



แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา Mukdahan
Guidelines for Developing Internal Supervision in Schools
under Mukdahan Primary Educational Service Area Office

เสกสิทธิ์ แข็งแรง¹ ปรัชญา ธงพานิช^{2*} และ สุมาลี ศรีพุทธรินทร์³
Seksit Khaengraeng,¹ Pratya Thongpanit^{2*} and Sumalee Sriputtarin³

Article History

Receive: December 5, 2025
Revised: December 25, 2025
Accepted: December 29, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ศึกษาความต้องการจำเป็น และประเมินความเหมาะสมของแนวทางการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา Mukdahan เป็นการศึกษาแบบผสมผสาน ดำเนินการวิจัย 2 ระยะ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 262 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับอยู่ระหว่าง 0.98-0.99 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) และตรวจสอบคุณภาพแนวทาง โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก และผู้ทรงคุณวุฒิรวม 8 ท่าน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการนิเทศภายใน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด 2) ผลการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่าด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการสะท้อนผลและพัฒนาการนิเทศ (PNI_{modified} = 0.21) รองลงมาคือด้านการสร้างขวัญและกำลังใจการนิเทศ และ 3) แนวทางที่พัฒนาประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ การวางแผนการนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศ การประเมินผลการนิเทศ การสร้างขวัญและกำลังใจการนิเทศ และการสะท้อนผลและพัฒนาการนิเทศ โดยผลการประเมินแนวทางพบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การนิเทศภายใน; แนวทางการนิเทศ; ผู้บริหารสถานศึกษา; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา Mukdahan; ความต้องการจำเป็น

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม, Master's Degree Student in Education Administration and Development, Faculty of Education, Nakhon Phanom University

²⁻³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม, Assistant Professor, Faculty of Education, Nakhon Phanom University

*Corresponding author E-mail: p.thongpanit@npu.ac.th



ABSTRACT

This research aims to study the current and desired state, identify needs, and evaluate the suitability of internal supervision guidelines for educational institutions under the Mukdahan Primary Education Service Area Office. This research employed a mixed-methods approach, which was conducted in two phases. The sample includes 262 school administrators and teachers selected through stratified random sampling. The research instrument is a questionnaire with an overall reliability coefficient between 0.98 and 0.99. Data analysis was performed using the Priority Needs Index (PNI_{modified}), and the quality of the guidelines was verified by 8 key informants and experts. The research findings were as follows: 1) The overall current state of internal supervision is high, while the desired state is at the highest level. 2) The needs assessment results indicated that the area with the highest need is reflection and development of supervision (PNI_{modified} = 0.21), followed by building morale and motivation for supervision. 3) The developed guidelines consist of 6 areas: studying the current state, problems, and needs; supervision planning; supervision implementation; supervision evaluation; building morale and motivation for supervision; and reflection and development of supervision. The evaluation of the guidelines found that they are highly suitable and feasible.

Keywords : Internal Supervision; Supervision Guidelines; School Administrators; Mukdahan Primary Educational Service Area Office; Needs

บทนำ

คุณภาพของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานนับเป็นกลไกสำคัญที่สุดในการพัฒนาทุนมนุษย์ ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) ที่มุ่งเน้นการพลิกโฉมประเทศไทยสู่สังคมก้าวหน้าอย่างยั่งยืน การยกระดับคุณภาพการศึกษาจึงเป็นภารกิจเร่งด่วน โดยเฉพาะบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการที่ต้องขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เท่าทันต่อพลวัตดังกล่าว (Office of the National Economic and Social Development Council, 2023)

จุดเปลี่ยนสำคัญของการบริหารการศึกษาไทยเกิดขึ้นเมื่อมีการประกาศใช้ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะ (ว9/2564) หรือระบบ PA (Performance Agreement) ซึ่งเป็นมาตรการเชิงรุกที่กำหนดให้ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการมาเป็นโค้ช (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) โดยใช้กระบวนการนิเทศภายในเป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนและประกันคุณภาพการศึกษา (Office of the Basic Education Commission, 2021) แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีการนิเทศสากลของ Zepeda (2017) ; Glickman et al. (2018) ที่เน้นย้ำว่าการนิเทศที่มีประสิทธิภาพต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนา (Developmental) มากกว่าการจับผิด (Inspection) และต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน

อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดดังกล่าวมาสู่การปฏิบัติจริงในบริบทการศึกษาไทยภายใต้ระบบ PA กลับเผชิญความท้าทายสำคัญ หรือช่องว่างการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Implementation Gap) กล่าวคือ ระบบ PA มีความซับซ้อนในตัวเองที่เป็นทั้งเครื่องมือพัฒนา และเครื่องมือประเมินผลให้คุณให้โทษในเวลาเดียวกัน งานวิจัยของ Hoque (2020) ; Hallinger et al. (2022) ชี้ให้เห็นว่าหากสถานศึกษาขาดวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ (Trust) การนิเทศจะถูกลดทอนคุณค่าลงเหลือเพียงพิธีกรรมทางเอกสาร (Ritualism) เพื่อรองรับการประเมินเท่านั้นซึ่งสอดคล้องกับ Rigby et al. (2021) สภาพปัญหาที่พบในประเทศไทย ที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังยึดติดกับรูปแบบการสั่งการแบบเดิมขาดทักษะการเป็นโค้ช (Coaching) ส่งผลให้ครูผู้สอนมองการนิเทศว่าเป็นภาระและความกดดัน มากกว่าโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ

ปรากฏการณ์ดังกล่าวสะท้อนภาพชัดเจนในบริบทการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มุกดาหาร ซึ่งรับผิดชอบสถานศึกษา 247 แห่งในพื้นที่ชายแดนและพหุวัฒนธรรม กำลังเผชิญความท้าทายจากความไม่เชื่อมโยงระหว่างนโยบายประเมินวิทยฐานะ (PA) กับกระบวนการนิเทศภายใน ส่งผลให้เกิดภาวะงานทับซ้อนและภาระธุรการที่บั่นทอนเวลาจัดการเรียนรู้ (Office of the Teachers' Civil Service and Educational Personnel Commission, 2021a) โดยรายงานผลการนิเทศ (Mukdahan Primary Educational Service Area Office, 2024) บ่งชี้ว่า

การใช้แนวปฏิบัติเดียว (One Size Fits All) กับทุกบริบท ทำให้การนิเทศแปรสภาพเป็นการตรวจสอบเอกสารมากกว่า การเป็นกัลยาณมิตรทางวิชาการ สอดคล้องกับ Rigby et al. (2021) ที่พบว่านโยบายจากส่วนกลางมักสร้างความกดดัน หากขาดความยืดหยุ่น สถานการณ์นี้จึงสะท้อนช่องว่างทางวิชาการที่ต้องเร่งพัฒนาแนวทางนิเทศที่เน้นการโค้ช (Knight, 2022) เพื่อเปลี่ยนภาระงานให้เป็นพลังในการยกระดับคุณภาพผู้เรียนอย่างแท้จริง

จากมูลเหตุจูงใจและสภาพปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมุ่งมั่นที่จะวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานนิเทศภายใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้และสร้างแนวทางปฏิบัติ ที่ไม่ได้หยุดยั้งแค่ทฤษฎี แต่เป็นแนวทางที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่และเงื่อนไขของระบบ PA อันจะเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการเปลี่ยนผ่านกระบวนการนิเทศสู่การยกระดับคุณภาพครูและผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี
2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี
3. เพื่อประเมินความเหมาะสมของแนวทางการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี

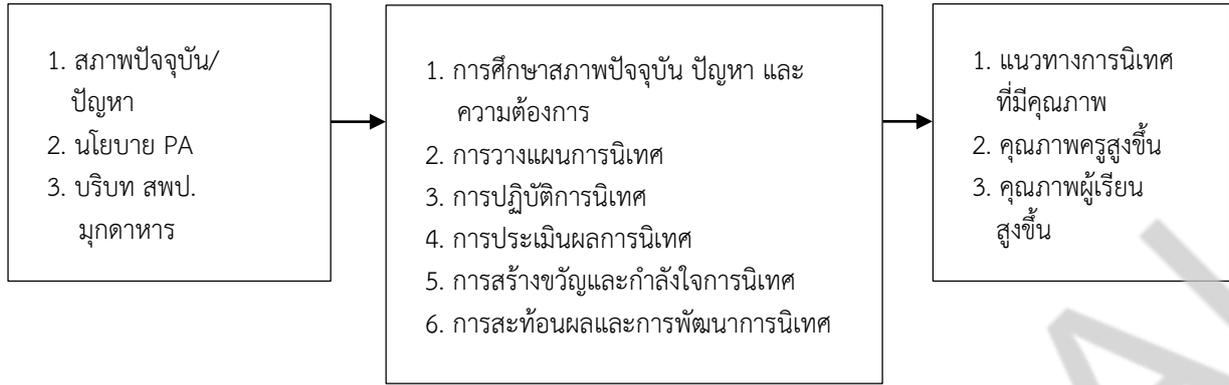
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี และหลักการนิเทศภายในสถานศึกษา

การนิเทศภายในเป็นหัวใจสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้ให้ทัศนะ เกี่ยวกับกระบวนการนิเทศไว้อย่างหลากหลาย การนิเทศภายในสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ไม่ใช่เพียงกระบวนการตรวจสอบ การปฏิบัติงาน แต่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลง (Performance Agreement: PA) ตามหลักเกณฑ์ ว9/2564 Office of the Teachers' Civil Service and Educational Personnel Commission (2021b) ; Erawan & Erawan (2024) ได้เน้นย้ำว่าการนิเทศแนวใหม่ต้องเชื่อมโยงกับการพัฒนาสมรรถนะครู ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) โดยผู้บริหารต้องปรับบทบาทจากผู้ประเมินเป็นโค้ช (Coach) ที่ให้ข้อมูล ป้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Zepeda (2017) มองว่าการนิเทศเป็นกระบวนการพัฒนาวิชาชีพที่เน้น การทำงานร่วมกัน ในขณะที่นักวิชาการไทยอย่าง Wonganutroroj (2010) ; Lowriendee (2013) เน้นย้ำกระบวนการที่เป็น ระบบ (Systematic Process)จากการสังเคราะห์กระบวนการนิเทศของ Deming (PDCA Cycle) ร่วมกับแนวคิดการนิเทศ แบบร่วมมือของ Harris (1985) และการนิเทศแนวใหม่ของ Beach & Reinhartz (2000) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และกระบวนการนิเทศการศึกษาจากนักวิชาการชั้นนำ Harris (1985) ; Glickman et al. (2013) ; Ampai (2021) ; Namthongton & Jaichalad (2022) เพื่อให้ได้มาซึ่งกรอบแนวคิดของการวิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบสำคัญ ของการดำเนินงานนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพได้ 6 ด้าน ดังนี้ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ 2) การวางแผนการนิเทศ 3) การปฏิบัติการนิเทศ 4) การประเมินผลการนิเทศ 5) การสร้างขวัญและกำลังใจการนิเทศ 6) การสะท้อนผลและการพัฒนาการนิเทศ

กรอบแนวคิดการวิจัย

สำหรับการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และกระบวนการนิเทศการศึกษา จากนักวิชาการชั้นนำ Harris (1985) ; Glickman et al. (2013) ; Ampai (2021) ; Namthongton & Jaichalad (2022) เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการบริหารงานวิชาการยุคใหม่ (ว9/2564) โดยกำหนดกรอบแนวคิดการพัฒนาแนวทางการนิเทศ ภายในสถานศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรสังเคราะห์ 6 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเป็นวงจรคุณภาพ ดังภาพที่ 1



วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามุกดาหาร ปีการศึกษา 2568 จำนวน 174 แห่ง รวมทั้งสิ้น 2,619 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามุกดาหาร ปีการศึกษา 2568 จำนวน 262 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา 74 คน และครูผู้สอน 188 คน ใช้เกณฑ์ร้อยละ ของประชากร ตามแนวคิดของ Srisaard (2017) โดยกำหนดสัดส่วนร้อยละ 10 ของประชากร ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นชั้นในการสุ่ม และทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับสลาก

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพและประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) มุ่งเน้นการศึกษาสภาพ ปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค้นหาความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในสถานศึกษา ดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1.1 การสำรวจสภาพการดำเนินงานศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศ ภายในสถานศึกษา ตามกรอบแนวคิดการวิจัย 6 ด้าน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มุกดาหาร จำนวน 262 คน ได้มาโดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 10 ตามแนวคิดของ Srisaard (2017) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 1.2 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น นำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1.1 มาวิเคราะห์สังเคราะห์และ คำนวณหาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI_{modified}) เพื่อนำผลที่ได้มา กำหนด เป็นประเด็นสำคัญในการยกร่างแนวทางพัฒนา

ระยะที่ 2 การพัฒนาและประเมินแนวทางการนิเทศ (Development & Evaluation) มุ่งเน้นการสร้าง แนวทางการนิเทศภายในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและผ่านการตรวจสอบคุณภาพ ดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 2.1 การยกร่างแนวทางการพัฒนา ดำเนินการโดยนำผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) จากระยะที่ 1 มาบูรณาการร่วมกับการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ประกอบด้วย ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ที่มีวุฒิ ทางการศึกษาในระดับปริญญาตรีบัณฑิต และเป็นผู้ที่มีการปฏิบัติงานหรือมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายใน จำนวน 3 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อยกร่างแนวทางการพัฒนาการนิเทศภายใน สถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2.2 การตรวจสอบและประเมินแนวทาง นำร่างแนวทางที่ได้จากขั้นตอนที่ 2.1 ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ (Experts) จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้อง (Accuracy) ความเหมาะสม (Suitability) และความเป็นไปได้ (Feasibility) ของแนวทาง เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ก่อนนำไปเผยแพร่



เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ฉบับ ดังนี้

1. แบบสอบถาม (Questionnaire) สำหรับการศึกษาสภาพและประเมินความต้องการจำเป็น (ระยะที่ 1) แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในสถานศึกษา ตามกรอบแนวคิด 6 ด้าน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (5-Point Rating Scale)

คุณภาพของเครื่องมือ แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 และผ่านการทดลองใช้ (Try-out) เพื่อหาคุณภาพรายข้อ และทั้งฉบับ ดังนี้

1) ด้านสภาพปัจจุบัน มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r_{xy}) อยู่ระหว่าง 0.48 - 0.91 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (α -Coefficient) เท่ากับ 0.99

2) ด้านสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r_{xy}) อยู่ระหว่าง 0.31 - 0.93 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (α -Coefficient) เท่ากับ 0.98

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) สำหรับผู้ให้ข้อมูลหลักในการยกเว้นแนวทาง (ระยะที่ 2) ครอบคลุมกรอบแนวคิดทั้ง 6 ด้าน

3. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ (Evaluation Form) สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินแนวทางการพัฒนา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยได้ผ่านการรับรองการวิจัยในมนุษย์ (184/2568) ใช้ระยะเวลาในช่วงภาคเรียนที่ 1/2568 ส่งแบบสอบถามข้อมูลผ่านรูปแบบออนไลน์ (Google Forms) ไปยังกลุ่มตัวอย่างสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ครอบคลุมด้วยกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครู จำนวน 262 ฉบับ มีอัตราการตอบกลับคิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ หาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนี IOC หาค่าอำนาจจำแนก (r_{xy}) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

2. สถิติพื้นฐานและการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปใช้ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) วิเคราะห์ระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมาย Srisaard (2017) ดังนี้

- 4.51 - 5.00 หมายถึงอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 - 4.50 หมายถึงอยู่ในระดับมาก
- 2.51 - 3.50 หมายถึงอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 - 2.50 หมายถึงอยู่ในระดับน้อย
- 1.00 - 1.50 หมายถึงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยใช้สูตร PNI modified = $(I - D) / D$ (Wongwanich, 2019)

ระยะที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และวิเคราะห์ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตามเกณฑ์การแปลผลแบบเดียวกันกับระยะที่ 1



ผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา

การพัฒนาการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ	4.31	.57	มาก	4.81	.26	มากที่สุด
2. การวางแผนการนิเทศ	4.17	.61	มาก	4.80	.24	มากที่สุด
3. การปฏิบัติการนิเทศ	4.24	.64	มาก	4.81	.28	มากที่สุด
4. การประเมินผลการนิเทศ	4.15	.64	มาก	4.76	.25	มากที่สุด
5. การสร้างขวัญและกำลังใจการนิเทศ	4.16	.60	มาก	4.90	.20	มากที่สุด
6. การสะท้อนผลและพัฒนาการนิเทศ	4.11	.53	มาก	4.97	.19	มากที่สุด
รวม	4.19	.47	มาก	4.84	.18	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ ($\bar{X} = 4.31$) ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ด้านการสะท้อนผลและพัฒนาการนิเทศ ($\bar{X} = 4.11$) สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.84$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารและครูมีความต้องการในระดับมากที่สุด ทุกด้าน โดยด้านที่มีความต้องการสูงสุด คือ ด้านการสะท้อนผลและพัฒนาการนิเทศ ($\bar{X} = 4.97$) รองลงมาคือ ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ($\bar{X} = 4.90$)

ประเด็นด้านสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ช่องว่างของการปฏิบัติผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการนิเทศภายในอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$) แต่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.84$) ส่วนต่างคะแนนนี้แสดงให้เห็นถึงความกระหาย ในการพัฒนาคุณภาพ (Thirst for Quality) ของบุคลากรในสังกัด สพป.มุกดาหาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Saengthong et al. (2022) ที่ศึกษาการนิเทศภายในยุค New Normal พบว่า ครูมีความคาดหวังต่อรูปแบบการนิเทศที่ผสมผสานเทคโนโลยี (Hybrid Supervision) และต้องการความชัดเจนของเป้าหมายมากกว่าในอดีต ทั้งนี้ การที่สภาพปัจจุบันยังไม่ถึงระดับมากที่สุด อาจเป็นผลมาจากข้อจำกัดด้านภาระงานและเวลา ดังที่ Harris & Jones (2020) ได้อภิปรายไว้ว่า ระบบการศึกษาทั่วโลกกำลังเผชิญกับภาวะ Policy Overload หรือนโยบายทับซ้อน ทำให้ผู้บริหารมีเวลาในการนิเทศชั้นเรียนจริงน้อยลง จึงเกิดช่องว่างระหว่างความคาดหวังและการปฏิบัติจริง อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าบุคลากรมีความพร้อม (Readiness) ที่จะรับการพัฒนามหากมีแนวทางที่เหมาะสมรองรับ

2. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ในการพัฒนาการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา

การพัฒนาการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา	D	I	PNI _{Modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ	4.31	4.81	0.12	6
2. การวางแผนการนิเทศ	4.17	4.80	0.15	3
3. การปฏิบัติการนิเทศ	4.24	4.81	0.13	5
4. การประเมินผลการนิเทศ	4.15	4.76	0.15	4
5. การสร้างขวัญและกำลังใจการนิเทศ	4.16	4.90	0.18	2
6. การสะท้อนผลและพัฒนาการนิเทศ	4.11	4.97	0.21	1
รวม	4.19	4.84	0.16	

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.16 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็น ลำดับที่ 1 คือ ด้านการสะท้อนผลและพัฒนาการนิเทศ (PNI_{Modified} = 0.21) รองลงมาคือ ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจการนิเทศ (PNI_{Modified} = 0.18) และด้านการวางแผนการนิเทศ (PNI_{Modified} = 0.15) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ (PNI_{Modified} = 0.12)

ประเด็นด้านความต้องการจำเป็นเร่งด่วน ผลการวิจัยพบว่า ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ที่สูงที่สุดคือ ด้านการสะท้อนผลและพัฒนาการนิเทศ (PNI_{Modified} = 0.21) รองลงมาคือ ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ (PNI_{Modified} = 0.18) ปรากฏการณ์นี้สะท้อนให้เห็นถึงจุดเปลี่ยน (Turning Point) ของกระบวนการบริหารงานวิชาการในยุควิถีใหม่ กล่าวคือภายหลังจากประกาศใช้หลักเกณฑ์การประเมินวิทยฐานะใหม่ (PA) ผู้บริหารและครูเริ่มตระหนักว่าการนิเทศแบบเดิมที่เน้นการตรวจสอบเอกสารหรือการสั่งการ (Inspection) ไม่สามารถตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงในชั้นเรียนได้อีกต่อไป ยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในระดับนานาชาติของ Knight (2022) ที่ระบุว่า Instructional Coaching หรือการชี้แนะทางวิชาการที่เน้นความเป็นหุ้นส่วน (Partnership) มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูมากกว่าการอบรมแบบดั้งเดิมถึง 3 เท่า ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยของ Tschannen-Moran (2020) ที่ย้ำว่า ความไว้วางใจระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ คือตัวแปรทำนายความสำเร็จของการพัฒนาสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์สูงสุด และสอดคล้องกับงานวิจัยในบริบทไทยของ Chantasombat (2023) ที่พบว่า การบริหารงานวิชาการที่ประสบความสำเร็จในยุคพลิกผันต้องอาศัยภาวะผู้นำแบบเอื้อบริการ (Servant Leadership) ที่เน้นการดูแลและกายของครูผู้สอนเป็นสำคัญ

3. ผลการประเมินความเหมาะสมของแนวทางการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามุกดาหาร ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา

การพัฒนาการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
2. การวางแผนการนิเทศ	5.00	.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3. การปฏิบัติการนิเทศ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
4. การประเมินผลการนิเทศ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.40	0.55	มากที่สุด
5. การสร้างขวัญและกำลังใจการนิเทศ	5.00	.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
6. การสะท้อนผลและพัฒนาการนิเทศ	5.00	.00	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
รวม	4.90	0.23	มากที่สุด	4.63	0.52	มากที่สุด



จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นต่อแนวทางการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาท่าบ่อเขต ดังนี้ ด้านความเหมาะสม (Suitability) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.90$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 5.00$) ได้แก่ ด้านการวางแผน การนิเทศ ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ และด้านการสะท้อนผลและพัฒนากิจกรรม ส่วนด้านอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ($\bar{X} = 4.80$) แสดงให้เห็นว่าแนวทางที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้องตามหลักวิชาการและมีความสมบูรณ์ของเนื้อหาด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นด้านการประเมินผลการนิเทศอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) โดยด้านที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ($\bar{X} = 4.80$) ได้แก่ ด้านการวางแผนการนิเทศ และด้านการสร้างขวัญและกำลังใจการนิเทศ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าแนวทางดังกล่าวสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในบริบทของสถานศึกษา แต่ผู้บริหารอาจต้องให้ความสำคัญเพิ่มเติมในขั้นตอนการประเมินผลเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา ความยืดหยุ่นที่ตอบโจทย์บริบทผลการประเมินแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า แนวทางที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านการวางแผนการนิเทศแบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้เนื่องจากแนวทางดังกล่าวได้เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของระบบ PA สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jaisook (2020) ที่พบว่า การนิเทศแบบกัลยาณมิตรที่เน้นการมีส่วนร่วม ส่งผลทางบวกต่อเจตคติของครูและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนอย่างมีนัยสำคัญนอกจากนี้ การที่แนวทางมีความเป็นไปได้สูง

จากการวิเคราะห์ผลการประเมินด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$) โดยเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิให้คะแนนความเป็นไปได้สูงสุดใน ด้านการวางแผนการนิเทศ และด้านการสร้างขวัญและกำลังใจการนิเทศ ผลการประเมินดังกล่าวสอดคล้องกับโครงสร้างของแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานนิเทศภายในที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก และจำแนกเป็น แนวปฏิบัติเชิงรูปธรรม (Operational Guidelines) จำนวน 30 ข้อ การที่ผลประเมินความเป็นไปได้อยู่ในระดับสูง เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ยืนยันว่า แนวปฏิบัติทั้ง 30 ข้อนี้ มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับบริบทสถานศึกษา (Contextual Fit) สอดคล้องกับแนวคิดของ Netolicky (2020) ที่ระบุว่า แนวทางการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถแปลงจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติในหน่วยงานจริงได้

อย่างไรก็ตาม ข้อสังเกตในด้านการประเมินผลการนิเทศ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) แม้จะเป็นระดับที่สูงแต่ต่ำกว่าด้านอื่น สะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายในทางปฏิบัติที่ผู้บริหารอาจต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เพื่อป้องกันปัญหาภาระงานเอกสารหรือความซับซ้อนของเครื่องมือวัดผล ดังที่ Kampiwtha (2022) ได้เสนอแนะไว้ว่า การนำแนวทางสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยลดขั้นตอนการประเมินผลเพื่อให้เกิดความคล่องตัวสูงสุด

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันของการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ด้านการสะท้อนผลและพัฒนากิจกรรม สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารและครูมีความต้องการในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีความต้องการสูงสุด คือ ด้านการสะท้อนผลและพัฒนากิจกรรม รองลงมาคือ ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ
2. ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ในภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.16 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็น คือ ด้านการสะท้อนผลและพัฒนากิจกรรม รองลงมาคือ ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจการนิเทศ และด้านการวางแผนการนิเทศ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ
3. ด้านความเหมาะสมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการวางแผนการนิเทศ ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ และด้านการสะท้อนผลและพัฒนากิจกรรม ส่วนด้านอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยรองลงมา แสดงให้เห็นว่าแนวทางที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้องตามหลักวิชาการและมีความสมบูรณ์ของเนื้อหา



ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

การวิจัยนี้ช่วยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร นำผลความต้องการจำเป็นสูงสุด ด้านการสะท้อนผลและพัฒนาการนิเทศไปกำหนดกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรได้ตรงจุด ผู้บริหาร มีแนวทางการนิเทศที่เป็นระบบครบ 6 ด้านและปฏิบัติได้จริง ครู ได้รับการส่งเสริมผ่านการนิเทศที่เน้นการสะท้อนคิดเพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน และเป็น ต้นแบบ (Best Practice) ในการพัฒนาระบบนิเทศภายในแก่สถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกัน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. เปลี่ยนการตรวจสอบ ให้เป็นวัฒนธรรมการสะท้อนคิด (From Inspection to Reflection Culture) จากผลการวิจัยที่พบว่า ด้านการสะท้อนผลและพัฒนาการนิเทศ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการจัดเวทีสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (AAR) หลังการนิเทศชั้นเรียนทันที โดยใช้เทคนิคการสนทนาแบบโค้ช (Coaching Dialogue) ที่เน้นการตั้งคำถามกระตุ้นความคิดมากกว่าการบอกข้อผิดพลาด และควรนำกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) มาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการสะท้อนผล เพื่อสร้างพื้นที่ปลอดภัย (Safe Space) ให้ครูกล้าเปิดใจเรียนรู้ร่วมกัน
2. บูรณาการการนิเทศสู่ระบบ PA อย่างไร้รอยต่อ (Seamless Integration with PA) ผู้บริหารไม่ควรแยกงานนิเทศออกจากงานประเมินวิทยฐานะ แต่ควรใช้ การนิเทศภายใน เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนข้อตกลงในการพัฒนางาน (PA) โดยร่วมกันวางแผนกับครูตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ และใช้ผลการนิเทศเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-based) ในการประเมิน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของภาระงานและสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการนิเทศ
3. สร้างขวัญและกำลังใจด้วยความไว้วางใจ (Trust-based Motivation) จากผลการวิจัยที่พบว่าด้านการสร้างขวัญและกำลังใจมีความสำคัญรองลงมา ผู้บริหารควรส่งเสริมขวัญกำลังใจที่ไม่ใช่เพียงรางวัลทางวัตถุ แต่คือการให้อำนาจและการยอมรับ (Empowerment & Recognition) โดยเปิดโอกาสให้ครูที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ได้เป็นผู้นิเทศเพื่อนครู (Peer Supervision) ซึ่งจะช่วยสร้างความภาคภูมิใจและลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับครู
4. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับ สพป. มุกดาหาร เขตพื้นที่การศึกษาควรนำแนวทางจากงานวิจัยนี้ไปขยายผลโดยจัดทำเป็นคู่มือการนิเทศวิถีใหม่ (New Normal Supervision Handbook) และพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลกลางสำหรับจัดเก็บข้อมูลและสะท้อนผลการนิเทศ เพื่อให้สถานศึกษาในสังกัดสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ (Action Research) ควรมีการนำแนวทางที่พัฒนาขึ้นจากงานวิจัยนี้ไปทดลองใช้จริงในรูปแบบของการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) ในสถานศึกษากลุ่มเป้าหมาย เพื่อศึกษาผลกระทบที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนและสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูในเชิงลึก
2. การพัฒนารูปแบบการนิเทศฐานดิจิทัล (Digital Supervision Model) ควรศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการนิเทศภายในโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital-based Supervision) หรือ AI-Assisted Supervision เพื่อรองรับการจัดการศึกษาในรูปแบบไฮบริด และแก้ปัญหาข้อจำกัดด้านเวลาของผู้บริหาร
3. การศึกษาปัจจัยความสำเร็จ (Success Factors Analysis) ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนิเทศภายในยุค PA โดยใช้สถิติขั้นสูง เช่น การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) เพื่อค้นหาตัวแปรทำนายที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ วัฒนธรรมองค์กร

ข้อจำกัดการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาเฉพาะบริบทของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร การนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในพื้นที่อื่นจึงควรปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทนั้นๆ นอกจากนี้ ข้อมูลที่ได้มาจากการประเมินตนเองของผู้บริหารและครู ซึ่งอาจมีความคลาดเคลื่อน และขอบเขตการวิจัยยังไม่ครอบคลุมถึงการนำแนวทางที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงเชิงประจักษ์



References

- Ampai, T. (2021). *Development of an internal supervision model to enhance educational quality for small-sized schools under the Office of the Basic Education Commission* (Unpublished Doctoral Dissertation). Mahasarakham University, Mahasarakham, Thailand.
- Beach, D. M. & Reinhartz, J. (2000). *Supervision Leadership : Focus on Instruction*. Allyn and Bacon.
- Chantasombat, C. (2023). *A model for developing academic leadership in the new normal era*. Mahasarakham University.
- Erawan, P. & Erawan, W. (2024). Effective approaches to teacher professional development in Thailand: A case study. *Journal of Education and Learning*, 13(2), 64-77. <https://doi.org/10.5539/jel.v13n2p64>
- Glickman, C., Gordon, S. & Ross-Gordon, J. (2013). *The Basic Guide to Supervision and Instructional Leadership* (3rd ed.). Pearson.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P. & Ross-Gordon, J. M. (2018). *SuperVision and instructional leadership: A developmental approach* (10th ed.). Pearson.
- Hallinger, P., Leithwood, K. & Heck, R. H. (2022). Instructional leadership. In *International Encyclopedia of Education* (3rd ed., pp.18-25) Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.00443-7>
- Harris, A. & Jones, M. (2020). COVID-19- school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243-247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Harris, B. M. (1985). *Supervisory Behavior in Education* (3rd ed.). Prentice-Hall.
- Hoque, K. E. (2020). Practice and theory of clinical supervision for enhancing teachers' teaching skills. *Psychologia*, 63(1), 1-15. <https://psychologia.ukzn.ac.za/psychologia-journal>
- Jaisook, S. (2020). The development of a supervision model by using coaching and Kalyanamitra approach to enhance collaborative learning management ability through 4Ex2 inquiry-based instruction for sixth grade mathematics teachers. *Journal for Social Sciences Research*, 11(2), 186-210. <http://dept.npru.ac.th/jssr/data/files/11.2jssr11.pdf>
- Kampiwtha, C. (2022). Management model to enhance learning management in the digital era of secondary teachers. *Naresuan University*, 12(45), 15 - 28. <https://nuir.lib.nu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/5045/1/62030937.pdf>
- Knight, J. (2022). *The definitive guide to instructional coaching: Seven factors for success*. ASCD.
- Lowriendee, W. (2013). *The science of instructional supervision and coaching: Professional development Theory and strategies for practice* (12th ed.). Silpakorn University.
- Mukdahan Primary Educational Service Area Office. (2024). *Report on the supervision, monitoring, and evaluation of educational management regarding the performance agreement (PA) for the fiscal year 2024 Supervision, Monitoring and Evaluation of Educational Provision Group*. Retrieved December 2025, from <https://www.sesaomuk.go.th/wp-content/uploads/2025/06/67.pdf>
- Namthongton, A. & Jaichalad, N. (2022). The Model of the Efficiency Education Supervision of Phetchabun Primary Educational Service Area Office 2. *Education Journal Faculty of Education, Nakhon Sawan Rajabhat University*, 5(3), 37-48. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/edunsrujo/article/view/256871>
- Netolicky, D. M. (2020). *Transformational professional learning: Making a difference in schools*. Routledge.
- Office of the Basic Education Commission. (2021). *Criteria and procedures for evaluating positions and academic standing (Ministerial Regulation No. 9/2021)*. Retrieved September 2025, from https://otepc.go.th/th/content_page/item/3368-9-2565.html



- Office of the National Economic and Social Development Council. (2023). *The thirteenth national economic and social development plan (2023-2027)*. Retrieved September 2025, from https://www.nesdc.go.th/wp-content/themes/plant3-child/assets/pdf/13/article_file_20230615134223.pdf.
- Office of the Teachers' Civil Service and Educational Personnel Commission. (2021a). *Manual for implementing the criteria and methods for the evaluation of position and academic standing standard (W9/2564)*. Retrieved December 2025, from https://otepc.go.th/images/00_YEAR2564/03_PV1/1Mv9-2564.pdf
- Office of the Teachers' Civil Service and Educational Personnel Commission. (2021b). *Performance Agreement (PA) evaluation system under Criteria No. 9/2021*. Retrieved September 2025, from https://otepc.go.th/en/content_page/item/3417-pa-9.html
- Rigby, J. G., Forman, S. & Lewis, R. (2021). Principals' leadership moves to implement a discipline-specific instructional improvement policy. *Leadership and Policy in Schools, 20*(2), 236-260. <https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1668422>
- Saengthong, W., Klungklang, W., Sawaengphon, A., Masena, C. & Chouranong, N. (2022). Internal school supervision in the new normal era: How to supervise teachers in the New Normal era. *Journal of Graduate School, Pitchayatat, Ubon Ratchathani Rajabhat University, 17*(1), 123-133. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/pitchayatat/article/view/252502?utm_source=chatgpt.com
- Srisaard, B. (2017). *Basic research* (10th ed.). Suweeriyaasarn Publishing.
- Tschannen-Moran, M. (2020). *Trust Matters: Leadership for Successful Schools* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Wonganutrroj, P. (2010). *Academic administration*. Supplementary Media Center.
- Wongwanich, S. (2019). *Needs assessment research* (4th ed.). Chulalongkorn University Press
- Zepeda, S. J. (2017). *Instructional supervision: Applying tools and concepts* (4th ed.). Routledge.