



บทความวิจัย (Research Article)

ปัจจัยและแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา
ขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Factors and Guidelines to Propel The Operation of In-School
Supervision for Small Secondary Schools under The Office of
The Basic Education Commission

ปกรณ์พงศ์ อินทองแก้ว¹ ผัสสพรรณ ถนอมพงษ์ชาติ² จุไรรัตน์ สุดรุ่ง³
Pakornpong Inthongkaew¹ Phasphan Thanompongchart² Jurairat Sudrungs³

^{1,2,3}สาขาวิชานิติศาสตร์และการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

^{1,2,3}Supervision and Curriculum Development, Chulalongkorn University

*Corresponding Author, e-mail: pakornpong1508@gmail.com

Received: June 19, 2021; Revised: July 4, 2021; Accepted: July 5, 2021

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก 2) นำเสนอแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 285 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้างานนิเทศภายใน จำนวน 855 คน ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 13 คน เครื่องมือ คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวม ปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กอยู่ในระดับมาก พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านบุคลากร ด้านแรงจูงใจและด้านการบริหาร อยู่ในระดับมากทุกด้าน แนวทางการขับเคลื่อน ด้านบุคลากร ควรมีการวางแผนการนิเทศ ใช้การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน ควรคัดเลือกบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ และควรกำหนดให้ครูมีการทำ PLC ด้านแรงจูงใจ ควรส่งเสริมให้ครูสร้างความสัมพันธ์แบบเป็นกันเอง ควรจัดให้มีการประชุมสม่ำเสมอและมีการยกย่อง และผู้บริหารควรให้นโยบายที่ชัดเจน ด้านการบริหาร ควรจัดโครงสร้างการบริหารให้กระจายอำนาจ ควรส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน และควรแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามงานนิเทศภายใน

คำสำคัญ : ปัจจัยและแนวทางในการขับเคลื่อน การดำเนินการนิเทศภายใน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Abstract

The purposes of this research were 1) to study factors of the operation of in-school supervision for small secondary schools; 2) to propose guidelines for propelling factors of the operation of in-school supervision for small secondary schools under the Office of the Basic Education Commission. The sample consisted of 285 small secondary schools under the Office of the Basic Education Commission; the 855 respondents, including school director, deputy director of the academic department, and head of in-school supervision; 13 interviewees. The research tools were questionnaires and interviews. The data were analyzed by mean, percentage, standard deviation, and content analysis.

The results revealed that overall factors of the operation of in-school supervision for small secondary schools were at a high level. The factors that had the highest level were human resources, motivation, and administration. The guidelines for propelling the human resources factor were planning supervision plans; using peer

supervision technique; selecting teachers who had interpersonal skills; assigning teachers to engage with the PLC. The guidelines for propelling motivation factor were supporting teachers to build a friendly relationship; holding regular meetings; providing rewards to honor; imposing clear policies. Finally, the guidelines for propelling the administration factor were managing the structure to be decentralized; supporting teachers to realize the significance of in-school supervision and participate in it; appointing a supervisory committee responsible for monitoring in-school supervision.

Key words: Factors and Guidelines to Propel, Operation of In-school Supervision, Small Secondary Schools Under the Office of the Basic Education Commission

บทนำ

การจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กพบปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษามาก ด้วยโรงเรียนขนาดเล็กมีต้นทุนในการจัดการเรียนการสอนต่อหัวที่สูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ และขาดแคลนอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ทำให้ประสิทธิภาพในการเรียนการสอนลดลง อีกทั้งปัญหาการขาดแคลนครู จำนวนครูมีไม่ครบชั้นเรียนตามอัตราที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดไว้ (Khongsano, 2015) โรงเรียนขนาดเล็ก 1 โรงเรียนสะท้อนภาพปัญหาคือความเหลื่อมล้ำในเรื่องของคุณภาพการจัดการศึกษา ครูไม่ครบชั้นและไม่ครบ 8 กลุ่มสาระวิชา อุปกรณ์ทางการศึกษาไม่พอ การได้รับงบประมาณพัฒนานักเรียนน้อย มีต้นทุนการบริหารจัดการรายหัวสูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ และอีกหลายปัญหาที่เกิดขึ้น อย่างไม่ได้รับการแก้ไข ซึ่งแน่นอนว่าการยุบโรงเรียนไม่ใช่ทางออกของปัญหาเหล่านี้ เพราะผู้รับผลกระทบโดยตรงย่อมอยู่กับผู้ปกครองและตัวนักเรียนเอง จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กคือภาพสะท้อนความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของไทยถูกกำหนดตัวเลือกไว้ให้แล้ว สิทธิทางการศึกษาที่มีอยู่แต่กลับไร้คุณภาพ (Su-angkhawatin & Aphanurak, 2019)

จากสภาพปัญหาดังกล่าว แนวทางหนึ่งที่จะสามารถพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กได้ต้องอาศัยการขับเคลื่อนของบุคลากรในโรงเรียน นั่นคือ การนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งเป็น

การปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคนในโรงเรียนในการพัฒนาปรับปรุง ส่งเสริม สนับสนุนให้ความช่วยเหลือครูในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จทั้งด้านงานสอนและงานอื่น ๆ ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ผลสำเร็จในการนิเทศภายในโรงเรียนจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรการนิเทศ กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน การวางแผนการนิเทศ และกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน การนิเทศภายในโรงเรียนสามารถทำได้ทั้งในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ (Sudrung, 2016)

การจัดการนิเทศภายในโรงเรียนจึงมีความจำเป็นอย่างมากในปัจจุบัน ซึ่งการนิเทศภายในโรงเรียนจะเกิดผลสำเร็จต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เนื่องจากการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์มาประกอบตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Kao-ian, 2014) และผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูง สามารถชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย (Rotthanit, 2013) แต่จากการศึกษางานวิจัยพบว่า ยังมีปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการนิเทศภายในโรงเรียน Kuiram (2011) ได้ทำการศึกษาปัญหาและแนวทางการนิเทศภายในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่า โรงเรียนมีปัญหาในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล ความไม่ชัดเจนของแผนทำให้ยากต่อการปฏิบัติตามแผน การใช้เครื่องมือและสื่อซึ่งยังไม่หลากหลาย การสรุปผลและการรายงานผลการนิเทศที่ไม่ครบกระบวนการ การสรุปรายงานผลการประเมินตนเอง นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ Chairueang (2015) ได้ทำการศึกษาการพัฒนากระบวนการนิเทศภายในเพื่อการจัดการเรียนการสอนที่เป็นเลิศของสถานศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ปัจจัยในการนิเทศภายในของสถานศึกษาที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จ ประกอบด้วยอาจารย์นิเทศก์ ผู้บริหารสถานศึกษา วิธีการและกระบวนการนิเทศ การวัด และประเมินผลการนิเทศ

ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยและแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อเสนอแนวทางการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดการวิจัย

การนิเทศภายในโรงเรียน

ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

Sa-nguannam (2016) กล่าวว่า การนิเทศภายในเป็นการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา ซึ่งดำเนินการโดยผู้บริหารสถานศึกษาและครู ตลอดจนบุคลากรภายในสถานศึกษา ร่วมมือกันปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ เป็นการส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน อันจะนำมาซึ่งคุณภาพของสถานศึกษาและของผู้เรียนให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ

Sudrung (2016) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคนในโรงเรียน เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงส่งเสริมครูในด้านการเรียนการสอนและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอันจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียน

การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน

Sudrung (2016) จากการสังเคราะห์งานวิจัยพบว่า โรงเรียนที่มีการนิเทศภายในโรงเรียนจะใช้กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน มี 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศภายในโรงเรียน 2) การวางแผนการนิเทศ ความสำคัญของการวางแผนปฏิบัติงานนิเทศ 3) การสร้างสื่อและเครื่องมือเพื่อการนิเทศ 4) การปฏิบัติการณ์นิเทศ 5) การประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ

Bunsawat and Tatsanakonkun (2019) กล่าวว่า ในการดำเนินงานใดก็ตาม จำเป็นต้องมีขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จเรียบร้อยดี มีประสิทธิภาพ กระบวนการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนไม่ได้ลำดับขั้นตอนตามแนวทางของกระบวนการนิเทศการศึกษาทั่วไปทั้งหมด ทั้งนี้เพราะจำเป็นต้องปรับขั้นตอนเหล่านี้ให้เข้ากับกระบวนการการบริหารงานในโรงเรียน ซึ่งอาจสามารถ

สรุปไว้ 3 ขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้คือ 1) การประชุมครั้งแรก 2) รวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมและจำเป็น 3) การประชุมครั้งสุดท้าย

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยพบว่ามีปัจจัยใหญ่ ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน 3 ด้าน ดังนี้

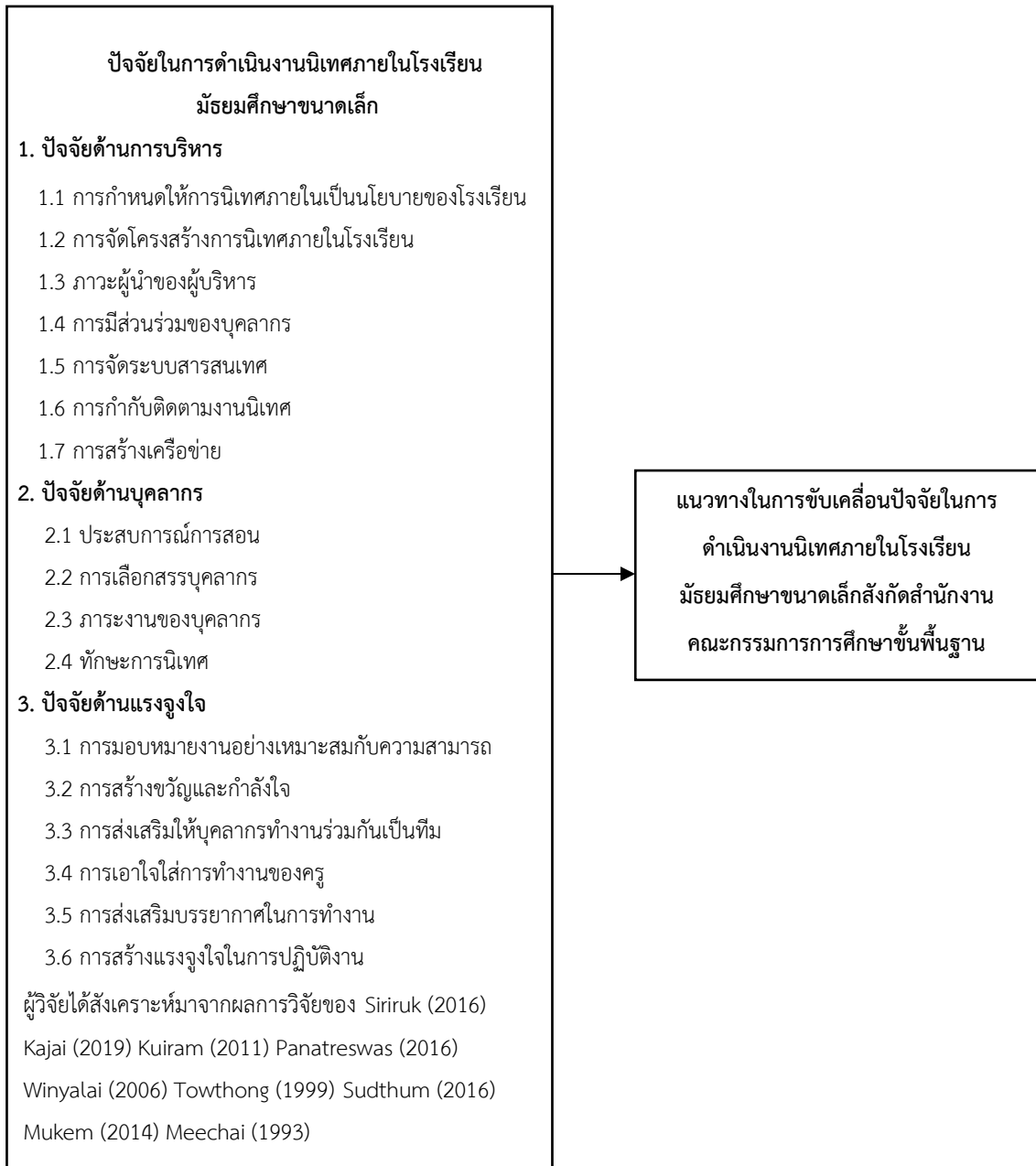
ปัจจัยด้านการบริหาร การบริหารเป็นศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ หมายความว่าผู้บริหารไม่ใช่ผู้ปฏิบัติแต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดหมายขององค์กรหรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว การบริหารคือการใช้ศาสตร์และศิลป์มาประกอบตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Kao-ian, 2014) โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนเรื่องการบริหารเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนให้การดำเนินการทุกอย่างดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยผู้บริหารที่สามารถทำให้การจัดการนิเทศภายในสำเร็จตามเป้าหมายจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูง (Sudrung, 2016)

ปัจจัยด้านบุคลากร Glickman et al. (2004, as cited in Sudrung, 2016) ได้กำหนดขอบข่ายภาระงานในการนิเทศเพื่อพัฒนาให้โรงเรียนประสบความสำเร็จเกี่ยวกับงานพัฒนาวิชาชีพ (Professional development) ซึ่งมีความใกล้เคียงและสามารถนำมาใช้กับบริบทของโรงเรียนในประเทศไทย ถ้าต้องการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนสิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ การพัฒนาวิชาชีพเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ให้ครูและบุคลากรทุกฝ่าย ในส่วนของผู้รับผิดชอบงานนิเทศภายในต้องให้ครูแต่ละคนมีโอกาสรียนรู้ที่หลากหลายตรงกับความต้องการของครู เน้นการมีส่วนร่วม การวางแผนระยะยาว การประชุมเพื่อแก้ปัญหา การทำกิจกรรมกลุ่มย่อย การประเมินโดยผู้ร่วมงาน และการสนับสนุนของผู้บริหาร Tangkhunan (2019) กล่าวว่า การสร้างความตระหนักให้แก่ครูและผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจกระบวนการนิเทศภายในว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผล การนิเทศ เป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพ

ปัจจัยด้านแรงจูงใจ Sa-nguannam (2016) กล่าวว่า แรงจูงใจมีส่วนเกี่ยวข้องกับความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drives) ซึ่งเกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ส่วนเครื่องล่อหรือสิ่งจูงใจ (Incentives)

เกิดจากการจูงใจภายนอก เมื่อบุคคลเกิดความต้องการ ทำให้เกิดแรงขับ แรงขับที่เกิดขึ้นจะไปกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา บุคคลก็จะเกิดความพึงพอใจที่ความต้องการได้รับการตอบสนอง Sudrung (2016) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างขวัญและกำลังใจไว้ว่า ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับคนทำงาน เป็นความรู้สึกที่ดีที่ทำให้คนมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อการทำงานหนัก การสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรมีการทำ ดังนี้ 1) การมอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร มีความชัดเจนและตรงตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ 2) การยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ มีการให้กำลังใจอย่างสม่ำเสมอ 3) การเอาใจใส่ดูแล เอื้ออาทรในหมู่คณะครู 4) ผู้บริหารมอบหมายงานอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม และ 5) การพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม

กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทั้ง 42 เขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1,160 โรงเรียน จากนั้นกำหนดขนาดตัวอย่างโดยการประมาณค่าสัดส่วนของประชากรด้วยการเปิดตารางของ Krejcie and Morgan (1970, as cited in Kaemket, 2012) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 285 โรงเรียน และทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิและแบ่งตามสัดส่วน ผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และครูผู้นิเทศ โรงเรียนละ 3 คน รวมทั้งหมด 855 คน

ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เพื่อกำหนดแนวทางการขับเคลื่อน

1. ผู้วิจัยเลือกโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กที่ผ่านการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาในระดับดีมาก จำนวน 3 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ของแต่ละโรงเรียน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้างานนิเทศภายใน รวมทั้งหมด 9 คน

2. หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 คน

3. ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์สังกัดอยู่สำนักงานเขตพื้นที่ละ 1 คน รวม 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์จำนวน 13 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ฉบับที่ 2 แบบสัมภาษณ์แนวทางการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การสร้างเครื่องมือ

1. แบบสอบถามความคิดเห็น มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา บทความ ทฤษฎี งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ และกำหนดขอบเขตของข้อคำถามจากตัวแปรที่จะศึกษา และสร้างแบบสอบถามแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และนำมาปรับปรุงแก้ไข จากนั้นหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.99

1.2 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแก้ไขอีกครั้งเพื่อความชัดเจนและความสมบูรณ์แบบของแบบสอบถาม

1.3 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

2. แบบสัมภาษณ์แนวทางการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1 ศึกษากรอบแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำผลการศึกษากับปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนในระดับมากที่สุดของแต่ละปัจจัยมาทำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษา

2.2 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จแล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความถูกต้องและพิจารณาประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และปรับปรุงแก้ไขทางด้านภาษา และจัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายใน ผู้วิจัยขอจดหมายจากบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม โดยกำหนดวันขอรับคืนจากทางโรงเรียน ผู้วิจัยรับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 600 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 70.2 นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายใน ผู้วิจัยขอจดหมายจากบัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ

โรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้างานนิเทศภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา รวมทั้งหมด 13 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นต่อปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง

3. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างโดยวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อสร้างเป็นแนวทางการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

ผลการวิจัย

1. โดยภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.09 ปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มากที่สุดคือ ปัจจัยด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 4.13 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ย 4.08 อยู่ในระดับมาก และปัจจัยด้านการบริหาร มีค่าเฉลี่ย 4.06 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏผลดังนี้ ปัจจัยด้านบุคลากร พบว่า ประสิทธิภาพการสอน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.15 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การเลือกสรรบุคลากร และภาระงานของบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 4.14 อยู่ในระดับมาก และทักษะการนิเทศ มีค่าเฉลี่ย 4.10 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ พบว่า การสร้างขวัญและกำลังใจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.16 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 4.12 อยู่ในระดับมาก และการเอาใจใส่การทำงานของครู มีค่าเฉลี่ย 4.08 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ปัจจัยด้านการบริหาร พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ย 4.27 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ การจัดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียน

มีค่าเฉลี่ย 4.24 อยู่ในระดับมากที่สุด และการกำหนดให้การนิเทศภายในเป็นนโยบายของโรงเรียน
มีค่าเฉลี่ย 4.23 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

2. แนวทางการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน นำเสนอดังต่อไปนี้

2.1 ปัจจัยด้านบุคลากร

1) ควรมีการวางแผนการนิเทศและบรรจุไว้ในแผนการปฏิบัติประจำปี ใช้เทคนิคการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนระหว่างครูรุ่นเก่ากับครูรุ่นใหม่เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตามความถนัดระหว่างครูรุ่นเก่าและครูรุ่นใหม่

2) การคัดเลือกบุคลากรในการดำเนินงานนิเทศภายใน ควรคัดเลือกบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีประสบการณ์สอน และต้องเป็นบุคคลที่มีความเข้าใจบทบาทการดำเนินงานนิเทศ เพราะการนิเทศภายในโรงเรียนต้องมีการประสานความร่วมมือกัน

3) ควรกำหนดให้ครูมีการทำ PLC (Professional Learning Community) เพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสะท้อนปัญหาต่าง ๆ และร่วมกันหาทางแก้ไข รวมถึงพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้ดีขึ้น โดยการประชุมสัปดาห์ละครั้งทั้งในระดับโรงเรียน และกลุ่มสาระการเรียนรู้

2.2 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

1) ควรส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูแบบเป็นกันเอง เพื่อให้ครูสามารถปรึกษาพูดคุยกันได้ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงานให้ลุล่วง เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข โดยใช้กระบวนการเชิงกลียาณมิตร นอกจากนี้ ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของครูในโรงเรียนและแสดงออกด้วยความเป็นกันเอง ไม่ใช่อำนาจ ซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศแบบครอบครัว

2) ควรจัดให้มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ โดยในการประชุมควรมีการยกย่องเชิดชูเกียรติตามวาระโอกาสแก่ครูที่มีผลงาน เพื่อเป็นกำลังใจ ยกย่องชมเชยแก่ครูที่มีผลงานโดดเด่น เช่น การมอบรางวัล การมอบเกียรติบัตร วุฒิบัตร รวมถึงการจัดทำวารสารเผยแพร่ผลงานของครู

3) ผู้บริหารควรให้นโยบายและเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและมีการมอบหมายงานให้แก่ครูตามความถนัด ความรู้ความสามารถของครูแต่ละคน เพื่อให้ครูทำงานร่วมกันด้วยการระดมความคิดและประสบการณ์

2.3 ปัจจัยด้านการบริหาร

1) ควรจัดโครงสร้างการบริหารงานให้กระจายอำนาจทั้ง 4 ฝ่ายงาน เพื่อให้งานนิเทศภายในโรงเรียนประสบความสำเร็จ โดยให้ฝ่ายวิชาการดำเนินการนิเทศภายในมุ่งไปที่การจัดการเรียนการสอนเป็นสำคัญ ส่วนฝ่ายงานอื่น ๆ เป็นการนิเทศงานของแต่ละฝ่าย

2) ควรส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียนและเข้ามามีส่วนร่วมในการนิเทศ โดยการกำหนดให้มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ

3) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการนิเทศภายในโรงเรียน โดยแต่งตั้งคณะกรรมการในการกำกับติดตามงานนิเทศภายใน ติดตามผลการนิเทศตามปฏิทินการปฏิบัติงาน จัดทำสรุปรายงานเสนอผู้บริหารเมื่อสิ้นภาคเรียน เพื่อให้ดำเนินงานเป็นไปตามกรอบที่กำหนดไว้

อภิปรายผล

แนวทางการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

1. ปัจจัยด้านบุคลากร

ควรมีการวางแผนการนิเทศและบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ใช้เทคนิคการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนระหว่างครูรุ่นเก่ากับครูรุ่นใหม่เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ตามความถนัดระหว่างครูรุ่นเก่าและครูรุ่นใหม่ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น เนื่องจากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีบุคลากรน้อยส่งผลต่อการหาผู้ที่เกี่ยวข้องภายในการนิเทศยาก สิ่งหนึ่งที่จะช่วยในการขับเคลื่อนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กก็คือ การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน สอดคล้องกับ Sudrung (2016) ที่กล่าวว่า การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนเป็นการนิเทศโดยตรงที่เปิดโอกาสให้ครูสองคนได้ดึงเอาศักยภาพทางการสอนที่มีอยู่ในตัวของแต่ละคนออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

ควรคัดเลือกบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีประสบการณ์สอน และต้องเป็นบุคคลที่มีความเข้าใจบทบาทการดำเนินงานนิเทศ เนื่องจากทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งของบุคลากรที่ทำหน้าที่การนิเทศภายในโรงเรียนก็คือ การมีมนุษยสัมพันธ์ สอดคล้องกับ Vehachat (2014) ที่กล่าวว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์เป็นความสามารถของศึกษานิเทศก์ขณะปฏิบัติงานกับครูหรือผู้รับการนิเทศในฐานะสมาชิกภายในกลุ่ม โดยสามารถสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม

แนวทางแก้ไขรวมถึงพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้ดีขึ้นเพราะ PLC เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนปัญหาและเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ร่วมกันแก้ปัญหาเพื่อนำมาพัฒนานักเรียน สอดคล้องกับ Panit (2012) ที่กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นเครื่องมือในการดำรงชีวิตของครูในยุคศตวรรษที่ 21 เป็นเครื่องมือสำหรับให้ครูรวมตัวกันเป็นชุมชน ร่วมกันดำเนินการลงมือทำ สร้างสรรค์นวัตกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์การจัดการเรียนรู้ ซึ่งช่วยยืนยันว่าครูควรมีการลงมือทำ เพื่อร่วมมือกันสะท้อนถึงปัญหาแล้วนำไปแก้ไขและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

2. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

ควรส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูแบบเป็นกันเอง เพื่อให้ครูสามารถปรึกษาพูดคุยกันได้ ครูให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงานและร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วง โดยใช้กระบวนการเชิงกลียาณมิตร และผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของครูในโรงเรียนและแสดงออกด้วยความเป็นกันเอง เพราะจะช่วยผสานจิตใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน สอดคล้องกับ Kingkaew (2018) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 พบว่า คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู

ควรจัดให้มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ ในการประชุมจะมีการยกย่องเชิดชูเกียรติ และเป็นกำลังใจด้วยการยกย่องชมเชย การยกย่องชมเชยหรือมีการแสดงความยินดีด้วยวิธีการต่าง ๆ ด้วยใจจริงจากผู้บริหารจะช่วยในการครองคน สอดคล้องกับ Sudrung (2016) ที่กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับคนทำงาน เป็นความรู้สึกที่ดีที่ทำให้คนมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อการทำงานหนัก

ผู้บริหารควรให้นโยบายและเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนเพื่อให้ครูทำงานร่วมกันด้วยกระตือรือร้นและประสิทธิภาพในการพัฒนาโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ นโยบายที่มอบหมายจากผู้บริหารนั้นมีความสำคัญเพราะส่งผลต่อการตั้งเป้าหมายในการทำงานของครู สอดคล้องกับ Phao-at (2016) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาสอำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พบว่า ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียง

ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีปฏิสัมพันธ์ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วม การยอมรับนับถือ และการสื่อสารอย่างเปิดเผย

3. ปัจจัยด้านการบริหาร

ควรจัดโครงสร้างการบริหารงานให้กระจายอำนาจทั้ง 4 ฝ่ายงาน โดยให้ฝ่ายวิชาการดำเนินการนิเทศด้านงานสอน ส่วนฝ่ายงานอื่น ๆ เป็นการนิเทศงานของแต่ละฝ่าย เพราะว่าประสิทธิภาพในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนจะต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหารทุกฝ่าย สอดคล้องกับ Sudrung (2016) ที่กล่าวว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนเรื่องการบริหารเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนให้การดำเนินการทุกอย่างดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยมีอยู่ 3 ด้าน ซึ่งหนึ่งในนั้นก็คือ การจัดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียน

ควรส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียนและเข้ามามีส่วนร่วมในการนิเทศเพื่อที่จะได้ความคิดเห็นที่หลากหลายที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียน โดยเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน เนื่องจากจะส่งผลให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน สอดคล้องกับ Tangkhunan (2019) ที่กล่าวว่า การสร้างความตระหนักให้แก่ครูและผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจการนิเทศภายในโรงเรียนว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผลการนิเทศเป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพ

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการนิเทศภายในโรงเรียน โดยแต่งตั้งคณะกรรมการในการกำกับติดตามงานนิเทศภายใน ติดตามผลการนิเทศตามปฏิทินการปฏิบัติงาน ผู้ที่รับผิดชอบในการกำกับติดตามงานนิเทศภายในโรงเรียนจะต้องมีการรายงานผลให้ผู้บริหารทราบเพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมหรือปรับปรุงแก้ไข ซึ่งจะนำไปสู่การประเมินผลหลังการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน สอดคล้องกับ Hadtee & Julsuwan (2020) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ระบบการนิเทศภายในด้านการจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา พบว่า ระบบการนิเทศภายในประกอบด้วย การวางแผนนิเทศ การกำหนดกลยุทธ์ในการนิเทศ การดำเนินการนิเทศ การกำกับติดตามนิเทศ และการประเมินผลการนิเทศ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. หน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กได้นำแนวทางการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กไปส่งเสริมในโรงเรียนให้มีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

2. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กควรให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนทั้ง 3 ปัจจัย ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านการบริหาร ควรให้ความสำคัญต่อการมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และมีทัศนคติที่ดีต่อการนิเทศจะสามารถใช้การนิเทศเป็นเครื่องมือในการบริหารได้ 2) ปัจจัยด้านบุคลากร ควรให้ความสำคัญต่อประสบการณ์การสอนของครูด้วยการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การสอน 3) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ควรให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญและกำลังใจของครูและบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้การตั้งเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมและเกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของปัจจัยย่อยของปัจจัยหลักทั้ง 3 ปัจจัย เช่น 1) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก 2) การศึกษาความสัมพันธ์ของความคิดเห็นต่อการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก และ 3) การวิเคราะห์ปัจจัยด้านบุคลากรในด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

References

- Bunsawat, W., & Tatsanakonkun, M. (2019). *Guidelines for educational supervision*. Bangkok: Faculty of Education. (Mimeographed). [in Thai]
- Chairueang, N. (2015). The Development of Internal Supervision Model for Excellent Instruction of Schools in Nakhon Si Thammarat. *Phuket Rajabhat University Academic Journal*, 11(2), 51-52. [in Thai]
- Hadtee, S., & Julsuwan, S. (2020). Internal Supervision System for Learning Management via Professional Learning Community for Educational Opportunity Expansion Schools. *Journal of Social Science and Buddhist Anthropology, Mahasarakham University*, 5(7), 227-228. [in Thai]
- Kajai, S. (2019). *The guidelines for factors administration affecting school internal supervision of Nabotpittayakom school, Wangchao district, Tak province*. (Master's thesis, Chiang Mai Rajabhat University). [in Thai]
- Kaemket, W. (2012). *Research methodology in behavioral sciences* (3rd ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press. [in Thai]
- Kao-ian, C. (2014). *Techniques for academic administration in educational institutions, strategies, and guidelines for professional administrators* (2nd ed.). Songkhla: Chanmueng printing. [in Thai]
- Khongsano, S. (2015). *The problems of small schools*. Retrieved January 18, 2020, from <http://www.parliament.go.th> [in Thai]
- Kingkaew, C. (2018). *School administrator characteristics affecting teachers' morale in working under Chachoengsao primary educational service area office 1*. (Master's thesis, Rajabhat Rajanagarindra University). [in Thai]

- Kuiram, R. (2011). Problems and Guidelines of Internal Supervision in Small Schools under Buriram Educational Service Area Office 2. *Khonkaen University Journal*, 12, 1436. [in Thai]
- Meechai, A. (1993). *The promotion of internal school supervision of supervisors in the office of the district primary education, educational region eleven*. (Master's thesis, Chulalongkorn University). [in Thai]
- Mukem, Z. (2014). *Guidelines internal supervision of private school in the special development zone of southern border provinces, Songkhla province area*. (Master's thesis, Songkhla Rajabhat University). [in Thai]
- Panatreswas, N. (2016). *Strategies on in-school supervision for small sized secondary schools*. (Master's thesis, Chulalongkorn University). [in Thai]
- Phanit, W. (2012). *The way to build learning for disciples in the 21st century*. Bangkok: Sodsri-Saritwong Foundation. [In Thai]
- Phao-at, L. (2016). *Team working of teachers in Mueang Trat expanding opportunity schools under Trat primary educational service area office*. (Master's thesis, Burapha University). [in Thai]
- Rotthanit, S. (2013). *Principle and theory of educational administration* (3rd ed.). Bangkok: Khaofang Press. [in Thai]
- Sa-nguannam, C. (2016). *Theory and practice in educational institution* (3rd ed.). Bangkok: Thai Rom Klao. [in Thai]
- Siriruk, A. (2016). *An analysis of factors affecting the effective of in-school supervision management from the opinion of the in-school supervision committees in secondary schools resulting on the external evaluation at a very good level*. (Master's thesis, Chulalongkorn University). [in Thai]

- Su-angkhawatin, S. C., & Aphanurak, P. (2019). *The disappearance of schools*. Retrieved January 18, 2020, from https://www.matichon.co.th/news-monitor/news_1611567 [in Thai]
- Sudthum, P. (2016). The Ways to Develop of the School Supervision, Secondary of Educational Service Area Office Region 21. *Journal of Education Mahasarakham University*, 10(special issue), 1180-1181. [in Thai]
- Sudrung, J. (2016). *Management in-school supervision*. Bangkok: Danex Inter corporation. [in Thai]
- Tanghunanan, P. (2019). *Academic administration in school for sustainable development*. Bangkok: Mean Service Supply Part. [in Thai]
- Towthong, N. (1999). *A study of the internal supervision operation in primary schools under the jurisdiction of the office of Samutprakarn provincial primary education*. (Master's thesis, Chulalongkorn University). [in Thai]
- Vehachat, R. (2014). *Educational Supervision* (5th ed.). Songkhla: Tame printing. [in Thai]
- Winyalai, K. (2006). *A study of internal supervision operation in schools in the lab school project*. (Master's thesis, Chulalongkorn University). [in Thai]