

## บทที่ 2

### ทฤษฎี หลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการดำเนินงานนิเทศภายในของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ จากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีเนื้อหาสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน
2. ความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน
3. จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน
4. หลักการนิเทศภายในโรงเรียน
5. บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียน
6. กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน
  - 6.1 การประเมินความต้องการจำเป็นที่จะพัฒนา
  - 6.2 วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย เพื่อกำหนดจุดที่จะพัฒนา
  - 6.3 การหาแนวทางเลือกเพื่อพัฒนา
  - 6.4 ลงมือปฏิบัติ
  - 6.5 การติดตามประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข
7. งานนิเทศภายในตามแนวคิดของกลิดแมน
  - 7.1 การให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง
  - 7.2 การสร้างเสริมประสบการณ์ทางวิชาชีพ
  - 7.3 การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม
  - 7.4 การพัฒนาหลักสูตร
  - 7.5 การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## การนิเทศภายในโรงเรียน

### ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารและพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

สิปปนนท์ เกตุทัต (2518) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนเป็นการนิเทศโดยอาศัยบุคลากรภายในโรงเรียนเองเป็นผู้นิเทศ ได้แก่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าหมวดวิชา รวมทั้งครูที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญ ตลอดจนมีประสบการณ์ในด้านการสอนเฉพาะสาขาวิชา บุคคลเหล่านี้จะต้องสามารถทำการนิเทศครูในโรงเรียนในรูปของการเป็นที่ปรึกษา การปรึกษางานในหมู่คณะการใช้ความรู้เพิ่มเติม โดยถือหลักการผนิกกำลังกัน ปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดีได้

อาคม จันทสุนทร (2527) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนคือ การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนการสอน หรือทำให้เกิดการเพิ่มพลังในการปฏิบัติงานของครูให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ และก่อให้เกิดผลขั้นสุดท้ายคือ การศึกษาของเด็กก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2538) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การทำงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ทำงานร่วมกับครูในการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้

ซารี มณีศรี (2538) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นความร่วมมือกันของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อปรับปรุง แก้ไข พัฒนาครูให้การสอนมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ให้ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนว่า หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุน หรือให้ความช่วยเหลือครูในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก คือ การสอน หรือการสร้างเสริมพัฒนาการของนักเรียนทุกคน ทั้งทางร่างกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคม ให้เด็กตามวัยและตามศักยภาพ โดยความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน

จากความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการร่วมกันของบุคลากรภายในโรงเรียนในการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนสูงสุด รวมทั้งให้ครูเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ

### ความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศภายในโรงเรียน มีความจำเป็นต่อการส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอน การนิเทศจากบุคคลภายนอกอาจจะลดความจำเป็นลง ในเมื่อสภาพปัจจุบันขาดแคลนผู้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษา ตลอดจนสิ่งสนับสนุนอื่น ๆ ประกอบกับบุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ความสามารถเพียงพอ และเป็นผู้รู้ปัญหาแท้จริงในการเรียนการสอนภายในโรงเรียนของตนเองมากที่สุด (วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์, 2538) การนิเทศโดยบุคลากรในโรงเรียน จะทำให้บรรยากาศในการนิเทศทำได้อย่างเป็นกันเอง สามารถรู้ปัญหาและแก้ไขได้ตรงจุดกว่าการให้คนภายนอกนิเทศและยังสามารถติดตามการปฏิบัติงานหรือผลการนิเทศได้ตลอดเวลาอีกด้วย (กิติมา ปริติติลล, 2532)

ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในปัจจุบันของโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งมีเป็นจำนวนมากนั้นย่อมมีปัญหาลักษณะต่างกันในแต่ละโรงเรียน ดังนั้นการนิเทศการศึกษาที่เกิดจากบุคลากรภายนอกทางการศึกษาและศึกษานิเทศก์อาจจะไม่ทั่วถึงและไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2535) จึงจำเป็นต้องมีการนิเทศภายในโรงเรียนเพื่อ

1. เป็นการกระตุ้นโรงเรียนให้เกิดความเคลื่อนไหวทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง คงอยู่และพัฒนา
2. เป็นการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ และทันต่อเหตุการณ์
3. ทำให้ครูมีความเข้าใจ เต็มใจในการทำงาน สอนได้ตรงเป้าหมาย เพราะทุกคนรู้ทิศทางที่จะเดินไป
4. ทำให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายวิชาการเข้าใจขอบข่าย บทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
5. ฝ่ายวิชาการเกิดความมั่นใจในผลสำเร็จของการนิเทศภายใน
6. เป็นรายงานหรือข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหารเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นข้อมูลที่ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2532)

ซารี มณีศรี (2538) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

1. ปัญหาหลักมี 2 ประเด็นคือ การนิเทศไม่ทั่วถึง และการนิเทศไม่มีคุณภาพ เนื่องจากการเพิ่มของจำนวนครู โรงเรียน และจำนวนศึกษานิเทศก์ที่มีอยู่อย่างจำกัด จึงจำเป็นต้องมีการนิเทศภายใน เพื่อโรงเรียนจะได้พัฒนาการนิเทศของตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
2. ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่งผลให้สภาพการเรียนการสอน สื่ออุปกรณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนตามไปด้วย ครูจะต้องพัฒนาตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวโดยไม่หวังพึ่งหรือรอคอยการพัฒนาจากผู้อื่น การปรับตัว การพัฒนาตนเอง พึ่งตนเองของโรงเรียน ควรที่บุคลากรในโรงเรียนจะต้องตื่นตัว และยึดหลักนิเทศพึ่งตนเองโดยบุคลากรภายในโรงเรียนเป็นหลัก
3. สภาพและข้อจำกัดของแต่ละโรงเรียนต่างกัน ดังนั้นการปรับปรุงงานวิชาการโดยคนภายในซึ่งรู้เรื่องดีที่สุดกว่าคนภายนอก ย่อมจะทำให้การพัฒนาการนิเทศภายในเป็นไปได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
4. การยอมรับ ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการนิเทศภายใน เพราะบุคคลในโรงเรียนสามารถที่จะคัดเลือกผู้นิเทศที่ทุกคนยอมรับได้ จึงทำให้การนิเทศดำเนินไปอย่างราบรื่น
5. ปัญหาตัวเร่งที่สำคัญ เช่น ปัญหาการนำหลักสูตรไปใช้ สภาพการสอนที่เปลี่ยนไป สื่ออุปกรณ์การสอน การประเมินและผลสัมฤทธิ์การเรียนของนักเรียน เป็นต้น

สุนทร ไคลมี (2528) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่า

1. การนิเทศจากภายนอกประกอบกับสิ่งสนับสนุนต่อการนิเทศไม่เพียงพอ
2. เป็นการนิเทศที่ตรงกับความต้องการที่สุดเพราะผู้นิเทศอยู่ภายในโรงเรียน รู้ปัญหาของตนเองอย่างทั่วถึง
3. บุคลากรภายในโรงเรียนมีความรู้ความสามารถมากกว่าเดิม จะเป็นประโยชน์ต่อกระบวนการนิเทศเป็นอย่างดี และ
4. ส่งเสริมให้ครูเกิดการทำงานโดยรู้จักคิดและแก้ปัญหาตนเอง แทนการช่วยเหลือจากบุคลากรที่อยู่ภายนอกโรงเรียน

จากความจำเป็นดังกล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียนมีความจำเป็นต่อการส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอน เพราะการนิเทศจากบุคคลภายนอกหรือศึกษานิเทศก์ไม่สามารถนิเทศครูได้อย่างทั่วถึง ทั้งนี้เนื่องจากข้อจำกัดหลายประการ ประกอบกับปัจจุบันบุคลากรภายในโรงเรียนมีความรู้ความสามารถเพียงพอ สามารถนิเทศกันเองภายในโรงเรียนได้ ซึ่งจะสามารถดำเนินการนิเทศได้ตรงกับสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนได้ดีที่สุด

## จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

ในการดำเนินงานใด ๆ ก็ตาม จำเป็นจะต้องมีการวางจุดมุ่งหมายที่แน่นอนเอาไว้เพื่อ ผู้ปฏิบัติจะได้ทราบแน่ชัดว่าจะต้องกระทำสิ่งใด เพื่อให้เกิดผลอย่างไรในการนิเทศภายใน โรงเรียน ก็เช่นเดียวกันจึงมีความจำเป็นจะต้องมีจุดมุ่งหมายในเรื่องนี้ มีนักการศึกษาหลายท่าน ได้แสดงความเห็นไว้ต่าง ๆ กัน อาทิเช่น

ไมเนอร์ (Minor, 1964) ให้ความเห็นว่าจุดมุ่งหมายหลักของการนิเทศการศึกษาก็คือ

1. เพื่อช่วยเหลือครูให้เข้าใจเด็กดีขึ้น
2. เพื่อช่วยพัฒนาครู ให้เกิดความรู้สึกว่าตน เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ เป็นที่ยอมรับ ของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
3. เพื่อช่วยครูในการจัดหา และเลือกวัสดุอุปกรณ์ ที่จะนำมาใช้ประกอบการเรียน การสอนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการสอน
4. ช่วยให้ครูปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น
5. สร้างลักษณะความเป็นผู้นำให้แก่ครู โดยการนำเอาความสามารถพิเศษและ ประสบการณ์ของเรามาใช้ให้เป็นประโยชน์โดยการให้เป็นที่ปรึกษาของครูใหญ่
6. เพื่อช่วยให้ครูรู้จักวิธีการประเมินผลการเรียนของเด็กอย่างมีประสิทธิภาพ
7. กระตุ้นให้ครูรู้จักการประเมินผลงานของตนเอง
8. ช่วยให้ครูมีความรู้สึกว่าได้ประสบความสำเร็จ มีความอบอุ่นใจ ปลอดภัย และมีความ เชื่อมั่นตนเอง
9. กระตุ้นให้ครูร่วมมือกันพัฒนาหลักสูตร เพื่อปรับปรุงเนื้อหาของหลักสูตรให้เหมาะสม กับท้องถิ่น
10. ช่วยเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อ ช่วยให้ชุมชนเข้าใจถึงแผนการศึกษาของโรงเรียน ปัญหาของโรงเรียนและนักเรียน

การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการตอบสนองความจำเป็นในการพัฒนาประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานของครู การปรับปรุงส่งเสริมการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน ไว้ว่า

1. เป็นการช่วยให้ครูสามารถปรับปรุงกิจกรรมการเรียนการสอนด้วยตนเอง
2. สามารถพัฒนาพฤติกรรมบุคลิกภาพการสอนของตนให้ดีขึ้น
3. สนับสนุนความรู้ความสามารถของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน



4. กำกับ ควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติของครูในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
5. ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกันเป็นคณะ

ซึ่งสอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) ที่กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาว่ามีจุดมุ่งหมายในการช่วยเหลือ และปรับปรุงครูเป็นประการสำคัญคือ

1. ช่วยเหลือครูในการเลือกและปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการสอน
2. ช่วยเหลือครูให้รู้จักเลือกและปรับปรุงเนื้อหาการสอน
3. ช่วยเหลือครูให้รู้จักเลือกและปรับปรุงวิธีการสอน
4. ช่วยเหลือครูให้รู้จักเลือกและปรับปรุงการใช้วัสดุอุปกรณ์การสอน
5. ช่วยเหลือครูให้รู้จักปรับปรุงการใช้กิจกรรมเสริมหลักสูตรในการสอน
6. ช่วยเหลือครูให้รู้จักปรับปรุงวิธีการประเมินผลการเรียนการสอน

จะเห็นได้ว่าการนิเทศภายในโรงเรียนนั้น ไม่ใช่เพื่อประเมินหรือตัดสินการสอนของครู ไม่ใช่การบังคับหรือจับผิด แต่มุ่งให้ความช่วยเหลือครูโดยตรงให้สามารถจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น เป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ให้ครูทำงานร่วมกันเพื่อให้นักเรียนบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งไม่ได้เน้นที่ตัวนักเรียนโดยตรง (Ben M. Harris, 1985 )

### หลักการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศศึกษานอกจากจะดำเนินงานโดยยึดจุดมุ่งหมายแล้ว ยังต้องอาศัยหลักการเพื่อการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพราะการนิเทศการศึกษาเป็นงานที่มุ่งพัฒนาความเจริญในด้านการศึกษาทุก ๆ ด้าน และก่อนที่มีการดำเนินงานนิเทศภายในก็มีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจหลักการนิเทศการศึกษา ซึ่งนักการศึกษาหลายท่านตลอดจนหน่วยงานต่าง ๆ ได้เสนอหลักการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

ซารี มณีศรี (2523) ได้กล่าวถึงหลักพื้นฐานของการนิเทศการศึกษา ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษาเป็นการกระตุ้นเตือน การประสานงาน และแนะนำให้เกิดความเจริญงอกงามแก่ครูโดยทั่วไป
2. การนิเทศตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย
3. การนิเทศเป็นกระบวนการส่งเสริมสร้างสรรค์
4. การนิเทศกับการปรับปรุงหลักสูตรเป็นงานที่เกี่ยวข้องกัน
5. การนิเทศมุ่งส่งเสริมบำรุงขวัญ

6. การนิเทศคือการสร้างมนุษยสัมพันธ์
7. การนิเทศมีจุดมุ่งหมายที่จะจัดช่องว่างระหว่างโรงเรียนและชุมชน โดยเฉพาะในเขตชนบท

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2536) ได้สรุปแนวคิดของนักการศึกษาไว้ว่า การนิเทศการศึกษาควรจะต้องอยู่บนหลักการที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน มีการวางแผนอย่างเป็นระเบียบ เป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถเชิงสร้างสรรค์ทั้งทางด้านความคิดเห็นและการกระทำใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ รวมทั้งขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย

เบอร์ตันและบรูคเนอร์ (Burton and Brueckner, 1965) ได้ให้หลักการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษาควรมีความถูกต้องตามหลักวิชา (Theoretically Sound) คือเป็นไปตามค่านิยม ความเป็นจริง ตามกฎเกณฑ์ ควรมีวิวัฒนาการทั้งด้านเครื่องมือและกลวิธี โดยมีจุดมุ่งหมายและนโยบายที่แน่นอน
2. การนิเทศการศึกษาควรเป็นวิทยาศาสตร์ (Scientific) คือเป็นไปอย่างมีลำดับ เป็นระเบียบในกระบวนการทำงาน มีการรวบรวมและสรุปผลจากข้อมูลอย่างถูกต้องเชื่อถือได้
3. การนิเทศการศึกษาควรเป็นประชาธิปไตย (Democratic) คือควรเคารพในตัวบุคคล คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ความร่วมมือใช้อำนาจน้อยที่สุด
4. การนิเทศการศึกษาควรเป็นการสร้างสรรค์ (Creative) คือแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้แสดงออก และพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานให้มากที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้ให้หลักการนิเทศภายในโรงเรียน ไว้ดังนี้

1. การนิเทศภายในโรงเรียนจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามขั้นตอนกระบวนการนิเทศ
2. บุคลากรที่เป็นหลักสำคัญในการดำเนินการพัฒนาระบบนิเทศภายในโรงเรียน คือผู้บริหารโรงเรียน และจะต้องดำเนินการโดยเปิดโอกาสให้คณะครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ
3. การนิเทศภายในโรงเรียนจะต้องสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของครูของโรงเรียน และสอดคล้องกับระดับพัฒนาการของครู

4. เป้าหมายสำคัญในการนิเทศคือ การส่งเสริม สนับสนุน หรือให้ความช่วยเหลือครู ในโรงเรียน ให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติการหลักคือการสอน หรือการสร้างเสริม พัฒนาการของนักเรียนทุกด้านให้เต็มตามวัยและเต็มศักยภาพ โดยมีหลักสูตรเป็นกรอบกำกับ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

จากการนิเทศการศึกษาที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า หลักการนิเทศภายในโรงเรียนคือ การทำงานร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา โดยยึดหลักความถูกต้องตามหลักวิชาการ มี หลักการวางแผนในการดำเนินงานอย่างเป็นลำดับขั้นตอน มุ่งบรรยากาศที่เป็นกันเองตามหลัก ประชาธิปไตย โดยส่งเสริมปารุงขวัญให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ เกิดการเชื่อมั่นใน การปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาต่อไป

### บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียน

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2536) กล่าวสรุปเกี่ยวกับผู้นิเทศภายในโรงเรียน พอประมวลได้ ว่า ผู้นิเทศภายในโรงเรียน คือ บุคลากรที่อยู่ภายในโรงเรียน ได้แก่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าสายวิชาต่าง ๆ รวมไปถึงครูผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญและมีประสบการณ์ในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งที่โรงเรียนได้คัดเลือกหรือแต่งตั้งเพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือครูในการ ปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

กรมสามัญศึกษา (2529) ระบุไว้ว่า บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในแบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย คือ

1. ผู้นิเทศภายใน หมายถึง บุคลากรที่อยู่ภายในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดต่าง ๆ รวมไปถึงครูผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูง ในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งที่โรงเรียนมอบหมายหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นิเทศ
2. ผู้รับการนิเทศ หมายถึง ครูหรือผู้ได้รับประโยชน์จากการนิเทศทั้งโดยตรงหรือ โดยอ้อม
3. ผู้สนับสนุนการนิเทศ หมายถึง ผู้ที่จะช่วยให้การดำเนินงานนิเทศบรรลุตาม เป้าหมายที่วางไว้ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันต่าง ๆ และวิทยากรในชุมชน



จากความคิดเห็นดังกล่าว ผู้เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียน ประกอบด้วย บุคลากรในโรงเรียน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ผู้นิเทศ ผู้รับการนิเทศ และผู้สนับสนุนการนิเทศ

สรุปได้ว่า ผู้นิเทศภายในโรงเรียน ก็คือบุคลากรที่อยู่ภายในโรงเรียน เช่น ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าสายวิชาต่าง ๆ รวมไปถึงครูผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งที่โรงเรียนได้คัดเลือกหรือแต่งตั้งเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานในด้านต่าง ๆ ให้แก่ครูในโรงเรียน

### **บทบาทหน้าที่ของผู้นิเทศ ผู้รับการนิเทศ และผู้สนับสนุนการนิเทศภายในโรงเรียน**

การดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศควรเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองให้ดีเสียก่อน เพื่อจะได้ยึดเป็นแนวทางปฏิบัติให้ถูกต้อง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2533) ได้กำหนดหน้าที่ของผู้นิเทศ ผู้รับการนิเทศ และผู้สนับสนุนการนิเทศ ไว้ดังนี้

#### **บทบาทหน้าที่ของผู้นิเทศ**

1. ส่งเสริมให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในและหลักสูตร
2. ร่วมประชุมวางแผนกับคณะครูในโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
3. สนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนขวัญและกำลังใจ
4. เผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ และเทคโนโลยีทางการศึกษาแก่ครู
5. กระตุ้นให้ครูเกิดการตื่นตัวอยู่เสมอในด้านวิชาการ
6. ติดตามและประเมินผลการนิเทศภายใน

#### **บทบาทหน้าที่ของผู้รับการนิเทศ**

1. ยอมรับบทบาทของผู้นิเทศ โดยรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะและให้ความเชื่อถือ
2. ร่วมปรึกษากับผู้นิเทศในการวิเคราะห์ปัญหา และกำหนดแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา
3. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความจริงใจ
4. ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการนิเทศติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. เมื่อพบปัญหาควรร่วมมือกับคณะครู หรือผู้นิเทศเพื่อหาทางแก้ไข

### บทบาทหน้าที่ของผู้สนับสนุนการนิเทศ

1. ร่วมวางแผนในการแก้ปัญหา และพัฒนาการเรียนการสอน
2. เป็นวิทยากรหรือแสวงหาแหล่งความรู้ให้
3. นิเทศการปฏิบัติงานโดยมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ให้คำปรึกษา ช่วยแก้ไข จุดบกพร่องและแนะนำผู้รับการนิเทศพัฒนาตนเอง
4. สร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อเป็นการกระตุ้นและสนับสนุน ให้ผู้รับการนิเทศพัฒนาตนเองด้วยความมั่นใจ
5. ประเมินการนิเทศการศึกษา เพื่อปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องและพัฒนาการนิเทศ

จากบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียนตามที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียนแบ่งเป็น 3 ฝ่าย คือ ผู้นิเทศ ผู้รับการนิเทศ และผู้สนับสนุนการนิเทศ สำหรับบทบาทของแต่ละฝ่าย ก็คือ ผู้นิเทศมีบทบาทในการให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ เป็นผู้วางแผน ร่วมดำเนินให้บริการและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนควบคุมกำกับและประเมินผลการทำงาน ส่วนผู้รับการนิเทศมีบทบาทในด้านการให้ความร่วมมือและแสดงความคิดเห็นให้คำปรึกษาในทุกด้าน และผู้ให้การสนับสนุนการนิเทศก็จะร่วมมือให้การช่วยเหลือและสนับสนุนทุกเรื่อง

### กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

กระบวนการนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญ ที่จะช่วยให้การนิเทศการศึกษาบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอไว้ดังนี้

เป็น เอ็ม แฮริส (Harris, 1963) ได้สรุปกระบวนการในการนิเทศการศึกษา ซึ่งนำมาจากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของ แอลเลน (Allen) และ ลูมิส (Loomis) กระบวนการนิเทศการศึกษาดังกล่าวมีชื่อเรียกโดยย่อว่า POLCA ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. Planning Processes หมายถึง การวางแผนในการปฏิบัติงาน โดยคิดว่า จะทำอย่างไร กำหนดจุดมุ่งหมายของงาน พัฒนาวิธีดำเนินการ กำหนดงานที่จะดำเนินการ และคาดคะเนถึงผลที่จะได้รับจากโครงการและวางโครงการ

2. **Organizing Processes** หมายถึง การจัดโครงสร้างของการดำเนินงาน โดยสร้างหลักเกณฑ์ในการทำงาน จัดหาทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงานโดยสร้างเกณฑ์ในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์ของงาน แบ่งงานโดยกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงาน มีการประสานงาน มอบหมายอำนาจให้ตามหน้าที่ วางโครงการของหน่วยงานและพัฒนานโยบายต่าง ๆ

3. **Leading Processes** หมายถึง บทบาทในฐานะผู้นำ โดยดำเนินการการวินิจฉัยสั่งการ การคัดเลือกตัวบุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรทำงานลงมือปฏิบัติงานการสาธิตในการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาช่วยเหลือ การติดต่อสื่อสาร การให้กำลังใจ การให้คำแนะนำ ให้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ให้ความรู้ในการปฏิบัติงาน แสดงและอธิบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

4. **Controlling Processes** หมายถึง การควบคุมการปฏิบัติงาน ดำเนินงานโดยการพิจารณามอบหมายงาน ให้ความสะดวกในด้านต่าง ๆ พิจารณาลงโทษ มีการแก้ไขทันทีเมื่องานผิดพลาด การให้บุคลากรออกจากงาน การตักเตือน และการกำหนดระเบียบในการปฏิบัติงาน

5. **Assessing Processes** หมายถึง การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน วัดผลการปฏิบัติงาน และวินิจฉัยผลการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้เราสามารถนำกระบวนการบริหารมาประยุกต์ใช้ในการนิเทศการศึกษาได้อีกด้วย ดังเช่น กระบวนการบริหารของ ลูเธอร์ กุลลิก (Luther Gulick, 1937) ซึ่งได้รับความนิยมยกย่องมากที่สุด โดยมีชื่อว่า POSDCoRB และมีขั้นตอนที่จะกล่าวถึงดังนี้

1. **Planning** หมายถึง การวางแผนหรือวางโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ วางแผนวิธีปฏิบัติพร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ

2. **Organizing** หมายถึง การจัดรูปโครงการหรือเค้าโครงการของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อย หรือตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมด้วยกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อกัน สัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป

3. **Staffing** หมายถึง การบริหารงานอันเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ทุกประเภทของหน่วยงาน การบริหารงานบุคคลดังกล่าว รวมถึงแต่การแสวงหากคนมาทำงาน การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลที่บรรจุแต่งตั้งไว้แล้ว การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้นและการลดขั้น ตลอดจนการพ้นจากงาน และการบำรุงรักษาสภาพการทำงานที่ดี และมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ตลอดไป

4. Directing หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ หลังจากได้วิเคราะห์และพิจารณา งานโดยรอบคอบแล้ว รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ ในฐานะผู้บริหาร เป็นผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน

5. Coordinating หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์หน่วยงานย่อยหรือ ตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การหรือสำนักงานใหญ่ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน แต่ทุกหน่วยงานทำงานประสานกลมกลืนกัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การหรือหน่วยงานใหญ่ร่วมกัน

6. Reporting หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชา หรือไปยัง หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งเบื้องบนและเบื้องล่าง การเสนอรายงานทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ความก้าวหน้าของงานทุกระยะ สะดวกแก่การประสานกับหน่วยงานอื่น ๆ ในขณะเดียวกันควร เสนอรายงานให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบด้วย จะเป็นการสร้างความเข้าใจอันดี ร่วมกัน และเป็นการบำรุงขวัญไปในตัว การเสนอรายงานจำเป็นที่จะต้องมีการบันทึกหลักฐาน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานไว้เป็นระยะ ๆ มีการวินิจฉัย การประเมินผล และการตรวจสอบเป็น ระยะ ๆ จึงจะสามารถทำรายงานได้ถูกต้องรัดกุมและสมบูรณ์

7. Budgeting หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนหรือ โครงการในการใช้จ่ายเงิน การบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงิน หรือตรวจสอบบัญชี โดยรอบคอบและรัดกุม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้กล่าวไว้ว่ากระบวนการ นิเทศเป็นกระบวนการที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
2. วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย เพื่อกำหนดจุดที่จะพัฒนา
3. การหาแนวทางเลือกเพื่อพัฒนา
4. การลงมือปฏิบัติ
5. การติดตามประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข

นำเสนอรายละเอียด ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา หมายถึง การเก็บ รวบรวมข้อมูลที่แสดงสภาพปัจจุบันของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แล้วนำมาพิจารณากับข้อมูลที่แสดงภาพปลายทาง หรือสภาพความสำเร็จของงาน ถ้าข้อมูลแสดงสภาพปัจจุบัน สอดคล้องกับข้อมูลแสดงความสำเร็จของงาน หรือดีกว่า หรือสูงกว่า แสดงว่าความจำเป็นที่ จะต้องปรับปรุงแก้ไขไม่มีแต่จะต้องมีการเพิ่มความคาดหวังให้พัฒนาต่อไป แต่ถ้าข้อมูลแสดง

สภาพปัจจุบันไม่สอดคล้องกับข้อมูลแสดงสภาพความสำเร็จของงาน หรือด้อยกว่า ก็แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้คือ

- 1.1 กำหนดสิ่งที่จะประเมินและองค์ประกอบที่จะประเมิน
- 1.2 กำหนดสภาพความสำเร็จและเกณฑ์ประเมิน
- 1.3 กำหนดแหล่งข้อมูล
- 1.4 กำหนดวิธีการ เครื่องมือ และระยะเวลาที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล
- 1.5 สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล
- 1.6 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 1.7 วิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำเป็นสารสนเทศ
- 1.8 พิจารณาเปรียบเทียบสารสนเทศแสดงสภาพปัจจุบันปัญหา กับสภาพความสำเร็จของงานหรือภาพปลายทาง โดยใช้เกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาต่อไปหรือไม่
- 1.9 เขียนข้อความที่แสดงถึงสภาพที่ต้องการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น
- 1.10 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นที่จะพัฒนาและนำเสนอให้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงอยู่เสมอ

ตัวอย่าง การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูเพื่อการวางแผนนิเทศภายในโรงเรียน

การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา	การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครู
1.กำหนดสิ่งที่จะประเมินและองค์ประกอบที่จะประเมิน	สิ่งที่จะประเมินคือครู องค์ประกอบที่จะประเมินคือ ความรู้ ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตรและเจตคติที่มีต่อวิชาชีพ
2.กำหนดสภาพความสำเร็จและเกณฑ์การประเมิน	สภาพความสำเร็จคือคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของครูมืออาชีพ (หรือคุณลักษณะครูตามมาตรฐานวิชาชีพครู หรือมาตรฐานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)และตัวบ่งชี้สภาพความ



การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา	การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครู
	สำเร็จ
3. กำหนดแหล่งข้อมูล	<p>การกำหนดแหล่งข้อมูลคือการพิจารณาว่าถ้าจะดูว่าครูมีความรู้ความสามารถหรือมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพนั้นจะดูได้จากแหล่งข้อมูลใด แหล่งข้อมูลเหล่านี้ ได้แก่ ตัวครู นักเรียน เอกสารการปฏิบัติงานของครู แบบฝึกหัดของนักเรียน ฯลฯ</p>
4. กำหนดวิธีการ เครื่องมือ และระยะเวลา จะเก็บรวบรวมข้อมูล	<p>วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การสังเกต การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การตรวจแบบฝึกหัดนักเรียน ฯลฯ</p> <p>เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบบันทึกการสังเกต แบบบันทึกการศึกษาเอกสาร แบบบันทึกการตรวจสอบแบบฝึกหัด ฯลฯ</p> <p>ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อทราบว่าจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลอะไรบ้าง จากแหล่งข้อมูลใดจะใช้วิธีการเก็บอย่างไรและใช้เครื่องมืออะไรต่อไปคือการพิจารณาว่าข้อมูลที่ตรงตามสภาพที่เป็นจริงและทันสมัย</p>
5. การสร้างเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูล	<p>เป็นขั้นของการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลที่จำเป็น ข้อมูลที่จำเป็นบางรายการอาจไม่ต้องสร้างเครื่องมือ เช่น ในโรงเรียนที่มีครูน้อยคน การหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอาจใช้วิธีการสอบถามจากการประชุม เป็นต้น</p>

การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา	การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครู
6. การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล	เป็นขั้นของการลงมือเก็บรวบรวมข้อมูลตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยใช้เครื่องมือที่จัดทำขึ้นมา
7. วิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำเป็นสารสนเทศ	เมื่อได้ข้อมูลที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถ เจตคติที่มีต่อวิชาชีพ หรือความต้องการพัฒนาของครูแล้วก็นำข้อมูลมาจัดกระทำด้วยวิธีการทางสถิติเป็นสารสนเทศที่จะนำไปใช้ในการวางแผนนิเทศ
8. พิจารณาเปรียบเทียบสารสนเทศแสดงสภาพปัจจุบันกับสภาพความสำเร็จของงานหรือภาพปลายทาง โดยใช้เกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงหรือพัฒนาต่อไปหรือไม่	นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาเปรียบเทียบกับสภาพความสำเร็จที่กำหนดไว้ ใช้เป็นเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้เป็นเครื่องมือในการประเมินว่ามีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาครูเพิ่มเติมในด้านใดอีกบ้าง
9. เขียนข้อความที่แสดงถึงสภาพที่ต้องการปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น	เขียนบรรยายความรู้ ความสามารถและเจตคติของครูที่เป็นอยู่ และจำเป็นที่จะต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น
10. เรียงลำดับความต้องการจำเป็นที่จะพัฒนาและนำเสนอให้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงอยู่เสมอ	นำความต้องการจำเป็นที่จะพัฒนามาจัดลำดับการพัฒนาตามความจำเป็นก่อนหลัง

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย เพื่อกำหนดจุดที่จะพัฒนา หมายถึง การวิเคราะห์ผลหรือข้อมูลที่ได้จากการประเมินและองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อสภาพความสำเร็จของงาน เพื่อประโยชน์ในการกำหนดจุดที่จะพัฒนาและการประเมินแนวทางเลือกเพื่อพัฒนา การเลือกจุดที่จะพัฒนาให้เหมาะสมทำให้การนิเทศของโรงเรียนมีโอกาสและประสบความสำเร็จได้ จุดที่จะพัฒนาอาจพิจารณาในด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

- ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- เจตคติต่อวิชาชีพ
- ค่านิยมในการพัฒนาตนเอง
- ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- ความตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องพัฒนานักเรียน

๔๑๔

ขั้นที่ 3 การหาแนวทางเลือกเพื่อพัฒนา เป็นการพิจารณาเลือกยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาให้มีความเป็นไปได้หรือมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากที่สุดโดยคำนึงถึงจุดที่จะพัฒนา หรือข้อจำกัดของหน่วยงาน การหาแนวทางเลือกของหน่วยงาน การหาแนวทางเลือกเพื่อพัฒนามีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้คือ

- 1.1 รวบรวมข้อมูลแนวทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ในการพัฒนา
- 1.2 พิจารณาแนวทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ในการพัฒนา
- 1.3 พิจารณาข้อดีข้อเสียของแนวทางเลือกที่มีความเป็นไปได้
- 1.4 เลือกแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดที่จะให้บรรลุความต้องการ

ขั้นที่ 4 การลงมือปฏิบัติ เป็นการนำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้มาลำดับขั้นตอนการดำเนินการและกำหนดสิ่งสนับสนุนในการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้คือ

- 4.1 กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการ
- 4.2 กำหนดสิ่งสนับสนุนในการดำเนินการ ซึ่งได้แก่ งบประมาณ บุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น
- 4.3 กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ
- 4.4 วางแผนติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 4.5 จัดทำแผนนิเทศของโรงเรียน
- 4.6 ประชุมชี้แจง และมอบหมายงานให้ตรงความสามารถของผู้นิเทศ
- 4.7 ผู้นิเทศจัดทำปฏิทินนิเทศและประสานปฏิทินนิเทศกับผู้มีส่วน

เกี่ยวข้อง

4.8 ผู้นิเทศจัดกิจกรรมนิเทศตามแผนนิเทศที่ได้รับมอบหมาย ตามปฏิทินนิเทศที่กำหนดไว้

4.9 ผู้นิเทศบันทึกการนิเทศ และผลการนิเทศตามกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายและรายงานผลการนิเทศให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบ

**ขั้นที่ 5 การติดตามประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข** เป็นการรวบรวมข้อมูลด้านการดำเนินการนิเทศ และผลที่ได้ระหว่างดำเนินการ และเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการตามแผนนิเทศ ข้อมูลที่ได้นำไปเปรียบเทียบกับสภาพความสำเร็จของแผนนิเทศ หากพบว่าไม่เป็นไปตามสภาพความสำเร็จที่กำหนดไว้ก็ต้องพิจารณาว่ามีข้อบกพร่องตรงไหน อย่างไร และหาวิธีพัฒนาให้ดีขึ้น หรือหากพบว่าการดำเนินการตามแผนนิเทศบรรลุผลที่คาดหวังไว้ แต่จากการดำเนินการพบว่ามีวิธีการที่ดีกว่า มีประสิทธิภาพสูงกว่าก็อาจพิจารณาปรับปรุงให้ดีขึ้นอีกได้

จากการที่ได้นำกระบวนการนิเทศการศึกษามากล่าวไว้ข้างต้นสรุปได้ว่ากระบวนการนิเทศการศึกษาจะช่วยให้การดำเนินงานนิเทศภายในบรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้

1. การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
2. วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย เพื่อกำหนดจุดที่จะพัฒนา
3. การหาแนวทางเลือกเพื่อพัฒนา
4. การลงมือปฏิบัติ
5. การติดตามประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข

**ขอบข่ายงานนิเทศภายใน 5 งาน มีดังนี้**

#### 1. การให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง (Direct Assistance)

ผู้บริหารมีความสำคัญต่อการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ซึ่งเป็นการบริหารงานอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ที่จะต้องพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียน ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องสนใจและเอาใจใส่ต่อการช่วยเหลือครู โดยการตรวจแผนการสอน ให้คำปรึกษาแนะนำการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การสังเกตการสอน ให้คำปรึกษาแนะนำการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การสังเกตการสอน และการวัดผลประเมินผลการเรียนเป็นสำคัญ

ในการให้ความช่วยเหลือครูโดยตรง จะต้องทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ช่วยส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน และกระตุ้นให้ครูมีความรู้

ความเข้าใจในหลักสูตรพัฒนาการเรียนการสอน รวมไปถึงการบำรุงขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับครูอีกด้วย (อุทัย บุญประเสริฐ และ ชโลมใจ กิงคารวัฒน์, 2529) นอกจากนี้ควรจัดบริการให้ครูมีโอกาสเยี่ยมชั้นเรียนอื่น ๆ มีการสาธิตการสอน สังเกตการสอน จัดสัมมนาและประชุมเชิงปฏิบัติการแบบต่าง ๆ ตลอดจนนิเทศด้วยการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลหรือเป็นหมู่ (กิติมา ปรีดีติลล, 2532)

### 1.1 การตรวจแผนการสอน

การเตรียมการสอนที่มีประสิทธิภาพและถูกต้องเหมาะสม จะช่วยให้ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ถูกต้องเหมาะสม ตรงตามความต้องการพัฒนาของนักเรียน การตรวจแผนการสอนจะช่วยส่งเสริมให้ครูสามารถปรับปรุงการเตรียมการสอนของตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2539) โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อกำกับการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน ให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร
2. เพื่อให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ หรือเสริมความรู้ให้ครูสามารถปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของตนเองให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ และตรงตามความต้องการพัฒนาของนักเรียน การตรวจแผนการสอนสรุปให้เห็นว่าการตรวจแผนการสอนจะทำให้ครูได้เห็นพัฒนาการของตนเองในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และพัฒนาการของนักเรียน ซึ่งเป็นผลมาจากการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู

1.2 การให้คำปรึกษาแนะนำการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การให้คำปรึกษาแนะนำเป็นวิธีการที่ครูจะได้พบกับผู้บริหารเป็นรายบุคคล หรือรายกลุ่มเพื่อปรึกษาหรือหาแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาการสอน

การที่ครูจะให้ความไว้วางใจผู้บริหารเพื่อที่จะพูดคุยและปรึกษานั้นไม่ใช่เรื่องที่ง่ายนัก เนื่องจากครูที่มีปัญหามักจะเกรงว่าจะมีผลเสียต่อการพิจารณาความดีความชอบ ไม่กล้าเปิดเผยข้อบกพร่องหรือปัญหาของตน รวมทั้งครูที่มีปัญหาการสอนจำนวนมากมักเก็บปัญหาของตนไว้กับตัวและไม่ชอบพูดคุยกับผู้อื่น

ผู้บริหารจะทำให้ครูผู้สอนเกิดความไว้วางใจเพียงพอที่จะปรึกษาหารือได้เพียงใดขึ้นอยู่กับผู้บริหารเอง ผู้บริหารต้องพร้อมที่จะเปิดใจให้กว้าง แสดงตนให้ครูเห็นว่าผู้บริหารเต็มใจที่จะให้คำปรึกษา รับฟังและช่วยแก้ปัญหาเท่าที่จะช่วยได้ โดยไม่มีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบแต่อย่างใด ผู้บริหารจะต้องเปิดใจมองครูผู้สอนในฐานะที่เป็นเพื่อนร่วมงานแทนที่จะมองครูเป็นผู้รับการนิเทศ และแสดงให้ครูเห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้ร่วมงานกันทุกชั้นตอน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2526)



ลีแมน (Lyman, 1987 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2526) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความไว้วางใจของครูที่มีผลต่อกระบวนการนิเทศการสอน ได้พบปัจจัยต่าง ๆ กล่าวคือ (1) การรักษาความลับ (2) วิธีการพูดคุยรับฟังปัญหาของครู และ (3) การพัฒนาความร่วมมือในกระบวนการนิเทศ ครูมีความไว้วางใจน้อยเมื่อผู้บริหารนำสิ่งที่ครูพูดแสดงความรู้สึกไปประเมินครูในทางลบ ครูไม่ค่อยไว้วางใจผู้บริหารที่แสดงความเป็นผู้บังคับบัญชาและเน้นการชี้ข้อบกพร่อง แต่ไว้วางใจผู้บริหารที่มีลักษณะเหมือนเพื่อนร่วมงานให้เลือกหลายทาง และเน้นที่ข้อดีของครู

การให้คำปรึกษาแนะนำควรคำนึงถึงความต้องการและปัญหาของครู ปัญหาที่ครูส่วนใหญ่ประสบอยู่และต้องการความช่วยเหลือ พอสรุปได้ดังนี้

#### 1. การจัดการเรียนการสอน

ครูต้องการคำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับวิธีสอนใหม่ ๆ การสอนตามหลักสูตรใหม่ คำแนะนำในการจัดการเรียนการสอนในแนวที่ให้นักเรียนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น โดยที่ในขณะเดียวกันครูก็สามารถนำประสบการณ์ที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์และช่วยให้เด็กเกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น การใช้วิธีการและสื่อต่าง ๆ เข้าช่วยในการสอนชั้นเรียนที่มีนักเรียนมาก โคนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของเด็ก ตลอดจนวิธีการวัดและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ สรุปได้ว่าครูผู้สอนมีความต้องการความช่วยเหลือในหลายประเด็น เช่น การจัดทำแผนการสอน การจัดกิจกรรมการสอน การวัดและประเมินผล การกรอกแบบฟอร์มและรายงานต่าง ๆ การจัดห้องเรียนให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ฯลฯ ผู้บริหารจึงต้องศึกษาความต้องการของครูและเตรียมการให้คำปรึกษาเพื่อช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวให้ลุล่วงไปโดยเร็ว

#### 2. การควบคุมชั้นเรียนและการแก้ปัญหาของเด็ก

การควบคุมชั้นเรียนเป็นปัญหาสำคัญสำหรับครู ผู้บริหารควรแนะนำวิธีการที่ควรสร้างความคุ้นเคยกับเด็ก ทำให้เด็กไว้วางใจครู แต่ในขณะเดียวกัน ต้องดูแลให้เด็กมีวินัย รู้จักกาลเทศะและมีความรับผิดชอบ โดยพูดกับเด็กนักเรียนอย่างจริงจังและมีกติกาก

การที่ครูจะควบคุมชั้นเรียนได้ผลดีนั้น ครูจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างด้วย กล่าวคือ ครูจะต้องเป็นคนตรงต่อเวลา ปฏิบัติหน้าที่ตามตารางเวลาที่กำหนดไว้ เช่น เมื่อโรงเรียนเข้า ครูต้องพร้อมที่จะสอน ต้องรู้จักบริหารเวลาให้เหมาะสมเมื่อถึงเวลาเปลี่ยนกิจกรรมต้องทำอย่างรวดเร็ว ในช่วงต้นปีการศึกษาต้องพยายามจำชื่อเด็กให้ได้

### 3. บุคลิกภาพ แรงจูงใจ และการพัฒนาตน

บุคลิกภาพและแรงจูงใจในการทำงานเป็นปัญหาสำคัญของครู ครูประถมศึกษาจำเป็นต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม มีแรงจูงใจในการทำงาน และพร้อมที่พัฒนาตนอยู่เสมอ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา, 2526)

สรุป การให้คำปรึกษาเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจะช่วยแก้ปัญหาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และพัฒนาการสอนได้ตรงจุด ผู้บริหารอาจให้คำปรึกษา แนะนำ โดยการพูดคุย ชักถาม กระตุ้นให้ครูวิเคราะห์ปัญหาและหาวิธีแก้ปัญหา การให้คำปรึกษาจะประสบความสำเร็จต้องขึ้นกับความไว้วางใจของครูกับผู้บริหารด้วย

#### 1.3 การสังเกตการสอน

การสังเกตการสอนเป็นวิธีการที่จะช่วยแก้ปัญหาการสอนได้อย่างตรงจุด การสังเกตการสอนเป็นกิจกรรมที่ผู้สังเกตจะสามารถให้ความช่วยเหลือแก่ครูได้โดยตรง ครูจะไม่รู้สึกโดดเดี่ยวโดยปราศจากที่ปรึกษา ในการสังเกตการสอน ครูจะได้ผลย้อนกลับ และได้มีส่วนร่วมในการวางแผนปรับปรุงการเรียนการสอน กลิคแมน (Glickman, 1990) ได้สรุปผลการวิจัยหลายเรื่องซึ่งชี้ให้เห็นว่าครูผู้ได้รับผลย้อนกลับเกี่ยวกับการสอนของตนมากที่สุดเป็นผู้ที่มีความพอใจการสอนมากที่สุด และครูที่ต้องการความช่วยเหลือมักจะขอความช่วยเหลือจากเพื่อนครูเป็นอันดับแรก และขอความช่วยเหลือจากศึกษานิเทศก์หรือผู้บริหารเป็นอันดับสอง การที่ครูให้ความช่วยเหลือกัน และเป็นพี่เลี้ยงให้เพื่อนครูมีผลดีต่อเจตคติของครูเป็นอย่างมาก

การสังเกตการสอน เป็นกลวิธีการนิเทศวิธีหนึ่งที่มุ่งหวังให้ครูสามารถพัฒนา หรือปรับปรุงพฤติกรรมการสอนให้มีประสิทธิภาพ โดยการใช้ข้อมูลย้อนกลับ จากการสังเกตการสอนของผู้สังเกตเพื่อให้ครูสามารถเลือกวิธีการแก้ปัญหา หรือพัฒนาพฤติกรรมการสอนให้ดีขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540) ได้เสนอกระบวนการสังเกตการสอนมี 5 ขั้นตอน คือ

1. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้สังเกตกับครู
2. การปรึกษาหารือหรือเตรียมการสอน
3. การสังเกตการสอน
4. การวิเคราะห์พฤติกรรมการสอนร่วมกัน
5. การปรับปรุงการสอน

Glickman (1990) ได้เสนอการสังเกตการสอนโดยใช้กระบวนการนิเทศแบบ  
คลินิกไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประชุมก่อนการสังเกตการสอน
2. การสังเกตการสอน
3. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการสอน
4. การประชุมหลังการสังเกตการสอน
5. ประชุมวิเคราะห์ขั้นตอนที่ 1 – 4

สรุปได้ว่าการสังเกตการสอนเป็นวิธีการที่จะช่วยแก้ปัญหาการสอนของครูให้ตรงจุด  
การสังเกตการสอนเป็นกิจกรรมที่ผู้นิเทศจะสามารถให้ความช่วยเหลือครูได้โดยตรง ครูจะ  
ไม่รู้สึกโดดเดี่ยวโดยปราศจากที่ปรึกษา ในการสังเกตการสอนครูจะได้ผลย้อนกลับ และได้มี  
ส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน

#### 1.4 การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน

การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน หมายถึง ความรู้ ความสามารถ  
ทักษะของครูในการดำเนินการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนนักเรียนที่ตนรับผิดชอบ  
ตลอดจนการดำเนินการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาด้านการวัดและประเมินผลแก่ครู การจัด  
สร้างเครื่องมือ และการประเมินผลงานต่าง ๆ ของกลุ่มโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวัดและประเมินผลนับเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่ง ในกระบวนการเรียน  
การสอน เพราะการวัดและประเมินผลจะทำให้ครูได้ทราบว่าการดำเนินการเรียนการสอนไป  
แล้วนั้นบรรลุตามความมุ่งหมายมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่ช่วยให้ครูนำไปพิจารณาหา  
วิธีการแก้ไขข้อบกพร่องและจุดอ่อนในด้านต่าง ๆ ได้ถูกต้อง ดังนั้น ครูต้องมีความรู้ความเข้าใจ  
ในเรื่องการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการเรียน  
การสอนนักเรียนนั้นประสบผลสำเร็จสามารถนำเอาผลไปปรับปรุงการสอนของตน ได้อย่าง  
ถูกต้อง โดยตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 เน้นให้ครูประเมิน  
ผล เพื่อนำผลมาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนมากกว่าการสอนเพื่อสอบ (กรมวิชาการ, 2522)  
โดยได้กำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้ไว้ในสมุดประจำชั้น (แบบ ป. 02) ซึ่งเป็นจุดประสงค์  
สำคัญของการเรียนการสอนในแต่ละเรื่อง ซึ่งถือว่าเป็นจุดประสงค์ต่ำสุดที่นักเรียนจะต้องมีและ  
ทำได้และส่วนใหญ่จะอยู่ในจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม แต่อาจมีบางจุดที่พฤติกรรมที่คาดหวัง  
ไม่อาจวัดได้โดยง่าย ดังนั้นครูจะต้องเขียนใหม่ให้ชัดเจนหรือเรียกว่าขยายจุดประสงค์การเรียนรู้  
การวัดและประเมินผลจึงดำเนินการตามจุดประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนดซึ่ง วรสุดา บุญยโวโรจน์  
(2526) ได้เสนอแนะแนวทางปฏิบัติในการวัดและประเมินผลตามจุดประสงค์การเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับจุดประสงค์การเรียนรู้และรวบรวมจุดประสงค์ที่ต้องการวัดทั้งหมด
2. เรียงจุดประสงค์เหล่านั้นตามลำดับขั้นตอนการเรียนรู้ ตลอดจนวิเคราะห์หาจุดประสงค์ปลายทางของกลุ่มประสบการณ์ที่ทำการวัด
3. เลือกหาเครื่องมือในการวัดผลที่เหมาะสม เครื่องมือวัดผลจะเป็นไปตามลักษณะของจุดประสงค์การเรียนรู้ เช่น ถ้าเป็นจุดประสงค์ด้านความรู้ความคิดจะวัดด้วยแบบทดสอบ การสัมภาษณ์หรือสอบปากเปล่า แต่ถ้าเป็นด้านปฏิบัติจะใช้การสังเกตสอบปากเปล่า การตรวจผลงาน เป็นต้น
4. สร้างเครื่องมือวัดผลตามที่วางแผนไว้
5. ทำการวัดและรวบรวมผล
6. ตีค่าผลการวัดเพื่อนำผลไปปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอนของนักเรียนและวิธีสอนของครู ตลอดจนการตัดสินผลการเรียนขั้นของนักเรียน

อีเบล Ebel (อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2527) กล่าวว่าครูทุกคนควรมีความรู้ เกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษาอยู่ในขอบข่ายต่าง ๆ 6 ด้าน คือ

1. ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือวัดผลการเรียนรู้
2. ความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์โดยอาศัยเครื่องมือวัดผลที่มีคุณภาพเป็นเกณฑ์ในการตัดสิน
3. ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการสร้างเครื่องมือ
4. ความรู้เกี่ยวกับการเลือกใช้เครื่องมือวัดผลให้เหมาะสม
5. ความรู้เกี่ยวกับวิธีการวัดและประเมินผล
6. ความรู้เกี่ยวกับการแปลความหมายของคะแนน

สรุปได้ว่า การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียนถือว่าเป็นงานหลักของโรงเรียนที่บุคลากรทุกฝ่ายจะต้องร่วมมือร่วมใจกันพัฒนาและส่งเสริมให้การจัดการเรียนการสอนประสบผลสำเร็จ เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนานักเรียนไปสู่ความมีคุณภาพประสิทธิภาพที่สูงสุด ในการประเมินผลการจัดการเรียนการสอนนั้น ควรประเมินทุกด้านมิใช่เน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมาใช้ประเมินเพียงอย่างเดียว ควรประเมินทั้ง “ผู้เรียน ผู้สอน สื่อการเรียนการสอน และผลการเรียนการสอน”

ดังนั้น ในการให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรงนั้น สามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการเรียนการสอนได้ ซึ่งจะพบว่าครูในโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการ

สอนอย่างสูงมักจะได้รับความช่วยเหลือของครูโดยตรงจากผู้บริหาร หรือบุคคลที่ครูให้การเคารพนับถือได้ช่วยเหลือ เปรียบเสมือนเป็นการนิเทศแบบคลินิกที่เป็นวิธีการและโครงสร้างที่ควรนำมาใช้เพื่อช่วยเหลือครูโดยตรงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. การเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ

สิ่งจำเป็นสิ่งแรกสำหรับการสอนที่มีประสิทธิผลก็คือ ครูต้องมีความรู้อย่างถ่องแท้ในวิชาที่ตนจะสอน (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2538) นั่นคือ ครูต้องมีคุณสมบัติทางวิชาชีพและคุณสมบัติส่วนตัว และมีความรู้ในงานของครู

### 2.1 คุณสมบัติทางวิชาชีพ (Profession Qualities) คือ

1. มีความรู้ในสาขาวิชา / สาขาที่ตนเองสอน
2. มีความเข้าใจในตัวผู้เรียน
3. มีความเข้าใจหลักการสอนและทักษะต่าง ๆ
4. มีความเข้าใจทั่วไปในความรู้สาขาอื่น ๆ
5. เข้าใจและประทับใจในอาชีพครู

### 2.2 คุณสมบัติส่วนตัว (Personal Qualities) คือ

1. มีบุคลิกภาพส่วนตัว อริยาบถ มารยาทดี มีเสียงน่าฟัง
2. เฉลียวฉลาด มีความมั่นคงทางอารมณ์ และการควบคุมตนเอง
3. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความเมตตากรุณาช่วยเหลือผู้อื่น อุตุน
4. มีบุรณการ มีความน่าเชื่อ มีความซื่อสัตย์ มีความจงรักภักดี
5. มีความยืดหยุ่น มีความคิดสร้างสรรค์
6. มีความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือสังคม
7. มีความยุติธรรม มีความทนทาน
8. มีอารมณ์ขัน มีความร่าเริง มีความกระตือรือร้น

### 2.3 งานของครู (THE TEACHER ' JOB)

ความรู้ หน้าที่ และความรับผิดชอบของครูจะช่วยให้ครูตระหนักว่าทำไมการสอนจึงซับซ้อน และเป็นงานหลายด้านที่ต้องการคุณลักษณะ และความสามารถต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (สารพัฒนาหลักสูตร, 2538)

1. ชี้นำกระบวนการเรียนรู้
2. ให้คำปรึกษาและการแนะแนว



3. สนับสนุนกิจกรรมเสริมหลักสูตร
4. ทำงานร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน
5. หน้าที่รับผิดชอบทางวิชาชีพ

ซึ่งจะเห็นได้ว่า ครูจะต้องมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการสอนและการหาความรู้เพิ่มเติมอยู่อย่างสม่ำเสมอ ในที่นี้จะกล่าวถึง หน้าที่รับผิดชอบทางวิชาชีพ เป็นหน้าที่ของครูในการปรับปรุงตนเองโดยการชำระรักษามาตรฐานที่สูงของความประพฤติส่วนตัวและทางวิชาชีพ และโดยการเจริญงอกงามทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ครูที่รักงานของตนจริง ๆ จึงมีความภาคภูมิใจในอาชีพของตน (สารพัฒนาหลักสูตร, 2538) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้ส่งเสริมให้ครูได้มีการจัดทำแฟ้มสะสมผลงาน (Portfolio Assessment) หรือแฟ้มสะสมผลงานดีเด่นของครู หรือเป็นงานที่ก้าวหน้าของครู แฟ้มสะสมผลงานจะเป็นข้อมูลประกอบการศึกษา การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของครูได้

### 2.3.1 แฟ้มสะสมงาน (Portfolio Assessment)

ความหมายของแฟ้มสะสมงาน คือ การสร้างผลงานและเก็บสะสมผลงานอย่างเป็นระบบไว้ในแฟ้มผลงานการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถใช้เป็นเอกสารที่แสดงถึงการพัฒนาความเจริญงอกงามในด้านความสามารถ เจตคติ ทักษะ และความมุ่งมั่นปรารถนาที่จะพัฒนาผลงานให้เป็นผลงานที่มีคุณค่า

แฟ้มสะสมผลงานของครู จะเป็นแฟ้มที่แสดงผลงานดีเด่นในด้านการพัฒนาการเรียนการสอน ดังนั้นเนื้อหาในแฟ้มผลงานของครูมีส่วนประกอบดังนี้

1. ประวัติส่วนตัว
2. กิจกรรมสำคัญ
  - การเข้าศึกษา อบรม ดูงาน
  - การร่วมโครงการพัฒนา
  - การได้รับรางวัล คำยกย่อง
  - การเป็นวิทยากรและเอกสารเผยแพร่
3. งานที่พัฒนาการเรียนการสอนในด้านต่าง ๆ
4. ความภาคภูมิใจในผลงาน

### 2.3.2 ประโยชน์ของแฟ้มสะสมผลงาน

1. เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี เพื่อติดตามความก้าวหน้าของการเรียนการสอนทุกระยะ

2. เป็นที่รวมผลงานของครูและนักเรียน ตลอดจนข้อสนเทศต่าง ๆ ทั้งเชิง ปริมาณและคุณภาพ

3. เป็นสิ่งที่ช่วยกำกับการพัฒนาการทำงานของครู และการเรียนของ ผู้เรียน เนื่องจากมีผลงานสะสมที่จะสามารถตรวจสอบได้

4. ใช้เป็นเครื่องมือประเมินตนเอง เป็นการฝึกให้รู้จักประเมินปรับปรุง ตนเอง ตลอดจนวางเป้าหมายของตนเองได้อย่างเหมาะสม

5. ใช้เป็นแหล่งกระตุ้นหรือเสริมกำลังใจ และสนับสนุนให้ทุกคนมีโอกาสที่ จะประสบความสำเร็จตามอัธยาศัยของตน

6. สร้างความภาคภูมิใจ ความเป็นเจ้าของและความเชื่อมั่นในตนเอง

7. เป็นแนวทางที่เที่ยงตรงในการประเมินผลตามสภาพความเป็นจริง

8. ให้ความหมายของกิจกรรมที่ครูและนักเรียนได้กระทำในชั้นเรียน

9. เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาประเมินผลทางปฏิบัติงานของข้าราชการ ครู ทั้งในด้านความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ เพื่อเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น (สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการครู, 2540)

สรุปได้ว่า การสร้างเสริมประสบการณ์ทางวิชาชีพ นอกจากหน่วยงาน ระดับสูงจะช่วยสร้างเสริมประสบการณ์ทางวิชาชีพและครูผู้ปฏิบัติจะต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีผลกระทบต่อการเรียนรู้ของคนใน สังคมการพัฒนาของครูผู้สอนต้องมีการปรับปรุงตัวเองให้ทันรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงนี้

### 3. การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม

การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม เกิดจากการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม ซึ่งเป็น หัวใจสำคัญของการพัฒนาว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นหลัก สำคัญ การที่จะต้องสร้าง หรือพัฒนาทีม โดยการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะให้กับสมาชิกและจะ ต้องตั้งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่มทั้งในลักษณะของบุคคลและของกลุ่ม โดยทุกคนใน กลุ่มจะต้องมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ความคิดริเริ่ม การแก้ปัญหาของกลุ่ม

ซึ่ง อรุณ รัชธรรม (2530) กล่าวถึงการสร้างกลุ่มหรือทำงานกันแบบทีมว่าเป็น วิธีการเปลี่ยนแปลงในด้านของการพัฒนาองค์การ ซึ่งจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ

1. ความเข้าใจและความรับผิดชอบร่วมกัน
2. ติดต่อกันอย่างเปิดเผย
3. มีความไว้วางใจกันและกัน
4. สนับสนุนร่วมมือกัน

5. การบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ
6. พัฒนาการใช้แนวทางของความคิดเรื่องกลุ่มอย่างเหมาะสมกับกลุ่ม
7. ใช้ทักษะของบุคคลของกลุ่มให้เป็นประโยชน์
8. พัฒนาลักษณะผู้นำ

เอกชัย กิสุขพันธ์ (2538) กล่าวว่า การสร้างทีมมีขั้นตอนการสร้างทีม ดังนี้

1. การกำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำ หมายถึง ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการกำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำ วัตถุประสงค์ของการทำงานนั้น หน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนก่อนที่จะมีการประชุมชี้แจงให้สมาชิกทราบ โดยพร้อมจะเปลี่ยนแปลงได้ถ้าสมาชิกมีข้อเสนอแนะที่ดี หรือมีความจำเป็นที่จะเปลี่ยนแปลง
2. สร้างความเข้าใจกับสมาชิก เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็นและการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์ในการทำงานคืออะไร ทำไมจึงต้องทำงานนี้ มาตรฐานในการทำงานมีอะไร เป็นต้น ผลจากการสร้างความเข้าใจกับสมาชิกโดยให้มีส่วนร่วมนี้จะทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันกับทีมงานอย่างมากทีเดียว
3. ระดมความคิด เมื่อผู้บริหารกับทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ในการทำงาน สิ่งที่ต้องการจากการทำงาน ตลอดจนเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะทำแล้ว ในขั้นนี้เป็น การระดมความคิดของสมาชิกทุกคนของทีมในเรื่องเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ ทักษะการทำงานที่มีอยู่ และข้อจำกัดต่าง ๆ ในการทำงาน สำหรับวิธีการระดมความคิดให้ได้ผลนั้นควรใช้เทคนิคการระดมสมอง (Brain storming)
4. คัดเลือกความคิด เป็นการพิจารณาความคิดต่าง ๆ ที่ได้จากการระดมสมอง โดยเฉพาะวิธีการปฏิบัติงาน ขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารและทีมงานเห็นว่าดีที่สุดเพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงาน
5. กำหนดแผนปฏิบัติงาน หมายถึง การวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และเพื่อให้สมาชิกของทีมทุกคนรับทราบแผนงานตรงกันว่า ใครมีหน้าที่ทำอะไรบ้าง ทำที่ไหนและเมื่อใด ผู้บริหารจะต้องแน่ใจว่าสมาชิกของทีมงานทุกคนเข้าใจตรงกันว่าแต่ละคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไรบ้างในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามแผน
6. การปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการกำกับ และตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอในขั้นการปฏิบัติตามแผนนี้ผู้บริหารอาจจะไม่ต้องลงมือปฏิบัติเองแต่ต้องคอยส่งเสริม สนับสนุน สั่งการ ให้คำแนะนำและกระตุ้นให้กำลังใจแก่ลูกทีม
7. การประเมินผล เป็นการสรุปผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าของการทำงาน คุณภาพของผลงาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นวิธีการ

ดำเนินงานที่ได้ผลซึ่งควรจะปฏิบัติต่อไป ตลอดจนประสบการณ์ที่จะได้จากการปฏิบัติงาน เป็นต้น

จำนง พรายแยมแซ (2534) กล่าวว่า ก่อนที่ผู้บริหารจะเข้าไปจัดการให้มีการทำงานเป็นทีมนั้น ควรจะทำความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของการทำงานเป็นทีมเสียก่อนว่ามีปัจจัยเงื่อนไขในเรื่องต่าง ๆ อะไรบ้าง จึงจะทำให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จโดยทุกคนร่วมมือร่วมใจกันทำงาน มิใช่เพียงแต่ได้ชื่อว่ามีการทำงานกันเป็นทีม ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ตามคำสั่งแต่งตั้งของผู้บริหาร แต่ในทางปฏิบัติกลับเป็นแบบต่างคนต่างทำ หรือมีฉะนั้นก็ทำด้วยความจำใจตามคำสั่งโดยที่ผู้ร่วมทีมมิได้มีความรู้สึกที่ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมหรือมีส่วนรับผิดชอบในทีมเท่าที่ควร

1. ปัจจัยเงื่อนไขในการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะประสบความสำเร็จเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความช่วยเหลือและความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกทุกคนในทีมโดยผู้ที่อยู่ในทีมมีความรู้สึกที่ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีม ความรู้สึกดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อทุกคนมีเป้าหมายตรงกันในการทำงาน เช่น ในการจัดการเรียนการสอน ผู้ที่อยู่ในทีมทุกคนควรจะมองเห็นตรงกันถึงเป้าหมายและความสำคัญของการจัดการเรียนการสอนว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ในเรื่องต่าง ๆ อะไรบ้าง ไม่ใช่ว่าต่างคนต่างมีเป้าหมายไปคนละอย่าง เช่น บางคนอาจจะมุ่งเน้นไปในเรื่องของรายได้ แต่บางคนมุ่งในเรื่องของคุณลักษณะ เป็นต้น ทำให้การทำงานเป็นไปคนละทิศคนละทางไม่ประสานสอดคล้องกัน เพราะมองเห็นเป้าหมายไม่เหมือนกัน

นอกจากจะมีเป้าหมายตรงกันแล้ว ผู้ที่อยู่ในทีมควรมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกันจึงจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกัน โดยในการดำเนินงานควรมีกระบวนการที่จะช่วยชี้ให้เห็นชัดเจนถึงแนวทางในการดำเนินงานว่าจะปฏิบัติอย่างไร และผู้ที่อยู่ในทีมแต่ละคนจะมีหน้าตาอย่างไร จึงจะมีส่วนร่วมในทีมงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

ถ้าผู้บริหารสามารถจัดการให้เกิดเงื่อนไขต่าง ๆ ตามที่กล่าวข้างต้น คือทำให้ครูทุกคนหรือครูส่วนใหญ่มีเป้าหมายตรงกันหรือมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน พร้อมกันนั้นก็มุ่งการทำงานไปสู่เป้าหมายดังกล่าวและมีกระบวนการที่ชี้ให้เห็นแนวทางปฏิบัติ และหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่อยู่ในทีม ก็จะช่วยให้งานเป็นทีมดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยมีผู้บริหารหรือผู้นำทีมคอยดูแลให้ผู้ร่วมทีมมีความสุขในการทำงานพอสมควรถ้าปราศจากเงื่อนไขดังกล่าวนี้ การทำงานเป็นทีมก็อาจจะเป็นเพียงรูปแบบ แต่มิได้มีผลการปฏิบัติงานเป็นทีมอย่างแท้จริง

2. การทำงานเป็นทีม อาจจะถูกประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การจัดการให้ครูในโรงเรียนมีเป้าหมายและมองเห็นปัญหาพร้อมกัน

วิธีการจัดการให้ครูทำงานเป็นทีมนั้น น่าจะเริ่มที่การทำให้ครูมีเป้าหมายตรงกัน และมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันเสียก่อน โดยการดำเนินงานในเรื่องนี้ อาจจะทำให้ได้ 2 วิธี ดังนี้

1) การให้การนิเทศหรือทำความเข้าใจกับครูทั้งโรงเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร โดยผู้บริหารอาจจะเป็นผู้ให้การนิเทศ หรือเชิญผู้รู้ เช่น ศึกษานิเทศก์หรือบุคคลอื่น ๆ ที่มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการนิเทศมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนทำการวิเคราะห์เป้าหมายตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรร่วมกับครู จนเกิดความเข้าใจว่าเป้าหมายของการจัดการเรียนการสอนมีได้อยู่ที่การให้ทักษะและความรู้เพียงอย่างเดียว แต่จะอยู่ที่การสอนเพื่อให้เด็กรู้จักคิด วิเคราะห์ มองเห็นช่องทางในการประกอบอาชีพ และมีคุณลักษณะที่ดีต่อการทำงาน และการดำเนินการในด้านอื่น ๆ (เช่น เรียนต่อ ออกไปเป็นสมาชิกในสังคม) ซึ่งการที่จะจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามเป้าหมายดังกล่าวนี้ จะต้องมีการประกอบของการจัดการเรียนการสอนในหลาย ๆ วิชามาผสมผสานกัน และวิชาต่าง ๆ จะเป็นประโยชน์เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เช่น การฝึกให้เด็กมีระเบียบวินัย และรู้จักเคารพกติกาในวิชาพลศึกษา ย่อมเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนวิชาอาชีพ หรือการฝึกให้เด็กมีความรับผิดชอบในวิชาอาชีพ ย่อมเป็นประโยชน์ต่อการเรียนวิชาอื่น ๆ ด้วย เป็นต้น เพราะฉะนั้นการเรียนการสอนวิชาต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นวิชาสามัญ วิชาอาชีพ หรือวิชาอื่น ๆ ย่อมนำไปสู่เป้าหมายร่วมกันตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรได้อย่างครบถ้วน ถ้าขาดวิชาใดวิชาหนึ่งก็จะทำให้ขาดความสมบูรณ์ไป ดังนั้น ในการจัดการเรียนการสอนวิชาต่าง ๆ ควรจะดำเนินการให้เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ถ้าสามารถทำให้ครูทุกคนเข้าใจในภาพรวมและแนวทางปฏิบัติโดยมีเป้าหมายที่ตรงกันดังนี้แล้ว การจัดการให้มีการทำงานเป็นทีมเพื่อช่วยกันคิดและช่วยกันทำ ในขั้นต่อไปก็จะทำได้ง่ายและสะดวกขึ้น

2) การจัดการให้ครูมองเห็นปัญหา และมีจิตสำนึกร่วมกันในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การจัดการดังกล่าวอาจจะทำในรูปของการระดมสมองบุคลากรในโรงเรียน โดยอาจจะใช้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือใช้วิธีถามคำถามเพื่อกระตุ้นให้ครูช่วยกันคิดวิเคราะห์ เช่น เอาข้อมูลมาแสดงให้ครูเห็นเกี่ยวกับเด็กที่จบออกไปแล้วไม่ได้เรียนต่อ ปัญหาคนในชนบทออกไปขายแรงงานในกรุงเทพฯ หรือในเมือง ถูกเอารัดเอาเปรียบในเรื่องแรงงาน หรือมีฉะนั้นก็ถูกมอมเมาให้มีค่านิยมในการบริโภค เห็นความสำคัญของวัตถุมากกว่าจิตใจ เห็นความฟุ้งเฟ้อของสังคมเมืองว่าเป็นเรื่องที่ติงาม ในขณะที่มองเห็นชีวิตความเป็นอยู่เรียบง่ายในชนบทว่าเป็นเรื่องที่ต่ำต้อย นำเมื่อ เมื่อเรียนจบออกไปก็มุ่งที่จะทำงานในสถานประกอบการ ถ้าไม่ได้อานตามที่มุ่งหวังก็อยู่กับบ้านเฉย ๆ ไม่ยอมช่วยพ่อแม่ทำนาเพราะ



เห็นว่าเป็นงานที่ต่ำต้อย สภาพต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมมีผลสะท้อนกลับมายังโรงเรียนเพราะจะทำให้ผู้ปกครองไม่เห็นประโยชน์ในการส่งลูกเข้ามาเรียนในโรงเรียนที่ครูสอน ถ้าไม่หาทางแก้ไข โรงเรียนก็จะต้องอยู่ไม่ได้ เพราะไม่มีเด็กมาเรียน

## ขั้นที่ 2 การจัดการเพื่อให้มีการวางแผนในการดำเนินงานหรือแก้ปัญหา ร่วมกัน

เมื่อทุกฝ่ายมองเห็นเป้าหมายและตระหนักในปัญหาร่วมกัน และมีสำนึกร่วมที่จะดำเนินการเพื่อนำไปสู่เป้าหมายหรือแก้ปัญหานั้น ๆ แล้ว ก็มาถึงขั้นตอนของการวางแผน ซึ่งควรจะเป็นเรื่องที่ทุกคนควรมีส่วนร่วมเช่นเดียวกันเพื่อให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ เพราะทุกคนมีส่วนช่วยกันคิด ไม่ได้เกิดจากความคิดของคน ๆ เดียว หรือคนกลุ่มเดียว ซึ่งอาจจะไม่ครอบคลุมกว้างขวางมากพอ นอกจากนั้น การมีส่วนร่วมในการวางแผนจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนต่อไป การบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการวางแผนร่วมกันนี้อาจจะใช้วิธีระดมสมองโดยการถามคำถาม และการให้ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบแนวทางต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อประกอบการพิจารณา และเป็นการกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดในการดำเนินงานที่จะทำต่อไปได้อย่างชัดเจนมากขึ้น

## ขั้นที่ 3 การบริหารจัดการเพื่อให้ทีมทำงานอย่างมีความสุข

การทำงานเป็นทีมจะประสบความสำเร็จได้เมื่อทุกฝ่ายมีความเต็มใจ และพอใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและแผนที่ตกลงกันไว้ การทำงานในลักษณะดังกล่าวนี้ ควรมีการแบ่งงานกันให้ชัดเจน เหมาะสมกับวัยและความรู้ ความสามารถ ฯลฯ ของแต่ละคน และในขณะเดียวกันก็ให้มีการประสานสัมพันธ์ระหว่างงานต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ พร้อมกันนั้น ก็ควรมีการปลุกจิตสำนึกเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย โดยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ได้ผลตามที่ต้องการมากขึ้น ในการทำงานควรให้เกียรติซึ่งกันและกันในการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ โดยเฉพาะผู้บริหารควรรับฟังความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ควรใช้ความคิดของตนเองเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ ซึ่งจะเป็นการสกัดกั้นความคิดของคนอื่น ๆ และทำให้ผู้ที่ทำงานเป็นทีมหมดขวัญและกำลังใจ

3) ผลดีของการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะมีผลดีหรือมีส่วนช่วยแก้ปัญหาในข้อจำกัดของการบริหารด้านการเรียนการสอนวิชาชีพได้ไม่มากก็น้อย เช่น

1. ช่วยทำให้ทุกคนมีความคิดและความเข้าใจในกระบวนการจัดการเรียนการสอนวิชาชีพตรงกัน ไปในทิศทางเดียวกัน

2. ช่วยทำให้ครู-อาจารย์ทุกฝ่าย ทุกคนเกิดความสามัคคีช่วยทำให้เกิดการประสานสัมพันธ์อันดีต่อการทำงานของแต่ละฝ่ายทั้งในสายวิชาสามัญและสายวิชาอาชีพ
3. ช่วยทำให้เกิดความคิดริเริ่มต่อการพัฒนางานที่ดีร่วมกัน
4. ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งทั้งด้านความคิด การกระทำของทุกฝ่ายลงได้
5. เป็นการช่วยให้เกิดการบริหารจัดการแบบกระจายคน กระจายงาน และทำงานเป็นทีมอย่างจริงจัง
6. ช่วยสร้างบรรยากาศการบริหารแบบประชาธิปไตยมากขึ้น
7. ช่วยทำให้ครู-อาจารย์มีขวัญกำลังใจที่จะร่วมกันแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนวิชาอาชีพได้มากขึ้น
8. ช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถจัดการเรียนการสอนในด้านวิชาอาชีพในท่ามกลางความขาดแคลนให้บรรลุผลตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรได้

4) ปัญหา อุปสรรคในการทำงานเป็นทีมและแนวทางแก้ไข ถึงแม้ว่าการทำงานเป็นทีมจะมีผลดีดังกล่าวข้างต้น แต่ในการจัดการให้มีการทำงานเป็นทีมนั้นอาจจะมีความอุปสรรคบางประการ เช่น อาจจะมีปัญหาที่ครูบางคนชอบทำงานคนเดียว เพราะคิดว่าการทำงานด้วยกันหลาย ๆ คนนั้น มักจะมีปัญหาความขัดแย้ง ตกลงกันไม่ค่อยได้ เสียเวลา เป็นต้น จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจและสร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้นกับครูดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สำหรับในเรื่องของความขัดแย้งนั้นย่อมเกิดขึ้นได้เป็นธรรมดาสำหรับการทำงาน แต่ก็เป็นเรื่องที่สามารถหลุดจากตกลงกันได้โดยใช้เหตุผล เรื่องต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อาจจะเสียเวลาเล็กน้อย แต่ก็เกิดผลดีในแง่ที่ได้มีการพูดและคิดเกี่ยวกับปัญหาเหล่านั้น อันจะนำไปสู่การแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาและการทำงานเป็นทีมต่อไป

สรุปได้ว่าการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม ขึ้นอยู่กับผู้บริหารถ้าผู้บริหารได้บริหารจัดการองค์กรในรูปแบบเป็นทีมให้ดีแล้ว อาจจะช่วยแก้ปัญหาหรือลดอุปสรรคลงได้และยังจะเป็นส่วนช่วยให้ครู - อาจารย์ทุกฝ่ายทุกคนเกิดความสุขในการทำงานร่วมกัน มีความคิด เจตคติที่ดีต่อวิชาอาชีพ และจะเป็นผลพวงไปถึงผู้ปกครอง ชุมชน ซึ่งเท่ากับเป็นการถ่ายโยงวิธีการอยู่ร่วมกันและการทำงานอย่างเป็นทีมไปสู่สังคมของท้องถิ่นและโดยส่วนรวมอีกด้วย การที่จะทำงานเป็นทีมได้นั้น จะต้องเกิดจากความเข้าใจที่ถูกต้องของผู้บริหาร และครูอาจารย์ และการมองเห็นประโยชน์ตลอดจนความจำเป็นของการทำงานเป็นทีมเสียก่อน จึงจะนำไปสู่แนวทางปฏิบัติที่ร่วมกันคิด และร่วมกันทำเป็นทีมได้ต่อไป

#### 4. การพัฒนาหลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตร ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจและสามารถพัฒนาหลักสูตรให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนจึงต้องคอยประเมินผลการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาการของเด็ก ซึ่งจะช่วยให้ทราบปัญหาข้อบกพร่องของหลักสูตร เป็นข้อมูลย้อนกลับในการนำมาพิจารณาถึงการพัฒนาหลักสูตร ในที่นี้จะกล่าวถึงบทบาทของบุคลากรในการพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้และการประเมินหลักสูตร ดังนี้

##### 4.1 บทบาทของบุคลากรในการพัฒนาหลักสูตร

บุคลากรในโรงเรียนอันประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูผู้สอน นักเรียนและฝ่ายสนับสนุนการสอน จะต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งได้มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรไว้ดังนี้

กาญจนา คุณารักษ์ (2527) กล่าวว่า

1. บทบาทของนักเรียนในการพัฒนาหลักสูตร นักเรียนควรจะได้มีส่วนร่วมในการร่างหลักสูตรของตนเอง เปรียบเสมือนการเล่นละคร นักเรียนจะทำได้ดี ถ้านักเรียนเป็นผู้ตัดสินใจว่าตนเองต้องการที่จะแสดงเป็นตัวอะไรเกี่ยวกับเรื่องโอกาสในการเรียนรู้ นักเรียนจะเลือกเรียนจากโปรแกรมที่โรงเรียนได้จัดไว้เพื่อให้บริการแก่ประชาชน และในฐานะที่นักเรียนเป็นสมาชิกของประชากรกลุ่มนั้น ไม่ว่านักเรียนจะอยู่ในช่วงการของการศึกษาในระดับใด เช่น ประถมศึกษา มัธยมศึกษา อุดมศึกษา นักเรียนควรที่จะเลือกโปรแกรมเองได้ นักเรียนจะต้องเป็นผู้ที่สามารถรวบรวม ยอมรับหรือไม่ยอมรับหลักสูตรที่โรงเรียนจัดให้และในฐานะของสมาชิกของกลุ่มประชากร นักเรียนมีโอกาสที่จะใช้วุฒิภาวะของตนเอง ช่วยในการวางแผนโปรแกรมทั้งหมด ในกระบวนการของการพัฒนาหลักสูตรนี้ นักเรียนเป็นผู้มีส่วนร่วม แต่ นักเรียนไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำทางหลักสูตร

2. บทบาทของบุคคลต่าง ๆ ในโรงเรียน ที่จะเป็นผู้นำหลักสูตรในสาขาวิชาต่าง ๆ และบุคคลอื่น ๆ ที่มีส่วนร่วมช่วยเหลือในเรื่องการสอนและการแนะนำผู้เรียนแต่ละคน ผู้พัฒนาหลักสูตรควรจะเป็นผู้นำที่มีความรู้ ความชำนาญในระบบวิธีการพัฒนาหลักสูตร เป็นบุคคลซึ่งสามารถแปลงความมุ่งหมายไปสู่ขอบเขตหลักสูตร การออกแบบหลักสูตร ขั้นตอนของการเรียนการสอน และการประเมินผล ผู้นำในลักษณะนี้จะได้มาจากครูในสาขาวิชาต่าง ๆ จากวิทยากรที่มีความชำนาญพิเศษเฉพาะเรื่อง จากผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาหลักสูตร ผู้อำนวยการศูนย์ให้คำปรึกษาและแนะแนว และผู้บริหาร บุคคลเหล่านี้เป็นที่ต้องการของระบบกระบวนการวางแผนเพื่อพัฒนาหลักสูตร

3. ผู้มีส่วนร่วมจากภายนอก บุคคลภายนอกโรงเรียนก็มีบทบาทสำคัญต่อการวางแผนโปรแกรม เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน ประกอบด้วยผู้ชำนาญพิเศษเรื่องหลักสูตร เรื่องการเรียนการสอน และการประเมินผล นักการศึกษาและวิทยากรที่มีความสามารถพิเศษในตำบล ผู้ปกครองและบุคคลอื่น ๆ ในชุมชน นับว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรทั้งสิ้น

4. ครูในฐานะผู้พัฒนาหลักสูตร นับแต่อดีตจนปัจจุบัน ครูมีหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา ครูเป็นผู้รับมอบภาระในฐานะของผู้วางแผนหลักสูตรในชั้นเรียนของตน แต่ในปัจจุบันนี้มีความคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับโรงเรียนเกิดขึ้นหลายอย่าง เช่น เกี่ยวกับมาตรฐานการจัดชั้นเรียนในรูปของการเรียนการสอนซึ่งเน้นการสอนเป็นรายบุคคลมากขึ้น บทบาทของครูในเรื่องการวางแผนจึงเปลี่ยนไปด้วย ครูเป็นผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนเกี่ยวกับเรื่องโปรแกรมของโรงเรียน หลักสูตร และการเรียนการสอน โรงเรียนหลาย ๆ แห่งในประเทศอเมริกา ครูจะไม่มีชั้นเรียนเป็นของตนเอง แต่จะรับผิดชอบนักเรียนในกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันและรวมถึงการรับผิดชอบเป็นรายบุคคลด้วย การรับผิดชอบของครูเกี่ยวกับการวางแผนเพิ่มมากขึ้นและเน้นการพัฒนาการที่ต่อเนื่องของโปรแกรมการเรียนพิเศษที่ครูจะแนะนำแก่นักเรียนและวางแผนร่วมกันกับนักเรียนแต่ละคน เพื่อความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องกันตลอดโปรแกรมการเรียน

สรุปได้ว่า ถ้าบุคลากรทุกฝ่ายที่กล่าวมา ได้ปฏิบัติตามหน้าที่ของตนเองแล้วก็จะเป็นการช่วยให้การพัฒนาหลักสูตรจะสำเร็จผลและมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

#### 4.2 การนำหลักสูตรไปใช้

การนำหลักสูตรไปใช้เป็นการนำหลักสูตรที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นไปสู่การปฏิบัติโดยให้บังเกิดผลสูงสุดแก่ตัวนักเรียน (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2539) ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวกับการนำหลักสูตรไปใช้ว่า

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2535) กล่าวว่า การนำหลักสูตรไปใช้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

1. การเตรียมตัวครู
2. บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน
3. การสอนของครู

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534) กล่าวถึง  
ขั้นตอนการใช้หลักสูตรของครูให้ได้ผลดี ควรปฏิบัติดังนี้

1. ตูตารางสอนว่าสอนชั้นใด วิชาใด ใช้เวลากี่คาบ
2. ศึกษาแผนการสอนในเรื่องเนื้อหา ความคิดรวบยอด วัตถุประสงค์  
กิจกรรมการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล
3. แจ้งให้นักเรียนทราบจุดประสงค์การเรียนรู้ วิธีการประเมินและเกณฑ์  
ต่าง ๆ
4. ประเมินผลก่อนเรียนเพื่อตรวจสอบความรู้พื้นฐานและทักษะเบื้องต้น
5. ดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนตามแผนการสอนและยึดแนวทาง  
ตามที่เอกสารหลักสูตรกำหนด
6. ดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนให้ครอบคลุมทั้งด้านพุทธิพิสัย ด้าน  
จิตพิสัย ด้านทักษะพิสัย และทักษะกระบวนการ
7. ประเมินผลหลังเรียนเพื่อตรวจสอบความรู้ของนักเรียนตามเกณฑ์ที่  
กำหนด

ใจทิพย์ เข็มรัตน์พงษ์ (2539) มีความเห็นว่า การนำหลักสูตรไปใช้ใน  
โรงเรียนนั้น มีงานหลักที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักสูตร 2 งาน คือ

1. งานบริหารหลักสูตร เป็นการบริหารและดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตาม  
เป้าหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ผู้บริหารเป็นแกนนำ มีผู้ช่วยฝ่ายต่าง ๆ จากครูในโรงเรียน  
หน่วยงานอื่น ๆ โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ คือ การศึกษาวิเคราะห์ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับ  
หลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตร การเตรียมบุคลากรในโรงเรียน การจัดครูเข้าสอน การ  
จัดตารางสอน การจัดแผนการสอน การจัดบริการวัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน การจัด  
สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การนิเทศติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร การประชา  
สัมพันธ์แก่ผู้ปกครองและชุมชน
2. งานสอน เป็นการนำหลักสูตรที่วางแผนไปสู่การสอนเป็นหน้าที่โดยตรง  
ของครูผู้สอน มีกิจกรรมสำคัญคือ การทำความเข้าใจในหลักสูตรแม่บท และปรับหลักสูตรให้  
สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น การวางแผนการสอน การจัดกิจกรรมการ  
เรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตร การพัฒนาและใช้สื่อการเรียนการสอน จัดตารางสอน  
ซ่อมเสริมการวัดและประเมินผลการเรียนรู้

ชารง บัวศรี (2532) กล่าวว่า เมื่อพัฒนาหลักสูตรแล้ว งานขั้นต่อไปคือ  
การนำหลักสูตรไปใช้ในโรงเรียน ในเรื่องนี้มีสิ่งที่จะต้องทำอยู่ 4 เรื่อง คือ



1. การวางแผนนำหลักสูตรใหม่เข้าแทนที่หลักสูตรเดิม มีหลักที่ต้องคำนึง คือ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงต้องให้เสร็จเร็วที่สุด ผู้ที่เรียนหลักสูตรเดิมได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุดและต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน ทั้งหลักสูตรใหม่และหลักสูตรเดิม

2. การเตรียมการก่อนนำหลักสูตรไปใช้ การนำหลักสูตรไปใช้จะสำเร็จ ลุล่วงด้วยดีหรือไม่ต่อเมื่อมีการเตรียมที่จำเป็นอย่างอื่นควบคู่กันไปด้วย สิ่งจำเป็นที่ต้องเตรียม คือการประชาสัมพันธ์หลักสูตร การเตรียมบุคลากร การเตรียมวัสดุอุปกรณ์ การเตรียมอาคารสถานที่ การเตรียมระบบบริหารของสถานศึกษา การเตรียมงบประมาณ

3. การตรวจสอบความพร้อม มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องแน่ใจว่า สิ่งที่น่าไปใช้นั้นมีความพร้อม และสมบูรณ์พอ ฝ่ายรับต้องตรวจสอบก่อนที่จะนำหลักสูตรไปใช้ได้ ความพร้อมของหลักสูตรแม่บท ความพร้อมของครูผู้สอน ความพร้อมของผู้เรียน และความพร้อมของโครงการต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนหลักสูตร การตรวจสอบความพร้อมนี้ความจริงคือการประเมินผลนั่นเอง

4. การบริหารงานการใช้หลักสูตรไม่ว่าเป็นการดำเนินงานใดผู้รับผิดชอบ ในการบริหารต้องดูแลกำกับงานทั้งในด้านธุรการและวิชาการ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น และบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงต้องสนับสนุน กำกับ ดูแล โดยมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพเป็นสำคัญ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2524) ได้สรุปไว้ว่าหลักสูตรจะต้องประกอบด้วยกิจกรรมอย่างน้อย 3 กิจกรรม คือ

1. การแปลงหลักสูตรไปสู่การสอน เป็นการศึกษาตีความหลักสูตรให้เข้าใจอย่างแจ่มชัด รวมทั้งการแจกแจงรายละเอียดของหลักสูตรเป็นเอกสารหลักสูตรที่ให้แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและสอดคล้องกับสภาพและความต้องการของโรงเรียนและท้องถิ่น

2. การจัดปัจจัยและสภาพต่าง ๆ ในโรงเรียน เป็นการจัดบริการสนับสนุน และจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การนำหลักสูตรไปปฏิบัติสัมฤทธิ์ผลตามความมุ่งหมายของหลักสูตร บริการที่จัดได้แก่ บริการด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร ตลอดจนการนิเทศและการประเมินผลการเรียน

3. การจัดการเรียนการสอน เป็นการทำเนิการเพื่อให้การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรประสบความสำเร็จ มีครูเป็นผู้ดำเนินการจัดการเรียนการสอน โดยยึด

ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริงเพื่อฝึกฝนทักษะและกระบวนการที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตและการแสวงหาความรู้ต่อไปในอนาคต

สรุปได้ว่า การนำหลักสูตรไปใช้ต้องขึ้นอยู่กับครูผู้สอนที่จะต้องเตรียมการสอน โดยจะต้องแปลงหลักสูตรไปสู่การสอน คือ จะต้องจัดทำแนวการสอน และจัดทำแผนการสอน เพื่อจะได้นำแผนการสอนไปสอนนักเรียนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

#### 4.3 การประเมินผลหลักสูตร

หลักสูตรนับว่าเป็นหัวใจของการเรียนการสอน เป็นแนวทางให้ครู และผู้บริหารโรงเรียนว่าจะต้องดำเนินการสอน จัดกิจกรรมการเรียนการสอน และจัดสภาพแวดล้อมในลักษณะใดจึงจะทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

Taba (1962) กล่าวว่า การประเมินผล คือ กระบวนการพิจารณาถึงสิ่งที่ได้เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการพิจารณาถึงจุดมุ่งหมายทางการศึกษาว่าได้รับผลสัมฤทธิ์มากน้อยเพียงใด

การประเมินหลักสูตร จึงเป็นกระบวนการที่ได้ข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ในลักษณะต่อไปนี้ (จันทร์เพ็ญ เชื้อพานิช และคณะ, 2536)

1. เพื่อปรับปรุงตัวหลักสูตร วัสดุอุปกรณ์ประกอบการสอน ตลอดจนกระบวนการเรียนการสอน

2. เพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอนของนักเรียนแต่ละคน

3. เพื่อนำมาปรับปรุงระบบการบริหารโรงเรียน และการปฏิบัติงาน

ของบุคลากร

ดิเรก ศรีสุข (อ้างถึงใน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2528) กล่าวว่า งานรับผิดชอบด้านการประเมินผลควรมีการวางแผนการประเมินผลให้สอดคล้องกับงานอื่น ๆ ดังนี้

1. สิ่งที่ต้องประเมิน
2. วิธีการประเมินผล
3. ตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ประเมินผล
4. กำหนดเวลาการประเมินผล
5. กำหนดเวลาการรายงานผลตามขั้นตอน
6. สร้างเครื่องมือสำหรับการประเมินผล

7. การดำเนินงานประเมินผลแต่ละขั้นตอน
8. การรายงานการประเมินผลโครงการตามกำหนดเวลา
9. การเขียนรายงานประเมินผลทั้งโครงการ

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534) กล่าวว่า การประเมินผลหลักสูตร หมายถึง การตรวจสอบความก้าวหน้าของการนำหลักสูตรไปใช้ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของการใช้หลักสูตรว่ามีมากน้อยเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการใช้หลักสูตรมีลักษณะการประเมิน แบ่งได้เป็น 3 อย่างคือ

1. การประเมินที่มุ่งผล
2. การประเมินความแตกต่างของสภาพ
3. การประเมินทั้งระบบ

ลักษณะของการประเมินหลักสูตรและสภาพแวดล้อมจำแนกตามประเด็นที่ใช้ประเมินมี 4 แบบ ดังนี้ (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2535)

1. การประเมินเอกสารหลักสูตร เป็นการวิเคราะห์ตัวหลักสูตร สิ่งที่ต้องวิเคราะห์ ได้แก่
  - วิเคราะห์จุดมุ่งหมาย ในด้าน
  - การใช้ภาษา เข้าใจง่ายหรือยาก
  - ความสอดคล้องกับสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม
  - ความสัมพันธ์กับเนื้อหาวิชาต่าง ๆ
2. การประเมินการใช้หลักสูตร เป็นการวิเคราะห์กระบวนการนำหลักสูตรไปใช้ โดยวิเคราะห์สิ่งต่อไปนี้
  - 2.1 ความเหมาะสมในการบริหารในทุก ๆ ด้าน เช่น งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล การเงิน พัสดุ และสถานที่ เป็นต้น
  - 2.2 กระบวนการให้ความรู้แก่ครูผู้สอน เพื่อเข้าใจหลักสูตร
  - 2.3 เอกสารประกอบการจัดการเรียนการสอน เช่น โครงการสอน คู่มือครู และบันทึกการสอน เป็นต้น
  - 2.4 ความเพียงพอและเหมาะสมของสื่อการสอนและสภาพแวดล้อม
  - 2.5 ความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อการนำหลักสูตรไปใช้
3. การประเมินสัมฤทธิ์ผลของหลักสูตร เป็นการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เช่น ความรู้ ความสามารถ คุณธรรม เป็นต้น ที่ปฏิบัติในปัจจุบันทุกระดับชั้นทางโรงเรียนจะเป็นผู้ประเมินเอง แต่ในระดับประถม

ศึกษาปีที่ 6 คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดหรือเขต หรืออำเภอเป็นผู้ประเมิน นอกจากนั้น ทุก 2-4 ปี กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ยังได้ทำการประเมินผลนักเรียน ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทั่วประเทศเพื่อทราบข้อมูลผลผลิตของหลักสูตร

4. การประเมินระบบหลักสูตร เป็นการวิเคราะห์หลักสูตรทั้งระบบอันประกอบด้วย เอกสารหลักสูตร การใช้หลักสูตร สัมฤทธิ์ผลของนักเรียน ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนทั้งหมด เช่น การบริหาร การบริการ การจัดสิ่งแวดล้อม วัสดุอุปกรณ์ และบุคลากรในโรงเรียน เป็นต้น

ถึงแม้ว่ากระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) ให้ใช้ทั่วประเทศ และได้วางแผนการนำหลักสูตรไปใช้ ตลอดจนการประเมินผลหลักสูตรแล้วก็ตาม เมื่อโรงเรียนจะนำหลักสูตรไปใช้ ต้องพัฒนาหลักสูตรให้สัมพันธ์กับประสบการณ์ ความสนใจของนักเรียนและความเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นหลังจากใช้หลักสูตรไปแล้ว แต่ละโรงเรียนควรประเมินผลการใช้หลักสูตรในโรงเรียนของตนเองเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ดังนั้นการประเมินผลการใช้หลักสูตรจึงมี 2 ลักษณะ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2534) คือ

1. การประเมินผลการใช้หลักสูตรโดยบุคคลภายนอกซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการอยู่แล้วเป็นประจำ แต่การประเมินในลักษณะนี้เป็นการได้ข้อสรุปโดยผลรวมของการใช้หลักสูตรทั้งประเทศ กว่าจะทราบผลของการประเมินใช้เวลานาน ถ้านำผลไปใช้ในแต่ละโรงเรียนอาจไม่ตรงจุดและล่าช้า

2. การประเมินผลการใช้หลักสูตรด้วยตนเองของโรงเรียน โดยคณะกรรมการผู้ทำงานในโรงเรียนเป็นผู้ตรวจสอบผลของการทำงานเป็นระยะ เริ่มตั้งแต่ประเมินผลก่อนการพัฒนาหลักสูตร ระหว่างการใช้หลักสูตร และเมื่อสิ้นสุดการใช้หลักสูตรการประเมินผลการใช้หลักสูตรด้วยตนเองทำให้โรงเรียนสามารถปรับปรุงการดำเนินงานได้ทันที่ ดังนั้น ในโรงเรียนต่าง ๆ ควรดำเนินงานประเมินผลการใช้หลักสูตรของโรงเรียนด้วยตนเอง ซึ่งมีกิจกรรมที่ควรปฏิบัติ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2534)

2.1 กำหนดให้มีการประเมินการใช้หลักสูตร เป็นกิจกรรมของทุกฝ่ายและทุกงานในโรงเรียน

2.2 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินการใช้หลักสูตรด้วยตนเองให้เกิดขึ้นกับคณะครูทุกคนซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน

2.3 วางระบบเครือข่ายการทำงาน และมอบหมายงานการประเมินให้คณะผู้ปฏิบัติงานแต่ละคณะดำเนินการประเมินเป็นระยะ ๆ ตลอดช่วงเวลาการปฏิบัติงานโดยกำหนดให้ชัดเจนว่าคณะใดต้องประเมินรายการใดบ้าง และจะประเมินในช่วงใดบ้าง

สรุปได้ว่า การประเมินผลหลักสูตร หมายถึง กระบวนการพิจารณาและเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการตัดสินใจผู้บริหารมีหน้าที่หลักที่จะต้องดูแลให้มีการประเมินผลการใช้หลักสูตร

### 5. การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน (Action Research)

การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนเป็นการศึกษาค้นคว้า ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในห้องเรียน เพื่อการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ทั้งใน ส่วน หลักสูตร วิธีการสอน การจัดกิจกรรม สื่อ แบบฝึกหัดรวมทั้งการวัดและประเมินผล เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการสอนและคุณภาพการเรียน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2540)

มีผู้ให้ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529) ให้ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนว่า คือ การส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมุ่งเน้นให้ครูได้นำปัญหาที่ประสบในชั้นเรียน มาทำการศึกษาวิจัยอย่างเป็นระบบ เก็บข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ นำข้อมูลมาวิเคราะห์และนำผลการวิเคราะห์มาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2539)

อัจฉรา สรวาสี (อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2540) ให้ความหมายว่า คือ การศึกษาวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับหลักสูตร วิธีสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับหลักสูตร วิธีสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การจัดทำสื่อและอุปกรณ์การสอน ตลอดจนการวัดและประเมินผล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเรียนการสอนหรือเพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2526) เสนอว่า ครูประถมศึกษาควรได้รับการส่งเสริมให้ทำการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและหาแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ในชั้นเรียนได้อย่างตรงจุด เนื่องจากการใช้ผลงานวิจัยจากแหล่งอื่นอาจไม่สอดคล้องกับลักษณะปัญหาในชั้นเรียนที่สอนอยู่



ภาวิณี ศรีสุขวัฒนานันท์ (2536) ได้ให้ความหมายของการวิจัยในชั้นเรียนไว้ดังนี้

“การวิจัยในชั้นเรียน คือ การหาความรู้ใหม่เพื่อประยุกต์กับสภาพการณ์ของการสอนในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการเรียนการสอน หรือการแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังหมายถึง การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ เช่น อุปกรณ์สื่อการสอนโดยอาศัยระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์ หรือดัดแปลงอุปกรณ์บางประเภทที่ใช้ในสถานงานอื่นมาใช้กับการเรียนการสอน”

การวิจัยในชั้นเรียนมีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติ ซึ่งมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

- ขั้นที่ 1 กำหนดปัญหา ความต้องการ
- ขั้นที่ 2 กำหนดจุดมุ่งหมายและการดำเนินการ
- ขั้นที่ 3 ดำเนินการศึกษาค้นคว้า
- ขั้นที่ 4 วิเคราะห์ สรุป และรายงานผล
- ขั้นที่ 5 ทดสอบ/แก้ไขปรับปรุง

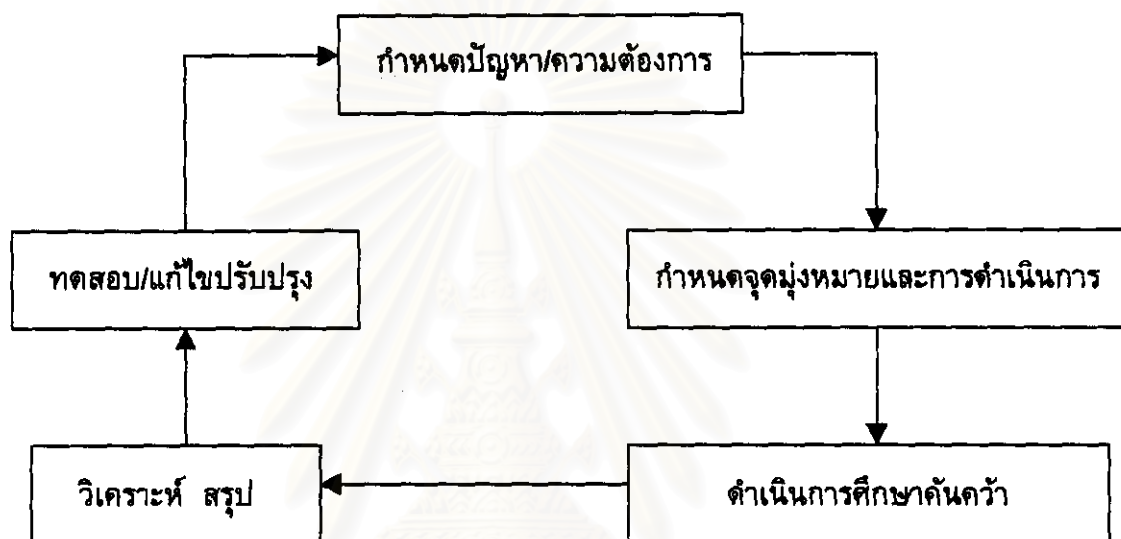
สุวัฒนา สุวรรณเขตนิคม (อ้างถึงในสำนักงานสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2540) ได้กล่าวว่า กระบวนการในการหาความจริงที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้นักเรียน

ชัยพจน์ รังงาม (อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2540) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนานวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาการเรียนการสอนในชั้นเรียน หลังจากสำรวจแล้วพบว่าสาเหตุของปัญหาการเรียนการสอนมาจากนักเรียน วิธีการสอน สื่อการสอน และสภาพแวดล้อม

กมล สดประเสริฐ (2533) ได้กล่าวไว้ว่า งานวิจัยที่ดีมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ที่สุด ในชั้นเรียนจะได้จากครูผู้สอน ทั้งนี้เพราะครูผู้สอนจะอยู่ใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด ข้อมูลที่ได้จะตรงและเป็นความจริง ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์และสามารถนำไปใช้ได้ตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนที่ผ่านมามีส่วนใหญ่มองพบว่าเป็นงานวิจัยที่ผู้ทำอยู่ภายนอกโรงเรียน จึงประสบปัญหาเกี่ยวกับการไม่เข้าใจปัญหาที่แท้จริง ส่งผลให้คุณภาพของข้อมูลยังไม่เป็นที่เชื่อถือ ผลงานที่ได้จึงไม่ค่อยมีการนำไปใช้

สรุปได้ว่าวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน เป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับ วิธีการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สื่อและอุปกรณ์ ตลอดจนการประเมินเพื่อนำผลมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

**ขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน** (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534)



### ขั้นที่ 1 กำหนดปัญหา/ความต้องการ

1.1 ศึกษาปัญหา/ความต้องการ อาจจะเป็นปัญหาเด็กเรียนช้า ปัญหาวินัยในห้องเรียน ฯลฯ โดยศึกษาจากเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- 1.1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
- 1.1.2 การผ่านจุดประสงค์ของนักเรียน
- 1.1.3 บันทึกพฤติกรรมของนักเรียน

### 1.2 วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ

- 1.2.1 วิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยของปัญหา / ความต้องการและวิธีแก้ไข
- 1.2.2 จัดลำดับความสำคัญของปัญหา/ความต้องการ

### 1.3 กำหนดปัญหา/ความต้องการที่จะศึกษาค้นคว้า

**ขั้นที่ 2** กำหนดจุดมุ่งหมายและการดำเนินการ

- 4.1 ศึกษาหลักการ ทฤษฎี จากเอกสาร ผลการวิจัย และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา/ความต้องการ เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไข
- 2.2 กำหนดจุดมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า
- 2.3 กำหนดวิธีการศึกษาค้นคว้า

**ขั้นที่ 3** ดำเนินการศึกษาค้นคว้า

3.1 ศึกษาค้นคว้าตามจุดมุ่งหมายและวิธีการที่กำหนด

3.1.1 ศึกษาปัญหาด้านการเรียนการสอน เก็บรวบรวมข้อมูล โดย

- สืบหาปัญหาโดยใช้การสอบถาม การสัมภาษณ์ การศึกษาเอกสาร ฯลฯ
- ทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยใช้แบบทดสอบ
- สังเกตพฤติกรรมครู นักเรียน โดยใช้แบบสังเกตพฤติกรรม

3.1.2 ค้นคว้าทดลอง โดยใช้

- แบบฝึก กลุ่มประสบการณ์ต่าง ๆ
- สื่อการสอน
- กิจกรรม ทักษะต่าง ๆ ที่ใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน

ฯลฯ

3.2 รวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้า

**ขั้นที่ 4** วิเคราะห์ สรุปและรายงานผล

- 4.1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยเลือกใช้สถิติที่ง่าย ๆ และสอดคล้องกับเรื่อง ที่ศึกษา ค้นคว้า เช่น ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ฯลฯ
- 4.2 เขียนรายงานผลการศึกษาโดยใช้ภาษาที่เข้าใจได้ง่ายและถูกต้องตามหลักการรายงานผลการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

- บทที่ 1 ความเป็นมาและสภาพปัจจุบัน ปัญหา
- บทที่ 2 เอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า
- บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- บทที่ 5 สรุปผลและอภิปรายผลการศึกษาค้นคว้า

- ขั้นที่ 5 ทดสอบ/แก้ไขปรับปรุง
- 5.1 นำผลการศึกษาค้นคว้าไปใช้ในห้องเรียน
  - 5.2 วิเคราะห์ผล
  - 5.3 สรุปผล
  - 5.4 แก้ไขปรับปรุง
  - 5.5 ขยายผลการศึกษาค้นคว้า

ผู้บริหารควรแนะนำให้คณะครูประชุมปรึกษาหารือกัน ไม่ว่าจะป็นงานวิจัยที่คณะครูร่วมกันทำหรืองานวิจัยที่ครูคนใดคนหนึ่งจะทำเฉพาะในชั้นเรียนของตนเอง การทำงานวิจัยร่วมกันสามารถทำได้ในกรณีที่ได้พบปัญหาที่คล้ายคลึงกัน และพยายามแก้ปัญหาาร่วมกัน ส่วนการทำวิจัยเฉพาะในชั้นเรียนของตนเองนั้น จัดทำขึ้นเพื่อแก้ปัญหาของเด็กเป็นรายกรณี หรือเมื่อครูต้องการศึกษาปัญหาที่สอดคล้องกับความสนใจเฉพาะบุคคล แต่ครูควรปรึกษาหารือกับเพื่อนครูเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่าย รวมทั้งได้กำลังใจจากเพื่อนครูด้วย

ปัญหาที่ครูอาจศึกษาในชั้นเรียนของตนเองตามความสนใจ ได้แก่ ปัญหาที่เกี่ยวกับวิธีการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การใช้สื่อและแบบฝึกต่าง ๆ ซึ่งทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำลง

#### บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม ให้ครูประถมศึกษาทำวิจัยในชั้นเรียน ดังต่อไปนี้

1. กระตุ้นให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยในชั้นเรียนและการนำผลการวิจัยไปใช้
2. ใ้แนวทางในการทำวิจัยในชั้นเรียน โดยชี้ให้เห็นปัญหาอย่างกว้าง ๆ และปรึกษาหารือร่วมกันกับครูหรือคณะครูเพื่อศึกษาปัญหาอย่างเจาะลึก อย่างไรก็ตามจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการทำวิจัย เพื่อมิให้โครงการใหญ่เกินกำลังจนทำให้เกิดผลเสียต่อการเรียนการสอนปกติ
3. แนะนำวิธีการวิจัยโดยจัดอบรม เชิญวิทยากรมาบรรยาย จัดหาเอกสารเกี่ยวกับการวิจัยให้ รวมทั้งให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการวิจัย ตลอดจนดูแลให้กำลังใจแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ
4. จัดหาแหล่งสนับสนุนการวิจัยให้หากจำเป็นต้องใช้งบประมาณหรือวัสดุอุปกรณ์มาก เช่น หน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง องค์กรเอกชน บริษัท ร้านค้า หรือบุคคลในชุมชน
5. ในกรณีที่ป็นงานวิจัยหรือการทดลองที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ควรประสานงานให้ครูได้มีโอกาสดำเนินการวิจัยอย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนทำการวิจัยในชั้นเรียน โดยการกระตุ้น หรือชี้ให้เห็นความสำคัญของการวิจัยว่า จะเป็นประโยชน์และช่วยแก้ปัญหาการจัดการเรียน การสอนได้ และสามารถจัดส่งเป็นผลงานทางวิชาการได้ ผู้บริหารควรแนะนำแนวทางและวิธี การวิจัยโดยจัดอบรม ให้คำปรึกษารายบุคคล จัดหาเอกสารค้นคว้าให้ รวมทั้งเป็นกำลังใจให้ แก่ครูอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องทำงานวิจัยของตนเองด้วย เพื่อเป็นตัวอย่างให้แก่ครู และทำให้ครูยอมรับความสามารถทางวิชาการของผู้บริหาร

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ไพศาล เทียมเวช (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการดำเนินงานเกี่ยวกับ การนิเทศภายในโรงเรียนตามแนวทางการเร่งรัดคุณภาพการประถมศึกษาของโรงเรียนประถม ศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า โรงเรียนได้ดำเนินงาน เกี่ยวกับการนิเทศ โดยมีผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่ม ประสพการณ์ หัวหน้าสายชั้น และครูทุกคน ศึกษาปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงานของครูเพื่อ กำหนดเป็นความต้องการจำเป็นที่เป็นไปได้ และเขียนโครงการสนองนโยบายของโรงเรียน มี การสร้างสื่อเครื่องมือ และพัฒนาการนิเทศ และเตรียมปัจจัยด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ก่อนลงมือปฏิบัติงานตามโครงการพร้อมทั้งประเมินผลโครงการ โดยพิจารณาคุณภาพ และปริมาณงานที่ปรากฏ มีการรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรต่อผู้บริหาร โรงเรียนเมื่อสิ้นสุดโครงการ ปัญหาการดำเนินงานได้แก่ บุคลากรขาดความรู้ และทักษะใน การวางแผน ขาดความร่วมมือจากบุคลากรที่เกี่ยวข้อง งบประมาณที่จัดสรรมีไม่เพียงพอ ไม่มีเวลาในการออกปฏิบัติงาน บุคลากรขาดความรู้และทักษะในการประเมิน ไม่นำผลการ ประเมินไปใช้ประกอบการปฏิบัติงาน

วรรณิ ขาญชิต (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการดำเนินงานนิเทศ ภายในโรงเรียนประถมศึกษาของโรงเรียน ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนที่ดำเนินงาน นิเทศภายในดีเด่นระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า โรงเรียนมีขั้นตอนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน 3 ขั้นตอน คือ การวางแผน โครงการการดำเนินงานตามแผน และการประเมินผล การวางแผนโครงการ คณะกรรมการ นิเทศภายในโรงเรียนทำการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน ทำ การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา ลำดับความสำคัญของปัญหา กำหนดทางเลือกในการแก้ ปัญหา โดยวิธีประชุมปรึกษาหารือ แล้วจัดทำโครงการนิเทศภายใน การดำเนินงานตามแผน



โครงการ ดำเนินงานโดยคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนซึ่งมีการประชุม แยกงานมอบหมายงาน และนิเทศชั้นเรียน การประเมินผล คณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน ประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงานและสิ้นสุดโครงการ แล้วนำผลไปพัฒนางาน ปัญหาในการดำเนินงาน โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาในการดำเนินงาน

เปรมกมล ศรีธรรมมา (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า สภาพการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนส่วนใหญ่ดำเนินการ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการโรงเรียน ศึกษาข้อมูลจากผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมา แล้วจัดลำดับความสำคัญของปัญหาวิเคราะห์หาสาเหตุ และกำหนดทางเลือกโดยการระดมความคิด
2. วางแผน โรงเรียนมีการกำหนดนโยบาย กิจกรรม แล้วจัดทำโครงการนิเทศภายในโรงเรียน
3. ปฏิบัติการนิเทศโรงเรียนมีการเตรียมการก่อนการนิเทศโดยการประชุมชี้แจง และปฏิบัติการนิเทศ ซึ่งมีการนิเทศงานวิชาการเป็นส่วนใหญ่
4. ประเมินผล โรงเรียนมีการประเมินผลระหว่างปฏิบัติงาน และเมื่อสิ้นสุดโครงการแล้วนำผลไปปรับปรุงวิธีดำเนินงาน

ปัญหาในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบคือ การนิเทศควบคุมกำกับไม่ต่อเนื่อง ขาดงบประมาณสนับสนุน ขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงาน ขาดเครื่องมือในการดำเนินงาน และขาดการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ชัยพูน อาสนพาณิชย์ (2536) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การดำเนินงานการนิเทศตามโครงการสนับสนุนการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำปาง พบว่า โรงเรียนที่มีการนิเทศแบบผสมผสาน การนิเทศโดยคณะกรรมการสัมพันธ์และการนิเทศแบบเจาะจงวิทยาการสัมพันธ์ ส่วนใหญ่ดำเนินการทั้ง 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการนิเทศ
2. ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ และวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา จัดลำดับความสำคัญโดยมีหลักการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของปัญหาด้วย
3. วางแผนการดำเนินงาน โดยมีการทำปฏิทินการนิเทศ และมีการดำเนินการนิเทศ โดยคณะกรรมการดำเนินการนิเทศและผู้รับผิดชอบในกิจกรรม
4. ปฏิบัติการนิเทศ โดยมีการจัดทำแผนการติดตาม มีการติดตามการปฏิบัติงาน และสรุปผลการปฏิบัติงาน

5. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติการนิเทศ -โดยมีการจัดทำแผนการติดตาม มีการติดตามการปฏิบัติงานและสรุปผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาในการดำเนินงานการนิเทศทั้ง 3 แบบ ได้แก่ คณะครูไม่ทราบคุณสมบัติของคณะกรรมการดำเนินการนิเทศ ไม่มีเวลาดำเนินการนิเทศ ไม่ปฏิบัติตามปฏิทินการนิเทศ ไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

มานพ รอดบุญธรรม (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการดำเนินงานตามโครงการส่งเสริมการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. การดำเนินงานนิเทศงานวิชาการระดับโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนแจ้งนโยบายการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนแก่คณะครู และแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานโดยประกอบด้วยครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ ซึ่งมีหน้าที่ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและร่วมกันระดมความคิดเห็นในการกำหนดกรอบแผนงานการนิเทศโดยยึดนโยบายของกรุงเทพมหานครเป็นหลัก ปัญหาการดำเนินงานนิเทศงานวิชาการระดับโรงเรียน บุคลากรที่รับทราบนโยบายและคณะกรรมการดำเนินงาน ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศงานวิชาการ สำหรับบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการพิจารณากำหนดกรอบแผนงานนั้น ยังขาดผู้ที่มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน

2. การดำเนินงานนิเทศงานวิชาการระดับกลุ่มประสบการณ์ คณะครูทุกคนในกลุ่มประสบการณ์ร่วมกันสำรวจความต้องการจำเป็น เพื่อวางแผนการนิเทศโดยเขียนโครงการสนองนโยบายของกลุ่มประสบการณ์ และเตรียมการแต่งตั้งบุคลากรรับผิดชอบโครงการพร้อมทั้งเตรียมปัจจัยด้านเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องก่อนลงมือปฏิบัติงาน และรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรแก่ผู้บริหารโรงเรียนให้ได้ทราบ ส่วนการประเมินผลโครงการจะพิจารณาจากคุณภาพและปริมาณงานหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน สำหรับการปรับปรุงแก้ไขในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านการปฏิบัติงานของบุคลากร ปัญหาการดำเนินงานนิเทศงานวิชาการระดับกลุ่มประสบการณ์ บุคลากรที่มีส่วนร่วมไม่มีเวลาเพียงพอ และไม่ตระหนักถึงความสำคัญเกี่ยวกับการให้ข้อมูลในการสำรวจความต้องการจำเป็น ขาดความรู้และทักษะในการวางแผนการนิเทศ มีเวลาจำกัดในการเตรียมปัจจัยต่าง ๆ ขาดความร่วมมือในการดำเนินการปฏิบัติงาน ขาดบุคลากรที่มีความรู้และทักษะในการประเมินผล และมีเวลาไม่เพียงพอที่เอื้ออำนวยต่อการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

ชูชัย ประดับสุข (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการนิเทศการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าร่วมโครงการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา

ศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พบว่า การเตรียมการจัดการนิเทศการสอน โรงเรียนมีการวางแผนการนิเทศการสอนเป็นแผนการนิเทศการสอนประจำโรงเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน เป็นผู้วางแผนการนิเทศการสอน ใช้เงินรายได้ของโรงเรียนดำเนินการ เครื่องมือนิเทศการสอนที่ใช้คือแบบบันทึกการนิเทศ การดำเนินการจัดการนิเทศการสอน โรงเรียนจัดกิจกรรมและเทคนิคการนิเทศการสอน ได้แก่ การเยี่ยมชั้นเรียน เทคนิคเชิงเน้นวัตถุประสงค์ การสังเกตการสอน การปรึกษาหารือ การศึกษาดูงาน การประชุมก่อนเปิดภาคเรียน การสนทนาทางวิชาการ และการจัดป้ายนิเทศ การประเมินผลการจัดการนิเทศการสอน ประเมินโดยผู้บริหารโรงเรียน วิธีการประเมินใช้การสังเกตความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมครู ส่วนผลการประเมินนำไปใช้ในการวางแผนนิเทศการสอน ปัญหาการจัดการนิเทศการสอน โรงเรียนมีปัญหาการสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ด้านการเรียนการสอน บุคลากรในโรงเรียนไม่เข้าใจเรื่องการนิเทศการสอน ผู้นิเทศไม่มีเวลาเพียงพอ นิเทศไม่ต่อเนื่อง โรงเรียนไม่ได้รับงบประมาณ วัสดุและเครื่องมือการนิเทศการสอน

วชิรา วงษ์เที่ยง (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดการนิเทศภายในของโรงเรียนในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า ด้านการจัดองค์กรนิเทศภายในโรงเรียน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า โรงเรียนควรจัดโครงสร้างการจัดการนิเทศในรูปคณะกรรมการ และจัดโครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา บุคคลที่รับผิดชอบ ควรประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ ครูวิชาการระดับก่อนประถมศึกษา ครูวิชาการระดับประถมศึกษา ครูวิชาการระดับมัธยมศึกษา และครูที่ได้รับการแต่งตั้งในโรงเรียนขนาดกลาง ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ควรเพิ่มหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์หรือหัวหน้าสายชั้นและหัวหน้าหมวดวิชาเข้าไปด้วย โรงเรียนควรกำหนดแต่งตั้งบุคคลผู้รับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร และกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจนทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ โรงเรียนควรมีการประสานงานภายในองค์กรนิเทศภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ด้านกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน ควรมีลักษณะต่อเนื่องซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน 2) การวางแผนการนิเทศ 3) การดำเนินการนิเทศ 4) การประเมินผลการนิเทศด้านงานวิชาการแก่ครู ขอบเขตของงานแตกต่างกันในแต่ละโรงเรียน ประกอบด้วย งาน 3 ด้าน คือ 1) งานพัฒนาวิชาการ 2) งานพัฒนาบุคลากร 3) งานสนับสนุนวิชาการ ด้านกิจกรรมและเทคนิคการนิเทศภายในโรงเรียน ที่โรงเรียนควรนำไปใช้ได้แก่ การประเมินตนเอง การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมหรือสนทนาทางวิชาการ การปรึกษาหารือแบบตัวต่อตัว การปรึกษาหารือโดยกลุ่ม การสังเกตการสอนโดยเพื่อนช่วยเพื่อน การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ การเยี่ยมชั้นเรียน การศึกษาเอกสารทางวิชาการ การสังเกตการสอน

โดยใช้เทคนิคการนิเทศแบบคลินิก การอบรมและสัมมนา การศึกษาดูงานและทัศนศึกษา การบรรยายโดยเชิญวิทยากรภายนอก การให้ความรู้โดยใช้วีดิทัศน์หรือแถบบันทึกเสียง การเขียนบทความทางวิชาการ

ไฉน ยังละออ (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการดำเนินงานนิเทศภายใน โรงเรียนแกนนำ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า ผู้บริหาร และครูผู้รับผิดชอบการนิเทศภายใน ได้ดำเนินงานนิเทศภายในทั้ง 5 งาน ดังนี้

1. การให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง ใช้การตรวจแผนการสอน เพื่อให้ครูได้ปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

2. การสร้างเสริมประสบการณ์ทางวิชาชีพ ให้ครูจัดทำแฟ้มสะสมงาน เพื่อรวบรวมผลการปฏิบัติงานและทำให้ทราบจุดเด่น จุดด้อย ในการปฏิบัติงาน

3. การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม ใช้การวางแผนการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา ร่วมกันและการกำหนดเป้าหมายในการทำงานของกลุ่ม เพื่อเป็นการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติงานตามความสามารถของตนเอง

4. การพัฒนาหลักสูตร ใช้การปรับปรุงกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของนักเรียน

5. การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน ใช้การกำหนดปัญหาและความต้องการ เพื่อนำข้อค้นพบมาพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอน

ปัญหาในการดำเนินงานทั้ง 5 งาน ได้แก่ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน การให้ความรู้ และไม่มีเวลาปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

จากทฤษฎี หลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า การนิเทศภายใน โรงเรียนมุ่งที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริม สนับสนุน ให้มีความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ โดยส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายของหลักสูตร