



การศึกษาทักษะการนิเทศของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนนานาชาติ
ในหลักสูตรการศึกษาระดับประกาศนียบัตรนานาชาติ
A STUDY OF SUPERVISORY SKILLS OF ADMINISTRATORS
THROUGH TEACHER'S PERCEPTIONS IN THE INTERNATIONAL SCHOOLS OF
INTERNATIONAL BACCALAUREATE DIPLOMA PROGRAMME

นางนฤมล ลาฮุยส์ลียอร์ *

Narumon L'Huillier

ผศ.ดร.จุไรรัตน์ สุตรุ่ง **

Asst. Prof. Jurairat Sudrung, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะการนิเทศของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนนานาชาติในหลักสูตรการศึกษาระดับประกาศนียบัตรนานาชาติ International Baccalaureate Diploma Programme (IBDP) จำนวน 5 โรงเรียน คือ 1) โรงเรียนบางกอกพัฒนา (Bangkok Pattana School) 2) สถานศึกษานานาชาติ (International School Bangkok) 3) โรงเรียนนานาชาตินิสท์ (หรือนานาชาติใหม่แห่งประเทศไทย, NIST International School) 4) โรงเรียนร่วมฤทธิวิเทศศึกษา (Ruamrudee International School) และ 5) โรงเรียนนานาชาติเดอะรีเจ้นท์-กรุงเทพฯ (The Regent's International School-Bangkok) ผู้ให้ข้อมูลคือ ครูผู้สอนแผนกมัธยมศึกษาตอนปลายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 6 สาขาวิชา คือ ภาษาและวรรณกรรม ภาษาเพื่อการสื่อสาร สังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และศิลปะ ในหลักสูตร IBDP ในปีการศึกษา 2559 จำนวน 90 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมผู้บริหารในหลักสูตร IBDP มีทักษะการนิเทศอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีทักษะด้านคตินิยมมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทักษะด้านเทคนิค มีความสามารถในการกระตุ้นให้ครูสามารถเผชิญปัญหาและแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานนิเทศได้ด้วยตนเองมากที่สุด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความอดทนและรู้จักควบคุมอารมณ์มากที่สุด และทักษะด้านคตินิยม มีความรู้เกี่ยวกับงานด้านหลักสูตรสถานศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ระบบอเมริกัน ระบบอังกฤษ International Baccalaureate (IB) มากที่สุด

* นิสิตมหาบัณฑิตสาขาวิชานิเทศการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail Address: joynarumon@rism.ac.th

**อาจารย์ประจำสาขาวิชานิเทศการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail Address: jurairat.su@chula.ac.th

ISSN 1905-4491

Abstract

The purpose of this research was to study the supervisory skills of administrators through teacher's perceptions in the international school of international baccalaureate diploma programme (IBDP). The population were 90 teachers in 6 subjects: Language and Literature, Language Acquisition, Social Science, Science, Mathematics and Arts of IBDP from 1) Bangkok Pattana School 2) International School Bangkok 3) NIST International School 4) Ruamrudee International School and 5) The Regent's International School-Bangkok. The research instrument used was a 5-level rating scales questionnaire. The statistical analysis used included frequency, percentages, mean, and standard deviation. It was subsequently found that all supervisory skills of administrators in the international school were at overall high level. Among those skills, the conceptual skills appeared to be the highest. Pertaining to the average of the supervisory skills, once cautiously contemplated, it showed that encouraging staff to deal with the supervisory issues was the technical skills school which principals have the most practice. They are also being tolerant and controlling his/her temper which are optimal for performing a supervisory task once the human relation skills were considered. Regarding conceptual skills, they seem to comprehend the most about the curriculum systems in the international school such as American curriculum, British curriculum and International Baccalaureate (IB).

คำสำคัญ: ทักษะการนิเทศ / โรงเรียนนานาชาติ / หลักสูตร IBDP

KEYWORDS: SUPERVISORY SKILLS / INTERNATIONAL SCHOOL /

INTERNATIONAL BACCALAUREATE DIPLOMA PROGRAMME (IBDP)

บทนำ

ประเทศไทยมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว การเชื่อมโยงและการขยายตัวทางเศรษฐกิจการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ตลอดจนการเปิดกว้างทางสังคมจึงทำให้นานาชาติเข้ามาดำเนินธุรกิจและดำเนินชีวิตมากขึ้นส่งผลต่อการพัฒนาทางการศึกษา การศึกษาระบบนานาชาติจึงยิ่งมีความสำคัญในสังคมไทยมากขึ้น จุดกำเนิดโรงเรียนนานาชาติเริ่มจากเด็กต่างชาติที่มาจากครอบครัวที่ต้องย้ายถิ่นเพื่อติดตามผู้ปกครองอยู่เสมอ ๆ ต่อมาผู้ปกครองไทยต้องการให้บุตรหลานสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้อย่างแคล่วคล่อง และการศึกษาในหลักสูตรในระดับมาตรฐานสากล เพื่อการสมัครเข้าเรียนต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ (ผู้จัดการออนไลน์, 2557) หลักสูตรนานาชาติโรงเรียนในประเทศไทย สามารถจำแนกหลักสูตรได้เป็น 4 หมวดหลัก ดังนี้ 1) ระบบอเมริกัน 2) ระบบสหราชอาณาจักรอังกฤษและเวลส์ 3) ระบบนานาชาติ International Baccalaureate (IB) และ 4) ระบบนานาชาติประเทศอื่น ๆ ยังคงมีหลักสูตรอื่น ๆ ที่ไม่จัดอยู่ใน 4 หมวดข้างต้น เป็นหลักสูตรที่โรงเรียนพัฒนาขึ้นเอง (สมาคมโรงเรียนนานาชาติแห่งประเทศไทย, 2557) ในด้านหลักสูตร IB เริ่มพัฒนาหลักสูตร เมื่อปี พ.ศ. 2511 เป็นหลักสูตรของมูลนิธิ International Baccalaureate Organization (IBO) เป็นหลักสูตรที่นักการศึกษาผู้มีประสบการณ์ได้พัฒนาขึ้น เพื่อให้สอดคล้องจากนโยบายทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของชาติใดชาติหนึ่ง สำหรับใช้จัดการศึกษาให้นักเรียนนานาชาติ ที่มีอายุ 3-19 ปี แต่ละปีมีจำนวนนักเรียนในหลักสูตรนี้ทั่วโลกมากกว่า 1 ล้านคน โรงเรียนกว่า 3,500 แห่ง กว่า 140 ประเทศ โดยหลักสูตร IB นี้ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับปฐมวัยและประถมศึกษา

(Primary Years Programme) ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (Middle Years Programme) และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (Diploma Programme) โดยโรงเรียนสามารถเลือกจัดการเรียนการสอนทั้งสามระดับหรือแยกเฉพาะระดับใดระดับหนึ่งก็ได้ ผู้ปกครองที่เลือกให้บุตรหลานเรียนในโรงเรียนที่ใช้หลักสูตร IB วางใจในมาตรฐานการศึกษาว่ามีคุณภาพไม่ว่าจะอยู่ในประเทศใดในโลกก็ตาม เนื่องจากโรงเรียนจะต้องได้รับอนุมัติจากองค์กร IBO และได้รับอนุญาตให้เรียกตนเองเป็นหนึ่งในกลุ่มโรงเรียน IB World School ครูผู้สอนจะต้องผ่านการฝึกอบรมซึ่งจัดโดยองค์กร IBO และที่สำคัญ ทุก ๆ 5 ปี IBO จะจัดคณะกรรมการเข้าตรวจเยี่ยมและประเมินคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนในการนำหลักสูตรไปใช้และการวัดผลการเรียนรู้ ด้านการประเมินนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายในปีสุดท้ายของ IB Diploma จะมีข้อสอบกลางที่ใช้สอบพร้อมกันในทุกโรงเรียนทั่วโลกในวันเวลาเดียวกัน (International Baccalaureate Organization, 2005) จากผลคะแนนสอบหลักสูตรการศึกษาระดับประกาศนียบัตรนานาชาติ (IBDP) ในกลุ่มวิชาทั้ง 6 สาขา คือ ภาษาและวรรณกรรม ภาษาเพื่อการสื่อสาร สังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และศิลปะ และสอบเก็บคะแนนจากรายวิชาทฤษฎีการเรียนรู้ วิชา CAS (Creativity Action and Service) วิชาการเขียนเรียงความขั้นสูง ผลคะแนนรวมในการสอบหลักสูตรนี้ คือ 45 คะแนน ผลการสอบเดือนพฤษภาคม ปี พ.ศ. 2559 และสถิติคะแนนในแต่ละปี จะเห็นได้ว่ามีโรงเรียนนานาชาติ 5 แห่ง คือ 1) บางกอกพัฒนา (Bangkok Pattana School) 2) สถานศึกษานานาชาติ (International School Bangkok) 3) นานาชาตินิสท์(โรงเรียนนานาชาติใหม่แห่งประเทศไทย) (NIST International School) 4) ร่วมฤดีวิเทศศึกษา (Ruamrudee International School) และ 5) นานาชาติเดอะรีเจนต์-กรุงเทพ (The Regent's International School-Bangkok) คะแนนผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน คือ 35-36 คะแนน ถือว่าเป็นคะแนนสูงสุดในประเทศไทยและเป็นคะแนนที่สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของผู้เรียนทั่วโลก คือ 30 คะแนน คะแนนผลสัมฤทธิ์นี้มีผลต่อการสมัครเรียนต่อในชั้นอุดมศึกษาและมีผลต่อการพิจารณารับผู้เรียนเข้าเรียนต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำทั่วโลก (Study in Thailand, 2009)

จากความสำเร็จการใช้หลักสูตร IBDP เห็นได้ว่ามีปัจจัยหลายอย่างส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนทั้งตัวผู้เรียนเองและการจัดการเรียนการสอนของครู ซึ่งครูมีบทบาทอย่างยิ่งในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน และสิ่งที่จะช่วยพัฒนาครูในด้านวิชาการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ก็คือ การนิเทศการศึกษา (Glickman, 2010) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายคือการแก้ปัญหาและพัฒนาครูปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น และถือเป็นงานสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง ตั้งแต่การวางแผนงาน การดำเนินนโยบาย การประเมินตรวจสอบ (สุรศักดิ์ ปาเฮ, 2555) การที่จะดำเนินงานนิเทศให้เกิดผลสำเร็จนั้นผู้บริหารย่อมต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างที่จะช่วยเหลือครู หนึ่งในปัจจัยที่สำคัญก็คือ ทักษะด้านการนิเทศของผู้บริหาร ทักษะการนิเทศที่ดี ย่อมเพิ่มความมั่นใจ ความไว้วางใจ ความศรัทธาให้เกิดขึ้นให้ผู้รับการนิเทศยินดีปฏิบัติตามหรือให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและเต็มที่ (วัชรฯ เล่าเรียนดี, 2556) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zachariah (2013) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทักษะและคุณลักษณะของผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศการสอนซึ่งรวบรวมประสบการณ์จากมุมมองของครูผู้สอน ผู้บริหารโรงเรียน และผู้บริหารระดับอาวุโสของรัฐบาลประเทศเคนย่า ได้ผลการวิจัยว่า ผู้ที่ทำหน้าที่การนิเทศการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายโรงเรียนรัฐบาล ทักษะและคุณสมบัติที่ต้องการได้แก่ ทักษะความเป็นผู้นำและเป็นตัวอย่างที่ดี มีคุณธรรมสูง มีความรู้มอบหมายงานภาระหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม มีความรู้เกี่ยวกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีทักษะการนิเทศ มีนักวิชาการได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับทักษะการนิเทศไว้ดังนี้ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2554) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีนั้นต้องมีทักษะ 3 ประการคือ 1) ทักษะทางวิชาการ 2) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ 3) ทักษะทางความคิดรวบยอด ส่วน Mann (1965) ได้นำเสนอทักษะที่สำคัญของการนิเทศไว้ 3 ทักษะ คือ 1) ทักษะด้านเทคนิค 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 3) ทักษะในด้านการจัดการ Wiles and Lovell (1967) ได้เสนอแนวคิด

เกี่ยวกับทักษะผู้นิเทศว่าควรมี 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ทักษะในการเป็นผู้นำ 2) ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ 3) ทักษะในด้านกระบวนการกลุ่ม 4) ทักษะในงานบริหารบุคคลในสถานศึกษา 5) ทักษะในการประเมินผล และ Glickman (2010) ได้เสนอแนวคิดของคุณลักษณะของผู้นิเทศต้องมี 3 ประการคือ ความรู้ ด้านปฏิสัมพันธ์ ทักษะทางเทคนิควิธี ที่กล่าวมาเป็นทักษะทางการนิเทศตามแนวคิดที่นักการศึกษาหลายท่านกล่าวไว้ แต่ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดทักษะการนิเทศของ Katz (1955) ได้กล่าวถึงทักษะพื้นฐานจำเป็นของผู้นิเทศไว้ 3 ทักษะคือ 1. ทักษะด้านเทคนิค 2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 3. ทักษะคตินิยม

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) Mann (1965) ได้นำเสนอว่า ความรู้พิเศษหรือความรู้เฉพาะอย่างที่เป็นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้นิเทศ และ สุทธิชัย ศรีไสย์ (2549) ได้ให้ทัศนะที่สอดคล้องกันว่า คือ ทักษะเฉพาะในด้านการสังเกต การวางแผน การประเมินผล และการประเมินผลภายหลังการปรับปรุงการสอน และ Katz (1955) ให้ทัศนะว่า คือ ความเข้าใจและความสามารถเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ การดำเนินการ หรือเทคนิค ครอบคลุมถึงความรู้ความชำนาญพิเศษ เทคนิควิธีการในศาสตร์เฉพาะอย่างที่เป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยทักษะทางด้านการวางแผน กระบวนการกลุ่ม การติดต่อสื่อสาร และด้านการจัดการและจัดองค์กร

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill) ชาญชัย อาจินสมาจาร (2554) กล่าวว่าคือ ทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานกับคนอื่น ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความเชื่อ เจตคติที่ สุทธิชัย ศรีไสย์ (2549) กล่าวว่า คือ มีทักษะการติดต่อประสานงานสื่อสาร รวมทั้งมีนิสัยชอบช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความตั้งใจและเต็มใจ พฤติกรรมของการนิเทศที่จะมีผลต่อครูผู้สอน Katz (1955) ให้ทัศนะว่า คือ ความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในฐานะสมาชิกภายในกลุ่ม และสามารถสร้างความพยายามร่วมกันให้เกิดขึ้นในคณะทำงาน และการรู้จักใช้คน วิธีการสร้างแรงจูงใจคน และมีศิลปะฝึกตนเป็นผู้นำที่ดี เข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา สร้างความร่วมมือได้เป็นอย่างดี

3. ทักษะคตินิยม (Conceptual Skill) Ohde and Murphy (1993) ได้กล่าวถึงทักษะด้านพุทธิพิสัยที่ผู้บริหารโรงเรียนควรมี คือ ความเชี่ยวชาญที่เฉพาะเจาะจงที่ได้รับรวบรวมสะสมอย่างเป็นระบบขององค์ความรู้ของแต่ละบุคคล ความรู้เชิงกลยุทธ์ ความรู้เพิ่มเติมด้านต่าง ๆ เข้าใจในปัญหาและนำความรู้มาใช้ในการแยกแยะวิเคราะห์ปัญหา กระบวนการในการแก้ไขปัญหา จัดทำแผนงานต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ ซึ่งการพัฒนาทักษะทางด้านนี้ต้องอาศัยเวลาที่ยาวนานและประสบการณ์ Katz (1955) ที่กล่าวว่าคือ ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมทั้งหมดขององค์กร ความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของงานส่วนต่าง ๆ อีกทั้งมีความคิดกว้างไกล

สำหรับบริบทโรงเรียนนานาชาติ ผู้ทำหน้าที่นิเทศทางการศึกษา คือ ครูใหญ่ (Principal) และรองครูใหญ่ (Assistance Principal) ส่วนการบริหารการวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียนนานาชาติยังมีตำแหน่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น โรงเรียนนานาชาติบางแห่งก็มีตำแหน่ง Director of Curriculum and Professional Development (ผู้บริหารงานหลักสูตรและงานพัฒนาวิชาชีพครู) หรือ ตำแหน่ง Director of Teaching and Learning (ผู้บริหารงานด้านการเรียนการสอน) และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (Head of Department) เป็นต้น ล้วนมีบทบาทในการช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา สอนงาน ช่วยเหลือแก้ไขปัญหา ตลอดจนแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนให้มีประสิทธิภาพตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร IBDP จากความสำเร็จในการใช้หลักสูตรการศึกษาระดับประกาศนียบัตรนานาชาติ (IBDP) จะเห็นได้ว่ามีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับทักษะการนิเทศของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนนานาชาติหลักสูตรการศึกษาระดับประกาศนียบัตรนานาชาติ International Baccalaureate Diploma Programme (IBDP) ผลสรุปของการวิจัยที่ได้สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับ

ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติอื่น ๆ นำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารงานนิเทศการศึกษาของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาทักษะการนิเทศของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนนานาชาติในหลักสูตรการศึกษาระดับประกาศนียบัตรนานาชาติ International Baccalaureate Diploma Programme (IBDP)

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร

ขอบเขตด้านประชากร

โรงเรียนที่เป็นประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ 1) โรงเรียนบางกอกพัฒนา (Bangkok Pattana School) 2) สถานศึกษานานาชาติ (International School Bangkok) 3) โรงเรียนนานาชาตินิสท์ (หรือนานาชาติใหม่แห่งประเทศไทย, NIST International School) 4) โรงเรียนร่วมฤดีวิเทศศึกษา (Ruamrudee International School) และ 5) โรงเรียนนานาชาติเดอะรีเจ้นท์-กรุงเทพ (The Regent's International School-Bangkok)

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนแผนกมัธยมศึกษาตอนปลายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 6 สาขาวิชา คือ ภาษาและวรรณกรรม ภาษาเพื่อการสื่อสาร สังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และศิลปะ ของหลักสูตรการศึกษาระดับประกาศนียบัตรนานาชาติ International Baccalaureate Diploma Programme (IBDP) ปีการศึกษา 2559 จำนวน 90 คน

ขอบเขตเนื้อหา

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ขอบเขตเนื้อหาทักษะการนิเทศของ Katz (1955) ได้กล่าวถึงทักษะพื้นฐานจำเป็นของผู้นิเทศไว้ 3 ทักษะคือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill)
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill)
3. ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองตามขอบเขตเนื้อหาของการวิจัย เครื่องมือที่ใช้มีลักษณะเป็นแบบสอบถาม เรื่อง ทักษะการนิเทศของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนนานาชาติในหลักสูตรการศึกษาระดับประกาศนียบัตรนานาชาติ (IB Diploma Programme, IBDP) จำนวน 1 ฉบับ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ประสบการณ์การสอน ระดับการศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) แบบสอบถาม มีจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการนิเทศของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนนานาชาติในหลักสูตร IB (International Baccalaureate) ซึ่งสร้างจากแนวคิดของ Katz (1955) ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานใน 3 ทักษะ จำนวน 45 ข้อ ดังนี้

- | | |
|--|--------------|
| 1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) | จำนวน 15 ข้อ |
| 2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill) | จำนวน 15 ข้อ |

3. ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill) จำนวน 15 ข้อ

แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ Likert-type scale (Likert, 1932) กำหนดความหมายและเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มีทักษะการนิเทศหรือมีการปฏิบัติมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มีทักษะการนิเทศหรือมีการปฏิบัติมาก
ระดับ 3	หมายถึง	มีทักษะการนิเทศหรือมีการปฏิบัติปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีทักษะการนิเทศหรือมีการปฏิบัติน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	มีทักษะการนิเทศหรือมีการปฏิบัติน้อยที่สุด

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือโดยดำเนินการดังนี้ 1.) ศึกษาค้นคว้าเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะการนิเทศ รวมทั้งเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและต่างประเทศ 2.) กำหนดเป็นกรอบแนวคิดและเนื้อหาของเครื่องมือ โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา 3.) สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดและขอบเขตการวิจัย 4.) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบเพื่อให้สอดคล้อง เหมาะสม และความครอบคลุม แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ 5.) นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ประเมินค่าความเที่ยงตรงหรือความสอดคล้องของแบบสอบถาม หรือ ค่า IOC (IOC: Index of item objective congruence) โดยได้ค่า IOC อยู่ที่ 0.95 แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ 6.) นำเครื่องมือที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์อีกครั้งหนึ่ง เพื่อตรวจสอบและพิจารณาความสมบูรณ์ของเครื่องมือ และได้จัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้ นำหนังสือจากจากสาขาวิชานิติศาสตร์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์จาก ผู้อำนวยการโรงเรียนบางกอกพัฒนา (Bangkok Pattana School) สถานศึกษานานาชาติ (International School Bangkok) โรงเรียนนานาชาตินิสท์ (NIST International School) โรงเรียนร่วมฤทธิวิเทศศึกษา (Ruamrudee International School) และโรงเรียนนานาชาติเดอะรีเจ้นท์-กรุงเทพ (The Regent's International School-Bangkok) ในการทำวิจัยและเก็บข้อมูล จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการส่งและรับแบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามจำนวน 90 ฉบับ ได้รับคืนทั้งสิ้น 90 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 และนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยคำนวณค่าทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปนี้ โดยแยกเป็น การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่และการหาค่าร้อยละ นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบคำบรรยาย และการวิเคราะห์ข้อมูลภาพรวมทักษะการนิเทศของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนนานาชาติในหลักสูตร International Baccalaureate (IB) โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีประสบการณ์สอนระหว่าง 11-20 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท และอยู่ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ Group 1 Teaching in language and literature (ภาษาและวรรณกรรม)

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาพรวมทักษะการนิเทศของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู พบว่า ผู้บริหารมีทักษะการนิเทศทั้ง 3 ทักษะ อยู่ในระดับมากทุกทักษะ เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ทักษะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทักษะด้านคตินิยม มีค่าเฉลี่ย 4.02 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.81 อยู่ในระดับมาก และลำดับสุดท้ายคือทักษะด้านเทคนิค ค่าเฉลี่ย 3.62 อยู่ในระดับมาก

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทักษะการนิเทศแต่ละทักษะของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู

3.1 ด้านเทคนิค พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการกระตุ้นให้ครูสามารถเผชิญปัญหาและแก้ไขปัญหาลักษณะงานนิเทศได้ด้วยตนเองมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการนำผลงานการวิจัยทางการศึกษาไปใช้ในการวางแผนปรับปรุงงานนิเทศได้เหมาะสม ข้อที่มีระดับการปฏิบัติงานน้อยที่สุด คือ การวางแผนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการนิเทศได้อย่างเหมาะสมกับศักยภาพและบริบทของโรงเรียน

3.2 ด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่า ผู้บริหารมีความอดทนและรู้จักควบคุมอารมณ์มากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารรู้จักแสดงอารมณ์ขันเพื่อลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงานได้ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติงานน้อยที่สุด คือ การสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกันได้

3.3 ด้านคตินิยม พบว่า ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับงานด้านหลักสูตรสถานศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ระบบอเมริกัน ระบบอังกฤษ ระบบ International Baccalaureate (IB) มากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการนิเทศครูเกี่ยวกับงานวัฒนธรรม เทคโนโลยี แหล่งข้อมูลอื่น ๆ มาใช้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ข้อที่มีระดับการปฏิบัติงานน้อยที่สุด คือ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสามารถและวุฒิภาวะของครูแต่ละคน กระตุ้นให้ครูทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการพัฒนางานนิเทศหรือทำงานร่วมกัน แบ่งหน้าที่ให้บุคคลต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และ มีความสามารถในการเลือกใช้วิธีการนิเทศแบบต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้รับการนิเทศ

การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาพรวมเกี่ยวกับทักษะการนิเทศ พบว่า ผู้บริหารมีทักษะด้านคตินิยมมากที่สุด ก็คือ ความรู้ ผู้บริหารต้องเข้าใจในสภาพความเป็นจริงและสภาพการจัดการศึกษารวมถึงด้านบรรทัดฐานและปรัชญาของโรงเรียน (Glickman, 2010) หรือ หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมทั้งหมดขององค์กร ความเชื่อมโยงสัมพันธ์ของงานส่วนต่าง ๆ อีกทั้งมีความคิดกว้างไกล สามารถปฏิบัติการทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรโดยส่วนรวม (Katz, 1955) สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง ความเป็นสากลหรือความเป็นนานาชาติในโรงเรียน: มุมมองจากผู้บริหารโรงเรียน โดย Egekvist, Lyngdorf, and Du (2017) ที่ระบุว่า ประสบการณ์การทำงานนานาชาติของผู้บริหารมีประโยชน์อย่างยิ่งที่ทำให้ผู้บริหารมีความคิดหรือทักษะคตินิยมแบบสากล ครูในโรงเรียนนานาชาติมีประวัติการทำงานและประสบการณ์ที่ค่อนข้างสูง ครูจึงมีการเปรียบเทียบระบบการบริหารในแต่ละโรงเรียนที่เคยทำงานมาในประเทศต่าง ๆ ผู้บริหารควรมีความสามารถบริหารจัดการให้ครูเหล่านั้นมีความเชื่อถือ ศรัทธา เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของตน ดังที่งานวิจัยเรื่อง โมเดลของความสำเร็จของผู้นำโรงเรียนจากโครงการภาวะผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนนานาชาติที่ประสบความสำเร็จ โดย Gurr (2015) ได้ค้นพบว่ามี 11 องค์ประกอบที่ทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จ และใน 5

องค์ประกอบ เน้นความสำคัญของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านคุณนิยม ได้แก่ 1) ผู้บริหารต้องมีความคาดหวังที่สูงทั้งในการทำงานของตนเองและจากบุคลากรที่ร่วมงาน 2) ผู้บริหารรู้จักพลิกแพลงใช้ทักษะด้านคุณนิยมในการวางแผน มีกลยุทธ์การทำงานที่หลากหลาย 3) ผู้บริหารนำผลงานวิจัย หรือ Best Practices ต่าง ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนและแก้ไขปัญหา 4) ผู้บริหารมีความใฝ่เรียนใฝ่รู้ไม่หยุดที่อยากเรียนรู้ และ 5) การมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน มองหาโอกาส วิธีการต่าง ๆ ที่จะสามารถพัฒนาโรงเรียนได้ดียิ่งขึ้น และประเด็นสุดท้ายที่ผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารต้องมีทักษะด้านคุณนิยมสูง เพราะโจทย์ที่ทำหาคือ การแข่งขันทางการศึกษาที่สูง รายงานการวิจัย เรื่อง ความต้องการศึกษาต่อในโรงเรียนนานาชาติมีอย่างต่อเนื่องและขยายไปทั่วโลก โดย ISC Research (International School Consultancy Research, 2017) แสดงให้เห็นสถิติการเติบโตทางธุรกิจโรงเรียนนานาชาติทั่วโลก ภายในเดือนธันวาคม ปี ค.ศ. 2016 มีจำนวนนักเรียนประมาณ 4.5 ล้านคน ในโรงเรียนนานาชาติจำนวน 8,600 โรงเรียนทั่วโลก รายงานได้กล่าวถึงความท้าทายของธุรกิจโรงเรียนนานาชาติ ก็คือ การสร้างต้นทุนทางวิชาชีพ หมายถึง การรักษามาตรฐานการศึกษาไม่ว่าจะเป็นด้านครูที่ต้องมีคุณสมบัติพร้อม หรือด้านผู้บริหารที่มีทักษะด้านคุณนิยมที่สูง มีความคิดการบริหารงานที่กว้างไกล สามารถสร้างการยอมรับจากบุคลากรทั้งโรงเรียน โดยคำนึงถึงคุณภาพทางการศึกษาหรือการผลิตผู้เรียนให้มีคุณภาพทัดเทียมกับมาตรฐานการศึกษาในหลาย ๆ ประเทศชั้นนำ ผู้วิจัยเห็นว่าทักษะด้านคุณนิยมของผู้บริหารเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะนำพาโรงเรียนไปสู่เวทีการแข่งขันระดับโลกได้

ผู้วิจัยมีข้อควรอภิปรายและข้อเสนอแนะแต่ละทักษะการนิเทศ ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความสามารถกระตุ้นให้ครูสามารถเผชิญปัญหาและแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับงานนิเทศได้ด้วยตนเอง ผู้วิจัยเห็นว่า เนื่องจากหลักสูตร (IBDP) เป็นหลักสูตรระดับมาตรฐานสากลที่มีการแข่งขันกันสูง ดังนั้นการคัดเลือกครูย่อมค่อนข้างเป็นผู้มีคุณสมบัติและคุณภาพการสอนในระดับสูงเช่นกัน เห็นได้จากครูส่วนใหญ่ร้อยละ 90 จบการศึกษาระดับปริญญาโท และมีประสบการณ์สอนมากกว่า 10 ปี ระหว่างปีการศึกษาจะมีกิจกรรมการนิเทศที่หลากหลาย เช่น จัดการประชุมนิเทศครูใหม่ การประชุมเรื่องหลักสูตร การจับคู่นิเทศ การสังเกตการสอนของเพื่อน ผู้บริหารมอบหมายให้อ่านหนังสือและผลงานวิจัย เป็นต้น ผู้บริหารสนับสนุนทั้งงบประมาณและเปิดโอกาสให้ครูเข้ารับการอบรม หลายโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในที่เรียกว่า ชุมชนแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือ PLC: Professional Learning Community กิจกรรมการนิเทศเหล่านี้ที่ผู้บริหารดำเนินการเป็นการกระตุ้นให้ครูสามารถเผชิญปัญหาและแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับงานนิเทศได้ด้วยตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องทักษะในงานบริหารบุคคลในสถานศึกษา ของ Wiles and Lovell (1967) ได้กล่าวว่าผู้นำเทศควรมีทักษะช่วยให้ครูไม่หยุดนิ่งในการพัฒนาตน ส่งเสริมให้ครูปรับเปลี่ยน มีความทันสมัยและมีนวัตกรรมการเรียนการสอน ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารก็ค่อนข้างดำเนินการตามแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ Knowles (1980) คือ ให้ครูได้คิดวิเคราะห์ชี้หน้าตนเอง อีกทั้งเคารพในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนของครูในแต่ละรายวิชา เพราะถือว่ามีความรู้และมีความเป็นมืออาชีพ

ส่วนทักษะการนิเทศด้านเทคนิคของผู้บริหารที่มีทักษะน้อยที่สุด คือ การวางแผนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการนิเทศได้อย่างเหมาะสมกับศักยภาพและบริบทของโรงเรียน ทรัพยากร หมายถึง งบประมาณ ด้านวัสดุหรือสื่อต่าง ๆ และบุคลากรเพื่อการนิเทศ ผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติมีการวางแผน แต่ไม่สามารถดำเนินการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าเหมาะสมและเต็มศักยภาพ เนื่องจากตั้งเป้าหมายการนิเทศไม่ต่อเนื่อง เพราะปรับเปลี่ยนโครงการหรือริเริ่มงานนิเทศเรื่องใหม่ ๆ ดังที่ โรงเรียนร่วมฤทธิวิเทศศึกษานำเสนอ รายงาน Self-study report 2015 (Ruamrudee International School, 2015) หนึ่งในปัญหาที่พบ คือ

เรื่องการดำเนินงานด้านพัฒนาวิชาชีพครู โดยที่ประชุมเห็นว่าควรมีแผนงานดำเนินการให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น ควรมีการกำหนดการเก็บเอกสารหรือหลักฐานว่าครูได้นำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาปรับใช้ในการเรียนการสอนในห้องเรียนอย่างมีความต่อเนื่อง ประเด็นที่สอง คือ การวางแผนการใช้ทรัพยากรบุคคลอาจไม่เหมาะสมกับบริบท กล่าวคือ เรื่องของอัตราการเปลี่ยนเข้า-ออกงานที่ค่อนข้างสูงในทุกปี ทำให้เกิดการลงทุนในเรื่องพัฒนาวิชาชีพครูไม่คุ้มค่า โดยเฉพาะหลักสูตร IBDP ที่กำหนดให้ครูทุกคนต้องได้รับการอบรมเรื่องการใช้หลักสูตรนี้ก่อนการสอน ทางโรงเรียนเป็นผู้สนับสนุนทั้งเวลาและงบประมาณที่ค่อนข้างสูง ปัญหาที่พบคือ ครูที่ทำงานเพียง 1-3 ปี ก็จะย้ายไปทำงานที่ใหม่ จึงควรมีการปรับเปลี่ยนนโยบายการใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับบริบท คือ ผู้บริหารควรพิจารณาแยกสัดส่วนการใช้งบประมาณ หรือการวางแผนในการขออนุมัติการพัฒนาวิชาชีพครูระหว่างครูที่อยู่ร่วมกับครูใหม่ที่มีสัญญาจ้างงานเพียง 1-3 ปีแรก ดังที่ Self-study report 2015 (Ruamrudee International School, 2015) ได้ระบุว่า ที่ประชุมเห็นว่าควรมีการกำหนดวิธีการดำเนินงานด้านพัฒนาวิชาชีพครูให้แน่ชัด อีกทั้งควรระบุเงื่อนไขหรือข้อตกลงในเรื่องการแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ที่ได้รับจากการอบรมระหว่างครูในแผนกด้วยกันให้มีความจริงจิงเป็นระบบมากขึ้น ดังที่ Harris (1985) และ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 (2556) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนจัดสรรการใช้ทรัพยากรเพื่อการนิเทศว่า ผู้บริหารควรกำหนด ดำเนินการและจัดสรรทรัพยากรตลอดจนมอบหมายบุคลากรให้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ตามความต้องการของหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน และใช้ข้อมูลที่เป็นผลสะท้อนกลับมาช่วยในการวางแผนเพื่อการนิเทศ จะได้ดำเนินการเรื่องงบประมาณ สื่อ และบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skills)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความอดทนและรู้จักควบคุมอารมณ์มากที่สุด ผู้วิจัยเห็นว่าสิ่งที่ต้องพึงระวังก็คือ ความเข้าใจผิดอันเนื่องมาจากบริบททางสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จากบทความเรื่อง สิ่งใดถือเป็นเรื่องที่ท้าทายมากในการบริหารโรงเรียนนานาชาติ โดย International School Search (2017) ซึ่งกล่าวว่า การที่โรงเรียนนานาชาติประกอบด้วยบุคคลหลายสัญชาติ ทั้งครู ผู้ปกครอง นักเรียนและพนักงาน ที่ได้รับการหล่อหลอมเติบโตมาจากวัฒนธรรมที่ต่างกันมาก ๆ จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารในการสร้างความเข้าใจร่วมกัน เช่น ครูที่มาจากประเทศตะวันตกก็จะกล้าแสดงความคิดเห็นจะยกมือพูดอภิปรายแสดงความคิดเห็น มีการโต้แย้งกันเสมอ บางครั้งก็วิพากษ์วิจารณ์สิ่งที่ผู้บริหารพูด ครูชาวตะวันตกเหล่านี้ได้ถูกหล่อหลอมให้มีทัศนคติทางความคิดว่าการแสดงทัศนะเป็นเรื่องที่ดี ในทางตรงกันข้ามจะเห็นวัฒนธรรมการแสดงทัศนะของครูที่มาจากชาติตะวันออกหรือแถบเอเชีย ไม่ค่อยโต้แย้ง แต่ไม่ได้หมายความว่าครูชาวเอเชียไม่มีความคิดเห็น ส่วนมากครูชาวเอเชียก็จะแสดงความคิดเห็นผ่านการเขียน หรือ การพูดแสดงความคิดเห็นในกลุ่มเล็ก ๆ หรือ การเข้าพบและพูดคุยกับผู้บริหารเป็นการส่วนตัวมากกว่า เพราะครูชาวเอเชียถือว่าการโต้แย้งเป็นมารยาทที่ไม่ควรปฏิบัติ นับถือระบบอาวุโส การให้ความเคารพผู้บังคับบัญชา ซึ่งถ้าผู้บริหารเข้าใจในบริบทการทำงานของครูที่มาจากต่างวัฒนธรรมก็จะทำให้ผู้บริหารสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น ซึ่งเป็นเรื่องท้าทายต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง ศิลปะการเป็นผู้นำในโรงเรียนนานาชาติ โดย Speirs (2013) ที่ระบุว่า หนึ่งในทักษะที่สำคัญของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ก็คือ ผู้บริหารต้องแสดงออกซึ่งความหนักแน่นมั่นคงเชื่อมั่นในตนเอง (self-assured) มีบุคลิกที่สงบน่าเคารพ (calm presence) ควบคุมอารมณ์ถึงแม้อยู่ในภาวะที่ตึงเครียด ผู้บริหารยังต้องแสดงออกถึงความสงบทางอารมณ์และทนต่อภาวะกดดันได้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับ วัฒนา ก้อนเชื้อรัตน์ (2551) ที่กล่าวว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร คือ ไม่โกรธง่ายและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีอารมณ์ขันมองโลกในแง่ดี และเช่นเดียวกับแนวคิดของ Mann (1965) ให้ทัศนะว่า สามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ตอบสนองความ

แตกต่างระหว่างบุคคล มีอารมณ์ขันมองโลกในแง่ดี โดยรวมดังที่ Katz (1955) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำ ผู้โน้ต หรือผู้บริหารที่เข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา

ส่วนทักษะการนิเทศด้านมนุษยสัมพันธ์ที่มีทักษะน้อยที่สุด คือ การสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกันได้ ผู้วิจัยเห็นว่า เนื่องจากการกำหนดกฎเกณฑ์การประเมินและการต่อสัญญาการทำงานปีต่อปีทั้งครูชาวไทยและชาวต่างชาติ ผู้บริหารสามารถใช้การสอบถามความคิดเห็นจากครูภายในแผนกประกอบการประเมินการทำงานด้วย จึงทำให้ครูแต่ละคนต้องระมัดระวังไม่เปิดเผยทุกเรื่องกับเพื่อนร่วมงาน เพราะเกรงว่าอาจเกิดผลเชิงลบมากกว่าหรือจะมีผลต่อการต่อสัญญาได้ สอดคล้องกับ Van Maele, Forsyth, and Van Houtte (2014) ได้กล่าวถึงเรื่องความไว้วางใจระหว่างครูด้วยกันว่า เมื่อครูเกิดความไม่ไว้วางใจเพื่อนครูด้วยกันแล้ว จะแสดงออกว่ารู้สึกไม่สะดวกใจที่จะพูดคุยกับเพื่อนครูถึงปัญหาที่จะนำมาซึ่งความเสี่ยงในทางวิชาชีพ เช่น การวางแผนการสอน การเข้าสังเกตการสอนของเพื่อน หรือ การให้ความคิดเห็นแลกเปลี่ยนกันและกัน ตัวอย่างโรงเรียนในประเทศเนเธอร์แลนด์ ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ส่งผลต่อระดับความลึกซึ้งของการพูดคุยสนทนาเกี่ยวกับงานที่ทำหรืองานเชิงวิชาการ ซึ่งเมื่อครูยิ่งไว้วางใจกันมาก บทสนทนาจะช่วยให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ต่อยอด และในทางตรงกันข้ามถ้าเพื่อนร่วมงานไม่ค่อยมีความไว้วางใจกัน บรรยากาศการพูดคุยสนทนาจะไม่ช่วยส่งเสริมความคิดหรือการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ Catapano (2016) ได้พูดถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนครู ที่ชี้ให้เห็นว่าการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกต่อเพื่อนครู ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการปฏิบัติงานของครู ยังสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาเรื่องความเชื่อใจและการทำงานร่วมกันระหว่างครูผู้สอน ผ่านกลุ่ม PLC: Professional Learning Community บทบาทของครูและของผู้บริหารและมุมมองที่แตกต่างของความเชื่อใจ โดยงานวิจัยของ Smith (2014) พบว่าถ้าผู้บริหารมีทักษะในการสร้างความไว้วางใจในการทำงานระหว่างครูด้วยกัน จะส่งผลต่อทั้งด้านคุณธรรมและความสามารถในการทำงานของครู พบว่าครูจะกล้าที่จะแบ่งปันเทคนิคการสอนต่าง ๆ กล้าที่จะเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาด้านต่าง ๆ ของผู้เรียนที่ตนเองเผชิญอยู่ให้เพื่อนครูฟัง

3. ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skills)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานด้านหลักสูตรสถานศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ระบบอเมริกัน ระบบอังกฤษ ระบบ International Baccalaureate (IB) มากที่สุด ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า หลักสูตรเป็นโครงร่างกำหนดกรอบแนวทางการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต รวมทั้งเป็นแนวทางจัดการศึกษา ถ่ายทอดวัฒนธรรม ปลุกฝังเจตคติและค่านิยม เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายทางการศึกษาที่กำหนด (Armstrong, 1986) ฉะนั้นเมื่อผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตรก็ย่อมปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างมีทิศทางเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่หลักสูตรกำหนด สอดคล้องกับ Speirs (2013) ระบุว่า งานหลักสูตรเป็นเรื่องที่ทำนายผู้บริหาร เพราะเกี่ยวข้องกับเรื่องการย้ายโรงเรียนของนักเรียนนานาชาติ และกฎข้อบังคับเพิ่มเติมในแต่ละประเทศแตกต่างกัน แม้กระทั่งโรงเรียนที่ดำเนินการเรียนการสอนในระบบหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน อย่างเช่น หลักสูตร IB ก็อยู่ภายใต้ข้อบังคับเรื่องหลักสูตรการศึกษาที่มีเพิ่มเติมของประเทศนั้น ๆ เช่น ในกลุ่มประเทศตะวันออกกลางกำหนดให้นักเรียนอิสลามต้องเรียนวิชาอิสลามศึกษา หรือ ในประเทศไทยภายใต้กฎหมายกำหนดให้เด็กสัญชาติไทยทุกคนในโรงเรียนนานาชาติ ต้องเรียนวิชาภาษาและวัฒนธรรมไทย เหล่านี้ล้วนเป็นความท้าทายที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีทักษะด้านคตินิยมในเรื่องหลักสูตรทุกระบบและทั้งระบบ เพราะเป็นผู้ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรง ยังสอดคล้องกับ PTC (2016) ซึ่งเป็นองค์กรในการอบรมผู้

ที่ต้องการเป็นผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนนานาชาติได้ระบุมาตรฐานที่สำคัญก็คือ การพัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียนและให้ตรงตามเป้าหมายของหลักสูตรสถานศึกษา ความเป็นผู้นำในด้านระบบหลักสูตรตั้งแต่เรื่องการพัฒนาหลักสูตร การใช้หลักสูตร และการบริหารงานหลักสูตร รวมถึงงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของผู้เรียน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานการนำงานวิจัยที่ทันสมัยมาเป็นแนวคิดในการพัฒนางานด้านหลักสูตร ดังนั้นความรู้ความเข้าใจเรื่องหลักสูตรของผู้บริหารนอกจากจะเป็นความรับผิดชอบโดยตรงแล้วยังเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินงานที่ส่งผลต่อคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

ส่วนทักษะการนิเทศด้านคตินิยมที่มีทักษะน้อยที่สุด มี 2 ประเด็น คือ 1) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสามารถและวุฒิภาวะของครูแต่ละคน กระตุ้นให้ครูทุกคนเข้ามาส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการพัฒนางานนิเทศ ผู้วิจัยเห็นว่าเนื่องด้วยค่านิยมเรื่องประสิทธิภาพการทำงานในหลายประเทศและหลายโรงเรียน และเหตุผลส่วนตัวอื่น ๆ เช่น ความห่างไกลจากครอบครัว ความมั่นคงปลอดภัย การเมืองของประเทศที่ทำงาน การเงินและค่าตอบแทน เป็นต้น จึงทำให้ครูต่อสัญญาการทำงานในระยะสั้นโดยเฉลี่ย 2-3 ปี ด้วยเหตุผลดังกล่าวส่งผลกระทบต่อผู้บริหาร ทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอในการทำความรู้จัก หรือ ดึงความสามารถของครูผู้สอนแต่ละคนออกมาได้เต็มที่ นอกจากนี้โรงเรียนนานาชาติมีการนิเทศโดยผู้บริหารที่เป็นคนริเริ่มคิดวางแผนแต่ในหลักการจัดการนิเทศควรเป็นเรื่องของความร่วมมือ เน้นประชาธิปไตยเชื่อว่าทุกคนมีเหตุผล มีพลังและความสามารถในการช่วยให้เกิดความเจริญงอกงาม ควรส่งเสริมให้ทุกคนแสดงออกอย่างเสรี โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในการอภิปรายเพื่อแก้ปัญหา (ชาญชัย อาจิมสมาจาร, 2554) สอดคล้องกับ Burton and Brueckner (1955) กล่าวว่า หลักการนิเทศภายในโรงเรียนควรเคารพในความแตกต่างของบุคคล เน้นความร่วมมือร่วมใจกันในการดำเนินงาน ใช้การบังคับด้วยอำนาจน้อยที่สุด อีกทั้งในด้านบทบาทและหน้าที่ของผู้นิเทศภายในโรงเรียน ควรส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นหมู่คณะการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนางานนิเทศ (กลุ่มพัฒนาวิชาการ หน่วยศึกษานิเทศก์, 2556) ในประเด็นการแบ่งหน้าที่ให้บุคคลต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ผู้วิจัยเห็นว่าเนื่องจากระบบการบริหารงานโรงเรียนนานาชาติ ครูมีหน้าที่มุ่งเน้นในเรื่องการเรียนการสอนเท่านั้น การแบ่งหน้าที่อื่น ๆ ให้ปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานสอนจะเป็นในเรื่องของการอาสาสมัครทำงานมากกว่า งานที่นอกเหนือจากงานสอนถือว่าโรงเรียนจำเป็นต้องจ่ายค่าตอบแทนให้ ทำให้ผู้บริหารเลือกให้ระบบให้ครูอาสาสมัครทำงานเพิ่มเติมโดยไม่มีค่าตอบแทน

ส่วนทักษะการนิเทศด้านคตินิยมที่มีทักษะน้อย ประเด็นที่ 2) คือ มีความสามารถในการเลือกใช้วิธีการนิเทศแบบต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้รับการนิเทศ แสดงให้เห็นว่าครูมีความคาดหวังให้ผู้บริหารจัดการนิเทศให้เหมาะสมกับความสนใจประสบการณ์ของครูด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Eddings (2012) ที่กล่าวเปรียบเทียบให้เห็นว่า ครูถูกคาดหวังให้จัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับความแตกต่างและความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน แต่ในทางกลับกันผู้บริหารกลับไม่ได้พัฒนาครูหรือนิเทศครูตามหลักการดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าสาเหตุที่โรงเรียนนานาชาติยึดรูปแบบการนิเทศแบบควบคุมเชิงบริหาร เพราะถือว่าเป็นหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง จึงต้องเป็นผู้ที่ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือครู และตรวจสอบควบคุมครูทุกคน อีกทั้งมีความสะดวกต่อการบริหารจัดการมากกว่า เพราะสาเหตุในเรื่องการเข้า-ออกงานของครูทุกปี ตามที่กล่าวข้างต้น ดังนั้นการเลือกใช้วิธีการนิเทศแบบต่าง ๆ โดยพิจารณาให้เหมาะสมสอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคลอาจเป็นเรื่องที่ปฏิบัติได้ยาก ข้อมูลที่ได้จากการนิเทศมีสำคัญในเรื่องการประเมินการทำงานหรือการต่อสัญญา จึงทำให้ผู้บริหารเลือกวิธีการนิเทศแบบเดียวกันทั้งโรงเรียน เพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการและการประเมินผลการทำงานของครู

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับทักษะทางด้านเทคนิคเพิ่มเติม โดยเฉพาะในด้านการนิเทศการวางแผนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการนิเทศได้อย่างเหมาะสมกับศักยภาพและบริบทของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการทำวิจัยเปรียบเทียบทักษะการนิเทศของผู้บริหารในหลักสูตรอื่น ๆ ของโรงเรียนนานาชาติ ทั้งในเขตกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด
2. ควรมีการทำวิจัยเปรียบเทียบทักษะการนิเทศของผู้บริหารชาวไทย (โรงเรียนไทย) และชาวต่างชาติ (โรงเรียนนานาชาติ)

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กลุ่มพัฒนาวิชาการ หน่วยศึกษานิเทศก์. (2556). *แนวทางการนิเทศภายในด้านการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาอาชีวศึกษา*. สืบค้นจาก <http://nited.vec.go.th/>

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1, สำนักงาน. (2556). *คู่มือนิเทศการสอนภายในโรงเรียน*.

สืบค้นจาก: <http://school.esanpt1.go.th/nites/intra-nites/nites.pdf>

ชาญชัย อาจินสมจาร. (2554). *การนิเทศการศึกษา*. ปัตตานี: สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ.

เรียนออนไลน์คุ้มคำหรือแค่แพชั่น. (2557). *ผู้จัดการออนไลน์*. สืบค้นจาก

<http://www.manager.co.th/Campus/ViewNews.aspx?NewsID=9570000084434>

วัชร เล่าเรียนดี. (2556). *ศาสตร์การนิเทศการสอนและการโค้ช การพัฒนาวิชาชีพ: ทฤษฎี กลยุทธ์สู่การ*

ปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 12). นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์.

วัฒนา ก้อนเชื้อรัตน์. (2551). *ชุดการเรียนรู้การนิเทศเพื่อการเปลี่ยนแปลง*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครราชสีมา เขต 1.

สมาคมโรงเรียนนานาชาติแห่งประเทศไทย. (2557). *หลักสูตรโรงเรียนนานาชาติในประเทศไทย*. สืบค้นจาก

<http://isat.or.th/th/education-systems>

สุทธนู ศรีไธย์. (2549). *หลักการนิเทศการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2555). *การนิเทศภายในโรงเรียน*.แพร่: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2.

ภาษาอังกฤษ

Armstrong, D. G. (1986). *Developing and documenting the curriculum*. Boston: Allyn and Bacon.

Burton, W. H., & Brueckner, L. J. (1955). *Supervision: A social process* (3rd ed.). New York: Appleton-Century Crofts.

Catapano, J. (2016). *Relationship building with teacher colleagues*. Retrieved from <http://www.teachhub.com/relationship-building-teacher-colleagues>

Eddings, G. C. (2012). *School counselor perceptions of administrative supervision practices* (Doctoral Dissertation, University of South Carolina) Retrieved from <https://scholarcommons.sc.edu/etd/961/>

- Egekvist, U. E., Lyngdorf, N. E. & Du, X. B. (2017). Internationalization in schools: Perspectives of school leader. *International Journal of Educational Research*, 83, 20-31.
- Glickman, C. D., Gordon, S.P., & Ross-Gordon, J.M. (2010). *Supervision and Instructional: A Developmental Approach*. (8th ed.) Boston: Allyn & Bacon.
- Gurr, D. (2015). A Model of Successful School Leadership from the International Successful School Principals Project. *Societies*, 5, 136-150.
- Harris, B. M. (1985). *Supervisory Behaviors in Education* (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- International Baccalaureate Organization. (2005). *About the IB's programmes*. Retrieved from <http://www.ibo.org/about-the-ib/>
- International School Search. (2017). *What's so challenging about leading an international school?*. Retrieved from <http://www.internationalschoolsearch.com/news/whats-so-challenging-about-leading-an-international-school>
- International School Consultancy Research. (2017). *Demand for international school education continues to expand globally*. Retrieved from: <https://www.iscresearch.com/>
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Knowles, M. S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education: from pedagogy to andragogy*. Chicago: Follett Publishing Company.
- Likert, R. (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes*. New York: The Science Press.
- Mann, F. C. (1965). Toward and Understanding of the Leadership Role in Formal Organizations. *Leadership and Productivity*. San Francisco: Chandler Publishing. 68-103.
- Ohde, K. L., & Murphy, J. (1993). The development of expertise: Implications for school administrators. In P. Hallinger, K. Leithwood, and J. Murphy (eds.), *Cognitive Perspectives on Educational Leadership*. New York: Teachers College Press.
- Principals' Training Center. (2016). *PTC Standards for International School Principals*. Retrieved from <http://www.theptc.org/principals-training-center>.
- Ruamrudee International School. (2015). *RIS ACS WASC Self-Study Report*. Retrieved from https://drive.google.com/file/d/0B8D8clt7uD_MOE45R21KTVNrLU9TR09pVEdnLXLUeFotdXlV/view
- Smith, H. H. R. (2014). *Development of trust and collaboration between teachers in PLC teams: The roles of teachers, principals and different facets of trust* (Doctoral Dissertation, Brigham Young University) Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/1efb/34888fd762f111722d9ec589fa77bd6202bb.pdf>
- Speirs, B. (2013). *The Art of International School Headship*. Retrieved from <http://www.rsacademics.co.uk/wp-content/uploads/2016/08/AOISH-24.08.16.pdf>

Study in Thailand. (2009). *The best International Baccalaureate (IB) schools in Thailand*.

Retrieved from <http://internationalschoolsbangkokthailand.org/international-baccalaureate-ib-schools.html>

Van Maele, D., Forsyth, P. B., & Van Houtte, M. (2014). *Trust and school life: The role of trust for learning, teaching, leading, and bridging*. Dordrecht: Springer Science & Business Media.

Wiles, K. & Lovell, J. T. (1967). *Supervision for Better Schools* (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Zachariah, W. O. (2013). Skills and attributes of instructional supervisors: Experience from Kenya. *Educational Research and Review*, 8(24), 2270-2280.