

กระบวนการนิเทศภายในของสถานศึกษาในฐานะเครื่องมือยกระดับคุณภาพการศึกษา  
INTERNAL SUPERVISION PROCESS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS  
AS A TOOL FOR ENHANCING EDUCATIONAL QUALITY

พูนสวัสดิ์ สำราญสุข Poonsawat Samransuk

โรงเรียนวัดสุวรรณจินดาราม Watsuwanjindaram School, Thailand

Corresponding Author E-mail: Papanavasamransuk@mail.com

Article Received: March 28, 2025. Revised: April 21, 2025. Accepted: April 25, 2025.

**บทคัดย่อ**

บทความนี้นำเสนอการวิเคราะห์เชิงทฤษฎีและผลการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยมุ่งเน้นศึกษาบทบาทเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในการขับเคลื่อนการนิเทศภายในให้เกิดผลสัมฤทธิ์ อันประกอบด้วย การประยุกต์แนวคิดทฤษฎีเพื่อกำหนดทิศทางที่ชัดเจน การสร้างสรรค์นวัตกรรมการนิเทศอย่างเป็นระบบ การเสริมสร้างพลังในชุมชนแห่งการเรียนรู้ การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการกำกับติดตามประเมินผล และการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์พบว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการนิเทศภายในนั้นมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับสมรรถนะของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ คุณภาพของระบบสนับสนุนตลอดกระบวนการ และศักยภาพในการปรับใช้รูปแบบนวัตกรรมการนิเทศให้สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของสถานศึกษา บทความนี้ยังได้นำเสนอกรอบแนวคิดบูรณาการชื่อ “I-SMILE Model” ร่วมกับข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนากระบวนการนิเทศภายในเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาในภาพรวมของประเทศ

**คำสำคัญ:** การนิเทศภายในสถานศึกษา, การพัฒนาคุณภาพการศึกษา, ผู้บริหารสถานศึกษา, ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

**Abstract**

This article presented a theoretical analysis and research findings concerning internal supervision processes within educational institutions, which served as a vital instrument for enhancing educational quality. The study emphasized examining administrators' strategic roles in driving effective internal supervision, comprising five key components: the application of theoretical frameworks for establishing clear directives, systematic development of supervisory innovations, empowerment of learning communities, utilization of empirical data for monitoring and evaluation, and promotion of continuous professional development. The analysis revealed that the effectiveness of internal supervision processes demonstrates significant correlation with supervisor and supervisee competencies, the quality of support systems throughout the implementation process, and the capacity to adapt supervisory innovation models to align with institution-specific contexts. Furthermore, this article introduced an integrated conceptual framework titled the “I-SMILE Model,”

accompanied by policy recommendations for developing internal supervision processes to enhance educational quality at the national level.

**Keywords:** Internal School Supervision, Educational Quality Development, School Administrators, Professional Learning Community

## บทนำ

คุณภาพของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานนับเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ สังคม และระบบเศรษฐกิจของชาติ ดังนั้น ภารกิจเชิงกลยุทธ์ในการยกระดับคุณภาพการศึกษาจึงเป็นความท้าทายอย่างยิ่งในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้ส่งผลให้บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญยิ่งยวด (วัฒนาพร ระวังทุกข์, 2562; Shatzer et al., 2014; Urick, 2016) ในบรรดายุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มีเป้าหมายระยะยาวนั้น การสร้างระบบการนิเทศภายในสถานศึกษาให้เข้มแข็งถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ ดังที่นโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติได้ระบุไว้ว่า “ให้มีระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลที่มีประสิทธิภาพ” (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา อันหมายถึงความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในการปรับปรุงพัฒนางานทางวิชาการอย่างมีแบบแผน (Zepeda, 2017; Glickman et al., 2018) ได้รับการยอมรับว่าเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาครูและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ก้าวหน้า (Hoque, 2020; Mette et al., 2017; Sudarjat et al., 2015) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในบริบทไทย อาทิ จิราภา เพียรเจริญ และคณะ (2561) ที่พบว่า การมีระบบนิเทศภายในที่ดีสามารถพัฒนาทักษะการจัดการเรียนการสอนของครู และส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์เชิงนโยบายของเอกรินทร์ สังข์ทอง และคณะ (2563) ยังเสนอให้ใช้กระบวนการนิเทศภายในเพื่อยกระดับสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นถึงความท้าทาย 4 ประการในการพัฒนาการนิเทศภายในของโรงเรียนในประเทศไทย คือ 1) ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของผู้นิเทศยังอยู่ในระดับจำกัด 2) ขาดแนวทางและเครื่องมือในการออกแบบระบบนิเทศอย่างเป็นระบบ 3) ขาดการประสานพลังความร่วมมือทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน และ 4) ขาดการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการนิเทศที่สอดคล้องกับบริบทในประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562; เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ, 2558; Sangkaew et al., 2021)

บทความนี้จึงได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Research) เพื่อวิเคราะห์สังเคราะห์องค์ความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยรวบรวมข้อมูลทั้งจากแหล่งระดับสากลและในประเทศไทย อันประกอบด้วย 1) หลักการ แนวคิดทฤษฎี และองค์ประกอบสำคัญของการนิเทศภายใน (Sullivan and Glanz, 2013; Zepeda, 2017; ศิริพงษ์ พุทธิพันธุ์, 2553; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) 2) ปัจจัยเกื้อหนุนและตัวอย่างแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ ทั้งในมิติเชิงหลักฐานระดับนานาชาติ (Ekyaw, 2020; Özdemir, 2019) และความสอดคล้องกับกรอบมาตรฐานสากลว่าด้วยความเป็นมืออาชีพของผู้นิเทศ (International Society for Technology in Education, 2011; National Policy Board for Educational Administration, 2015) 3) บทบาทของผู้บริหารในการขับเคลื่อนกระบวนการนิเทศ ในฐานะผู้นำทางวิชาการ ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้ประสานเครือข่ายการเรียนรู้ และผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง (Harris et al., 2018; Tingle et al., 2019; ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์, 2560; วิจิตร วรุตบางกูร และคณะ, 2540) และ 4) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนากระบวนการนิเทศภายในอย่างยั่งยืน พร้อมนำเสนอกรอบแนวคิดบูรณาการ “I-SMILE Model” ซึ่งผนวกเข้ากับทิศทางการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาของชาติและข้อเสนอแนวปฏิบัติในบริบทประเทศไทย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562; คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา, 2562)

### หลักการ แนวคิดทฤษฎี และองค์ประกอบสำคัญของการนิเทศภายในสถานศึกษา

การวิเคราะห์เอกสารทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของ Vygotsky ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของกระบวนการนิเทศภายใน (Warford, 2011) ชี้ให้เห็นว่า การปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้ที่มีทักษะมากกว่า (ผู้นิเทศ) กับผู้ที่มีทักษะน้อยกว่า (ผู้รับการนิเทศ) ในบริบทของการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือ และการสนับสนุน เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะกระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น สอดรับกับหลักการของการนิเทศแบบพัฒนาการ (Glickman et al., 2018) และทฤษฎีการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning Theory) (Johnson and Johnson, 2009) ในแง่นี้ กระบวนการนิเทศภายในจึงสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่เน้นการสร้างพลังแห่งการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการแลกเปลี่ยน สะท้อนคิด และพัฒนาาร่วมกันของบุคลากรในวิชาชีพเดียวกัน (Hargreaves and O'Connor, 2018; สุรพล ธรรมรมดี และคณะ, 2553; Piyaman et al., 2017)

นอกจากนี้ Sullivan และ Glanz (2013) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ 6 ด้านของการนิเทศภายในที่มีประสิทธิผล ได้แก่ 1) การมีเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) การสร้างสัมพันธ์ภาพเชิงวิชาชีพที่ดี 3) การใช้วิธีการที่หลากหลายและยืดหยุ่น 4) การเน้นการสะท้อนคิดผ่านข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ 5) การตรวจสอบและประเมินผลอย่างเป็นระบบ และ 6) การสร้างบรรยากาศชุมชนแห่งการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาร่วมกันของศิริพงศ์ พงทิพันธ์ (2553) ที่ประกอบด้วย การติดตามตรวจสอบการจัดการศึกษา การประเมินคุณภาพการศึกษา การนำผลการประเมินไปปรับปรุง และการรายงานผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ Beach and Reinhartz (2000) ยังได้เสนอกระบวนการนิเทศภายในที่มีลักษณะเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 2) การออกแบบแผนการนิเทศและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น 3) การจัดกิจกรรมนิเทศที่หลากหลายอย่างสม่ำเสมอ 4) การกำกับติดตามและประเมินผลโดยใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง และ 5) การสะท้อนผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบการนิเทศให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ Glickman et al. (2018) ได้ย้ำถึงความสำคัญของการสื่อสารสองทางและการกระตุ้นพลังอำนาจการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดทุกขั้นตอนของกระบวนการนิเทศ

สรุปว่า กระบวนการนิเทศภายในนั้นมียุทธศาสตร์สำคัญมาจากทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของ Vygotsky ซึ่งเน้นย้ำถึงบทบาทของการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้ที่มีทักษะมากกว่า (ผู้นิเทศ) กับผู้ที่มีทักษะน้อยกว่า (ผู้รับการนิเทศ) ในการกระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น แนวคิดนี้สอดคล้องกับหลักการของการนิเทศแบบพัฒนาการที่มุ่งเน้นการเติบโตของผู้เรียนรู้และทฤษฎีการเรียนรู้แบบร่วมมือที่ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการทำงานร่วมกัน ด้วยเหตุนี้ กระบวนการนิเทศภายในจึงมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่เน้นการสร้างพลังแห่งการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสะท้อนคิด และการพัฒนาตนเองร่วมกันของบุคลากรในวิชาชีพเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการนิเทศภายใน ซึ่งได้แก่ การมีเป้าหมายร่วมกัน

การสร้างสัมพันธภาพที่ดี การใช้วิธีการที่หลากหลายและยืดหยุ่น การเน้นการสะท้อนคิดจากข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ การตรวจสอบและประเมินผลอย่างเป็นระบบ และการสร้างบรรยากาศชุมชนแห่งการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของกระบวนการนิเทศภายในที่มีลักษณะเป็นระบบนั้น ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา การออกแบบแผนการนิเทศและการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น การจัดกิจกรรมนิเทศที่หลากหลายอย่างสม่ำเสมอ การกำกับติดตามและประเมินผลโดยใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งและการสะท้อนผลพร้อมให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ความสำคัญของการสื่อสารสองทางและการกระตุ้นพลังอำนาจการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดกระบวนการนิเทศก็เป็นสิ่งที่ถูกเน้นย้ำเช่นกัน

### ปัจจัยเกื้อหนุนและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจากนานาชาติ

ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเชิงประจักษ์ระดับนานาชาติ ชี้ให้เห็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการนิเทศภายในสถานศึกษา ได้แก่ การมีโครงสร้างการนิเทศที่ชัดเจน การสนับสนุนทรัพยากรทางการนิเทศอย่างเพียงพอ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการออกแบบกระบวนการนิเทศ การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐานในการตัดสินใจ และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันทางวิชาชีพ (Okorji and Ogbo, 2013; Tesfaw and Hofman, 2014) ซึ่งสะท้อนความสอดคล้องกับกรอบมาตรฐานสากลว่าด้วยความเป็นมืออาชีพของผู้นิเทศที่ระบุพฤติกรรมการนิเทศที่ทรงประสิทธิภาพ ทั้งด้านวิสัยทัศน์ การบริหารหลักสูตร การส่งเสริมการเรียนรู้ การพัฒนาวิชาชีพ ภาวะผู้นำ และจริยธรรม (National Policy Board for Educational Administration, 2015) นอกจากนี้ การสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) พบว่า การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงครูใหม่ การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู (PLC) การมีกระบวนการศึกษาชั้นเรียน (Lesson Study) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการนิเทศ และการมีเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับประสิทธิผลของการนิเทศภายในสถานศึกษาในระดับสากล (Ekyaw, 2020; Özdemir, 2019)

จากการเปรียบเทียบบริบทไทยและนานาชาติพบว่า มีความแตกต่างสำคัญโดยเฉพาะความพร้อมในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการสร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย ซึ่งถือเป็นประเด็นสำคัญที่ประเทศไทยควรมุ่งพัฒนาเพื่อให้กระบวนการนิเทศภายในมีความทัดเทียมกับมาตรฐานสากล (เอกรินทร์ สังข์ทอง, 2562)

สรุปว่า จากการวิเคราะห์งานวิจัยเชิงประจักษ์ระดับนานาชาติ พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย การมีโครงสร้างการนิเทศที่ชัดเจน การได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการออกแบบกระบวนการนิเทศ การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันทางวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานสากลด้านความเป็นมืออาชีพของผู้นิเทศที่เน้นพฤติกรรมการนิเทศที่มีประสิทธิภาพในหลายด้าน เช่น วิสัยทัศน์ การบริหารหลักสูตร การส่งเสริมการเรียนรู้ การพัฒนาวิชาชีพ ภาวะผู้นำ และจริยธรรม นอกจากนี้ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในระดับสากลยังรวมถึงการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงครูใหม่ การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู (PLC) การมีกระบวนการศึกษาชั้นเรียน (Lesson Study) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการนิเทศ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับประสิทธิผลของการนิเทศภายใน อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบบริบทของประเทศไทยกับนานาชาติพบว่ามีความแตกต่างที่สำคัญ โดยเฉพาะในเรื่องความพร้อมในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและ

การสร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย ซึ่งถือเป็นประเด็นที่ประเทศไทยควรให้ความสำคัญในการพัฒนา เพื่อให้กระบวนการนิเทศภายในมีความทัดเทียมกับมาตรฐานสากล

### บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้ขับเคลื่อนกระบวนการนิเทศภายใน

ผลการสังเคราะห์วรรณกรรมได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะ 1) ผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leader) ที่กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ในการยกระดับพัฒนาการเรียนการสอนรอบด้าน 2) ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมการนิเทศภายใน (Supervisory Innovator) ที่ประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีใหม่ๆ ผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนา 3) ผู้ประสานเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Networker) ที่สร้างพลังความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และ 4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) ที่สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Harris et al., 2018; Tingle et al., 2019; ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์, 2560)

สรุปว่า ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการนิเทศภายในให้ประสบความสำเร็จ โดยมีบทบาทหลากหลายที่ส่งผลต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน เริ่มตั้งแต่การเป็นผู้นำทางวิชาการที่กำหนดทิศทางและวางกลยุทธ์ในการยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนในภาพรวมของสถานศึกษา นอกจากนี้ ผู้บริหารยังทำหน้าที่เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมการนิเทศ โดยการนำแนวคิดใหม่ๆ มาปรับใช้และพัฒนาวิธีการนิเทศให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นผู้ประสานเครือข่ายการเรียนรู้ที่สร้างความร่วมมือและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อสร้างพลังในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ท้ายที่สุด ผู้บริหารยังต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างแรงบันดาลใจ สร้างความเชื่อมั่น และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อพัฒนากระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา

ข้อค้นพบจากการวิเคราะห์สังเคราะห์ในเชิงบูรณาการได้นำไปสู่ข้อเสนอแนะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) กำหนดนโยบายและสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการนิเทศภายในอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง 2) สร้างและพัฒนาสมรรถนะการนิเทศของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ 3) ออกแบบโครงสร้างการนิเทศและระบบสนับสนุนอย่างเป็นระบบ 4) สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษา และ 5) วิจัยและพัฒนา นวัตกรรมนิเทศที่มีประสิทธิผลสูงและสอดคล้องกับบริบทไทย โดยข้อเสนอเหล่านี้มีความสอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) นอกจากนี้ ผู้เขียนยังขอเสนอกรอบแนวคิดการบูรณาการ “I-SMILE Model” ซึ่งประกอบด้วย Instruction-based Leadership, System Thinking, Moral Support, Innovative Approach, Learning Community, และ Evidence-based Practice โดยนำแนวคิดผู้นำเชิงวิชาการ การคิดเชิงระบบ และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาเป็นฐานในการสร้างสรรค์กระบวนการนิเทศอย่างยั่งยืน

สรุปว่า ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่สำคัญในการพัฒนากระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างยั่งยืน 5 ประการหลัก เริ่มจากการกำหนดนโยบายและการสนับสนุนทรัพยากรอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานนิเทศได้รับการส่งเสริมอย่างเป็นรูปธรรม ประการต่อมา คือ การให้ความสำคัญกับการสร้างและพัฒนาสมรรถนะด้านการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ ทั้งสำหรับผู้ทำหน้าที่นิเทศและผู้ที่ได้รับการนิเทศ

เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ควรมีการออกแบบโครงสร้างและระบบสนับสนุนการนิเทศให้มีความเป็นระบบและเอื้อต่อการปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษา รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างพลังในการพัฒนา ควรมีการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการนิเทศที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย เพื่อให้เกิดแนวทางการนิเทศที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรมและเกิดประโยชน์สูงสุด ข้อเสนอแนะเหล่านี้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาตามแผนการศึกษาชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และยังได้นำเสนอกรอบแนวคิด “I-SMILE Model” ที่บูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำเชิงวิชาการการคิดเชิงระบบ และชุมชนการเรียนรู้ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างสรรค์กระบวนการนิเทศภายในที่ยั่งยืน

### กระบวนการนิเทศภายในของสถานศึกษาในฐานะเครื่องมือยกระดับคุณภาพการศึกษา

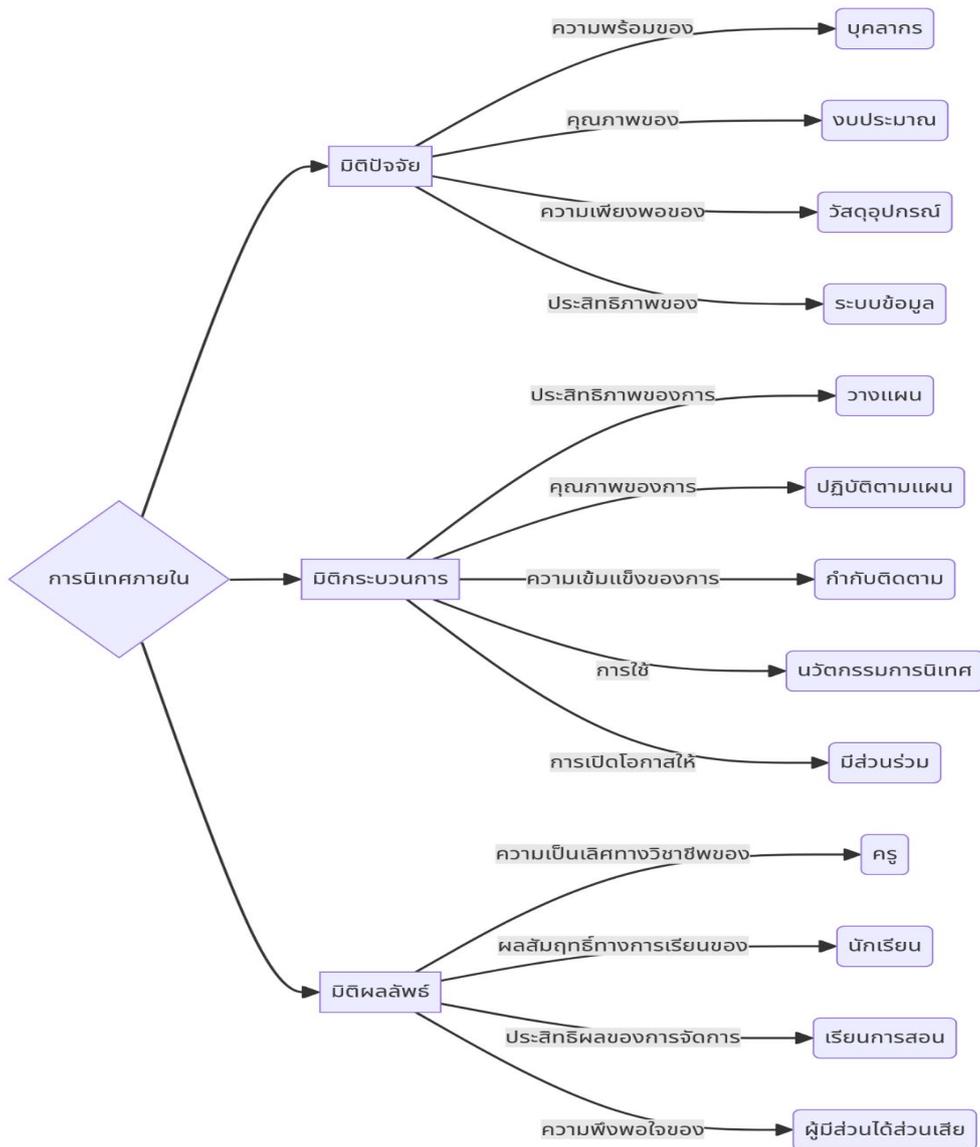
กระบวนการนิเทศภายในของสถานศึกษานับเป็นหัวใจสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษายุคใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎี การสร้างนวัตกรรมจากหลักฐานเชิงประจักษ์ และการสร้างพลังความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการนิเทศจำเป็นต้องมีสมรรถนะทางวิชาการ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะผู้สร้างการเรียนรู้ร่วมกันในวิชาชีพ กรอบแนวคิดและข้อเสนอแนะที่นำเสนอจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร ผู้กำหนดนโยบาย และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ในการประยุกต์ใช้กระบวนการนิเทศภายในเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การกำหนดนโยบายและการดำเนินงานจำเป็นต้องได้รับเจตจำนงและความร่วมมืออย่างเต็มที่จากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ตั้งแต่ระดับโรงเรียน ชุมชน ไปจนถึงหน่วยงานต้นสังกัดและสถาบันการศึกษาที่ผลิตครู ดังนั้น การขับเคลื่อนกระบวนการนิเทศภายในให้เข้มแข็งและยั่งยืน จึงเป็นเจตนารมณ์ร่วมของทุกฝ่ายที่จะต้องช่วยกันฝ่าฟันอุปสรรคและประสานพลังสู่การสร้างสรรค์คุณภาพการศึกษาของไทยให้เทียบเท่านานาชาติโดยสามารถนำมาเป็นข้อมูลการเปรียบเทียบแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการนิเทศภายในในบริบทสากลและประเทศไทย ดังในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการนิเทศภายในในบริบทสากลและประเทศไทย

ประเด็น	สากล	ไทย
กลไกขับเคลื่อน	- ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย - กรรมการนิเทศ - ชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ	- ผู้บริหาร - หัวหน้ากลุ่มสาระ - ครูแกนนำ
วิธีการนิเทศ	- ระบบพี่เลี้ยง - ศึกษาผ่านบทเรียน - ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	- สังเกตการสอน - ทดลองสอน - พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยน
เครือข่ายพัฒนา	- ความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา - เครือข่ายสถานศึกษาชั้นนำ	- ชมรมวิชาชีพเฉพาะทาง - สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์

ตารางที่ 1 แสดงให้เห็นถึงความเหมือนและความแตกต่างของแนวปฏิบัติการนิเทศภายในของสถานศึกษาในแวดวงการศึกษาไทยเมื่อเทียบกับมาตรฐานสากล โดยในภาพรวม พบว่ายังมีช่องว่างให้พัฒนาในแง่ของประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการสร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายในการยกระดับคุณภาพกระบวนการนิเทศให้ทัดเทียมสากล





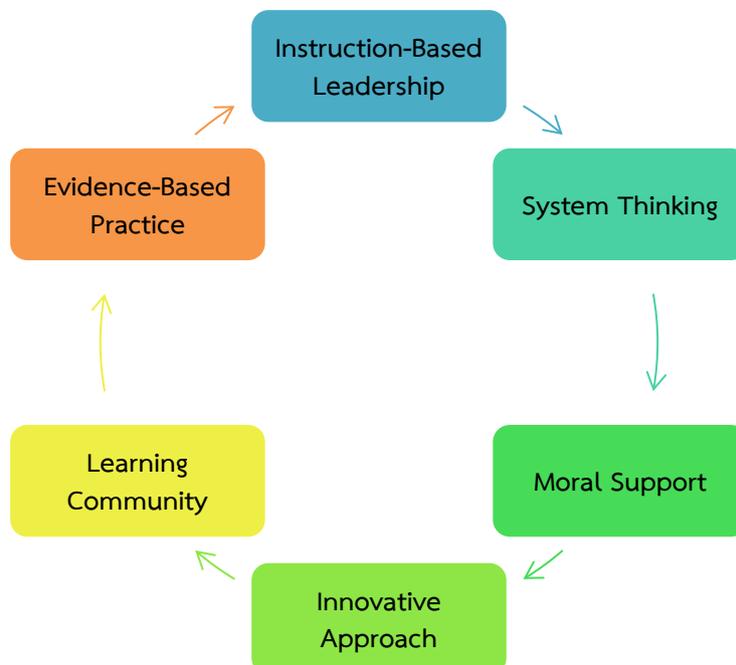
ภาพที่ 2 ตัวชี้วัดการประเมินคุณภาพและประสิทธิผลการนิเทศภายในสถานศึกษา

ภาพนี้แสดงกรอบการประเมินคุณภาพและประสิทธิผลของกระบวนการนิเทศภายในโดยครอบคลุมมิติสำคัญใน 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านปัจจัย - ประเมินความพร้อมและคุณภาพของบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ ที่สนับสนุนกระบวนการนิเทศ
2. ด้านกระบวนการ - ประเมินประสิทธิภาพในการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การติดตามตรวจสอบ และการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ภายใต้หลักการมีส่วนร่วมและการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในกระบวนการนิเทศ
3. ด้านผลลัพธ์ - ประเมินคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน ความเป็นมืออาชีพของครู ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง อันเกิดจากการดำเนินงานการนิเทศภายในสถานศึกษา

## บทสรุป

ข้อสรุปและองค์ความรู้ที่ได้จากบทความนี้จะช่วยให้ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำหลักการ แนวคิด และผลการวิจัย ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย วางแผน ปฏิบัติ และประเมินผล เพื่อยกระดับคุณภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา รวมถึงจุดประกายความคิด ต่อยอดองค์ความรู้ และสร้างนวัตกรรมการนิเทศภายในรูปแบบใหม่ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการและความต้องการจำเป็นในยุคการศึกษาไทย 4.0 โดยผ่านการขับเคลื่อนจากพลังความร่วมมือและการบูรณาการในทุกมิติ อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศอย่างก้าวกระโดดและยั่งยืนสืบไป โดยสรุปเป็นองค์ความรู้การศึกษา คือ “I-SMILE Model” เพื่อพัฒนากระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นการแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา ซึ่งมีหลักการสำคัญ 6 ประการ อันประกอบด้วย 1) I - Instruction-based Leadership (ผู้นำทางวิชาการที่เป็นผู้ขับเคลื่อนกระบวนการ) 2) S - System Thinking (การคิดเชิงระบบในการออกแบบกระบวนการ) 3) M - Moral Support (การให้การสนับสนุนและกำลังใจแก่ผู้รับการนิเทศ) 4) I - Innovative Approach (การใช้แนวทางการนิเทศที่เป็นนวัตกรรม) 5) L - Learning Community (การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ) และ 6) E - Evidence-based Practice (การตัดสินใจบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์) แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำวิชาการ ผู้นำนวัตกรรม และผู้นำทีม ผ่านการประยุกต์ใช้หลักการมีส่วนร่วม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการบริหารจัดการความรู้เข้าด้วยกันเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของกระบวนการนิเทศภายในในการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ดังในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดบูรณาการ “I-SMILE Model” เพื่อพัฒนากระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564). กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). นโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562. กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. (2562). แนวทางการพัฒนาการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- จิราภา เพียรเจริญ และคณะ. (2561). การศึกษาสภาพและปัญหาการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 12(3), 176-185.
- ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 19(1), 189-200.
- วัฒนาพร ระวังทุกข์. (2562). เทคนิคการนิเทศการเรียนการสอนสำหรับศึกษานิเทศก์และผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: อักษราพิพัฒน์.
- วิจิตร วรุตบางกูร และคณะ. (2540). การนิเทศการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- ศิริพงศ์ พงษ์พันธ์ุ. (2553). การนิเทศการศึกษา: แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพอยท์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). แนวทางการนิเทศภายในโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2564. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564). กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สุรพล ธรรมรมดี และคณะ. (2553). การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ. (2558). การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการนิเทศภายในและการนิเทศแบบพึ่งพาตนเองของโรงเรียนขนาดเล็ก. วารสารวิธีวิทยาการวิจัย, 28(1), 69-83.
- เอกรินทร์ สังข์ทอง และคณะ. (2563). แนวทางการพัฒนากระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาโดยใช้การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 10(3), 307-318.
- Beach, D. M. and Reinhartz, J. (2000). Supervisory Leadership: Focus on Instruction. Toronto: Allyn and Bacon.
- Ekyaw, B. A. (2020). The Practices and Challenges of Instructional Supervision in Government Secondary Schools of Kamashi Zone Ethiopia. International Journal of Education and Literacy Studies, 8(3), 48-56.

- Glickman, C. D., Gordon, S. P. and Ross-Gordon, J. M. (2018). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. 10th ed. New York: Pearson.
- Hargreaves, A. and O'Connor, M. T. (2018). *Collaborative Professionalism: When Teaching Together Means Learning for All*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Harris, A., Jones, M., Cheah, K. S. L., Devadason, E. and Adams, D. (2018). Exploring Principals' Instructional Leadership Practices in Malaysia: Insights and Implications. *Journal of Educational Administration*, 56(2), 207-221.
- Hoque, K. E. (2020). Practice and Theory of Clinical Supervision for Enhancing Teachers' Teaching Skills. *Psychologia*, 63(1), 1-15.
- International Society for Technology in Education (ISTE). (2011). ISTE Standards for Coaches. From <https://www.iste.org/standards/for-coaches> Retrieved January 8, 2025.
- Johnson, D. W. and Johnson, R. T. (2009). An Educational Psychology Success Story: Social Interdependence Theory and Cooperative Learning. *Educational Researcher*, 38(5), 365-379.
- Mette, I. M., Range, B. G., Anderson, J., Hvidston, D. J., Nieuwenhuizen, L. and Doty, J. (2017). The Wicked Problem of the Intersection between Supervision and Evaluation. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 9(3), 709-724.
- National Policy Board for Educational Administration (NPBEA). (2015). *Professional Standards for Educational Leaders 2015*. Reston, VA: NPBEA.
- Okorji, P. N. and Ogbo, R. N. (2013). Effects of Modified Clinical Supervision on Teacher Instructional Performance. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 4(6), 901-905.
- Özdemir, S. M. (2019). The Effect of Clinical Supervision Practices on Classroom Teaching Performance. *Journal of Theoretical Educational Science*, 12(3), 1110-1130.
- Piyaman, P., Hallinger, P. and Viseshsiri, P. (2017). Addressing the Achievement Gap: Exploring Principal Leadership and Teacher Professional Learning in Urban and Rural Primary Schools in Thailand. *Journal of Educational Administration*, 55(6), 717-734.
- Sangkaew, P., Veerakitpanich, P. and Cooperat, P. (2021). Development of Learning Supervision Process Model for Primary School Teachers in Bangyai District, Nonthaburi Province. *Journal of Education Studies*, 49(1), 235-251.
- Shatzer, R. H., Caldarella, P., Hallam, P. R. and Brown, B. L. (2014). Comparing the Effects of Instructional and Transformational Leadership on Student Achievement: Implications for Practice. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4), 445-459.
- Sudarjat, J., Abdullah, T. and Sunaryo, W. (2015). Supervision, Leadership, and Working Motivation to Teachers' Performance. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 3(6), 146-152.

- Sullivan, S. and Glanz, J. (2013). *Supervision That Improves Teaching and Learning: Strategies and Techniques*. 4th ed. Thousand Oaks: Corwin.
- Tesfaw, T. A. and Hofman, R. H. (2014). Relationship between Instructional Supervision and Professional Development. *International Education Journal: Comparative Perspectives*, 13(1), 82-99.
- Tingle, E., Corrales, A. and Peters, M. L. (2019). Leadership Development Programs: Investing in School Principals. *Educational Studies*, 45(1), 1-16.
- Urick, A. (2016). The Influence of Typologies of School Leaders on Teacher Retention: A Multilevel Latent Class Analysis. *Journal of Educational Administration*, 54(4), 434-468.
- Warford, M. K. (2011). The Zone of Proximal Teacher Development. *Teaching and Teacher Education*, 27(2), 252-258.
- Zepeda, S. J. (2017). *Instructional Supervision: Applying Tools and Concepts*. 4th ed. New York: Routledge.