

ยุทธศาสตร์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

**Supervision Strategies for Teacher Development of Small-Sized
Schools Affiliated to the Secondary Education Service Area Office 28**

อรุณศักดิ์ เริงนิรันดร์¹ / จุฑามาส ชมผา² / เสนอ ภิรมจิตรผ่อง³

Arunsak Rerngrirun / Chuthamas Chompha / Saner Pirommitpong

¹โรงเรียนลมศักดิ์วิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

Lomsakwithayacom School under the Office of the Secondary Education Service Area 28

^{2,3}บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

Graduate School, Ubon Ratchatani Rajabhat University

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษายุทธศาสตร์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 แบ่งการวิจัย 3 ขั้นตอน เครื่องมือการวิจัยที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบประเมิน กลุ่มเป้าหมายขั้นตอนที่ 1 ได้แก่ ผู้อำนวยการ ครู ศึกษานิเทศก์ จำนวน 9 คน ขั้นตอนที่ 2 ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการนิเทศ จำนวน 14 คน ขั้นตอนที่ 3 ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมิน จำนวน 9 คน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการพรรณนาวิเคราะห์ ผลการวิจัย พบว่ายุทธศาสตร์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ คือ มีระบบการนิเทศตามมาตรฐานวิชาชีพครู พันธกิจ คือ จัดทำแผนการนิเทศ เป้าประสงค์ คือ ครูมีศักยภาพเป็นผู้นำ และ 9 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ทำแผนการนิเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาว 2) พัฒนาครูให้เป็นผู้นำ 3) ครูพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพ 4) ครูมีทักษะ

ภาษาอังกฤษ และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 5) ครูใช้หลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ 6) ครูมีการวิจัยในชั้นเรียน 7) ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ 8) สร้างทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครู 9) ให้ขวัญและกำลังใจอย่างสม่ำเสมอ ยุทธศาสตร์มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

คำสำคัญ: ยุทธศาสตร์การนิเทศ, การนิเทศการศึกษา

Abstract

The purposes of this research were to study the supervision strategies for developing the teachers of the small-sized schools under the Secondary Education Service Area Office 28. The research has been divided into three phases. The target group of the first phase consisted of three directors, three teachers and three education supervisors. The target group of the second phase was composed of 14 experts in education supervision. And the target group of the third phase consisted of nine experts in evaluation. The research tools were interview form, questionnaire, and evaluation form. The research findings revealed that the supervision strategies for developing the teachers of the small-sized schools consisted of vision: supervision system in line with teacher professional standards, mission: making supervision plans, strategic item: teachers with supervision efficiency, and nine strategies: 1) making supervision plan in a short and long terms, 2) development of teachers for being a supervisor, 3) teachers developing themselves based on professional standards, 4) teachers with English and information technology abilities, 5) teachers using curricular effectively, 6) teaching conducting action research, 7) teachers using media and information technology, 8) creation of attitudes towards teacher profession, and 9) establishment of morale and support regularly. The

appropriateness, possibility and utilization of these strategies was found at the highest level in all aspects.

Keywords: supervision strategies, education supervision

บทนำ

การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) รัฐบาลมุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายหลัก 3 ประการ คือ 1) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย 2) เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม หลักการและกรอบแนวคิดในการบริหารและจัดการศึกษา จึงเน้นการปฏิรูประบบการศึกษาและการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลให้คนไทยยุคใหม่ มีความสามารถ ดังนี้ 1) สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง รักการอ่าน และมีนิสัยใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต 2) มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา คิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) มีจิตสาธารณะ มีระเบียบวินัย เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม สามารถทำงานเป็นกลุ่ม 4) มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม จิตสำนึกและความภูมิใจในความเป็นไทย และสามารถก้าวทันโลก (Ministry of Education, 2009)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง รักการอ่าน มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา คิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจิตสาธารณะ มีระเบียบวินัย เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม สามารถทำงานเป็นกลุ่ม มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม จิตสำนึก และความภูมิใจในความเป็นไทย ยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รังเกียจการทุจริต และต่อต้านการซื้อสิทธิ์ขายเสียง และสามารถก้าวทันโลก มีผลสัมฤทธิ์ทางการ

เรียนสูงขึ้นไป มีทักษะและความรู้พื้นฐานทั้งในการดำรงชีวิตและในการทำงานอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ (Office of the Education Council, 2009: 9-12)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตร ปัจจุบัน มีสถานศึกษาในสังกัด ที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คน ซึ่งสถานศึกษาขนาดเล็กมีปัญหาสำคัญ 2 ประการ คือ 1) นักเรียนจากสถานศึกษาขนาดเล็กมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ และ 2) สถานศึกษาขนาดเล็กขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ (Office of the Basic Education Commission, 2016)

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. กล่าวถึงปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก พบปัญหา 5 ประการที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็ก ส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในพื้นที่นอกเขตเมืองหรือในพื้นที่ห่างไกล ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กไม่ได้รับการส่งเสริมและพัฒนา ดังนี้ 1) ปัญหาอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับต่ำ 2) ขาดแคลนงบประมาณ ส่งผลต่อจำนวนบุคลากร ครูภัณฑ์และสื่อการเรียนการสอนต่าง ๆ รวมไปถึงการก่อสร้างอาคารสถานที่ ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าบุคลากรในสถานศึกษานั้นๆ มีประสิทธิภาพ และเรียนรู้ในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3) จำนวนบุคลากรครูมีไม่เพียงพอ ทำให้นักเรียนไม่ได้รับความรู้ที่เหมาะสมในแต่ละชั้นเรียน 4) ขาดระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ จากข้อมูลการประเมินสถานศึกษา ระบบเครือข่าย ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการหรือไม่มีประสิทธิภาพมากพอ 5) สถานศึกษาขาดการนำผลการประเมินคุณภาพภายนอกมาใช้ปรับปรุงพัฒนา วางแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา (Office of Education Quality Assessment and Assessment, 2016)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 (จังหวัดศรีสะเกษ และจังหวัดยโสธร) มีหน้าที่บริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา ให้มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน มีบทบาทและภารกิจหลักในการพัฒนาคุณภาพการมัธยมศึกษา

ใหม่ (พ.ศ.2553-2561) และต้องดำเนินการตามกรอบการปฏิรูปการศึกษารอบสอง รวม 4 ด้าน คือ ปฏิรูปครูยุคใหม่ ปฏิรูปนักเรียนยุคใหม่ ปฏิรูปสถานศึกษายุคใหม่และปฏิรูปแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและพัฒนาให้นักเรียนมีคุณภาพ ที่ผ่านมาพบว่า การปรับปรุงประสิทธิภาพสถานศึกษาขนาดเล็ก ยังมีอุปสรรคบางประการ เช่น การพัฒนาครูยังไม่เป็นรูปธรรม การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ยังไม่เกิดประสิทธิภาพ ขาดกรอบแนวคิด ทิศทาง รูปแบบ และวิธีการที่เป็นระบบในการพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาครูซึ่งเป็นบุคลากรหลักที่จะรับผิดชอบหน้าที่สำคัญ คือ การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร

การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการวางแผนที่มีองค์ประกอบหลัก 6 ประการ คือ พันธกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่สื่อถึงภารกิจหลักขององค์กร ซึ่งสะท้อนถึงปรัชญาที่จะกำหนดการดำรงอยู่ขององค์กร จุดมุ่งหมาย (Goal) คือผลลัพธ์ปลายทาง (Outcomes) ที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นผลผลิต (Output) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นเมื่อได้กระทำสิ่งต่าง ๆ ตามที่ได้กำหนดพันธกิจไว้ วัตถุประสงค์จึงต้องกำหนดให้ชัดเจน วัดได้ และปฏิบัติได้เป็นรูปธรรม (Wisnawet, 1997: 16) และ จากการศึกษาความหมายของยุทธศาสตร์ ของ Office of Education Quality Assessment and Assessment (Public Organization) (2010: 10) Swangmek (2009: 87) และ Mintzberg (1996: 10-16) สรุปได้ว่ายุทธศาสตร์เป็นวิธีการหรือแผนการสร้างและพัฒนาวิธีปฏิบัติ เพื่อระดมและจัดสรรทรัพยากรให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้ถูกกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อหาโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Threat) ตลอดจนการวิเคราะห์หาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) และกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ในการมองอนาคตให้ถูกต้อง กำหนดภารกิจ (Missions) ที่ขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน กำหนดเป้าหมาย (Goal) ที่ระบุ

ถึงจุดหมายปลายทางขององค์กรที่เป็นส่วนรวม และวัตถุประสงค์ (Objective) จะเป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน ซึ่งเป็นแนวทางหรือวิธีทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ ภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

การนิเทศการศึกษา เป็นการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนส่งผลไปสู่การเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยความร่วมมือระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ในการช่วยเหลือปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้แก่นักเรียนมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรการนิเทศ การศึกษาเป็นกระบวนการทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งสัมฤทธิ์ผลสูงสุดในการเรียนการสอนของนักเรียน

(Wongnutarot, 2005: 16; Harris, 1985: 10; Office of the Education Council, 2003: 213)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษายุทธศาสตร์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

วิธีดำเนินการวิจัย

ยุทธศาสตร์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีการดำเนินการวิจัย 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 การดำเนินการระยะนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กศึกษานิเทศก์และครูสายผู้สอน จำนวน 9 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์

ระยะที่ 2 สร้างยุทธศาสตร์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 การดำเนินการระยะนี้ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ นำข้อมูลที่ได้ในระยะที่ 1 มาศึกษาร่วมกับการทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) แล้วยกร่างยุทธศาสตร์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 นำร่างที่ได้ประเมินความสอดคล้อง และความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 14 คน

ระยะที่ 3 ทดลองใช้ยุทธศาสตร์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 นำยุทธศาสตร์ที่ได้ในระยะที่ 2 ไปทดลองใช้และประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน ทำการประเมินความพึงพอใจและความเป็นประโยชน์ของยุทธศาสตร์ จากนั้น จึงนำผลการประชุมกลุ่มย่อยไปปรับปรุงยุทธศาสตร์และนำไปใช้ต่อไป

ผลการวิจัย

ยุทธศาสตร์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา มีการดำเนินการวิจัย 3 ระยะ ดังนี้

1. ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก เกี่ยวกับสภาพปัญหา อุปสรรค และความต้องการในการนิเทศ พบว่า สภาพปัญหาอุปสรรคในการนิเทศ มีดังนี้ การนิเทศภายในสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์มีจำนวนจำกัด ครูมีภาระงานอื่นมาก คณะกรรมการนิเทศภายในระดับโรงเรียนขาดความรู้ความเข้าใจ และขาดการวางแผนร่วมกัน บุคลากรมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอทำให้ไม่สามารถดำเนินการนิเทศได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอได้ ขาดความชัดเจนทั้งวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการ ขาดการประเมินผล ไม่มีการแจ้งผลให้ผู้รับการนิเทศทราบ สถานศึกษานขนาดเล็กมีความต้องการการนิเทศ คือทราบนโยบาย ยุทธศาสตร์ จุดเน้น และความเข้าใจที่ตรงกันจะช่วยให้ครูได้พัฒนาการจัดการเรียนรู้ ตามมาตรฐานวิชาชีพ

ครู ส่งเสริมให้ครูได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถและนำความรู้มาปรับปรุงวิธีสอน กระตุ้นให้เกิดแนวคิดใหม่แก่ครู โรงเรียนขนาดเล็กแต่ละแห่งมีสภาพปัญหาและความต้องการที่ต่างกัน การพัฒนาผู้นำที่มาจากภายในจะทำให้ทราบสภาพปัญหาได้ชัดเจน ผู้บริหารและครูมีความคุ้นเคย และทราบสภาพปัญหาในโรงเรียน จึงมีความพร้อมและความสามารถที่จะให้ความช่วยเหลือครูได้สะดวก รวดเร็ว ตรงวัตถุประสงค์ยังเป็นการ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในการทำงานให้มีความภูมิใจในวิชาชีพครู

2. ผลการสร้างยุทธศาสตร์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) พบว่า จุดแข็ง ผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความรู้ความสามารถและชำนาญในการจัด กิจกรรมการเรียนรู้ สามารถนิเทศเพื่อพัฒนาครูได้ จุดอ่อน พบว่า การนิเทศเพื่อพัฒนา ครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ขาดความชัดเจนทั้งวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการ ขาดการ ประเมินผล ไม่มีการแจ้งผลให้ผู้รับการนิเทศทราบ ผู้นำที่ขาดประสบการณ์ ขาด เทคนิควิธีการ ทำให้การนิเทศไม่บรรลุเป้าหมาย ไม่ตรงตามความต้องการของครู ขาด การยอมรับซึ่งกันและกัน และที่สำคัญยังไม่มีการนำผลการนิเทศภายในมาปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนและการพัฒนาตนเอง โอกาส พบว่า เขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 28 ให้การสนับสนุน และดำเนินการมอบนโยบาย ยุทธศาสตร์ และ จุดเน้น มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2552 การบริหารและการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Base Management) ให้กับโรงเรียนใน สังกัดทุกปีการศึกษา และมีกรณีศึกษา กำกับ ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดย กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการศึกษา อุปสรรค พบว่า ครูมีภาระงานอื่นมาก บุคลากรมีจำนวนไม่เพียงพอ ไม่มีรูปแบบการนิเทศที่ชัดเจน ไม่มีสื่อหรือเครื่องมือ นิเทศที่มีคุณภาพ ตรงตามความต้องการของครูผู้สอน การตั้งคณะกรรมการนิเทศ ภายในระดับโรงเรียนขาดความรู้ความเข้าใจและขาดการวางแผนร่วมกันของผู้นำที่ ทำให้ไม่สามารถดำเนินการนิเทศได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอได้

ยุทธศาสตร์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก มีดังนี้
 ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนการนิเทศเพื่อพัฒนาครูใน
 โรงเรียนขนาดเล็ก ในรูปของแผนงาน โครงการนิเทศ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
 ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาผู้บริหารและครูที่มีศักยภาพมาเป็นผู้นิเทศที่
 ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างให้ครูมีการพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู
 ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของครูให้มีทักษะ
 ภาษาอังกฤษ หรือภาษาต่างประเทศอื่น ๆ และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
 สำหรับครู ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาครูในการใช้หลักสูตรให้มีประสิทธิภาพ จัดการ
 เรียนรู้ตามแนวทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ส่งเสริมให้ครูมีการวิจัยทางการศึกษาประกอบด้วย 5
 กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 7 สนับสนุนให้ครูพัฒนาและใช้สื่อการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก
 นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ตลอดจนแหล่งเรียนรู้ทั้ง
 ภายในและภายนอกโรงเรียน ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 8 สร้างค่านิยมให้ครู มีความเป็นครู มีการพัฒนาการของ
 วิชาชีพครูทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ จรรยาบรรณของวิชาชีพครู สร้างชุมชนการเรียนรู้ทาง
 วิชาชีพด้านการนิเทศ (PLC) ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 9 ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริม ให้ครูได้เกิดการพัฒนาตนเอง
 พัฒนางานในหน้าที่ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์

3. ผลการประเมิน พบว่า ค่าเฉลี่ยผลการประเมินความเหมาะสม อยู่ในระดับ
 มากที่สุด (= 4.57) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.36$)

4. ผลการประเมินความพึงพอใจ พบว่าความพึงพอใจของครูผู้ช่วย ครู ที่มีต่อ ยุทธศาสตร์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูใน โรงเรียนขนาดเล็ก อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.74$)

5. มาตรฐานความเป็นประโยชน์ พบว่า ความเป็นประโยชน์ของยุทธศาสตร์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูใน โรงเรียนขนาดเล็ก อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.60$)

อภิปรายผล

มีประเด็นที่ต้องนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. สภาพปัญหา อุปสรรค และความต้องการในการนิเทศ พบว่า ศึกษาในเทศก์มีจำนวนจำกัด ครูมีภาระงานอื่นมาก คณะกรรมการนิเทศภายในขาดความรู้ความเข้าใจ และการวางแผนร่วมกัน บุคลากรมีจำนวนไม่เพียงพอ ไม่สามารถนิเทศได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ขาดความชัดเจนทั้งวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการ ขาดการประเมินผล ไม่มีรูปแบบการนิเทศที่ชัดเจน ไม่มีสื่อหรือเครื่องมือนิเทศที่มีคุณภาพ ตรงตามความต้องการ ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน และไม่มีผลการแจ้งผลให้ผู้รับการนิเทศทราบ สถานศึกษาขนาดเล็กมีความต้องการการนิเทศ คือทราบนโยบาย ยุทธศาสตร์ จุดเน้น และความเข้าใจที่ตรงกัน สถานศึกษาขนาดเล็กมีสภาพปัญหาและความต้องการที่ต่างกัน ผู้บริหารและครูมีความคุ้นเคย และทราบสภาพปัญหาในโรงเรียนจึงมีความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือครูได้สะดวก รวดเร็ว ตรงวัตถุประสงค์ยังเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในการทำงานมีความภูมิใจในวิชาชีพครู การนิเทศการศึกษา คือการพัฒนางานที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพครู สอดคล้องกับแนวคิดของ Burton and Brueckner (1965: 71- 72) และ Maneesri (1999: 27 -28) ตามมาตรฐานวิชาชีพครู ซึ่งประกอบด้วย มาตรฐาน 3 ด้าน คือ ความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ การปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตน

2. การสร้างยุทธศาสตร์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ผู้วิจัยได้ข้อมูลจากโรงเรียนขนาดเล็ก สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของโรงเรียน นำมาพัฒนายุทธศาสตร์ ได้รายละเอียดดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ และ 4) ยุทธศาสตร์จำนวน 9 ยุทธศาสตร์ 45 กลยุทธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยและสอดคล้องกับงานวิจัยของ Upapinjai (2010: 179-182) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของชุมชนสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่สูงภาคเหนือ พบว่า กลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของชุมชนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่สูงภาคเหนือ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก คือ 1) สร้างสมัชชา การศึกษาชุมชน 2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการสร้างเครือข่ายการระดมทุนและทรัพยากรเพื่อพัฒนาการศึกษา 3) พัฒนากะผู้ดำเนินการบริหารแบบมีส่วนร่วมของชุมชนและ 4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wiangkamonutakhod (2011: 214-215) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน พบว่า กลยุทธ์การบริหารวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนควรประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลักคือ (1) พลิกโฉม การวิจัยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (2) วัดผลประเมินผลการพัฒนาที่ยั่งยืน (3) ปรับการเรียนการสอนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนและ (4) เปลี่ยนกระบวนทัศน์หลักสูตรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hanklar (2011: 214-217) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน พบว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 13 กลยุทธ์รอง และ 68 วิธีการได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 1 ริเริ่มสร้างสรรค์สัมพันธ์ชุมชนประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์หลักที่ 2 เพิ่มพลังศักยภาพการวางแผนประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์หลักที่ 3 การเพิ่ม

ประสิทธิภาพการดำเนินงานผู้ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์หลัก ที่ 4 มุ่งสร้างคุณภาพการประเมินผลผู้ความเข้มแข็งประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง และ กลยุทธ์หลักที่ 5 มุ่งสู่ความสำเร็จและรับผลประโยชน์ร่วมกันประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ รองและสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chaibeng (2011) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนา กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ในเขต เมืองและชนบท พบว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของ โรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ในเขตเมืองและชนบท ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 14 กลยุทธ์ รอง และ 66 กลยุทธ์ระดับแนวทางปฏิบัติ แยกตามกระบวนการบริหารและความ ต้องการจำเป็น ดังนี้) 1) กลยุทธ์เสริมสร้างขีดความสามารถในการนำแผนทรัพยากรทาง การศึกษาสู่การปฏิบัติเป็นกลยุทธ์ด้านการดำเนินการมี 1 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง และ 31 กลยุทธ์ระดับแนวทางปฏิบัติ 2) กลยุทธ์พัฒนาระบบการประเมินผลการใช้ ทรัพยากรทางการศึกษาเป็นกลยุทธ์ด้านการประเมินผลมี 1 กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์รอง และ 16 กลยุทธ์ระดับแนวทางปฏิบัติ และ 3) กลยุทธ์เสริมสร้างขีดความสามารถใน การวางแผนทรัพยากรทางการศึกษาเป็นกลยุทธ์ด้านการวางแผนมีกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์รองและ 19 กลยุทธ์ระดับแนวทางปฏิบัติ

3. การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ พบว่า ค่าเฉลี่ยผลการ ประเมินความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.57$) ความเป็นไปได้ของ ยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.36$) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hanmanop (2015) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียน พบว่า ด้านความเหมาะสม ความสอดคล้องและความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pindawarasunan (2015: 69-82) ได้ทำการศึกษา เกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การนำผลการทดสอบทางการศึกษาไปใช้ในการพัฒนา คุณภาพผู้เรียน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผลการกำหนดกลยุทธ์หลักทั้งหมด 7 กลยุทธ์ พบว่า ด้านความถูกต้องด้านความเหมาะสมด้านความเป็นไปได้และด้านการใช้ ประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ

Kongwimol (2015: 174-178) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทักษะชีวิตของนักเรียน โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกระดับและทุกด้าน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Phucharoen (2016: 224-228) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การผลิตครูพลศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่า ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มีความเหมาะสม และเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

4. ผลการศึกษาความพึงพอใจของครูผู้ช่วย ครู ที่มีต่อยุทธศาสตร์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 28 พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.74$) เมื่อพิจารณาตามรายการเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ยุทธศาสตร์มีประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียนขนาดเล็กได้ ยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบครบสมบูรณ์ การจัดเรียงลำดับในเนื้อหายุทธศาสตร์ ความชัดเจนทางด้านภาษาที่ใช้และการพิมพ์ เข้าใจง่าย สะดวกในการนำไปใช้ในสถานการณ์จริง ความครอบคลุมของเนื้อหาในยุทธศาสตร์ วัสดุ สื่อ ที่เสนอในยุทธศาสตร์สามารถนำมาใช้ในสถานการณ์จริงได้ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์หลักการ และเหตุผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ Robbins and Coulter (2009: 61-06A) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูประถมศึกษาและระดับการปฏิบัติการนิเทศแบบคลินิกที่ใช้ในโรงเรียนที่ครูเหล่านั้นทำการสอน และยังมีจุดมุ่งหมายเพื่อทราบว่าการเพิ่มการปฏิบัติการนิเทศแบบคลินิกจะเพิ่มความพึงพอใจให้กับครูได้หรือไม่ ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนที่มีระดับการปฏิบัติการนิเทศแบบคลินิกอยู่ในระดับสูงและระดับปานกลาง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู

5. ผลการศึกษาความความเป็นประโยชน์ยุทธศาสตร์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.60$) ยุทธศาสตร์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศ

การศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ทำให้ครูบุคลากรได้พัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์ โดยการนำแนวคิดใหม่เข้ามาใช้ เช่น การจัดการการเรียนรู้ตามแนวทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Phetkamthong (2012) ได้ทำการ ศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชรเขต 1 และ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการใช้ประโยชน์ของกลยุทธ์ มาตรการและตัวชี้วัดมีผลการประเมินอยู่ในระดับมากและมากที่สุด

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. โรงเรียนที่จะนำยุทธศาสตร์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 28 ไปใช้ควรศึกษาคู่มืออย่างละเอียด และทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกฝ่ายให้เข้าใจจุดมุ่งหมาย และบทบาทหน้าที่ในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
2. ความสำเร็จของยุทธศาสตร์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด สหวิทยาเขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้วยความเป็นกัลยาณมิตร การยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างคณะทำงาน รวมทั้งนำผลการประเมินมาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
3. ควรสนับสนุนให้มีชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการนิเทศการศึกษา (Professional Learning Community) ที่ยั่งยืน อาจจัดตั้งชมรมทางวิชาการ หรือเครือข่ายวิชาการเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์เชิงวิชาการระหว่างครูผู้สอน โดยขอเจ้าหน้าที่สังคมออนไลน์เข้ามาช่วยในการติดต่อสื่อสาร
4. การวิจัยครั้งต่อไปหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำยุทธศาสตร์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็กที่สร้างขึ้น ไป

ประยุกต์ใช้กับการนิเทศในโรงเรียนขนาดกลาง หรือประยุกต์ใช้ในเขตพื้นที่การศึกษา
อื่นๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

References

- Burton, William, H. & Brueckner, J. (1955). *Supervision: A social process* (3rd ed.).
New York Appleton - Century Company.
- Chaiheng, S. (2011). *The development of community participation management
strategies for basic education institutions in northern highland areas*.
Dissertation of Doctor of Philosophy Program in Educational
Administration. Bangkok: Chulalongkorn University. [in Thai]
- Harnkla, R. (2011). *Strategies development of management in primary educational
institutes to promote community participation in student assistance system*.
Bangkok: Chulalongkorn University. [in Thai]
- Harnmanop, R. (2012). *Strategies development in enhancing students' learning
achievement: A case study of Ban Lak School, Sungkla District, Surin
Province*. Surin Province: Copy. [in Thai]
- Kongwimon, S. (2015). Strategies in developing students' life skills. *SWU
Educational Administration Journal*, 12(22), pp. 13-22. [in Thai]
- Maneesri, Sh. (1999). *Education supervision* (4th ed.). Bangkok: Silpabunnakarn.
- Ministry of Education. (2009): Online. (2017). *Education reform in the second
decade (2009 – 2018)*. Retrieve on 1 July 2017 from
<http://www.moe.go.th/moe/th/home/> [in Thai]
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (1996). *The strategy process: Concepts, contexts, cases*
(3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

- Office of the Education Council. (2009). *Education reform and systematic learning*. Retrieved on 1 July 2017 from <http://www.onec.go.th/index.php> [in Thai]
- Office of the Basic Education Commission. (2017). *Comprehensive and quality basic education management according to a learning standard*. Retrieved on 1 July 2017 from <http://www.obec.go.th/index.php> [in Thai]
- Ouppinjai, S. (2010). *The development of community participation management strategies for basic education institutions in northern highland areas*. Dissertation of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration. Bangkok: Chulalongkorn University. [in Thai]
- Phetkamthong, S., Wongnaya, S. & Chaokirapong, T. (2012). Strategies development of learning management in educational institutions under Kamphaengphet Primary Educational Service Area Office 1 and 2. *Education Journal, Naresuan University, 15*(4). [in Thai]
- Phucharoen, Th. (2016). Strategies development of physical education teacher preparation in the 21st century. *Journal of Faculty of Sports Science, 19*(1), pp. 152-166. [in Thai]
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2009). *Management* (9th ed.). United States of America: Prentice Hall.
- Sawangmek, T. (2014). Sports management strategies for reinforcing students' health. *Education Journal, Naresuan University, 16*(2), pp. 140-154. [in Thai]
- The Office for National Education Standards and Quality Assessment (Public Organization). (2010). *5 problems of small-size schools*. Retrieve on 1 July 2017 from www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1449127510 [in Thai]

- The Office for National Education Standards and Quality Assessment (Public Organization). (2016). Retrieved on 1 July 2017 from <http://www.onesqa.or.th/th/index.php> [in Thai]
- Wiangkamonutakhod, Y. (2011). *Academic management strategies of basic education institute for supporting sustainable development*. Dissertation of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration. Bangkok: Chulalongkorn University. [in Thai]
- Wisarnwet, Th. (1997). *Strategy planning for Uttaradit Rajabhat Institute*. Uttaradit: Uttaradit Rajabhat Institute. [in Thai]
- Wong-anutaroj, P. (2003). *Teaching supervision*. Bangkok: Sueserm Bangkok Publishing. [in Thai]

Author

Mr. Aroonsak Rerngnirun

Lomsakwittayacom School

Lomsak Sub-district, KuKan District, Sisaket Province

Tel.: 08-1063-7705

E-mail: Aroonsak2501@gmail.com