

## กลยุทธ์การบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชน

### Administration Strategies for Coaching and Mentoring Supervision in Private School

ศุทธยา ชะอุ่ม\* จิตติรัตน์ แสงเลิศอุทัย นภาเดช บุญเชิดชู และ โยธิน ศรีโสภา

Suthaya Cha-um\*, Jittirat Saengloetuthai, Napadech Booncherdchoo and Yothin Srisopha

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000

Education Administration, Faculty of Education, Nakhon Pathom Rajabhat University, Nakhon Pathom 73000

\*To whom correspondence should be addressed. e-mail: csuthaya@gmail.com

Received: 23 June 2020, Revised: 4 August 2020, Accepted: 30 August 2020

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนากลยุทธ์การบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชน 2) ประเมินกลยุทธ์การบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม มีขั้นตอนการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชน กลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 692 คน ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนี PNI Modified และการวิเคราะห์เนื้อหา ระยะที่ 2 การรับรองกลยุทธ์การบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชน ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ โดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินคุณภาพกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ศึกษาแนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยการจัดการประชุมเชิงนโยบายร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 16 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) กลยุทธ์การบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชนพบว่า ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) รักษาและส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา (2) เสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรด้านการนิเทศผู้มีความเป็นมืออาชีพ (3) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนระบบการดำเนินงานนิเทศ (4) ขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสู่ระบบการดำเนินงานการนิเทศ และ (5) พลิกโฉมการจัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อระบบการนิเทศ โดยมีกลยุทธ์รอง 11 กลยุทธ์ และ 39 วิธีการดำเนินการ 2) กลยุทธ์การบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชนมีความถูกต้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ โดยภาพรวมทุกกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนแนวทางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง (2) มีระบบการสื่อสารและระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ รวมถึง (3) การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ

คำสำคัญ : กลยุทธ์การบริหาร การนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยง สถานศึกษาเอกชน

#### Abstract

This research aimed to: 1) develop administration strategies for coaching and mentoring supervision in private school and 2) assess administration strategies for coaching and mentoring supervision in private school. A mixed-method approach was adopted.

The research comprised of two phases, namely the development of administration strategies for coaching and mentoring supervision in private school, and validation of the developed strategies. Phase I involved developing administration strategies for coaching and mentoring supervision in private school. The sample of survey respondents comprised of 692 school administrators and teachers while that of interviewees included six qualified individuals. The data were collected through a questionnaire and an interview. In addition, the data were analyzed through the statistical analysis including frequency, percentage, means, a standard deviation and PNI Modified, and content analysis. Phase II was concerned with the validation of developed administration strategies for coaching and mentoring supervision in private school. In particular, it involved validating accuracy, appropriateness, feasibility and effectiveness of the strategies through connoisseurship. The informants in this phase were nine experts. The research instrument was an assessment form of strategy quality. The collected data were analyzed through means, standard deviations and content analysis. Moreover, the study further explored guidelines on practical implementation of strategies through a policy discussion with sixteen stakeholders; the data were analyzed through content analysis.

The research results showed that: 1) There were five administration strategies for coaching and mentoring supervision in private school as follows: (1) preservation and promotion of quality-oriented organizational custom and culture; (2) promotion of employees' excellent supervision performance; (3) development of the information technology system for supervision; (4) driving the professional learning community process to the supervision system; and (5) restructuring the organization structure for the supervision system. There were eleven sub-strategies and thirty-nine procedures. 2) Overall, the developed administration strategies for coaching and mentoring supervision in private school were accurate, appropriate, feasible and beneficial at a highest level. In order to implement the strategies in practice, (1) school administrators ought to display behavior as a model, (2) have the effective communication and staff improvement system and (3) monitor them regularly.

**Keywords :** Administration strategies, coaching and mentoring supervision, private school

## บทนำ

จากการที่สภาพสังคมในปัจจุบันมีลักษณะเป็นพลวัต ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อม สังคม วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ใด ๆ ก็ดี ศักยภาพและคุณภาพของประชากรไทยในปัจจุบันเป็นสิ่งที่สำคัญและท้าทายอย่างมากในการพัฒนาประเทศให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทที่สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความซับซ้อนหลายมิติ ทั้งนี้ โมเดลในการพัฒนาประเทศไทยนั้น พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี กล่าวมอบนโยบายและปาฐกถาพิเศษในงานต่าง ๆ ว่า จะนำพาประเทศก้าวสู่โมเดล “Thailand 4.0” โดยโมเดลนี้เป็นแนวคิดที่จะนำโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” สำหรับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของประเทศไทยตั้งแต่ Education 1.0 จนถึง Education 4.0 ที่เน้นการท่องจำตำราและทำแบบฝึกหัด จนเข้าสู่ Education 4.0 ที่เปลี่ยนไปการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องกระตุ้นการเรียนรู้ มุ่งเน้นให้ผู้เรียนสร้างสรรค์นวัตกรรมและการวิจัยด้วยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มขีดความสามารถแข่งขันของประเทศ ทั้งนี้ ประเทศไทยได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) โดยในยุทธศาสตร์ที่ 4.3 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 [1] ใด ๆ ก็ดี ที่ผ่านมามีการศึกษาเอกชนเป็นระบบการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ เป็นกำลังสำคัญของการพัฒนาประเทศ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2560-2564 ขึ้น เพื่อรองรับการพัฒนาการศึกษาของประเทศตามกรอบทิศทางดังกล่าว โดยแผนพัฒนาการศึกษาเอกชน

พ.ศ.2560-2564 มุ่งบรรลุวิสัยทัศน์ “ผู้เรียนเป็นพลเมืองดี มีความรู้และทักษะที่จำเป็น เรียนรู้ได้ตลอดชีวิต ด้วยระบบการศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน” [2]

ในขณะที่สภาพปัจจุบันของระบบการศึกษาเอกชนนั้นแม้ว่าจะมีคู่แข่งหลายประการ แต่ก็ยังต้องประสบกับปัญหาในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นในส่วนที่เกี่ยวกับคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งปัญหาดังกล่าวสะท้อนได้จากผลการพัฒนาการศึกษาเอกชนในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านคุณภาพผู้เรียน พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแม้ว่าในภาพรวมบางระดับชั้นและในบางวิชาจะมีคะแนน (O-NET) เฉลี่ยสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของประเทศ แต่ยังต่ำกว่าร้อยละ 50 และมีความแตกต่างของผลคะแนนระหว่างพื้นที่ค่อนข้างสูง มีโรงเรียนที่ไม่ผ่านการรับรองมาตรฐานร้อยละ 17 [3] โดยปัญหาด้านคุณภาพผู้เรียนดังกล่าวข้างต้น ซึ่งให้เห็นว่า ครู เป็นบุคลากรและกลไกในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน หนึ่งในการพัฒนาครูเพื่อส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียน โดยตรงนั้น การนิเทศเป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่ง เนื่องจากการนิเทศเป็นกิจกรรมการแนะนำและช่วยเหลือครูโดยตรง อย่างไรก็ตาม การปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้จะสำเร็จได้ผลนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและความสามารถของผู้นิเทศ ตลอดจนเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ที่ผู้นิเทศนำมาใช้ในการนิเทศการศึกษาโดยให้ครูมีโอกาสค้นคว้างานที่จะต้องทำด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดความงอกงามขึ้น เมื่อได้เรียนรู้และมีความเจริญงอกงามแล้ว ย่อมจะได้อำนาจปรับปรุงงานด้านการเรียนการสอนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น [4] อย่างไรก็ตาม พบว่า กระบวนการนิเทศในสถานศึกษาเอกชนยังไม่มีประสิทธิภาพและประสบปัญหาหลายประการซึ่งสะท้อนได้จากมีสถานศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินด้านการนิเทศภายใน โรงเรียนจากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) รอบสาม ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ คือ โรงเรียนขาดผู้เชี่ยวชาญการนิเทศ [5] ซึ่งสอดคล้องกับรายงานวิจัยการติดตามผลการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาเอกชน พบว่า สถานศึกษาประเภทสามัญศึกษาส่วนใหญ่มีปัญหาลักษณะอุปสรรคในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษามากที่สุด คือ ภาระงานของผู้บริหาร ครู และบุคลากร มีมากจนไม่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ดี และต้องการการนิเทศจากหน่วยงานต้นสังกัดเป็นระยะ ๆ หรือระหว่างสถานศึกษาด้วยกัน [6]

แนวคิดการนิเทศโดยการชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยง (coaching and mentoring) เป็นการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มุ่งเน้นการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ชี้แนะและผู้ได้รับการชี้แนะ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความสามารถและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน [7] ส่วนการเป็นที่เลี้ยงเป็นการดูแลให้คำปรึกษาและแนะนำครูที่เข้าสู่วิชาชีพครูที่มีประสบการณ์ในการสอนน้อยให้มีแนวทางในการปฏิบัติงานในหน้าที่ [8] นอกจากนี้ งานวิจัยของ ชารทิพย์ นรงค์ยา [9] เรื่อง แนวทางการชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงครู: บทเรียนจาก การศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบว่า ผลการถอดบทเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติการชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงจากกรณีศึกษาพบว่า ผลลัพธ์สำคัญที่เกิดจากการชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยง ได้แก่ การเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันบนฐานวิชาชีพครูการผลักดันให้โรงเรียนมีความเข้มแข็งเชิงวิชาการด้วยวิธีการทำงานภายในโรงเรียน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของมิลินทรา กวินกมล โรจน์ [10] เรื่อง การวิจัยและพัฒนากระบวนการชี้แนะที่อิงทฤษฎีการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับชุดความคิดด้านการจัดการเรียนการสอนของครูประถมศึกษา โดยพบว่า กระบวนการชี้แนะที่อิงทฤษฎีการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับชุดความคิดด้านการจัดการเรียนการสอนมีลักษณะเป็นกระบวนการที่นำมาใช้ในการปรับชุดความคิดด้านการจัดการเรียนการสอนของครู โดยเป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ การไตร่ตรองทางความคิด การลงมือปฏิบัติและการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างครูและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งการนำแนวคิดกระบวนการชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการนิเทศ จึงช่วยพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน อันจะส่งผลถึงการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 [11]

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าการนำการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงมาใช้ในสถานศึกษาเอกชนต้องอาศัยกระบวนการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดอันนำไปสู่วิธีการในการพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจและศึกษาและพัฒนากลยุทธ์การนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยง (Coaching and mentoring) เพื่อให้การยกระดับคุณภาพการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายต่อไป

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชน
2. เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) ระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) แบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชน มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชน
- 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำหรับกรนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชน
- 3) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชน
- 4) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามในการบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชน และ
- 5) ร่างกลยุทธ์การบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชน

### ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

ประชากร ได้แก่ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2562 รวมทั้งสิ้น 3,319 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนเอกชนที่ได้จากการสุ่มจำนวน 346 โรงเรียน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร และครูของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาโรงเรียนละ 2 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 692 คน และผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ คือผู้บริหารสถานศึกษา และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คน

### เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสอบถาม เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงได้ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80 และ 1.00 ตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.45-0.92 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.99 และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.41-0.92 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 และ 2) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างโดยได้ค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.00

### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่า ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์เนื้อหา และจัดกลุ่มค่าความต้องการจำเป็นและวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงในสถานศึกษาในรูปแบบ TOWS Matrix

ระยะที่ 2 การรับรองกลยุทธ์การบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชน มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของการนำไปใช้ และความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์การบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชน และ
- 2) ศึกษาแนวทางการนำกลยุทธ์การบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาเอกชน

### ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร การศึกษาและการชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงจำนวน 9 คน และผู้เข้าร่วมประชุมเชิงนโยบายประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักวิชาการ ผู้มีส่วนได้เสียที่จำนวน 16 คน

## เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของการนำไปใช้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชน

## การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่า ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

## สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชนผลการวิจัย พบว่า

### 1. ผลการพัฒนากลยุทธ์ มีรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันของการบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยงสำหรับสถานศึกษาเอกชนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.8823$ , S.D.= 0.8501) สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยงสำหรับสถานศึกษาเอกชนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.8788$ , S.D.= 0.5584)

1.2 สภาพปัจจุบันของการบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยงสำหรับสถานศึกษาเอกชนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวมสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.9640$ , S.D.= 0.8687) สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยงสำหรับสถานศึกษาเอกชน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.8723$ , S.D.= 0.5568)

1.3 สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชน พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูงและเป็นจุดอ่อน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (PNI Modified = 0.2585) ด้านระบบการดำเนินงาน (PNI Modified = 0.2578) และด้านโครงสร้างองค์กร (PNI Modified = 0.2575) ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำและเป็นจุดแข็ง ได้แก่ ด้านค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (PNI Modified = 0.2551) ด้านบุคลากร (PNI Modified = 0.2556) และทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร PNI Modified = 0.2558)

1.4 สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชน พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูงและเป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ (PNI Modified = 0.2566) และด้านสังคมและวัฒนธรรม (PNI Modified = 0.2383) ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำและเป็นโอกาส ได้แก่ ด้านปัจจัยด้านการเมือง นโยบายต่างของรัฐบาลและกฎหมาย (PNI Modified = 0.2126) และด้านเทคโนโลยี (PNI Modified = 0.2103)

1.5 กลยุทธ์การบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชนพบว่า ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก และ 11 กลยุทธ์รอง ดังนี้ กลยุทธ์หลักที่ 1 รักษาและส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย กลยุทธ์รองที่ 1.1 สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้นำเพื่อการสร้างการยอมรับ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์รองที่ 1.2 เสริมแรงพฤติกรรมทางค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรด้านการนิเทศสู่ความเป็นมืออาชีพ ประกอบด้วย กลยุทธ์รองที่ 2.1 ส่งเสริมทักษะ ความรู้ ความสามารถ ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินการนิเทศ และกลยุทธ์รองที่ 2.2 สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์หลักที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนระบบการดำเนินงานนิเทศ ประกอบด้วย กลยุทธ์รองที่ 3.1 พัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนระบบงานนิเทศ และกลยุทธ์รองที่ 3.2 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศทางการนิเทศ กลยุทธ์หลักที่ 4 ขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสู่ระบบการดำเนินงานการนิเทศ ประกอบด้วย กลยุทธ์รองที่ 4.1 ปฏิรูประบบการบริหารงานบุคลากร กลยุทธ์รองที่ 4.2 วางแผนงานความร่วมมือการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสู่การปฏิบัติ และกลยุทธ์รองที่ 4.3 กำกับ ติดตามนิเทศและประเมินผล การขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และ

กลยุทธ์หลักที่ 5 พลิกโฉมการจัดโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อระบบการนิเทศ ประกอบด้วยกลยุทธ์รองที่ 5.1 ปรับโครงสร้างการบริหารงานแบบไขว้กันระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ (Matrix Structure) ที่ยืดหยุ่นและคล่องตัวและกลยุทธ์รองที่ 5.2 บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรเชิงรุก

2. ผลการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชนจากการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และผลการประชุมเชิงนโยบายร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ให้ข้อเสนอเชิงนโยบายเกี่ยวกับแนวทางการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัตินั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง มีระบบการสื่อสารและระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการกำกับ ติดตามอย่างสม่ำเสมอ

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัย ได้พัฒนากลยุทธ์การบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชนประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 11 กลยุทธ์รอง สามารถอภิปรายได้ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์หลักที่ 1 รักษาและส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง คือ 1) สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้นำเพื่อการสร้างการยอมรับ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และ 2) เสริมแรงพฤติกรรมทางค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร สะท้อนให้เห็นว่า ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาเอกชนที่ให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพผลสัมฤทธิ์ จึงถือเป็นจุดแข็งของสถานศึกษาเอกชนที่ต้องรักษาและส่งเสริมให้เกิดเป็นพลัง ในการขับเคลื่อนการบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง โดยมีการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้นำและการเสริมแรงพฤติกรรมทางค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อ้อมอารี สุวรรณศรี [12] เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การเสริมพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชนที่ได้ระบุว่า กลยุทธ์หลักที่สำคัญที่เกี่ยวกับการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ 1) กลยุทธ์การสร้างเวทีศึกษาคณาจารย์ 2) กลยุทธ์การสร้างจิตสำนึกความเป็นเจ้าของร่วมกัน เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดจากจุดแข็ง ของโรงเรียนที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเป็นไปแนวทางเดียวกันกับงานวิจัยของ บัณฑิต พัดเย็น [13] ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ประกอบด้วยกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้ 1) กลยุทธ์การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) กลยุทธ์การระดมสรรพกำลัง 3) กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วม 4) การสร้างความตระหนัก 5) การสร้างครุมีอาชีพ 6) การทำงานร่วมกัน 7) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร 8) การพัฒนานวัตกรรมและสารสนเทศ นอกจากนี้ ผลการวิจัยของ Wilson and Coolican [14] ยังสนับสนุนว่าการที่ครูได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและผู้บริหารเป็นครูที่มีพลังอำนาจสูง ดังนั้นจึงควรจัด สิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการให้ครูรับรู้ตนเองในเชิงบวก โดยเริ่มที่ผู้บริหารปรับวัฒนธรรมองค์กรให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันให้มากขึ้น และยังสามารถส่งเสริมให้ครูรับรู้ว่าการได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครองและคนในชุมชนด้วยกลยุทธ์ต่างๆ คือการประกาศยกย่องรางวัลความภาคภูมิใจและการเอาใจใส่ครูอย่างจริงจัง ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์จากจุดแข็งของสถานศึกษาเอกชนที่มุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถของครูอย่างเต็มที่ เพื่อทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นที่พึงพอใจของ ผู้ปกครอง จากสภาพแวดล้อมดังกล่าวจึงเหมาะสมที่จะกำหนดกลยุทธ์รักษาและส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาเป็นกลยุทธ์หลักของการบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชน

2. กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรด้านการนิเทศสู่ความเป็นมืออาชีพประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง คือ 1) ส่งเสริมทักษะ ความรู้ ความสามารถ ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินการนิเทศ และ 2) สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการเสริมสร้างด้านสมรรถนะของบุคลากรด้านการนิเทศช่วยผลักดันและขับเคลื่อนให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยของ ดารณีย์ พยัคฆ์กุล [15] เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการนิเทศการศึกษาสู่ความเป็นศึกษานิเทศก์มืออาชีพ ในการพัฒนาสมรรถนะของคนในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องประกอบด้วย

สมรรถนะด้านความรู้ สมรรถนะด้านทักษะความสามารถ และสมรรถนะด้านคุณลักษณะและแรงจูงใจ นอกจากนี้ จากการสรุปของ มาเรียม นิลพันธ์ [16] พบว่า สมรรถนะของศึกษานิเทศก์แนวใหม่จากการประเมิน โครงการพัฒนาครูทั้งระบบของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีดังนี้ คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ที่พึงประสงค์หรือมีอาชีพคือ ควรเป็นผู้ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ(Coach) เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นผู้วิจัย (Researcher) เป็นผู้พัฒนา (Developer)และศึกษานิเทศก์ที่พึงประสงค์ควรมี ลักษณะ 9Cs9Ts9Ss คือ เป็นผู้ที่มีความรู้แบบ 9Cs มีความสามารถแบบ 9Ts และมีบุคลิกลักษณะแบบ 9Ss ดังนี้ ด้านความรู้ 9 Cs; COVER, CLEAR,CONTENT, CREATIVE, CONGRUENCE, CONCEPT, CONCRETE, CHANGE, CONSTRUCT ด้านความสามารถ 9 Ts; TARGET, TRANSFER, TACTICS, TECHNOLOGY, TEAM, TECHNIQUE, THINKING, TREND, TEACHER OF TEACHERS ด้านบุคลิกลักษณะ 9Ss ;SMART, SMILE, SMALL, SUPER MODEL, SPIRIT, SHARING, SERVICE MIND, STANDARD, SOCIAL RELATIONSHIP

3. กลยุทธ์หลักที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนระบบการดำเนินงานนิเทศ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง คือ 1) พัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนระบบงานนิเทศ 2) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศทางการนิเทศ เนื่องจาก ปัจจุบัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยเป็นเครื่องมือที่ใช้การสื่อสารระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ช่วยสร้างความเข้าใจกัน โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว และเกิดประสิทธิภาพได้หลากหลายช่องทาง อีกทั้ง ช่วยให้ครูสามารถใช้สื่อ เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ได้อย่างเต็มที่ และน่าสนใจ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ สุชาติร์ตัน แสงสว่าง [17] กล่าวว่า การนิเทศมีการใช้สื่อ หรือเครื่องมือต่าง ๆ ทุกครั้งที่นิเทศนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากเป็นตัวกลางในการถ่ายทอด เนื้อหาจากผู้นิเทศไปยังผู้รับการนิเทศ อย่างไรก็ตามสื่อเพื่อการนิเทศจะมีคุณค่าเมื่อผู้นิเทศนำไปใช้อย่างเหมาะสมถูกต้องวิธี ซึ่งก่อนจะ นำสื่อแต่ละอย่างไปใช้ผู้นิเทศจะต้องศึกษา ถึงลักษณะและคุณสมบัติของสื่อ ข้อดี ข้อเสีย ข้อจำกัดเกี่ยวกับสื่อ และการใช้สื่อแต่ละ อย่างให้ละเอียดถี่ถ้วนตลอดจนการผลิตและใช้สื่อให้เหมาะสมกับสภาพการนิเทศ ทำนองเดียวกันกิจกรรมที่สำคัญประการหนึ่ง ของผู้นิเทศในระหว่าง การดำเนินการนิเทศ คือ การเก็บข้อมูล เรื่องราว สภาพปัญหาพฤติกรรมครู ก่อนการนิเทศ ระหว่างการ นิเทศ และหลังการนิเทศสิ้นสุด เหล่านี้ต้องอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้นิเทศจำเป็นต้องเตรียมการในการ จัดหาหรือสร้างเครื่องมือเพื่อการนิเทศให้พร้อม

4. กลยุทธ์หลักที่ 4 ขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสู่ระบบการดำเนินงานการนิเทศประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง คือ 1) ปฏิรูประบบการบริหารงานบุคลากร โดยสร้างคณะกรรมการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ 2) วางแผนงานความร่วมมือการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสู่การปฏิบัติ และ 3) กำกับ ติดตาม นิเทศและประเมินผลการขับเคลื่อนกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เนื่องจากกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ เป็นเป็นการรวมตัวกันทำงานไปพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ โดยรวมตัวกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง เป็นการ ทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม เกิดการไตร่ตรองสะท้อนคิดร่วมกัน ใช้ระบบการศึกษาผ่านการถอดบทเรียนใน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล [18] ที่กล่าวถึงการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ตาม แนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ว่า PLC เปรียบเสมือนเป็น Assembly Point หรือจุดรวมของนักวิชาชีพแสดงพลังความสามัคคีของนักวิชาชีพ สองนักรบที่มีพลังที่สุดของนักวิชาชีพ คือความอดทน และเวลา การลงมือทำเท่านั้นที่จะเปลี่ยนความฝันให้เป็นความจริงได้ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ทำให้ผู้สอนมีความรู้ในสิ่งที่สอน ได้รับการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ตลอดจนสมรรถนะอื่น ๆ และจากการที่ผู้สอนได้รับการพัฒนาดังกล่าวจะส่งผลไปยัง คุณภาพของผู้เรียน คือ ความรู้ ความคิด ความประพฤติ ทักษะและสมรรถนะด้านต่าง ๆ ตามที่กลุ่มชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพได้นำมาเป็นประเด็นการเรียนรู้และพัฒนาของกลุ่ม และไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของ อนุสรฯ สุวรรณวงศ์ [19] เรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครู โรงเรียนเอกชน ได้ให้ทัศนะว่า แนวคิดชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพดังกล่าวสามารถตอบสนองเจตนารมณ์ ของการปฏิรูปการศึกษาไทยในทศวรรษที่สองตามกรอบแนวทางการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาและ การเรียนรู้ 4 ประการ คือ พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพ

สถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ และพบว่ากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู โรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ได้แก่ (1) กลยุทธ์สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (2) กลยุทธ์ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (3) กลยุทธ์ สร้างวัฒนธรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (4) กลยุทธ์จัดการความรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (5) กลยุทธ์กระจายความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ รวมถึงสอดคล้องกับ ชวนพิศ อัตเนตร ปัญญา ทองนิล วิริยา วิริยารัมภะ และ จิรศุภา ปล่องทอง [20] ที่ได้ให้ทัศนะว่า การบูรณาการ การโค้ช การศึกษา ชั้นเรียน และการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูเป็นการบูรณาการ นวัตกรรม การพัฒนาคุณภาพครู คุณภาพคนที่มุ่งให้ทุกคนเกิดความตระหนักต่อการพัฒนาตนเอง ความภาคภูมิใจต่อ ผลการพัฒนาตนเองโดยทุกคนได้รับการพัฒนาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีความเท่าเทียมกันในบทบาทของการโค้ช

5. กลยุทธ์หลักที่ 5 พลิกโฉมการจัดโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อระบบการนิเทศ ซึ่งประกอบ 2 กลยุทธ์รอง คือ 1) ปรับโครงสร้างการบริหารงานแบบไขว้กันระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ (Matrix Structure) ที่ยืดหยุ่นและคล่องตัว และ 2) บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรเชิงรุก เนื่องจากสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องสร้างทีมผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสายงานในขณะเดียวกันก็จำเป็นต้องเพิ่มความคล่องตัวในการจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณงานและมีการแบ่งปันทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ งามอาจ นัยพัฒน์ ชูศรี วงศ์รัตนะ อัจฉรา วัฒนาณรงค์ และ พวงรัตน์ เกสรแพทย์ [21] เรื่อง การรื้อปรับโครงสร้างองค์การและระบบการบริหารจัดการศึกษารูปแบบใหม่โดยใช้ผลการวิจัยสถาบัน : กรณีศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยพบว่า โครงสร้างองค์การรูปแบบใหม่ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วยสำนักงานและกลุ่มสาขาวิชา/ กลุ่มปฏิบัติการ โดยสำนักเป็นหน่วยงานภายในที่ออกแบบขึ้นเพื่อให้การปฏิบัติพันธกิจของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นไปในเชิงรุกมากขึ้น และสามารถประสานพลังร่วมการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการด้านการสอน การวิจัย บริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ระหว่างบุคลากรทุกหน่วยงานภายในองค์กรคณะได้ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจนได้ผลผลิต/การบริหารจัดการศึกษาตามหลักพันธกิจทั้ง 4 ด้าน มีคุณภาพได้มาตรฐาน ส่วนกลุ่มวิชา/กลุ่มปฏิบัติการเป็นหน่วยงานภายในที่ออกแบบขึ้นตามหน้าที่/สาขาตามความเชี่ยวชาญของอาจารย์ หน่วยงานภายในทั้ง 2 ประเภทนี้ เชื่อมไขว้กันแบบเมตริกซ์ (Matrix organization structure) และจากการออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการบริหารจัดการตามรูปแบบใหม่ ของ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ส่งผลให้ผู้บริหารระดับคณะมีจำนวนลดลง 22 คน เหลือเพียง 13 คน นอกจากนี้ อาจารย์ในคณะแม้ว่าก่อนหน้านี้ในบางภาค/สาขาวิชาที่มีจำนวนน้อย และมีคุณสมบัติการเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตรไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของ สกอ. แต่หลังจากการปรับโครงสร้างองค์การ กลับพบว่า สามารถสอนในหลักสูตรแบบบูรณาการใหม่ร่วมกันกับหลักสูตรของภาค/สาขาวิชาที่มีแก่นสารร่วมกันและมีอาจารย์ผู้รับผิดชอบและประจำหลักสูตรเป็นไปตามเกณฑ์ สกอ. ได้ และยังสามารถนิเทศนิเทศครูที่ปฏิบัติการสอนและฝึกประสบการณ์วิชาชีพได้ตามโครงสร้างกลุ่มหลักสูตรที่จัดแยกตามกลุ่มสาขาวิชา/ปฏิบัติการตามที่ทำการปรับรื้อใหม่

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. สถานศึกษาเอกชนควรใช้กลยุทธ์การบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยงเป็นเครื่องมือและเป็นแนวทางการพัฒนาระบบการนิเทศให้เข้มแข็งเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยการจัดทำแผนงานและกำหนดทิศทางการบริหารงานให้มีความชัดเจนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม
2. สถานศึกษาเอกชนควรนำไปเป็นแนวทางการประเมินทบทวนการบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและเป็นพี่เลี้ยง โดยให้ความสำคัญต่อการประเมินผล เพื่อนำมาแก้ไขพัฒนางานให้ได้ระดับคุณภาพจนเป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรที่ยั่งยืน



3. สถานศึกษาควรสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปใช้อย่างเหมาะสม โดยการพัฒนากระบวนการและข้อมูลในการเตรียมสถานศึกษาให้พร้อมสำหรับการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ ได้แก่ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกให้เหมาะสมกับภาวะปัจจุบันของสถานศึกษา

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชน เพื่อนำใช้ในการวิเคราะห์เป็นข้อมูลในการบริหารการนิเทศให้มีประสิทธิผลและประสิทธิผล

2. ควรศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชน เพื่อให้การนำกลยุทธ์การบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงไปใช้ส่งผลกระทบต่ออรรถระดับคุณภาพของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวโน้มการสร้างเครือข่ายชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพระหว่างสถานศึกษาเอกชนด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงอนาคต

4. ควรมีการศึกษาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารการนิเทศแบบชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงในสถานศึกษาเอกชน

#### เอกสารอ้างอิง

- [1] ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580. ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 135 ตอนที่ 82ก หน้า1-6; 2561
- [2] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน 2560-2564. [อินเทอร์เน็ต]; 2560 [เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2561, เข้าถึงได้จาก <https://opec.go.th/web/index.php/2018/11/20/15075/>].
- [3] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน 2560-2564. [อินเทอร์เน็ต]; 2560 [เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2561, เข้าถึงได้จาก <https://opec.go.th/web/index.php/2018/11/20/15075/>].
- [4] ถวิล อรัญเวศ. แนวทางการยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา. [อินเทอร์เน็ต]; 2557 [เข้าถึงเมื่อวันที่ 7 มกราคม 2562]; เข้าถึงได้จาก <http://www.obec.go.th/news/48120>.
- [5] สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. รายงานผลการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ประจำปีงบประมาณ 2554. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา; 2555.
- [6] สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. แผนยุทธศาสตร์ของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา; 2555.
- [7] Carol, A. M.). The SAGE Handbook of Mentoring and Coaching in Education. Thousand Oaks, CA: SAGE.;2012.
- [8] วัชรวิภา เล่าเรียนดี. ศาสตร์การนิเทศการสอน และการโค้ช การพัฒนาวิชาชีพ : ทฤษฎีกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 12. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม; 2556.
- [9] ชารทิพย์ นรังศิยา. แนวทางการชี้แนะและการเป็นที่เลี้ยงครู: บทเรียนจากการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2558.
- [10] มลิณทรา กวินกมลโรจน์. การวิจัยและพัฒนากระบวนการชี้แนะที่อิงทฤษฎีการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับชุดความคิดด้านการจัดการเรียนการสอนของครูประถมศึกษา. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2557.
- [11] ศุภวรรณ สัจจิตบูล. แนวคิดการนิเทศเพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร. 2560; 37: 203-222.
- [12] อ้อมอารี สุวรรณศรี. การพัฒนากลยุทธ์การเสริมพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชน. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2553.
- [13] บัณฑิต พัดเย็น. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับปฐมศึกษาสู่เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีปทุม; 2558.
- [14] Wilson, S. M. and Coolican, M. M. How high and low self-empowered teachers work with colleagues and school principals. Journal of Educational Thought. 1996; 30: 99-177.

- [15] คารณีย์ พยัคฆ์กุล. การพัฒนาสมรรถนะการนิเทศการศึกษาสู่ความเป็นศึกษานิเทศก์มืออาชีพ.[ ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต]. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่; 2559.
- [16] มาเรียม นิลพันธ์. การประเมินโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ กิจกรรมการพัฒนานิเทศแนวใหม่. วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร 2554; 31: 2. 149-166.
- [17] สุดารัตน์ สารสว่าง. เทคนิคการนิเทศแบบสอนแนะและการเป็นที่เลี้ยง Coaching and Mentoring เพื่อพัฒนาครู. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2556.
- [18] วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนา. การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC). 2562.[อินเทอร์เน็ต] [เข้าถึงเมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม 2562] เข้าถึงได้จาก [http://www.curriculumandlearning.com / upload/ Books/ PLC\\_1544649171.pdf](http://www.curriculumandlearning.com/upload/Books/PLC_1544649171.pdf).
- [19] อนุสรณ์ สุวรรณวงศ์. กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับครู โรงเรียนเอกชน. [ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต]. กรุงเทพมหานคร. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2558.
- [20] ชวนพิศ อัดเนตร, ปัญญา ทองนิล, วิริยา วิริยารัมภะ และ จิรศุภา ปล่องทอง. การบูรณาการการโค้ช การศึกษาชั้นเรียนและการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อการเสริมสร้างสมรรถภาพการฝึกปฏิบัติการสอนสำหรับนักศึกษาครู. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี 2562; 1: 288-300.
- [21] องอาจ นัยพัฒน์, ชุศรี วงศ์รัตนะ, อัจฉรา วัฒนาณรงค์ และ พวงรัตน์ เกสรแพทย์. การรื้อปรับโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารจัดการศึกษารูปแบบใหม่โดยใช้ผลการวิจัยสถาบัน: กรณีศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา 2556; 10: 113-115.