



**โครงการพัฒนาผลงานวิจัยเขตพื้นที่การศึกษา (R2R)  
เพื่อพัฒนาคุณภาพการมัธยมศึกษาและบริการวิชาการแก่สังคม**

**บทความวิจัยเรื่อง :**

กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาโดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้  
ทางวิชาชีพผ่านการพัฒนาบทเรียนร่วมกันสู่การปฏิรูปการเรียนรู้  
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์\*

(Educational Supervision Administration Strategies Using Professional Learning  
Community through Lesson Study Approach to Instructional Reform  
of Secondary Educational Service Area Office Surin)

**คณะผู้วิจัย**

ดร.สำเร็จ บุญโต ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์  
ดร.สุนทร ขวัญดำ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์  
ดร.รวิชอุดม ทองแมน ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์  
ดร.ชัยสิทธิ์ คุณสวัสดิ์ ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**กระทรวงศึกษาธิการ**

สิงหาคม 2565

กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาโดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้  
ทางวิชาชีพผ่านการพัฒนาบทเรียนร่วมกันสู่การปฏิรูปการเรียนรู้  
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์\*

Educational Supervision Administration Strategies Using Professional Learning  
Community through Lesson Study Approach to Instructional Reform  
of Secondary Educational Service Area Office Surin

<sup>1</sup>สำเร้ง บุญโต, สุนทร ขวัญดำ, รวิชญุฒม์ ทองแมน และ ชัยสิทธิ์ คุณสวัสดิ์

<sup>1</sup>Samreong Boonto, Sunet Khwandam, Rawichayuth Thongmaen and Chaisit Khunsawat

<sup>1</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

<sup>1</sup>Secondary Educational Service Area Office Surin, Thailand.

Corresponding Author's E-mail: samreong-b@gmail.com

#### บทคัดย่อ

บทความวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ 2) สร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา และ 3) เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา ดำเนินการวิจัยในการสร้างและพัฒนากลยุทธ์ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาคือ บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ และโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด จำนวน 85 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบบบันทึกผลการวิเคราะห์เอกสาร และแบบประเมินกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์คือ การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาขาดความเป็นระบบ ในด้านการกำกับติดตามที่ต่อเนื่องและการนำผลการนิเทศมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ จึงส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนในสังกัด รวมถึงยังไม่มีรูปแบบหรือกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่ชัดเจนเพียงพอและเป็นรูปธรรม 2) ผลการสร้างกลยุทธ์มี 5 องค์ประกอบหลักได้แก่ 1) ชื่อกลยุทธ์ คือกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาโดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพผ่านการพัฒนาบทเรียนร่วมกันสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ 2) วิสัยทัศน์ 3) พันธกิจ 4) ข้อ 4) เป้าประสงค์ 7 ข้อ และ 5) มีกลยุทธ์อยู่ 4 ด้าน 7 กลยุทธ์หลัก 28 กลยุทธ์รอง และ 138 กิจกรรมเพื่อพัฒนา และ 3) ผลการประเมินกลยุทธ์พบว่า ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในระดับมาก

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์; การนิเทศ; ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ; การพัฒนาบทเรียนร่วมกัน

## ABSTRACT

This research aimed to: 1) study current conditions and problems of educational supervision administration of Secondary Educational Service Area Office Surin, 2) create educational supervision administration strategies, and 3) evaluate propriety, feasibility and utility of the educational supervision administration strategies. The research process used the mixed research methodology. The sampling group for studying the current conditions and problems of educational supervision administration was educational personnel of Secondary Educational Service Area Office Surin and 85 secondary schools under Secondary Educational Service Area Office Surin. The research tools used in this research were structured interview form, content analysis recoding form, and strategy evaluation form. Data were analyzed using mean, standard deviation, and content analysis.

The research results were found as the followings. 1) The current conditions and problems of educational supervision administration of Secondary Educational Service Area Office Surin were the lack of systematically educational supervision administration in continuous monitoring and quality improving of supervision results, then affecting the administration for academic quality improvement of Secondary Educational Service Area Office Surin and schools, and the lack of explicit, insufficient and concrete models and educational supervision administration strategies. 2) The creation of strategies comprised five main components, i.e. 1) strategy named “educational supervision administration using professional learning community through lesson study approach to instructional reform of Secondary Educational Service Area Office Surin”, 2) vision, 3) four missions, 4) seven targets, and 5) strategies comprising four items, seven main strategies, 28 secondary strategies, and 138 activities for development. And, 3) The results of strategy evaluation were in propriety, feasibility and utility at high level.

**Keywords:** Strategies; Supervision; Professional Learning Community; Lesson Study

## บทนำ

การปฏิรูปการเรียนรู้ในชั้นเรียนจะประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องปฏิรูปห้องเรียน ปฏิรูปสื่อเทคโนโลยีให้ทันสมัยส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ปรับรูปแบบวิธีสอนและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีคุณภาพโดยมุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนจัดสภาพแวดล้อมในห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ครูจะต้องเปลี่ยนบทบาทตนเองจากครูผู้สอน (Teacher) ไปเป็นครูฝึก (Coach) และต้องเรียนรู้ทักษะการทำหน้าที่นี้โดยการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเพื่อเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ในชั้นเรียน (Classroom Culture) (Panich, 2012) ที่นักเรียนรู้สึกปลอดภัย สามารถนำตนเองให้มีความมั่นใจที่จะเรียนรู้ โดยที่ครูและนักเรียนจะต้องทำงานร่วมกันและรับผิดชอบการเรียนรู้ที่

เกิดขึ้นในชั้นเรียนร่วมกัน นักเรียนสามารถประเมินผลงานของตนเองและของเพื่อนได้ นักเรียนสามารถให้และรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากเพื่อนได้ ครูสามารถสร้างวัฒนธรรมในชั้นเรียนที่มีลักษณะหรือบรรยากาศของการยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ชั้นเรียนที่นักเรียนรับฟังซึ่งกันและกัน เคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น มีการโต้ตอบกันอย่างสร้างสรรค์ ยอมรับในความสามารถที่แตกต่างกันของเพื่อน ความสัมพันธ์ในชั้นเรียนต้องเป็นแบบสนับสนุนและร่วมมือ มีความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างครูกับนักเรียน เป็นไปตามลักษณะของห้องเรียนที่มีความเคลื่อนไหว (Classroom Movement) ที่ถูกขับเคลื่อนด้วยการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้และสื่อการเรียนรู้ที่มีความหมาย และบูรณาการกับการประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียน (Formative Assessment) จากแนวคิดข้างต้น วิธีการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) สามารถที่จะตอบโจทย์การปฏิรูปการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริงและเป็นรูปธรรมได้ (Heritage, 2010)

ในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) รัฐบาลจะมุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายหลัก 3 ประการคือ การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้ของคนไทย เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษา ซึ่งการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการจัดการศึกษาที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้เรียนมีคุณภาพก่อนที่จะประกอบอาชีพหรือศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา (Office of the Council of state, 2009) กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานหลัก ทำหน้าที่บริหารจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และเป็นองค์การที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การศึกษาเกิดการพัฒนาทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณตรงตามความต้องการและทันทั่วถึง และยังมีภารกิจที่สำคัญเกี่ยวกับการจัดและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชากรในวัยเรียนในระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาได้เรียนอย่างทั่วถึงมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด โดยมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษากระจายทั่วทั้งประเทศเป็นหน่วยงานกำกับ ประสาน ส่งเสริมการจัดการศึกษาในเขตที่รับผิดชอบ ดังนั้นการปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีความสำคัญ ซึ่งถ้าการจัดการศึกษาระดับนี้ดำเนินการปฏิรูปการศึกษาได้ผลดี ก็จะมีผลต่อการจัดการศึกษาในระดับสูงขึ้น

ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงเป็นหน่วยงานการศึกษาที่สำคัญอย่างยิ่ง ที่จะช่วยตอบโจทย์และแก้ปัญหาการปฏิรูปการจัดการศึกษาดังกล่าวข้างต้นได้ เพราะเป็นสำนักงานที่ช่วยกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปให้หน่วยงานที่มีหน้าที่บริหารและจัดการศึกษาโดยตรงคือสถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่ศึกษานั้น ๆ ซึ่งควรได้มียุทธศาสตร์การนำการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ที่เป็นกลไกการจัดการการศึกษาที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย อันได้แก่ ยุทธศาสตร์การทำงานแบบเครือข่ายและการมีส่วนร่วม ยุทธศาสตร์การประสานงาน ยุทธศาสตร์การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร ยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์ ยุทธศาสตร์การแข่งขันและการประกันคุณภาพ และยุทธศาสตร์การทำงานที่เน้นคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จะเห็นได้ว่ายุทธศาสตร์การจัดการศึกษาในเขตพื้นที่ศึกษาดังกล่าว ล้วนเป็นภาพที่ปรากฏขึ้นเมื่อเริ่มมีการปฏิรูปการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาทั้งผู้เรียน ประชาชน ครู และผู้บริหาร หวังให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเชื่อมโยงนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้การปฏิรูปการศึกษาในประเทศไทยยังไม่ประสบผลสำเร็จ และเป็นประเด็นที่สำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาคือคุณภาพของครู ด้วยเหตุนี้รัฐบาลจึงได้กำหนดนโยบายที่ชัดเจนว่า ต้องปฏิรูปห้องเรียนและปฏิรูปกิจกรรมการเรียนรู้ ทั้งนี้จะต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกฝ่ายผู้บริหารต้องสนใจให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญ ต้องมีการนิเทศติดตามเพื่อให้ข้อเสนอแนะ หากผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญก็ยากที่จะเปลี่ยนแปลงได้ การปฏิรูปห้องเรียนถ้าทำได้ จะเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้การศึกษาไทยมีคุณภาพเท่าเทียมกับนานาประเทศในประชาคมโลก ทั้งนี้ Office of the Council of state (2009) ได้วิเคราะห์สถานการณ์พัฒนาครูทั้งระบบและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาครูเพื่อคุณภาพผู้เรียน พบว่า ไม่มีระบบการบริหารจัดการนิเทศติดตามผลที่จะช่วยในการพัฒนาครู ระบบการนิเทศช่วยเหลือครูมีความอ่อนแอ วิธีการและสาระการพัฒนาครูยังใช้รูปแบบเดิม ๆ ไม่มีนวัตกรรมใหม่ ไม่ตรงกับความต้องการของครู และได้มีข้อเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนาครูเพื่อคุณภาพผู้เรียน อาทิ รูปแบบการพัฒนาครูควรใช้วิธีการที่หลากหลายไม่ส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอน ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษามีข้อเสนอแนะว่า แนวทางการพัฒนาครู ไม่ควรกระทบต่อการเรียนการสอน และให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัฒนาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ระบบติดตามและช่วยเหลือครูและบุคลากรทางการศึกษาหลังได้รับการฝึกอบรมไปแล้วให้ครูสามารถนำไปพัฒนาการเรียน การสอนได้ซึ่งจะส่งผลให้ครูมีองค์ความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้และส่งเสริมให้ครูสามารถทำหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ

จากหลักการและแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จะเห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการพัฒนางาน พัฒนางองค์กร โดยเฉพาะองค์กรด้านการศึกษาควรต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้มีความมุ่งหมายถึงคุณภาพของการจัดการศึกษาเป็นสำคัญ และในส่วนของจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น การบริหารการศึกษาระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาคุณภาพ โดยเฉพาะในบริบทเชิงพื้นที่หรือท้องถิ่น ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการแก้ปัญหาและพัฒนาที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาคือ ประเด็นกลไกการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาครูให้มีประสิทธิภาพ ระบบการบริหารจัดการนิเทศติดตามที่จะช่วยเหลือพัฒนาครู โดยผู้นำทางวิชาการซึ่งอยู่ในฐานะผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ หรือ สพม.สุรินทร์ จึงเห็นว่าการใช้กลยุทธ์ในเชิงบริหารจัดการที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพของครูในประเด็นนี้คือ มุ่งพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศติดตามที่จะมีส่วนส่งเสริมสนับสนุน และช่วยเหลือพัฒนาครูได้ และเล็งเห็นถึงความสำคัญของการนิเทศการศึกษาเพราะเป็นกระบวนการที่ดำเนินการให้คำปรึกษา ชี้แนะอย่างมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เป็นระบบ มีรูปแบบวิธีการ กิจกรรมนิเทศที่หลากหลาย สามารถปรับให้เข้ากับบริบทของสถานศึกษาและความต้องการของครู เป็นการปฏิบัติงานเป็นแบบมีส่วนร่วมทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศการนิเทศ จึงเป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่มีความเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาครูให้มีคุณภาพให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและส่งผลให้คุณภาพวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดีขึ้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะวิจัยและพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศโดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) (Fernandez & Yoshida, 2004) ผ่านการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน (Lesson Study: LS) หรือ PLC-LS สู่การปฏิรูปการเรียนรู้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการบริหาร

สถานศึกษาในสังกัดและคุณภาพครูให้เป็นครูมืออาชีพที่จัดการเรียนรู้ในลักษณะเชิงรุก (Active Learning) เพื่อเปลี่ยนวัฒนธรรมใหม่ในชั้นเรียน (New Classroom Culture) ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ที่ยั่งยืน และพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นที่มาตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
3. เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (เชิงปริมาณและคุณภาพ) มีขั้นตอนการวิจัยดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

1.1 ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การนิเทศการศึกษา

1.2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารการศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่ม บุคลากรและศึกษานิเทศก์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้างานนิเทศภายในโรงเรียน จำนวน 85 โรงเรียน

1.3 เครื่องมือที่ใช้และเก็บรวบรวมข้อมูล 2 วิธี ได้แก่ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และการวิเคราะห์เอกสาร

1.3.1 ผู้วิจัยและคณะผู้ช่วยนักวิจัย สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 24 คน โดยเลือกจากผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านนิเทศการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีประสบการณ์บริหารในสถานศึกษาอย่างน้อย 3 ปี จำนวน 8 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษากลุ่มงานวิชาการที่ทำหน้าที่รับผิดชอบงานนิเทศการศึกษา จำนวน 8 คน และครูผู้สอนปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานนิเทศภายในโรงเรียน จำนวน 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาในแบบบันทึกการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา

1.3.2 ผู้วิจัยและคณะผู้ช่วยนักวิจัย จัดประชุมเชิงปฏิบัติการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ผลผลิตจากการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นโยบายต่างๆ และ

ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องใน 2 ปีการศึกษาย้อนหลัง ได้แก่ รายงานผลการวิเคราะห์สภาวะองค์กร (SWOT Analysis) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี ตามแผนปฏิบัติการประจำปี รายงานผลการประเมิน และการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ 1) มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) มาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (KPI Report System: KRS) และรายงานผลการนิเทศติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษาในสังกัด แล้วดำเนินการรวบรวม จัดกลุ่มและสังเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา

### **ขั้นตอนที่ 2** สร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา

2.1 นำสารสนเทศที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ร่วมกับใช้แนวคิดทฤษฎีการพัฒนากลยุทธ์ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การนิเทศการศึกษา กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน มาจัดทำเป็นร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา ซึ่งองค์ประกอบของร่างกลยุทธ์ ประกอบด้วย ชื่อกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และกิจกรรมเพื่อพัฒนาตามกลยุทธ์รอง

2.2 ตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ โดยการจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 15 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญองค์กรระดับนานาชาติ อาจารย์ระดับอุดมศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษานิเทศก์

2.3 ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ให้กลยุทธ์มีความสมบูรณ์มากขึ้น

2.4 สร้างคู่มือการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาตามกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น และตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละกิจกรรมเพื่อพัฒนา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.5 ประเมินความเหมาะสมของคู่มือการบริหารจัดการ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน ที่มีคุณสมบัติสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์การสอนสาขาการบริหารการศึกษา ด้านการบริหารเขตพื้นที่การศึกษา และด้านการนิเทศการศึกษา ประกอบด้วยอาจารย์ระดับอุดมศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษานิเทศก์

2.6 ปรับปรุงคู่มือการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คู่มือมีความสมบูรณ์มากขึ้น

**ขั้นตอนที่ 3** ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

3.1 ผู้วิจัยในฐานะผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ได้บริหารจัดการการนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ตามกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาโดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพผ่านการพัฒนาบทเรียนร่วมกันสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ และคู่มือที่พัฒนาขึ้น ในภาคเรียนที่ 1 และ 2 ปีการศึกษา 2564 โดยมีโรงเรียนทุกโรงในสังกัดที่รับการพัฒนาคุณภาพวิชาการผ่านกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 85 โรงเรียน

3.2 ดำเนินการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำนวน 21 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ ซึ่งมีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาโดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพผ่านการพัฒนาบทเรียนร่วมกันสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้วิจัยนำเสนอดังต่อไปนี้

**วัตถุประสงค์ที่ 1** ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาขาดความเป็นระบบ และมีการกำกับ ติดตามที่ไม่ต่อเนื่อง และไม่ได้นำผลการนิเทศมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ จึงส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนในสังกัด รวมถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ยังไม่มีรูปแบบหรือกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่ชัดเจนเพียงพอและเป็นรูปธรรม

**วัตถุประสงค์ที่ 2** สร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น ซึ่งได้ผ่านการประเมินและปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น มีองค์ประกอบและรายละเอียดดังนี้

**ชื่อกลยุทธ์** กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาโดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพผ่านการพัฒนาบทเรียนร่วมกันสู่การปฏิรูปการเรียนรู้

**วิสัยทัศน์** เป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาโดยใช้กระบวนการ PLC-LS สู่การปฏิรูปการเรียนรู้

**พันธกิจ** 1) พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมการนิเทศการศึกษาโดยการนำองค์กรที่มีประสิทธิภาพ 2) พัฒนาระบบการนิเทศโดยใช้ PLC-LS 3) ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่ผ่านกระบวนการ PLC-LS ที่มีประสิทธิภาพ และ 4) ส่งเสริมการบริหารงานนิเทศภายในของสถานศึกษา

**เป้าประสงค์** 1) สพม.สุรินทร์มีการบริหารจัดการและส่งเสริมการนิเทศศึกษามีประสิทธิภาพ 2) สพม.สุรินทร์มีกระบวนการนิเทศโดยใช้ PLC-LS ที่เหมาะสมกับบริบทของเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน 3) ครูมีสื่อนวัตกรรมและแหล่งเรียนรู้เพียงพอและเหมาะสม 4) ครูมีสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่ผ่านกระบวนการ PLC-LS 5) ทีม PLC มีการเรียนรู้และพัฒนาระบบการเรียนการสอนร่วมกัน 6) ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะและลักษณะผู้นำทางวิชาการ และ 7) สถานศึกษามีการบริหารจัดการงานนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพ

**กลยุทธ์** มี 4 ด้านคือ กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ (คือกลยุทธ์ที่ 1) กลยุทธ์ด้านกระบวนการนิเทศ โดยใช้ PLC-LS ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ (คือกลยุทธ์ที่ 2 และ 3) กลยุทธ์ด้านครู ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ (คือกลยุทธ์ที่ 4 และ 5) และกลยุทธ์ด้านผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ (คือกลยุทธ์ที่ 6 และ 7)



## 7 กลยุทธ์หลัก 28 กลยุทธ์รอง และ 138 กิจกรรมเพื่อพัฒนา ดังนี้

### กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมการนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

**กลยุทธ์รอง 1.1** จัดทำแผนพัฒนาและวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่ชัดเจน มีกิจกรรมเพื่อพัฒนา คือ 1) วิเคราะห์ผลการพัฒนาคุณภาพ ตามแผนพัฒนา สพม.สุรินทร์ ปีการศึกษาที่ผ่านมา 2) สังเคราะห์เชื่อมโยงความสอดคล้องระหว่างนโยบายต้นสังกัดกับ สพม.สุรินทร์ 3) ประชุมปฏิบัติการวางแผนพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา 4) ประชุมพิจารณาเพื่อให้ความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ก.ต.ป.น. และชี้แจงต่อที่ประชุมประธานสหวิทยาเขต และการประชุมผู้บริหารโรงเรียน และ 5) ประกาศเป็นแผนพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาและเผยแพร่ทุกช่องทาง

**กลยุทธ์รอง 1.2** สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการนิเทศการศึกษา มีกิจกรรมเพื่อพัฒนา คือ 1) ประชุมชี้แจงให้ความรู้เกี่ยวกับระบบการนิเทศเพื่อปรับทัศนคติและสร้างแรงจูงใจ รักและผูกพันองค์กร 2) จัดกิจกรรมที่สนับสนุนการนิเทศการศึกษาโดยทุกคนมีส่วนร่วม 3) สร้างขวัญกำลังใจกับวิธีปฏิบัติที่ดี และ 4) กำกับ ติดตาม และให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาความเป็นวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการนิเทศการศึกษาที่ยั่งยืน

**กลยุทธ์รอง 1.3** ประสานความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีกิจกรรมเพื่อพัฒนา คือ 1) วางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกัน 2) ติดต่อ ประสานงาน และขอความอนุเคราะห์ในการมีส่วนร่วม ให้คำปรึกษา หรือทำข้อตกลง (MOU) และ 3) พัฒนาการดำเนินงานนิเทศศึกษาร่วมกัน 4) สรุป รายงานผล จัดทำสารสนเทศ และรายงานต่อผู้เกี่ยวข้องทราบ

**กลยุทธ์รอง 1.4** พัฒนาการจัดการงานที่เชื่อมโยงภารกิจทุกกลุ่มงาน กับกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา มีกิจกรรมเพื่อพัฒนา คือ 1) วิเคราะห์ความเชื่อมโยงของภาระงานแต่ละกลุ่มงาน ที่สัมพันธ์กับกลุ่มนิเทศฯ 2) นำเสนอภารกิจต่อที่ประชุมผู้บริหารและบุคลากรของเขตพื้นที่การศึกษา 3) จัดกลุ่มกิจกรรมที่เชื่อมโยงกันและบูรณาการภาระงาน 4) กำกับติดตามการจัดการงานที่เชื่อมโยงภารกิจโดยผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา และ 5) สรุป รายงานผลและจัดทำสารสนเทศ

**กลยุทธ์รอง 1.5** พัฒนาบุคลากรด้วยการประเมินเสริมพลัง และพัฒนาระบบชี้แนะ/พี่เลี้ยง มีกิจกรรมเพื่อพัฒนา คือ 1) ประชุมชี้แจงแนวทางการนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ตามนโยบายการบริหารจัดการรูปแบบ TPS Model 2) วิเคราะห์ความต้องการในแผนพัฒนารายบุคคล (ID Plan) เพื่อจัดเป็นกลุ่มของการพัฒนา 3) กำหนดปฏิทินนิเทศบุคลากรด้วยการประเมินเสริมพลัง มีระบบชี้แนะ/พี่เลี้ยง และมีการสะท้อนผลกลับเพื่อการพัฒนา และ 4) กำกับ ติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองของบุคลากร

**กลยุทธ์รอง 1.6** จัดโครงสร้างการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาให้ชัดเจน มีกิจกรรมเพื่อพัฒนา คือ 1) พัฒนาองค์ความรู้เพื่อจัดทำกรอบโครงสร้างการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา 2) จัดทำกรอบโครงสร้างการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา 3) เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาความเหมาะสม และปรับปรุงโครงสร้าง 4) ประชาสัมพันธ์โครงสร้างการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา 5) ขับเคลื่อนการนิเทศตามโครงสร้างการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา และ 6) ประเมินผลโครงสร้างการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา

**กลยุทธ์รอง 1.7** กำกับ ติดตาม ประเมินผลเพื่อพัฒนาการดำเนินงาน สร้างขวัญกำลังใจ และเผยแพร่ในวงวิชาการ มีกิจกรรมเพื่อพัฒนา คือ 1) กำหนดกรอบและเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม และประเมินผล 2) ดำเนินการตามกรอบการประเมิน 3) กำกับและติดตามการดำเนินงานการนิเทศการศึกษา 4) สร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรและโรงเรียนในสังกัด ด้วยวิธีการที่หลากหลาย 5) ถอดบทเรียน และจัดทำ

เป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา 6) เขียนบทความวิชาการ เผยแพร่ในเวทีวิชาการ และวารสารที่ได้รับการรับรอง และ 7) จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพพัฒนาการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

**กลยุทธ์ที่ 2** พัฒนาระบบการนิเทศ โดยใช้ PLC-LS ของเขตพื้นที่การศึกษาร่วมกับโรงเรียน

**กลยุทธ์รอง 2.1** พัฒนาแผนการนิเทศการศึกษาตามแนวคิดของ PLC-LS **มีกิจกรรมเพื่อพัฒนาคือ**

1) กำหนดเป้าหมายการนิเทศการศึกษาโดยทีมวางแผนและผู้เกี่ยวข้องร่วมกัน 2) ศึกษาข้อมูลสารสนเทศจากรายงานผลการนิเทศปีการศึกษาที่ผ่านมา 3) จัดทำร่างแผนการนิเทศ 4) นำแผนการนิเทศเสนอต่อที่ประชุมองค์คณะ (ก.ต.ป.น.) เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และ 5) กำหนดกรอบปฏิทินการดำเนินงาน และแจ้งผู้เกี่ยวข้องรับรู้ร่วมกัน

**กลยุทธ์รอง 2.2** พัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ PLC-LS และแนวทางการนิเทศ แก่ผู้บริหาร ครู และศึกษานิเทศก์ **มีกิจกรรมเพื่อพัฒนาคือ** 1) จัดกิจกรรมประชุมชี้แจงและฝึกปฏิบัติการเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ PLC-LS และแนวทางการนิเทศ สำหรับผู้บริหารทุกโรงเรียนและศึกษานิเทศก์ ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) จัดกิจกรรมประชุมฝึกปฏิบัติการเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ PLC-LS และแนวทางการนิเทศ สำหรับครูผู้รับผิดชอบงานนิเทศภายใน สำหรับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 3) ประเมินความรู้ความเข้าใจผู้บริหารและครูเกี่ยวกับกระบวนการ PLC-LS 4) ให้การชี้แนะเพื่อเพิ่มความเข้าใจที่ชัดเจนโดยผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษาและศึกษานิเทศก์

**กลยุทธ์รอง 2.3** พัฒนาระบบการนิเทศภายในโรงเรียน **มีกิจกรรมเพื่อพัฒนาคือ** 1) วางแผน กำหนดเป้าหมายและทิศทางการนิเทศการศึกษาโดยทีมบริหาร 2) ทีมครูผู้รับผิดชอบงานนิเทศภายใน ออกแบบการขับเคลื่อนและพัฒนาระบบดำเนินงานในโรงเรียน 3) จัดประชุมชี้แจงและขยายผล ฝึกปฏิบัติการเกี่ยวกับกระบวนการ PLC-LS และประเมินความเข้าใจ ครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียน 4) กำหนดเป้าหมายและจัดตั้งทีม PLC ร่วมกับเครือข่ายภายนอก 5) วางแผนและจัดปฏิทินการดำเนินงานเปิดชั้นเรียน 6) โรงเรียนดำเนินการนิเทศภายในโดยใช้กระบวนการ PLC-LS อย่างเป็นวิถีปกติ และมีการรับการนิเทศจากเขตพื้นที่การศึกษา 7) จัดทำรายงานสารสนเทศ เพื่อใช้พัฒนางาน และ 8) มีการปรับปรุงยุทธวิธีการนิเทศ ในกรณีที่อยู่ในสถานการณ์ไม่ปกติ

**กลยุทธ์รอง 2.4** สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำกับ ติดตาม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการนิเทศการศึกษา **มีกิจกรรมเพื่อพัฒนาคือ** 1) ทีมนิเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดแผนการกำกับ ติดตาม 2) โรงเรียนรายงานการดำเนินงานให้เขตพื้นที่การศึกษาทราบ และให้ข้อเสนอผลเพื่อการพัฒนา 3) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมอบเกียรติบัตรเพื่อเชิดชูเกียรติ 4) ประชุมปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดจากการดำเนินงานนิเทศ และถอดบทเรียนเพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดี 5) จัดทำสื่อเผยแพร่ในช่องทางสื่อสารต่าง ๆ และ 6) ดำเนินการประเมินโครงการ เพื่อติดตามความเป็นวัฒนธรรมในการนิเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ยั่งยืน

**กลยุทธ์ที่ 3** ส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและแหล่งเรียนรู้

**กลยุทธ์รอง 3.1** บริหารงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานย่อยภายในโรงเรียน และ ภาคีเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ **มีกิจกรรมเพื่อพัฒนาคือ** 1) กำหนดหน่วยงานย่อยภายในโรงเรียน และภาคีเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ให้ชัดเจน 2) สร้างความเข้าใจในแนวทางการบริหารร่วมกัน ด้านสื่อ นวัตกรรมและแหล่งเรียนรู้ 3) ดำเนินงานนิเทศการศึกษา โดยใช้สื่อ นวัตกรรม และแหล่งเรียนรู้ร่วมกับภาคีเครือข่าย และ 4) ประเมินผลความร่วมมือ

ระหว่างหน่วยงานย่อยภายในโรงเรียนกับภาคีเครือข่าย **กลยุทธ์รอง 3.2** ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ **มีกิจกรรมเพื่อพัฒนา**คือ 1) รวบรวมสื่อ นวัตกรรมและแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) จัดทำคลังสื่อสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนงานนิเทศการศึกษาของโรงเรียน 3) ประชาสัมพันธ์การให้บริการ ระดับโรงเรียน และศูนย์พัฒนา วิชาการกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ 4) ประเมินผลการใช้ และปรับปรุงคลังสื่อสารสนเทศ **กลยุทธ์รอง 3.3** จัดสภาพแวดล้อมการทำงานและสภาพแวดล้อมในชั้นเรียนให้เหมาะสม **มีกิจกรรมเพื่อพัฒนา**คือ 1) สำรวจ สภาพแวดล้อมของชั้นเรียนที่จะใช้ในกิจกรรม PLC-LS 2) จัดหาทรัพยากรสนับสนุนเพื่อส่งเสริมกิจกรรม PLC-LS และ 3) ปรับปรุงและพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานและสภาพแวดล้อมในชั้นเรียนให้เหมาะสม และใช้ งานได้อย่างต่อเนื่อง **กลยุทธ์รอง 3.4** มีระบบดูแลรักษาสื่อ นวัตกรรมและแหล่งเรียนรู้ **มีกิจกรรมเพื่อพัฒนา** คือ 1) คัดกรองและคัดสรรคุณภาพของสื่อ นวัตกรรม 2) ปรับปรุง หรือจัดหาสื่อ นวัตกรรมให้มีความเหมาะสม 3) ซ่อมแซม บำรุงรักษาสื่อ และจัดเก็บอย่างถูกวิธี และ 4) ประเมินผลและพัฒนาระบบดูแลรักษาสื่อ นวัตกรรมและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียน

**กลยุทธ์ที่ 4** สนับสนุนให้ครูพัฒนาทักษะการนิเทศโดยใช้ PLC-LS

**กลยุทธ์รอง 4.1** พัฒนาคุณลักษณะ/ทัศนคติ/แรงบันดาลใจ/ค่านิยมของครูต่อการนิเทศโดยใช้ PLC-LS **มีกิจกรรมเพื่อพัฒนา**คือ 1) ประชุมชี้แจงครูเพื่อสร้างความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดี และเปิดใจยอมรับ 2) นำเสนอตัวอย่างผลงานการปฏิบัติที่ดี 3) ศึกษาดูงานโรงเรียนที่ดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จ และ 4) จัดระบบพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา (เช่น ผู้บริหารโรงเรียน ครูต้นแบบ และศึกษานิเทศก์) **กลยุทธ์รอง 4.2** พัฒนาสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก **มีกิจกรรมเพื่อพัฒนา**คือ 1) ประชุมปฏิบัติการพัฒนาสมรรถนะครู 2) นำเสนอตัวอย่างผลงานการจัดการเรียนรู้เชิงรุก 3) ศึกษาดูงานครูที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี 4) จัดระบบพี่เลี้ยงให้ คำปรึกษา 5) จัดกิจกรรมกลุ่ม PLC ด้วยการฝึกปฏิบัติการจัดการเรียนรู้เชิงรุกและรับการนิเทศติดตาม และ 6) ประเมินสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก และสะท้อนผลเพื่อปรับปรุงพัฒนา **กลยุทธ์รอง 4.3** พัฒนาทักษะของครูด้านบทบาทในการเปิดชั้นเรียน (LS) **มีกิจกรรมเพื่อพัฒนา**คือ 1) ประชุมชี้แจง กระบวนการ PLC-LS 2) ศึกษาดูงานกิจกรรมการเปิดชั้นเรียนในโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ 3) ตั้งทีม PLC และวางแผนการเปิดชั้นเรียน 4) ดำเนินการเปิดชั้นเรียน และ 5) ประเมินและพัฒนาทักษะของครูด้านบทบาท ในการเปิดชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง **กลยุทธ์รอง 4.4** สร้างบรรยากาศอันดีในการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน **มี กิจกรรมเพื่อพัฒนา**คือ 1) ตั้งทีม PLC ที่มีแนวคิดพัฒนางานร่วมกัน 2) สะท้อนผลในวงสนทนาด้วยสุนทรีย สนทนา 3) เปิดใจยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกในวงสนทนา และ 4) เปลี่ยนบทบาทตนเองในกิจกรรมเปิด ชั้นเรียนวงรอบต่อไป

**กลยุทธ์ที่ 5** ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมนิเทศภายในโดยใช้ PLC -LS ให้บรรลุประสิทธิผล

**กลยุทธ์รอง 5.1** สร้างความร่วมมือภายในโรงเรียน **มีกิจกรรมเพื่อพัฒนา**คือ 1) ประชุมสร้างความ เข้าใจระบบประกันคุณภาพภายใน คุณภาพวิชาการและการประกันคุณภาพระดับห้องเรียน 2) วางแผน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน 3) สร้างกลุ่ม PLC ตามภารกิจความร่วมมือ 4) กำหนดปฏิทินการนิเทศภายในให้ชัดเจน 5) ดำเนินการนิเทศภายใน และ 6) รายงานสรุปผล และ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง **กลยุทธ์รอง 5.2** สร้างแรงจูงใจให้ครู **มีกิจกรรมเพื่อพัฒนา**คือ 1) ประชุมชี้แจงครู เพื่อ สร้างความเข้าใจและความตระหนักเกี่ยวกับการดำเนินงาน PLC-LS ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน 2) คัดสรรครูที่

มีวิธีปฏิบัติที่ดีในการเปิดชั้นเรียน 3) ประเมินผล และมอบเกียรติบัตรครูที่เปิดชั้นเรียนที่มีคุณภาพ (รางวัลครูสอนดี Smart Teacher) โดย สพม.สุรินทร์ และ 4) นำผลการพัฒนาคุณภาพครู เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการเลื่อนวิทยฐานะ และการประกวดผลงานครูในเวทีต่าง ๆ **กลยุทธ์รอง 5.3** มีระบบพัฒนาการจัดการเรียนการสอน **มีกิจกรรมเพื่อพัฒนา**คือ 1) จัดทำแผนพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน 2) มอบหมายคำสั่งปฏิบัติหน้าที่สอนของครู กำหนดปฏิทินการนิเทศและการส่งงาน 3) ครูรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน PLC-LS อย่างต่อเนื่อง 4) นิเทศ กำกับ ติดตามที่มีประสิทธิภาพ และพร้อมรับการนิเทศจากภายนอก 5) มีกิจกรรม Symposium ประจำปีการศึกษาระดับโรงเรียน และ 6) ส่งเสริมครูทุกคนให้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในมหกรรมวิชาการระดับเขตพื้นที่การศึกษา

**กลยุทธ์ที่ 6** พัฒนาสมรรถนะและคุณลักษณะผู้บริหาร เป็นผู้นำทางวิชาการและการนิเทศภายในโดยใช้กระบวนการ PLC-LS

**กลยุทธ์รอง 6.1** พัฒนาทัศนคติ/แรงบันดาลใจ/ค่านิยมของผู้บริหารต่อการนิเทศภายในโดยใช้กระบวนการ PLC-LS **มีกิจกรรมเพื่อพัฒนา**คือ 1) ประชุมชี้แจงผู้บริหารเพื่อสร้างความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดีและเปิดใจยอมรับ 2) ประชุมชี้แจงแนวทางการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามนโยบายการบริหารจัดการรูปแบบ TPS Model for School (สำหรับสถานศึกษา) 3) นำเสนอตัวอย่างโรงเรียนที่มีผลงานการปฏิบัติที่ดี 4) ศึกษาดูงานโรงเรียนที่ดำเนินงานได้สำเร็จ และ 5) จัดตั้งกลุ่ม PLC หรือกลุ่มสื่อสังคมออนไลน์เพื่อให้คำปรึกษา **กลยุทธ์รอง 6.2** พัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารให้เหมาะสมกับความต้องการนิเทศภายใน โดยใช้ PLC-LS **มีกิจกรรมเพื่อพัฒนา**คือ 1) ประชุมปฏิบัติการและฝึกทักษะในกระบวนการ PLC-LS

2) วิพากษ์บทบาทผู้บริหาร จากการนำเสนอดตัวอย่างผลงานการเปิดชั้นเรียนของห้องเรียนสาธิต 3) ศึกษาดูงานการเปิดชั้นเรียนในห้องเรียนสาธิต 4) เข้าร่วมกิจกรรมการเปิดชั้นเรียนของครูในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง 5) จัดกิจกรรมกลุ่ม PLC และนิเทศติดตามจากสหวิทยาเขต และ สพม.สุรินทร์ และ 6) ประเมินสมรรถนะผู้บริหารด้านการนิเทศภายในและสะท้อนผลเพื่อปรับปรุงพัฒนา **กลยุทธ์รอง 6.3** ส่งเสริมคุณลักษณะผู้บริหารที่เอื้อต่อการนิเทศภายใน **มีกิจกรรมเพื่อพัฒนา**คือ 1) ศึกษาข้อมูลสารสนเทศด้านระบบประกันคุณภาพภายใน และแนวทางการบริหารแบบ TPS Model for School และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง 2) กำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และพัฒนาแผนปฏิบัติการประจำปี 3) เป็นผู้นำ สนับสนุน ส่งเสริม ให้คำปรึกษา แก้ปัญหาการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของครู จัดหาสื่อและงบประมาณประสานงานกับภาคีเครือข่ายให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และ 4) รับการนิเทศ ติดตามและประเมินผลจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมสุรินทร์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และภาคีเครือข่าย โดยนำข้อเสนอผลไปปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

**กลยุทธ์ที่ 7** ส่งเสริมผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศภายในโดยใช้กระบวนการ PLC-LS

**กลยุทธ์รอง 7.1** ส่งเสริมให้ผู้บริหารมุ่งมั่นยกระดับคุณภาพของสถานศึกษา **มีกิจกรรมเพื่อพัฒนา**คือ 1) กำหนดนโยบายการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาให้ชัดเจน 2) นิเทศ กำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 3) ให้ผู้บริหารโรงเรียนรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 4) พัฒนาเป็นโรงเรียนในฐานะชุมชนแห่งการเรียนรู้ (School as Learning Community: SLC) 5) ประเมินผลและมอบเกียรติบัตรผู้บริหารที่สนับสนุนกิจกรรมเปิดชั้นเรียนที่มีคุณภาพ (รางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น

Smart Director) โดย สพม.สุรินทร์ และ 6) นำผลการพัฒนาคุณภาพการบริหาร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการเลื่อนวิทยฐานะ และการร่วมประกวดผลงานในเวทีต่าง ๆ **กลยุทธ์รอง 7.2** มีแนวทางการวางนโยบายและจัดทำแผนนิเทศภายในอย่างชัดเจน **มีกิจกรรมเพื่อพัฒนา**คือ 1) แต่งตั้งคณะกรรมการในการกำหนดกรอบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการนิเทศภายในโดยใช้ PLC-LS 2) จัดทำคู่มือการดำเนินงานนิเทศภายในของโรงเรียน 3) ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และ 4) รายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานทุกเดือนต่อที่ประชุมผู้บริหารสถานศึกษาประจำทุกเดือน **กลยุทธ์รอง 7.3** ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **มีกิจกรรมเพื่อพัฒนา**คือ 1) จัดทำปฏิทินการดำเนินงานที่กำหนดเป็นช่วงเวลา (Timeline) 2) เปิดช่องทางให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แสดงความคิดเห็น ชี้แนะเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน 3) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในกิจกรรม PLC-LS และร่วมประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (ตาม วPA) 4) รายงานความก้าวหน้าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับทราบเป็นประจำ และ 5) เชิญผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและวิพากษ์ผลงานร่วมกัน ในเวทีประชุมวิชาการต่างๆ ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และงานมหกรรมวิชาการของ สพม.สุรินทร์

**วัตถุประสงค์ที่ 3** ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาโดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพผ่านการพัฒนาบทเรียนร่วมกันสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก และความเป็นประโยชน์โดยรวมอยู่ในระดับมาก

### องค์ความรู้ใหม่

ผู้วิจัยนำกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่พัฒนาขึ้น มาสร้างทีมงานร่วมกับภาคีเครือข่ายทางวิชาการเพื่อกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาในสังกัด และภาคีเครือข่าย โดยให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อพัฒนาคุณภาพงานวิชาการของเขตพื้นที่การศึกษา มีการร่วมวิเคราะห์ แกไข และประเมินเพื่อขับเคลื่อนการจัดการศึกษาร่วมกันที่ทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความตระหนักและเกิดความเป็นเจ้าของกลยุทธ์นี้ร่วมกัน โดยใช้แนวทางของกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพผ่านการพัฒนาบทเรียนร่วมกันเพื่อเป็นตัวแปรแทรกเสริม ทำให้ได้กลยุทธ์ 4 ด้าน มี 7 กลยุทธ์หลักที่มีระบบ เป็นรูปธรรม และมีความเหมาะสมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาขาดความเป็นระบบ และมีการกำกับ ติดตามที่ไม่ต่อเนื่อง และไม่ได้นำผลการนิเทศมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ จึงส่งผลกระทบต่อ การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนในสังกัด รวมถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ยังไม่มีรูปแบบหรือกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศ การศึกษาที่ชัดเจนเพียงพอและเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับ Phuttharak, Wannasri, Chansira and Mejang

(2013) วิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมภารกิจด้านการบริหารงานวิชาการในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยด้านการศึกษาวเคราะห์สภาพปัจจุบันพบว่า 1) ด้านสภาพแวดล้อมและ แนวทางการส่งเสริมภารกิจการบริหารงานวิชาการจากการทำ SWOT Analysis พบว่า จุดแข็งคือสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามีความพร้อมในการส่งเสริมการบริหารงานวิชาการ ด้านจุดอ่อน ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาส ชุมชนให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ ด้านอุปสรรค ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วน แนวทางการพัฒนาคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์ ในการส่งเสริมภารกิจด้านการ บริหารงานวิชาการ พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือและส่งเสริมการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และสอดคล้องกับ Phanchaipoo, Boonrom and Masena (2022) วิจัยเรื่อง รูปแบบการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการนิเทศ ภายใต้อาณาเขตศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยด้านการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา พบว่า สภาพปัจจุบันการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัญหาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้าน ความต้องการพบว่า ความต้องการที่จะใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อุปกรณ์ และเครื่องมือที่มีอยู่ในปัจจุบัน และ สื่อสังคมออนไลน์เพื่อเป็นสิ่งที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการพัฒนากระบวนการดำเนินงานนิเทศใน สถานศึกษาให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น ได้ผ่านการประเมินและปรับปรุงตาม คำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งกลยุทธ์มี 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ชื่อกลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาโดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพผ่าน การพัฒนาบทเรียนร่วมกันสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ 2) วิสัยทัศน์ 3) พันธกิจ 4) ข้อ 4) เป้าประสงค์ 7 ข้อ และ 5) มีกลยุทธ์อยู่ 4 ด้าน 7 กลยุทธ์หลัก 28 กลยุทธ์รอง และ 138 กิจกรรมเพื่อพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ของ Rangchaikulwiboonsee (2014) กล่าวว่า รูปแบบการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 7 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นองค์ประกอบดำเนินงาน 3 องค์ประกอบคือ การวางแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติการณ์นิเทศ และการประเมินผล และองค์ประกอบที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ มีประสิทธิภาพ 4 องค์ประกอบคือ การพัฒนาสมรรถนะผู้นิเทศ การทำงานเป็นทีม การจัดการความรู้ และการ สร้างเครือข่าย ซึ่งทั้ง 7 องค์ประกอบเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานนิเทศการศึกษาของบุคลากร ทางการศึกษาที่ทำหน้าที่นิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ สอดคล้องกับ Wongkom (2009) ที่พบว่า รูปแบบการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็น รูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบได้แก่ 1) การวางแผน 2) ดำเนินการนิเทศ 3) สื่อ และเทคโนโลยี 4) ประเมินผล 5) การมีส่วนร่วม และ 6) ปรับปรุงพัฒนา และสอดคล้องกับ Wongnaya and Chaowakeeratiphong (2015) วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชรและตาก พบว่า ได้แนวทางการ ปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศที่สำคัญ ได้แก่ ควรปรับปรุงการ จัดการเรียนการสอนของครูและการจัดโครงการส่งเสริมประสบการณ์ให้กับนักเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และกลยุทธ์การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาที่พัฒนาขึ้น มีกลยุทธ์ 11 กลยุทธ์ และสอดคล้องกับ

Boonlom and Siribunsobh (2021) วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามี 3 กลยุทธ์หลัก และ 17 กลยุทธ์รอง

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่า ผลการประเมินกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก และความเป็นประโยชน์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากได้ผ่านกระบวนการสร้างและตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารการศึกษา ด้านกลยุทธ์การนิเทศการศึกษา และด้านกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพผ่านการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน มีการพัฒนาตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับ Phuttharak, Wannasri, Chansira and Mejang (2013) วิจัยเรื่อง การพัฒนา กลยุทธ์การส่งเสริมภารกิจด้านการบริหารงานวิชาการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า กลยุทธ์มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ Thumsongkram, Intusmit and Soinaam (2014) วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผลการประเมินด้านความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้องในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

### สรุป

จากผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสุรินทร์ที่พัฒนาขึ้นคือ กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาโดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพผ่านการพัฒนาบทเรียนร่วมกันสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งมีกลยุทธ์อยู่ 4 ด้าน 7 กลยุทธ์หลัก 28 กลยุทธ์รอง และ 138 กิจกรรมเพื่อพัฒนา มีผลการประเมินกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ได้มีการนำไปใช้ในการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ทดลองนำร่องตั้งแต่ปีการศึกษา 2562 จนถึงปัจจุบัน (ปีการศึกษา 2565) มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการนิเทศอย่างเห็นได้ชัดที่เป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของกลยุทธ์ที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้น ควรได้เผยแพร่เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาโดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพผ่านการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน ให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นนำไปใช้ ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงการทำงานแบบมีส่วนร่วมในคณะทำงานที่เป็นไปตามระบบการบริหารคุณภาพงานวิชาการและงานนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเป็นผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษาอย่างมืออาชีพและมีมาตรฐาน

### กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้สำเร็จได้ ต้องขอขอบพระคุณผู้บริหาร ครู และนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมายทั้ง 85 โรงเรียน ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา สหวิทยาเขต คณะกรรมการ ก.ต.ป.น. และคณะศึกษานิเทศก์ที่ร่วมมือกันในการพัฒนากิจกรรมนิเทศตามกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนี้ และภาคีเครือข่ายทางวิชาการคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ และมหาวิทยาลัยในเครือข่ายของ สพม.สุรินทร์ งานวิจัยนี้ได้รับสนับสนุนองค์ความรู้จากโครงการ Chevron Enjoy Science: สนุกวิทย์ พลังคิด เพื่ออนาคต โดยบริษัทเชฟรอนประเทศไทยสำรวจ

และผลิต จำกัด ร่วมกับมูลนิธิคีนันแห่งเอเชีย สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา และศูนย์ภูมิภาคด้วยสะเต็มศึกษาขององค์การรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEAMEO STEM-ED)

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรตระหนักถึงการสร้างความเข้าใจให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม ดำเนินการได้จริงและเหมาะสมกับบริบทเชิงพื้นที่ และเห็นประโยชน์ร่วมกันคือคุณภาพผู้เรียน รวมทั้งใช้สารสนเทศจากการวิจัยนี้เพื่อปรับปรุงกระบวนการนิเทศ ติดตาม และพัฒนากระบวนการต้นและกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ยั่งยืนต่อไป

1.2 กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่พัฒนาขึ้น ผ่านการประเมินและปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งกลยุทธ์มีความสมบูรณ์มากขึ้นและเหมาะสมกับการบริหารงานวิชาการระดับเขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้นครู ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และนักวิชาการทางด้านการบริหารการศึกษา สามารถนำแนวคิดและกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นและมีคุณภาพเหมาะสมนี้ ไปประยุกต์ใช้และสร้างสรรค์ในการพัฒนางานให้เหมาะสมตามบริบทของตนได้ ซึ่งผลการศึกษาวิจัยในระดับเชิงลึกนี้ จะเป็นฐานคิดเพื่อสร้างความตระหนักและเปลี่ยนเจตคติของครูและนักเรียนให้เห็นถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ที่ดำเนินการควบคู่กับการประเมินโดยใช้กิจกรรมการเรียนรู้ในชั้นเรียนแบบใหม่ที่ครูและนักเรียนได้ร่วมกันออกแบบการเรียนรู้และร่วมกันเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน โดยที่ครูจะเปลี่ยนบทบาทตนเองจากผู้สอน (Teacher) เป็นครูนักนวัตกรรม (Innovative teacher) ที่ทำหน้าที่คิดออกแบบ (Design Thinking) กำกับและชี้แนะการเรียนรู้ให้กับนักเรียน

1.3 ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่พัฒนาขึ้นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน ระดับต่าง ๆ สามารถนำไปเป็นแนวทางกำหนดเชิงนโยบายเพื่อส่งเสริมและปฏิบัติการเรียนรู้ อันจะเป็นประโยชน์ต่อวงการการศึกษาของประเทศ

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับ

2.1 ควรทำวิจัยติดตามผลการบริหารงานวิชาการระดับเขตพื้นที่การศึกษา ด้วยการนำกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาโดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพผ่านการพัฒนาบทเรียนร่วมกันสู่การปฏิบัติการเรียนรู้ ในลักษณะการศึกษาระยะยาว เพื่อศึกษาความเป็นวัฒนธรรมการบริหารงานวิชาการแนวใหม่และความยั่งยืนของการใช้กลยุทธ์การบริหารที่พัฒนาขึ้นนี้

2.2 ควรทำการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลระหว่างการบริหารงานวิชาการระดับเขตพื้นที่การศึกษาด้วยการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา และควรวิจัย



ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาร่วมกับตัวแปรแทรกซ้อนอื่น เช่น นโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัดที่ส่งเสริมสนับสนุนด้านการนิเทศ การจัดการเรียนรู้ กลวิธีการบริหารเขตพื้นที่การศึกษาในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล หรือการประยุกต์แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการบริหาร เป็นต้น

2.3 ควรทำการวิจัยสังเคราะห์กลวิธีการจัดการหรือกลวิธีการบริหารงานระดับผู้ปฏิบัติการที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่พัฒนาขึ้น ทั้งกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง รวมถึงนวัตกรรมการบริหาร นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม เป็นแบบอย่างได้ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเผยแพร่สู่วงวิชาการต่อไป

## References

- Boonlom, B. & Siribunsobh, T. (2021). Administrative Strategies for Excellence for National Quality Award of World Class Standard Secondary School Under the Jurisdiction of Basic Education Commission Office. *Journal of MCU Nakhondhat*, 8(10), 170-188.
- Fernandez, C. and Yoshida, M. (2004). *Lesson Study: A Japanese Approach to Improving Mathematic Teaching and Learning*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate.
- Heritage, M. (2010). *Formative assessment making it happen in the classroom*. California: Corwin Press.
- Office of the Council of state. (2009). *Educational Reforms Proposition in Second Decade (1999-2018)*. Bangkok: Office of the Council of state.
- Office of the Council of state. (2009). *Learning Reformation Project to Learners (2014-2017), Problems Reflections and Solutions to Thai Educational Reformation Responding*. Bangkok: Office of the Council of state.
- Panich, V. (2012). *Embedded Formative Assessment*. Bangkok: Saanaksorn Publisher.
- Phanchaipoo, S., Boonrom, P., & Masena, C. (2022). A Model of Using Digital Technology for Internal Supervision in Educational Institutions. *Journal of MCU Peace Studies*, 10(4), 1639-1653.
- Phuttharak, S., Wannasri, J., Chansira, W. & Mejang, S. (2013). Strategic Development for Supportive Function of Academic Administration in the Office of Primary Educational Service Area. *Journal of Education Naresuan University*. 15(5), 225-233.
- Rangchaikulwiboonsee, Y. (2014). *Project Evaluation: concept and practice*. Bangkok: Chulalongkorn University.
- Thumsongkram, N., Intusmit, S. & Soinaam, S. (2014). The Development of Education Supervision Model for Primary Education Service Area Office in the Northeastern Region. *Journal of Educational Administration, Khon Kaen University*, 10(2), 163-171.

Wongkorn, A. (2009). *Educational supervision model in education service area office.*

(Doctoral Dissertation). Silpakorn University. Bangkok.

Wongnaya, S. & Chaowakeeratiphong, T. (2015). Strategy Movement for the Second Decade Educational Revolution in Basic Schools Under Kamphaeng Phet and Tak Primary Educational. *The Golden Teak: Humanity and Social Science Journal*, 21(3), 107-123.