลือกกลยุทธ์และการจัดวางกลยุทธ์

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของ แผนงานประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากร และการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้การ กำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ นอกจากนั้น การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติยัง รวมถึง การพัฒนาโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร ความพยายามในการเปลี่ยนเส้นทางทางการ ตลาด การจัดเตรียมงบประมาณ การพัฒนาและการใช้ระบบสารสนเทศ และการเชื่อมโยง ค่าตอบแทนของพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กร

3. การประเมินกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีกิจกรรมพื้นฐาน 2 ประการ ได้แก่ ทบทวนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ในปัจจุบัน การประเมินผลการดำเนินงาน และการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์

นอกจากนั้น Wheelen et al. (2015) ได้นำเสนอรูปแบบพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีอยู่ 4 องค์ประกอบที่เหมือนกันกับแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม เป็นการตรวจสอบ การประเมิน และการเผยแพร่ของสารสนเทศ จากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดปัจจัยปัจจัยของกลยุทธ์ทั้งองค์ประกอบภายในและภายนอกที่จะนำไปสู่การกำหนดอนาคตขององค์กร ซึ่งวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมนั้นจะใช้การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) เพื่อเป็นการอธิบายถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร เพื่อหาโอกาสและภาวะคุกคาม ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย เทคโนโลยีสำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน ได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม และทรัพยากรขององค์กร

2. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวในสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีทั้งโอกาสและภัยคุกคาม และสภาพแวดล้อมภายในที่มีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน นอกจากนี้ยังรวมถึงการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ การพัฒนากลยุทธ์ทั้งกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ตลอดจนการกำหนดนโยบาย เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการนำนโยบายและกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อนำมาพัฒนาเป็นโครงการ การจัดทำงบประมาณโครงการ และกำหนดลำดับขั้นตอนในการทำงาน

4. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เป็นกระบวนการติดตามและตรวจสอบผลการจัดกิจกรรมและการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์การขับเคลื่อนองค์กรที่ชัดเจน เมื่อนำไปปฏิบัติแล้วก็ต้องมีการดูแลควบคุมให้การดำเนินงานนั้นมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ และขั้นตอนสุดท้ายต้องมีการประเมินผล เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (2560) แบ่งขนาดโรงเรียนออกเป็น 4 ขนาดตามเกณฑ์ดังนี้

โรงเรียนขนาดเล็ก	จำนวนนักเรียน น้อยกว่า 500 คน
โรงเรียนขนาดกลาง	จำนวนนักเรียน 500 – 1,499 คน
โรงเรียนขนาดใหญ่	จำนวนนักเรียน 1,500 – 2,499 คน
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป

#### 3.1 การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

กระทรวงศึกษาธิการ (2549) ได้กำหนดรูปแบบบริหารจัดการโดยความเห็นชอบของกระทรวงศึกษาธิการ จึงได้จัดทำโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กขึ้น โดยมุ่งหวังที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้หมดสิ้นไป สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ คือ การประชาสัมพันธ์เชิงรุก การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน การจัดทำแผนที่โครงการศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก การจัดซื้อหนังสือเรียน/แบบฝึกหัด การจัดหาหน่วยคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ การจัดหาสื่อการเรียนการสอน/หนังสือเข้าห้องสมุด การหมุนเวียนครู การพัฒนาครู การนิเทศติดตามผล และการซ่อมแซมอาคารสถานที่ ซึ่งในแต่ละกิจกรรมได้กำหนดเป็นแนวทางดำเนินงาน ดังนี้

1. รูปแบบศูนย์โรงเรียน ( School Center) เป็นการนำนักเรียนจากโรงเรียนขนาดเล็กในบริเวณใกล้เคียงมารวมกันทั้งหมดทุกโรงเรียน หรือนำนักเรียนมารวมกันในบางชั้น หรือให้โรงเรียนแต่ละโรงเรียนจัดการศึกษาในบางช่วงชั้น หรือบางชั้น และพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนร่วมกันระหว่างโรงเรียนที่นักเรียนนำมาร่วม ซึ่งมีลักษณะการดำเนินการแบ่งได้ดังนี้

1.1 รูปแบบเรียนร่วมทุกชั้น จะประกอบไปด้วยโรงเรียน จำนวน 2-5 แห่ง ซึ่งตั้งกระจายอยู่ในบริเวณใกล้เคียง การคมนาคมสะดวก แล้วคัดเลือกโรงเรียนที่ตั้งอยู่ศูนย์กลาง มีพื้นที่ขนาดใหญ่มีอาคารเรียน อาคารประกอบพอเพียง ให้เป็นโรงเรียนเรียนหลัก ส่วนโรงเรียนที่เหลือให้เป็นโรงเรียนเครือข่าย ให้นำนักเรียนทุกระดับชั้นมาเรียนที่โรงเรียนหลัก โดยโรงเรียนเครือข่ายจะได้รับงบประมาณสนับสนุนค่าพาหนะในการนำนักเรียนมาเรียนที่โรงเรียนหลัก มีการวางแผนการจัดอัตรากำลังครู ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่โรงเรียนหลักนำทรัพยากรจากโรงเรียนที่เป็นเครือข่ายมาใช้ในโรงเรียนหลักร่วมกัน และปรับสภาพของโรงเรียนที่เป็นเครือข่ายให้เป็นแหล่งเรียนรู้

1.2 รูปแบบเรียนรวมบางชั้น เป็นการนำนักเรียนจากนักเรียนที่เป็นเครือข่ายในบางชั้นเรียนมาเรียนรวมกันในโรงเรียนหลัก คือการนำนักเรียนจากโรงเรียนเครือข่ายเป็นบางชั้นเรียนมาเรียนร่วมกันในโรงเรียนหลัก เช่น นักเรียนชั้น อนุบาล 1 -2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 หรือชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ไปเรียนร่วมกับโรงเรียนหลัก โดยการจัดระบบการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างโรงเรียนหลักกับโรงเรียนเครือข่าย และให้งบประมาณสนับสนุนนักเรียนในบางชั้นที่เดินทางมาเรียนร่วมทุกคน และจัดให้มีการประกันอุบัติเหตุให้นักเรียนเดินทางมาเรียนร่วมด้วยเช่นกัน การบริหารจัดการให้ผู้บริหารที่เป็นโรงเรียนหลักบริหารจัดการโรงเรียนเครือข่ายให้ผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายบริหาร ส่วนของโรงเรียนเครือข่ายที่ไม่มีผู้บริหารให้ผู้บริหารโรงเรียนหลักเป็นผู้บริหารในตำแหน่งรักษาการแทนผู้บริหารที่ว่าง

1.3 รูปแบบเรียนรวมช่วงชั้น ผู้บริหารโรงเรียนทุกโรงเรียนวางแผนร่วมกัน เพื่อกำหนดรูปแบบการรวมชั้น หรือแบ่งชั้น เช่น กำหนดให้ชั้นอนุบาลเรียนที่โรงเรียน ก. ช่วงชั้นที่ 1 เรียนที่โรงเรียน ข. ช่วงชั้นที่ 2 เรียนที่โรงเรียน ค. ช่วงชั้นที่ 3 เรียนที่โรงเรียน ง. และวางแผนการจัดครูเข้าสอนตามช่วงชั้นตามโรงเรียนต่าง ๆ การบริหารจัดการทุกโรงเรียนยังคงสภาพเป็นโรงเรียนเหมือนเดิม ส่วนการบริหารงานวิชาการให้ผู้บริหาร และคณะกรรมการร่วมกันกำหนด หลักสูตรการจัดการเรียนการสอนและการประเมินผลร่วมกัน การบริหารงานการเงิน บัญชีและพัสดุ กำหนดให้การดำเนินการในโรงเรียนเดิม ส่วนการบริหารงานธุรการให้ดำเนินการเป็นโรงเรียนเดียวกันหรือแยกโรงเรียนได้ การบริหารงานบุคคล ให้ผู้บริหารโรงเรียนเดิมออกคำสั่งให้ครูไปปฏิบัติหน้าที่สอนและปฏิบัติงานอื่นในโรงเรียนศูนย์ต่าง ๆ การพิจารณาความดีความชอบให้พิจารณาในศูนย์ก่อนแล้วจึงนำไปพิจารณาในกลุ่มโรงเรียน ด้านสวัสดิการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนค่าพาหนะในการเดินทางของนักเรียน และค่าประกันชีวิต

1.4 รูปแบบศูนย์โรงเรียนพักนอน จากการดำเนินโรงเรียนรูปแบบต่าง ๆ แล้วนักเรียนต้องเดินทางมาเรียนที่ศูนย์หรือโรงเรียนหลัก นักเรียนที่มีไม่สามารถเดินทางไป-กลับบ้านพักได้ เนื่องจากบ้านเรือนตั้งอยู่ห่างไกล การคมนาคมยากลำบาก หลายแห่งเป็นภูเขา มีป่าทึบและมีแม่น้ำกั้น นักเรียนจึงต้องอาศัยพักนอนค้างคืนที่โรงเรียนหลัก ผู้บริหารโรงเรียนหลักต้องสนับสนุนค่าใช้จ่ายแก่นักเรียน เช่น ค่าอาหาร เครื่องนอน สนับสนุน อัตราค่าล้างครุฑที่ดูแลนักเรียน และค่าตอบแทนพิเศษด้วย

2. รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ การเรียนรู้แบบบูรณาการชั้นเรียนเช่นชั้นอนุบาล 1-2 เรียนด้วยกัน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-2 เรียนด้วยกัน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3-4 เรียนด้วยกัน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5-6 เรียนด้วยกัน แต่อาจจะบูรณาการชั้นเรียนได้อีกได้ตามอัตราค่าล้างครุฑ คือ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 และชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 เรียนด้วยกัน การบูรณาการอีกลักษณะหนึ่งคือการบูรณาการเนื้อหาการเรียนรู้อันแต่ละกลุ่มวิชาหรือสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้อง



มาเชื่อมโยงแล้วจัดทำแผนการเรียนรู้แบบบูรณาการแล้วนำมากำหนดเป็นกิจกรรมการเรียนการสอนตามลำดับ เพื่อให้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนครั้งเดียวพร้อมกันในหลายช่วงชั้น ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้ครูได้ใช้ความรู้ความสามารถในเรื่องหลักสูตรอย่างแท้จริง ต้องลดภาระงานธุรการ และงานอื่นของครูให้น้อยลง ส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมต่าง ๆ ช่วยในการจัดการเรียนการสอน เช่น การใช้สิ่งแวดล้อมเป็นสื่อการเรียนรู้ การใช้คอมพิวเตอร์ การผลิตโปรแกรมการเรียนรู้ที่ใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดการเรียนการสอน ( Computer Assisted Instruction : CAI) การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น การใช้ห้องปฏิบัติการทางภาษา ( Sound Lab) รวมถึงการจัดกิจกรรมค่ายต่าง ๆ ตามความสามารถเหมาะสมของโรงเรียน

3. การดำเนินการตามกฎหมาย เป็นการดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่สามารถแก้ไขได้โดยวิธีการต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว จึงมีความจำเป็นต้องดำเนินการ ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการลี้ภัยโรงเรียนและการรวมโรงเรียนต้องดำเนินการระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการรวมและการเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2549

3.1 การเลิกสถานศึกษา โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 20 คน ให้เลิกสถานศึกษาตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการรวมและการเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2549 คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา อาจพิจารณาการเลิกสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์พิจารณา คือ จำนวนนักเรียนลดลงด้วยสาเหตุใดก็ตามจนมีจำนวนนักเรียนรวมกันได้ไม่ถึง 20 คน ทางราชการหมดความจำเป็นที่จะใช้สถานที่ของสถานศึกษา และเห็นสมควรจะใช้สถานศึกษานั้นเพื่อประกอบประโยชน์อื่นในทางราชการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต้องกำหนดแผนรวมโรงเรียนหรือยุบเลิกโรงเรียนขนาดเล็กในระยะ 3 ปี และต้องดำเนินการอย่างจริงจัง การบริหารการจัดการทรัพยากรของโรงเรียนที่เลิกพิจารณาให้แก่โรงเรียนใกล้เคียงที่ขาดแคลน และทรัพยากรที่เป็นอสังหาริมทรัพย์จัดให้เป็นแหล่งเรียนรู้หรือศูนย์ฝึกและนันทนาการของเยาวชนหรือชุมชน

3.2 การรวมโรงเรียน โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 120 คน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีปัญหาด้านการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา สาเหตุจากการขาดแคลนบุคลากร ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน รวมทั้งงบประมาณที่เพียงพอสามารถยุบรวมโรงเรียนตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการรวมและการเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2549 ซึ่งดำเนินการมีสองลักษณะคือ

3. 2.1 รูปแบบการยุบรวมโรงเรียน หมายถึงการดำเนินการให้โรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในที่เดียวกันตั้งอยู่ 2 โรงเรียนไป นำนักเรียนมาเรียนรวมกันในโรงเรียนหลักหรือการนำนักเรียนที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ที่อยู่ใกล้โรงเรียนขนาดใหญ่หรือขนาดกลาง มาเรียนในโรงเรียนขนาดใหญ่หรือขนาดกลาง ซึ่งเรียกว่าโรงเรียนหลัก โรงเรียนที่นำมาเรียนนั้นเรียกว่าโรงเรียนมารวม การยุบรวมโรงเรียนทำได้ 2 ลักษณะ คือ นำนักเรียนมาเรียนรวมทั้งหมด แล้วยุบโรงเรียนที่นำมาเรียน

ทั้งหมดในปีเดียวกัน และการยุบรวมที่ชั้นเรียนหรือยุบรวมที่ละช่วงชั้น เมื่อดำเนินการจนครบทุกชั้น จึงพิจารณาดำเนินการล้มเลิกล้มโรงเรียนที่สามารถรวม

3. 2.2 รูปแบบโรงเรียนสาขา กรณีโรงเรียนมีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 120 คน มีปัญหาการขาดแคลนครู มีอัตราการรับเด็กนักเรียนเข้าเรียนต่ำ และมีแนวโน้มประชากรวัยเรียนลดลงให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา จัดทำแผนยุบโรงเรียน เป็นโรงเรียนสาขาของโรงเรียนหลักที่อยู่ใกล้เคียง และดำเนินการยุบโรงเรียนต่อไป ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการรวมและการเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2549

สรุปได้ว่าการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กนั้นมีความหลากหลายเพื่อแก้ไขปัญหาอัตรากำลังครูในโรงเรียน และบริหารจัดการทรัพยากรที่มีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การจะนำการบริหารโรงเรียนแบบใดมาใช้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและบริบทของโรงเรียนที่มีความแตกต่างกัน

### 3.2 สภาพปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) สรุปว่า โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ประสบปัญหาค้ำค้ำคลึงกัน ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเรียนการสอน ด้านความพร้อมทางปัจจัยของโรงเรียน และด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1) ปัญหาด้านการบริหารจัดการ

โรงเรียนขนาดเล็กมีอัตราส่วนครูต่อนักเรียน และนักเรียนต่อห้องต่ำกว่ามาตรฐานค่าใช้จ่ายต่อนักเรียน 1 คน สูงกว่าโรงเรียนอื่นๆ และผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังขาดทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียน ซึ่งมีบริบทที่ต่างไปจากโรงเรียนขนาดอื่นๆ การใช้ข้อมูลสารสนเทศ และนำผลของการประเมินงาน / โครงการมาใช้วางแผน ปรับปรุง พัฒนางาน ยังมีน้อย นอกจากนั้นยังมีการอพยพเคลื่อนย้ายของประชากรวัยเรียนที่ย้ายตามครอบครัวไปรับจ้างงานต่างพื้นที่ ทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง

#### 2) ปัญหาการเรียนการสอน

พบว่า ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสภาพที่ครูไม่ครบชั้น และนักเรียนมีจำนวนน้อยในแต่ละชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลาและเต็มความสามารถ เพราะมีภารกิจอื่นนอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอนที่ครูจำเป็นต้องปฏิบัติทั้งจากสังกัดเดียวกันและต่างสังกัด หลักสูตรและแผนการเรียนรู้ไม่ค่อยสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สื่อการเรียนการสอนและแหล่งการเรียนรู้มีจำนวนจำกัด สาเหตุมาจากงบประมาณน้อย สื่อเทคโนโลยีและการสื่อสารมีใช้อย่างจำกัด และที่โรงเรียนมีอยู่ไม่สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำไปด้วย

### 3) ปัญหาด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน

โรงเรียนขนาดเล็กได้รับการจัดสรรบุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง เป็นจำนวนน้อย สภาพอาคารเก่า ขำรุดทรุดโทรม เนื่องจากก่อสร้างมาเป็นเวลานาน คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ยังมีไม่เพียงพอ โรงเรียนไม่สามารถระดมทรัพยากรจากผู้ปกครองและชุมชนได้มากนัก เนื่องจากผู้ปกครองและชุมชนดังกล่าวมีความยากจน สำหรับตัวป้อนด้านนักเรียนนั้น พบว่า นักเรียนโรงเรียนขนาดเล็กมาจากครอบครัวที่ยากจน

### 4) ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

แม้ว่าจะมีตัวแทนของชุมชน และองค์กรต่างๆเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก็ตาม แต่บทบาทของคณะกรรมการดังกล่าวยังมีไม่มากนัก และหากกล่าวถึงการประสานงานกับหน่วยงาน องค์กรอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนด้วยแล้วเกือบจะกล่าวได้ว่ามีน้อยมาก หรือไม่มีเลยในบางพื้นที่ ชุมชน ผู้ปกครอง มีฐานะยากจน ไม่สามารถส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินงานของโรงเรียนและการเรียนของบุตรหลานได้เท่าที่ควร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552) ได้สรุปสภาพปัญหาการดำเนินงาน ที่ผ่านมา พบว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ขนาดเล็กอย่างหลากหลายเรื่อยมา เช่น การสนับสนุนสื่อเทคโนโลยี การจัดเครือข่ายโรงเรียน การรวมโรงเรียนเพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ฯลฯ อย่างไรก็ตามการดำเนินงานของ โรงเรียนทั่วไป มักประสบปัญหาที่ใกล้เคียงกัน นั่นคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนค่อนข้างต่ำแตกต่างจากการสำรวจความคิดเห็นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานมีข้อสังเกต และประเด็นอภิปราย 3 ประเด็น คือ ด้านการเรียนการสอน การบริหารจัดการโรงเรียน ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้สรุปสภาพการบริหารงานบุคคลของ โรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ดังนี้

#### 1. ด้านการผลิตและอัตรากำลังสภาพการบริหารงานบุคคลเพื่อรองรับการบริหาร

จัดการโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ด้านการผลิตมีคณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์เป็นผู้ผลิต หลายแห่งมีครู อาจารย์สาขาใดก็เปิดสอนสาขานั้นโดยไม่คำนึงว่าโรงเรียนประถม โรงเรียนมัธยมต้องการหรือไม่ ด้าน อัตรากำลัง ไม่ได้กำหนดโรงเรียนขนาดเล็กเป็นการเฉพาะและเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 19 (4) สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกลี่ย อัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แนวทางข้อเสนอแนะ ควรแยกการผลิตครูใน ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาควรปรับหลักเกณฑ์และวิธีการกำหนดอัตรากำลังโดยแยก

โรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนทั่วไป และควรลดงานธุรการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอนและลดจำนวน ชั่วโมงที่ต้องสอนในห้องเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก

2. ด้านการสรรหาบุคลากร สภาพการบริหารงานบุคคลเพื่อรองรับการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า การสอบแข่งขันและการสอบคัดเลือกในตำแหน่งต่าง ๆ จะใช้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด เหมือนกับโรงเรียนทั่วไป ยกเว้นตำแหน่งครูอัตราจ้างงบประมาณโรงเรียนและส่วนกลาง และพนักงานราชการ มอบโรงเรียนดำเนินการสรรหา ข้อเสนอแนะการสรรหาครูต้องกระจายอำนาจให้เขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนสรรหาครูได้ตามความต้องการของผู้ใช้ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้วางระบบหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหารวมทั้งระบบกำกับ ติดตาม ประเมินผลการสรรหา

3. ด้านการพัฒนาบุคลากร สภาพการบริหารงานบุคคลเพื่อรองรับการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า การฝึกอบรมและการเรียนรู้ของครูไม่มีการแยกระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนทั่วไป หน่วยงานการพัฒนาครูประกอบด้วย การพัฒนาด้วยตนเอง โรงเรียน กลุ่มโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่และส่วนกลาง การพัฒนาครูที่ผ่านมาขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐบาลและหน่วยงานต้นสังกัด ทำให้ไม่ส่งผลต่อการพัฒนาครูสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ข้อเสนอแนะ ควรมีการจัดทำระบบข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการวิจัยและพัฒนานโยบายพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

4. ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพของบุคลากร สภาพการบริหารงานบุคคลเพื่อรองรับการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพของบุคลากร พบว่า การเลื่อนขั้นเงินเดือน การมีหรือเลื่อนวิทยฐานะ การยกย่องชมเชย รางวัล และการสร้างขวัญกำลังใจ เหมือนกับโรงเรียนทั่วไป ผลตอบแทนของครูจึงไม่เชื่อมโยงกับสัมฤทธิ์ผลของนักเรียนหรือเข้ากับสมรรถนะการสอน ซึ่งเป็นผลให้ครูไม่สนใจพัฒนาทักษะการสอนและไม่เอาใจใส่ผลการเรียนของนักเรียน ข้อเสนอแนะควรเพิ่มผลตอบแทนให้กับครูที่สอนนักเรียนกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กที่มีฐานะทางสังคมเศรษฐกิจแตกต่างกัน ควรประเมินจากสภาพจริงและประเมินจากประสิทธิผลการจัดการเรียนการสอน

5. ด้านนวัตกรรมการบริหารงานบุคลากร สภาพการบริหารงานบุคคลเพื่อรองรับการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่ามีรูปแบบรวมกัน แบ่งชั้นเรียน แลกเปลี่ยนครู รูปแบบรวมกันเป็นกลุ่มเครือข่ายโรงเรียน ครูผู้สอนรวมกันแล้วเวียนสอน ส่วนรูปแบบควบรวมนักเรียนสำหรับนวัตกรรมการบริหารงานบุคลากรในต่างประเทศ พบว่า ประเทศญี่ปุ่นจะแบ่งครูเป็นกลุ่มย่อย 4-6 คน ช่วยกันออกแบบและวางแผนการสอนของแต่ละกลุ่ม มีการนำแผนการเรียนการสอน

การจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจริงของนักเรียนมาศึกษาเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกันอย่างต่อเนื่องของกลุ่มครู โดยมีเป้าหมายอยู่กับการยกระดับการเรียนรู้ของนักเรียน หลังจากนั้นครูแต่ละกลุ่มย่อยจะแลกเปลี่ยนและถกเถียงแผนการสอนของแต่ละกลุ่ม เข้าสู่เกิดและบันทึกการเรียนการสอนจริงในห้องเรียน ประเทศออสเตรเลียให้ทุนนักศึกษาวิชาครูที่ศึกษาวิชาขาดแคลนและตั้งใจจะสอนพื้นที่ห่างไกล ให้นักเรียนชนบทเรียนครูโดยมีเงื่อนไขให้กลับไปสอนชนบท โครงการร่วมระหว่างหน่วยงานการศึกษาของรัฐมหาวิทยาลัย และองค์กรวิชาชีพครู จัดโครงการฝึกสอนในโรงเรียนห่างไกลประเทศสหราชอาณาจักรจะส่งเสริมครูอาวุโสลาออกเพื่อเอาตำแหน่งรับครูใหม่ โดยเฉพาะครูประถม ประเทศสหรัฐอเมริกา จะให้เงินครูทำงานโรงเรียนที่บรรจุครูยากเพิ่มขึ้นเป็นรายปี ให้บริการจ้างครูทางอิเล็กทรอนิกส์แบบ one-stop service

2. เสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลในอนาคต เพื่อรองรับการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 ด้านการผลิตและอัตรากำลัง จากการวิจัย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคล เพื่อรองรับการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก มีความเห็นที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้มากที่สุด คือ การกำหนดอัตรากำลังสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กเป็นการเฉพาะและมีความสัมพันธ์กับจำนวนชั้นเรียน มีความเห็นที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้มากที่สุด มี 4 รายการ คือ การกำหนดอัตรากำลังของบุคลากร แบบ full time equivalent โดยการคิดปริมาณงานทั้งวันเป็นตัวตั้ง การกำหนดสัดส่วนจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กให้มีจำนวนเท่าที่จำเป็นเพียงพอกับความต้องการของผู้เรียน โรงเรียนขนาดเล็กควรมีครูผู้สอนวิชาเอกประถมศึกษา ภาษาไทย วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และสถาบันอุดมศึกษาผลิตครูคุณภาพ เข้าใจเนื้อหาวิชา มีทักษะในการถ่ายทอดและรักอาชีพครู

2.2 ด้านการสรรหาบุคลากร จากการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลเพื่อรองรับการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก มีความเห็นที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้มากที่สุด มี 3 รายการ คือ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กด้วยกัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสรรหาครูในพื้นที่หรือท้องถิ่นใกล้เคียงเข้าช่วยสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดหาสนับสนุนครูผู้สมัครใจไปสอนในโรงเรียนขนาดเล็กเป็นครั้งคราว มีความเห็นที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้มากที่สุดมี 8 รายการ คือ โรงเรียนนำผู้เชี่ยวชาญในท้องถิ่นครูภูมิปัญญาชาวบ้านอาสาสมัครในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน การสรรหาบุคลากรควรเป็นบทบาทอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา โรงเรียนจัดทำข้อตกลงร่วมกับสถาบันผลิตครูในการส่งนักศึกษาฝึกสอนมาโรงเรียนขนาดเล็ก การสรรหาบุคลากรตามสมรรถนะที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนควรสรรหาบุคลากรเป็นอัตราจ้างมาสอนในสาระการเรียนรู้วิชาหลัก ชุมชนท้องถิ่นภาคประชาสังคมและภาคเอกชนในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมสรรหาบุคลากร การกำหนด

คุณลักษณะ สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กเป็นการเฉพาะ คณะกรรมการโรงเรียนควรเป็นบทบาทอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา

2.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ความเห็นที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้มากที่สุด มี 3 รายการ คือ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้ง่ายต่อการเข้าถึงเพียงพอ และทั่วถึง เพื่อเปิดโลกทัศน์มุมมองใหม่ ๆ ให้แก่ครูผู้สอน การพัฒนาบุคลากรโดยมีระบบการตอบแทนจะสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนหรือมีวิทยฐานะขึ้นอยู่กับระยะเวลาการสอน สนับสนุน เผยแพร่นวัตกรรมการพัฒนาบุคลากรรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพ และการพัฒนาครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่ชนบทห่างไกล นำเทคโนโลยีพัฒนาบุคลากรให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ ๆ แก่ครูผู้สอนเป็นประจำ

สม่าเสมอ ความเห็นที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้มากที่สุด มี 7 รายการ คือการพัฒนาบุคลากรโดยใช้การเรียนการสอนระบบทางไกลผ่านดาวเทียมการพัฒนาบุคลากรโดยระบบการศึกษาด้วยตนเองผ่านชุดฝึกอบรมต่าง ๆ ตามความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนพัฒนา ส่งเสริมเพิ่มประสบการณ์ของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กโดยการบูรณาการกับหน่วยงานอื่น โรงเรียนพัฒนาบุคลากรจากฐานของชุมชนองค์ประกอบของชุมชน กลไก หน่วยงาน สังคม บ้าน วัด โรงเรียน และบริบทการพัฒนาบุคลากรโดยระบบผู้ฝึกสอนงาน (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การพัฒนาบุคลากรเน้นพัฒนาตัวเองด้วยรูปแบบที่หลากหลายเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ และวิธีการพัฒนาบุคลากรต้องเป็นทางเลือกสำหรับโรงเรียนที่มีมิติทางสังคมมีความพร้อม

2.4 ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพของบุคลากร จากการวิจัยพบว่า ความเห็นที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้มากที่สุด มี 3 รายการ คือ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กเป็นพิเศษ การรวมกลุ่มการพัฒนาหรือบริหารจัดการเป็นกลุ่ม ชมรม หรือสมาคมสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก หลักเกณฑ์และวิธีการการมีและขอเลื่อนวิทยฐานะต้องสอดคล้องกับการทำงานในโรงเรียนขนาดเล็กมีความเห็นที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้มากที่สุด มี 6 รายการ คือ เขตพื้นที่การศึกษาที่มีการวางแผนกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการสร้างเสริมประสิทธิภาพของบุคลากร การติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นจริงและสอดคล้องกับสภาพปัญหา การกำหนดมาตรฐานคุณภาพบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็กในแต่ละพื้นที่เขตพื้นที่ที่มีการสร้างแรงจูงใจบุคลากร โดยชดเชยความด้อยโอกาสในท้องที่ห่างไกล การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับโอกาสในการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และชุมชนมีส่วนร่วมดำเนินการในการสร้างเสริมประสิทธิภาพของบุคลากร

2.5 ด้านนวัตกรรมการบริหารงานบุคลากรจากการวิจัย พบว่า ความเห็นที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้มากที่สุด มี 3 รายการ คือ จัดเวียนครูเข้าไปสอนโรงเรียนขนาดเล็กโดยเอื้ออำนวยความสะดวกในการเดินทาง การกำหนดเวลาปฏิบัติงาน และค่าตอบแทนค่าใช้จ่ายที่

เพิ่มขึ้น นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานเพื่อเสริมพลังและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ลดการประเมินสถานศึกษาที่ทำให้สูญเสียเวลาและทรัพยากร แต่เน้นการเรียนการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก ความเห็นที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้มาก มี 5 รายการ คือการวิจัยเพื่อการพัฒนาทั้งพื้นที่ (ABC : Area-Based Collaborative Research)มาใช้ในการบริหารงานบุคคลเพื่อสร้างความเข้มแข็ง และความยั่งยืนของคนในพื้นที่ โรงเรียนขนาดเล็กควรบริหารงานบุคคลโดยใช้โรงเรียนเป็นศูนย์การเรียนรู้ชุมชน ขยายเครือข่ายโดยใช้โรงเรียนขนาดเล็กที่มีการบริหารงานบุคคลเป็นเลิศต้นแบบ โอนภารกิจของโรงเรียนบางส่วนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน ภาคประชาสังคม และภาคเอกชนในพื้นที่เป็นผู้บริหารจัดการ และโรงเรียนควรรักษาเอานวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของธุรกิจเอกชนมาประยุกต์ใช้

สรุปได้ว่า สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กนั้นเกิดจากการขาดแคลนทรัพยากรทั้งทรัพยากรบุคคลและการจัดสรรงบประมาณ ทำให้การจัดการเรียนการสอนไม่ได้ประสิทธิภาพเท่าที่ควรส่งผลโดยตรงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่อยู่ในระดับต่ำ

### 3.3 แผนพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก

กระทรวงศึกษาธิการ (2558) ได้จัดทำแผนพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พ.ศ.2558 – 2561 ได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างโอกาสทางการศึกษา

มาตรการ สร้างโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเสมอภาค

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

มาตรการ

2.1 พัฒนาหลักสูตรและการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้

2.2 ยกกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

2.3 พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

มาตรการ

3.1 พัฒนาโรงเรียนให้มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กอยู่บนพื้นฐานการวิจัยและพัฒนา และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

3.2 พัฒนาการบริหารจัดการของเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความต่อเนื่อง และเป็นระบบ

3.3 สร้างแรงจูงใจและให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้บริหารโรงเรียน และครูในโรงเรียนขนาดเล็ก

3.4 สนับสนุนงบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์ให้เพียงพอที่จะมีคุณภาพตามมาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งและความพร้อมในการเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา

มาตรการ

4.1 จัดทำมาตรฐานการเป็นนิติบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็ก

4.2 จัดทำข้อเสนอปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาขนาดเล็ก

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

มาตรการ

5.1 ส่งเสริมบทบาทของภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

5.2 สร้างความตระหนักและพัฒนาระบบการจูงใจในการรักษุมนทอองถิ่นของตนเอง

5.3 สร้างช่องทางสื่อสารรับฟังความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ และประชาสัมพันธ์ให้

สาธารณชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับปฐมวัยถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ปัจจุบันประเทศไทยมีสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานทั่วประเทศกว่า 33,736 แห่ง มีสถานศึกษาขนาดเล็กจำนวน 24,805 แห่ง โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในประเทศไทยที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการกระจายตัวอยู่ทั่วประเทศ มีจำนวน 1,088 โรงเรียน (องค์การมหาชน, 2559) สาเหตุที่จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้นทุกปี ด้วยปัจจัยที่เกิดจากอัตราการเกิดของประชากรลดลงอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนขนาดเล็กดังกล่าว ประสบปัญหา ด้านการบริหารจัดการ ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและประสิทธิภาพ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ดังนั้น เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องชัดเจน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดปัจจัยและเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ ๓ ระดับ ดังนี้

1. ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 ประกาศนโยบายการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นวาระแห่งชาติ และต้องเป็นนโยบายที่ชัดเจนต่อเนื่อง สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ทุกระดับ

1.2 สร้างความเข้าใจกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขต ให้ตระหนัก รับบรู้ นโยบายและแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

1.3 ปรับแก้กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินนโยบาย เช่น ระเบียบการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ เป็นต้น (ในกรณีทีนอกเหนือจากอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ประสานดำเนินการต่อหน่วยงาน ที่มีอำนาจดำเนินการ)



1.4 กำกับ ติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ตามแผน  
การดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.5 สร้างแรงจูงใจ เพื่อเป็นการดำเนินการกระตุ้นและช่วยเหลือสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ ให้มีความเข้มแข็งในการดำเนินการ เช่น ประกาศเชิดชู  
เกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษา การให้รางวัลต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนที่  
ดำเนินการประสบผลสำเร็จ

1.6 สนับสนุนงบประมาณ/วิชาการ การดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาในการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนในด้านสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนา  
คุณภาพนักเรียน

1.7 ดำเนินการประชาสัมพันธ์หลากหลายรูปแบบ

1.8 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะ  
กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.9 ดำเนินการวิจัย พัฒนา เพื่อหาแนวทางการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และ  
รายงานผลการดำเนินงาน

2. ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.1 สร้างความตระหนัก รับรู้กับผู้บริหารโรงเรียน และผู้เกี่ยวข้อง และองค์กร  
คณะบุคคลให้เห็นชอบในหลักการตามนโยบายการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 จัดทำข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดเป็นรายโรงเรียน

2.3 จัดทำแผนบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
เสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อให้ความเห็นชอบ

2.4 รายงานแผนการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กต่อสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.5 ดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

2.6 นิเทศ ติดตาม กำกับ และประเมินผลการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2.7 กระตุ้น ช่วยเหลือโรงเรียนที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้

2.8 ประชาสัมพันธ์รูปแบบที่หลากหลาย

2.9 ดำเนินการวิจัย ประเมินผล และรายงานผล

### 3. ระดับโรงเรียน

3.1 สร้างความเข้าใจกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน และสถาบันศาสนา ให้ตระหนักรู้ถึงเหตุผลและความจำเป็นของทางราชการในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ การบริหาร บุคลากร งบประมาณ และคุณภาพการศึกษา

3.2 ส่งเสริมการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา

3.3 วิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ สื่อและ นวัตกรรมในบริบทของโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพนักเรียน

3.4 สร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน

3.5 สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน และชุมชน โดยจัดให้มีกิจกรรม ร่วมกัน

3.6 เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานต่อสาธารณชน

สรุปได้ว่ากระทรวงศึกษาธิการ ได้เล็งเห็นความสำคัญของการจัดการดูแลโรงเรียนขนาดเล็ก ทำให้เกิดแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพมากขึ้น โดยการเพิ่มโอกาส สร้าง เครื่องมือช่วยให้เกิดความช่วยเหลือและร่วมมือในการพัฒนาร่วมกัน

### 3.4 การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่จำเป็นต้องดำรงอยู่อย่างมีคุณภาพ

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้นำเสนอข้อมูลการบริหารจัดการ การศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็กที่จำเป็นต้องดำรงอยู่อย่างมีคุณภาพดังนี้

1. การบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็กที่จำเป็นต้องดำรงอยู่อย่างมี คุณภาพ โดยสถานศึกษาขนาดเล็กทั้ง มีประวัติการจัดตั้งสถานศึกษาที่ยาวนาน มีคุณภาพตาม มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการให้สิทธิและโอกาสทางการศึกษาของเด็กในเขตบริการได้ ครอบคลุมพื้นที่ มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลการศึกษาเชิงลึกการบริหารจัดการศึกษาในแนวทางเดียวกันสถานศึกษาขนาด เล็กที่จำเป็นต้องดำรงอยู่อย่างมีคุณภาพ มีแนวทางการบริหารจัดการศึกษาในแนวทางเดียวกัน สถานศึกษาจัดโครงสร้างการบริหารงาน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหาร งบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามบทบาทอำนาจหน้าที่ ที่ได้รับการกระจายอำนาจจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้กระบวนการบริหารคุณภาพ PDCA ผ่านระบบการ ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่กำหนดในกฎกระทรวง มีการจัดทำข้อตกลงความร่วมมือ(MOU)

กับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาได้รับการสนับสนุนทรัพยากรและความร่วมมือเพื่อการจัดการศึกษาจากภาคีเครือข่ายทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชนเป็นอย่างดี

3. ผลการสังเคราะห์การบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็กที่จำเป็นต้องดำรงอยู่อย่างมีคุณภาพ มีดังนี้

1) สถานศึกษาขนาดเล็ก มีการบริหารจัดการศึกษาที่ใช้กระบวนการบริหารคุณภาพ PDCA ผ่านระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่กำหนดในกฎกระทรวงและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนมีการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กตามโครงสร้างของสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป โดยการบริหารด้านวิชาการเป็นงานหลักมีการบริหารงานในขอบข่ายที่สำคัญ 5 ด้าน คือ ด้านการจัดการหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวัดผลและประเมินผลด้านการพัฒนาใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี และด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ส่วนด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป เป็นงานสนับสนุนงานด้านการบริหารวิชาการ โดยงานด้านการบริหารงานบุคคล มีการบริหารงานในขอบข่ายที่สำคัญ 4 ด้าน คือด้านปัญหาการขาดแคลนครูตามเกณฑ์ ครูไม่ครบชั้น ครูสอนไม่ตรงตามเอกด้านการพัฒนาครู ด้านการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น และด้านการจัดการงบประมาณภายในวงเงินที่จำกัด และด้านการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา และด้านการบริหารทั่วไป มีการบริหารงานในขอบข่ายที่สำคัญ 2 ด้าน คือ ด้านการจัดการงบประมาณภายในวงเงินที่จำกัด และด้านการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา และด้านการบริหารทั่วไป มีการบริหารงานในขอบข่ายที่สำคัญ 6 ด้าน คือ ด้านการสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ ด้านการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ด้านการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานองค์กรที่เกี่ยวข้อง ด้านการประสานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ด้านการดูแลอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม และด้านการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ

2) ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็กที่จำเป็นต้องดำรงอยู่ คือ การมีผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำสูง มีความรู้ ความสามารถ ได้รับการยอมรับจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานภายนอกได้ดี ครูมีความมุ่งมั่นตั้งใจเอาใจใส่ในการสอน มีจิตวิญญาณของความเป็นครูมีความเสียสละอุทิศเวลาให้กับราชการ ทำงานนอกเวลาราชการ แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างครูด้วยกัน มีความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งการมีกิจกรรมสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน ผู้นำชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานราชการและเครือข่ายต่าง ๆ ที่เข้มแข็งและการมีกระบวนการบริหารจัดการเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

ใช้กระบวนการบริหารคุณภาพ PDCA ผ่านระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่กำหนดในกฎกระทรวง

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กให้ดำรงอยู่อย่างมีคุณภาพนั้น ต้องบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมมีการจัดทำข้อตกลงความร่วมมือ(MOU) กับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาได้รับการสนับสนุนทรัพยากรและความร่วมมือเพื่อการจัดการศึกษาจากภาคีเครือข่ายทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน ได้รับการช่วยเหลือ สนับสนุนและร่วมมือร่วมใจกัน ระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรท้องถิ่น

### 3.5 ผลกระทบด้านสิทธิและโอกาสทางการศึกษาจากการรวมหรือเลิกโรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้นำเสนอผลกระทบด้านสิทธิและโอกาสทางการศึกษาจากการรวมหรือเลิกโรงเรียนขนาดเล็กดังนี้

1) ผลกระทบด้านสิทธิและโอกาสทางการศึกษาของนักเรียน พบว่า นักเรียนได้รับโอกาสในระดับมาจากการจัดการศึกษาแบบเรียนรวมของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการทุ่มเทของครูในการจัดการเรียนการสอน/พัฒนามีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ การให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน และความเพียงพอ ความสะอาดของส้วม โรงอาหาร น้ำดื่ม น้ำใช้ ประสิทธิภาพของการดำเนินการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ การกำหนดวางแผนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงคุณภาพของผลผลิตเป็นสำคัญ นักเรียนได้รับสิทธิและโอกาสทางการศึกษาสูงสุด การจัดประชุมผู้บริหาร ครู ทั้งโรงเรียนเป็นหลัก และโรงเรียนที่มาเรียนรวม มีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบชัดเจน สิทธิต่าง ๆ ที่นักเรียนควรจะได้ทางราชการได้จัดให้ทุกอย่าง นอกจากโรงเรียนและผู้ปกครองจะตกลงเพิ่มเติมเป็นรายการณิเช่น เครื่องแต่งกายชุดกีฬา ชุดพื้นเมือง ค่าอาหารกลางวันที่ต้องการเพิ่มเติมค่าใช้จ่ายเป็นค่าเรียนพิเศษในรายวิชาเฉพาะ เช่น คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษทั้งโรงเรียนหลักและโรงเรียนที่มาเรียนรวม มีการให้สิทธิเด็กที่มีความบกพร่องเข้าเรียน การใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งด้านบุคลากรอาคารเรียน อาคารประกอบแหล่งเรียนรู้ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา ทำให้นักเรียนมีโอกาสเข้าถึงการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพว่าการแยกเรียนแบบเดิม ผู้ปกครองเชื่อมั่นในคุณภาพของการจัดการศึกษา นักเรียนมีโอกาสได้ศึกษาแหล่งเรียนรู้ต่างถิ่น พฤติกรรมการเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น

2) ผลกระทบด้านสิทธิและโอกาสทางการศึกษาของพ่อแม่หรือผู้ปกครองนักเรียน เด็กที่มีความบกพร่องได้รับสิทธิและโอกาสเข้าเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย การได้รับสิทธิในการรับสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อบริการจากบุคลากรทางการศึกษาและความช่วยเหลือทางการศึกษาด้านอื่น ๆ เช่นเดียวกับเด็กปกติอย่างเหมาะสมพ่อแม่หรือผู้ปกครองนักเรียนยังไม่เคยได้รับสิทธิประโยชน์ในการได้รับความรู้ความสามารถในการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษาแก่บุตรหรือบุคคลซึ่งอยู่ในความดูแล เงินอุดหนุนสำหรับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุตรหรือ

บุคคลที่อยู่ในความดูแลที่ครอบครัวจัดให้ (ซึ่งยังไม่เคยจัดให้) หรือได้รับการลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีสำหรับค่าใช้จ่ายทางการศึกษา (รายได้น้อย)

3) ผลกระทบด้านวัฒนธรรม ความเป็นอยู่ของนักเรียนและพ่อแม่หรือผู้ปกครองนักเรียน จากการรวมหรือเลิกโรงเรียนขนาดเล็ก ความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียนเดิมลดน้อยลงมากในด้านความร่วมมือหรือการติดต่อสื่อสาร ทำให้ความผูกพันระหว่างนักเรียน ผู้ปกครองกับโรงเรียนหมดไป โดยเฉพาะเมื่อโรงเรียนให้รถไปรับส่งนักเรียนหน้าบ้านหรือริมถนนกิจกรรมหน้าเสาธงเข้า-เย็นไม่มีทำให้เกิดสภาพโรงเรียนตาย วิถีชีวิตเปลี่ยนไป นักเรียนต้องตื่นเช้ากว่าเดิมเพื่อให้ทันรถ นิสัยการกินอาหารเข้าเปลี่ยนไปเร่งรีบ กินบนรถ เอาไปกินที่โรงเรียน นักเรียนมีความกังวลในการปรับตัวและใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่น นักเรียนชอบได้เปลี่ยนที่เรียนและมีเพื่อนใหม่เพิ่มความกังวลและเพิ่มภาระให้กับผู้ปกครองในเรื่องอาหารเช้า การเดินทางไป-กลับของนักเรียน มีความเชื่อว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทอดทิ้ง ขาดการสนับสนุนและต้องการยุบโรงเรียนขนาดเล็ก เกิดค่านิยมส่งลูกไปโรงเรียนในเมือง ชุมชนเกิดความแปลกแยกพวกที่ไม่มีบุตรในวัยเรียนอยากให้เด็กย้ายกลับ แต่พวกมีบุตรในวัยเรียนต้องการไปเรียนร่วมกับโรงเรียนอื่น บางแห่งไม่มีใครกล้าแสดงสิทธิที่ควรได้รับ เพราะเกรงกลัวอิทธิพลวัฒนธรรมการเอาตัวรอดเกิดขึ้น

สรุปได้ว่า โรงเรียนขนาดเล็กให้โอกาสแก่นักเรียนที่อยู่ห่างไกลได้รับการศึกษาในแบบการจัดการศึกษาแบบเรียนรวม การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กควรบริหารอย่างเป็นระบบ มีการจัดการวางแผนที่เหมาะสม จะช่วยให้ผู้เรียนมีคุณภาพ การรวมหรือเลิกโรงเรียนขนาดเล็กจะส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตของนักเรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

### 3.6 คุณภาพนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้นำเสนอข้อมูลคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กไว้ดังนี้

1) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์จากการสอบระดับชาติ O-NET ระหว่างปีการศึกษา 2553 และปีการศึกษา 2554 พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนน O-NET นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งอาจเป็นเพราะสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการสร้างนวัตกรรมการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กออกมาใช้ในโรงเรียนขนาดเล็กทั่วประเทศหลากหลายรูปแบบ ทำให้แนวโน้มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าสูงขึ้น

2) ตัวแปรภูมิภาคไม่ส่งผลต่อความแตกต่างของคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัย : ปฏิเสธสมมติฐาน 2 ทั้งนี้ เพราะนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กที่มาจากภูมิภาคที่แตกต่างกันโดยส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยคะแนน O-NET ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แม้กระทรวงศึกษาธิการจะประกาศใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่พุทธศักราช 2544 ซึ่งเป็นหลักสูตรอิงมาตรฐาน (Standard based-curriculum) กล่าวคือ เป็นหลักสูตรที่กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งทุกโรงเรียนต้องใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน แต่ผลการวิจัยข้อนี้สะท้อนให้เห็นว่า อาจจะมี ความแตกต่างของการนำหลักสูตรไปใช้ หรือความแตกต่างของการจัดการเรียนรู้ไปในแต่ละภูมิภาค (กล่าวคือ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก และภาคใต้) ซึ่งหากต้องการความชัดเจนมากยิ่งขึ้นควรจะมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในเชิงลึก

สรุปได้ว่า ค่าเฉลี่ยคะแนน O-NET นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น อาจเป็นเพราะสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการสร้างนวัตกรรมการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กออกมาใช้ในโรงเรียนขนาดเล็กทั่วประเทศหลากหลายรูปแบบ และปัจจัยด้านภูมิภาคไม่มีผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก อาจจะมี ความแตกต่างของการนำหลักสูตรไปใช้ หรือความแตกต่างของการจัดการเรียนรู้เท่านั้น

### 3.7 ปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้นำเสนอปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ ดังนี้

- 1) ปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กอยู่ได้อย่างมีคุณภาพตามทฤษฎีเชิงระบบ พบว่า
  - (1) ด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การมีส่วนร่วม หลักสูตร และทรัพยากรในการบริหารจัดการศึกษา
  - (2) ด้านกระบวนการ ได้แก่ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารงานแบบบูรณาการ การบริหารคุณภาพวงจรเดมมิง การนิเทศภายใน และการสอนงาน
- 2) ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยนำเข้าที่ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาตามรายการ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารโรงเรียนมีน้ำใจ เอื้ออาทร อดทน อดกลั้น มุ่งมั่น อุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อสังคมรองลงมาด้านทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และพิจารณาตามรายการ พบว่า โรงเรียนมีการใช้อาคารสถานที่ในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และโรงเรียนมีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายการ พบว่า ชุมชนมีความสัมพันธ์อันดีและความผูกพันกับโรงเรียน และมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ส่วนกระบวนการที่ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่

ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาตามรายการ พบว่า กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้โรงเรียนมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี และ กระบวนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่มุ่งเน้นให้ครูและบุคลากรภายในโรงเรียนได้ร่วมวางแผนร่วม ตัดสินใจร่วมปฏิบัติกิจกรรม และประเมินผล และรองลงมา ได้แก่ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เมื่อพิจารณาตามรายการ พบว่า โรงเรียนมีการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และ โรงเรียนมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำให้เกิดการริเริ่มจัดทำโครงการใหม่ ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้นและโรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการ บริหารและการตัดสินใจ

3) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีคุณภาพ พบว่า ปัจจัยที่สำคัญลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน รองลงมาได้แก่ ความรู้ ความสามารถของครูในการจัดกระบวนการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของชุมชนและคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานการนิเทศภายใน หลักสูตรสถานศึกษา และสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้สนับสนุนการ จัดการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญจาก 4 ภูมิภาค เสนอแนวคิดสรุปได้ว่า การทำงานในโรงเรียนขนาดเล็กนั้น ไม่ควรคำนึงถึงปัจจัยสนับสนุนแต่ต้องทำงานบนฐานของความขาดแคลน และโรงเรียนจะมีคุณภาพได้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีคุณภาพ โรงเรียนต้องมีการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของโรงเรียนให้ ผู้ปกครองและชุมชนได้รับทราบตลอดเวลา และครูจะต้องเป็นนักร้องออกแบบการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ และมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรให้เข้มแข็ง ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย นำเข้าที่ส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียนงบประมาณ การ มีส่วนร่วมของชุมชน และคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สิ่งแวดล้อม บรรยากาศ สื่อ เทคโนโลยี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและหน่วยงานต้นสังกัด ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ยังได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับ กระบวนการที่ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กอยู่ได้อย่างมีคุณภาพนั้นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กต้อง เปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหาร มีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ทุกงาน ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ต้องมีการเปิดตาในสิ่งที่ยากู้ อยากเห็นเปิดใจซึ่งใจเป็นกำแพงที่เหนียวแน่นที่สุด เปิดตำราเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมเปิดประตูให้คนอื่นเข้ามาดูโรงเรียน และเปิดตัวให้เป็นโรงเรียนต้น แบบอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวอีกว่าการบริหารต้องใช้หลักบริหาร 3 ข ได้แก่ 1) ชอบ ทำ อะไรให้ครูและชุมชนชื่นชอบ ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำเป็นแบบอย่างที่ดี 2) เชื่อ โรงเรียนมีงานหรือ กิจกรรมที่จะทำให้ชุมชนเชื่อถือ และร่วมกิจกรรมตามที่ต้องการ 3) ช่วย ชุมชนให้ความช่วยเหลือและ มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สามารถทำให้โรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพ คือ ผู้บริหาร ครู และ ชุมชน ต้องร่วมด้วยช่วยกันในการช่วยเหลือดูแลโรงเรียน การบริหารงานของโรงเรียนควรบริหารบน ฐานของความขาดแคลน

### 3.8 สามทศวรรษโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้ทำโครงการวิจัยเพื่อกำหนดอนาคตโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย มีผลการวิจัยดังนี้

#### 1). สภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก

(1) ด้านสภาพบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในช่วง สามทศวรรษที่ผ่านมา ตั้งแต่การเปลี่ยนผ่านจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดมาเป็นสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2523 เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบัน จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กในต้นทศวรรษ มีจำนวนมาก แต่พอมาช่วงทศวรรษที่สองก็มีทั้งเพิ่มขึ้น และลดลง แต่ในช่วง ปลาย ๆ ทศวรรษที่ 3 คือ ช่วงปี 2548-ปัจจุบัน มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี ส่วนจำนวนครูในช่วงทศวรรษที่ 3 นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551-ปัจจุบัน จำนวนครูในโรงเรียนขนาดเล็กในภาพรวม ทั้งประเทศ พบว่า มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นทุกปี

(2) สาเหตุของการเกิดโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในประเทศไทยในแต่ละทศวรรษที่ผ่านมา ทศวรรษที่ 1 ในช่วงปีแรก ๆ ของทศวรรษ ในปี 2523-2524 ไม่มีการกล่าวถึงโรงเรียนขนาดเล็ก ต่อมาในปี 2525 เป็นต้นมา จึงมีการกำหนดขนาดโรงเรียนเป็นขนาดเล็กขึ้นมาในการเกิดขึ้นของโรงเรียนขนาดเล็ก ช่วงทศวรรษแรกจนถึงทศวรรษที่ 3 มีลักษณะของการเกิดขึ้นหลายลักษณะ ด้วยกัน ดังนี้ ในช่วงต้นทศวรรษ การเกิดขึ้นของโรงเรียนขนาดเล็ก เกิดจาก ประชากรวัยเรียนขาดโอกาสทางการศึกษา การคมนาคมไม่สะดวก จึงทำให้นักเรียนไม่สามารถเข้าเรียนได้ รัฐบาลจึงมีนโยบายจัดตั้งโรงเรียน เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับนักเรียนที่อยู่ห่างไกล จึงส่งผลต่อการเกิดโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ห่างไกล ที่มีการคมนาคม ไม่สะดวกเพิ่มมากขึ้น ในทศวรรษที่ 2 จำนวนนักเรียนยังคงลดลงทุกปี ทั้งนี้ สืบเนื่องจากความสำเร็จในการวางแผนครอบครัวตามนโยบายของรัฐบาล ตลอดจน นโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาตามปฏิญญาสากล มีการจัดตั้ง โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาให้ประชาชนทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ที่ใดก็ตาม สามารถเข้าเรียนได้ จึงเกิดโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมาจาก การเปิดขยายโอกาสทางการศึกษาดังกล่าวมากขึ้น ทำให้โรงเรียนขนาดกลางหรือขนาดเล็ก ดังกล่าว มีจำนวนนักเรียนลดลง อีกประการหนึ่ง จากการคมนาคมสะดวก และดีขึ้น ทำให้ผู้ปกครองนิยมส่งบุตรหลานไปเรียนโรงเรียนเอกชนที่อยู่ในเมือง และโรงเรียนที่มีคุณภาพดีกว่า ทศวรรษที่ 3 ในช่วงทศวรรษนี้ อัตราการเกิดของประชากรได้ลดลงตามลำดับ ประกอบกับปัญหาการขยายตัวของด้านเศรษฐกิจของเมืองใหญ่ จึงส่งผลทำให้เกิดอัตราการย้ายถิ่นฐานของประชากร จากชนบทสู่เมืองเป็นจำนวนมาก จึงทำให้นักเรียนที่เป็นตัวป้อนโรงเรียนในชนบทที่กระจายอยู่ ทั่วประเทศ กว่า 30,000 โรงเรียน มีจำนวนลดลงตามลำดับ



2) สภาพการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กในช่วง สามทศวรรษที่ผ่านมา สภาพการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กในช่วง สามทศวรรษ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523-ปัจจุบัน มีสภาพการบริหารจัดการ ในแต่ละด้าน ดังนี้

(1) ด้านการบริหารงานบุคคล ในช่วงทศวรรษแรก ช่วงปี 2523-2533 ซึ่งเป็นยุคแรก ๆ ของการเปลี่ยนผ่านจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดมาเป็นสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(สพช.) การบริหารจัดการด้านบุคลากร ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา รวมถึงโรงเรียนขนาดเล็ก การบรรจุแต่งตั้ง ข้าราชการครู โรงเรียนไม่มีสิทธิในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร การบรรจุ แต่งตั้งผู้เป็นหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด โดยผ่านความเห็นชอบของ คณะอนุกรรมการข้าราชการครูประจำจังหวัด (อกค.จังหวัด) ทศวรรษที่ 1 ในปี 2529 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.) ได้กำหนดอัตรากำลังข้าราชการครูที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 40 คน ไว้ดังนี้

- ถ้าเปิดสอนชั้นประถมศึกษาปีที่1-4 จัดสรรอัตรากำลังครู ให้ 2 คน

(รวมผู้บริหารด้วย)

- ถ้าเปิดสอนชั้นประถมศึกษาปีที่1-6 จัดสรรอัตรากำลังครู ให้ 3 คน

(รวมผู้บริหารด้วย)

ในการบริหารจัดการบุคลากรภายในโรงเรียนจะมีการ มอบหมายงานในหน้าที่ให้กับครูในโรงเรียน ตามโครงสร้างการบริหารจัดการ เป็น 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานธุรการและการเงิน งานอาคาร สถานที่ งานกิจการนักเรียน และงานสัมพันธ์กับชุมชน ในการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาด้วยตนเอง ในการจัดการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในช่วงทศวรรษแรก ๆ นั้น มีการพัฒนา อบรมครูค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่ครูจะศึกษาแล้วพัฒนาด้วยตนเอง ทศวรรษที่ 2 การบริหารด้านบุคลากรยังคงดำเนินการเหมือนกับทศวรรษ ที่ 1 และไม่มี ความแตกต่างกับโรงเรียนทั่วไป การผลิตครู พบว่า สถาบัน การศึกษาผลิตครูให้มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากขึ้น หลายสถาบัน เปิดการสอนวิชาชีพครูในระดับปริญญาในภาคสมทบ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ได้กำหนดอัตรากำลัง ข้าราชการครูระดับประถมศึกษา โดยใช้อัตราส่วนกำลังข้าราชการครู และคำนวณตามสูตร ไว้ดังนี้

1) อัตราส่วนครู: นักเรียน = 1: 25

2) จำนวนห้องเรียน: นักเรียน = 1: 40

แต่อัตรากำลังยังไม่มีผลกระทบต่อการเรียนการสอนของครู ในโรงเรียนขนาดเล็ก เนื่องจากภาระงานธุรการของครูยังมีไม่มาก ครูจึงมี เวลาจัดการเรียนการสอนเต็มที่ และได้มีความพยายามที่จะพัฒนาศักยภาพ ของบุคลากรสายผู้สอนในสภาพการจัดการเรียนการสอนเด็กหลายกลุ่มอายุ ได้มีการจัดหาสื่อการเรียนการสอนทดแทนครูเพิ่มขึ้น เช่น สื่อ RIT (Reduce Instructional Time)

สำหรับการพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็กด้านอื่น ๆ ยังไม่มีความแตกต่างไปจากเดิม ส่วนการจูงใจสำหรับข้าราชการครูเริ่มปรากฏให้เห็น เช่น มีเงินประจำตำแหน่ง 5,600 บาท สำหรับตำแหน่งอาจารย์ 3 ระดับ 8 ทำให้ข้าราชการครูพัฒนาตนเองเพื่อเลื่อนระดับให้มีเงินประจำ ตำแหน่งที่สูงขึ้น แต่ตำแหน่งในโรงเรียนขนาดเล็กยังไม่ได้รับค่าตอบแทน เท่ากับโรงเรียนขนาดอื่น ๆ เช่น ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับ 8 ไม่มี ในโรงเรียนขนาดเล็ก ทศวรรษที่ 3 การบริหารงานบุคคลมีความเปลี่ยนแปลงอย่างมาก สถาบัน อุดมศึกษาที่เคยผลิตนักศึกษาครูเป็นจำนวนมากปรับมาเป็นการผลิตครู เฉพาะทางในสาขาที่ขาดแคลน เช่น เอกคณิตศาสตร์ เอกวิทยาศาสตร์ เอกภาษาอังกฤษ ฯลฯ ที่เหมาะกับโรงเรียนทั่วไปหรือโรงเรียนขนาดใหญ่ แต่ในขณะที่เดียวกันจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กได้เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในระยะ 10 ปี ที่ผ่านมา การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนขนาดเล็กที่ต้องการครูที่มีพื้นฐาน การสอนหลายกลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือลักษณะการสอนแบบบูรณาการ แต่สวนทางกับสถาบัน การผลิตครูที่ไม่ได้ผลิตครูเอกประถมศึกษาหรือ หลักสูตรแบบบูรณาการเหมือนสมัยก่อน ทำให้ครูในโรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถบูรณาการการสอนทุกวิชาได้ การพัฒนาครูโดยสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องมีค่อนข้างมากจนครูในโรงเรียนขนาดเล็กที่ต้องเข้ารับการพัฒนา มีจำนวนมาก ทำให้ครูโรงเรียนขนาดเล็กรู้สึกเบื่อ การกำหนดอัตรากำลัง ข้าราชการครู สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดอัตรากำลังข้าราชการครูระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก (120 คนลงมา) ที่เปิดสอนชั้นอนุบาล 1-ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ไว้ดังนี้

จำนวนนักเรียน 1-20 คน	มีผู้บริหารโรงเรียนได้ 1 คน มีครูผู้สอนได้ 1 คน
จำนวนนักเรียน 21-40 คน	มีผู้บริหารโรงเรียนได้ 1 คน มีครูผู้สอนได้ 2 คน
จำนวนนักเรียน 41-60 คน	มีผู้บริหารโรงเรียนได้ 1 คน มีครูผู้สอนได้ 3 คน
จำนวนนักเรียน 61-80 คน	มีผู้บริหารโรงเรียนได้ 1 คน มีครูผู้สอนได้ 4 คน
จำนวนนักเรียน 81-100 คน	มีผู้บริหารโรงเรียนได้ 1 คน มีครูผู้สอนได้ 5 คน
จำนวนนักเรียน 101-120 คน	มีผู้บริหารโรงเรียนได้ 1 คน มีครูผู้สอนได้ 6 คน

การกำหนดอัตรากำลังดังกล่าวจึงทำให้ครูไม่ครบชั้น ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กมีการแก้ไขปัญหาครูผู้สอนไม่ครบชั้น โดยโรงเรียนส่วนใหญ่ แก้ปัญหาโดยการจัดการเรียนการสอนคละชั้น โรงเรียนบางส่วนแก้ปัญหา โดยการขังงบประมาณเงินอุดหนุนหรืองบบริจาคจัดจ้างครูมาสอนเพิ่ม และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดสรรงบประมาณจ้างครูธุรการ มาช่วยรับผิดชอบงานบริหารทั่วไปให้กับโรงเรียนขนาดเล็กในหลากหลาย รูปแบบ มีทั้งดูแล 2-3 โรงเรียนหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันไป ทำให้การบริหาร งานทั่วไปของโรงเรียนขนาดเล็กได้รับการช่วยเหลือด้านบุคลากรมากขึ้น

2.2 ด้านการบริหารงานงบประมาณ ทศวรรษที่ 1 การจัดสรรงบประมาณในโรงเรียนขนาดเล็ก ไม่ได้เป็นตัวแปร สำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพที่แตกต่างกันระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียน ขนาดใหญ่ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นรายหัวจะเป็นลักษณะของ การจัดสรรเป็นวัสดุ อุปกรณ์ที่จะนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน เช่น การจัดสรรเป็นกระดานชาร์ท กระดาษไข กระดาษโรเนียว การจัดสรรส่วนใหญ่ พิจารณาจากจำนวนนักเรียนเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งการจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ สำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดจะเป็นผู้จัดสรรให้กับโรงเรียนตามความขาดแคลน โดยไม่ได้แบ่งว่าเป็นโรงเรียนขนาดเล็กหรือโรงเรียนขนาดใหญ่ซึ่งการพัฒนา การจัดสรรจะมีเกณฑ์ความขาดแคลน โดยมีจำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์หลัก จากสภาพการจัดสรรดังกล่าว ส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กมีโอกาสได้รับ การจัดสรรงบประมาณน้อยตามไปด้วย ต่อมามีการเปลี่ยนแปลงการจัดสรรงบประมาณให้กับโรงเรียนในรูปแบบใหม่โดยยังคงมีงบประมาณรายหัวให้กับ โรงเรียนทุกขนาดเหมือนเดิม แต่รายหัวของโรงเรียนได้จัดสรรตามขนาด

2.3 ด้านการบริหารงานทั่วไป ทศวรรษที่ 1 ภารกิจการบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนขนาดเล็กมีบทบาท ภารกิจเหมือนกับโรงเรียนทั่วไป โรงเรียนขนาดเล็กมีภารกิจงานที่สำคัญ คือ การสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมระหว่างผู้ปกครองนักเรียน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้นำชุมชน หน่วยงานราชการและเอกชน ในช่วงแรกโรงเรียนมักจะทำเนิกรด้วยตนเองเป็นการแสวงหาเครือข่าย การมีส่วนร่วมกับชุมชนในพื้นที่โดยการขอวัสดุ และแรงงานในการพัฒนาปรับปรุง สร้างใหม่ ด้านอาคารสถานที่ มีการขอรับการสนับสนุนจาก นายอำเภอ หัวหน้าส่วนราชการ เพราะโรงเรียนมีความใกล้ชิดกับหน่วยงาน ภายในอำเภอ ทศวรรษที่ 2 การมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนและชุมชน ยังมีรูปแบบเหมือน กับระยะแรก มีการขอรับบริจาคเงินสนับสนุนในรูปของผ้าป่า การศึกษา การระดมจากศิษย์เก่า มีการจัดหาทรัพยากรเพื่อใช้ในการพัฒนาโรงเรียน ทศวรรษที่ 3 ในช่วงทศวรรษนี้เริ่มมีรูปแบบการสร้างเครือข่ายทั้งภายใน ภายนอก การมีส่วนร่วมระดับจังหวัด ประเทศ และต่างประเทศ เช่น เครือข่าย ภายใน ได้แก่ เครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน โดยใช้ระบบการดูแลและช่วยเหลือ นักเรียน การระดมทรัพยากร ทอดผ้าป่าเพื่อจัดหาทุนการศึกษา จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ คอมพิวเตอร์

3. สภาพการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนขนาดเล็กในแต่ละทศวรรษ ทศวรรษที่ 1 และทศวรรษที่ 2 มีปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กยังต้องจัดการศึกษา ตั้งแต่ระดับปฐมวัยจนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทำให้จำนวนครูไม่เพียงพอ ต่อการสอนในรายชั้น ครู 1 คน ต้องรับผิดชอบหลายชั้นเรียนและหลายวิชา ทำให้การจัดการเรียนการสอนไม่เป็นไปตามหลักสูตรเท่าที่ควร ครูบางส่วน ไม่ได้จัดทำแผนการสอน การเตรียมการสอนไม่ครบทุกกลุ่มสาระ การจัด การเรียนการสอนจึงไม่ดีเท่าที่ควร ครูในโรงเรียนขนาดเล็กได้รับการบรรจุมา มีวุฒิไม่ตรงตามเอก ทำให้ไม่สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างลึกซึ้ง ตามเนื้อหาและธรรมชาติวิชา ขาดการผลิต การใช้ การซ่อมแซมสื่อ และขาดการสร้าง

เครื่องมือวัดผลประเมินผลที่มีคุณภาพ เนื่องจากไม่มีเวลาเพียงพอเพราะต้องทำหน้าที่สอนหลายชั้นเรียน ทศวรรษที่ 3 ในทศวรรษนี้ได้มีการปรับปรุงและปฏิรูปการศึกษาขึ้นว่าเป็นครั้งที่สำคัญมากของการศึกษาไทย ที่เป็นช่วงของการเปลี่ยนผ่านจาก การใช้หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533 ซึ่งใช้มาเป็นระยะเวลาประมาณ 23 ปีเปลี่ยนมาเป็นหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ซึ่งถือเป็นการปฏิวัติเปลี่ยนแปลงระบบของ หลักสูตรประถมศึกษาที่มีความแตกต่างในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาเป็นอย่างมาก ทั้งในเรื่องแนวคิด ประสบการณ์เรียนรู้ ระบบโครงสร้างการจัดการศึกษา ทำให้การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนระดับประถมศึกษา รวมทั้งโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเปลี่ยนแปลงไปตามแนวทางของหลักสูตร ดังกล่าว

4. สื่อ นวัตกรรมจัดการศึกษา ทศวรรษที่ 1 โรงเรียนขนาดเล็ก มีการใช้สื่อ RIT (Reduce Instructional Time) แก้ปัญหาครูไม่ครบชั้น โดยสื่อ RIT (Reduce Instructional Time) เป็นหนังสือแบบเรียนสำเร็จรูปให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง นอกจากนั้น ยังมีวิทยุโรงเรียนที่ได้รับจัดสรรจากหน่วยงานต้นสังกัด ใช้สอนเป็นรายวิชา ตามตารางสอนที่ส่วนกลางกำหนด ส่วนในพื้นที่พิเศษเฉพาะ เช่น โรงเรียน บนภูเขา บนดอยที่การคมนาคมไม่สะดวก มีนวัตกรรมครูหลังม้า บริเวณ หน้าเขื่อน มีโรงเรียนเรือนแพ หรือในเกาะจะมีโรงเรียนบนเกาะ ทศวรรษที่ 2 สื่อ นวัตกรรม ในช่วงปลายทศวรรษนี้จะเริ่มมีการใช้สื่อที่เป็น เทคโนโลยีมากขึ้น ทศวรรษที่ 3 ช่วงนี้เป็นช่วงของการพัฒนาด้านสื่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และมีความหลากหลาย ได้มีการใช้สื่อ CAI, e-book, Internet และ Tablet มาใช้เป็นสื่อในการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลายมากขึ้น

5. นโยบายการจัดการศึกษาในช่วงสามทศวรรษที่ผ่านมา ทศวรรษที่ 1 ในทศวรรษแรก ช่วงต้นเป็นช่วงเปลี่ยนผ่านขององค์กร และการเริ่มตั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2523 การดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการจัดตั้งโรงเรียน เพื่ออำนวยความสะดวกให้ประชาชน ทศวรรษที่ 2 ในช่วงต้นทศวรรษนี้มีการเคลื่อนไหวทางการศึกษาระดับ สากลครั้งยิ่งใหญ่ คือ ในปี พ.ศ. 2533 องค์การการศึกษาวิทยาศาสตร์และ วัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ หรือยูเนสโก (United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization : UNESCO) สนับสนุนการศึกษาขั้นพื้นฐาน และลดอัตราการไม่รู้หนังสือให้มากที่สุดภายใน กรอบเวลา 10 ปี มีข้อตกลงที่เรียกว่าปฏิญญาจอมเทียนว่าด้วยการศึกษา เพื่อปวงชน (Jomtien Declaration “Education for All”) ซึ่งมีพันธกิจ 6 ประการ ที่ทุกประเทศจะต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย คือ

1. ขยายการดูแลเด็กปฐมวัยและกิจกรรมเพื่อการพัฒนา อื่น ๆ โดยเฉพาะกลุ่มเด็กด้อยโอกาสและเด็กพิการ
2. ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึง
3. ปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพื่อให้ผู้เรียนผ่าน มาตรฐานขั้นต่ำที่สูงขึ้น

4. ลอตอัตรการไม่รู้หนังสือของผู้ใหญ่ ในปี พ.ศ. 2543 ให้ได้ครึ่งหนึ่ง ในปี พ.ศ. 2533 โดยเน้นการเรียนรู้ของเด็กและสตรีให้ทั่วถึงปี พ.ศ. 2553
5. ขยายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและการฝึกอบรม ทักษะที่จำเป็นต้องการ ดำรงชีพของเยาวชนและผู้ใหญ่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมด้านสุขอนามัยและการทำงานอาชีพที่ดีขึ้น
6. เพิ่มพูนความรู้ทักษะ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลและครอบครัว ในรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย

สรุปได้ว่า ในสามทศวรรษของการเกิดโรงเรียนขนาดเล็กนั้นมิสาเหตุมาจากหลายปัจจัยไม่ว่าจะเป็นการขยายตัวทางเศรษฐกิจทำให้เกิดการย้ายถิ่นฐานเข้ามาในตัวเมืองมากขึ้น อัตราการเกิดของประชากรที่ลดลง การกำหนดอัตรากำลังและงบประมาณของภาครัฐ รวมทั้งนโยบายในแต่ละรัฐบาล ล้วนส่งผลต่อความเป็นอยู่และคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กทั้งสิ้น

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กำพล วิลาลัย (2549) ได้ศึกษา เรื่อง การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ผลการวิจัย พบว่า การเตรียมการนิเทศภายในโรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์การนิเทศภายในโรงเรียน มีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ มีการวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียน มีการเตรียมบุคลากร มีการเตรียมงบประมาณ และเครื่องมือสำหรับกรนิเทศภายในโรงเรียน มีการกำหนดช่วงเวลาการนิเทศภายในโรงเรียนและมีการเตรียมการประเมินผลและสรุปผลการนิเทศภายในโรงเรียน โดยครูมีส่วนร่วมเกือบทุกขั้นตอน ยกเว้นไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดช่วงเวลาในการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน ปัญหาที่พบ คือ ครูมีภาระงานมากจึงไม่มีเวลาเพียงพอในการให้คำแนะนำในการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ไม่สามารถกำหนดช่วงเวลาในการนิเทศที่เหมาะสมได้ การปฏิบัติการนิเทศภายในพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการใช้กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน มีการส่งเสริมสนับสนุนการนิเทศภายในโรงเรียน มีการกำกับติดตามการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน โดยครูมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน ปัญหาที่พบ คือ ครูไม่มีเวลาเพียงพอในการกำกับติดตามการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน การประเมินผลการนิเทศภายในโรงเรียน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการประเมินผลการเตรียมการนิเทศภายในโรงเรียน มีการประเมินผลการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียนและไม่พบปัญหาในการประเมินผลการนิเทศภายในโรงเรียน

จิณห์ธันธ์ อูปาหัง (2551) ได้ศึกษาการดำเนินงานนิเทศภายในของโรงเรียนที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ผลการวิจัย พบว่า การเตรียมการนิเทศภายใน มีการสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ มีการกำหนดและแจ้งนโยบายการนิเทศภายใน มีการเตรียมบุคลากร วางแผนการนิเทศ เตรียมอุปกรณ์เครื่องมือ เตรียมการประเมินผล และสรุปผลการนิเทศภายใน ปัญหาที่พบคือ โรงเรียนที่มีการโครงสร้างการดำเนินงานนิเทศภายใน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน ครูไม่ให้ความสนใจในการกำหนดและแจ้งนโยบาย ครูไม่เต็มใจรับหน้าที่ในแต่ละแผนงาน ส่วนโรงเรียนที่มีการโครงสร้างการดำเนินงานนิเทศภายในกลุ่มสาระ มีปัญหาเรื่องความร่วมมือของครู ภาระงานและเวลาที่ไม่เพียงพอ ในขั้นตอนการดำเนินการนิเทศภายใน โรงเรียนที่มีการโครงสร้างการดำเนินงานนิเทศภายใน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน พบปัญหาคือ ภาระงานที่เพิ่มขึ้นและเวลาที่ไม่เพียงพอ ในขั้นตอนการประเมินผลการนิเทศภายใน โรงเรียนทั้งสองกลุ่มไม่พบปัญหา

วรรณพิศา พุกขมาศ (2553) ได้ศึกษาการดำเนินงานนิเทศภายในของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนการนิเทศ มีการสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการการนิเทศภายใน มีการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลตามความจำเป็นและเร่งด่วน และกำหนดเป้าหมายและทางเลือกในการปฏิบัติงาน จัดตั้งคณะกรรมการในการนิเทศภายในโรงเรียน และจัดทำแผน/โครงการ การดำเนินการนิเทศ พบว่ามีการประชุมชี้แจงคณะกรรมการผู้รับผิดชอบ กำหนดวิธีการเลือกกิจกรรมนิเทศมาใช้ในการดำเนินงานนิเทศภายใน มีการกำกับ ติดตามการดำเนินการนิเทศภายใน มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ดำเนินการ การประเมินผลการนิเทศ พบว่า มีการประเมินผลก่อนการปฏิบัติ ระหว่างการปฏิบัติ และหลังการปฏิบัติงานนิเทศภายใน ส่วนใหญ่มีการประเมินความพึงพอใจของครูผู้สอนในแต่ละขั้นตอนยังพบปัญหาในการดำเนินงานนิเทศภายในอยู่บ้าง

ฤทัยวรรณ หาญกล้า (2554) ได้นำเสนอการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน 5 กลยุทธ์หลัก 13 กลยุทธ์รอง และ 68 วิธีการ ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 1 ริเริ่มสร้างสรรค์สัมพันธ์ชุมชน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์หลักที่ 2 เพิ่มพลังศักยภาพการวางแผน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์หลักที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์หลักที่ 4 มุ่งสร้างคุณภาพการประเมินผลสู่ความเข้มแข็ง ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง และกลยุทธ์หลักที่ 5 มุ่งสู่ความสำเร็จและรับผลประโยชน์ร่วมกันประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง

พิพัฒน์ ภูภิโย (2555) ได้นำเสนอ กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์รอง และ 44 วิธีการดำเนินงาน กลยุทธ์หลักที่ 1 พัฒนาการคิดและตัดสินใจของบุคลากร กลยุทธ์รอง 1.1) ส่งเสริมการมีส่วนร่วม คิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา เข้าถึงและเห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสารที่แท้จริง 1.2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความยั่งยืน กล

ยุทธศาสตร์ 2.1) พัฒนานโยบายที่มีการเปลี่ยนแปลงสู่ความเข้มแข็ง 2.2) กระตุ้นการรวมพลังเพื่อการเปลี่ยนแปลงและมั่นคง กลยุทธ์หลักที่ 3 เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร กลยุทธ์รอง 3.1) พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3.2) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร กลยุทธ์หลักที่ 4 เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก กลยุทธ์รอง 4.1) ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม 4.2) เร่งพัฒนาโรงเรียนแบบก้าวกระโดด

มิตรชัย สมสำราญกุล (2555) ได้นำเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก คือ

1. ยุทธศาสตร์พัฒนาการบริหารวิชาการเพื่อรองรับการจัดการศึกษาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2. ยุทธศาสตร์พัฒนาการบริหารทั่วไปเพื่อรองรับการจัดการศึกษาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3. ยุทธศาสตร์พัฒนาการบริหารงานบุคคลเพื่อรองรับการจัดการศึกษาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

4. ยุทธศาสตร์พัฒนาการบริหารงบประมาณเพื่อรองรับการจัดการศึกษาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ดร.ณิ ไชเปียม (2558) ได้นำเสนอการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน ชุดกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 เสริมสร้างความเข้มแข็งของการบริหารเพื่อพัฒนานักเรียนและบุคลากรให้เป็นพลเมืองคุณภาพของมหานคร ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) สร้างความเข้มแข็งของการบริหารเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ดำเนินชีวิตอย่างพอเพียงมีระเบียบวินัย และวิถีประชาธิปไตย 2) สร้างความเข้มแข็งของการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ดำเนินชีวิตอย่างพอเพียงมีระเบียบวินัย วิถีประชาธิปไตย และมีส่วนร่วมในการพัฒนาเมือง และ 3) เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของนักเรียนและบุคลากร

กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการในโรงเรียนด้วยหลักประหยัด เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด สู่การพัฒนามหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่

1) พัฒนาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้พร้อมรองรับการให้บริการอย่างมีคุณภาพและประหยัดพลังงาน

2) เพิ่มผลผลิตภาพของโรงเรียนด้วยนวัตกรรมการปฏิบัติงานคุณภาพ และ 3) สร้างประชาคมโรงเรียนร่วมพัฒนามหานคร

กลยุทธ์หลักที่ 3 เสริมพลังชุมชนเชิงรุก บุกรเบิกแหล่งเรียนรู้ เขตพัฒนาธรรมมมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) สร้างเครือข่ายการทำงานสร้างสรรค์ระหว่างโรงเรียน นักเรียนและชุมชน สังคม 2) ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ที่เป็นมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน และ 3) เสริมศักยภาพชุมชนร่วมพัฒนาการเรียนรู้และสร้างสำนึกในคุณค่าวัฒนธรรมมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน

ธารารัตน์ มาลัยเถาว์ (2558) ได้ศึกษาและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาครูประถมศึกษาตามแนวคิดการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองและการจัดการศึกษาไปสู่การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน ดังนี้

1) กรอบแนวคิดการพัฒนาครูประถมศึกษาตามแนวคิดการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองและการจัดการศึกษาไปสู่การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาครู ได้แก่ การอบรม การใช้ระบบพี่เลี้ยง การชี้แนะ การนิเทศแล้วแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ได้แก่ การแสวงหาแหล่ง/สื่อ/เทคโนโลยีที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ของตนเอง การวางแผน และการกำหนดวิธีการเรียนรู้ของตนเอง การคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ด้วยตนเอง การเลือกสรรและประเมินข้อความรู้ด้วยตนเอง

2) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงที่ประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาครูประถมศึกษาตามแนวคิดด้วยการนำตนเองและการจัดการศึกษาไปสู่การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืนในภาพรวมสภาพปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีคุณค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การนิเทศและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือการใช้ระบบพี่เลี้ยง สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสภาพปัจจุบันทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การนิเทศ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การใช้ระบบพี่เลี้ยง ส่วนความต้องการจำเป็นการพัฒนาครูประถมศึกษาแนวคิดด้วยการนำตนเองและการจัดการศึกษาสู่การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืนลำดับที่ 1 คือ การใช้ระบบพี่เลี้ยงและลำดับสุดท้าย คือ การนิเทศ

3) กลยุทธ์การพัฒนาครูประถมศึกษาตามแนวคิดการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองและการจัดการศึกษาไปสู่การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน มี 4 กลยุทธ์หลัก ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์การส่งเสริมการใช้ระบบพี่เลี้ยงไปสู่การเป็นครูประถมศึกษาตามแนวคิดการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองและการจัดการศึกษาไปสู่การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน

2) กลยุทธ์การเสริมสร้างการชี้แนะครูประถมศึกษาตามแนวคิดการเรียนรู้ด้วย



การนำตนเองและการจัดการศึกษาไปสู่การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน

3) กลยุทธ์การพัฒนาครูประถมศึกษาตามแนวคิดการเรียนรู้ด้วยตนเองและการจัดการศึกษาไปสู่การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน

4) กลยุทธ์การส่งเสริมการนิเทศการศึกษาประถมศึกษาตามแนวคิดการเรียนรู้ด้วยตนเองและการจัดการศึกษาไปสู่การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

##### ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย ที่ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงผสมผสาน ทั้งการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิจัยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดกลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และภาวะคุกคามของกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 4 นำเสนอกลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

##### แหล่งข้อมูล/ประชากร

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กเขตพื้นที่ภาคกลาง ในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-5 และสำนักงานศึกษาธิการภาค 17-18 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559) ปี พุทธศักราช 2559 จำนวน 236 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้สูตรของYamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (Confidence Interval) โดยยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน (E)  $\pm 5\%$  ซึ่งมีสูตรการคำนวณดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ  $n$  = จำนวนตัวอย่าง

$N$  = จำนวนประชากรทั้งหมด

$E$  = ค่าคลาดเคลื่อนสูงสุดที่ยอมให้มีได้ ซึ่งในงานวิจัยนี้กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนอยู่ที่ร้อยละ 5

ดังนั้น

$$n = \frac{236}{1 + 236(0.05)^2}$$

$$n = 149$$

ได้กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคกลาง จำนวน 149 โรงเรียน ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายให้ได้กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล 3 คนในแต่ละโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการหรือครูวิชาการ 1 คน และครู 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 447 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 360 คน คิดเป็นร้อยละ 80.53

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ มีแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมขนาดเล็ก ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดในการวิจัย เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า แบบสอบถามแต่ละชุดมี 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน

**ตอนที่ 2** สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน มีลักษณะคำถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่าของไลเคิร์ต (Likert, 1970) โดยครอบคลุมเนื้อหาภายในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ตอนที่ 2 กำหนดค่าระดับของคะแนนออกเป็น 5 ระดับ (Rating Scale) ซึ่งมีความหมายดังนี้

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “**สภาพปัจจุบัน**”

- ระดับคะแนน 5 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับ มากที่สุด
- ระดับคะแนน 4 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับ มาก
- ระดับคะแนน 3 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับ ปานกลาง
- ระดับคะแนน 2 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับ น้อย
- ระดับคะแนน 1 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับ น้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “**สภาพที่พึงประสงค์**”

- ระดับคะแนน 5 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นในระดับ มากที่สุด
- ระดับคะแนน 4 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นในระดับ มาก
- ระดับคะแนน 3 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นในระดับ ปานกลาง
- ระดับคะแนน 2 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นในระดับ น้อย
- ระดับคะแนน 1 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นในระดับ น้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. การศึกษาเอกสาร ข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับงานบริหารในโรงเรียนมัธยมทั่วไปและการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
2. ดำเนินการสร้างแบบสำรวจโดยการยกถามข้อคำถามในประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้อง
3. นำร่างแบบสำรวจให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้คำแนะนำและตรวจสอบ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อจัดทำร่างสำหรับผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ

4. นำแบบสำรวจฉบับร่าง ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถาม นำผลการตรวจสอบมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ระหว่าง 0.60-1.00 ขึ้นไป แล้วปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และให้อาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง
5. สร้างแบบสอบถามฉบับจริงเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการนำเสนอกลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาด เล็ก ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามจำนวน 447 ฉบับ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามคือกลุ่ม ตัวอย่างที่ได้ดำเนินการสุ่มไปในเรื่องต้น โดยกำหนดเวลานัดหมายรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเอง
3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียน
4. ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามอีกครั้งหนึ่งก่อนที่จะนำ ข้อมูลไปวิเคราะห์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยกำหนดให้ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาฝ่าย วิชาการ และครูผู้สอน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์ข้อมูลตามลักษณะของเครื่องมือใน การวิจัย ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม จะนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Sciences) ซึ่งมีรายละเอียดจากการคำนวณสถิติ ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows และใช้สถิติการวิเคราะห์ดังนี้

แบบสอบถามตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ และค่าเฉลี่ยร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบคำ บรรยาย

แบบสอบถามตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพพึงประสงค์ของกระบวนการ นิเทศภายในโรงเรียน โดยกำหนดคะแนนของคำตอบในแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับ โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากนั้นนำเสนอในรูปแบบตาราง ประกอบคำอธิบาย ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ตามแนวคิดของ Best (1981) ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด  
 ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย  
 ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง  
 ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก  
 ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

แบบสอบถามตอนที่ 3 วิเคราะห์เนื้อหาและค่าความถี่

**ขั้นตอนที่ 2** วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็นการพัฒนาการนิเทศภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กโดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index (PNI) มีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$PNI_{\text{Modified}} = \frac{(I-D)}{D}$$

โดย I (Importance) หมายถึง ระดับความคาดหวังที่ต้องการให้เกิด

D (Degree of Success) หมายถึง ระดับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

**ขั้นตอนที่ 3** วิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จากข้อมูลในการจัดลำดับความสำคัญ จากแบบสอบถาม มีดังนี้

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จุดแข็ง-จุดอ่อนของกระบวนการนิเทศภายใน โรงเรียน ซึ่งจะพิจารณาจากกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{Modified}}$  สูง ค่าดัชนี  $PNI_{\text{Modified}}$  ปานกลาง ค่าดัชนี  $PNI_{\text{Modified}}$  ต่ำ โดยกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{Modified}}$  สูง ถือเป็นจุดอ่อนของความต้องการจำเป็น ที่จะนำไปพัฒนาพฤติกรรมนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะขจัดหรือลดจุดอ่อน ส่วนค่าดัชนี  $PNI_{\text{Modified}}$  ปานกลาง ค่าดัชนี  $PNI_{\text{Modified}}$  ต่ำ ถือเป็นจุดแข็งของความต้องการจำเป็นที่จะนำไปพัฒนาพฤติกรรมนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็ง

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โอกาส-ภาวะคุกคามของกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนจากแบบสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

**ขั้นตอนที่ 4** ร่างกลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โดยวิธี TOWS Matrix ได้แก่

- 4.1 การจับคู่จุดแข็ง-โอกาส (SO) เป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อขยายงาน
- 4.2 การจับคู่จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST) เป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยง คงสภาพ
- 4.3 การจับคู่จุดอ่อน-โอกาส (WO) เป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงงาน
- 4.4 การจับคู่จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (TW) เป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อตัดทอน ยุบเลิก

**ขั้นตอนที่ 5** ประเมินและตรวจสอบความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน

**ขั้นตอนที่ 6** ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก 2) เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก 3) เพื่อนำเสนอกกลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนค่าสถิติในการนำเสนองานวิจัย ดังนี้

N แทน จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$  แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

PNI<sub>Modified</sub> แทน ความจำเป็นต้องการ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาพฤติกรรมการนิเทศภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Sciences) ซึ่งผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพพึงประสงค์ และการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

2.2 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

2.3 ผลการร่างกลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 1 ความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน (n=360)

ข้อมูลพื้นฐาน	N	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
1. ชาย	120	33.33
2. หญิง	240	66.67
<b>รวม</b>	<b>360</b>	<b>100.00</b>
<b>อายุ</b>		
1. ไม่เกิน 30 ปี	60	16.67
2. 31-40 ปี	99	27.50
3. 41-50 ปี	84	23.33
4. 51 ปีขึ้นไป	117	32.50
<b>รวม</b>	<b>360</b>	<b>100.00</b>
<b>ประสบการณ์สอน</b>		
1. ไม่เกิน 10 ปี	115	31.94
2. 11-20 ปี	79	21.95
3. 21-30 ปี	115	31.94
4. 31 ปีขึ้นไป	51	14.17
<b>รวม</b>	<b>360</b>	<b>100.00</b>
<b>ตำแหน่ง</b>		
1. ผู้บริหารสถานศึกษา	120	33.33
2. รองผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ หรือครูวิชาการ	120	33.33
3. ครู	120	33.34
<b>รวม</b>	<b>360</b>	<b>100.00</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
1. ปริญญาตรี	158	43.88
2. ปริญญาโท	188	52.23
3. ปริญญาเอก	14	3.89
<b>รวม</b>	<b>360</b>	<b>100.00</b>

ข้อมูลพื้นฐาน	N	ร้อยละ
<b>จำนวนนักเรียนในโรงเรียน</b>		
1. ต่ำกว่า 50 คน	3	0.83
2. 50-100 คน	31	8.61
3. 101-200 คน	74	20.56
4. 201-300 คน	123	34.17
5. 301-400 คน	81	22.50
6. 401-500 คน	48	13.33
<b>รวม</b>	<b>360</b>	<b>100.00</b>
<b>จำนวนครูในโรงเรียน</b>		
1. ต่ำกว่า 10 คน	3	0.84
2. 11-20 คน	186	51.66
3. 21-30 คน	134	37.23
4. 31 คนขึ้นไป	37	10.27
<b>รวม</b>	<b>360</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 1 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 66.7 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 33.3 มีอายุ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 32.5 รองลงมาอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.5 มีประสบการณ์การสอน ไม่เกิน 10 ปี และ 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.9 รองลงมามีประสบการณ์การสอน 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.9 เป็นผู้บริหารสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ หรือครูวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 33.33 และครู คิดเป็นร้อยละ 33.33 จบการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 52.2 รองลงมาจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 43.9 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นบุคลากรในโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 201-300 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 รองลงมามีจำนวนนักเรียนในโรงเรียนจำนวน 301-400 คน คิดเป็นร้อยละ 22.5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นบุคลากรในโรงเรียนที่มีจำนวนครู 11-20 คน คิดเป็นร้อยละ 51.7 รองลงมาเป็นบุคลากรในโรงเรียนที่มีจำนวนครู 21-30 คน คิดเป็นร้อยละ 37.2



## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก

ตาราง 2 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาพรวม

การนิเทศภายใน โรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			PNI	ลำดับการ พัฒนา
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
1. การวิเคราะห์สภาพ ปัญหาของโรงเรียน	3.43	0.831	ปานกลาง	4.44	0.663	มาก	0.298	2
2. การวางแผนการ นิเทศ	3.29	0.922	ปานกลาง	4.33	0.719	มาก	0.317	1
3. การปฏิบัติการณ์เทศ	3.48	0.876	ปานกลาง	4.40	0.663	มาก	0.266	4
4. การประเมินผลและ รายงานผลการนิเทศ	3.41	0.868	ปานกลาง	4.39	0.665	มาก	0.289	3
รวม	3.40	0.874	ปานกลาง	4.39	0.677	มาก	0.292	

จากตารางที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการนิเทศภายในของโรงเรียน  
มัธยมศึกษาขนาดเล็กโดยรวม พบว่า

สภาพปัจจุบันในการจัดการนิเทศภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กโดยภาพรวมอยู่ใน  
ระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.40 โดยด้านการปฏิบัติการนิเทศมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.48 อยู่ในระดับ  
ปานกลาง รองลงมาคือ ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 3.43 อยู่ในระดับปาน  
กลาง และด้านการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ มีค่าเฉลี่ย 3.41 อยู่ในระดับปานกลาง

สภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการนิเทศภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาพรวม  
มีค่าเฉลี่ย 4.39 อยู่ในระดับมาก โดยด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด  
คือ 4.44 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการปฏิบัติการนิเทศ มีค่าเฉลี่ย 4.40 อยู่ในระดับมาก  
และด้านการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ มีค่าเฉลี่ย 3.39 อยู่ในระดับมาก

ค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ของความต้องการจำเป็นการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก  
โดยภาพรวม ( $PNI_{Modified} = 0.292$ ) เรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ ด้านการวางแผนการนิเทศ  
( $PNI_{Modified} = 0.317$ ) รองลงมาคือ ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน  
( $PNI_{Modified} = 0.298$ ) ด้านการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ ( $PNI_{Modified} = 0.289$ ) และ  
ด้านการปฏิบัติการนิเทศ ( $PNI_{Modified} = 0.266$ ) ตามลำดับ

**ตาราง 3 ผลการวิเคราะห์รายด้าน ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน เรื่อง การรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา**

การรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			PNI	ลำดับการ พัฒนา
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
1) โรงเรียนจัดบุคลากรเพื่อ ศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียน เพื่อการจัดการนิเทศภายใน	3.50	0.797	มาก	4.45	0.599	มาก	0.271	6
2) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครู สะท้อนปัญหาการนิเทศภายใน โรงเรียน	3.54	0.785	มาก	4.51	0.611	มากที่สุด	0.274	5
3) บุคลากรในสถานศึกษา ร่วมกันคิดวิเคราะห์สภาพ ปัจจุบัน ปัญหาเรื่องการนิเทศ ภายใน ให้ตรงกับความเป็นจริง	3.44	0.809	ปาน กลาง	4.46	0.658	มาก	0.297	4
4) โรงเรียนมีระบบจัดเก็บ ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาการ นิเทศภายในโรงเรียน	3.45	0.862	ปาน กลาง	4.48	0.659	มาก	0.299	3
5) โรงเรียนใช้เทคโนโลยีใน การรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาเรื่องการนิเทศภายในของ โรงเรียนอย่างเป็นระบบ	3.38	0.830	ปาน กลาง	4.44	0.639	มาก	0.314	2
6) สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มีส่วนร่วมในการ วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา เรื่องการนิเทศภายในของ โรงเรียน	3.31	0.863	ปาน กลาง	4.36	0.694	มาก	0.317	1
7) การจัดการนิเทศภายใน ของโรงเรียนสอดคล้องกับ นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา	3.69	0.793	มาก	4.51	0.611	มากที่สุด	0.222	7
รวม	3.47	0.820	ปาน กลาง	4.46	0.639	มาก	0.285	3

จากตารางที่ 3 พบว่า สภาพปัจจุบันของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน เรื่องการรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.47 อยู่ในระดับปานกลาง โดย การจัดการนิเทศภายในของโรงเรียนสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.69 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูสะท้อนปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 3.54 อยู่ในระดับมาก และโรงเรียนจัดบุคลากรเพื่อศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียน เพื่อการจัดการนิเทศภายใน มีค่าเฉลี่ย 3.50 อยู่ในระดับมาก

สภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน เรื่องการรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.46 อยู่ในระดับมาก โดย โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูสะท้อนปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.51 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ การจัดการนิเทศภายในของโรงเรียนสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีค่าเฉลี่ย 4.51 อยู่ในระดับมากที่สุด และโรงเรียนมีระบบจัดเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 4.48 อยู่ในระดับมาก

ค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ของความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำแนกเป็นรายชื่อโดยเฉลี่ย ( $PNI_{Modified} = 0.285$ ) พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอย่างมาก 3 อันดับแรก คือ

อันดับที่ 1 คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาเรื่องการนิเทศภายในของโรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.317$ )

อันดับที่ 2 คือ โรงเรียนใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาเรื่องการนิเทศภายในของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ( $PNI_{Modified} = 0.314$ )

อันดับที่ 3 คือ โรงเรียนมีระบบจัดเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.299$ )

**ตาราง 4** ผลการวิเคราะห์รายด้าน ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน เรื่อง วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			PNI	ลำดับการพัฒนา
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
1) โรงเรียนนำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้เห็นสภาพปัจจุบันของปัญหาและความต้องการการนิเทศภายในที่แท้จริงของโรงเรียนในแต่ละด้านอย่างชัดเจน	3.46	0.785	ปานกลาง	4.48	0.650	มาก	0.295	3
2) โรงเรียนส่งเสริมให้ครูร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการนิเทศภายใน	3.48	0.851	ปานกลาง	4.47	0.679	มาก	0.284	4
3) โรงเรียนวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาอุปสรรคต่างๆที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อการนิเทศภายใน เพื่อหาทางแก้ไขร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย	3.34	0.875	ปานกลาง	4.35	0.727	มาก	0.302	2
4) ครูมีส่วนร่วมในการอภิปรายวิเคราะห์ความผิดพลาด เพื่อช่วยกันเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาการนิเทศภายใน	3.39	0.873	ปานกลาง	4.43	0.693	มาก	0.307	1
รวม	3.42	0.846	ปานกลาง	4.43	0.687	มาก	0.297	2

จากตารางที่ 4 พบว่า

สภาพปัจจุบันของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน เรื่องการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.42 อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนส่งเสริมให้ครูร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการนิเทศภายใน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.48 อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ โรงเรียนนำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้เห็นสภาพปัจจุบันของปัญหาและความต้องการการนิเทศภายในที่แท้จริงของโรงเรียนในแต่ละด้านอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.46 อยู่ในระดับปานกลาง

และครูมีส่วนร่วมในการอภิปรายวิเคราะห์ความผิดพลาด เพื่อช่วยกันเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาการนิเทศภายใน มีค่าเฉลี่ย 3.39 อยู่ในระดับปานกลาง

สภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน เรื่องการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.43 อยู่ในระดับมาก โดยโรงเรียนนำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้เห็นสภาพปัจจุบันของปัญหาและความต้องการการนิเทศภายในที่แท้จริงของโรงเรียนในแต่ละด้านอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.48 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือโรงเรียนส่งเสริมให้ครูร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการนิเทศภายใน มีค่าเฉลี่ย 4.47 อยู่ในระดับมาก และครูมีส่วนร่วมในการอภิปรายวิเคราะห์ความผิดพลาด เพื่อช่วยกันเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาการนิเทศภายใน มีค่าเฉลี่ย 4.43 อยู่ในระดับมาก

ค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ของความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำแนกเป็นรายชื่อโดยเฉลี่ย ( $PNI_{Modified} = 0.297$ ) พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอย่างมาก 3 อันดับแรก คือ

อันดับที่ 1 คือ ครูมีส่วนร่วมในการอภิปรายวิเคราะห์ความผิดพลาด เพื่อช่วยกันเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาการนิเทศภายใน ( $PNI_{Modified} = 0.307$ )

อันดับที่ 2 คือ โรงเรียนวิเคราะห์ข้อมูล ปัญหาอุปสรรคต่างๆที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อการนิเทศภายใน เพื่อหาทางแก้ไขร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย ( $PNI_{Modified} = 0.302$ )

อันดับที่ 3 คือ โรงเรียนนำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้เห็นสภาพปัจจุบันของปัญหาและความต้องการการนิเทศภายในที่แท้จริงของโรงเรียนในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ( $PNI_{Modified} = 0.295$ )

**ตาราง 5 ผลการวิเคราะห์รายด้าน ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน เรื่อง การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา**

การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			PNI	ลำดับการพัฒนา
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
1) บุคลากรในโรงเรียน ร่วมกันจัดลำดับความสำคัญ ของปัญหาเพื่อการนิเทศ ตามลำดับความจำเป็น	3.40	0.754	ปาน กลาง	4.46	0.636	มาก	0.312	4
2) โรงเรียนจัดประชุมและ อภิปรายร่วมกับโรงเรียน เครือข่ายเพื่อพิจารณาลำดับ ความสำคัญของปัญหาการ นิเทศภายใน	3.25	0.902	ปาน กลาง	4.38	0.678	มาก	0.348	2
3) โรงเรียนนำผลการ วิเคราะห์มาจัดลำดับ ความสำคัญเพื่อนิเทศและ พัฒนาการนิเทศภายใน	3.36	0.798	ปาน กลาง	4.43	0.673	มาก	0.318	3
4) โรงเรียนให้ความสำคัญ กับประเด็นการนิเทศภายในที่ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพ การศึกษาเป็นอันดับต้น	3.56	0.822	มาก	4.50	0.663	มาก ที่สุด	0.264	6
5) ชุมชนมีส่วนร่วมในการ พิจารณาลำดับความสำคัญ ของปัญหาการนิเทศภายใน	3.20	0.908	ปาน กลาง	4.32	0.739	มาก	0.350	1
6) การลำดับความสำคัญ ของปัญหาการนิเทศภายใน สอดคล้องกับแผนพัฒนา คุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก แผนยุทธศาสตร์การจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก	3.45	0.813	ปาน กลาง	4.44	0.657	มาก	0.287	5
รวม	3.37	0.833	ปาน กลาง	4.42	0.674	มาก	0.313	1

จากตารางที่ 5 พบว่า

สภาพปัจจุบันของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน เรื่องการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.37 อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน 3 อันดับแรก ได้แก่โรงเรียนให้ความสำคัญกับประเด็นการนิเทศภายในที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาเป็นอันดับต้น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 3.56 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การลำดับความสำคัญของปัญหาการนิเทศภายในสอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก แผนยุทธศาสตร์การจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก มีค่าเฉลี่ย 3.45 อยู่ในระดับปานกลาง และบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อการนิเทศตามลำดับความจำเป็น มีค่าเฉลี่ย 3.40 อยู่ในระดับปานกลาง

สภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน เรื่องการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.42 อยู่ในระดับมาก โดยโรงเรียนให้ความสำคัญกับประเด็นการนิเทศภายในที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาเป็นอันดับต้น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4.50 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อการนิเทศตามลำดับความจำเป็น มีค่าเฉลี่ย 4.46 อยู่ในระดับมาก และการลำดับความสำคัญของปัญหาการนิเทศภายในสอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก แผนยุทธศาสตร์การจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก มีค่าเฉลี่ย 4.44 อยู่ในระดับมาก

ค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ของความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำแนกเป็นรายชื่อโดยเฉลี่ย ( $PNI_{Modified} = 0.313$ ) พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอย่างมาก 3 อันดับแรก คือ

อันดับที่ 1 คือ ชุมชนมีส่วนร่วมในการพิจารณาลำดับความสำคัญของปัญหาการนิเทศภายใน ( $PNI_{Modified} = 0.350$ )

อันดับที่ 2 คือ โรงเรียนจัดประชุมและอภิปรายร่วมกับโรงเรียนเครือข่ายเพื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของปัญหาการนิเทศภายใน ( $PNI_{Modified} = 0.348$ )

อันดับที่ 3 คือ โรงเรียนนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญเพื่อนิเทศและพัฒนาการนิเทศภายใน ( $PNI_{Modified} = 0.318$ )

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์รายด้าน สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ด้านการวางแผนการนิเทศ  
เรื่อง การจัดโครงสร้างการนิเทศภายใน

การจัดโครงสร้าง การนิเทศภายใน	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			PNI	ลำดับการ พัฒนา
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
1) โรงเรียนจัดทำโครงสร้าง นิเทศภายในให้เหมาะสมกับ สภาพปัญหา กำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการนิเทศ ภายในไว้ชัดเจน	3.54	0.820	มาก	4.47	0.624	มาก	0.263	4
2) โรงเรียนการจัดทำ แผนการนิเทศร่วมกับโรงเรียน เครือข่าย	3.12	0.941	ปาน กลาง	4.27	0.730	มาก	0.369	1
3) โรงเรียนกำหนดโครงสร้าง การนิเทศภายในโรงเรียนจากการ คำนวณอัตรากำลังบุคลากร ภายในโรงเรียน	3.50	0.848	มาก	4.45	0.674	มาก	0.271	3
4) การวางแผนการนิเทศ ภายในเกิดจากการทำงานร่วมกัน ของครูทุกคนในโรงเรียน	3.57	0.874	มาก	4.48	0.642	มาก	0.255	5
5) นโยบายของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา มีส่วนสำคัญใน การจัดโครงสร้างการนิเทศ ภายใน	3.61	0.858	มาก	4.45	0.649	มาก	0.233	6
6) สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามีส่วนร่วมในการ วางแผนอัตรากำลังในการจัดการ นิเทศภายใน	3.43	0.944	ปาน กลาง	4.44	0.678	มาก	0.294	2
รวม	3.46	0.881	ปาน กลาง	4.43	0.666	มาก	0.281	5



จากตารางที่ 6 พบว่า

สภาพปัจจุบันของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการจัดโครงสร้างการนิเทศภายใน โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.46 อยู่ในระดับปานกลาง โดย นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีส่วนสำคัญในการจัดโครงสร้างการนิเทศภายใน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 3.61 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การวางแผนการนิเทศภายในเกิดจากการทำงานร่วมกันของครูทุกคนในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 3.57 อยู่ในระดับมาก และโรงเรียนจัดทำโครงสร้างนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพปัญหา กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการนิเทศภายในไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.54 อยู่ในระดับมาก

สภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการจัดโครงสร้างการนิเทศภายใน โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.43 อยู่ในระดับมาก โดยการวางแผนการนิเทศภายในเกิดจากการทำงานร่วมกันของครูทุกคนในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.48 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ โรงเรียนจัดทำโครงสร้างนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพปัญหา กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการนิเทศภายในไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.47 อยู่ในระดับมาก และ โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียนจากการคำนวณอัตรากำลังบุคลากรภายในโรงเรียน รวมทั้งนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีส่วนสำคัญในการจัดโครงสร้างการนิเทศภายใน มีค่าเฉลี่ย 4.45 อยู่ในระดับมาก

ค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ของความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำแนกเป็นรายชื่อโดยเฉลี่ย ( $PNI_{Modified} = 0.281$ ) พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอย่างมาก 3 อันดับแรก คือ

อันดับที่ 1 คือ โรงเรียนการจัดทำแผนการนิเทศร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย  
( $PNI_{Modified} = 0.369$ )

อันดับที่ 2 คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังในการจัดการนิเทศภายใน ( $PNI_{Modified} = 0.294$ )

อันดับที่ 3 คือ โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียนจากการคำนวณอัตรากำลังบุคลากรภายในโรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.271$ )

**ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์รายด้าน สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ด้านการวางแผนการนิเทศ  
เรื่อง การจัดบุคลากร**

การจัดบุคลากร	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			PNI	ลำดับการ พัฒนา
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
1) โรงเรียนมีการจัดสรร อัตรากำลังภายในโรงเรียน เพื่อการทำงานนิเทศภายใน อย่างเป็นระบบ	3.43	0.902	ปานกลาง	4.41	0.644	มาก	0.286	3
2) โรงเรียนสร้าง เครือข่ายกับโรงเรียนอื่นเพื่อ การนิเทศภายใน	2.99	0.903	ปานกลาง	4.18	0.770	มาก	0.398	1
3) ผู้นิเทศโรงเรียนและ โรงเรียนเครือข่ายมีการแจ้ง ขอบเขตความรับผิดชอบและ หน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานนิเทศ ภายในให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ	3.28	0.948	ปานกลาง	4.30	0.734	มาก	0.311	2
4) ครูต่างกลุ่มสาระ สามารถหมุนเวียนช่วยนิเทศ เพื่อนครูได้	3.38	1.000	ปานกลาง	4.34	0.760	มาก	0.284	4
รวม	3.27	0.938	ปานกลาง	4.31	0.727	มาก	0.320	3

จากตารางที่ 7 พบว่า

สภาพปัจจุบันของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวางแผนการนิเทศเรื่องการจัดบุคลากร โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.27 อยู่ในระดับปานกลาง โดยโรงเรียนมีการจัดสรรอัตรากำลังภายในโรงเรียนเพื่อการทำงานนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย 3.43 อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ครูต่างกลุ่มสาระสามารถหมุนเวียนช่วยนิเทศเพื่อนครูได้ มีค่าเฉลี่ย 3.38 อยู่ในระดับปานกลาง และผู้นิเทศโรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายมีการแจ้งขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานนิเทศภายในให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ มีค่าเฉลี่ย 3.28 อยู่ในระดับปานกลาง

สภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการจัดบุคลากร โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.31 อยู่ในระดับมาก โดยโรงเรียนมีการจัดสรรอัตรากำลังภายในโรงเรียนเพื่อการทำงานนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย 4.41 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ครูต่างกลุ่มสาระสามารถหมุนเวียนช่วยนิเทศเพื่อนครูได้ มีค่าเฉลี่ย 4.34 อยู่ในระดับมาก และผู้นิเทศโรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายมีการแจ้งขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานนิเทศภายในให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ มีค่าเฉลี่ย 4.30 อยู่ในระดับมาก

ค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ของความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำแนกเป็นรายชื่อโดยเฉลี่ย ( $PNI_{Modified} = 0.320$ ) พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอย่างมาก 3 อันดับแรก คือ

อันดับที่ 1 คือ โรงเรียนสร้างเครือข่ายกับโรงเรียนอื่นเพื่อการนิเทศภายใน ( $PNI_{Modified} = 0.398$ )

อันดับที่ 2 คือ ผู้นิเทศโรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายมีการแจ้งขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานนิเทศภายในให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ( $PNI_{Modified} = 0.311$ )

อันดับที่ 3 คือ โรงเรียนมีการจัดสรรอัตรากำลังภายในโรงเรียนเพื่อการทำงานนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ ( $PNI_{Modified} = 0.286$ )

**ตาราง 8** ผลการวิเคราะห์รายด้าน สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ด้านการวางแผนการนิเทศ  
เรื่อง การจัดทรัพยากร

การจัดทรัพยากร	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			PNI	ลำดับการ พัฒนา
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
1) ครูมีส่วนร่วมในการ ระดมทุนและทรัพยากรเพื่อ พัฒนาการนิเทศภายใน โรงเรียน	3.13	0.978	ปานกลาง	4.20	0.827	มาก	0.342	3
2) โรงเรียนร่วมมือกับ โรงเรียนเครือข่ายจัดหา แลกเปลี่ยนเครื่องมือ สื่อที่ เป็นประโยชน์ เพื่อ พัฒนาการนิเทศภายใน	3.04	0.946	ปานกลาง	4.20	0.792	มาก	0.382	2
3) โรงเรียนจัดหาวิธีการ จัดสรรงบประมาณในการ นิเทศภายในอย่างเพียงพอ	3.24	0.938	ปานกลาง	4.30	0.746	มาก	0.327	4
4) โรงเรียนส่งเสริมให้ ครูใช้สื่อการศึกษาทางไกล ผ่านดาวเทียมช่วยในการ จัดการเรียนการสอน	3.24	0.959	ปานกลาง	4.26	0.804	มาก	0.315	6
5) โรงเรียนมีการจัดสรร ทรัพยากรเพื่อการจัดการ นิเทศภายในสำหรับการ จัดการเรียนการสอน แบบเรียนร่วม หรือคละชั้น	3.18	0.972	ปานกลาง	4.21	0.859	มาก	0.324	5
6) สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสนับสนุน งบประมาณในการจัดการ นิเทศภายใน	2.91	1.061	ปานกลาง	4.26	0.799	มาก	0.464	1
รวม	3.12	0.976	ปานกลาง	4.24	0.805	มาก	0.359	1

จากตารางที่ 8 พบว่า

สภาพปัจจุบันของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการจัดทรัพยากร โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.12 อยู่ในระดับปานกลาง โดยโรงเรียนส่งเสริมให้ครูใช้สื่อการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมช่วยในการจัดการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.24 อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ โรงเรียนจัดหาวิธีการจัดสรรงบประมาณในการนิเทศภายในอย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ย 3.24 อยู่ในระดับปานกลาง และโรงเรียนมีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อจัดการนิเทศภายในสำหรับการจัดการเรียนการสอนแบบเรียนร่วม หรือคละชั้น มีค่าเฉลี่ย 3.18 อยู่ในระดับปานกลาง

สภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการจัดทรัพยากร โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.24 อยู่ในระดับมาก โดย โรงเรียนจัดหาวิธีการจัดสรรงบประมาณในการนิเทศภายในอย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.30 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือโรงเรียนส่งเสริมให้ครูใช้สื่อการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมช่วยในการจัดการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ย 4.26 อยู่ในระดับมาก และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสนับสนุนงบประมาณในการจัดการนิเทศภายใน มีค่าเฉลี่ย 4.26 อยู่ในระดับมาก

ค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ของความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำแนกเป็นรายชื่อโดยเฉลี่ย ( $PNI_{Modified} = 0.359$ ) พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอย่างมาก 3 อันดับแรก คือ

อันดับที่ 1 คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสนับสนุนงบประมาณในการจัดการนิเทศภายใน ( $PNI_{Modified} = 0.464$ )

อันดับที่ 2 โรงเรียนร่วมมือกับโรงเรียนเครือข่ายจัดหา แลกเปลี่ยนเครื่องมือ สื่อที่เป็นประโยชน์ เพื่อพัฒนาการนิเทศภายใน ( $PNI_{Modified} = 0.382$ )

อันดับที่ 3 คือ ครูมีส่วนร่วมในการระดมทุนและทรัพยากรเพื่อพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.342$ )

**ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์รายด้าน สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ด้านการวางแผนการนิเทศ**  
เรื่อง การทำแผนการนิเทศ

การทำแผนการนิเทศ	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			PNI	ลำดับการ พัฒนา
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
1) โรงเรียนกำหนดให้ ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการ วางแผนการนิเทศภายใน และกำหนดตัวบุคคลที่ รับผิดชอบการปฏิบัติการ นิเทศภายในอย่างชัดเจนทั้ง ผู้นิเทศของโรงเรียนและ และโรงเรียนเครือข่าย	3.46	0.844	ปานกลาง	4.36	0.669	มาก	0.260	5
2) แผนการจัดการนิเทศ ภายในมีความเหมาะสมกับ บริบทของโรงเรียนขนาด เล็ก	3.55	0.888	มาก	4.41	0.640	มาก	0.242	7
3) แผนการนิเทศภายใน โรงเรียนคำนึงถึงอัตรากำลัง และงบประมาณของ โรงเรียน	3.53	0.867	มาก	4.39	0.629	มาก	0.244	6
4) ครูมีส่วนร่วมในการใช้ ข้อมูลเพื่อการนิเทศอย่างมี ระบบ	3.53	0.841	มาก	4.45	0.644	มาก	0.261	4
5) โรงเรียนและโรงเรียน เครือข่ายร่วมจัดทำปฏิทิน ในการดำเนินการนิเทศ ภายในโรงเรียน	3.24	0.979	ปานกลาง	4.28	0.790	มาก	0.321	3
6) โรงเรียนและโรงเรียน เครือข่ายร่วมกำหนดเกณฑ์ มาตรฐานการนิเทศภายใน	3.14	0.972	ปานกลาง	4.22	0.793	มาก	0.344	2
7) สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามีส่วนสนับสนุน ช่วยเหลือในการทำแผนการ นิเทศภายในของโรงเรียน	3.20	0.963	ปานกลาง	4.35	0.695	มาก	0.359	1
รวม	3.38	0.908	ปานกลาง	4.35	0.694	มาก	0.290	4

จากตารางที่ 9 พบว่า

สภาพปัจจุบันของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการทำแผนการนิเทศ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.38 อยู่ในระดับปานกลาง โดย แผนการจัดการนิเทศภายในมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.55 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ แผนการนิเทศภายในโรงเรียนค้ำนึ่งถึงอัตรากำลังและงบประมาณของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 3.53 อยู่ในระดับมาก และครูมีส่วนร่วมในการใช้ข้อมูลเพื่อการนิเทศอย่างมีระบบ มีค่าเฉลี่ย 3.53 อยู่ในระดับมาก

สภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการจัดทรัพยากร โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.35 อยู่ในระดับมาก โดย ครูมีส่วนร่วมในการใช้ข้อมูลเพื่อการนิเทศอย่างมีระบบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.45 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ แผนการจัดการนิเทศภายในมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก มีค่าเฉลี่ย 4.41 อยู่ในระดับมากและแผนการนิเทศภายในโรงเรียนค้ำนึ่งถึงอัตรากำลังและงบประมาณของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 4.39 อยู่ในระดับมาก

ค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ของความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำแนกเป็นรายชื่อโดยเฉลี่ย ( $PNI_{Modified} = 0.290$ ) พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอย่างมาก 3 อันดับแรก คือ

อันดับที่ 1 คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีส่วนสนับสนุนช่วยเหลือในการทำแผนการนิเทศภายในของโรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.359$ )

อันดับที่ 2 โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายร่วมกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการนิเทศภายใน ( $PNI_{Modified} = 0.344$ )

อันดับที่ 3 คือ โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายร่วมจัดทำปฏิทินในการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.321$ )

**ตาราง 10** ผลการวิเคราะห์รายด้าน สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่อง การสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ

การสร้างสื่อและเครื่องมือ นิเทศ	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			PNI	ลำดับการพัฒนา
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
1) โรงเรียนมีการ ประสานงานกับโรงเรียน เครือข่ายจัดทำสื่อและ เครื่องมือ เพื่อใช้ในการนิเทศ ภายในโรงเรียน	3.01	0.948	ปานกลาง	4.22	0.778	มาก	0.402	2
2) ผู้นิเทศโรงเรียน เลือกใช้เครื่องมือประเมิน โครงการนิเทศภายใน โรงเรียนโดยคำนึงถึงบริบท ของโรงเรียน	3.38	0.916	ปานกลาง	4.37	0.632	มาก	0.293	6
3) ผู้นิเทศทำความเข้าใจ ในการใช้สื่อและเครื่องมือ การนิเทศได้อย่างถูกต้องและ เหมาะสม	3.34	0.868	ปานกลาง	4.35	0.676	มาก	0.302	5
4) โรงเรียนและโรงเรียน เครือข่ายมีการพัฒนาสื่อและ เครื่องมือการนิเทศอย่าง สม่ำเสมอ	3.14	0.886	ปานกลาง	4.26	0.735	มาก	0.357	3
5) สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือในด้านเทคโนโลยี การสร้างสื่อและเครื่องมือ เกี่ยวกับการนิเทศภายใน	3.04	0.949	ปานกลาง	4.28	0.718	มาก	0.408	1
6) โรงเรียนมีการนำ เทคโนโลยีมาใช้ในการสร้าง สื่อและเครื่องมือเกี่ยวกับการ นิเทศภายใน	3.30	0.922	ปานกลาง	4.34	0.701	มาก	0.315	4
รวม	3.20	0.915	ปานกลาง	4.30	0.707	มาก	0.346	2



จากตารางที่ 10 พบว่า

สภาพปัจจุบันของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.20 อยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้ นิเทศโรงเรียนเลือกใช้เครื่องมือประเมินโครงการนิเทศภายในโรงเรียนโดยคำนึงถึงบริบทของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.38 อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ผู้นิเทศทำความเข้าใจในการใช้สื่อ และเครื่องมือการนิเทศได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.34 อยู่ในระดับปานกลาง และ โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างสื่อและเครื่องมือเกี่ยวกับการนิเทศภายใน มีค่าเฉลี่ย 3.30 อยู่ในระดับปานกลาง

สภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวางแผนการ นิเทศ เรื่องการสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.30 อยู่ในระดับมาก โดยผู้นิเทศโรงเรียนเลือกใช้เครื่องมือประเมินโครงการนิเทศภายในโรงเรียนโดยคำนึงถึง บริบทของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.37 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้นิเทศทำความเข้าใจ ในการใช้สื่อและเครื่องมือการนิเทศได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 4.35 อยู่ในระดับมาก และโรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างสื่อและเครื่องมือเกี่ยวกับการนิเทศภายใน มีค่าเฉลี่ย 4.34 อยู่ในระดับมาก

ค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ของความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก จำแนกเป็นรายชื่อโดยเฉลี่ย ( $PNI_{Modified} = 0.346$ ) พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาอย่างมาก 3 อันดับแรก คือ

อันดับที่ 1 คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือในด้านเทคโนโลยี การสร้างสื่อและเครื่องมือเกี่ยวกับการนิเทศภายใน ( $PNI_{Modified} = 0.408$ )

อันดับที่ 2 โรงเรียนมีการประสานงานกับโรงเรียนเครือข่ายจัดทำสื่อและเครื่องมือ เพื่อใช้ใน การนิเทศภายในโรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.402$ )

อันดับที่ 3 คือ โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายมีการพัฒนาสื่อและเครื่องมือการนิเทศอย่าง สม่ำเสมอ ( $PNI_{Modified} = 0.357$ )

**ตาราง 11** ผลการวิเคราะห์รายด้าน สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ด้านการปฏิบัติการนิเทศ เรื่อง จัดกิจกรรมการนิเทศ

จัดกิจกรรมการนิเทศ	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			PNI	ลำดับการพัฒนา
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
1) โรงเรียนจัดประชุมครูผู้รับการนิเทศและผู้นิเทศเพื่อชี้แจงรายละเอียดการนิเทศภายในโรงเรียนให้ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์	3.50	0.818	มาก	4.41	0.648	มาก	0.260	6
2) ครูมีความรู้ความเข้าใจ และได้รับการอบรมและพัฒนาเพื่อการจัดการเรียนการสอนแบบเรียนร่วมหรือคละชั้น	3.45	0.882	ปานกลาง	4.36	0.725	มาก	0.264	5
3) ครูผู้นิเทศเข้าเยี่ยมชมชั้นเรียนตามแผนการนิเทศที่วางไว้	3.57	0.832	มาก	4.43	0.598	มาก	0.241	7
4) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน โดยการลงมือปฏิบัติตามแผน และปฏิทินการนิเทศ	3.35	0.935	ปานกลาง	4.33	0.683	มาก	0.293	2
5) โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนที่เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้นหรือเรียนร่วม	3.39	0.934	ปานกลาง	4.33	0.741	มาก	0.277	4
6) โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดกิจกรรมการนิเทศ	3.37	0.867	ปานกลาง	4.34	0.661	มาก	0.288	3
7) กิจกรรมการนิเทศคำนึงถึงอัตรากำลังและงบประมาณของโรงเรียน	3.53	0.854	มาก	4.38	0.640	มาก	0.241	7
8) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถาบันอุดมศึกษามีส่วนช่วยในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายใน เช่น การจัดอบรมให้ความรู้แก่ครู การส่งศึกษานิเทศก์หรือผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือการนิเทศภายใน	3.34	0.910	ปานกลาง	4.37	0.692	มาก	0.308	1
รวม	3.44	0.879	ปานกลาง	4.37	0.674	มาก	0.271	2

จากตารางที่ 11 พบว่า

สภาพปัจจุบันของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการปฏิบัติการนิเทศ เรื่องการจัดกิจกรรมการนิเทศ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.44 อยู่ในระดับปานกลาง โดยครูผู้นิเทศเข้าเยี่ยมชมชั้นเรียนตามแผนการนิเทศที่วางไว้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.57 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ กิจกรรมการนิเทศค่านึงถึงอัตรากำลังและงบประมาณของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 3.53 อยู่ในระดับมาก และโรงเรียนจัดประชุมครูผู้รับการนิเทศและผู้นิเทศเพื่อชี้แจงรายละเอียดการนิเทศภายในโรงเรียน ให้ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 3.50 อยู่ในระดับมาก

สภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการปฏิบัติการนิเทศ เรื่องการจัดกิจกรรมการนิเทศ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.37 อยู่ในระดับมาก โดยครูผู้นิเทศเข้าเยี่ยมชมชั้นเรียนตามแผนการนิเทศที่วางไว้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4.43 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือโรงเรียนจัดประชุมครูผู้รับการนิเทศและผู้นิเทศเพื่อชี้แจงรายละเอียดการนิเทศภายในโรงเรียนให้ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 4.41 อยู่ในระดับมาก และกิจกรรมการนิเทศค่านึงถึงอัตรากำลังและงบประมาณของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 4.38 อยู่ในระดับมาก

ค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ของความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำแนกเป็นรายชื่อโดยเฉลี่ย ( $PNI_{Modified} = 0.271$ ) พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอย่างมาก 3 อันดับแรก คือ

อันดับที่ 1 คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถาบันอุดมศึกษามีส่วนช่วยในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายใน เช่นการจัดอบรมให้ความรู้แก่ครู การส่งศึกษานิเทศก์หรือผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือการนิเทศภายใน ( $PNI_{Modified} = 0.308$ )

อันดับที่ 2 โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน โดยการลงมือปฏิบัติตามแผน และปฏิทินการนิเทศ ( $PNI_{Modified} = 0.293$ )

อันดับที่ 3 คือ โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดกิจกรรมการนิเทศ ( $PNI_{Modified} = 0.288$ )

**ตาราง 12** ผลการวิเคราะห์รายด้าน สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ด้านการปฏิบัติการนิเทศ เรื่อง การประสานงานและอำนวยความสะดวก

การประสานงานและ อำนวยความสะดวก	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			PNI	ลำดับการพัฒนา
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
1) โรงเรียนจัดสรรพื้นที่และ เวลาให้ครูได้พบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่าง เป็นกันเอง	3.50	0.804	มาก	4.44	0.617	มาก	0.269	4
2) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครู มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และมีการร่วมมือกับโรงเรียน เครือข่าย	3.48	0.857	ปาน กลาง	4.44	0.644	มาก	0.276	3
3) ผู้นิเทศมีความสัมพันธ์ที่ดี กับผู้รับการนิเทศ สะดวกใน การนิเทศ	3.64	0.859	มาก	4.49	0.611	มาก	0.234	5
4) โรงเรียนจัดให้มีแหล่ง ค้นคว้าทางวิชาการ เช่น ห้องปฏิบัติการหลักสูตร หนังสือ คู่มือครู และวัสดุที่ เกี่ยวข้องเพื่อให้ครูค้นคว้า	3.49	0.896	ปาน กลาง	4.50	0.620	มาก ที่สุด	0.289	2
5) โรงเรียนมีการประสาน ความร่วมมือเพื่อพัฒนาการ นิเทศภายในโรงเรียนกับ สถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กร ภายนอก	3.29	0.905	ปาน กลาง	4.33	0.702	มาก	0.316	1
6) สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามีส่วนช่วยในการ ประสานและอำนวยความสะดวก ในการจัดการนิเทศ ภายใน	3.29	0.915	ปาน กลาง	4.33	0.718	มาก	0.316	1
รวม	3.45	0.873	ปาน กลาง	4.42	0.652	มาก	0.283	1

จากตารางที่ 12 พบว่า

สภาพปัจจุบันของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการปฏิบัติการนิเทศ เรื่องการประสานงานและอำนวยความสะดวก โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.45 อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน 3 อันดับแรก ได้แก่

1. ผู้นิเทศมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับการนิเทศ สะดวกในการนิเทศ มีค่าเฉลี่ย 3.64
2. โรงเรียนจัดสรรพื้นที่และเวลาให้ครูได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่างเป็นกันเอง มีค่าเฉลี่ย 3.50
3. โรงเรียนจัดให้มีแหล่งค้นคว้าทางวิชาการ เช่น ห้องปฏิบัติการหลักสูตร หนังสือ คู่มือครู และวัสดุที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ครูค้นคว้า มีค่าเฉลี่ย 3.49

สภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการปฏิบัติการนิเทศ เรื่องการประสานงานและอำนวยความสะดวก โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.42 อยู่ในระดับมาก โดย โรงเรียนจัดให้มีแหล่งค้นคว้าทางวิชาการ เช่น ห้องปฏิบัติการหลักสูตร หนังสือ คู่มือครู และวัสดุที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ครูค้นคว้า มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.50 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือผู้นิเทศมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับการนิเทศ สะดวกในการนิเทศ มีค่าเฉลี่ย 4.49 อยู่ในระดับมาก และโรงเรียนจัดสรรพื้นที่และเวลาให้ครูได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่างเป็นกันเอง รวมทั้งโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และมีการร่วมมือกับโรงเรียนเครือข่าย มีค่าเฉลี่ย 4.44 อยู่ในระดับมาก

ค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ของความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำแนกเป็นรายชื่อโดยเฉลี่ย ( $PNI_{Modified} = 0.283$ ) พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอย่างมาก 3 อันดับแรก คือ

อันดับที่ 1 คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีส่วนช่วยในการประสานและอำนวยความสะดวกในการจัดการนิเทศภายใน ( $PNI_{Modified} = 0.316$ )

อันดับที่ 2 โรงเรียนมีการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนกับสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรภายนอก ( $PNI_{Modified} = 0.316$ )

อันดับที่ 3 คือ โรงเรียนจัดให้มีแหล่งค้นคว้าทางวิชาการ เช่น ห้องปฏิบัติการหลักสูตร หนังสือ คู่มือครู และวัสดุที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ครูค้นคว้า ( $PNI_{Modified} = 0.289$ )

**ตาราง 13** ผลการวิเคราะห์รายด้าน สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ด้านการปฏิบัติการนิเทศ เรื่อง การสร้างขวัญกำลังใจ

การสร้างขวัญกำลังใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			PNI	ลำดับการ พัฒนา
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
1) ผู้นิเทศให้เกียรติและ ยกย่องผลงานและ พัฒนาการของผู้รับการ นิเทศ	3.62	0.881	มาก	4.44	0.669	มาก	0.227	1
2) ผู้นิเทศให้ข้อมูล ป้อนกลับเชิงบวกแก่ผู้รับ การนิเทศ	3.65	0.868	มาก	4.44	0.669	มาก	0.216	2
3) ผู้นิเทศกล่าวชมเชย หรือยกย่องครูที่มี พัฒนาการที่ดี	3.70	0.874	มาก	4.47	0.624	มาก	0.208	3
รวม	3.66	0.874	มาก	4.45	0.654	มาก	0.217	3

จากตารางที่ 13 พบว่า

สภาพปัจจุบันของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการปฏิบัติการนิเทศ เรื่องการสร้างขวัญกำลังใจ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.66 อยู่ในระดับมาก โดยผู้นิเทศกล่าวชมเชยหรือยกย่องครูที่มีพัฒนาการที่ดี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3.70 อยู่ในระดับมากรองลงมาคือ ผู้นิเทศให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกแก่ผู้รับการนิเทศ มีค่าเฉลี่ย 3.65 อยู่ในระดับมากและผู้นิเทศให้เกียรติและยกย่องผลงานและพัฒนาการของผู้รับการนิเทศ มีค่าเฉลี่ย 3.62 อยู่ในระดับมาก

สภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการปฏิบัติการนิเทศ เรื่องการประสานงานและอำนวยความสะดวก โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.45 อยู่ในระดับมาก โดยผู้นิเทศกล่าวชมเชยหรือยกย่องครูที่มีพัฒนาการที่ดี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.47 อยู่ในระดับมากรองลงมาคือผู้นิเทศให้เกียรติและยกย่องผลงานและพัฒนาการของผู้รับการนิเทศ มีค่าเฉลี่ย 4.44 อยู่ในระดับมาก และผู้นิเทศให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกแก่ผู้รับการนิเทศ มีค่าเฉลี่ย 4.44

ค่าดัชนีPNI<sub>Modified</sub>ของความต้อการจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำแนกเป็นรายชื่อโดยเฉลี่ย (PNI<sub>Modified</sub> = 0.217) พบว่า ประเด็นที่มีความต้อการจำเป็นในการพัฒนาอย่างมาก 3 อันดับแรก คือ

อันดับที่ 1 คือ ผู้นิเทศให้เกียรติและยกย่องผลงานและพัฒนาการของผู้รับการนิเทศ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.227)

อันดับที่ 2 คือ ผู้นิเทศให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกแก่ผู้รับการนิเทศ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.216)

อันดับที่ 3 คือ ผู้นิเทศกล่าวชมเชยหรือยกย่องครูที่มีพัฒนาการที่ดี (PNI<sub>Modified</sub> = 0.208)

**ตาราง 14** ผลการวิเคราะห์รายด้าน สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ด้านการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ เรื่อง การกำกับติดตามงานนิเทศ

การกำกับติดตามงานนิเทศ	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			PNI	ลำดับการ พัฒนา
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
1) ผู้นิเทศติดตามผลพัฒนาการของครูภายหลังการนิเทศอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	3.43	0.808	ปานกลาง	4.39	0.650	มาก	0.280	4
2) ผู้นิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูที่ได้นำวิธีการสอนไปใช้ และให้คำแนะนำเพิ่มเติม	3.52	0.807	มาก	4.43	0.638	มาก	0.259	6
3) ผู้นิเทศมีการนัดหมายการสังเกตการสอนเพิ่มเติม เพื่อช่วยครูปรับปรุงการสอนอย่างต่อเนื่อง	3.41	0.836	ปานกลาง	4.38	0.657	มาก	0.284	3
4) ผู้นิเทศเปิดโอกาสให้ครูพูดคุยและให้คำปรึกษาเป็นระยะ เพื่อติดตามความก้าวหน้า	3.48	0.834	ปานกลาง	4.42	0.637	มาก	0.270	5
5) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกำกับติดตามงานนิเทศ	3.30	0.920	ปานกลาง	4.32	0.751	มาก	0.309	1
6) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการกำกับติดตามผลการดำเนินการนิเทศภายใน	3.42	0.920	ปานกลาง	4.40	0.673	มาก	0.287	2
รวม	3.43	0.854	ปานกลาง	4.39	0.668	มาก	0.281	2

จากตารางที่ 14 พบว่า

สภาพปัจจุบันของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ เรื่องการกำกับติดตามงานนิเทศ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.43 อยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้นิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูที่ได้นำวิธีการสอนไปใช้ และให้คำแนะนำเพิ่มเติม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.52 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้นิเทศเปิดโอกาสให้ครูพูดคุย

และให้คำปรึกษาเป็นระยะเพื่อติดตามความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ย 3.48 อยู่ในระดับปานกลาง และผู้นิเทศติดตามผลพัฒนาการของครูภายหลังการนิเทศอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.43 อยู่ในระดับปานกลาง

สภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการประเมินผล และรายงานผลการนิเทศ เรื่องการกำกับติดตามงานนิเทศ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.39 อยู่ในระดับมาก โดย ผู้นิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูที่ได้นำวิธีการสอนไปใช้ และให้คำแนะนำเพิ่มเติม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.43 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้นิเทศเปิดโอกาสให้ครูพูดคุย และให้คำปรึกษาเป็นระยะเพื่อติดตามความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ย 4.42 อยู่ในระดับปานกลาง และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการกำกับติดตามผลการดำเนินการนิเทศภายใน มีค่าเฉลี่ย 4.40 อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ของความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำแนกเป็นรายชื่อโดยเฉลี่ย ( $PNI_{Modified} = 0.281$ ) พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามาก 3 อันดับแรก คือ

อันดับที่ 1 คือ โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกำกับติดตามงานนิเทศ ( $PNI_{Modified} = 0.309$ )

อันดับที่ 2 คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการกำกับติดตามผลการดำเนินการนิเทศภายใน ( $PNI_{Modified} = 0.287$ )

อันดับที่ 3 คือ ผู้นิเทศมีการนัดหมายการสังเกตการสอนเพิ่มเติม เพื่อช่วยให้ครูปรับปรุงการสอนอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{Modified} = 0.284$ )



**ตาราง 15** ผลการวิเคราะห์รายด้าน สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ด้านการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ เรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานนิเทศและวางแนวทางในการแก้ไข

การประเมินผลการดำเนินงาน นิเทศและวางแนวทางในการ แก้ไข	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			PNI	ลำดับการ พัฒนา
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
1) ครูมีกรรรายงาน ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากการนิเทศภายใน โรงเรียน	3.41	0.872	ปาน กลาง	4.43	0.630	มาก	0.299	5
2) ครูมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นและเสนอแนะ เกี่ยวกับผลการประเมินการ นิเทศภายในโรงเรียน	3.53	0.814	มาก	4.43	0.643	มาก	0.255	10
3) ครูได้รับคำปรึกษา/ แนะนำเกี่ยวกับการคละชั้นเรียน การแก้ปัญหาในการจัดการเรียน การสอน และการวัดประเมินผล	3.40	0.939	ปาน กลาง	4.36	0.767	มาก	0.282	7
4) โรงเรียนรายงานผลการ ประเมินให้บุคลากรในโรงเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่าง ต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน	3.47	0.831	ปาน กลาง	4.43	0.634	มาก	0.277	9
5) โรงเรียนนำข้อมูลที่ได้จาก การประเมินผล ไปใช้ในการ ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการ นิเทศภายในโรงเรียนให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น	3.49	0.848	ปาน กลาง	4.47	0.628	มาก	0.281	8
6) ครูได้รับข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการ เรียนการสอน ด้วยกระบวนการ นิเทศในรูปแบบที่หลากหลาย ตามความเหมาะสมของแต่ละ บุคคล	3.44	0.862	ปาน กลาง	4.44	0.626	มาก	0.291	6

การประเมินผลการดำเนินงานนิเทศและวางแนวทางในการแก้ไข	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			PNI	ลำดับการพัฒนา
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
7) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายมีการตรวจสอบหรือประเมินผลการนิเทศว่าการดำเนินงานนิเทศภายในที่ผ่านมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.32	0.877	ปานกลาง	4.35	0.683	มาก	0.310	2
8) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายมีการจัดประชุมเพื่อประมวลปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน	3.18	0.879	ปานกลาง	4.28	0.706	มาก	0.346	1
9) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการตรวจสอบหรือประเมินผลการนิเทศว่าการดำเนินงานนิเทศภายในที่ผ่านมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.36	0.933	ปานกลาง	4.38	0.661	มาก	0.304	4
10) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีส่วนร่วมในการเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาการนิเทศภายใน	3.38	0.924	ปานกลาง	4.41	0.649	มาก	0.305	3
รวม	3.40	0.878	ปานกลาง	4.40	0.663	มาก	0.294	1

จากตารางที่ 15 พบว่า

สภาพปัจจุบันของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการประเมินผล และรายงานผลการนิเทศ เรื่องการประเมินผลการดำเนินงานนิเทศและวางแผนแนวทางในการแก้ไข โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.40 อยู่ในระดับปานกลาง โดยครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และเสนอแนะเกี่ยวกับผลการประเมินการนิเทศภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.53 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือโรงเรียนนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.49 อยู่ในระดับปานกลาง และโรงเรียนรายงานผลการประเมินให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง และเป็นปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 3.47 อยู่ในระดับปานกลาง

สภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการประเมินผล และรายงานผลการนิเทศ เรื่องการประเมินผลการดำเนินงานนิเทศและวางแผนแนวทางในการแก้ไข โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.40 อยู่ในระดับมาก โดยโรงเรียนนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.47 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ครูได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้วยกระบวนการนิเทศ มีค่าเฉลี่ย 4.44 อยู่ในระดับมาก และครูมีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากการนิเทศภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 4.43 อยู่ในระดับมาก และครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะเกี่ยวกับผลการประเมินการนิเทศภายในโรงเรียน รวมทั้งโรงเรียนรายงานผลการประเมินให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 4.43 อยู่ในระดับมาก

ค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ของความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำแนกเป็นรายชื่อโดยเฉลี่ย ( $PNI_{Modified} = 0.294$ ) พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอย่างมาก 3 อันดับแรก คือ

อันดับที่ 1 คือ โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายมีการจัดประชุมเพื่อประมวลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน ( $PNI_{Modified} = 0.346$ )

อันดับที่ 2 คือ โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายมีการตรวจสอบหรือประเมินผลการนิเทศว่าการดำเนินงานนิเทศภายในที่ผ่านมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ( $PNI_{Modified} = 0.310$ )

อันดับที่ 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีส่วนร่วมในการเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาการนิเทศภายใน ( $PNI_{Modified} = 0.305$ )

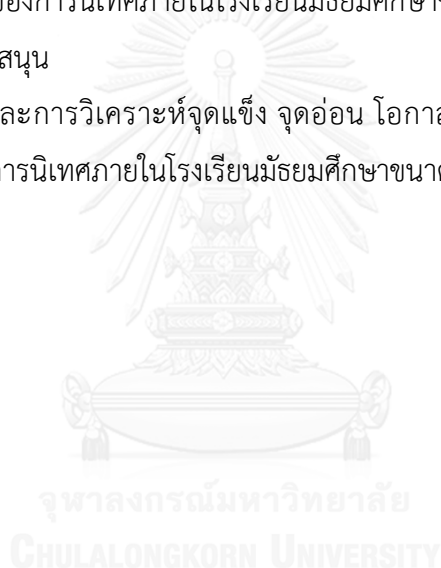
### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี การจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นต้องการของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มาดำเนินการการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

กลุ่มที่มีค่า PNI สูงกว่าค่าเฉลี่ย เป็นจุดอ่อน อุปสรรค ของความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก เป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะจัด/ลดจุดอ่อน หรืออุปสรรค

กลุ่มที่มีค่า PNI ปานกลาง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย จะเป็นจุดแข็ง โอกาส ของความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก เป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะส่งเสริม/สนับสนุน

ผลการจัดกลุ่มและการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก



**ตาราง 16** ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการนิเทศภายใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน เรื่องการรวบรวมข้อมูล  
สภาพปัจจุบัน ปัญหา

ประเด็นความต้องการจำเป็น	รวม		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม			
	PNI	ผลการจัดกลุ่ม	ภายใน		ภายนอก	
			จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
1.การวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน						
1.1 การรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา						
1) โรงเรียนจัดบุคลากรเพื่อศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียน เพื่อการจัดการนิเทศภายใน	0.271	ต่ำ	✓			
2) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูสะท้อนปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียน	0.274	ต่ำ	✓			
3) บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันคิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาเรื่องการนิเทศภายใน ให้ตรงกับความเป็นจริง	0.297	สูง		✓		
4) โรงเรียนมีระบบจัดเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียน	0.299	สูง		✓		
5) โรงเรียนใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาเรื่องการนิเทศภายในของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	0.314	สูง				✓
6) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาเรื่องการนิเทศภายในของโรงเรียน	0.317	สูง				✓
7) การจัดการนิเทศภายในของโรงเรียน สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	0.222	ต่ำ				✓

จากตารางที่ 16 พบว่า จากมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถจัดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน เรื่อง การรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา ใช้เกณฑ์ค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> เป็นตัวจัดอันดับ เมื่อพิจารณาพบว่า

**จุดแข็ง**

1. โรงเรียนจัดบุคลากรเพื่อศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียน เพื่อการจัดการนิเทศภายใน
2. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูสะท้อนปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียน

**จุดอ่อน**

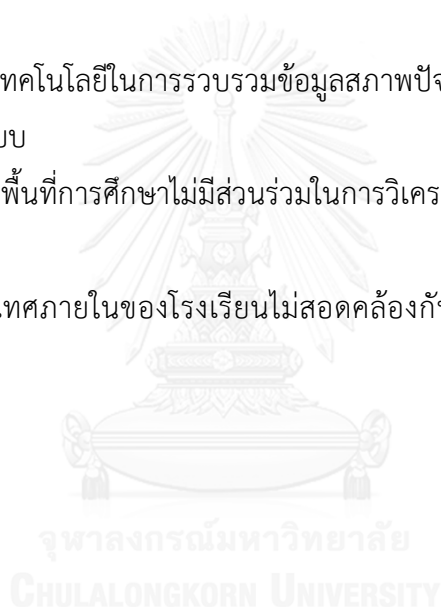
3. บุคลากรในสถานศึกษาไม่มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาเรื่องการนิเทศภายใน ให้ตรงกับความเป็นจริง
4. โรงเรียนไม่มีระบบจัดเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียน

**โอกาส**

N/A

**อุปสรรค**

5. โรงเรียนขาดเทคโนโลยีในการรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาเรื่องการนิเทศภายในของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ
6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาเรื่องการนิเทศภายในของโรงเรียน
7. การจัดการนิเทศภายในของโรงเรียนไม่สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



**ตาราง 17** ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการนิเทศภายใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน เรื่องการวิเคราะห์สาเหตุ  
ของปัญหา

ประเด็นความต้องการจำเป็น	รวม		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม			
	PNI	ผลการ จัดกลุ่ม	ภายใน		ภายนอก	
			จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
1.2 วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา						
8) โรงเรียนนำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้เห็น สภาพปัจจุบันของปัญหาและความต้องการ การนิเทศภายในที่แท้จริงของโรงเรียนในแต่ ละด้านอย่างชัดเจน	0.295	สูง		√		
9) โรงเรียนส่งเสริมให้ครูร่วมกันวิเคราะห์ สาเหตุของปัญหาการนิเทศภายใน	0.284	ต่ำ	√			
10) โรงเรียนวิเคราะห์ข้อมูล ปัญหา อุปสรรคต่างๆที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อการนิเทศ ภายใน เพื่อหาทางแก้ไขร่วมกับโรงเรียน เครือข่าย	0.302	สูง				√
11) ครูมีส่วนร่วมในการอภิปราย วิเคราะห์ความผิดพลาด เพื่อช่วยกัน เสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาการนิเทศ ภายใน	0.307	สูง		√		

จากตารางที่ 17 พบว่า จากมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถจัดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน  
โอกาส และอุปสรรค ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน เรื่องการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา  
ใช้เกณฑ์ค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  เป็นตัวจัดอันดับ เมื่อพิจารณาพบว่า

#### จุดแข็ง

9. โรงเรียนส่งเสริมให้ครูร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการนิเทศภายใน

#### จุดอ่อน

8. โรงเรียนขาดการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้เห็นสภาพปัจจุบันของปัญหาและความต้องการ  
การนิเทศภายในที่แท้จริงของโรงเรียนในแต่ละด้านอย่างชัดเจน

11. ครูไม่มีส่วนร่วมในการอภิปรายวิเคราะห์ความผิดพลาด เพื่อช่วยกันเสนอแนะวิธีการ  
แก้ไขปัญหาการนิเทศภายใน

## โอกาส

N/A

## อุปสรรค

10. โรงเรียนขาดการวิเคราะห์ข้อมูล ปัญหาอุปสรรคต่างๆที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อการนิเทศภายใน เพื่อหาทางแก้ไขร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย

**ตาราง 18** ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการนิเทศภายใน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน เรื่องการลำดับความสำคัญของปัญหา

ประเด็นความต้องการจำเป็น	รวม		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม			
	PNI	ผลการจัดกลุ่ม	ภายใน		ภายนอก	
			จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
1.3 การลำดับความสำคัญของปัญหา						
12) บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อการนิเทศตามลำดับความจำเป็น	0.312	สูง		√		
13) โรงเรียนจัดประชุมและอภิปรายร่วมกับโรงเรียนเครือข่ายเพื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของปัญหาการนิเทศภายใน	0.348	สูง				√
14) โรงเรียนนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญเพื่อนิเทศและพัฒนาการนิเทศภายใน	0.318	สูง		√		
15) โรงเรียนให้ความสำคัญกับประเด็นการนิเทศภายในที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาเป็นอันดับต้น	0.264	ต่ำ	√			
16) ชุมชนมีส่วนร่วมในการพิจารณาลำดับความสำคัญของปัญหาการนิเทศภายใน	0.350	สูง				√
17) การลำดับความสำคัญของปัญหาการนิเทศภายในสอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก แผนยุทธศาสตร์การจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก	0.287	ต่ำ			√	

จากตารางที่ 18 พบว่า จากมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถจัดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน เรื่องการลำดับความสำคัญของปัญหา ใช้เกณฑ์ค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> เป็นตัวจัดอันดับ เมื่อพิจารณาพบว่า



**จุดแข็ง**

15. โรงเรียนให้ความสำคัญกับประเด็นการนิเทศภายในที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาเป็นอันดับต้น

**จุดอ่อน**

12. บุคลากรในโรงเรียนขาดการมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อการนิเทศตามลำดับความจำเป็น

14. โรงเรียนไม่นำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญเพื่อนิเทศและพัฒนาการนิเทศภายใน

**โอกาส**

17. การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาการนิเทศภายในสอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก แผนยุทธศาสตร์การจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

**อุปสรรค**

13. โรงเรียนไม่จัดประชุมและอภิปรายร่วมกับโรงเรียนเครือข่ายเพื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของปัญหาการนิเทศภายใน

16. ชุมชนขาดการมีส่วนร่วมในการพิจารณาลำดับความสำคัญของปัญหาการนิเทศภายใน

**ตาราง 19** ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการนิเทศภายใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการจัดโครงสร้างการนิเทศภายใน

ประเด็นความต้องการจำเป็น	รวม		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม			
	PNI	ผลการจัดกลุ่ม	ภายใน		ภายนอก	
			จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
2.การวางแผนการนิเทศ						
2.1 การจัดโครงสร้างการนิเทศภายใน						
18) โรงเรียนจัดทำโครงสร้างนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพปัญหา กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการนิเทศภายในไว้ชัดเจน	0.263	ต่ำ	√			
19) โรงเรียนจัดทำแผนการนิเทศร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย	0.369	สูง				√
20) โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียนจากการคำนวณอัตรากำลังบุคลากรภายในโรงเรียน	0.271	ต่ำ	√			
21) การวางแผนการนิเทศภายในเกิดจากการทำงานร่วมกันของครูทุกคนในโรงเรียน	0.255	ต่ำ	√			
22) นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีส่วนสำคัญในการจัดโครงสร้างการนิเทศภายใน	0.233	ต่ำ			√	
23) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังในการจัดการนิเทศภายใน	0.294	สูง				√

จากตารางที่ 19 พบว่า จากมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถจัดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการจัดโครงสร้างการนิเทศภายใน ใช้เกณฑ์ค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> เป็นตัวจัดอันดับ เมื่อพิจารณาพบว่า

**จุดแข็ง**

18. โรงเรียนจัดทำโครงสร้างนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพปัญหา กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการนิเทศภายในไว้ชัดเจน
20. โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียนจากการคำนวณอัตรากำลังบุคลากรภายในโรงเรียน
21. การวางแผนการนิเทศภายในเกิดจากการทำงานร่วมกันของครูทุกคนในโรงเรียน

**จุดอ่อน**

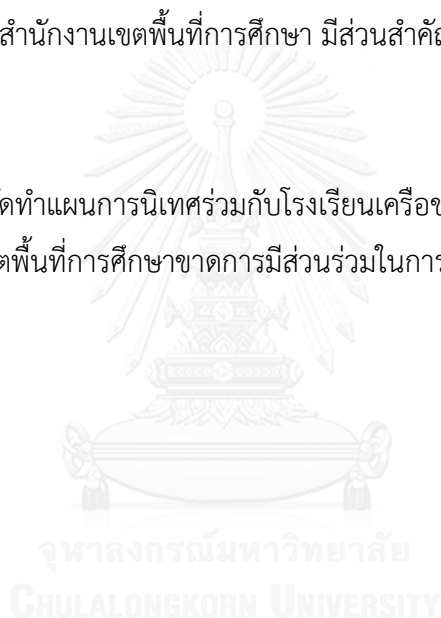
N/A

**โอกาส**

22. นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีส่วนสำคัญในการจัดโครงสร้างการนิเทศภายใน

**อุปสรรค**

19. โรงเรียนไม่จัดทำแผนการนิเทศร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย
23. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังในการจัดการนิเทศภายใน



ตาราง 20 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการนิเทศภายใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการจัดบุคลากร

ประเด็นความต้องการจำเป็น	รวม		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม			
	PNI	ผลการจัดกลุ่ม	ภายใน		ภายนอก	
			จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
2.2 การจัดบุคลากร						
24) โรงเรียนมีการจัดสรรอัตรากำลังภายในโรงเรียนเพื่อการทำงานนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ	0.286	ต่ำ	✓			
25) โรงเรียนสร้างเครือข่ายกับโรงเรียนอื่นเพื่อการนิเทศภายใน	0.398	สูง				✓
26) ผู้นิเทศโรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายมีการแจ้งขอขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานนิเทศภายในให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ	0.311	สูง				✓
27) ครูต่างกลุ่มสาระสามารถหมุนเวียนช่วยนิเทศเพื่อนครูได้	0.284	ต่ำ	✓			

จากตารางที่ 20 พบว่า จากมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถจัดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการจัดบุคลากร ใช้เกณฑ์ค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  เป็นตัวจัดอันดับ เมื่อพิจารณาพบว่า

#### จุดแข็ง

24. โรงเรียนมีการจัดสรรอัตรากำลังภายในโรงเรียนเพื่อการทำงานนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ

27. ครูต่างกลุ่มสาระสามารถหมุนเวียนช่วยนิเทศเพื่อนครูได้

#### จุดอ่อน

N/A

#### โอกาส

N/A

#### อุปสรรค

25. โรงเรียนไม่มีการสร้างเครือข่ายกับโรงเรียนอื่นเพื่อการนิเทศภายใน

26. ผู้นิเทศโรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดการแจ้งขอขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานนิเทศภายในให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

**ตาราง 21** ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการนิเทศภายใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการจัดสรรทรัพยากร

ประเด็นความต้องการจำเป็น	รวม		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม			
	PNI	ผลการ จัดกลุ่ม	ภายใน		ภายนอก	
			จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
2.3 การจัดสรรทรัพยากร						
28) ครูมีส่วนร่วมในการระดมทุนและ ทรัพยากรเพื่อพัฒนาการนิเทศภายใน โรงเรียน	0.342	สูง		√		
29) โรงเรียนร่วมมือกับโรงเรียน เครือข่ายจัดหา แลกเปลี่ยนเครื่องมือ สื่อที่ เป็นประโยชน์ เพื่อพัฒนาการนิเทศภายใน	0.382	สูง				√
30) โรงเรียนจัดหาวิธีการจัดสรร งบประมาณในการนิเทศภายในอย่าง เพียงพอ	0.327	สูง		√		
31) โรงเรียนส่งเสริมให้ครูใช้ สื่อการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมช่วยใน การจัดการเรียนการสอน	0.315	สูง				√
32) โรงเรียนมีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อ การจัดการนิเทศภายในสำหรับการจัดการ เรียนการสอนแบบเรียนร่วม หรือคละชั้น	0.324	สูง		√		
33) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สนับสนุนงบประมาณในการจัดการนิเทศ ภายใน	0.464	สูง				√

จากตารางที่ 21 พบว่า จากมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถจัดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน  
โอกาส และอุปสรรค ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการจัดสรรทรัพยากร ใช้เกณฑ์ค่าดัชนี  
PNI<sub>Modified</sub> เป็นตัวจัดอันดับ เมื่อพิจารณาพบว่า

**จุดแข็ง**

N/A

**จุดอ่อน**

- 28. ครูมีขีดความสามารถในการระดมทุนและทรัพยากรเพื่อพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียน
- 30. โรงเรียนไม่สามารถจัดหาวิธีการจัดสรรงบประมาณในการนิเทศภายในอย่างเพียงพอ
- 32. โรงเรียนไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรเพื่อการจัดการนิเทศภายในสำหรับการจัดการเรียนการสอนแบบเรียนร่วม หรือคละชั้น

**โอกาส**

N/A

**อุปสรรค**

- 29. โรงเรียนขาดการร่วมมือกับโรงเรียนเครือข่ายจัดหา แลกเปลี่ยนเครื่องมือ สื่อที่เป็นประโยชน์ เพื่อพัฒนาการนิเทศภายใน
- 31. โรงเรียนขาดการส่งเสริมให้ครูใช้สื่อการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมช่วยในการจัดการเรียนการสอน
- 33. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการสนับสนุนงบประมาณในการจัดการนิเทศภายใน

**ตาราง 22** ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการนิเทศภายใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการทำแผนการนิเทศ

ประเด็นความต้องการจำเป็น	รวม		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม			
	PNI	ผลการ จัดกลุ่ม	ภายใน		ภายนอก	
			จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
2.4 การทำแผนการนิเทศ						
34) โรงเรียนกำหนดให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วม ในการวางแผนการนิเทศภายในและกำหนด ตัวบุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติการนิเทศ ภายในอย่างชัดเจนทั้งผู้นิเทศของโรงเรียน และโรงเรียนเครือข่าย	0.260	ต่ำ			√	
35) แผนการจัดการนิเทศภายในมีความ เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก	0.242	ต่ำ	√			
36) แผนการนิเทศภายในโรงเรียนคำนึงถึง อัตรากำลังและงบประมาณของโรงเรียน	0.244	ต่ำ	√			
37) ครูมีส่วนร่วมในการใช้ข้อมูลเพื่อการ นิเทศอย่างมีระบบ	0.261	ต่ำ	√			
38) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายร่วม จัดทำปฏิทินในการดำเนินการนิเทศภายใน โรงเรียน	0.321	สูง				√
39) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายร่วม กำหนดเกณฑ์มาตรฐานการนิเทศภายใน	0.344	สูง				√
40) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีส่วน สนับสนุนช่วยเหลือในการทำแผนการนิเทศ ภายในของโรงเรียน	0.359	สูง				√

จากตารางที่ 22 พบว่า จากมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถจัดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน  
โอกาส และอุปสรรค ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการทำแผนการนิเทศ ใช้เกณฑ์ค่าดัชนี  
PNI<sub>Modified</sub> เป็นตัวจัดอันดับ เมื่อพิจารณาพบว่า

#### จุดแข็ง

35. แผนการจัดการนิเทศภายในมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก
36. แผนการนิเทศภายในโรงเรียนคำนึงถึงอัตรากำลังและงบประมาณของโรงเรียน
37. ครูมีส่วนร่วมในการใช้ข้อมูลเพื่อการนิเทศอย่างมีระบบ

## โอกาส

34. โรงเรียนกำหนดให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวางแผนการนิเทศภายในและกำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติการนิเทศภายในอย่างชัดเจนทั้งผู้นิเทศของโรงเรียนและโรงเรียนเครือข่าย

## อุปสรรค

38. โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดความร่วมมือในการจัดทำปฏิทินในการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน

39. โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายไม่ร่วมกันกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการนิเทศภายใน

40. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการมีส่วนร่วมในการสนับสนุนช่วยเหลือในการทำแผนการนิเทศภายในของโรงเรียน

**ตาราง 23** ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ

ประเด็นความต้องการจำเป็น	รวม		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม			
	PNI	ผลการจัดกลุ่ม	ภายใน		ภายนอก	
			จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
2.5 การสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ						
41) โรงเรียนมีการประสานงานกับโรงเรียนเครือข่ายจัดทำสื่อและเครื่องมือ เพื่อใช้ในการนิเทศภายในโรงเรียน	0.402	สูง				✓
42) ผู้นิเทศโรงเรียนเลือกใช้เครื่องมือประเมินโครงการนิเทศภายในโรงเรียนโดยคำนึงถึงบริบทของโรงเรียน	0.293	สูง		✓		
43) ผู้นิเทศทำความเข้าใจในการใช้สื่อและเครื่องมือการนิเทศได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม	0.302	สูง		✓		
44) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายมีการพัฒนาสื่อและเครื่องมือการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ	0.357	สูง				✓
45) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือในด้านเทคโนโลยีการสร้างสื่อและเครื่องมือเกี่ยวกับการนิเทศภายใน	0.408	สูง				✓
46) โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างสื่อและเครื่องมือเกี่ยวกับการนิเทศภายใน	0.315	สูง				✓



จากตารางที่ 23 พบว่า จากมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถจัดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ ใช้เกณฑ์ค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> เป็นตัวจัดอันดับ เมื่อพิจารณาพบว่า

#### จุดอ่อน

42. ผู้นิเทศโรงเรียนเลือกใช้เครื่องมือประเมินโครงการนิเทศภายในโรงเรียนโดยขาดการคำนึงถึงบริบทของโรงเรียน

43. ผู้นิเทศไม่มีความรู้ความเข้าใจในการใช้สื่อและเครื่องมือการนิเทศ

#### อุปสรรค

41. โรงเรียนขาดการประสานงานกับโรงเรียนเครือข่ายในการจัดทำสื่อและเครื่องมือ เพื่อใช้ในการนิเทศภายในโรงเรียน

44. โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดการพัฒนาสื่อและเครื่องมือการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ

45. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการสนับสนุน ช่วยเหลือในด้านเทคโนโลยีการสร้างสื่อและเครื่องมือเกี่ยวกับการนิเทศภายใน

46. โรงเรียนขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างสื่อและเครื่องมือเกี่ยวกับการนิเทศภายใน

**ตาราง 24** ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการนิเทศภายใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการปฏิบัติการนิเทศ เรื่องการจัดกิจกรรมการนิเทศ

ประเด็นความต้องการจำเป็น	รวม		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม			
	PNI	ผลการจัดกลุ่ม	ภายใน		ภายนอก	
			จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
3.การปฏิบัติการนิเทศ						
3.1 การจัดกิจกรรมการนิเทศ						
47) โรงเรียนจัดประชุมครูผู้รับการนิเทศและผู้นิเทศเพื่อชี้แจงรายละเอียดการนิเทศภายในโรงเรียนให้ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์	0.260	ต่ำ	√			
48) ครูมีความรู้ความเข้าใจ และได้รับการอบรมและพัฒนาเพื่อจัดการเรียนการสอนแบบเรียนร่วมหรือคละชั้น	0.264	ต่ำ	√			
49) ครูผู้นิเทศเข้าเยี่ยมชมชั้นเรียนตามแผนการนิเทศที่วางไว้	0.241	ต่ำ	√			
50) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน โดยการลงมือปฏิบัติตามแผน และปฏิทินการนิเทศ	0.293	สูง				√
51) โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนที่เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้นหรือเรียนร่วม	0.277	ต่ำ	√			
52) โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดกิจกรรมการนิเทศ	0.288	ปานกลาง				√
53) กิจกรรมการนิเทศคำนึงถึงอัตรากำลังและงบประมาณของโรงเรียน	0.241	ต่ำ	√			
54) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถาบันอุดมศึกษามีส่วนช่วยในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายใน เช่นการจัดอบรมให้ความรู้แก่ครู การส่งศึกษานิเทศก์หรือผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือการนิเทศภายใน	0.308	สูง				√

จากตารางที่ 24 พบว่า จากมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถจัดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้านการปฏิบัติการนิเทศ เรื่องการจัดกิจกรรมการนิเทศ ใช้เกณฑ์ค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> เป็นตัวจัดอันดับ เมื่อพิจารณาพบว่า

#### จุดแข็ง

47. โรงเรียนจัดประชุมครูผู้รับการนิเทศและผู้นิเทศเพื่อชี้แจงรายละเอียดการนิเทศภายใน โรงเรียนให้ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

48. ครูมีความรู้ความเข้าใจ และได้รับการอบรมและพัฒนาเพื่อการจัดการเรียนการสอน แบบเรียนร่วมหรือคละชั้น

49. ครูผู้นิเทศเข้าเยี่ยมชมชั้นเรียนตามแผนการนิเทศที่วางไว้

51. โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนที่เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้นหรือเรียนร่วม

53. กิจกรรมการนิเทศคำนึงถึงอัตรากำลังและงบประมาณของโรงเรียน

#### อุปสรรค

50. โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนตามแผน และ ปฏิทินการนิเทศ

52. โรงเรียนขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดกิจกรรมการนิเทศ

54. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถาบันอุดมศึกษาขาดการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายใน เช่นการจัดอบรมให้ความรู้แก่ครู การส่งศึกษานิเทศก์หรือผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือการนิเทศภายใน

**ตาราง 25** ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการนิเทศภายใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการปฏิบัติการนิเทศ เรื่องการประสานงานและอำนวยความสะดวก  
สะดวก

ประเด็นความต้องการจำเป็น	รวม		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม			
	PNI	ผลการ จัดกลุ่ม	ภายใน		ภายนอก	
			จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
3.2 การประสานงานและอำนวยความสะดวก						
55) โรงเรียนจัดสรรพื้นที่และเวลาให้ครูได้ พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่าง เป็นกันเอง	0.269	ต่ำ	√			
56) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ซึ่งกัน และกัน และมีการร่วมมือกับโรงเรียนเครือข่าย	0.276	ต่ำ			√	
57) ผู้นิเทศมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับการ นิเทศ สะดวกในการนิเทศ	0.234	ต่ำ	√			
58) โรงเรียนจัดให้มีแหล่งค้นคว้าทาง วิชาการ เช่น ห้องปฏิบัติการหลักสูตร หนังสือ คู่มือครู และวัสดุที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ครูค้นคว้า	0.289	ต่ำ	√			
59) โรงเรียนมีการประสานความร่วมมือ เพื่อพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนกับ สถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรภายนอก	0.316	สูง				√
60) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีส่วนช่วย ในการประสานและอำนวยความสะดวกในการ จัดการนิเทศภายใน	0.316	สูง				√

จากตารางที่ 25 พบว่า จากมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถจัดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน  
โอกาส และอุปสรรค ด้านการปฏิบัติการนิเทศ เรื่องการประสานงานและอำนวยความสะดวกใช้เกณฑ์  
ค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> เป็นตัวจัดอันดับ เมื่อพิจารณาพบว่า

**จุดแข็ง**

55. โรงเรียนจัดสรรพื้นที่และเวลาให้ครูได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่างเป็นกันเอง

57. ผู้นิเทศมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับการนิเทศ สะดวกในการนิเทศ

58. โรงเรียนจัดให้มีแหล่งค้นคว้าทางวิชาการ เช่น ห้องปฏิบัติการหลักสูตร หนังสือ คู่มือครู และวัสดุที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ครูค้นคว้า

**โอกาส**

56. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และมีการร่วมมือกับโรงเรียนเครือข่าย

**อุปสรรค**

59. โรงเรียนขาดการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนกับสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรภายนอก

60. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการส่วนช่วยในการประสานและอำนวยความสะดวกในการจัดการนิเทศภายใน

**ตาราง 26** ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการปฏิบัติการนิเทศ เรื่องการสร้างขวัญกำลังใจ

ประเด็นความต้องการจำเป็น	รวม		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม			
	PNI	ผลการจัดกลุ่ม	ภายใน		ภายนอก	
			จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
3.3 การสร้างขวัญกำลังใจ						
61) ผู้นิเทศให้เกียรติและยกย่องผลงานและพัฒนาการของผู้รับการนิเทศ	0.227	ต่ำ	√			
62) ผู้นิเทศให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกแก่ผู้รับการนิเทศ	0.216	ต่ำ	√			
63) ผู้นิเทศกล่าวชมเชยหรือยกย่องครูที่มีพัฒนาการที่ดี	0.208	ต่ำ	√			

จากตารางที่ 26 พบว่า จากมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถจัดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้านการปฏิบัติการนิเทศ เรื่องการสร้างขวัญกำลังใจ ใช้เกณฑ์ค่าดัชนี

PNI<sub>Modified</sub> เป็นตัวจัดอันดับ เมื่อพิจารณาพบว่า

## จุดแข็ง

61. ผู้นิเทศให้เกียรติและยกย่องผลงานและพัฒนาการของผู้รับการนิเทศ
62. ผู้นิเทศให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกแก่ผู้รับการนิเทศ
63. ผู้นิเทศกล่าวชมเชยหรือยกย่องครูที่มีพัฒนาการที่ดี

**ตาราง 27** ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ เรื่องการกำกับติดตามงานนิเทศ

ประเด็นความต้องการจำเป็น	รวม		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม			
	PNI	ผลการจัดกลุ่ม	ภายใน		ภายนอก	
			จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
4.การประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ						
4.1 การกำกับติดตามงานนิเทศ						
64) ผู้นิเทศติดตามผลพัฒนาการของครูภายหลังจากการนิเทศอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	0.280	ต่ำ	√			
65) ผู้นิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูที่ได้นำวิธีการสอนไปใช้ และให้คำแนะนำเพิ่มเติม	0.259	ต่ำ	√			
66) ผู้นิเทศมีการนัดหมายการสังเกตการสอนเพิ่มเติม เพื่อช่วยให้ครูปรับปรุงการสอนอย่างต่อเนื่อง	0.284	ต่ำ	√			
67) ผู้นิเทศเปิดโอกาสให้ครูพูดคุยและให้คำปรึกษาเป็นระยะเพื่อติดตามความก้าวหน้า	0.270	ต่ำ	√			
68) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกำกับติดตามงานนิเทศ	0.309	สูง				√
69) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการกำกับติดตามผลการดำเนินการนิเทศภายใน	0.287	ต่ำ			√	

จากตารางที่ 27 พบว่า จากมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถจัดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้านการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ เรื่องการกำกับติดตามงานนิเทศ ใช้เกณฑ์ค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> เป็นตัวจัดอันดับ เมื่อพิจารณาพบว่า

#### จุดแข็ง

64. ผู้นิเทศติดตามผลพัฒนาการของครูภายหลังการนิเทศอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
65. ผู้นิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูที่ได้นำวิธีการสอนไปใช้ และให้คำแนะนำเพิ่มเติม
66. ผู้นิเทศมีการนัดหมายการสังเกตการสอนเพิ่มเติม เพื่อช่วยให้ครูปรับปรุงการสอนอย่างต่อเนื่อง

#### ต่อเนื่ง

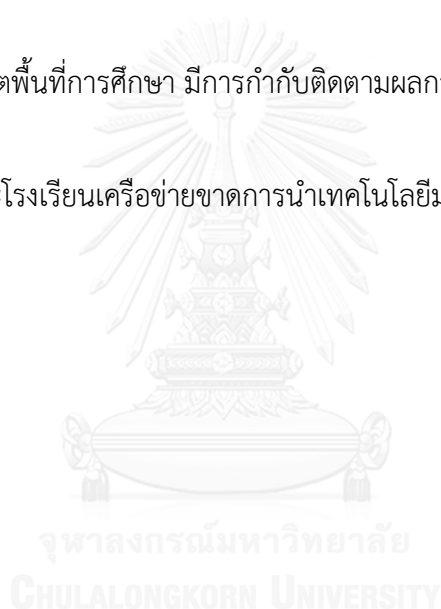
67. ผู้นิเทศเปิดโอกาสให้ครูพูดคุยและให้คำปรึกษาเป็นระยะเพื่อติดตามความก้าวหน้า

#### โอกาส

69. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการกำกับติดตามผลการดำเนินการนิเทศภายใน

#### อุปสรรค

68. โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกำกับติดตามงานนิเทศ



**ตาราง 28** ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการนิเทศภายใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ เรื่องการประเมินผลการ  
ดำเนินงานนิเทศและวางแนวทางในการแก้ไข

ประเด็นความต้องการจำเป็น	รวม		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม			
	PNI	ผลการ จัดกลุ่ม	ภายใน		ภายนอก	
			จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
4.2 การประเมินผลการดำเนินงานนิเทศและวางแนวทางในการแก้ไข						
70) ครูมีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากการนิเทศภายในโรงเรียน	0.299	สูง		√		
71) ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและ เสนอแนะเกี่ยวกับผลการประเมินการนิเทศภายใน โรงเรียน	0.255	ต่ำ	√			
72) ครูได้รับคำปรึกษา/แนะนำเกี่ยวกับการคละชั้น เรียนการแก้ไขปัญหาในการจัดการเรียนการสอน และการ วัดประเมินผล	0.282	ต่ำ	√			
73) โรงเรียนรายงานผลการประเมินให้บุคลากรใน โรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่องและเป็น ปัจจุบัน	0.277	ต่ำ	√			
74) โรงเรียนนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล ไปใช้ ในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการนิเทศภายใน โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	0.281	ต่ำ	√			
75) ครูได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน ด้วยกระบวนการนิเทศในรูปแบบที่ หลากหลายตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล	0.291	ต่ำ	√			
76) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายมีการตรวจสอบ หรือประเมินผลการนิเทศว่าการดำเนินงานนิเทศภายใน ที่ผ่านมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	0.310	สูง				√
77) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายมีการจัดประชุม เพื่อประมวลปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการ ปรับปรุงงาน	0.346	สูง				√
78) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการตรวจสอบ หรือประเมินผลการนิเทศว่าการดำเนินงานนิเทศภายใน ที่ผ่านมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	0.304	สูง				√
79) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีส่วนร่วมในการ เสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาการนิเทศภายใน	0.305	สูง				√



จากตารางที่ 28 พบว่า จากมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถจัดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้านการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ เรื่องการประเมินผลการดำเนินงานนิเทศและวางแนวทางในการแก้ไข ใช้เกณฑ์ค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> เป็นตัวจัดอันดับ เมื่อพิจารณาพบว่า

#### จุดแข็ง

71. ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะเกี่ยวกับผลการประเมินการนิเทศภายในโรงเรียน
72. ครูได้รับคำปรึกษา/แนะนำเกี่ยวกับการคละชั้นเรียนการแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอน และการวัดประเมินผล
73. โรงเรียนรายงานผลการประเมินให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน
74. โรงเรียนนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
75. ครูได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้วยกระบวนการนิเทศในรูปแบบที่หลากหลายตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล

#### จุดอ่อน

70. ครูไม่มีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากการนิเทศภายในโรงเรียน

#### อุปสรรค

76. โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดการตรวจสอบหรือประเมินผลการนิเทศว่าการดำเนินงานนิเทศภายในที่ผ่านมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
77. โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายไม่มีการจัดประชุมเพื่อประมวลปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน
78. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการตรวจสอบหรือประเมินผลการนิเทศว่าการดำเนินงานนิเทศภายในที่ผ่านมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
79. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการมีส่วนร่วมในการเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาการนิเทศภายใน

ตาราง 29 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ตามสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

SWOT ด้าน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
ด้านการวิเคราะห์ สภาพปัญหาของ โรงเรียน เรื่อง การ รวบรวมข้อมูล สภาพปัจจุบัน ปัญหา	1) โรงเรียนจัด บุคลากรเพื่อ ศึกษาสภาพ ปัญหาของ โรงเรียน เพื่อการ จัดการนิเทศ ภายใน 2) โรงเรียนเปิด โอกาสให้ครู สะท้อนปัญหา การนิเทศภายใน โรงเรียน	3) บุคลากรใน สถานศึกษา ไม่มีส่วนร่วมใน การวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน ปัญหาเรื่องการ นิเทศภายใน ให้ ตรงกับความเป็น จริง 4) โรงเรียนไม่มี ระบบจัดเก็บ ข้อมูลสภาพ ปัจจุบัน ปัญหา การนิเทศภายใน โรงเรียน	N/A	5) โรงเรียนขาด เทคโนโลยีในการ รวบรวมข้อมูล สภาพปัจจุบัน ปัญหาเรื่องการ นิเทศภายในของ โรงเรียนอย่าง เป็นระบบ 6) สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา ไม่มีส่วนร่วมใน การวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน ปัญหาเรื่องการ นิเทศภายในของ โรงเรียน 7) การจัดการ นิเทศภายในของ โรงเรียนไม่ สอดคล้องกับ นโยบายของ สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา

SWOT ด้าน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
<p>ด้านการวิเคราะห์ สภาพปัญหาของ โรงเรียน เรื่องการ วิเคราะห์สาเหตุ ของปัญหา</p>	<p>9) โรงเรียน ส่งเสริมให้ครู ร่วมกันวิเคราะห์ สาเหตุของปัญหา การนิเทศภายใน</p>	<p>8) โรงเรียนขาด การนำข้อมูลมา วิเคราะห์ให้เห็น สภาพปัจจุบัน ของปัญหาและ ความต้องการ การนิเทศภายใน ที่แท้จริงของ โรงเรียนในแต่ละ ด้านอย่างชัดเจน 11) ครูไม่มีส่วน ร่วมในการ อภิปราย วิเคราะห์ความ ผิดพลาด เพื่อ ช่วยกันเสนอแนะ วิธีการแก้ไข ปัญหาการนิเทศ ภายใน</p>	<p>N/A</p>	<p>10) โรงเรียนขาด การวิเคราะห์ ข้อมูล ปัญหา อุปสรรคต่างๆที่ เกี่ยวข้องที่มีผล ต่อการนิเทศ ภายใน เพื่อ หาทางแก้ไข ร่วมกับโรงเรียน เครือข่าย</p>

SWOT ด้าน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
<p>ด้านการวิเคราะห์ สภาพปัญหาของ โรงเรียน เรื่องการลำดับ ความสำคัญของ ปัญหา</p>	<p>15) โรงเรียนให้ ความสำคัญกับ ประเด็นการ นิเทศภายในที่ ส่งผลกระทบต่อ คุณภาพ การศึกษาเป็น อันดับต้น</p>	<p>12) บุคลากรใน โรงเรียนขาดการ มีส่วนร่วมในการ จัดลำดับ ความสำคัญของ ปัญหาเพื่อการ นิเทศตามลำดับ ความจำเป็น</p> <p>14) โรงเรียนไม่ นำผลการ วิเคราะห์มา จัดลำดับ ความสำคัญเพื่อ นิเทศและ พัฒนาการนิเทศ ภายใน</p>	<p>17) การลำดับ ความสำคัญของ ปัญหาการนิเทศ ภายในสอดคล้อง กับแผนพัฒนา คุณภาพโรงเรียน ขนาดเล็ก แผน ยุทธศาสตร์การ จัดการโรงเรียน ขนาดเล็ก</p>	<p>13) โรงเรียนไม่ จัดประชุมและ อภิปรายร่วมกับ โรงเรียน เครือข่ายเพื่อ พิจารณาลำดับ ความสำคัญของ ปัญหาการนิเทศ ภายใน</p> <p>16) ชุมชนขาด การมีส่วนร่วมใน การพิจารณา ลำดับ ความสำคัญของ ปัญหาการนิเทศ ภายใน</p>

SWOT ด้าน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
<p>ด้านการวางแผนการนิเทศเรื่องการจัดโครงสร้างการนิเทศภายใน</p>	<p>18) โรงเรียนจัดทำโครงสร้างนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพปัญหา กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการนิเทศภายในไว้ชัดเจน</p> <p>20) โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียนจากการคำนวณ อัตรากำลังบุคลากรภายในโรงเรียน</p> <p>21) การวางแผนการนิเทศภายในเกิดจากการทำงานร่วมกันของครูทุกคนในโรงเรียน</p>	N/A	<p>22) นโยบายของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา มีส่วนสำคัญในการจัดโครงสร้างการนิเทศภายใน</p>	<p>19) โรงเรียนไม่จัดทำแผนการนิเทศร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย</p> <p>23) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผน อัตรากำลังในการจัดการนิเทศภายใน</p>

SWOT ด้าน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการจัดบุคลากร	24) โรงเรียนมีการจัดสรร ทรัพยากรกำลัง ภายในโรงเรียน เพื่อการทำงาน นิเทศภายใน อย่างเป็นระบบ 27) ครูต่างกลุ่ม สามารถ หมุนเวียนช่วย นิเทศเพื่อนครูได้	N/A	N/A	25) โรงเรียนไม่มีการสร้าง เครือข่ายกับ โรงเรียนอื่นเพื่อ การนิเทศภายใน 26) ผู้นิเทศ โรงเรียนและ โรงเรียน เครือข่ายขาดการ แจ้งขอบเขต ความรับผิดชอบ และหน้าที่ของ ผู้ปฏิบัติงาน นิเทศภายในให้ ผู้เกี่ยวข้องทราบ

SWOT ด้าน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการจัดสรร ทรัพยากร	N/A	28) ครูมีขีดการ ส่วนร่วมในการ ระดมทุนและ ทรัพยากรเพื่อ พัฒนาการนิเทศ ภายในโรงเรียน 30) โรงเรียนไม่ สามารถจัดหา วิธีการจัดสรร งบประมาณใน การนิเทศภายใน อย่างเพียงพอ 32) โรงเรียนไม่ สามารถจัดสรร ทรัพยากรเพื่อ การจัดการนิเทศ ภายในสำหรับ การจัดการเรียน การสอน แบบเรียนร่วม หรือคละชั้น	N/A	29) โรงเรียนขาด การร่วมมือกับ โรงเรียน เครือข่ายจัดหา แลกเปลี่ยน เครื่องมือ สื่อที่ เป็นประโยชน์ เพื่อพัฒนาการ นิเทศภายใน 31) โรงเรียนขาด การส่งเสริมให้ครู ใช้สื่อการศึกษา ทางไกลผ่าน ดาวเทียมช่วยใน การจัดการเรียน การสอน 33) สำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษาขาด การสนับสนุน งบประมาณใน การจัดการนิเทศ ภายใน

SWOT ด้าน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
<p>ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการทำ แผนการนิเทศ</p>	<p>35) แผนการจัดการนิเทศ ภายในมีความ เหมาะสมกับ บริบทของ โรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>36) แผนการ นิเทศภายใน โรงเรียนคำนึงถึง อัตรากำลังและ งบประมาณของ โรงเรียน</p> <p>37) ครูมีส่วนร่วม ในการใช้ข้อมูล เพื่อการนิเทศ อย่างมีระบบ</p>	<p>N/A</p>	<p>34) โรงเรียน กำหนดให้ ครูผู้สอนมีส่วน ร่วมในการวางแผนการนิเทศ ภายในและ กำหนดตัวบุคคล ที่รับผิดชอบการ ปฏิบัติการนิเทศ ภายในอย่าง ชัดเจนทั้งผู้นิเทศ ของโรงเรียนและ โรงเรียน เครือข่าย</p>	<p>38) โรงเรียนและ โรงเรียน เครือข่ายขาด ความร่วมมือใน การจัดทำปฏิทิน ในการดำเนินการ นิเทศภายใน โรงเรียน</p> <p>39) โรงเรียนและ โรงเรียน เครือข่ายไม่ ร่วมกันกำหนด เกณฑ์มาตรฐาน การนิเทศภายใน</p> <p>40) สำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษาขาด การมีส่วนร่วมใน การสนับสนุน ช่วยเหลือในการ ทำแผนการนิเทศ ภายในของ โรงเรียน</p>



SWOT ด้าน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
ด้านการวางแผนการนิเทศ เรื่องการสร้างสื่อ และเครื่องมือ การ	N/A	<p>42) ผู้นิเทศ โรงเรียนเลือกใช้ เครื่องมือ ประเมิน โครงการนิเทศ ภายในโรงเรียน โดยขาดการ คำนึงถึงบริบท ของโรงเรียน</p> <p>43) ผู้นิเทศไม่มี ความรู้ความ เข้าใจในการใช้ สื่อและเครื่องมือ การนิเทศ</p>	N/A	<p>41) โรงเรียนขาดการ ประสานงานกับ โรงเรียนเครือข่ายใน การจัดทำสื่อและ เครื่องมือ เพื่อใช้ในการ นิเทศภายในโรงเรียน</p> <p>44) โรงเรียนและ โรงเรียนเครือข่ายขาด การพัฒนาสื่อและ เครื่องมือการนิเทศ อย่างสม่ำเสมอ</p> <p>45) สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาขาดการ สนับสนุน ช่วยเหลือใน ด้านเทคโนโลยีการ สร้างสื่อและเครื่องมือ เกี่ยวกับการนิเทศ ภายใน</p> <p>46) โรงเรียนขาดการ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการ การสร้างสื่อและ เครื่องมือเกี่ยวกับการ นิเทศภายใน</p>

SWOT ด้าน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
<p>ด้านการปฏิบัติการนิเทศ เรื่อง การจัดการกิจกรรมการนิเทศ</p>	<p>47) โรงเรียนจัดประชุมครูผู้รับการนิเทศและผู้นิเทศเพื่อชี้แจงรายละเอียดการนิเทศภายในโรงเรียนให้ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์</p> <p>48) ครูมีความรู้ความเข้าใจ และได้รับการอบรมและพัฒนาเพื่อการจัดการเรียนการสอนแบบเรียนร่วมหรือคละชั้น</p> <p>49) ครูผู้นิเทศเข้าเยี่ยมชมชั้นเรียนตามแผนการนิเทศที่วางไว้</p> <p>51) โรงเรียนมีการจัดการกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนที่เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้นหรือเรียนร่วม</p> <p>53) กิจกรรมการนิเทศคำนึงถึงอัตรากำลังและงบประมาณของโรงเรียน</p>	N/A	N/A	<p>50) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน ตามแผน และปฏิทินการนิเทศ</p> <p>52) โรงเรียนขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการกิจกรรมการนิเทศ</p> <p>54) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถาบันอุดมศึกษาขาดการมีส่วนร่วมในการจัดการกิจกรรมการนิเทศภายใน เช่นการจัดอบรมให้ความรู้แก่ครู การส่งศึกษานิเทศก์หรือผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือการนิเทศภายใน</p>

SWOT ด้าน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
<p>ด้านการปฏิบัติการนิเทศ เรื่อง การประสานงานและอำนวยความสะดวก</p> <p>ความสะดวก</p>	<p>55) โรงเรียนจัดสรรพื้นที่และเวลาให้ครูได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่าง เป็นกันเอง</p> <p>57) ผู้นิเทศมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับการนิเทศ สะดวกในการนิเทศ</p> <p>58) โรงเรียนจัดให้มีแหล่งค้นคว้าทางวิชาการ เช่น ห้องปฏิบัติการ หลักสูตร หนังสือ คู่มือครู และวัสดุที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ครูค้นคว้า</p>	N/A	<p>56) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และมีการร่วมมือกับโรงเรียนเครือข่าย</p>	<p>59) โรงเรียนขาดการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนกับสถาบันอุดมศึกษา หรือองค์กรภายนอก</p> <p>60) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการส่วนช่วยในการประสานและอำนวยความสะดวกในการจัดการนิเทศภายใน</p>

SWOT ด้าน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
<p>ด้านการปฏิบัติการนิเทศ เรื่อง การสร้างขวัญกำลังใจ</p>	<p>61) ผู้นิเทศให้เกียรติและยกย่องผลงานและ พัฒนาการของผู้รับการนิเทศ</p> <p>62) ผู้นิเทศให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกแก่ผู้รับการนิเทศ</p> <p>63) ผู้นิเทศกล่าวชมเชยหรือยกย่องครูที่มีพัฒนาการที่ดี</p>	N/A	N/A	N/A
<p>ด้านการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ เรื่อง การกำกับติดตามงานนิเทศ</p>	<p>64) ผู้นิเทศติดตามผล พัฒนาการของครู ภายหลังการนิเทศอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</p> <p>65) ผู้นิเทศติดตามผล การปฏิบัติงานของครูที่ได้นำวิธีการสอนไปใช้ และให้คำแนะนำเพิ่มเติม</p> <p>66) ผู้นิเทศมีการนัดหมายการสังเกตการสอนเพิ่มเติม เพื่อช่วยให้ครูปรับปรุงการสอนอย่างต่อเนื่อง</p> <p>67) ผู้นิเทศเปิดโอกาสให้ครูพูดคุยและให้คำปรึกษาเป็นระยะเพื่อติดตามความก้าวหน้า</p>		<p>69) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการกำกับติดตามผลการดำเนินการนิเทศภายใน</p>	<p>68) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกำกับติดตามงานนิเทศ</p>

SWOT ด้าน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
<p>ด้านการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศเรื่องการประเมินผล การดำเนินงานนิเทศและวางแผนทางในการแก้ไข</p>	<p>71) ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะเกี่ยวกับผลการประเมินการนิเทศภายในโรงเรียน</p> <p>72) ครูได้รับคำปรึกษา/แนะนำเกี่ยวกับการคละชั้นเรียนการแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอน และการวัดประเมินผล</p> <p>73) โรงเรียนรายงานผลการประเมินให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน</p> <p>74) โรงเรียนนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>75) ครูได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้วยกระบวนการนิเทศในรูปแบบที่หลากหลายตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล</p>	<p>70) ครูไม่มีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากการนิเทศภายในโรงเรียน</p>	N/A	<p>76) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดการตรวจสอบหรือประเมินผลการนิเทศว่าการดำเนินงานนิเทศภายในที่ผ่านมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> <p>77) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายไม่มีการจัดประชุมเพื่อประมวลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน</p> <p>78) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการตรวจสอบหรือประเมินผลการนิเทศว่าการดำเนินงานนิเทศภายในที่ผ่านมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> <p>79) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการมีส่วนร่วมในการเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาการนิเทศภายใน</p>

**ตาราง 30** สรุปการเรียงลำดับความสำคัญของสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของ  
การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1) ผู้นิเทศกล่าวชมเชยหรือยกย่องครูที่มีพัฒนาการที่ดี(s1)	1) ครูมีขาดการมีส่วนร่วมในการระดมทุนและทรัพยากรเพื่อพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียน (W1)
2) ผู้นิเทศให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกแก่ผู้รับการนิเทศ(s2)	2) โรงเรียนไม่สามารถจัดหาวิธีการจัดสรรงบประมาณในการนิเทศภายในอย่างเพียงพอ (W2)
3) ผู้นิเทศให้เกียรติและยกย่องผลงานและพัฒนาการของผู้รับการนิเทศ(s3)	3) โรงเรียนไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรเพื่อการจัดการนิเทศภายในสำหรับการจัดการเรียนการสอนแบบเรียนร่วม หรือคณะชั้น (W3)
4) ผู้นิเทศมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับการนิเทศ สะดวกในการนิเทศ(s4)	4) โรงเรียนไม่นำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญเพื่อนิเทศและพัฒนาการนิเทศภายใน (W4)
5) กิจกรรมการนิเทศคำนึงถึงอัตรากำลังและงบประมาณของโรงเรียน(s5)	5) บุคลากรในโรงเรียนขาดการมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อการนิเทศตามลำดับความจำเป็น (W5)
6) ครูผู้นิเทศเข้าเยี่ยมชมชั้นเรียนตามแผนการนิเทศที่วางไว้(s6)	6) ครูไม่มีส่วนร่วมในการอภิปรายวิเคราะห์ความผิดพลาด เพื่อช่วยกันเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาการนิเทศภายใน (W6)
7) แผนการจัดการนิเทศภายในมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก(s7)	7) ผู้นิเทศไม่มีความรู้ความเข้าใจในการใช้สื่อและเครื่องมือการนิเทศ (W7)
8) แผนการนิเทศภายในโรงเรียนคำนึงถึงอัตรากำลังและงบประมาณของโรงเรียน(s8)	8) ครูไม่มีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากการนิเทศภายในโรงเรียน (W8)
9) การวางแผนการนิเทศภายในเกิดจากการทำงานร่วมกันของครูทุกคนในโรงเรียน(s9)	9) โรงเรียนไม่มีระบบจัดเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียน (W9)
10) ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะเกี่ยวกับผลการประเมินการนิเทศภายในโรงเรียน(s10)	10) บุคลากรในสถานศึกษาไม่มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาเรื่องการนิเทศภายใน ให้ตรงกับความเป็นจริง (W10)
11) ผู้นิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูที่ได้นำวิธีการสอนไปใช้ และให้คำแนะนำเพิ่มเติม(s11)	11) โรงเรียนขาดการนำข้อมูลวิเคราะห์ให้เห็นสภาพปัจจุบันของปัญหาและความต้องการการนิเทศภายในที่แท้จริงของโรงเรียนในแต่ละด้านอย่างชัดเจน (W11)
12) โรงเรียนจัดประชุมครูผู้รับการนิเทศและผู้นิเทศเพื่อชี้แจงรายละเอียดการนิเทศภายในโรงเรียนให้ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์(s12)	12) ผู้นิเทศโรงเรียนเลือกใช้เครื่องมือประเมินโครงการนิเทศภายในโรงเรียนโดยขาดการคำนึงถึงบริบทของโรงเรียน (W12)
13) ครูมีส่วนร่วมในการใช้ข้อมูลเพื่อการนิเทศอย่างมีระบบ (s13)	
14) โรงเรียนจัดทำโครงสร้างนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพปัญหา กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการนิเทศภายในไว้ชัดเจน (s14)	

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
15) โรงเรียนให้ความสำคัญกับประเด็นการนิเทศภายในที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาเป็นอันดับต้น (s15)	
16) ครูมีความรู้ความเข้าใจ และได้รับการอบรมและพัฒนาเพื่อการจัดการเรียนการสอนแบบเรียนร่วมหรือคละชั้น (s16)	
17) โรงเรียนจัดสรรพื้นที่และเวลาให้ครูได้พบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่างเป็นกันเอง (s17)	
18) ผู้นิเทศเปิดโอกาสให้ครูพูดคุยและให้คำปรึกษาเป็นระยะเพื่อติดตามความก้าวหน้า (s18)	
19) โรงเรียนจัดบุคลากรเพื่อศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียน เพื่อการจัดการนิเทศภายใน (s19)	
20) โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียนจากการคำนวณอัตรากำลังบุคลากรภายในโรงเรียน(s20)	
21) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูสะท้อนปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียน(s21)	
22) โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนที่เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้นหรือเรียนร่วม(s22)	
23) โรงเรียนรายงานผลการประเมินให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน(s23)	
24) ผู้นิเทศติดตามผลพัฒนาการของครูภายหลังการนิเทศอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ(s24)	
25) โรงเรียนนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น(s25)	
26) ครูได้รับคำปรึกษา/แนะนำเกี่ยวกับการคละชั้นเรียนการแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอน และการวัดประเมินผล (s26)	
27) โรงเรียนส่งเสริมให้ครูร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการนิเทศภายใน (s27)	

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>28) ครูต่างกลุ่มสาระสามารถ หมุนเวียนช่วยนิเทศเพื่อนครูได้ (s28)</p> <p>29) ผู้นิเทศมีการนัดหมายการสังเกตการสอนเพิ่มเติม เพื่อช่วยให้ครูปรับปรุงการสอนอย่างต่อเนื่อง(s29)</p> <p>30) โรงเรียนมีการจัดสรรอัตรากำลังภายในโรงเรียน เพื่อการทำงานนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ(s30)</p> <p>31) โรงเรียนจัดให้มีแหล่งค้นคว้าทางวิชาการ เช่น ห้องปฏิบัติการหลักสูตร หนังสือ คู่มือครู และวัสดุที่ เกี่ยวข้องเพื่อให้ครูค้นคว้า(s31)</p> <p>32) ครูได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน ด้วยกระบวนการนิเทศในรูปแบบที่ หลากหลายตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล(s32)</p>	
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Treats)
<p>1) นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีส่วน สำคัญในการจัดโครงสร้างการนิเทศภายใน(O1)</p> <p>2) โรงเรียนกำหนดให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวาง แผนการนิเทศภายในและกำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบ การปฏิบัติการนิเทศภายในอย่างชัดเจนทั้งผู้นิเทศของ โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่าย (O2)</p> <p>3) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีการแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และมีการร่วมมือ กับโรงเรียนเครือข่าย (O3)</p> <p>4) การลำดับความสำคัญของปัญหาการนิเทศภายใน สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก แผนยุทธศาสตร์การจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก (O4)</p> <p>5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการกำกับติดตามผล การดำเนินการนิเทศภายใน (O5)</p>	<p>1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการสนับสนุน งบประมาณในการจัดการนิเทศภายใน (T1)</p> <p>2) โรงเรียนขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างสื่อ และเครื่องมือเกี่ยวกับการนิเทศภายใน(T2)</p> <p>3) โรงเรียนไม่มีการสร้างเครือข่ายกับโรงเรียนอื่นเพื่อ การนิเทศภายใน (T3)</p> <p>4) โรงเรียนขาดการร่วมมือกับโรงเรียนเครือข่ายจัดหา แลกเปลี่ยนเครื่องมือ สื่อที่เป็นประโยชน์ เพื่อ พัฒนาการนิเทศภายใน (T4)</p> <p>5) โรงเรียนไม่จัดทำแผนการนิเทศร่วมกับโรงเรียน เครือข่าย (T5)</p> <p>6) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการมีส่วนร่วมใน การสนับสนุนช่วยเหลือในการทำแผนการนิเทศภายใน ของโรงเรียน (T6)</p> <p>7) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดการพัฒนาสื่อ และเครื่องมือการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ (T7)</p> <p>8) ชุมชนขาดการมีส่วนร่วมในการพิจารณาลำดับ ความสำคัญของปัญหาการนิเทศภายใน (T8)</p>



โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Treats)
	9) โรงเรียนไม่จัดประชุมและอภิปรายร่วมกับโรงเรียนเครือข่ายเพื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของปัญหาการนิเทศภายใน(T9)
	10) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายไม่มีการจัดประชุมเพื่อประมวลปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน (T10)
	11) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายไม่ร่วมกันกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการนิเทศภายใน(T11)
	12) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดความร่วมมือในการจัดทำปฏิทินในการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน (T12)
	13) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาเรื่องการนิเทศภายในของโรงเรียน (T13)
	14) โรงเรียนขาดการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนกับ สถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรภายนอก (T14)
	15) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการส่วนช่วยในการประสานและอำนวยความสะดวกในการจัดการนิเทศภายใน (T15)
	16) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการสนับสนุนช่วยเหลือในด้านเทคโนโลยีการสร้างสื่อและเครื่องมือเกี่ยวกับการนิเทศภายใน (T16)
	17) โรงเรียนขาดการส่งเสริมให้ครูใช้สื่อการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมช่วยในการจัดการเรียนการสอน (T17)
	18) โรงเรียนขาดเทคโนโลยีในการรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาเรื่องการนิเทศภายในของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ (T18)
	19) ผู้นิเทศโรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดการแจ้งขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานนิเทศภายในให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ (T19)

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Treats)
	20) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดการตรวจสอบหรือประเมินผลการนิเทศว่าการดำเนินงานนิเทศภายในที่ผ่านมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (T20)
	21) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกำกับติดตามงานนิเทศ(T21)
	22) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถาบันอุดมศึกษาขาดการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายใน เช่นการจัดอบรมให้ความรู้แก่ครู การส่งศึกษานิเทศก์หรือผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือการนิเทศภายใน (T22)
	23) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการร่วมในการเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาการนิเทศภายใน (T23)
	24) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการตรวจสอบหรือประเมินผลการนิเทศว่าการดำเนินงานนิเทศภายในที่ผ่านมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (T24)
	25) โรงเรียนขาดการวิเคราะห์ข้อมูล ปัญหาอุปสรรคต่างๆที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อการนิเทศภายใน เพื่อหาทางแก้ไขร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย (T25)
	26) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังในการจัดการนิเทศภายใน (T26)
	27) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน ตามแผน และปฏิทินการนิเทศ (T27)
	28. โรงเรียนขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดกิจกรรมการนิเทศ (T28)

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Treats)
	29) การจัดการนิเทศภายในของโรงเรียนไม่สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา(T29) 30) โรงเรียนขาดการประสานงานกับโรงเรียนเครือข่ายในการจัดทำสื่อและเครื่องมือ เพื่อใช้ในการนิเทศภายในโรงเรียน (T30)



ตาราง 31 ร่องกลยุทธ์ (SO) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + โอกาส (Opportunities) ของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	วิธีการดำเนินการ (SO)
<p>1) ผู้นิเทศกล่าวชมเชยหรือยกย่องครูที่มีพัฒนาการที่ดี(s1)</p> <p>2) ผู้นิเทศให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกแก่ผู้รับการนิเทศ(s2)</p> <p>3) ผู้นิเทศให้เกียรติและยกย่องผลงานและพัฒนาการของผู้รับการนิเทศ(s3)</p> <p>4) ผู้นิเทศมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับการนิเทศ สะดวกในการนิเทศ(s4)</p> <p>5) กิจกรรมการนิเทศคำนึงถึงอัตรากำลังและงบประมาณของโรงเรียน(s5)</p> <p>6) ครูผู้นิเทศเข้าเยี่ยมชมชั้นเรียนตามแผนการนิเทศที่วางไว้(s6)</p> <p>7) แผนการจัดการนิเทศภายในมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก(s7)</p> <p>8) แผนการนิเทศภายในโรงเรียนคำนึงถึงอัตรากำลังและงบประมาณของโรงเรียน(s8)</p> <p>9) การวางแผนการนิเทศภายในเกิดจากการทำงานร่วมกันของครูทุกคนในโรงเรียน(s9)</p> <p>10) ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะเกี่ยวกับผลการประเมินการนิเทศภายในโรงเรียน(s10)</p> <p>11) ผู้นิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูที่ได้นำวิธีการสอนไปใช้ และให้คำแนะนำเพิ่มเติม(s11)</p>	<p>1) นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีส่วนสำคัญในการจัดโครงสร้างการนิเทศภายใน(O1)</p> <p>2) โรงเรียนกำหนดให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวางแผนการนิเทศภายในและกำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติการนิเทศภายในอย่างชัดเจนทั้งผู้นิเทศของโรงเรียนและโรงเรียนเครือข่าย (O2)</p> <p>3) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์ซึ่งกันและกัน และมีการร่วมมือกับโรงเรียนเครือข่าย (O3)</p> <p>4) การลำดับความสำคัญของปัญหาการนิเทศภายในสอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก แผนยุทธศาสตร์การจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก (O4)</p> <p>5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการกำกับติดตามผลการดำเนินการนิเทศภายใน (O5)</p>	<p>1. ให้โรงเรียนเห็นความสำคัญของการนิเทศภายในที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา ภายใต้แผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กและแผนยุทธศาสตร์การจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>2. จัดทำโครงสร้างนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพปัญหา กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการนิเทศภายใน และอัตรากำลังของบุคลากรภายในโรงเรียน ภายใต้ นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>3. การวางแผนการนิเทศภายในเกิดจากการทำงานร่วมกันของครูทุกคนในโรงเรียนตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>4. จัดทำแผนการจัดการนิเทศให้เหมาะสมตามบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยผู้สอนมีส่วนร่วม มีการกำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบชัดเจนทั้งในโรงเรียนของตนเองและโรงเรียนเครือข่าย</p>

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	วิธีการดำเนินการ (SO)
<p>12) โรงเรียนจัดประชุมครูผู้รับการนิเทศและผู้นิเทศเพื่อชี้แจงรายละเอียดการนิเทศภายในโรงเรียนให้ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์(s12)</p> <p>13) ครูมีส่วนร่วมในการใช้ข้อมูลเพื่อการนิเทศอย่างมีระบบ(s13)</p> <p>14) โรงเรียนจัดทำโครงสร้างนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพปัญหา กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการนิเทศภายในไว้ชัดเจน (s14)</p> <p>15) โรงเรียนให้ความสำคัญกับประเด็นการนิเทศภายในที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาเป็นอันดับต้น (s15)</p> <p>16) ครูมีความรู้ความเข้าใจ และได้รับการอบรมและพัฒนาเพื่อการจัดการเรียนการสอนแบบเรียนร่วมหรือคละชั้น (s16)</p> <p>17) โรงเรียนจัดสรรพื้นที่และเวลาให้ครูได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่างเป็นกันเอง (s17)</p> <p>18) ผู้นิเทศเปิดโอกาสให้ครูพูดคุยและให้คำปรึกษาเป็นระยะเพื่อติดตามความก้าวหน้า (s18)</p> <p>19) โรงเรียนจัดบุคลากรเพื่อศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียน เพื่อการจัดการนิเทศภายใน (s19)</p> <p>20) โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียนจากการคำนวณอัตรากำลังบุคลากรภายในโรงเรียน (s20)</p>		<p>5. ผู้สอนมีส่วนร่วมในการวางแผนการนิเทศภายในโดยคำนึงถึงอัตรากำลังและงบประมาณทั้งในโรงเรียนของตนเองและโรงเรียนเครือข่าย</p> <p>6. บุคลากรในโรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายมีส่วนร่วมในการใช้ข้อมูลเพื่อการนิเทศอย่างเป็นระบบ</p> <p>7. จัดสรรพื้นที่และเวลาให้ครูได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับโรงเรียนเครือข่าย</p> <p>8. ผู้นิเทศมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับการนิเทศ เพื่อความสะดวกในการนิเทศ และพร้อมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ กับโรงเรียนเครือข่าย</p> <p>9. จัดให้มีแหล่งค้นคว้าทางวิชาการเพื่อให้ครูค้นคว้าร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย</p>

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	วิธีการดำเนินการ (SO)
<p>21) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูสะท้อนปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียน(s21)</p> <p>22) โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนที่เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้นหรือเรียนร่วม (s22)</p> <p>23) โรงเรียนรายงานผลการประเมินให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน(s23)</p> <p>24) ผู้นิเทศติดตามผลพัฒนาการของครูภายหลังการนิเทศอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ(s24)</p> <p>25) โรงเรียนนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น(s25)</p> <p>26) ครูได้รับคำปรึกษา/แนะนำเกี่ยวกับการคละชั้นเรียนการแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอน และการวัดประเมินผล (s26)</p> <p>27) โรงเรียนส่งเสริมให้ครูร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการนิเทศภายใน (s27)</p> <p>28) ครูต่างกลุ่มสาระสามารถหมุนเวียนช่วยนิเทศเพื่อนครูได้ (s28)</p> <p>29) ผู้นิเทศมีการนัดหมายการสังเกตการสอนเพิ่มเติม เพื่อช่วยให้ครูปรับปรุงการสอนอย่างต่อเนื่อง(s29)</p> <p>30) โรงเรียนมีการจัดสรรอัตรากำลังภายในโรงเรียนเพื่อการทำงานนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ(s30)</p>		<p>10.ติดตามผลพัฒนาการของครู เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการกำกับติดตามผลการดำเนินการนิเทศภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>11. ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศมีการนัดหมายพูดคุย เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงการสอนเพื่อเตรียมพร้อมผลของการดำเนินการนิเทศภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>12. ติดตามความก้าวหน้าของครูอย่างสม่ำเสมอเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการกำกับติดตามผลการดำเนินการนิเทศภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำหรับการกำกับติดตาม</p>

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	วิธีการดำเนินการ (SO)
<p>31) โรงเรียนจัดให้มีแหล่งค้นคว้าทางวิชาการ เช่น ห้องปฏิบัติการ หลักสูตร หนังสือ คู่มือครู และวัสดุที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ครูค้นคว้า (s31)</p> <p>32) ครูได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้วยกระบวนการนิเทศในรูปแบบที่หลากหลายตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล (s32)</p>		



ตาราง 32 รวบรวมกลยุทธ์ (ST) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + อุปสรรค (Treats) ของการนิเทศภายใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

จุดแข็ง (S)	อุปสรรค (T)	วิธีการดำเนินการ (ST)
1) ผู้นิเทศกล่าวชมเชยหรือยกย่องครู ที่มีพัฒนาการที่ดี(s1)	1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาด การสนับสนุนงบประมาณในการ จัดการนิเทศภายใน (T1)	1. ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา สภาพปัญหาของโรงเรียน เพื่อ การจัดการนิเทศภายในอย่างเป็น ระบบโดยบุคลากรที่มีความ เชี่ยวชาญ
2) ผู้นิเทศให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก แก่ผู้รับการนิเทศ(s2)	2) โรงเรียนขาดการนำเทคโนโลยีมา ใช้ในการสร้างสื่อและเครื่องมือ เกี่ยวกับการนิเทศภายใน(T2)	2. ครูสะท้อนปัญหาการนิเทศ ภายในโรงเรียนร่วมกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3) ผู้นิเทศให้เกียรติและยกย่อง ผลงานและพัฒนาการของผู้รับการ นิเทศ(s3)	3) โรงเรียนไม่มีการสร้างเครือข่ายกับ โรงเรียนอื่นเพื่อการนิเทศภายใน (T3)	3. ครูร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุ ของปัญหาการนิเทศภายในเพื่อ หาทางแก้ไขร่วมกับโรงเรียน เครือข่าย
4) ผู้นิเทศมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับ การนิเทศ สะดวกในการนิเทศ(s4)	4) โรงเรียนขาดการร่วมมือกับ โรงเรียนเครือข่ายจัดหา แลกเปลี่ยน เครื่องมือ สื่อที่เป็นประโยชน์ เพื่อ พัฒนาการนิเทศภายใน (T4)	4. จัดประชุมและอภิปราย ร่วมกับโรงเรียนเครือข่ายและ ชุมชนเพื่อพิจารณาลำดับ ความสำคัญของปัญหาการนิเทศ ภายในส่งผลกระทบต่อคุณภาพ การศึกษา
5) กิจกรรมการนิเทศคำนึงถึง อัตรากำลังและงบประมาณของ โรงเรียน(s5)	5) โรงเรียนไม่จัดทำแผนการนิเทศ ร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย (T5)	5. จัดทำโครงสร้างนิเทศภายใน ให้เหมาะสมกับสภาพปัญหา กำหนดเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ของการนิเทศ ภายในร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย
6) ครูผู้นิเทศเข้าเยี่ยมชมชั้นเรียน ตามแผนการนิเทศที่วางไว้(s6)	6) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาด การมีส่วนร่วมในการสนับสนุน ช่วยเหลือในการทำแผนการนิเทศ ภายในของโรงเรียน (T6)	6. โรงเรียนร่วมกับสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษากำหนด โครงสร้างการนิเทศภายใน โรงเรียนจากการคำนวณ อัตรากำลังบุคลากรภายใน โรงเรียน
7) แผนการจัดการนิเทศภายในมี ความเหมาะสมกับบริบทของ โรงเรียนขนาดเล็ก(s7)	7) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่าย ขาดการพัฒนาสื่อและเครื่องมือการ นิเทศอย่างสม่ำเสมอ (T7)	
8) แผนการนิเทศภายในโรงเรียน คำนึงถึงอัตรากำลังและงบประมาณ ของโรงเรียน(s8)	8) ชุมชนขาดการมีส่วนร่วมในการ พิจารณาลำดับความสำคัญของ ปัญหาการนิเทศภายใน (T8)	
9) การวางแผนการนิเทศภายในเกิด จากการทำงานร่วมกันของครูทุกคน ในโรงเรียน(s9)	9) โรงเรียนไม่จัดประชุมและ อภิปรายร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย เพื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของ ปัญหาการนิเทศภายใน(T9)	
10) ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความ คิดเห็นและเสนอแนะเกี่ยวกับผลการ ประเมินการนิเทศภายใน โรงเรียน(s10)		
11) ผู้นิเทศติดตามผลการปฏิบัติงาน ของครูที่ได้นำวิธีการสอนไปใช้ และ ให้คำแนะนำเพิ่มเติม(s11)		




จุดแข็ง (S)	อุปสรรค (T)	วิธีการดำเนินการ (ST)
<p>12) โรงเรียนจัดประชุมครูผู้รับการนิเทศและผู้นิเทศเพื่อชี้แจงรายละเอียดการนิเทศภายในโรงเรียนให้ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์(s12)</p> <p>13) ครูมีส่วนร่วมในการใช้ข้อมูลเพื่อการนิเทศอย่างมีระบบ(s13)</p> <p>14) โรงเรียนจัดทำโครงสร้างนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพปัญหา กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการนิเทศภายในไว้ชัดเจน (s14)</p> <p>15) โรงเรียนให้ความสำคัญกับประเด็นการนิเทศภายในที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาเป็นอันดับต้น (s15)</p> <p>16) ครูมีความรู้ความเข้าใจ และได้รับการอบรมและพัฒนาเพื่อการจัดการเรียนการสอนแบบเรียนร่วมหรือคละชั้น (s16)</p> <p>17) โรงเรียนจัดสรรพื้นที่และเวลาให้ครูได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่างเป็นกันเอง (s17)</p> <p>18) ผู้นิเทศเปิดโอกาสให้ครูพูดคุยและให้คำปรึกษาเป็นระยะเพื่อติดตามความก้าวหน้า (s18)</p> <p>19) โรงเรียนจัดบุคลากรเพื่อศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียน เพื่อการจัดการนิเทศภายใน (s19)</p> <p>20) โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียนจากการคำนวณอัตรากำลังบุคลากรภายในโรงเรียน (s20)</p>	<p>10) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายไม่มีการจัดประชุมเพื่อประมวลปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน (T10)</p> <p>11) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายไม่ร่วมกันกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการนิเทศภายใน(T11)</p> <p>12) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดความร่วมมือในการจัดทำปฏิทินในการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน (T12)</p> <p>13) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาเรื่องการนิเทศภายในของโรงเรียน (T13)</p> <p>14) โรงเรียนขาดการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนกับ สถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรภายนอก (T14)</p> <p>15) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการส่วนช่วยในการประสานและอำนวยความสะดวกในการจัดการนิเทศภายใน (T15)</p> <p>16) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการสนับสนุน ช่วยเหลือในด้านเทคโนโลยีการสร้างสื่อและเครื่องมือเกี่ยวกับการนิเทศภายใน (T16)</p>	<p>7. ครูทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการนิเทศภายในร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย</p> <p>8. จัดสรรอัตรากำลังภายในโรงเรียนเพื่อการทำงานนิเทศภายในอย่างเป็นระบบร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย</p> <p>9. ผู้นิเทศโรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายมีการแจ้งขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานนิเทศภายในให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเพื่อให้การทำงานเป็นระบบ</p> <p>10. เพิ่มศักยภาพของครูร่วมกับโรงเรียนเครือข่ายเพื่อให้ครูต่างกลุ่มสาระสามารถหมุนเวียนช่วยนิเทศเพื่อนครูได้</p> <p>11. ครูร่วมมือกับโรงเรียนเครือข่ายร่วมจัดทำปฏิทินในการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กและใช้ข้อมูลเพื่อการนิเทศอย่างเป็นระบบ</p> <p>12. โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายร่วมกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการนิเทศภายในให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>13. บุคลากรเข้าร่วมการจัดอบรมของสำนักงานเขตพื้นที่</p>

จุดแข็ง (S)	อุปสรรค (T)	วิธีการดำเนินการ (ST)
<p>21) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูสะท้อนปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียน(s21)</p> <p>22) โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนที่เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้นหรือเรียนร่วม(s22)</p> <p>23) โรงเรียนรายงานผลการประเมินให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน (s23)</p> <p>24) ผู้นิเทศติดตามผลพัฒนาการของครูภายหลังจากการนิเทศอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ(s24)</p> <p>25) โรงเรียนนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น(s25)</p> <p>26) ครูได้รับคำปรึกษา/แนะนำเกี่ยวกับการคละชั้นเรียนการแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอน และการวัดประเมินผล (s26)</p> <p>27) โรงเรียนส่งเสริมให้ครูร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการนิเทศภายใน (s27)</p> <p>28) ครูต่างกลุ่มสาระสามารถหมุนเวียนช่วยนิเทศเพื่อนครูได้ (s28)</p> <p>29) ผู้นิเทศมีการนัดหมายการสังเกตการสอนเพิ่มเติม เพื่อช่วยให้ครูปรับปรุงการสอนอย่างต่อเนื่อง(s29)</p> <p>30) โรงเรียนมีการจัดสรรอัตรากำลังภายในโรงเรียน เพื่อการทำงานนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ(s30)</p>	<p>17) โรงเรียนขาดการส่งเสริมให้ครูใช้สื่อการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมช่วยในการจัดการเรียนการสอน (T17)</p> <p>18) โรงเรียนขาดเทคโนโลยีในการรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาเรื่องการนิเทศภายในของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ (T18)</p> <p>19) ผู้นิเทศโรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดการแจ้งขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานนิเทศภายในให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ (T19)</p> <p>20) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดการตรวจสอบหรือประเมินผลการนิเทศว่าการดำเนินงานนิเทศภายในที่ผ่านมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (T20)</p> <p>21) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกำกับติดตามงานนิเทศ(T21)</p> <p>22) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถาบันอุดมศึกษาขาดการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายใน เช่นการจัดอบรมให้ความรู้แก่ครู การส่งศึกษานิเทศก์หรือผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือการนิเทศภายใน (T22)</p>	<p>14. จัดงบประมาณของโรงเรียนในการจัดทำแผนการนิเทศภายในโรงเรียนโดยคำนึงถึงอัตรากำลัง</p> <p>15. จัดประชุมเพื่อชี้แจงรายละเอียดการนิเทศภายในโรงเรียนให้ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย</p> <p>16. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงอัตรากำลังและงบประมาณของโรงเรียน</p> <p>17. เพิ่มความร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถาบันอุดมศึกษาในการจัดการอบรมและพัฒนากิจกรรมการนิเทศภายในเพื่อการจัดการเรียนการสอนแบบเรียนร่วมหรือคละชั้น</p> <p>18. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการกำกับติดตามผลพัฒนาการของครูภายหลังจากการนิเทศอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</p> <p>19. ร่วมมือกับโรงเรียนเครือข่ายในการวางแผนทางการกำกับติดตาม และให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาการทำงานของครูอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</p> <p>20. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้คำปรึกษาและติดตามความก้าวหน้า</p> <p>21. นัดหมายกับโรงเรียนเครือข่ายเพื่อสังเกตการสอนและร่วมมือกันในการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</p>

จุดแข็ง (S)	อุปสรรค (T)	วิธีการดำเนินการ (ST)
<p>31) โรงเรียนจัดให้มีแหล่งค้นคว้าทางวิชาการ เช่น ห้องปฏิบัติการหลักสูตร หนังสือ คู่มือครู และวัสดุที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ครูค้นคว้า(s31)</p> <p>32) ครูได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้วยกระบวนการนิเทศในรูปแบบที่หลากหลายตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล(s32)</p>	<p>23) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการมีส่วนร่วมในการเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาการนิเทศภายใน(T23)</p> <p>24) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการตรวจสอบหรือประเมินผลการนิเทศว่าการดำเนินงานนิเทศภายในที่ผ่านมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (T24)</p> <p>25) โรงเรียนขาดการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาอุปสรรคต่างๆที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อการนิเทศภายใน เพื่อหาทางแก้ไขร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย (T25)</p> <p>26) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังในการจัดการนิเทศภายใน (T26)</p> <p>27) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน ตามแผนและปฏิทินการนิเทศ (T27)</p> <p>28. โรงเรียนขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดกิจกรรมการนิเทศ (T28)</p> <p>29) การจัดการนิเทศภายในของโรงเรียนไม่สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา(T29)</p> <p>30) โรงเรียนขาดการประสานงานกับโรงเรียนเครือข่ายในการจัดทำสื่อและเครื่องมือ เพื่อใช้ในการนิเทศภายในโรงเรียน (T30)</p>	<p>22. ครูมีส่วนร่วมกับโรงเรียนเครือข่ายในการตรวจสอบหรือประเมินผลการนิเทศว่าการดำเนินงานนิเทศภายในที่ผ่านมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> <p>23. ประชุมร่วมกันกับโรงเรียนเครือข่ายเพื่อประมวลปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน และจัดทำรายงานผลการประเมินให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน</p> <p>24. นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อรับการตรวจสอบหรือประเมินผลการนิเทศจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>25. ครูได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและนำข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการประชุมกับโรงเรียนเครือข่ายไปปรับปรุงงาน</p>

**ตาราง 33** รวบรวมกลยุทธ์ (WO) ที่ได้จากจุดอ่อน (Weakness) + โอกาส (Opportunities) ของการ  
นิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	วิธีการดำเนินการ (WO)
<p>1) ครูมีขีดการมีส่วนร่วมในการระดมทุนและทรัพยากรเพื่อพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียน (W1)</p> <p>2) โรงเรียนไม่สามารถจัดหาวิธีการจัดสรรงบประมาณในการนิเทศภายในอย่างเพียงพอ (W2)</p> <p>3) โรงเรียนไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรเพื่อจัดการนิเทศภายในสำหรับการจัดการเรียนการสอนแบบเรียนร่วม หรือคละชั้น (W3)</p> <p>4) โรงเรียนไม่นำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญเพื่อนิเทศและพัฒนาการนิเทศภายใน (W4)</p> <p>5) บุคลากรในโรงเรียนขาดการมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อการนิเทศตามลำดับความจำเป็น (W5)</p> <p>6) ครูไม่มีส่วนร่วมในการอภิปรายวิเคราะห์ความผิดพลาด เพื่อช่วยกันเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาการนิเทศภายใน (W6)</p> <p>7) ผู้นิเทศไม่มีความรู้ความเข้าใจในการใช้สื่อและเครื่องมือการนิเทศ (W7)</p> <p>8) ครูไม่มีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากการนิเทศภายในโรงเรียน (W8)</p> <p>9) โรงเรียนไม่มีระบบจัดเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียน (W9)</p>	<p>1) นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีส่วนสำคัญในการจัดโครงสร้างการนิเทศภายใน(O1)</p> <p>2) โรงเรียนกำหนดให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวางแผนการนิเทศภายใน และกำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติการนิเทศภายในอย่างชัดเจนทั้งผู้นิเทศของโรงเรียนและและโรงเรียนเครือข่าย (O2)</p> <p>3) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และมีการร่วมมือกับโรงเรียนเครือข่าย (O3)</p> <p>4) การลำดับความสำคัญของปัญหาการนิเทศภายในสอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก แผนยุทธศาสตร์การจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก (O4)</p> <p>5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการกำกับติดตามผลการดำเนินการนิเทศภายใน (O5)</p>	<p>1. จัดลำดับความสำคัญของปัญหาตามลำดับความจำเป็นให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก แผนยุทธศาสตร์การจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>2. จัดลำดับความสำคัญของปัญหาโดยการนำเอาผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียนให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก แผนยุทธศาสตร์การจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก</p>

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	วิธีการดำเนินการ (WO)
<p>10) บุคลากรในสถานศึกษาไม่มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาเรื่องกรณีเทศภายใน ให้ตรงกับความเป็นจริง (W10)</p> <p>11) โรงเรียนขาดการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้เห็นสภาพปัจจุบันของปัญหาและความต้องการกรณีเทศภายในที่แท้จริงของโรงเรียนในแต่ละด้านอย่างชัดเจน (W11)</p> <p>12) ผู้นิเทศโรงเรียนเลือกใช้เครื่องมือประเมินโครงการกรณีเทศภายในโรงเรียนโดยขาดการคำนึงถึงบริบทของโรงเรียน (W12)</p>	 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY	

**ตาราง 34** ร่องกลยุทธ์ (WT) ที่ได้จากจุดอ่อน (Weakness) + อุปสรรค (Treats) ของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

จุดอ่อน (W)	อุปสรรค (T)	วิธีการดำเนินการ (WT)
<p>1) ครูมีขาดการมีส่วนร่วมในการระดมทุนและทรัพยากรเพื่อพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียน (W1)</p> <p>2) โรงเรียนไม่สามารถจัดหาวิธีการจัดสรรงบประมาณในการนิเทศภายในอย่างเพียงพอ (W2)</p> <p>3) โรงเรียนไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรเพื่อจัดการนิเทศภายในสำหรับการจัดการเรียนการสอนแบบเรียนร่วมหรือคละชั้น (W3)</p> <p>4) โรงเรียนไม่นำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญเพื่อนิเทศและพัฒนาการนิเทศภายใน (W4)</p> <p>5) บุคลากรในโรงเรียนขาดการมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อการนิเทศตามลำดับความจำเป็น (W5)</p> <p>6) ครูไม่มีส่วนร่วมในการอภิปรายวิเคราะห์ความผิดพลาด เพื่อช่วยกันเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาการนิเทศภายใน (W6)</p> <p>7) ผู้นิเทศไม่มีความรู้ความเข้าใจในการใช้สื่อและเครื่องมือการนิเทศ (W7)</p> <p>8) ครูไม่มีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากการนิเทศภายในโรงเรียน (W8)</p> <p>9) โรงเรียนไม่มีระบบจัดเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียน (W9)</p>	<p>1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการสนับสนุนงบประมาณในการจัดการนิเทศภายใน (T1)</p> <p>2) โรงเรียนขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างสื่อและเครื่องมือเกี่ยวกับการนิเทศภายใน(T2)</p> <p>3) โรงเรียนไม่มีการสร้างเครือข่ายกับโรงเรียนอื่นเพื่อการนิเทศภายใน (T3)</p> <p>4) โรงเรียนขาดการร่วมมือกับโรงเรียนเครือข่ายจัดหา แลกเปลี่ยนเครื่องมือสื่อที่เป็นประโยชน์ เพื่อพัฒนาการนิเทศภายใน (T4)</p> <p>5) โรงเรียนไม่จัดทำแผนการนิเทศร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย (T5)</p> <p>6) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการมีส่วนร่วมในการสนับสนุนช่วยเหลือในการจัดทำแผนการนิเทศภายในของโรงเรียน (T6)</p> <p>7) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดการพัฒนาสื่อและเครื่องมือการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ (T7)</p> <p>8) ชุมชนขาดการมีส่วนร่วมในการพิจารณาลำดับความสำคัญของปัญหาการนิเทศภายใน (T8)</p> <p>9) โรงเรียนไม่จัดประชุมและอภิปรายร่วมกับโรงเรียนเครือข่ายเพื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของปัญหาการนิเทศภายใน(T9)</p>	<p>1. รวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์ปัญหาเรื่องการนิเทศภายในของโรงเรียนโดยใช้เทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ</p> <p>2. จัดเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียน โดยใช้เทคโนโลยี</p> <p>3. จัดการนิเทศภายในของโรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมและสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>4. ครูมีส่วนร่วมในการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้เห็นสภาพปัจจุบันของปัญหาและความต้องการการนิเทศภายในที่แท้จริงของโรงเรียนและอภิปรายวิเคราะห์ความผิดพลาด เพื่อช่วยกันเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาการนิเทศภายใน ร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย</p> <p>5. จัดลำดับความสำคัญของปัญหาการนิเทศโดยให้บุคลากร ชุมชน และโรงเรียนเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วม</p>

จุดอ่อน (W)	อุปสรรค (T)	วิธีการดำเนินการ (WT)
<p>10) บุคลากรในสถานศึกษาไม่มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาเรื่องการนิเทศภายใน ให้ตรงกับความเป็นจริง (W10)</p> <p>11) โรงเรียนขาดการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้เห็นสภาพปัจจุบันของปัญหาและความต้องการการนิเทศภายในที่แท้จริงของโรงเรียนในแต่ละด้านอย่างชัดเจน (W11)</p> <p>12) ผู้นิเทศโรงเรียนเลือกใช้เครื่องมือประเมินโครงการนิเทศภายในโรงเรียนโดยขาดการคำนึงถึงบริบทของโรงเรียน (W12)</p>	<p>10) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายไม่มีการจัดประชุมเพื่อประมวลปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน (T10)</p> <p>11) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายไม่ร่วมกันกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการนิเทศภายใน(T11)</p> <p>12) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดความร่วมมือในการจัดทำปฏิทินในการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน (T12)</p> <p>13) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาเรื่องการนิเทศภายในของโรงเรียน (T13)</p> <p>14) โรงเรียนขาดการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนกับ สถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรภายนอก (T14)</p> <p>15) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการส่วนช่วยในการประสานและอำนวยความสะดวกในการจัดการนิเทศภายใน (T15)</p> <p>16) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการสนับสนุน ช่วยเหลือในด้านเทคโนโลยีการสร้างสื่อและเครื่องมือเกี่ยวกับการนิเทศภายใน (T16)</p>	<p>6. จัดสรรทรัพยากรและงบประมาณโดยขอความร่วมมือจากโรงเรียนเครือข่ายจัดหาแลกรเปลี่ยนเครื่องมือ สื่อที่เป็นประโยชน์ เพื่อพัฒนาการนิเทศภายใน</p> <p>7. จัดสรรทรัพยากรเพื่อการจัดการนิเทศภายในสำหรับการจัดการเรียนการสอนแบบเรียนร่วม หรือคละชั้น โดยขอความอนุเคราะห์จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>8. ครูผู้จัดการใช้สื่อการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมช่วยในการจัดการเรียนการสอน</p> <p>9. จัดทำและพัฒนาสื่อและเครื่องมือการนิเทศประเมินโครงการนิเทศภายในโรงเรียน โดยร่วมมือกับโรงเรียนเครือข่าย</p> <p>10. นำเทคโนโลยีมาใช้เป็นสื่อและเครื่องมือการนิเทศ</p> <p>11. เร่งพัฒนาให้ครูมีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำและใช้สื่อและเครื่องมือการนิเทศ โดยขอความอนุเคราะห์จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p>

จุดอ่อน (W)	อุปสรรค (T)	วิธีการดำเนินการ (WT)
	<p>17) โรงเรียนขาดการส่งเสริมให้ครูใช้สื่อการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมช่วยในการจัดการเรียนการสอน (T17)</p> <p>18) โรงเรียนขาดเทคโนโลยีในการรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบันปัญหาเรื่องการนิเทศภายในของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ (T18)</p> <p>19) ผู้นิเทศโรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดการแจ้งขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานนิเทศภายในให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ (T19)</p> <p>20) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดการตรวจสอบหรือประเมินผลการนิเทศว่าการดำเนินงานนิเทศภายในที่ผ่านมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (T20)</p> <p>21) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกำกับติดตามงานนิเทศ(T21)</p> <p>22) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถาบันอุดมศึกษาขาดการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายใน เช่นการจัดอบรมให้ความรู้แก่ครู การส่งศึกษานิเทศก์หรือผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือการนิเทศภายใน (T22)</p>	<p>12. การตรวจสอบหรือประเมินผลการนิเทศภายในให้มีความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</p> <p>13. จัดประชุมเพื่อรายงานความก้าวหน้า ประมวลปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานร่วมกับโรงเรียนเครือข่ายอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</p> <p>14. นำเอาผลการตรวจสอบหรือประเมินผลการนิเทศ และข้อเสนอแนะจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาใช้ในการจัดดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน</p>



จุดอ่อน (W)	อุปสรรค (T)	วิธีการดำเนินการ (WT)
	<p>23) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขาดการมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ วิธีการแก้ไขปัญหาการนิเทศภายใน (T23)</p> <p>24) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขาดการตรวจสอบหรือประเมินผล การนิเทศว่าการดำเนินงานนิเทศ ภายในที่ผ่านมาประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (T24)</p> <p>25) โรงเรียนขาดการวิเคราะห์ข้อมูล ปัญหาอุปสรรคต่างๆที่เกี่ยวข้องที่มี ผลต่อการนิเทศภายใน เพื่อหาทาง แก้ไขร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย (T25)</p> <p>26) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผน อัตรากำลังในการจัดการนิเทศภายใน (T26)</p> <p>27) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่าย ขาดการดำเนินการนิเทศภายใน โรงเรียน ตามแผน และปฏิทินการ นิเทศ (T27)</p> <p>28. โรงเรียนขาดการนำเทคโนโลยีมา ใช้ในการจัดกิจกรรมการนิเทศ (T28)</p> <p>29) การจัดการนิเทศภายในของ โรงเรียนไม่สอดคล้องกับนโยบายของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา(T29)</p> <p>30) โรงเรียนขาดการประสานงานกับ โรงเรียนเครือข่ายในการจัดทำสื่อ และเครื่องมือ เพื่อใช้ในการนิเทศ ภายในโรงเรียน (T30)</p>	

#### ตอนที่ 4 ผลการปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน พบว่า โดยรวม (ร่าง) กลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

กลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์รอง 28 วิธีการดำเนินการ คือ

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพการจัดระบบข้อมูลเพื่อการนิเทศภายในอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์รอง

1.1 สนับสนุนให้เกิดการรวบรวมปัญหาการจัดการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ

1.2 ส่งเสริมการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการนิเทศภายในให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 2 เร่งพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการการนิเทศภายในโรงเรียน

กลยุทธ์รอง

2.1 ส่งเสริมการวางแผนจัดการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ

2.2 สนับสนุนการจัดการทรัพยากรและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 ผลักดันให้เกิดภาคีเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการนิเทศภายใน

กลยุทธ์รอง

3.1 ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้

3.2 สร้างความร่วมมือจากองค์กรต่าง ๆ และโรงเรียนเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ

จัดการนิเทศภายใน

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบการประเมินและรายงานผลการนิเทศภายในให้มีคุณภาพ

กลยุทธ์รอง

4.1 เสริมสร้างศักยภาพระบบกำกับติดตามงานนิเทศ

4.2 ส่งเสริมการประเมินผลการนิเทศภายในให้มีคุณภาพ

ตาราง 35 นำเสนอกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก (ฉบับสมบูรณ์)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีการดำเนินการ
1.พัฒนา ศักยภาพการ จัดระบบข้อมูล เพื่อการนิเทศ ภายในอย่างมี ประสิทธิภาพ	1.1 สนับสนุนให้เกิดการ รวบรวมปัญหาการ จัดการนิเทศภายในอย่าง เป็นระบบ	1) จัดประชุมครูเพื่อรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา 2) รวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยการใช้ เทคโนโลยีตามศักยภาพของโรงเรียน 3) ให้ความร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่ในการ รวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา
	1.2 ส่งเสริมการ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการ นิเทศภายในให้มี ประสิทธิภาพ	1) ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัญหาภายใต้ การดูแล ช่วยเหลือจากสำนักงานเขตพื้นที่ 2) จัดลำดับความสำคัญของปัญหาให้สอดคล้องกับ ความเป็นจริงและสอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพ โรงเรียนขนาดเล็กและแผนยุทธศาสตร์การจัดการ โรงเรียนขนาดเล็ก 3) ร่วมมือกับชุมชน และโรงเรียนเครือข่ายเพื่อ แลกเปลี่ยนข้อมูล ในการพิจารณาลำดับความสำคัญ ของปัญหา

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีการดำเนินการ
<p>2.เร่งพัฒนา ศักยภาพการบริหารจัดการการนิเทศภายในโรงเรียน</p>	<p>2.1 ส่งเสริมการวางแผนจัดการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) จัดทำโครงสร้างนิเทศภายในให้เหมาะสมกับอัตรากำลังของบุคลากรในโรงเรียน ภายใต้นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</li> <li>2) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการนิเทศภายในร่วมกับโรงเรียนเครือข่ายให้มีความชัดเจน</li> <li>3) ผู้นิเทศโรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายมีการแจ้งขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานนิเทศภายในให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเพื่อให้การทำงานเป็นระบบ</li> <li>4) จัดทำแผนการจัดการนิเทศให้เหมาะสมตามบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยครูมีส่วนร่วมและกำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบชัดเจน</li> <li>5) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายร่วมกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการนิเทศภายในให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก</li> </ol>
	<p>2.2 สนับสนุนการจัดการทรัพยากรและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) จัดสรรทรัพยากรและงบประมาณในการจัดทำแผนและปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียนร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย</li> <li>2) จัดสรรทรัพยากรเพื่อการจัดการนิเทศภายในสำหรับการจัดการเรียนการสอนแบบเรียนร่วม หรือ คละชั้น โดยขอความอนุเคราะห์จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</li> <li>3) ครูเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>4) ครูรู้จักการใช้สื่อการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมช่วยในการจัดการเรียนการสอน</li> </ol>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีการดำเนินการ
3. ผลักดันให้เกิดภาคีเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการนิเทศภายใน	3.1 ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้	1) จัดสรรพื้นที่และเวลาเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับชุมชนและโรงเรียนเครือข่าย 2) จัดแหล่งค้นคว้าทางวิชาการเพื่อให้ครูเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย
	3.2 สร้างความร่วมมือจากองค์กรต่าง ๆ และโรงเรียนเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการนิเทศภายใน	1) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงอัตรากำลังและงบประมาณของโรงเรียน ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถาบันอุดมศึกษา 2) แลกเปลี่ยนสื่อและเครื่องมือเพื่อการนิเทศภายในร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย 3) ร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถาบันอุดมศึกษาในการจัดการอบรมและพัฒนาการดำเนินการนิเทศภายใน 4) โรงเรียนมีผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกในการให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ แนะนำเกี่ยวกับการนิเทศภายใน

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีการดำเนินการ
4 พัฒนาระบบการประเมินและรายงานผลการนิเทศภายในให้มีคุณภาพ	4.1 เสริมสร้างศักยภาพระบบกำกับติดตามงานนิเทศ	1) ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศมีการนัดหมายพูดคุยเสนอแนะแนวทางปรับปรุงการสอนอย่างสม่ำเสมอ 2) ติดตามผลพัฒนาการของครูเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการกำกับติดตามผลการดำเนินการนิเทศภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) ร่วมมือกับโรงเรียนเครือข่ายในการวางแผนทางการกำกับติดตาม และให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาการทำงานของครูอย่างต่อเนื่อง 4) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้คำปรึกษาและติดตามความก้าวหน้า ภายใต้ความช่วยเหลือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถาบันอุดมศึกษา
	4.2 ส่งเสริมการประเมินผลการนิเทศภายในให้มีคุณภาพ	1) ครูมีส่วนร่วมกับโรงเรียนเครือข่ายในการตรวจสอบหรือประเมินผลการนิเทศว่าการดำเนินงานนิเทศภายในที่ผ่านมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2) จัดประชุมร่วมกันกับโรงเรียนเครือข่ายเพื่อประมวลปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน และจัดทำรายงานผลการประเมินให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง 3) นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อรับการตรวจสอบหรือประเมินผลการนิเทศจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก” เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และเพื่อนำเสนอกลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยในประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และคำถามวิจัย โดยแบ่งเป็น 4 ส่วนตามลำดับ ดังนี้

#### ตอนที่ 1. สถานภาพและประสบการณ์ของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 33.3 มีอายุ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 32.5 รองลงมาอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.5 มีประสบการณ์การสอน ไม่เกิน 10 ปี และ 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.9 รองลงมามีประสบการณ์การสอน 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.9 เป็นผู้บริหารสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ หรือครูวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 33.33 และครู คิดเป็นร้อยละ 33.33 จบการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 52.2 รองลงมาจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 43.9 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นบุคลากรในโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 201-300 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 รองลงมาที่มีจำนวนนักเรียนในโรงเรียน จำนวน 301-400 คน คิดเป็นร้อยละ 22.5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นบุคลากรในโรงเรียนที่มีจำนวนครู 11-20 คน คิดเป็นร้อยละ 51.7 รองลงมาเป็นบุคลากรในโรงเรียนที่มีจำนวนครู 21-30 คน คิดเป็นร้อยละ 37.2

## ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการนิเทศภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กโดยรวม พบว่า สภาพปัจจุบันในการจัดการนิเทศภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการปฏิบัติการนิเทศมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน และด้านการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ

สภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการนิเทศภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการปฏิบัติการนิเทศ

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โดยภาพรวมเรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ ด้านการวางแผนการนิเทศ รองลงมาคือ ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน ด้านการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ และ ด้านการปฏิบัติการนิเทศ

ผลการวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า

### 1. ด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน

สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยการรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่มากที่สุดคือ ด้านการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

### 2. ด้านการวางแผนการนิเทศ

สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยการจัดโครงสร้างการนิเทศภายใน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการทำแผนการนิเทศ

สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการจัดโครงสร้างการนิเทศภายใน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการทำแผนการนิเทศ

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่มากที่สุดคือ ด้านการจัดทรัพยากร รองลงมาคือ ด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือ



### 3. ด้านการปฏิบัติการนิเทศ

สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดย ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการประสานงานและอำนวยความสะดวก

สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดย ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการประสานงานและอำนวยความสะดวก

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่มากที่สุดคือ ด้านการประสานงานและอำนวยความสะดวก รองลงมาคือ ด้านการจัดกิจกรรมการนิเทศ

### 4. ด้านการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ

สภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดย ด้านการกำกับติดตามงานนิเทศ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลการดำเนินงานนิเทศและวางแผนงานในการแก้ไข

สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดย ด้านการประเมินผลการดำเนินงานนิเทศและวางแผนงานในการแก้ไข มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการกำกับติดตามงานนิเทศ

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่มากที่สุดคือ ด้านการประเมินผลการดำเนินงานนิเทศและวางแผนงานในการแก้ไข

## ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จากการนำสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาพิจารณาจัดลำดับตามความสำคัญความต้องการจำเป็น โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 3.1 จุดแข็งของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

จุดแข็งของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีทั้งหมด 32 ประเด็น ได้แก่

- 1) ผู้นิเทศกล่าวชมเชยหรือยกย่องครูที่มีพัฒนาการที่ดี
- 2) ผู้นิเทศให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกแก่ผู้รับการนิเทศ
- 3) ผู้นิเทศให้เกียรติและยกย่องผลงานและพัฒนาการของผู้รับการนิเทศ
- 4) ผู้นิเทศมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับการนิเทศ สะดวกในการนิเทศ
- 5) กิจกรรมการนิเทศคำนึงถึงอัตรากำลังและงบประมาณของโรงเรียน
- 6) ครูผู้นิเทศเข้าเยี่ยมชมชั้นเรียนตามแผนการนิเทศที่วางไว้
- 7) แผนการจัดการนิเทศภายในมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก
- 8) แผนการนิเทศภายในโรงเรียนคำนึงถึงอัตรากำลังและงบประมาณของโรงเรียน
- 9) การวางแผนการนิเทศภายในเกิดจากการทำงานร่วมกันของครูทุกคนในโรงเรียน
- 10) ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะเกี่ยวกับผลการประเมินการนิเทศภายในโรงเรียน
- 11) ผู้นิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูที่ได้นำวิธีการสอนไปใช้ และให้คำแนะนำเพิ่มเติม
- 12) โรงเรียนจัดประชุมครูผู้รับการนิเทศและผู้นิเทศเพื่อ

ชี้แจงรายละเอียดการนิเทศภายในโรงเรียนให้ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 13) ครูมีส่วนร่วมในการใช้ข้อมูลเพื่อการนิเทศอย่างมีระบบ 14) โรงเรียนจัดทำโครงสร้างนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพปัญหา กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการนิเทศภายในไว้ชัดเจน 15) โรงเรียนให้ความสำคัญกับประเด็นการนิเทศภายในที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาเป็นอันดับต้น 16) ครูมีความรู้ความเข้าใจ และได้รับการอบรมและพัฒนาเพื่อการจัดการเรียนการสอนแบบเรียนร่วมหรือคละชั้น 17) โรงเรียนจัดสรรพื้นที่และเวลาให้ครูได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่างเป็นประจำ 18) ผู้นิเทศเปิดโอกาสให้ครูพูดคุยและให้คำปรึกษาเป็นระยะเพื่อติดตามความก้าวหน้า 19) โรงเรียนจัดบุคลากรเพื่อศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียน เพื่อการจัดการนิเทศภายใน 20) โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียนจากการคำนวณอัตรากำลังบุคลากรภายในโรงเรียน 21) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูสะท้อนปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียน 22) โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนที่เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้นหรือเรียนร่วม 23) โรงเรียนรายงานผลการประเมินให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน 24) ผู้นิเทศติดตามผลพัฒนาการของครูภายหลังการนิเทศอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 25) โรงเรียนนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 26) ครูได้รับคำปรึกษา/แนะนำเกี่ยวกับการคละชั้นเรียนการแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอน และการวัดประเมินผล 27) โรงเรียนส่งเสริมให้ครูร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการนิเทศภายใน 28) ครูต่างกลุ่มสาระสามารถหมุนเวียนช่วยนิเทศเพื่อนครูได้ 29) ผู้นิเทศมีการนัดหมายการสังเกตการสอนเพิ่มเติม เพื่อช่วยให้ครูปรับปรุงการสอนอย่างต่อเนื่อง 30) โรงเรียนมีการจัดสรรอัตรากำลังภายในโรงเรียนเพื่อการทำงานนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ 31) โรงเรียนจัดให้มีแหล่งค้นคว้าทางวิชาการ เช่น ห้องปฏิบัติการหลักสูตร หนังสือ คู่มือครู และวัสดุที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ครูค้นคว้า 32) ครูได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้วยกระบวนการนิเทศในรูปแบบที่หลากหลายตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล

### 3.2 จุดอ่อนของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

จุดอ่อนของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีทั้งหมด 12 ประเด็น ได้แก่

- 1) ครูมีขาดการมีส่วนร่วมในการระดมทุนและทรัพยากรเพื่อพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียน
- 2) โรงเรียนไม่สามารถจัดหาวิธีการจัดสรรงบประมาณในการนิเทศภายในอย่างเพียงพอ 3) โรงเรียนไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรเพื่อการจัดการนิเทศภายในสำหรับการจัดการเรียนการสอนแบบเรียนร่วม หรือคละชั้น 4) โรงเรียนไม่นำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญเพื่อนิเทศและพัฒนาการนิเทศภายใน 5) บุคลากรในโรงเรียนขาดการมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อการนิเทศตามลำดับความจำเป็น 6) ครูไม่มีส่วนร่วมในการอภิปรายวิเคราะห์ความผิดพลาด เพื่อช่วยกันเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาการนิเทศภายใน 7) ผู้นิเทศไม่มีความรู้ความเข้าใจในการใช้สื่อและ

เครื่องมือการนิเทศ 8) ครูไม่มีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากการนิเทศภายใน  
โรงเรียน 9) โรงเรียนไม่มีระบบจัดเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียน  
10) บุคลากรในสถานศึกษาไม่มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาเรื่องการนิเทศภายใน  
ให้ตรงกับความเป็นจริง 11) โรงเรียนขาดการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้เห็นสภาพปัจจุบันของปัญหา  
และความต้องการการนิเทศภายในที่แท้จริงของโรงเรียนในแต่ละด้านอย่างชัดเจน 12) ผู้นิเทศ  
โรงเรียนเลือกใช้เครื่องมือประเมินโครงการนิเทศภายในโรงเรียนโดยขาดการคำนึงถึงบริบทของ  
โรงเรียน

### 3.3 โอกาสของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

โอกาสของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีทั้งหมด 5 ประเด็น ได้แก่  
1) นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีส่วนสำคัญในการจัดโครงสร้างการนิเทศภายใน  
2) โรงเรียนกำหนดให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวางแผนการนิเทศภายในและกำหนดตัวบุคคลที่  
รับผิดชอบการปฏิบัติการนิเทศภายในอย่างชัดเจนทั้งผู้นิเทศของโรงเรียนและโรงเรียนเครือข่าย  
3) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และมีการ  
ร่วมมือกับโรงเรียนเครือข่าย 4) การลำดับความสำคัญของปัญหาการนิเทศภายในสอดคล้องกับ  
แผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก แผนยุทธศาสตร์การจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก 5) สำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษา มีการกำกับติดตามผลการดำเนินการนิเทศภายใน

### 3.4 อุปสรรคของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

อุปสรรคของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีทั้งหมด 30 ประเด็น ได้แก่  
1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการสนับสนุนงบประมาณในการจัดการนิเทศภายใน 2) โรงเรียน  
ขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างสื่อและเครื่องมือเกี่ยวกับการนิเทศภายใน 3) โรงเรียนไม่มีการ  
สร้างเครือข่ายกับโรงเรียนอื่นเพื่อการนิเทศภายใน 4) โรงเรียนขาดการร่วมมือกับโรงเรียนเครือข่าย  
จัดหา แลกเปลี่ยนเครื่องมือ สื่อที่เป็นประโยชน์ เพื่อพัฒนาการนิเทศภายใน 5) โรงเรียนไม่จัดทำ  
แผนการนิเทศร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย 6) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการมีส่วนร่วมในการ  
สนับสนุนช่วยเหลือในการทำแผนการนิเทศภายในของโรงเรียน 7) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาด  
การพัฒนาสื่อและเครื่องมือการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ 8) ชุมชนขาดการมีส่วนร่วมในการพิจารณา  
ลำดับความสำคัญของปัญหาการนิเทศภายใน 9) โรงเรียนไม่จัดประชุมและอภิปรายร่วมกับโรงเรียน  
เครือข่ายเพื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของปัญหาการนิเทศภายใน 10) โรงเรียนและโรงเรียน  
เครือข่ายไม่มีการจัดประชุมเพื่อประมวลปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน 11)  
โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายไม่ร่วมกันกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการนิเทศภายใน 12) โรงเรียนและ  
โรงเรียนเครือข่ายขาดความร่วมมือในการจัดทำปฏิทินในการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน 13)  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาเรื่องการนิเทศภายใน

ของโรงเรียน 14) โรงเรียนขาดการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนกับสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรภายนอก 15) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการส่วนช่วยในการประสานและอำนวยความสะดวกในการจัดการนิเทศภายใน 16) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการสนับสนุน ช่วยเหลือในด้านเทคโนโลยีการสร้างสื่อและเครื่องมือเกี่ยวกับการนิเทศภายใน 17) โรงเรียนขาดการส่งเสริมให้ครูใช้สื่อการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมช่วยในการจัดการเรียนการสอน 18) โรงเรียนขาดเทคโนโลยีในการรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาเรื่องการนิเทศภายในของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ 19) ผู้นิเทศโรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดการแจ้งขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานนิเทศภายในให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ 20) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดการตรวจสอบหรือประเมินผลการนิเทศว่าการดำเนินงานนิเทศภายในที่ผ่านมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 21) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกำกับติดตามงานนิเทศ 22) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถาบันอุดมศึกษาขาดการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายใน เช่นการจัดอบรมให้ความรู้แก่ครู การส่งศึกษานิเทศก์หรือผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือการนิเทศภายใน 23) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการส่วนร่วมในการเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหการนิเทศภายใน 24) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการตรวจสอบหรือประเมินผลการนิเทศว่าการดำเนินงานนิเทศภายในที่ผ่านมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 25) โรงเรียนขาดการวิเคราะห์ข้อมูล ปัญหาอุปสรรคต่างๆที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อการนิเทศภายใน เพื่อหาทางแก้ไขร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย 26) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังในการจัดการนิเทศภายใน 27) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายขาดการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน ตามแผน และปฏิทินการนิเทศ 28. โรงเรียนขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดกิจกรรมการนิเทศ 29) การจัดการนิเทศภายในของโรงเรียนไม่สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 30) โรงเรียนขาดการประสานงานกับโรงเรียนเครือข่ายในการจัดทำสื่อและเครื่องมือ เพื่อใช้ในการนิเทศภายในโรงเรียน

#### ตอนที่ 4 การนำเสนอกลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

กลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก  
8 กลยุทธ์รอง 28วิธีการดำเนินการ คือ

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพการจัดระบบข้อมูลเพื่อการนิเทศภายในอย่างมีประสิทธิภาพ  
กลยุทธ์รอง

1. สนับสนุนให้เกิดการรวบรวมปัญหาการจัดการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ
  - 1) จัดประชุมครูเพื่อรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา
  - 2) รวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยการใช้เทคโนโลยีตามศักยภาพของโรงเรียน
  - 3) ร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่ในการรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา
2. ส่งเสริมการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการนิเทศภายในให้มีประสิทธิภาพ
  - 1) ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัญหาภายใต้การดูแล ช่วยเหลือจากสำนักงานเขตพื้นที่
  - 2) จัดลำดับความสำคัญของปัญหาให้สอดคล้องกับความเป็นจริงและสอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กและแผนยุทธศาสตร์การจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก
  - 3) ร่วมมือกับชุมชน และโรงเรียนเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ในการพิจารณาลำดับความสำคัญของปัญหา

กลยุทธ์ที่ 2 เร่งพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการการนิเทศภายในโรงเรียน

กลยุทธ์รอง

1. ส่งเสริมการวางแผนจัดการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ
  - 1) จัดทำโครงสร้างนิเทศภายในให้เหมาะสมกับอัตรากำลังของบุคลากรในโรงเรียนภายใต้นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  - 2) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการนิเทศภายในร่วมกับโรงเรียนเครือข่ายให้มีความชัดเจน
  - 3) ผู้นิเทศโรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายมีการแจ้งขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานนิเทศภายในให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเพื่อให้การทำงานเป็นระบบ
  - 4) จัดทำแผนการจัดการนิเทศให้เหมาะสมตามบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยครูมีส่วนร่วมและกำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบชัดเจน
  - 5) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายร่วมกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการนิเทศภายในให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก

## 2. สนับสนุนการจัดการทรัพยากรและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

1) จัดสรรทรัพยากรและงบประมาณในการจัดทำแผนและปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียนร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย

2) จัดสรรทรัพยากรเพื่อการจัดการนิเทศภายในสำหรับการจัดการเรียนการสอนแบบเรียนร่วม หรือคละชั้น โดยขอความอนุเคราะห์จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3) ครูเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

4) ครูรู้จักการใช้สื่อการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมช่วยในการจัดการเรียนการสอน

กลยุทธ์ที่ 3 ผลักดันให้เกิดภาคีเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการนิเทศภายใน

กลยุทธ์รอง

1. ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้

1) จัดสรรพื้นที่และเวลาเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับชุมชนและโรงเรียนเครือข่าย

2) จัดแหล่งค้นคว้าทางวิชาการเพื่อให้ครูเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย

2. สร้างความร่วมมือจากองค์กรต่าง ๆ และโรงเรียนเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ

จัดการนิเทศภายใน

1) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงอัตรากำลังและงบประมาณของโรงเรียน ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถาบันอุดมศึกษา

2) แลกเปลี่ยนสื่อและเครื่องมือเพื่อการนิเทศภายในร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย

3) ร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถาบันอุดมศึกษาในการจัดการอบรมและพัฒนากิจกรรมดำเนินการนิเทศภายใน

4) โรงเรียนมีผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกในการให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ แนะนำเกี่ยวกับการนิเทศภายใน

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบการประเมินและรายงานผลการนิเทศภายในให้มีคุณภาพ

กลยุทธ์รอง

1. เสริมสร้างศักยภาพระบบกำกับติดตามงานนิเทศ

1) ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศมีการนัดหมายพูดคุย เสนอแนะแนวทางปรับปรุงการสอนอย่างสม่ำเสมอ

2) ติดตามผลพัฒนาการของครู เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการกำกับติดตามผลการดำเนินการนิเทศภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3) ร่วมมือกับโรงเรียนเครือข่ายในการวางแผนทางการกำกับติดตาม และให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาการทำงานของครูอย่างต่อเนื่อง

4) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้คำปรึกษาและติดตามความก้าวหน้า ภายใต้ความช่วยเหลือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถาบันอุดมศึกษา

## 2. ส่งเสริมการประเมินผลการนิเทศภายในให้มีคุณภาพ

1) ครูมีส่วนร่วมกับโรงเรียนเครือข่ายในการตรวจสอบหรือประเมินผลการนิเทศว่าการดำเนินงานนิเทศภายในที่ผ่านมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) จัดประชุมร่วมกันกับโรงเรียนเครือข่ายเพื่อประมวลปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน และจัดทำรายงานผลการประเมินให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง

3) นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อรับการตรวจสอบหรือประเมินผลการนิเทศจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัยในประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และคำถามวิจัย โดยแบ่งเป็น 3 ส่วนตามลำดับ ดังนี้

### ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีรายละเอียดดังนี้

สภาพปัจจุบันของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในด้านการปฏิบัติการนิเทศ พบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในการทำงานมากที่สุด จึงอาจกล่าวได้ว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีจำนวนครูในโรงเรียนน้อย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูมีความใกล้ชิด เพื่อให้การดำเนินการด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างขวัญกำลังใจให้ครูผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น สอดคล้องกับ จิณห์ธาน์ อุปาทัง (2552) ได้ศึกษาการดำเนินงานนิเทศภายในของโรงเรียนที่ได้รับรองมาตรฐานการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครกล่าวไว้ว่า การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ดำเนินงานนั้นเป็นวิธีการที่ทำให้ผู้ดำเนินงานมีกำลังใจและเสริมแรงให้การทำงานนั้นดีขึ้น มีความตั้งใจเต็มที่ในการทำงาน และเกิดทัศนคติที่ดีในการทำงาน ส่งผลให้การทำงานมีความต่อเนื่องและประสบความสำเร็จ

สภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน พบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีความต้องการในเรื่องการรวบรวมข้อมูล สภาพปัจจุบัน ปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษารองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และครูเห็นความสำคัญของการรวบรวมข้อมูล สภาพปัจจุบัน ปัญหา และการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาของโรงเรียน เนื่องจากเป็นขั้นตอนการนิเทศภายในที่สะท้อนให้เห็นปัญหาและข้อบกพร่องที่ตรงจุดและมีความจำเป็นเร่งด่วนในการแก้ไข เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปตามมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ กำพล วิทยาลัย (2549) ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจำเป็น ทำให้โรงเรียนได้ข้อมูลที่แท้จริง เพื่อนำมาพิจารณาจัดทำแผนการนิเทศภายในโรงเรียน ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด การร่วมประชุมวางแผน วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา เพื่อให้โรงเรียนสามารถปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

### 2.1 จุดแข็งของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

จุดแข็งของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ทั้งหมด 32 ประเด็น โดยพิจารณาจุดแข็ง 5 อันดับแรก พบว่า ผู้นิเทศมีส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นครูให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ด้วยการเสริมแรง เช่น การติดตามสอบถามด้วยความเป็นมิตร การแสดงความเห็นอกเห็นใจและแสดงความจริงใจในการให้คำแนะนำและช่วยเหลือ ให้การยกย่องชมเชยครูที่มีพัฒนาการที่ดี เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ด้วยบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กที่บุคลากรมีน้อย สามารถดูแลและช่วยเหลือกันได้อย่างทั่วถึง ทำให้ครูมีความสัมพันธ์อันดี ใกล้ชิดสนิทสนม การเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้คำแนะนำซึ่งกันและกันทำให้ครูมีความสัมพันธ์อันดีซึ่งกันและกัน ทำให้ครูเปิดใจและมีบรรยากาศที่ดีเอื้อต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและทำให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน สอดคล้องกับ องค์การมหาชน (2559) สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู โดยจัดให้มีกิจกรรมร่วมกัน รวมทั้งสอดคล้องกับ Donaldson (1980) กล่าวว่า ผู้นิเทศควรโน้มน้าวใจครูให้เห็นถึงประโยชน์และผลดีของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ควรกระตุ้นให้ครูมีกำลังใจ เกิดความเชื่อมั่นในตนเองที่จะพยายามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เมื่อครูมีการเปลี่ยนแปลง



พฤติกรรมควรให้รางวัลแก่ครูทันที โดยการกล่าวคำยกย่องหรือให้ความสนใจกับสิ่งที่ครูทำ ซึ่งการให้รางวัลด้วยคำพูดเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ

## 2.2 จุดอ่อนของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

จุดอ่อนของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ทั้งหมด 12 ประเด็น โดยพิจารณาจุดอ่อน 5 อันดับแรก แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีข้อจำกัดหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร ด้านทรัพยากร และด้านงบประมาณ เมื่อทรัพยากรขาดแคลนการแก้ไขปัญหาที่มีความจำเป็นเร่งด่วนก็ไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กได้รับการจัดสรรอัตรากำลังและงบประมาณอย่างจำกัด ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย การนิเทศภายในจำเป็นต้องมีการจัดสรรทรัพยากร บุคลากรให้เพียงพอและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินการนิเทศเป็นไปตามแผนและสอดคล้องกับนโยบายของเขตพื้นที่การศึกษา และเพื่อการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กควรได้รับการดูแลและช่วยเหลือในหลายด้าน ทั้งจากองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งความร่วมมือจากชุมชนในการจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการจำเป็นของโรงเรียน สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ที่ได้สรุปว่า แม้ว่าจะมีตัวแทนของชุมชน และองค์กรต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก็ตาม แต่บทบาทของคณะกรรมการดังกล่าวยังมีไม่มากนัก และหากกล่าวถึงการประสานงานกับหน่วยงาน องค์กรอื่นทั้งภาครัฐ และเอกชนด้วยแล้วเกือบจะกล่าวได้ว่ามีน้อยมาก หรือไม่มีเลยในบางพื้นที่ ชุมชน ผู้ปกครอง มีฐานะยากจน ไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนและการเรียนของบุตรหลานได้เท่าที่ควร ดังนั้นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นบุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงาน องค์กรของภาครัฐและเอกชน ในการเข้ามาดูแลให้ความช่วยเหลือสนับสนุนการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างมาก สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552) ได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กอย่างหลากหลายเรื่อยมา เช่น การสนับสนุนสื่อเทคโนโลยี การจัดเครือข่ายโรงเรียน การรวมโรงเรียนเพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.3 โอกาสของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

โอกาสของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ทั้งหมด 5 ประเด็น โดยพิจารณาโอกาส 5 อันดับแรก แสดงให้เห็นว่า หน่วยงานของภาครัฐ คือ กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เห็นความสำคัญของโรงเรียนขนาดเล็ก มีการวางแผนทางและแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก แผนยุทธศาสตร์การจัดการโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อช่วยปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และเป็นแนวทางในการจัดการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพตามมาตรฐาน

ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยมีความเห็นว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรลงพื้นที่เพื่อสำรวจสภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก เนื่องจากบริบทที่แตกต่างจากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดอื่น ทำให้โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีความเป็นที่จะต้องได้รับคำแนะนำและช่วยเหลือ รวมทั้งออกนโยบายที่คำนึงถึงข้อจำกัดของโรงเรียนขนาดเล็กที่ขาดแคลนทรัพยากรในหลายด้าน เช่น ด้านอัตรากำลัง ด้านงบประมาณ เป็นต้น หากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กได้รับการสนับสนุน ดูแลจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ก็จะช่วยทำให้โรงเรียนเกิดประสิทธิภาพในการจัดการบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2558) ได้จัดทำแผนพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พ.ศ. 2558 – 2561 มีรายละเอียดดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างโอกาสทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งและความพร้อมในการเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

## 2.4 อุปสรรคของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

อุปสรรคของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ทั้งหมด 30 ประเด็น โดยพิจารณาอุปสรรค 5 อันดับแรก แสดงให้เห็นว่า แม้ว่าการสร้างความร่วมมือกับโรงเรียนเครือข่าย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถาบันอุดมศึกษา และองค์กรภายนอก จะช่วยในการสนับสนุน แลกเปลี่ยนทรัพยากร และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติการนิเทศภายในได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน แต่โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กยังขาดการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพกับองค์กรต่างๆ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กบางแห่งอยู่ในพื้นที่ห่างไกล การเดินทางลำบาก การประสานความร่วมมือกับองค์กรอื่นอาจเป็นไปได้ยาก แต่ในปัจจุบันหากมีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ อาจทำให้การสร้างความร่วมมือทางวิชาการจะทำได้ง่ายและสะดวกยิ่งขึ้น การประสานความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ เพื่อขอการสนับสนุนและช่วยเหลือเป็นสิ่งสำคัญ การติดต่อประสานงานต้องมีการจัดระบบและมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนจึงจะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สอดคล้องกับสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ที่กล่าวว่า สถานศึกษาขนาดเล็กที่จำเป็นต้องดำรงอยู่อย่างมีคุณภาพ มีแนวทางการบริหารจัดการ การศึกษาจัดการแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามบทบาทอำนาจหน้าที่ที่ได้รับการกระจายอำนาจจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้กระบวนการบริหารคุณภาพ PDCA ผ่านระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่กำหนดในกฎกระทรวง มีการ

จัดทำข้อตกลงความร่วมมือ(MOU) กับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาได้รับการสนับสนุนทรัพยากรและความร่วมมือเพื่อการจัดการศึกษาจากภาคีเครือข่ายทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชนเป็นอย่างดี

### ตอนที่ 3 ผลการนำเสนอกลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพการจัดการระบบข้อมูลเพื่อการนิเทศภายในอย่างมีประสิทธิภาพ  
มี 2 กลยุทธ์รอง คือ

กลยุทธ์รองที่ 1 สนับสนุนให้เกิดการรวบรวมปัญหาการจัดการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 3 วิธีการดำเนินการ คือ 1) จัดประชุมครูเพื่อรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา 2) รวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยการใช้เทคโนโลยีตามศักยภาพของโรงเรียน 3) ร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่ในการรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา ผู้วิจัยมีความเห็นว่า จากผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียนขนาดเล็ก ทำให้ทราบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีการรวบรวมสภาพปัจจุบัน ปัญหา แต่ยังไม่มียระบบรวบรวมข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนไม่ได้รับการแก้ไขอย่างที่เราควรจะเป็น ดังนั้นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กควรเห็นความสำคัญของการศึกษาสภาพปัญหา โดยบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กมีครูไม่มากนัก การดำเนินการประชุมเพื่อพูดคุยรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาทำได้ง่าย การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสะท้อนสภาพปัจจุบัน ปัญหาที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง การได้พูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ปัญหา ทำให้ครูได้รับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในโรงเรียน ครูได้ตระหนักถึงความสำคัญของปัญหา การร่วมมือกับสำนักเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นเป็นหนทางหนึ่งที่จะทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้เข้าใจปัญหาและสามารถให้คำแนะนำ ช่วยเหลือในการปฏิบัติการนิเทศได้อย่างถูกต้อง หากโรงเรียนสามารถดำเนินการได้จะช่วยในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนขนาดเล็กให้ตรงจุดและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาให้ได้ตรงตามมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา สอดคล้องกับ กรมอนามัย (2560) กล่าวว่า การรวบรวมข้อมูลเป็นส่วนสำคัญสำหรับการวางแผนการทำงาน ต้องระดมประสบการณ์ ความคิด วิธีการ จากผลการศึกษาวิจัยเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารโครงการ และทีมงานจะต้องร่วมกันใช้ประสบการณ์ และความสามารถที่มีของแต่ละคน เพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาที่ตรงกับสถานการณ์มากที่สุดงานจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่ที่ขั้นตอนนี้ ซึ่งกล่าวได้ว่า ขั้นตอนนี้เปรียบเสมือนส่วนของสมอง ที่ต้องกลั่นกรอง และทบทวน วิเคราะห์ จนได้เป็นแผนงานที่ดีที่สุด

กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการนิเทศภายในให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 3 วิธีการดำเนินการ คือ 1) ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัญหาภายใต้การดูแลช่วยเหลือจากสำนักงานเขตพื้นที่ 2) จัดลำดับความสำคัญของปัญหาให้สอดคล้องกับความเป็นจริง และสอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กและแผนยุทธศาสตร์การจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก 3) ร่วมมือกับชุมชน และโรงเรียนเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ในการพิจารณาลำดับความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยมีความเห็นว่า จากผลการวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็นทำให้ทราบว่า การลำดับความสำคัญของปัญหาเป็นสิ่งที่โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีความต้องการมากที่สุดในด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน แสดงให้เห็นว่าปัญหาเร่งด่วนที่ต้องแก้ไข ยังไม่ได้รับการจัดการ ซึ่งปัญหาดังกล่าวอาจเกิดจากการที่โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กขาดแคลนทรัพยากร ไม่ใช่แค่ทรัพยากรเชิงปริมาณ แต่รวมถึงทรัพยากรเชิงคุณภาพด้วย การได้รับการดูแล และช่วยเหลือจากชุมชน รวมทั้งหน่วยงานต้นสังกัด มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยส่งเสริมการจัดการนิเทศภายในให้มีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการนิเทศภายในสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและตรงตามความต้องการที่แท้จริงของโรงเรียน โดยควรให้ความสำคัญกับประเด็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา เป็นประเด็นเร่งด่วนที่จำเป็นต้องดำเนินการแก้ไข สอดคล้องกับ พุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงหรือควบคุมได้ อีกทั้งยังเป็นตัวกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร ผู้บริหารไม่สามารถบรรลุความสำเร็จได้ หากปราศจากการทำความเข้าใจถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งอาจจะเป็นข้อจำกัด หรือสิ่งสนับสนุนขององค์กรได้ ซึ่งผู้บริหารโดยทั่วไปจะพยายามปรับปรุงลักษณะเด่นของการดำเนินการให้เพิ่มขึ้น และพยายามลดจุดอ่อนให้น้อยลง ด้วยการกำหนดขอบเขตของการดำเนินงานขององค์กรอย่างเหมาะสม ภายใต้สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร อันประกอบไปด้วย บุคลากร การเงินและงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ที่ 2 เร่งพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการการนิเทศภายในโรงเรียน มี 2 กลยุทธ์รอง คือ

กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมการวางแผนจัดการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 5 วิธีการดำเนินการ คือ 1) จัดทำโครงสร้างนิเทศภายในให้เหมาะสมกับอัตรากำลังของบุคลากรในโรงเรียน ภายใต้นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการนิเทศภายในร่วมกับโรงเรียนเครือข่ายให้มีความชัดเจน 3) ผู้นิเทศโรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายมีการแจ้งขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานนิเทศภายในให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเพื่อให้การทำงานเป็นระบบ 4) จัดทำแผนการจัดการนิเทศให้เหมาะสมตามบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยครูมีส่วนร่วมและกำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบชัดเจน 5) โรงเรียนและ

โรงเรียนเครือข่ายร่วมกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน การนิเทศภายในให้ความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลดัชนีความต้องการจำเป็นแสดงให้เห็นว่า การวางแผนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมีความสำคัญ ต่อโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมากที่สุดโดยภาพรวม ดังนั้นการดำเนินการนิเทศภายในควรมีการกำหนดโครงสร้างการทำงาน รวมทั้งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของครูแต่ละคนให้มีความชัดเจน เพื่อความสะดวกและง่ายต่อการประสานงานบุคลากรที่จะเป็นผู้นิเทศต้องได้รับการยอมรับจากครู ในโรงเรียน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กอาจมีความแตกต่างกันไปตามบริบทและสภาพปัญหาของโรงเรียนที่มีความแตกต่างกัน แต่การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์การนิเทศควรมีความชัดเจนและเป็นเป้าหมายร่วมกันของครูทั้งโรงเรียน ประสิทธิภาพการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนอาจทำได้ไม่ด้นัก จึงควรมีการสร้างเครือข่ายโรงเรียนเพื่อขอความช่วยเหลือปรึกษา เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนให้มีมาตรฐานและมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน สอดคล้องกับ Burton and Brueckner (1955) ได้เสนอหลักการนิเทศการศึกษาไว้ การนิเทศการศึกษาควรมีจุดมุ่งหมายและนโยบายที่แน่นอน การนิเทศจะต้องเคารพในตัวบุคคลและความแตกต่างของบุคคล เปิดโอกาสให้มีการร่วมมือเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของหมู่คณะไปสู่เป้าหมาย ควรจะแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล แล้วเปิดโอกาสให้แสดงออกเพื่อพัฒนาความสามารถนั้นอย่างเต็มที่ และควรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานให้มากที่สุด และสอดคล้องกับ จูไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) กล่าวว่า การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบจำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างหรือสายงานที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลเกี่ยวกับการนิเทศภายในประสานงานได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งการวางแผนการนิเทศ กำกับติดตามการดำเนินงานนิเทศให้เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละโรงเรียน จำนวนครู ขนาดของโรงเรียน

กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาการจัดการทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

4 วิธีการดำเนินการ คือ 1) จัดสรรทรัพยากรและงบประมาณในการจัดทำแผนและปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียนร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย 2) จัดสรรทรัพยากรเพื่อการจัดการนิเทศภายในสำหรับการจัดการเรียนการสอนแบบเรียนร่วม หรือคละชั้น โดยขอความอนุเคราะห์จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) ครูเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ 4) ครูรู้จักการใช้สื่อการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมช่วยในการจัดการเรียนการสอน จากผลการวิจัยผู้วิจัยมีความเห็นว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการจัดการทรัพยากรมีค่ามากที่สุดในด้านการวางแผนการนิเทศ ดังนั้นการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กต้องคำนึงถึงอัตรากำลัง งบประมาณของโรงเรียน จึงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากชุมชน องค์กรต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งในด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และมีความสามารถในการนิเทศภายในโรงเรียน การสนับสนุนด้านทรัพยากร เทคโนโลยีที่จะช่วย

อำนวยความสะดวกในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน ครูในโรงเรียนขนาดเล็กจึงจำเป็นต้องได้รับการจัดการอบรมและพัฒนาเพื่อให้ มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการนิเทศที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กได้ สอดคล้องกับ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้นำเสนอปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ คือ โรงเรียนมีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ชุมชนมีความสัมพันธ์อันดีและความผูกพันกับโรงเรียน และมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา กระบวนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับมุ่งเน้น ให้ครูและบุคลากรภายในโรงเรียนได้ร่วมวางแผนร่วมตัดสินใจร่วมปฏิบัติกิจกรรมและประเมินผล

กลยุทธ์ที่ 3 ผลักดันให้เกิดภาคีเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการนิเทศภายใน มี 2 กลยุทธ์รอง คือ

กลยุทธ์รองที่ 1 ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 วิธีการดำเนินการ คือ 1) จัดสรรพื้นที่และเวลาเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับชุมชนและโรงเรียนเครือข่าย 2) จัดแหล่งค้นคว้าทางวิชาการเพื่อให้ครูเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย ผู้วิจัยมีความเห็นว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับชุมชน ลักษณะความสัมพันธ์เป็นไปในรูปแบบของการพึ่งพาอาศัย เกื้อกูลกัน ดังนั้นหากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีการจัดสรรพื้นที่เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับชุมชนและโรงเรียนเครือข่าย จะเป็นการประสานงานอำนวยความสะดวกให้เกิดความร่วมมือ และช่วยเหลือการดำเนินกิจกรรมต่างๆของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งความช่วยเหลือในด้านการจัดการอบรมและพัฒนาครูในโรงเรียนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ เป็นกิจกรรมที่ควรทำอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมให้ครูมีการเรียนรู้ตลอดเวลา เพิ่มศักยภาพในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน สอดคล้องกับ Sergiovanni (1998) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นชุมชนที่สร้างเสริมวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและ การเคารพต่อกันจึงเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญต่อการสร้างสัมพันธ์ภาพและปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกผู้ปฏิบัติงาน การเน้น “วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการ” ซึ่งเน้นวิถีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ที่ยึดถือ “ค่านิยมเชิงคุณธรรมจริยธรรม” เช่น การเอื้ออาทร ห่วงใย ช่วยเหลือและร่วมมือ ต่อกันในการปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิตประจำวันของสมาชิก

กลยุทธ์รองที่ 2 สร้างความร่วมมือจากองค์กรต่าง ๆ และโรงเรียนเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการนิเทศภายใน ประกอบด้วย 4 วิธีการดำเนินการ คือ 1) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงอัตรากำลังและงบประมาณของโรงเรียนภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถาบันอุดมศึกษา 2) แลกเปลี่ยนสื่อและเครื่องมือเพื่อการนิเทศภายในร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย 3) ร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

และสถาบันอุดมศึกษาในการจัดการอบรมและพัฒนากิจกรรมดำเนินการนิเทศภายใน 4) โรงเรียน มีผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกในการให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ และแนะนำเกี่ยวกับการนิเทศภายใน จากผลการ วิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ผู้วิจัยพบว่า การได้รับความความร่วมมือในการช่วยเหลือและพัฒนา คุณภาพการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนจากโรงเรียนเครือข่าย องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนเป็นสิ่งที่ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีความต้องการเพื่อให้ได้รับความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะช่วย พัฒนาศักยภาพให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามมาตรฐานของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้การประสานความร่วมมือและอำนวยความสะดวกเป็นเรื่องที่ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญความร่วมมือกับองค์กรภาครัฐ เอกชน และสถาบันอุดมศึกษา ในพื้นที่ ด้วยบริบทของโรงเรียน ที่มีการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น หรือแบบเรียนรวม รวมทั้ง ข้อจำกัดของอัตรากำลัง ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กต้องผลัดเปลี่ยนกันช่วยนิเทศเพื่อนครูต่าง กลุ่มสาระการเรียนรู้ ทำให้ไม่สามารถดำเนินการนิเทศภายในแบบปกติได้ การขอความร่วมมือใน การช่วยเหลือจากองค์กรต้นสังกัด และสถาบันอุดมศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถจึงเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นต่อการพัฒนากิจกรรมนิเทศภายในองค์กร สอดคล้องกับ สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2557) ได้สรุปว่า สภาพการบริหารงานบุคคลเพื่อรองรับการบริหารจัดการโรงเรียนขนาด เล็ก พบว่ามีรูปแบบรวมกัน แบ่งชั้นเรียน แลกเปลี่ยนครู รูปแบบรวมกันเป็นกลุ่มเครือข่ายโรงเรียน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กด้วยกัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรร หาศูในพื้นที่หรือท้องถิ่นใกล้เคียงเข้าช่วยสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดหาสนับสนุนครูผู้สมัครใจไปสอนในโรงเรียนขนาดเล็กเป็นครั้งคราว โรงเรียนจัดทำข้อตกลงร่วมกับ สถาบันผลิตครูในการส่งนักศึกษาฝึกสอนมาโรงเรียนขนาดเล็ก จะช่วยส่งเสริมและพัฒนาโรงเรียน ขนาดเล็กให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสอดคล้องกับ องค์การมหาชน (2559) กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะกับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นปัจจัยและเงื่อนไขสู่ความสำเร็จของ โรงเรียนขนาดเล็ก

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบการประเมินและรายงานผลการนิเทศภายในให้มีคุณภาพ มี 2 กลยุทธ์รอง คือ

กลยุทธ์รองที่ 1 เสริมสร้างศักยภาพระบบกำกับติดตามงานนิเทศ ประกอบด้วย 4 วิธีการดำเนินการ คือ 1) ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศมีการนัดหมายพูดคุย เสนอแนะแนวทาง ปรับปรุงการสอนอย่างสม่ำเสมอ 2) ติดตามผลพัฒนาการของครูเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการกำกับ ติดตามผลการดำเนินการนิเทศภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) ร่วมมือกับโรงเรียน เครือข่ายในการวางแผนทางการกำกับติดตามและให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาการทำงานของครูอย่าง ต่อเนื่อง 4) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้คำปรึกษาและติดตามความก้าวหน้า ภายใต้ความช่วยเหลือ

ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถาบันอุดมศึกษา จากผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ผู้วิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีความต้องการในด้านการกำกับติดตามผลการนิเทศในระดับมาก และการกำกับติดตามงานนิเทศเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียน การเปิดโอกาสให้ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศได้พบปะพูดคุยให้คำแนะนำปรึกษาเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ครูได้มีการปรับปรุงและพัฒนางานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้การนิเทศภายในมีประสิทธิภาพส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จตามมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา การกำกับติดตามของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะช่วยกระตุ้นบุคลากรในโรงเรียนให้มีความตื่นตัวในการปรับปรุงและพัฒนางาน สอดคล้องกับองค์การมหาชน (2559) กล่าวว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการนิเทศ ติดตาม กำกับ และประเมินผลการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งกระตุ้น ช่วยเหลือโรงเรียนที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ และสอดคล้องกับ ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2550) ที่กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการนิเทศต้องอาศัยข้อมูลที่เชื่อถือได้ และต้องอาศัยข้อมูลจากหลายฝ่าย ทั้งจากผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ ในการนิเทศนั้นควรมีการประเมินปัจจัยนำเข้า ประเมินผลกระบวนการ เพื่อเป็นการประเมินผลหลังการดำเนินการแล้ว พิจารณาว่า การดำเนินการนิเทศ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและดำเนินการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

กลยุทธ์รองที่ 2 ส่งเสริมการประเมินผลการนิเทศภายในให้มีคุณภาพ ประกอบด้วย 3 วิธีการดำเนินการ คือ 1) ครูมีส่วนร่วมกับโรงเรียนเครือข่ายในการตรวจสอบหรือประเมินผลการนิเทศว่าการดำเนินงานนิเทศภายในที่ผ่านมาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2) จัดประชุมร่วมกันกับโรงเรียนเครือข่ายเพื่อประมวลปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน และจัดทำรายงานผลการประเมินให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง 3) นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อรับการตรวจสอบหรือประเมินผลการนิเทศจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลดัชนีความต้องการจำเป็น ผู้วิจัยพบว่า การประเมินผลการดำเนินงานนิเทศและวางแผนแนวทางในการแก้ไขมีความต้องการมากที่สุดในด้านการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ ดังนั้นการดำเนินการนิเทศภายในมีความจำเป็นต้องตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อหาจุดบกพร่อง เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงงานครั้งต่อไป ในปัจจุบันมีเทคโนโลยีมากมายที่สามารถช่วยดำเนินการติดตามงานนิเทศภายในได้ หากโรงเรียนสามารถนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานได้ก็จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีบทบาทในการตรวจสอบ ประเมินผลและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนรู้ข้อบกพร่องและดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างตรงจุดและสอดคล้องกับความต้องการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สอดคล้องกับสำนักนโยบายและ



แผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) กล่าวว่าสถานศึกษาควรจัดทำข้อตกลงความร่วมมือกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรและความร่วมมือเพื่อการจัดการศึกษาจากภาคีเครือข่ายทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน ด้านการวัดผลและประเมินผลด้านการพัฒนาใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี จึงจะทำให้สถานศึกษาสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ

### ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีข้อเสนอแนะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรศึกษากลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางและนโยบายในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาพิเศษ และสถาบันอุดมศึกษา ควรจัดการอบรมสัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการนำเสนอแนวทางและเทคนิคการนิเทศที่เป็นประโยชน์และสามารถนำไปใช้ในโรงเรียนขนาดเล็กได้
3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กควรศึกษากลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
4. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กควรประสานความร่วมมือกับหน่วยงานทุกภาคส่วนทั้งองค์กรของรัฐ เอกชน ชุมชน และผู้มีส่วนได้เสียหรือเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ พัฒนาแผนการนิเทศภายในโรงเรียน และการจัดสรรทรัพยากรที่เกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนให้เพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มศักยภาพการนิเทศภายในโรงเรียน
5. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กควรส่งเสริมและสนับสนุนครูให้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน และพัฒนาครูให้มีศักยภาพในปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยเน้นส่งเสริมและพัฒนาให้โรงเรียนเป็นแหล่งการเรียนรู้ ใช้เครือข่ายการจัดการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับวิธีการนิเทศภายในที่เหมาะสมกับโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก เนื่องจากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีข้อจำกัดค่อนข้างมากในด้านของอัตรากำลัง ทรัพยากร และงบประมาณ
2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จในการจัดการนิเทศภายใน เพื่อนำมาวางแนวทางและพัฒนาระบบการนิเทศภายในสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
3. ควรมีการศึกษาและพัฒนาวิธีการดำเนินการนิเทศภายในเพื่อการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้นเรียน และการนิเทศการสอนโดยครูต่างกลุ่มสาระ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ (2549). แนวทางการดำเนินงานโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก.

### กรุงเทพฯ :

สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.

\_\_\_\_\_ . (2558). แผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พ.ศ. 2558-2561.

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด

\_\_\_\_\_ . (2559). ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง จัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการ

### ภาค.

กรมอนามัย. (2560). **บริหารงานอย่างไรให้ประสบผลสำเร็จ** [ออนไลน์].

แหล่งที่มา:<http://www.anamai.moph.go.th/ewtadmin/ewt/advisor/main.php?filename=manage2> [27 กุมภาพันธ์ 2560]

กรองทอง จิรเดชากุล. (2550). **นวัตกรรมการศึกษา ชุด คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียน.**

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธารอักษร.

กนิษฐา นาวารัตน์. (2549). **การพัฒนา รูปแบบและกลยุทธ์การส่งเสริมความเป็นศูนย์กลาง การศึกษานานาชาติประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้. หลักสูตรปริญญาครุศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**

กิ่งพร ทองใบ.(2549). **กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ = Business strategy & policy.** พิมพ์ครั้งที่ 5.นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

กำพล วิลาลัย. (2549). **การศึกษาการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียนในโครงการ หนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,สำนักงาน. 2550. **แนวทางการกระจายอำนาจบริหาร และการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

ไทยรัฐ (2559). **"โรงเรียนไอซียู"กว่าหมื่นโรง.** [27 ธันวาคม 2559]

- จิณห์ธน อูปาหัง. (2551). **การศึกษาการดำเนินงานนิเทศภายในของโรงเรียนที่ได้รับ  
การรับรองมาตรฐานการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- จุไรรัตน์ สุตรุ่ง. (2559). **การนิเทศภายในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : แดเน็กซ์อินเตอร์คอร์ปอเรชั่น.**
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2552). **พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.**
- ดร.ณิ ไชยเปี่ยม. (2558). **การพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างมหานครน่าอยู่อย่าง  
ยั่งยืน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- ธารรัตน์ มาลัยเถาว์. (2558). **กลยุทธ์การพัฒนาครูประถมศึกษาตามแนวคิดการเรียนรู้ด้วยการ  
นำตนเองและการจัดการศึกษาไปสู่การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์.  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2552). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : บริษัท  
ทริปเพิ้ลกรุ๊ป จำกัด.**
- มิตรชัย สมสำราญกุล. (2555). **การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตาม  
ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์. จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.**
- ฤทัยวรรณ หาญกล้า. (2554). **การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาเพื่อ  
ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
โทศึกษาศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- วรางคณา ผลประเสริฐ. **กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ [ออนไลน์].**  
แหล่งที่มา: <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload/%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B9%88%E0%B8%A7%E0%B8%A2%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%881%E0%B8%8A%E0%B8%B8%E0%B8%94%E0%B8%A7%E0%B8%B4%E0%B8%8A%E0%B8%B2%2058708.pdf>. [23 กุมภาพันธ์ 2560]
- วัชรรา เล่าเรียนดี. (2552). **รูปแบบและกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิด. พิมพ์ครั้งที่  
ที่ 4. ภาควิชาหลักสูตรและวิธีสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขต  
สนามจันทร์ นครปฐม.**
- วัชรรา เล่าเรียนดี. (2556). **ศาสตร์การนิเทศการสอนและการโค้ช การพัฒนาวิชาชีพ : ทฤษฎี  
กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 12. ภาควิชาหลักสูตรและวิธีสอน คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสนามจันทร์ นครปฐม.**

- วรรณพิศ พฤษมาศ. (2553). **การศึกษาการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิพัฒน์ ภู่วิทย. (2555). **กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). **การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก. แนวคิดและ หลักการจัดทำแผนกลยุทธ์(Strategic Planning)**.กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- ภาวิดา ธาธาศรีสุทธิ. (2550). **การจัดและการบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพมหานคร: รามคำแหง.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2553). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2555). **การนิเทศภายในโรงเรียน**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). แพร์: เมืองแพร์การพิมพ์.
- สำนักข่าวอิสรา. (2558). **สมศ.เผย 5 ปัญหาอุปสรรคพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก** [ออนไลน์].  
แหล่งที่มา: [http://www.isranews.org/isra-news/item/43069school\\_43069.html](http://www.isranews.org/isra-news/item/43069school_43069.html)  
[23 กุมภาพันธ์ 2560]
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.(2560). **ขนาดโรงเรียน**. [ออนไลน์].  
แหล่งที่มา: [http://plan.sesao1.go.th/school\\_size.php](http://plan.sesao1.go.th/school_size.php) [27 กุมภาพันธ์ 2560]
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). **นโยบาย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**.
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). **การบริหารงานบุคคลเพื่อรองรับการบริหาร จัดการโรงเรียนขนาดเล็กในอนาคต**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). **การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่ จำเป็นต้องดำรงอยู่อย่างมีคุณภาพ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). **การศึกษาผลกระทบด้านสิทธิและโอกาสทางการศึกษาจากการรวมหรือเลิกโรงเรียนขนาดเล็ก**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). **คุณภาพนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2553-2554.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). **ปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). **สามทศวรรษโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564.**
- องค์กรมหาชน. (2559). **สมศ.ชี้แจงผลประเมินในรอบ 15 ปี 5 ปัญหาจากโรงเรียนสามหมื่นกว่าแห่ง.** [ออนไลน์].แหล่งที่มา:<http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=43890&Key=hotnews> [27 กุมภาพันธ์ 2560]

### ภาษาอังกฤษ

Allen, D.W., and Le Blance. (2005). **A.C. Collaborative Peer Coaching**. Corwin Press.

Andrews, Kenneth J.(1971).**The Concept of Corporate Strategy**. 3<sup>rd</sup> ed.

Irwin.

Best, John W. (1981). **Research in Education**. 4 th ed. New Jersey : Prentice – Hall  
Inc.

Burton, William H., and Brueckner, Lee J. (1955). **Supervision : A Social Process**.  
(3<sup>rd</sup> ed.). New York: Appleton-Country-Crofts.

Certo, S.C.,& Peter, J.P. 1991. **Strategic Management : Concept and Applications**.  
**New York** : MacGraw – Hill.

Coulter, M. (2008). **Strategic Management in Action**. (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson  
Education,Inc.

David, F.R. (2009). **Strategic management : concepts and cases**. 12th ed. Upper  
Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Taylor, M. L. (2005). **Strategic Management: Creating  
Competitive Advantage**. (2<sup>nd</sup> ed.) New York: The McGraw-Hill Companies,Inc.

Donaldson, L. (1980). **Behavioral Supervision: Practical Ways to Change  
Unsatisfactory Behavior and Increase Productivity**. Reading,  
Massachusetts: Addison-Wesley.

Fulmer, R. M. and Franklin, S.G. (1982). **Principles of Professional Management**.  
2<sup>nd</sup> ed. New York: Macmillan.

Glickman, C., Gordon, S., & Ross-Gordon, J. (1990). **Supervision of instruction: A  
developmental approach (2nd ed.)**. Boston: Allyn and Bacon, Inc.,

\_\_\_\_\_. (2010). **Supervision of Instruction: A Developmental Approach**  
(8th ed.). Boston: Allyn & Bacon, Inc.,

Gwynn, Minor J. (1974). **Theory and Practice of Supervision**. New York: Dodd,  
Mead & Company.

Hampton, D. R. (1986). **Inside Management: A Selection of Reading from Business  
Week**. New York: McGraw-Hill.

- Harris, Ben M. (1985). **Supervisory Behaviors in Education**. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Henderson, B. D. (1989). **The Origin of Strategy**. Harvard Business Review.
- Hill, Chales W., and Jones, Gareth R. (2009). **Theory of strategic management with cases**. (8th. ed.) np: South-Western International student edition.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2007). **Management of Strategy: Concepts and Cases**. Ohio: Thomson South-Western.
- Katsioloudes, Marios I. (2006). **Strategic management: global culture perspectives for profit and non-profit Organizations**. Berlington, MA: Elsevier.
- Kotler, P., & Murphy, P. E. (1981). **Strategic Planning for Higher Education**. The Journal of Higher Education, 52, 470-489.
- Lathapipat, D. (2014). **A Study on Closing the School Performance Gap through Better Public Resource Allocation: Thailand**. Forthcoming. Bangkok: World Bank.
- Likert, Rensis. (1970). **The Human Resources : Cases and Concept**. New York : Hart Cout Brace B . World in Coperated.
- Nieto, S. and R. Ramos. (2013). **Decomposition of differences in PISA results in middle income countries**. Background paper prepared for the education for all global monitoring report 2013/4, teaching and learning: achieving quality for all.
- Olivia, Peer F. (1989). **Supervision for Today's Schools**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Longman.
- Pearce II, J. A., & Robinson, R. B., Jr. (2005). **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control**. (9<sup>th</sup> ed.). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Porter, M. E. (1998). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New Year: The Free Press.
- Rothaermel, F.T. (2013). **Strategic Management: Concepts and Cases**. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.



- Stueart, R.D. & Moran, B.B. (2007). **Library and Information Center Management** (6Th ed.) Colorado: Libraries Unlimited. Instructional Role of Librarians in Higher Education. Ph.D. Dissertation. Washington: Washington State University.
- Sergiovanni, T. J. and Starratt,R. J. (1988). **Supervision : Human Perspectives**. New York :McGraw-Hill.
- Thompson, A. A., Jr., & Strickland III, A. J. (2003). **Strategic Management: Concepts and Cases**. (12<sup>th</sup> ed.). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Waterman, R.H., Jr., Peters, T.J., and Phillips, J.R., (1980), **Structure is not organization**. Business Horizons.
- Weihrich, H. (1982). **The TOWS Matrix A Tool for Situational Analysis**. Professor of Management.University of San Francisco.
- Wheelen, Thomas L; & Hunger, David J. (2015). **Strategic Management and Business Policy**. (2<sup>nd</sup> ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Wiles Kimball and Lovell, John T. (1967). **Supervision a Redefinition**. (3<sup>rd</sup> ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- World bank. (2017). **Thailand Population growth**[Online]. Available from: <http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.GROWI2017>, Febuary 4]
- Yamane, Taro. (1973). **Statistic : An Introductive Analysis**. (3<sup>rd</sup> ed). New York: Harper and Row.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือในการวิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ อีระวนิชตระกูล	รองคณบดีฝ่ายพัฒนานิสิต คณะศึกษาศาสตร์ สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
ดร. บุษราคัม ศรีจันทร์	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มแผน และนโยบาย หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร
อาจารย์ พูลศักดิ์ จิตสว่าง	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนวลนรดิศ

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจประเมิน (ร่าง) กลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

อาจารย์ ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
นางสาวประภาพร จันทร์ศรี	นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ
นางสาวภิญญาพัชญ์ เชื้อจันทร์ยอด	สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง กลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก**

**คำชี้แจง**

4. การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียน

มัธยมศึกษาขนาดเล็ก และวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็งของการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก รวมทั้งนำเสนอกลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

5. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือ

ครูวิชาการ และครู

6. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพพึงประสงค์ของงานสภาพการนิเทศภายใน

โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

**ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

7. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้นี้เท่านั้น และมีการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อท่านผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคลทั้งสิ้น ดังนั้นการได้มาซึ่งข้อมูล ที่ถูกต้องและครบถ้วนตามสภาพความเป็นจริงของท่าน มีความสำคัญอย่างยิ่งส่งผลให้งานวิจัยมีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้อ้างอิง และก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำเสนอกลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของระบบการบริหารโรงเรียนต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอความกรุณา  
ท่านตอบ

แบบสอบถาม และส่งคืนทางไปรษณีย์โดยใช้ซองที่แนบมาพร้อมแบบสอบถามนี้ภายในวันจันทร์ที่ 29  
พ.ค. 60 จักเป็นพระคุณยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวนนทพร พนาตรีสวัสดิ์  
นิสิตมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถาม เรื่อง กลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก  
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสถานภาพและประสบการณ์ของท่าน

1. เพศ	<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง	(สำหรับ ผู้วิจัย)
2. อายุ	<input type="checkbox"/> ไม่เกิน 30 ปี	<input type="checkbox"/> 31-40 ปี	( ) 1
	<input type="checkbox"/> 41-50 ปี	<input type="checkbox"/> 50 ปีขึ้นไป	( ) 2
3. ประสบการณ์สอน	<input type="checkbox"/> ไม่เกิน 10 ปี	<input type="checkbox"/> 11-20 ปี	
	<input type="checkbox"/> 21-30 ปี	<input type="checkbox"/> 31 ปีขึ้นไป	( ) 3
4. ตำแหน่ง	<input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา		
	<input type="checkbox"/> รองผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ		
	<input type="checkbox"/> ครู		( ) 4
5. ระดับการศึกษาสูงสุด	<input type="checkbox"/> ระดับปริญญาตรี		
	<input type="checkbox"/> ระดับปริญญาโท		
	<input type="checkbox"/> ระดับปริญญาเอก		( ) 5
6. จำนวนนักเรียนในโรงเรียน	<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 50 คน	<input type="checkbox"/> 50-100 คน	
	<input type="checkbox"/> 101-200 คน	<input type="checkbox"/> 201-300 คน	
	<input type="checkbox"/> 301-400 คน	<input type="checkbox"/> 401-500 คน	( ) 6
7. จำนวนครูในโรงเรียน	<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 10 คน	<input type="checkbox"/> 10-20 คน	
	<input type="checkbox"/> 20-30 คน	<input type="checkbox"/> 31คนขึ้นไป	( ) 7

ตอนที่ 2 สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพพึงประสงค์ของการนิเทศภายใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกับ “สภาพปัจจุบัน”  
และ “สภาพพึงประสงค์” ตามความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งมีความหมายตามเกณฑ์ค่าระดับ  
คะแนน ดังนี้

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน”

- ระดับคะแนน 5 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับ มากที่สุด
- ระดับคะแนน 4 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับ มาก
- ระดับคะแนน 3 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับ ปานกลาง
- ระดับคะแนน 2 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับ น้อย
- ระดับคะแนน 1 หมายถึง สภาพปัจจุบันที่ตรงกับความเป็นจริงในระดับ น้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพพึงประสงค์”

- ระดับคะแนน 5 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นในระดับ มากที่สุด
- ระดับคะแนน 4 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นในระดับ มาก
- ระดับคะแนน 3 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นในระดับ ปานกลาง
- ระดับคะแนน 2 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นในระดับ น้อย
- ระดับคะแนน 1 หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นในระดับ น้อยที่สุด

สภาพการณ์เทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					(สำหรับผู้วิจัย)
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.การวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียน											
1.1 การรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา											
1) โรงเรียนจัดบุคลากรเพื่อศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียน เพื่อการจัดการนิเทศภายใน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 8
2) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูสะท้อนปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 9
3) บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันคิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาเรื่องการนิเทศภายใน ให้ตรงกับความ เป็นจริง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 10
4) โรงเรียนมีระบบจัดเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 11
5) โรงเรียนใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาเรื่องการนิเทศภายในของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 12
6) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาเรื่องการนิเทศภายในของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 13
7) การจัดการนิเทศภายในของโรงเรียนสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 14
1.2 วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา											
8) โรงเรียนนำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้เห็นสภาพปัจจุบันของปัญหาและความต้องการการนิเทศภายในที่แท้จริงของโรงเรียนในแต่ละด้านอย่างชัดเจน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 15
9) โรงเรียนส่งเสริมให้ครูร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการนิเทศภายใน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 16
10) โรงเรียนวิเคราะห์ข้อมูล ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อการนิเทศภายใน เพื่อหาทางแก้ไขร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 17
11) ครูมีส่วนร่วมในการอภิปรายวิเคราะห์ความผิดพลาด เพื่อช่วยกันเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาการนิเทศภายใน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 18

สภาพการณ์เทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน					สภาพ ที่พึงประสงค์					(สำหรับ ผู้วิจัย)
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>1.3 การลำดับความสำคัญของปัญหา</b>											
12) บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อการนิเทศตามลำดับความจำเป็น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 19
13) โรงเรียนจัดประชุมและอภิปรายร่วมกับโรงเรียนเครือข่ายเพื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของปัญหาการนิเทศภายใน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 20
14) โรงเรียนนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญเพื่อนิเทศและพัฒนาการนิเทศภายใน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 21
15) โรงเรียนให้ความสำคัญกับประเด็นการนิเทศภายในที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาเป็นอันดับต้น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 22
16) โรงเรียนจัดประชุม อภิปรายร่วมกับโรงเรียนเครือข่ายและชุมชนเพื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของปัญหาการนิเทศภายใน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 23
17) การลำดับความสำคัญของปัญหาการนิเทศภายในสอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก แผนยุทธศาสตร์การจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 24
<b>2.การวางแผนการนิเทศ</b>											
<b>2.1 การจัดโครงสร้างการนิเทศภายใน</b>											
18) โรงเรียนจัดทำโครงสร้างนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพปัญหา กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการนิเทศภายในไว้ชัดเจน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 25
19) โรงเรียนการจัดทำแผนการนิเทศร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 26
20) โรงเรียนกำหนดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียนจากการคำนวณอัตรากำลังบุคลากรภายในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 27
21) การวางแผนการนิเทศภายในเกิดจากการทำงานร่วมกันของครูทุกคนในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 28
22) นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีส่วนสำคัญในการจัดโครงสร้างการนิเทศภายใน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 29
23) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังในการจัดการนิเทศภายใน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 30



สภาพการณ์เทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					(สำหรับ ผู้วิจัย)
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>2.2 การจัดบุคลากร</b>											
24) โรงเรียนมีการจัดสรรอัตรากำลังภายในโรงเรียนเพื่อการทำงานเทศภายในอย่างเป็นระบบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 31
25) โรงเรียนสร้างเครือข่ายกับโรงเรียนอื่นเพื่อการทำงานเทศภายใน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 32
26) ผู้นิเทศโรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายมีการแจ้งขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานเทศภายในให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 33
27) ครูต่างกลุ่มสาระสามารถหมุนเวียนช่วยนิเทศเพื่อนครูได้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 34
<b>2.3 การจัดสรรทรัพยากร</b>											
28) ครูมีส่วนร่วมในการระดมทุนและทรัพยากรเพื่อพัฒนาการเทศภายในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 35
29) โรงเรียนร่วมมือกับโรงเรียนเครือข่ายจัดหาแลกเปลี่ยนเครื่องมือ สื่อที่เป็นประโยชน์ เพื่อพัฒนาการเทศภายใน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 36
30) โรงเรียนจัดหาวิธีการจัดสรรงบประมาณในการเทศภายในอย่างเพียงพอ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 37
31) โรงเรียนส่งเสริมให้ครูใช้สื่อการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมช่วยในการจัดการเรียนการสอน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 38
32) โรงเรียนมีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการจัดการเทศภายในสำหรับการจัดการเรียนการสอนแบบเรียนร่วม หรือคละชั้น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 39
33) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสนับสนุนงบประมาณในการจัดการเทศภายใน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 40

สภาพการณ์เทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					(สำหรับผู้วิจัย)
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>2.4 การทำแผนการนิเทศ</b>											
34) โรงเรียนกำหนดให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวางแผนการนิเทศภายในและกำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติการนิเทศภายในอย่างชัดเจนทั้งผู้นิเทศของโรงเรียนและโรงเรียนเครือข่าย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 41
35) แผนการจัดการนิเทศภายในมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 42
36) แผนการนิเทศภายในโรงเรียนคำนึงถึงอัตรากำลังและงบประมาณของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 43
37) ครูมีส่วนร่วมในการใช้ข้อมูลเพื่อการนิเทศอย่างมีระบบ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 44
38) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายร่วมจัดทำปฏิทินในการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 45
39) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายร่วมกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการนิเทศภายใน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 46
40) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีส่วนสนับสนุนช่วยเหลือในการทำแผนการนิเทศภายในของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 47
<b>2.5 การสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ</b>											
41) โรงเรียนมีการประสานงานกับโรงเรียนเครือข่ายจัดทำสื่อและเครื่องมือ เพื่อใช้ในการนิเทศภายในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 48
42) ผู้นิเทศโรงเรียนเลือกใช้เครื่องมือประเมินโครงการนิเทศภายในโรงเรียนโดยคำนึงถึงบริบทของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 49
43) ผู้นิเทศทำความเข้าใจในการใช้สื่อและเครื่องมือการนิเทศได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 50
44) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายมีการพัฒนาสื่อและเครื่องมือการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 51
45) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในด้านเทคโนโลยีการสร้างสื่อและเครื่องมือเกี่ยวกับการนิเทศภายใน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 52
46) โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างสื่อและเครื่องมือเกี่ยวกับการนิเทศภายใน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 53

สภาพการณ์เทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน					สภาพ ที่พึงประสงค์					(สำหรับ ผู้วิจัย)
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
3.การปฏิบัติการนิเทศ											
3.1 การจัดการกิจกรรมการนิเทศ											
47) โรงเรียนจัดประชุมครูผู้รับการนิเทศและผู้นิเทศเพื่อชี้แจงรายละเอียดการนิเทศภายในโรงเรียนให้ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 54
48) ครูมีความรู้ความเข้าใจ และได้รับการอบรมและพัฒนาเพื่อจัดการเรียนการสอนแบบเรียนร่วมหรือคละชั้น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 55
49) ครูผู้นิเทศเข้าเยี่ยมชมชั้นเรียนตามแผนการนิเทศที่วางไว้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 56
50) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน โดยการลงมือปฏิบัติตามแผน และปฏิทินการนิเทศ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 57
51) โรงเรียนมีการจัดการกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนที่เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้นหรือเรียนร่วม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 58
52) โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการกิจกรรมการนิเทศ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 59
53) กิจกรรมการนิเทศคำนึงถึงอัตรากำลังและงบประมาณของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 60
54) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถาบันอุดมศึกษามีส่วนช่วยในการจัดการกิจกรรมการนิเทศภายใน เช่นการจัดอบรมให้ความรู้แก่ครู การส่งศึกษานิเทศก์หรือผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือการนิเทศภายใน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 61
3.2 การประสานงานและอำนวยความสะดวก											
55) โรงเรียนจัดสรรพื้นที่และเวลาให้ครูได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่างเป็นกันเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 62
56) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และมีการร่วมมือกับโรงเรียนเครือข่าย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 63
57) ผู้นิเทศมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับการนิเทศ สะดวกในการนิเทศ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 64
58) โรงเรียนจัดให้มีแหล่งค้นคว้าทางวิชาการ เช่น ห้องปฏิบัติการหลักสูตร หนังสือ คู่มือครู และวัสดุที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ครูค้นคว้า	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 65
59) โรงเรียนมีการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนกับสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรภายนอก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 66
60) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีส่วนช่วยในการประสานและอำนวยความสะดวกในการจัดการนิเทศภายใน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 67

สภาพการณ์เทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน					สภาพ ที่พึงประสงค์					(สำหรับ ผู้วิจัย)
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>3.3 การสร้างขวัญกำลังใจ</b>											
61) ผู้นิเทศให้เกียรติและยกย่องผลงานและพัฒนาการของผู้รับ การณ์เทศ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 68
62) ผู้นิเทศให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกแก่ผู้รับการณ์เทศ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 69
63) ผู้นิเทศกล่าวชมเชยหรือยกย่องครูที่มีพัฒนาการที่ดี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 70
<b>4.การประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ</b>											
<b>4.1 การกำกับติดตามงานนิเทศ</b>											
64) ผู้นิเทศติดตามผลพัฒนาการของครูภายหลังการนิเทศ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 71
65) ผู้นิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูที่ได้นำวิธีการสอน ไปใช้ และให้คำแนะนำเพิ่มเติม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 72
66) ผู้นิเทศมีการนัดหมายการสังเกตการสอนเพิ่มเติม เพื่อช่วย ให้ครูปรับปรุงการสอนอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 73
67) ผู้นิเทศเปิดโอกาสให้ครูพูดคุยและให้คำปรึกษาเป็นระยะ เพื่อติดตามความก้าวหน้า	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 74
68) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ การกำกับติดตามงานนิเทศ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 75
69) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการกำกับติดตามผลการ ดำเนินการนิเทศภายใน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 76
<b>4.2 การประเมินผลการดำเนินงานนิเทศและวางแนวทางในการแก้ไข</b>											
70) ครูมีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจาก การณ์เทศภายในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 77
71) ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะ เกี่ยวกับผลการประเมินการณ์เทศภายในโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 78
72) ครูได้รับคำปรึกษา/แนะนำเกี่ยวกับการคลี่คลายการเรียนการ แก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอน และการวัดประเมินผล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 79
73) โรงเรียนรายงานผลการประเมินให้บุคลากรในโรงเรียนและ ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 80
74) โรงเรียนนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล ไปใช้ในการ ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการณ์เทศภายในโรงเรียนให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 81
75) ครูได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียน การสอน ด้วยกระบวนการนิเทศในรูปแบบที่หลากหลายตามความ เหมาะสมของแต่ละบุคคล	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 82
76) โรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายมีการตรวจสอบหรือ ประเมินผลการนิเทศว่าการดำเนินงานนิเทศภายในที่ผ่านมา ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	( ) 83



**แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้**  
**(ร่าง) กลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก**

**คำอธิบาย**

1. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ดำเนินการโดยนำผลการวิจัยจากสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์

2. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้นี้ แบ่งเป็น 4 กลยุทธ์หลัก 12 กลยุทธ์รอง ดังนี้  
กลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์รอง  
28 วิธีการดำเนินการ คือ

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพการจักระบบข้อมูลเพื่อการนิเทศภายในอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์รอง

1.1 สนับสนุนให้เกิดการรวบรวมปัญหาการจัดการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ

1.2 ส่งเสริมการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการนิเทศภายในให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 2 เร่งพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการการนิเทศภายในโรงเรียน

กลยุทธ์รอง

2.1 ส่งเสริมการวางแผนจัดการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ

2.2 สนับสนุนการจัดการทรัพยากรและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 ผลักดันให้เกิดภาคีเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการนิเทศภายใน

กลยุทธ์รอง

3.1 ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้

3.2 สร้างความร่วมมือจากองค์กรต่าง ๆ และโรงเรียนเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการนิเทศ

ภายใน

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบการประเมินและรายงานผลการนิเทศภายในให้มีคุณภาพ

กลยุทธ์รอง

4.1 เสริมสร้างศักยภาพระบบกำกับติดตามงานนิเทศ

4.2 ส่งเสริมการประเมินผลการนิเทศภายในให้มีคุณภาพ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวนันทพร พนาตรีสวัสดิ์

นิสิตระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขานิเทศการศึกษาศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย







(ร่าง) กลยุทธ์	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์ที่ 3 ผลักดันให้เกิดภาคีเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการนิเทศภายใน											
กลยุทธ์รอง 3.1 ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้											
1) จัดสรรพื้นที่และเวลาเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับชุมชนและโรงเรียนเครือข่าย											
2) จัดแหล่งค้นคว้าทางวิชาการเพื่อให้ครูเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย											
กลยุทธ์รอง 3.2 สร้างความร่วมมือจากองค์กรต่าง ๆ และโรงเรียนเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการนิเทศภายใน											
1) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงอัตรากำลังและงบประมาณของโรงเรียน ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถาบันอุดมศึกษา											
2) แลกเปลี่ยนสื่อและเครื่องมือเพื่อการนิเทศภายในร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย											
3) ร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถาบันอุดมศึกษาในการจัดการอบรมและพัฒนาคำดำเนินการนิเทศภายใน											
4) โรงเรียนมีผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกในการให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ แนะนำเกี่ยวกับการนิเทศภายใน											



## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวนนทพร พนาตรีสวัสดิ์ เกิดเมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2533 ที่จังหวัดปราจีนบุรี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 1) สาขาวิชามัธยมศึกษา มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2555 หลังจากสำเร็จการศึกษาได้เข้าทำงานเป็นครูโรงเรียนจิตรลดา จากนั้นเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขานิเทศการศึกษ ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2558

