

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและประเมินรูปแบบการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของรูปแบบการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอน ตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 ได้มาด้วยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน จำนวน 210 คน และผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับโรงเรียนรางวัลพระราชทาน จำนวน 2 คน ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งทำการเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 9 คน ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 310 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในขั้นตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนิเทศภายในสถานศึกษา สภาพปัจจุบันและปัญหาของระบบการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง สำหรับขั้นตอนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเกี่ยวกับร่างรูปแบบการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และขั้นตอนที่ 3 แบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถิติที่ใช้ในขั้นตอนที่ 1 ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลกระทำโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และขั้นตอนที่ 3 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## สรุปผลการวิจัย

1. สภาพการปฏิบัติงานการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวม มีการปฏิบัติสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 99.70 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนการนิเทศ เป็นด้านที่มีการปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 99.84 รองลงมาคือ ด้านการเป็นผู้นำการนิเทศ คิดเป็นร้อยละ 99.73 ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านการจัดองค์กรการนิเทศและด้านการควบคุมการนิเทศ มีการปฏิบัติคิดเป็นร้อยละ 99.62

2. ปัญหาในการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีปัญหาอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีปัญหาสูงสุด คือ ด้านการเป็นผู้นำการนิเทศ และด้านที่มีปัญหาต่ำสุด คือ ด้านการวางแผนการนิเทศ

3. รูปแบบการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

3.1 กระบวนการบริหารงานนิเทศภายใน ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการบริหาร 4 องค์ประกอบ คือ

3.1.1 การวางแผนการนิเทศ

3.1.2 จัดองค์กรการนิเทศ

3.1.3 การเป็นผู้นำการนิเทศ

3.1.4 การควบคุมการนิเทศ

3.2 ปัจจัยสนับสนุน รูปแบบการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วย

3.2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

3.2.2 ความร่วมมือของครู

3.2.3 การทำงานเป็นทีม

3.2.4 ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ

3.2.5 สภาพบรรยากาศของโรงเรียนที่เอื้อต่อการนิเทศภายใน

3.2.6 สื่อ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ คือเครื่องมือที่จะใช้ในการนิเทศภายในให้มี

ประสิทธิภาพ

4. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า

4.1 ผลการประเมินรูปแบบด้านความเป็นไปได้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

4.2 ผลการประเมินรูปแบบด้านความเป็นประโยชน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

## อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาอภิปรายตามหัวข้อต่อไปนี้ตามลำดับ

1. กระบวนการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยกระบวนการบริหารงานนิเทศภายใน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การวางแผนการนิเทศ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก ทั้งนี้เนื่องจากเป็นขั้นตอนในการวิเคราะห์ นโยบาย กำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย จึงจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงาน การวางแผนการนิเทศ ซึ่งประกอบไปด้วยการกำหนดนโยบาย วิเคราะห์สภาพ ปัญหาการกำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายใน พัฒนาวิธีดำเนินงานนิเทศ กำหนดงานที่จะดำเนินการ การคาดคะเนถึงผลที่จะได้รับจากโครงการ และวางแผนโครงการ กระบวนการเกี่ยวกับวางแผน ปรับปรุงการทำงาน แผนการให้ดีขึ้น รวมทั้งตระหนักในปัญหา และอุปสรรคของแผนงานที่เกิดขึ้น ดังที่ คูนต์ซ์ และคณะ (Koontz; et al. 1993: 226) ได้สรุปไว้ว่า การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร เมื่อไร และใครเป็นผู้ทำ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเสนอ ตีเข่า (2544: 83-84) ได้สรุปถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า 1) การวางแผนทำให้รู้ทิศทางในการดำเนินงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานรู้ทิศทางการทำงานก็สามารถประสานงานกัน รู้ว่าควรทำอะไรและทำอย่างไร จะได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากไม่มีการวางแผน นอกจากไม่รู้ว่าจะจุดหมายปลายทางอยู่ที่ไหนแล้วก็ยาก่อให้เกิดการสูญเสียหรือสิ้นเปลืองทรัพยากรอีกด้วย 2) การวางแผนทำให้ลดความไม่แน่นอนลงเพราะผู้บริหารจะมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างแน่วแน่สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ดียิ่งขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันก็เตรียมพร้อมการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม 3) การวางแผนทำให้ลดความเสียหายการซ้ำซ้อนกันของงานที่ทำ เนื่องจากการวางแผนทำให้รู้ทั้งวิธีการและเป้าหมายของงาน จึงทำให้มีความชัดเจนในการทำงาน รู้ว่ากิจกรรมใดควรทำก่อนหลังอย่างไร การซ้ำซ้อน และการสิ้นเปลืองจึงไม่เกิดขึ้น 4) การวางแผนทำให้รู้มาตรฐานในการควบคุม หน้าที่ขั้นสุดท้ายของการบริหาร คือ การควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด กิจกรรมที่สำคัญของการควบคุม คือ มาตรฐานที่ใช้

เปรียบเทียบกับปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง การวางแผนจึงกำหนดมาตรฐานได้แน่นอนชัดเจนว่าต้องให้  
ได้ผลงานอย่างไร

องค์ประกอบที่ 2 การจัดองค์การนิเทศ เป็นการจัดโครงสร้างการดำเนินงานของ  
องค์การแต่งตั้ง การกำหนดหน้าที่ สร้างหลักเกณฑ์ในการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์ของงาน  
แบ่งงานโดยกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการประสานงาน มอบหมายอำนาจการปฏิบัติงาน  
ให้ตามหน้าที่ การคัดเลือกตัวบุคคล และการรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งคนและวัสดุอุปกรณ์ มีการ  
รายงานผลการปฏิบัติงานการนิเทศภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ดังที่ สมคิด บางโม (2540:  
202) ได้สรุปไว้ว่า การจัดองค์การเป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การอย่างเป็นทางการโดยการจัดแบ่ง  
ออกเป็นหน่วยงานย่อยต่างๆ กำหนดอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน  
รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ  
อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ในการจัดองค์การให้มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้ 1)  
หน้าที่การงาน ซึ่งการกำหนดหน้าที่การงานนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์การ หน้าที่การงานจะมี  
อะไรบ้าง ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การและขนาดขององค์การด้วย 2) การแบ่งงาน เป็นการแยกงานหรือ  
รวมหน้าที่การงานที่มีลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน หรือแบ่งแยกงานตามลักษณะเฉพาะ  
ของงานแล้วมอบงานนั้นๆ ให้แก่บุคคลที่มีความสามารถหรือความถนัดในการทำงานนั้น 3) หน่วยงาน  
สำคัญขององค์การ คือ หน่วยงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษาและหน่วยงานอนุกรรมการ การจัดหน่วยงาน  
แบบนี้ จะทำให้เห็นลักษณะของงานเด่นชัดขึ้น 4) สายการบังคับบัญชา เป็นการดำเนินงานในลักษณะ  
ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบว่าการติดต่อสื่อสาร  
มีทางเดินอย่างไร มีการควบคุมและรับผิดชอบอย่างไร 5) ช่วงการควบคุมคือสิ่งที่แสดงให้ทราบว่า  
ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตความรับผิดชอบเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน หรือมีหน่วยงาน  
ที่อยู่ใต้ความรับผิดชอบที่หน่วยงาน 6) เอกภาพในการบังคับบัญชา เป็นอำนาจการบังคับบัญชาหรือ  
อำนาจการตัดสินใจสั่งการมารวมอยู่ ณ จุดเดียว อาจเป็นตัวบุคคลหรือคณะกรรมการโดยเด็ดขาด  
เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวก่ายกันหรือป้องกันการปิดความรับผิดชอบ 7) โครงสร้างขององค์การ  
การกำหนดความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยในองค์การ และ 8) แผนภูมิขององค์การเป็นเครื่องมือ  
สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เข้าใจโครงสร้างขององค์การ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจน  
สายบังคับบัญชาในองค์การนั้นๆ แผนภูมิขององค์การเป็นส่วนย่อยที่ช่วยแสดงให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของ  
หน่วยงานต่างๆ ดังนั้น การจัดองค์การควรต้องเขียนแผนภูมิแสดงไว้ด้วยเสมอทั้งนี้เพื่อให้มีความชัดเจน  
ในการดำเนินงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับต่างๆ

องค์ประกอบที่ 3 การเป็นผู้นำการนิเทศ เป็นบทบาทในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา  
ในองค์การที่มีการดำเนินการ การวินิจฉัยสั่งการ การให้คำปรึกษาแนะนำ กระตุ้นให้บุคคลทำงาน

ลงมือปฏิบัติงานอย่างจริงจัง การสาธิตในการปฏิบัติงาน การนำในการตัดสินใจการนิเทศภายใน ให้ข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษาแนะนำ การสร้างแรงจูงใจ การสร้างความเข้าใจระหว่างคณะนิเทศภายใน กับครูผู้สอน การเอาใจใส่ การคิดริเริ่มในการพัฒนาวิธีการนิเทศภายใน ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะ ผู้นำการนิเทศภายในต้องยอมรับความคิดเห็นของทีมงาน และการนำการเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ เพื่อให้การนิเทศภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ เซอร์มาฮอร์น (Schermerhorn. 2002: 20-25) ได้สรุปการเป็นผู้นำไว้ว่า เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงาน และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์การทำงาน ร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่างๆ การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์การและการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้ มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น เพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาท ของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้น แผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้อาจไม่เกิด ประสิทธิภาพ ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการไม่ดีพอ

องค์ประกอบที่ 4 การควบคุมการนิเทศ เป็นการควบคุมการปฏิบัติงานการนิเทศ ภายใน โดยการติดตามการปฏิบัติงานคณะทีมงานการนิเทศภายในอย่างสม่ำเสมอและตั้งใจ โดยการ กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานและเมื่อพบข้อบกพร่องของครูต้องรีบช่วยเหลือและแก้ไขทันที การควบคุมงานการนิเทศภายในรวมถึงการตรวจเยี่ยมการสอนของผู้บริหารที่ทำให้ครูมีความเชื่อถือ ศรัทธาในหลักการ ทั้งนี้เนื่องจากความร่วมมือในด้านนี้มาจากน้ำใจจริง มิใช่จากการใช้อำนาจบังคับ ในกรณีที่การกระทำถูกต้องหรือการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารย่อมช่วยให้ กิจกรรมนั้นประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น การกล่าวโทษเป็นลายลักษณ์อักษร การทำงานร่วมกับบุคคลหลาย ประเภท ควรยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งบุคคลบางคนยอมง่ายต่อการแนะนำ แต่บางคน อาจจะต้องใช้หลักการเข้มงวดกวดขัน จึงจะยอมเปลี่ยนแปลงแก้ไขหรือปรับปรุงตัวเอง ซึ่งแนวทาง กระบวนการบริหารการนิเทศภายใน ดังที่ วิภาดา คุปตานนท์ (2544: 191) ได้สรุปขั้นตอนของการ ควบคุมไว้ คือ 1) กำหนดเป้าหมายของแผนงานให้แน่ชัดซึ่งจะต้องสอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ ภารกิจ และกลยุทธ์เพื่อจะได้เป็นแนวทางกำกับการทำงาน การเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์ และวิธี ปฏิบัติงาน 2) กำหนดมาตรฐานของงาน อาจแยกเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานของผลงาน 3) การวัดผลการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานสามารถวัดผลงานได้ 4 ลักษณะ คือ ปริมาณงานที่ผลิต คุณภาพของงาน เวลาที่ใช้ในการผลิต และค่าใช้จ่าย ซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีความเที่ยงตรง และบุคคลที่มีความเชื่อถือ 4) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน สามารถวัด ผลผลิตว่าได้สูงหรือต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดผลิตภัณที่มีคุณภาพตรงกับมาตรฐานหรือไม่เพียงใด 5) การประเมินการเบี่ยงเบน เป็นการตรวจสอบการเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานงานว่ามีมากน้อยแค่ไหน

มีสาเหตุหรือข้อบกพร่องมาจากอะไร เพื่อจะได้หาทางแก้ไขต่อไป และ 6) ดำเนินการแก้ไข โดยพิจารณาจากสาเหตุแล้วดำเนินการหาทางแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนใหม่ดำเนินงานให้ถูกต้องรัดกุมกว่าเดิม

2. ปัจจัยสนับสนุนการบริหารงานนิเทศภายใน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีประเด็นการอภิปรายดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นปัจจัยสนับสนุนที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจากโดยภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ดำเนินการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษาและมีการดำเนินงานร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา ช่วยสนับสนุน ผลักดัน ส่งเสริมและประสานงานให้บุคลากรในสถานศึกษาทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อพัฒนาคุณภาพของการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา รวมทั้งใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย เพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเชื่อมั่น กล้าตัดสินใจ รู้จักใช้ความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษาได้ตรงกับงานที่มอบหมาย มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นส่วนที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษานั้นดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่น เกิดประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ คูนส์ และดอนเนล (Koontz; & Donnel. 1976: 822) ที่กล่าวว่า การเป็นผู้นำที่ดีนั้นอย่างน้อยที่สุดจะต้องมีองค์ประกอบอันเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องสร้างความเข้าใจและเรียนรู้ที่สำคัญ องค์ประกอบแรก คือ ความสามารถในการเข้าใจถึงสภาพและความแตกต่างของมนุษย์ มนุษย์แต่ละคนย่อมมีสภาพและความแตกต่างกันทั้งทางด้านบุคลิกภาพ สติปัญญา ฐานะความเป็นอยู่ ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวเกิดจากสาเหตุมากมายหลายประการ โดยปกติแล้วความต้องการและความพึงพอใจของมนุษย์จะมีความสัมพันธ์กับสภาพและความเป็นอยู่ของบุคคลนั้น ฉะนั้นจึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของผู้นำที่ต้องพยายามสนองตอบความต้องการหรือความพึงพอใจขั้นต่ำสุดของบุคคลเหล่านั้นให้ได้ ทั้งนี้เพื่อให้การอยู่ร่วมกันเป็นไปด้วยความสงบสุข และมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนองค์ประกอบที่สอง คือ ความสามารถในการชักจูงและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตามการให้กำลังใจของผู้ร่วมงานจะดีได้นั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับ การชักจูงของหัวหน้าหรือผู้นำแล้วยังต้องขึ้นอยู่กับ การประพฤติตัวของหัวหน้าหรือผู้นำด้วย ความซื่อสัตย์ ความขยันหมั่นเพียรของผู้นำ ย่อมทำให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อถือและปฏิบัติตาม และประการสุดท้าย คือ ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมการบริหาร ลักษณะการบริหารงานในรูปแบบต่างๆ ที่ผู้นำจะต้องใช้ให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ เวลา และสภาพของบุคคลในหน่วยงาน การมีพฤติกรรมการบริหารงานที่เหมาะสมย่อมช่วยให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปในลักษณะที่ดี

คือ การที่ผู้บริหารเป็นบุคคลที่กล้าทำ และกล้าตัดสินใจ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานอื่นๆ ได้ และสามารถทำงานร่วมกับทีมงานการนิเทศภายในได้เป็นอย่างดี

**2.2 ความร่วมมือของครูในการนิเทศภายใน การบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษานั้นจะต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในสถานศึกษา ความร่วมมือนั้นอาจจะเป็นในลักษณะของการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน หรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจให้เห็นชัดเจนว่าการนิเทศภายในมีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการนิเทศภายในจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในทุกฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับ แกลทเทอร์น (Glatthorn. 1990: 4) ที่กล่าวไว้ว่า ความร่วมมือของครูในการนิเทศภายในจะต้องเกิดจากความร่วมมือในการปฏิบัติงานของผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ ความเต็มใจของแต่ละคนในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน พฤติกรรมของบุคคลที่ทำร่วมกัน หรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง**

**2.3 การทำงานเป็นทีม ในการดำเนินงานบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษานั้นจะต้องมีการทำงานร่วมกันใน ทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหา หรือดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของการนิเทศภายในไปได้อย่างราบรื่น ทั้งนี้เพราะการทำงานร่วมกันนี้จะต้องอาศัยหลักการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน และจะต้องมีวัตถุประสงค์เดียวกัน มีความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน จึงจะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษา การร่วมมือกันดำเนินการนิเทศภายในของครูจะต้องมีการวางแผน การปฏิบัติ และประเมินผลการจัดทำรายงานผลการนิเทศร่วมกันอย่างจริงจัง ซึ่งสอดคล้องกับ วูดคอค และฟรานซิส (Woodcock; & Francis. 1994 : 247) ที่กล่าวไว้ว่า หลักการทำงานเป็นทีมจะต้องประกอบด้วย ความสมดุลในบทบาท มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเห็นด้วยกับเป้าหมาย เต็มใจที่จะยอมรับ การสื่อสาร และความสัมพันธ์ภายในทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการสนับสนุนและจริงใจต่อกัน และมีความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มจึงจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้**

**2.4 ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่จะเอื้ออำนวยในการเก็บข้อมูล การแปลข้อมูล การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินการตัดสินใจ หรือเป็นข้อมูลของสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะในปัจจุบันนี้การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว การนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว มีความคุ้มค่าในการดำเนินงาน สามารถนำข้อมูลไปใช้กับฝ่ายงานอื่นๆ ในสถานศึกษาที่มีความต้องการใช้ข้อมูลโดยไม่ต้องดำเนินการเก็บข้อมูลอีก ทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว คือ ระบบที่มีฐานข้อมูลเกี่ยวดำเนินการนิเทศภายในเกี่ยวกับผู้นิเทศอย่างครบถ้วน มีข่าวสารที่ถูกต้อง**

และเรียกใช้ได้ทันทั่วทั้งที่ รวมทั้งมีระบบสื่อสารกับผู้บริหาร คณะทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยรวม ดังที่ จิตติมา เทียมบุญประเสริฐ (2542: 12-15) ได้สรุปลักษณะของสารสนเทศที่ดีว่า ต้องมีความถูกต้องจะต้องปราศจากข้อผิดพลาดใดๆ ข้อมูลมีความสมบูรณ์จะต้องประกอบด้วยข้อเท็จจริงที่สำคัญอย่างครบถ้วน เข้าใจง่าย ไม่ซ้ำซ้อนต่อการทำความเข้าใจ สารสนเทศที่ดีนอกจากจะมีความถูกต้องแล้ว ข้อมูลต้องทันสมัย รวดเร็วทันต่อเวลาและความต้องการของผู้ใช้ในการตัดสินใจ มีความน่าเชื่อถือ มีความประหยัด เหมาะสม คุ่มค่ากับราคา จะต้องตรวจสอบความถูกต้องได้ มีความยืดหยุ่น สารสนเทศที่มีคุณภาพนั้นควรจะสามารถนำไปใช้ได้ในวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันหลายๆ ด้าน สอดคล้องกับความต้องการตามวัตถุประสงค์ และสนองความต้องการของผู้ใช้เพื่อการตัดสินใจ ง่ายสะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูลตามระดับสิทธิของผู้ใช้ และมีความปลอดภัยจากผู้ที่ไม่มีความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลหรือสารสนเทศนั้น

2.5 สภาพบรรยากาศของโรงเรียนที่เอื้อต่อการนิเทศภายใน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานนิเทศภายในมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะบรรยากาศที่ผู้บริหาร ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศทำงานร่วมกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร มีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู ครูช่วยเหลือเกื้อกูลกัน จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากครูมีความพึงพอใจในการทำงาน พึงพอใจในตนเอง ส่งผลให้ทำงานอย่างมีความสุขและความสบายใจ มีความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อโรงเรียน ทำให้การนิเทศภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย (ลัดดา มานิตย์. 2553: 13; วัชรรา เล่าเรียนดี. 2555: 229; เชิดชัย นาวิกานนท์. 2554: 7)

2.6 สื่อ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานนิเทศภายใน ซึ่งผู้นิเทศจะต้องมีเครื่องมือประเมินผลการนิเทศภายใน ทั้งนี้เนื่องจากในการประเมินที่จะทำให้ทราบว่า ผู้รับการนิเทศมีพฤติกรรมด้านการจัดการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้นหรือไม่ ส่วนเครื่องมือสำหรับประเมินผลการเรียนของนักเรียนจะทำให้ทราบว่า การเรียนของนักเรียนมีคุณภาพเพิ่มขึ้นแล้วยัง หากยังมีปัญหาอะไร สาเหตุของปัญหาคืออะไร เครื่องมือนิเทศภายในที่ใช้ในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศภายใน เพื่อให้ผู้นิเทศทราบที่มาของปัญหาและวางแผนแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง กระบวนการนิเทศภายในจะมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นิเทศจำเป็นต้องจัดเตรียมสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือนิเทศ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการไปนิเทศในแต่ละครั้ง เพื่อช่วยให้ทราบถึงคุณภาพการศึกษา สาเหตุของปัญหา อันจะเป็นประโยชน์ในการหาแนวทางแก้ไข ส่งเสริม สนับสนุน ได้ตรงตามความเป็นจริง และเพื่อเป็นเครื่องช่วยเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์ ทักษะ และเจตคติให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงการทำงานของครูให้มีประสิทธิภาพ (นพรัตน์ คลีตอนยอ. 2551: 30)

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารควรนำรูปแบบการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความเหมาะสม ความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และความต้องการของผู้รับการนิเทศในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน
2. ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นและให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง พร้อมทั้งการสร้างความรู้ความเข้าใจและแรงจูงใจแก่บุคลากรในสถานศึกษา และมีการติดตามประเมินผลในการนำไปใช้เป็นระยะๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ ให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา มีความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก จึงขอเสนอในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาการนำรูปแบบการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา ไปทดลองใช้กับการบริหารงานนิเทศภายในของโรงเรียนระดับประถมศึกษา เพื่อยืนยันผลการใช้รูปแบบและความเหมาะสมของแต่ละองค์ประกอบในการนำรูปแบบการบริหารงานนิเทศภายในไปใช้ขยายผลต่อไป
2. ควรมีการพัฒนารูปแบบการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาโดยใช้กระบวนการบริหารงานนิเทศภายในรูปแบบอื่น เพื่อให้ตรงกับความต้องการและบริบทของสถานศึกษาที่หลากหลาย