



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาของโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนที่ดำเนินงานนิเทศภายในดีเด่นระดับอำเภอสังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ และในขณะนี้การนิเทศภายในเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งที่จะช่วยให้การศึกษามีประสิทธิภาพ จึงต้องทำการศึกษาและทำความเข้าใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนให้ละเอียดและชัดเจนเพื่อนำไปสู่การศึกษาวิจัยซึ่งจะนำเสนอตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน
2. ความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน
3. จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน
4. หลักการนิเทศภายในโรงเรียน
5. ภารกิจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียน
6. งานนิเทศภายในโรงเรียน
7. กิจกรรมการนิเทศการศึกษา
8. กระบวนการนิเทศการศึกษา
9. แผนงาน/โครงการนิเทศภายในโรงเรียน
10. การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน
11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียน

#### ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นเรื่องที่กำลังกล่าวถึงในระยะ 10 ปีที่ผ่านมาเอง นักการศึกษาที่มีความสนใจและชำนาญในเรื่องนี้ ได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้หลายท่านดังต่อไปนี้

สิปปนนท์ งามฤทธิ (2518) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการนิเทศ การศึกษา โดยอาศัยบุคลากรภายในโรงเรียนเองเป็นผู้นิเทศ ได้แก่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หรือหัวหน้าหมวดวิชา รวมทั้งครูที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ ตลอดจนมี ประสบการณ์ในการสอนเฉพาะวิชา บุคลากรเหล่านี้ จะต้องสามารถทำการนิเทศภายใน โรงเรียน ในรูปของการเป็นที่เลี้ยง การปรึกษางานในหมู่คณะ การให้ความรู้เพิ่มเติม โดยยึดหลักการฝึกกำลังปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดีได้

กฤษณี น้ำเพชร (2520) ได้ให้ความหมายว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง ความพยายามทุกชนิดของผู้บริหาร โรงเรียนในอันที่จะปรับปรุง ส่งเสริมประสิทธิภาพ ในด้านการเรียนการสอนภายในโรงเรียนให้ดีขึ้น ทำให้เกิดการเพิ่มพลังในการปฏิบัติงาน ของครู รวมทั้งครูเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ และก่อให้เกิดในขั้นสุดท้ายคือ การศึกษาของ เด็กก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2530) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน คือการที่ ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่ง ได้แก่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าหมวดวิชา โดยความร่วมมือกับ คณะครูในโรงเรียนร่วมมือกันปรึกษาหารือ เพื่อทำการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล วางแผนปรับปรุงการเรียนการสอน ตลอดจนปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียนให้ดีขึ้น นอกจากนี้โรงเรียนอาจเชิญวิทยากรและศึกษานิเทศก์มาร่วมงานด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2533) ให้ความหมายว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การนิเทศที่ดำเนินการภายในโรงเรียน ซึ่งมีผู้บริหาร และบุคลากรภายในโรงเรียนร่วมมือกัน เพื่อปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ เป็นการส่งเสริมและ เพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนการสอน อันจะนำมาซึ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

จากความหมายที่นำมากล่าวทั้งหมดนี้ พอสรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การนิเทศที่ดำเนินการโดยผู้บริหารและคณะครูภายในโรงเรียนร่วมมือกันปรึกษาหารือเพื่อปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ เป็นการส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนการสอน

อันจะนำมาซึ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และบางครั้งอาจเชิญวิทยากรภายนอกหรือผู้นิเทศภายนอกมาร่วมด้วยแล้วแต่กรณี

### ความจำเป็นในการนิเทศภายในโรงเรียน

ความจำเป็นที่ต้องมีการนิเทศภายในโรงเรียน เกิดจากโรงเรียนประสบกับสภาพปัญหาและความต้องการที่จะพัฒนาการศึกษาให้ดีที่สุด แต่การนิเทศจากภายนอกโรงเรียนไม่อาจตอบสนองต่อการแก้ปัญหาให้ได้ตรงตามความต้องการได้ จึงจำเป็นต้องใช้ระบบหรือวิธีการนิเทศภายใน ซึ่ง เหตุผลเกี่ยวกับความจำเป็นของการนิเทศภายในนี้มีผู้ให้เหตุผลไว้ ดังนี้

จากรายงานการสัมมนาการนิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร ปีการศึกษา 2518 ของแผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง "การนิเทศภายในโรงเรียนของตนเอง" ได้สรุปถึงความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. การนิเทศเป็นการส่งเสริมคุณภาพด้านการเรียนการสอนภายในโรงเรียน
2. ครูควรได้รับการนิเทศ เพื่อพัฒนาความเจริญด้านการสอน และทางวิชาการ
3. โรงเรียนต้องมีการนิเทศ เพราะโครงการที่ประกอบด้วยข้อมูลจากการนิเทศ จะช่วยในการจำแนกคุณภาพครู และยังสามารถช่วยในการตัดสินใจปัญหาบางอย่างในโรงเรียนได้
4. การนิเทศภายในสามารถกระตุ้นนำทางความคิดใหม่ ๆ ตลอดจนการวิจัยมาใช้ จะเป็นการช่วยในการเก็บข้อมูลในการนิเทศการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และน่าเชื่อถือ
5. โรงเรียนมีความจำเป็นที่จะต้องให้ครูทำงานต่อเนื่องกันไป เพราะไม่มีหลักประกันว่า ครูที่ผ่านสถาบันฝึกหัดครูแล้ว จะเป็นครูที่มีประสิทธิภาพตลอดไป โดยไม่ต้องมีการนิเทศ เพราะความก้าวหน้าทางวิชาการมีเพิ่มพูนขึ้นเรื่อย ๆ
6. เพื่อเป็นการให้ครูเข้าใจวัตถุประสงค์ของการศึกษาโดยทั่ว ๆ ไป ประชญาของ

โรงเรียน วัตถุประสงค์ของโรงเรียน เพื่อช่วยให้การดำเนินการสอนบรรลุ วัตถุประสงค์

7. เพื่อเป็นการส่งเสริมขวัญและกำลังใจของคณะครู และก่อให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน เพื่อจะได้ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายอันเดียวกัน มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความรักและภูมิใจในอาชีพครูที่ตนปฏิบัติอยู่ (นิสิตปริญญาโท สาขาวิชานิเทศการศึกษาและ พัฒนาหลักสูตร, 2518)

สุนทร โคลมี (2528) ได้สรุปความจำเป็นของการนิเทศการศึกษาภายใน โรงเรียนไว้ว่า

1. การนิเทศจากภายนอกประกอบด้วยสิ่งสนับสนุนการนิเทศไม่เพียงพอ
2. เป็นการนิเทศที่ตรงกับความต้องการที่สุด เพราะผู้นิเทศอยู่ภายในโรงเรียน ย่อมรู้ปัญหาของตนเองอย่างแท้จริง
3. บุคลากรภายในโรงเรียนมีความรู้ความสามารถมากกว่า เดิมซึ่งเป็นประโยชน์ต่อกระบวนการนิเทศเป็นอย่างดี
4. ส่งเสริมให้ครูเกิดการทำงานโดยรู้จักคิดและแก้ปัญหาเอง แทนการช่วยเหลือจากบุคลากรที่อยู่ภายนอกโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2533) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนว่า

- 1.ศึกษานิเทศมีจำนวนจำกัดนิเทศได้ไม่ทั่วถึง
2. สภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนแต่ละแห่งแตกต่างกัน
3. บุคลากรในโรงเรียนปัจจุบันมีศักยภาพสูง การนิเทศภายในจะช่วยกระตุ้นให้ครูได้ใช้และพัฒนาศักยภาพของตนเองได้สูงสุด
4. คุณภาพการศึกษาเกิดจากความร่วมมือและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในโรงเรียน การนิเทศภายในจะส่งเสริมและเร่งระดมความร่วมมือได้ดีที่สุด

จากเหตุผลที่มีผู้กล่าวถึงความจำเป็นของการนิเทศภายในตามที่ยกมาข้างต้นสรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียนมีความจำเป็น ดังนี้

1. ผู้นิเทศภายนอกมีจำกัด นิเทศไม่ทั่วถึง
2. สภาพปัญหาและต้องการของแต่ละโรงเรียนแตกต่างกัน
3. ปัจจุบันบุคลากรในโรงเรียนมีศักยภาพสูง การนิเทศภายในช่วยให้ครูใช้ศักยภาพและพัฒนาศักยภาพของตนเองตลอดเวลา
4. เป็นความเหมาะสมและสอดคล้องกับหลักการและปรัชญาการนิเทศสมัยใหม่

#### จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

ในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน จำเป็นต้องมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน เพราะจุดมุ่งหมายจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถมองเห็นแนวทางในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้การนิเทศการศึกษาบรรลุผล มีนักการศึกษา และหน่วยงานได้ให้ทัศนะและกำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

บริกส์ และจัสต์แมน (Briggs and Justman, 1954) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า การนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมาย ดังนี้

1. ช่วยให้ครูได้เห็นจุดมุ่งหมายของการศึกษาเด่นชัดขึ้น ตลอดถึงวิถีทางปฏิบัติของโรงเรียนเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายนั้น
2. ช่วยให้ครูเข้าใจปัญหาและความต้องการของเด็ก ทั้งสามารถหาวิธีการช่วยให้เด็กสามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้
3. ช่วยสร้างความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยให้แก่ครู เพื่อช่วยให้ครูสามารถปรับปรุงด้านวิชาชีพ ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานและความร่วมมือกับชุมชน
4. ช่วยให้ครูมีขวัญดี ร่วมมือทำงานกับกลุ่มอย่างมีความสุข เพื่อบรรลุผลร่วมกัน
5. ช่วยค้นหาและพัฒนาความสามารถของครู
6. ช่วยพัฒนาความสามารถด้านการสอนให้แก่ครู
7. ช่วยเหลือในการปฐมนิเทศครูใหม่

8. ช่วยให้ครูสามารถประเมินผลตนเองและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน
9. ช่วยให้ครูสามารถวิเคราะห์ปัญหาการเรียนการสอนและหาทางช่วยเหลือนักเรียน
10. ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
11. ช่วยให้ชุมชนได้เข้าใจปัญหาของโรงเรียนเพื่อจะได้ร่วมมือแก้ปัญหา
12. ช่วยป้องกันไม่ให้ชุมชนเข้าใจผิด และใช้ครูโดยไม่มีเหตุผลสมควร

ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยศึกษานิเทศก์ พ.ศ. 2519 (2519)

ได้ระบุจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา ดังนี้

1. เพื่อช่วยให้ครูดำเนินการสอนตามหลักสูตรและให้ได้ผลตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร
2. เพื่อให้ครูได้ตระหนักถึงปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการจัดการศึกษา ทั้งให้สามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้ เพื่อให้เกิดผลดีต่อการศึกษาของนักเรียน
3. เพื่อพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการและจำเป็น
4. เพื่อรักษา พิจารณา ส่งเสริม ควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในทุกระดับ
5. เพื่อให้ความช่วยเหลือและประสานงานในทางวิชาการแก่กรมเจ้าสังกัด กระทรวง และสถานศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนองค์การระหว่างประเทศ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2533) กำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ ดังนี้

1. เพื่อช่วยให้ครูมองเห็นปัญหา และความต้องการจำเป็นของเด็ก และเยาวชน สามารถจัดสนองความต้องการของเด็กและเยาวชนได้ รวมทั้งการช่วยแก้ไขและป้องกันปัญหา

2. เพื่อให้ครูและผู้บริหาร และข้าราชการทุกฝ่ายได้มองเห็นและเข้าใจจุดมุ่งหมายของการศึกษา และบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพื่อดำเนินการให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายดังกล่าว
3. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจ ในการทำงานของครูและเจ้าหน้าที่ให้อยู่ในสภาพที่ดี และร่วมปฏิบัติงานเป็นคณะด้วยกำลังสติปัญญา เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายปลายทางอันดี
4. เพื่อให้ครูได้พัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะในการสอน ตลอดจนการทำแผนการสอน สื่อการสอน สื่อการเรียน การประเมินผล
5. เพื่อประสานงานกับผู้บริหารการศึกษา ในอันที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่โรงเรียนและสำนักงานไม่อาจดำเนินงานได้ตามล้าพัง
6. เพื่อช่วยประเมินผลงานและเจ้าหน้าที่ รวมทั้งช่วยวางแผนเพื่อแก้ปัญหาที่มีให้เหมาะสมด้วย
7. เพื่อช่วยให้ครูใหม่เข้าใจงานของโรงเรียนและอาชีพครู
8. เพื่อช่วยในด้านประชาสัมพันธ์และสร้างครูให้มีลักษณะแห่งความเป็นผู้นำ

จากจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษา มีจุดมุ่งหมายที่จะช่วยเหลือครูให้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาการเรียนการสอนตามหลักสูตร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และช่วยประสานให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดพัฒนาตามความมุ่งหมายของการศึกษา

#### หลักการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศการศึกษานอกจากจะดำเนินงานโดยยึดจุดมุ่งหมายแล้ว ยังต้องอาศัยหลักการเพื่อการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพราะการนิเทศการศึกษาเป็นงานที่มุ่งพัฒนาความเจริญในด้านการศึกษาทุก ๆ ด้าน และก่อนที่มีการดำเนินงานนิเทศภายในก็มีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจหลักการนิเทศการศึกษา ซึ่งนักการศึกษาหลายท่านตลอดจนหน่วยงานต่าง ๆ ได้เสนอหลักการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

อาดัมส์ และดิกกี (Adams and Dickey, 1953) ได้เสนอหลักการสำคัญ  
ในการนิเทศการศึกษา ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาประการแรกได้แก่การช่วยให้ครู  
เป็นผู้รู้จักคิดค้นวิธีการทำงานด้วยตนเอง มุ่งให้ครูมีความสามารถในการ  
นำตนเอง และสามารถตัดสินใจหาหนทางของตนเองได้
2. การนิเทศการศึกษามุ่งให้ครูได้ เรียนรู้ว่าอะไรคือปัญหาที่กำลังเผชิญหน้าอยู่  
และจะหาวิธีแก้ปัญหานั้นอย่างไร
3. การนิเทศการศึกษาต้องให้ครูรู้สึกมั่นคง และมีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. การนิเทศการศึกษาต้องให้ครูคุ้นเคยกับแหล่งวิทยากร และสามารถนำมา  
ใช้ในการเรียนการสอนได้
5. การนิเทศการศึกษาต้องช่วยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการศึกษา
6. การนิเทศการศึกษาต้องช่วยให้ครูเข้าใจปรัชญาการศึกษาที่ถูกต้อง

เบอร์ตัน และบรูคเนอร์ Burton and Brueckner, 1965) ได้ให้หลักการ  
นิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษาควรมีความถูกต้องตามหลักวิชา (Theoretically  
Sound) คือเป็นไปตามค่านิยม ความเป็นจริง ตามกฎเกณฑ์ ควรมีวิวัฒนาการ  
ทั้งด้านเครื่องมือและกลวิธี โดยมีจุดมุ่งหมายและนโยบายที่แน่นอน
2. การนิเทศการศึกษาควรเป็นวิทยาศาสตร์ (Scientific) คือเป็นไปอย่าง  
มีลำดับ เป็นระเบียบในกระบวนการทำงาน มีการรวบรวมและสรุปผลจาก  
ข้อมูลอย่างถูกต้องเชื่อถือได้
3. การนิเทศการศึกษาควรเป็นประชาธิปไตย (Democratic) คือควรเคารพ  
ในตัวตนคน ค่าจนถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ความร่วมมือ  
ใช้อำนาจน้อยที่สุด
4. การนิเทศการศึกษาควรเป็นการสร้างสรรค์ (Creative) คือแสวงหาความ



สามารถพิเศษของแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้แสดงออก และพัฒนาปรับปรุง  
เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานให้มากที่สุด

ชาลี มณีศรี (2523) ได้กล่าวถึงหลักพื้นฐานของการนิเทศการศึกษา ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษาเป็นการกระตุ้นเตือน การประสานงาน และแนะนำให้เกิดความเจริญงอกงามแก่ครูโดยทั่วไป
2. การนิเทศตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย
3. การนิเทศเป็นกระบวนการส่งเสริมสร้างสรรค์
4. การนิเทศกับการปรับปรุงหลักสูตร เป็นงานที่เกี่ยวข้องกัน
5. การนิเทศมุ่งส่งเสริมบำรุงขวัญ
6. การนิเทศคือการสร้างมนุษยสัมพันธ์
7. การนิเทศมีจุดมุ่งหมายที่จะขจัดช่องว่างระหว่างโรงเรียน และชุมชน โดยเฉพาะในเขตชนบท

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2533) ได้ระบุหลักการไว้ว่า  
การนิเทศการศึกษา ที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยหลักการต่าง ๆ ดังนี้

1. หลักการผู้นำ (Leadership) คือ การใช้อิทธิพลของบุคคลที่จะทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเป็นไปตามเป้าหมาย
2. หลักความร่วมมือ (Cooperation) คือ การกระทำร่วมกันและรวมพลังทั้งหมดเพื่อแก้ปัญหาด้วยกัน โดยยอมรับและยกย่องผลของความร่วมมือในการปรับปรุงการเรียนการสอนจากหลายฝ่าย และทำหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจนในการจัดองค์การ การประเมินผล ตลอดจนการประสานงาน
3. หลักการเห็นใจ (Considerateness) คือ การนิเทศการศึกษาจะต้องคำนึงถึงตัวบุคคลที่ร่วมงานด้วยการเห็นใจ จะทำให้ตระหนักในคุณค่าของมนุษยสัมพันธ์

4. หลักการสร้างสรรค์ (Creativity) คือ การนิเทศการศึกษาจะต้องทำให้  
ครูเกิดพลังที่จะคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ แปลก ๆ หรือทำงานด้วยตนเอง
5. หลักการบูรณาการ (Integration) เป็นกระบวนการซึ่งรวมสิ่ง  
กระจัดกระจายให้สมบูรณ์มองเห็นได้
6. หลักการมุ่งชุมชน (Community) เป็นการแสวงหาปัจจัยที่สำคัญในชุมชน  
และการปรับปรุงปัจจัยเหล่านั้น เพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ในชุมชนให้ดีขึ้น
7. หลักการวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ซึ่ง  
เกี่ยวกับการแสวงผลในอนาคต การกำหนดจุดประสงค์ที่ต้องการไว้ล่วงหน้า  
การพัฒนาทางเลือกเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุถึงจุดประสงค์ และการเลือกปฏิบัติ  
ทางปฏิบัติให้เหมาะสมที่สุด
8. หลักการยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความสามารถที่จะถูกเปลี่ยนแปลง  
ได้ และพร้อมอยู่เสมอที่จะสนองความต้องการสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป
9. หลักวัตถุวิสัย (Objectivity) หมายถึง คุณภาพที่เป็นผลมาจากหลักฐาน  
ตามสภาพความจริงมากกว่าความเห็นส่วนบุคคล
10. หลักการประเมิน (Evaluation) หมายถึง การหาความจริงโดยการวัด  
ที่แน่นอนและหลายอย่าง

จากหลักการนิเทศการศึกษาตามที่กล่าวมา พอจะสรุปได้ว่า ในการนิเทศศึกษามีหลักการนิเทศโดยยึดหลักของความถูกต้องตามหลักวิชา ต้องเป็นวิทยาศาสตร์ ความเป็นประชาธิปไตย มีการร่วมมือกัน รู้จักเห็นใจซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างสรรค์ มีการวางแผนเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นต้องช่วยครูให้รู้จักพัฒนาตนเอง สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ ตลอดจนต้องสร้างและส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

#### ภารกิจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายใน

ภารกิจเป็นงานที่จำเป็นต้องทำตามหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการ

นิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนนั้น ได้มีผู้ที่แสดงความคิดเห็นว่า ควรประกอบด้วยใครบ้าง มีหลายท่าน กล่าวคือ

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2530) กล่าวสรุปไว้ว่า ผู้นิเทศภายในโรงเรียน หอประมวลได้ว่า ผู้นิเทศ ก็คือบุคลากรที่อยู่ภายในโรงเรียน ได้แก่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าสายวิชาต่าง ๆ รวมไปถึงครูผู้สอนที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญและมีประสบการณ์ในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง

กรมสามัญศึกษา (2532) ระบุไว้ว่า บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายใน แบ่งเป็น 3 ฝ่าย คือ

1. ผู้นิเทศภายใน หมายถึง บุคลากรที่อยู่ภายในโรงเรียน ได้แก่ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดต่าง ๆ รวมไปถึงครูผู้สอนที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์สูงในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง ที่โรงเรียนมอบหมายหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นิเทศ
2. ผู้รับการนิเทศ หมายถึง ครูหรือผู้ได้รับประโยชน์จากการนิเทศทั้งโดยตรง หรือโดยอ้อม
3. ผู้สนับสนุนการนิเทศ หมายถึง ผู้ที่จะช่วยให้การดำเนินงานนิเทศบรรลุตาม เป้าหมายที่วางไว้ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ ผู้เชี่ยวชาญ จากสถาบันต่าง ๆ และวิทยากรในชุมชน

จากความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในว่าควรประกอบด้วยใครบ้างตามที่กล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในประกอบด้วยบุคลากรในโรงเรียน และแบ่งเป็น 3 ฝ่าย คือ ผู้นิเทศ ผู้รับการนิเทศ และผู้สนับสนุนการนิเทศ

จะเห็นว่าผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายใน มี 3 ฝ่าย ดังกล่าว เนื่องจากการนิเทศภายในจะมีประสิทธิภาพได้นั้นจำเป็นต้องทราบว่าภารกิจหรือหน้าที่ของแต่ละฝ่ายที่ต้องรับผิดชอบมีอะไรบ้าง ซึ่งเรื่องนี้มีผู้แสดงความคิดเห็นไว้ ดังนี้

ในฐานะที่ครูใหญ่เป็นผู้มีเทศและเป็นผู้สนับสนุนการนิเทศ มีผู้แสดงความคิดเห็น  
บทบาทของครูใหญ่ ต่อไปนี้

คิมบอลล์ ไวลส์ และ จอห์น ที. โลเวล (Kimball Wiles and John T. Lovell อ้างถึงใน วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์, 2530) ได้สรุปว่าครูใหญ่ควรมีบทบาทดังนี้

ก. บทบาทในด้านมนุษยสัมพันธ์ ครูใหญ่มีหน้าที่ทำให้เกิดความ เข้าใจในกลุ่ม  
และพยายามขจัดความขัดแย้งภายในกลุ่มซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้

ข. บทบาทในฐานะเป็นผู้นำ ครูใหญ่มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. พัฒนาความเป็นผู้นำให้เกิดแก่ผู้อื่น
2. ช่วยให้ผู้อื่นมีความรับผิดชอบ
3. ให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. ให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจใช้อำนาจ และมีส่วนร่วมในการ  
รับผิดชอบ

ค. บทบาทในการจัดและดำเนินงานในหน่วยงาน ครูใหญ่มีหน้าที่

1. พัฒนาการจัดองค์การของหน่วยงานโรงเรียน
2. ช่วยให้การดำเนินงานของคณะกรรมการต่าง ๆ ในองค์การดำเนินไป  
อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ในการตัดสินใจเรื่องใดก็ตาม ต้องดำเนินไปตามขั้นตอนของกระบวนการ  
ตัดสินใจ
4. เมื่อกลุ่มตัดสินใจในเรื่องใดไปแล้วจะต้องไม่มีการยับยั้งอีก
5. พยายามทำให้ทุกคนในกลุ่มมีเป้าหมายอันเดียวกัน เพื่อให้เกิดวิสัยในกลุ่ม
6. ส่งเสริมให้ทุกคนมีวินัยในตนเอง

ง. บทบาทในการคัดเลือกและการใช้ประโยชน์บุคลากร ครูใหญ่มีหน้าที่ดังนี้

1. พิจารณาเลือกบุคลากรใหม่ให้ตรงกับความต้องการ โดยให้ครูใน  
โรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณาเลือกด้วย

2. ช่วยให้นักลากรที่เข้ามาทำงานใหม่รู้สึกว่าเขาเป็นที่ต้องการของโรงเรียน มีความอบอุ่นใจ มีความเชื่อมั่นในตนเองโดยการจัดปฐมนิเทศ
  3. ดำเนินงานวัดผลงานของครูหลาย ๆ วิธี เพื่อให้การวัดผลเป็นไปโดยยุติธรรม
  4. การตั้งบุคลากรให้ปฏิบัติงาน ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมให้มากที่สุด
- จ. บทบาทในการสร้างขวัญของครู ครูใหญ่มีหน้าที่ดังนี้
1. ช่วยให้ครูพอใจในงานที่ทำ
  2. ช่วยให้ครูมีความสะดวกสบายและปลอดภัยในการทำงาน
  3. ช่วยให้ครูมีส่วนร่วมในการวางโครงการและนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียน
  4. ช่วยให้ครูเชื่อมั่นในความสามารถของตน
  5. ช่วยให้ครูรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญและเป็นที่ต้องการของบุคคลอื่น
  6. จัดให้บริการต่าง ๆ เช่น คู่มือครู การศึกษาต่อ การอบรมตามที่ครูต้องการ
- ฉ. บทบาทในการพัฒนาบุคลากร ครูใหญ่มีหน้าที่ดังต่อไปนี้
1. จัดให้มีการอบรมในหน่วยงาน โดยจัดให้ตรงกับความต้องการของครู
  2. การจัดประชุมครู ซึ่งจะช่วยให้ครูมีความก้าวหน้าขึ้น
  3. การใช้วิธีสังเกตการสอน วิธีนี้จะต้องให้ครูใหญ่และครูมีความเข้าใจกัน
  4. ใช้วิธีการวัดผลเพื่อพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการสอน
- สุจริต เพียรชอบ (2514) ได้สรุปว่า ครูใหญ่สามารถจัดการนิเทศภายในโรงเรียนได้

หลายอย่าง คือ

- ก. การช่วยเหลือครูทางด้านวิชาการและด้านบริหาร เช่น
1. ปฐมนิเทศครูใหม่
  2. จัดประชุมครูก่อนเปิดภาค
  3. การสังเกตการสอนในชั้น

4. การเยี่ยมชั้นเรียนอื่น ๆ
5. การสาธิตการสอน
6. การให้คำปรึกษาหารือเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม
7. การจัดการประชุมปฏิบัติการ
8. การอบรมครู
9. การจัดสัมมนา
10. การจัดหนังสือที่มีคุณค่าทางวิชาการให้
11. การปรับปรุงห้องสมุดให้ทันสมัย
12. แนะนำให้ครูเข้าเป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการ
13. จัดบริการโสตทัศนศึกษาให้แก่ครูเป็นอย่างดีและสนับสนุนให้ครูใช้  
อุปกรณ์เหล่านั้น
14. สนับสนุนให้ครูไปศึกษาเพิ่มเติม

ข. การช่วยเหลือครูในด้านปัญหาส่วนตัว ดูแลทุกข์สุขของครู เป็นกันเอง และมี  
มนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครูทุก ๆ คน และเป็นที่ยิ่งของครูได้

- ค. การสร้างขวัญของคณะครูในโรงเรียน ได้แก่
  1. ช่วยเหลือครูในโรงเรียนมีความรู้เกี่ยวกับวิชาการ การบริหาร และสามารถดำเนินการได้อย่างดี
  2. จัดสภาพการทำงานให้ดี สะดวกสบายและเป็นสุข
  3. ช่วยให้ครูมีความอบอุ่น สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างเป็นสุข  
ไม่น้อยหน้าใคร
  4. เป็นที่ปรึกษาที่ดีของครูทุกโอกาส
  5. สร้างลักษณะความเป็นผู้นำให้แก่ครู เปิดโอกาสให้ครูทำงานตาม  
ความคิดริเริ่ม
  6. พยายามให้ครูรู้สึกว่าคุณเองมีความสำคัญ เช่น เป็นส่วนหนึ่งของ  
หมู่คณะ เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานโดยทั่วไป

7. ครูใหญ่ควรมีจิตใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครู
8. ช่วยให้ครูมีความสำเร็จในการทำงาน และมีความเจริญงอกงามในวิชาชีพ
9. ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบาย
10. ให้ครูมีความรู้สึกนับถือตนเอง ไม่รู้สึกว่าได้รับการหลู่เกียรติหรือเหยียดหยาม
11. การดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียนควรเป็นแบบประชาธิปไตย
12. ครูใหญ่ควรมีความยุติธรรมต่อครูทุก ๆ คน

ง. การประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน อาจทำได้ดังนี้

1. จัดผู้รับฟังความคิดเห็นของครูภายในโรงเรียน
2. จัดให้มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน
3. จัดให้มีกล่องรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน
4. จัดให้มีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ
5. ช่วยให้ครูประเมินผลการสอนของตนเอง
6. ช่วยให้ครูรู้จักประเมินผลการเรียนและความก้าวหน้าของนักเรียน

กรมสามัญศึกษา (2532) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับนิเทศภายในของผู้บริหาร

ผู้ช่วยผู้บริหาร ครูหัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้สอน ไว้ดังนี้

ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นิเทศและผู้สนับสนุนการนิเทศ จึงมีบทบาทในการนิเทศภายใน ดังนี้

1. ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
2. ร่วมประชุมวางแผนการจัดการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนกับผู้นิเทศและครู โดยอยู่ในฐานะประธานของคณะทำงาน

3. พิจารณานโยบายโครงการนิเทศภายในโรงเรียนที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานของโรงเรียน
4. เป็นผู้ให้การสนับสนุนทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ดำเนินโครงการ
5. ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และเป็นวิทยากรชี้แจงแก่ผู้นิเทศภายในโรงเรียนและครู
6. ช่วยเหลือและส่งเสริมให้ครูมีความรู้ และมีความเจริญงอกงาม ในวิชาชีพ
7. ใช้เทคนิคการบริหารมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
8. นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน

ผู้ช่วยผู้บริหารทุกฝ่าย มีหน้าที่เป็นผู้นิเทศ ช่วยให้ครูเข้าใจระบบต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ซึ่งต้องรับผิดชอบโดยตรงในด้านการเรียนการสอนของโรงเรียน จึงควรมีบทบาท ดังนี้

1. ร่วมวางแผนและวิเคราะห์โครงการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
2. รวบรวมโครงการ และจัดทำแผนงานนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
3. ประสานงานกับศึกษานิเทศก์ กลุ่มโรงเรียน และแหล่งวิทยากรต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน
4. นิเทศ ติดตาม และประเมินผล และควบคุมคุณภาพการดำเนินงานโครงการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนทุกโครงการ
5. บริการ สนับสนุน อำนวยความสะดวก บำรุงขวัญและกำลังใจอย่างสม่ำเสมอ แก่บุคลากรผู้ดำเนินโครงการแต่ละโครงการ
6. ทำสถิติหรือเก็บข้อมูลแสดงความก้าวหน้าทางวิชาการเป็นรายเดือน รายภาคเรียน และรายปี
7. สรุปผลการดำเนินโครงการ แจกบุคลากรในโรงเรียน และรายงานผลเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง



หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่องานวิชาการในหมวดวิชา จึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการนิเทศงานวิชาการในหมวดและในโรงเรียนด้วย จึงควรมีบทบาทดังนี้

1. ประชุมครูเพื่อวางแผน และเตรียมการจัดการเรียนการสอนในรายวิชา
2. นิเทศ แนะนำให้คำปรึกษาแก่ครูเกี่ยวกับการใช้และการปรับปรุงหลักสูตร ในระดับชั้นเรียน เช่น การทำโครงการสอน แผนการสอน การจัดกิจกรรม การเรียนการสอน การผลิตสื่อการวัดผลและประเมินผล ฯลฯ
3. ประชุม วิเคราะห์ปัญหา เพื่อจัดทำโครงการนิเทศงานวิชาการภายใน หมวดวิชาจากปัญหาและความต้องการจำเป็นที่แท้จริง
4. จัดกิจกรรมการนิเทศภายในหมวดวิชาหลาย ๆ แบบ เช่น จัดอบรม สัมมนา ประชุมปฏิบัติการ พาไปทัศนศึกษา จัดให้มีการสาธิตการสอน การสังเกต การสอนในชั้นเรียน พาไปดูงานของหมวดวิชาอื่นหรือโรงเรียน
5. นิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานของครูในหมวดวิชา
6. บริการ อำนวยความสะดวก เอาใจใส่ดูแลสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูในการ ดำเนินโครงการนิเทศภายในหมวดวิชา
7. ช่วยเหลือ กระตุ้น ส่งเสริมครูเพื่อให้ครูพัฒนาตนเอง และพัฒนาการสอน ให้ดีขึ้น
8. ประสานความร่วมมือทางด้านวิชาการภายในหมวดวิชาและระหว่างหมวดวิชา ต่าง ๆ ภายในโรงเรียน
9. จัดให้มีการประชุม หรืออภิปรายผลการปฏิบัติงานในโครงการนิเทศภายใน หมวดวิชาเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค ในการปฏิบัติงานและหาแนวทางปรับปรุงงาน

ครูเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุด ที่จะช่วยให้การนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน เกิดสัมฤทธิ์ผล เพราะครูเป็นผู้ปฏิบัติ ย่อมทราบปัญหาต่าง ๆ ได้ดี ถ้าปราศจากการร่วมมือ ร่วมใจจากครู การนิเทศจะไม่บังเกิดผลเท่าที่ควร ครูจึงควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. ยอมรับบทบาทของผู้นิเทศ โดยรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และนำข้อนิเทศไปปฏิบัติให้เกิดผล
2. มีความสนใจ ความต้องการ และความกระตือรือร้นต่อการปรับปรุงการเรียนการสอน
3. ให้ความร่วมมือในการนิเทศ เช่น ร่วมเป็นวิทยากรสาธิตการสอน ร่วมอภิปราย แสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการนิเทศแก่ผู้นิเทศ
4. ร่วมปรึกษากับผู้บริหารและผู้นิเทศในการหาแนวทางแก้ปัญหาและพัฒนางานวิชาการภายในโรงเรียน
5. เป็นผู้นิเทศการศึกษาในเรื่องที่ถนัดหรือมีความชำนาญพิเศษตามที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2533) ได้กำหนดหน้าที่ของผู้นิเทศ ผู้สนับสนุนการนิเทศ และ ผู้รับการนิเทศ ไว้ดังนี้

#### ภารกิจของผู้บริหาร/ผู้นิเทศ

1. ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายใน และ หลักสูตร ประถมศึกษา พ.ศ. 2521
2. ร่วมประชุมวางแผนกับคณะครูในโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
3. สนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนขวัญและกำลังใจ
4. เผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ และ เทคโนโลยีทางการศึกษาแก่ครู
5. กระตุ้นให้ครูเกิดการตื่นตัวอยู่เสมอในด้านวิชาการ
6. ติดตามและประเมินผลการนิเทศภายใน

#### ภารกิจของผู้รับการนิเทศ

1. ยอมรับบทบาทของผู้นิเทศ โดยรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ และให้ความเชื่อถือ
2. ร่วมปรึกษากับผู้นิเทศในการวิเคราะห์ปัญหา และกำหนดแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา

3. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความจริงจัง
4. ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการนิเทศติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. เมื่อพบปัญหาควรร่วมมือกับคณะครู หรือผู้นิเทศ เพื่อหาทางแก้ไข

#### ภารกิจของผู้ให้การสนับสนุน

1. ร่วมวางแผนในการแก้ปัญหา และพัฒนาการเรียนการสอน
2. เป็นวิทยากร หรือแสวงหาแหล่งความรู้ให้
3. นิเทศการปฏิบัติงานโดยมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ให้คำปรึกษา ช่วยแก้ไขจุดบกพร่อง และแนะนำผู้รับการนิเทศพัฒนาตนเอง
4. สร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อเป็นการกระตุ้นและสนับสนุน ให้ผู้รับการนิเทศพัฒนาตนเองด้วยความมั่นใจ
5. ประเมินการนิเทศการศึกษา เพื่อปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่อง และพัฒนาการนิเทศ (สพช., 2533)

จากภารกิจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียนตามที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียนแบ่งเป็น 3 ฝ่าย คือ ผู้นิเทศผู้รับการนิเทศ และผู้สนับสนุนการนิเทศ สำหรับบทบาทของแต่ละฝ่าย ก็คือ ผู้นิเทศมีบทบาทในการให้ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ เป็นผู้วางแผน ร่วมดำเนินการให้บริการและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนควบคุมกำกับและประเมินผลการทำงาน ส่วนผู้รับการนิเทศมีบทบาทในด้านการให้ความร่วมมือและแสดงความคิดเห็นให้คำปรึกษาในทุกด้าน และผู้ให้การสนับสนุนการนิเทศ ก็จะร่วมมือให้การช่วยเหลือและสนับสนุนเรื่องงานนิเทศภายในโรงเรียน

ในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ต้องทำความเข้าใจ คือ ลักษณะของงานนิเทศภายในโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานนิเทศภายในได้มีการ

วางแผนการนิเทศได้ครอบคลุมงานของโรงเรียน ซึ่ง เรื่องนี้มีผู้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะงานไว้มาก ดังจะนำมากล่าวต่อไปนี้

แฮร์ริส (Ben M. Harris, 1985) ได้กล่าวถึงการนิเทศการศึกษาไว้

#### 10 งาน ประกอบด้วย

1. งานพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development)
2. งานดำเนินการเรียนการสอน (Organizing for Instruction)
3. การจัดและเลือกสรรบุคลากร (Staffing)
4. การจัดบริการความสะดวก (Facility)
5. การคัดเลือกและสรรหาวัสดุ (Software) และอุปกรณ์ (Hardware)
6. การฝึกอบรมประจำการ (In-Service Training)
7. การปฐมนิเทศ (Orientation)
8. งานบริการพิเศษ (Special Services)
9. งานติดต่อกับชุมชน (Public Relation)
10. งานประเมินผล (Evaluation)

สำหรับงานนิเทศภายในโรงเรียน หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530) ได้กำหนดขอบข่ายงานนิเทศไว้ 6 งาน ดังนี้

1. งานวิชาการ ถือเป็นงานหลักของโรงเรียนที่สำคัญที่สุด งานวิชาการประกอบด้วย
  - 1.1 งานกำหนดเป้าหมายและการวางแผนทางวิชาการ
  - 1.2 งานหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ให้เหมาะกับท้องถิ่น
  - 1.3 งานจัดหาวัสดุการสอนและส่งเสริมการใช้สื่อการสอน
  - 1.4 การจัดตารางสอน จัดครูเข้าทำการสอน
  - 1.5 งานวางแผนการสอน กำหนดการสอน การสอบ

- 1.6 งานจัดชั้นเรียน แบ่งกลุ่มนักเรียน
- 1.7 งานนิเทศการสอน
- 1.8 งานประเมินผลการศึกษา
- 1.9 งานห้องสมุด
- 1.10 งานพัฒนาการสอนกลุ่มประสบการณ์ต่าง ๆ
- 1.11 งานประชุมอบรมส่งเสริมความรู้
- 1.12 งานการใช้ทรัพยากรในชุมชนเพื่อการเรียนการสอน
- 1.13 งานจัดทำบันทึกการใช้แบบฟอร์มต่าง ๆ ทางวิชาการ เช่น
  - สมุดรายงานประจำตัวนักเรียน (บ.01) สมุดประจำชั้น (ป.02)
  - บัญชีเรียกชื่อ (ป.03)
2. งานบุคลากร งานสำคัญที่เกี่ยวกับบุคลากร ได้แก่ งานวางแผนการใช้บุคลากร งานสวัสดิการ ส่งเสริมขวัญ กำลังใจ งานพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม
3. งานกิจการนักเรียน ได้แก่ งานที่เป็นโครงการต่าง ๆ ที่เป็นผลโดยตรงกับตัวนักเรียน เช่น งานบริการสุขภาพ งานอาหารกลางวัน งานแนะแนว งานประชาธิปไตยในโรงเรียน เป็นต้น
4. งานอาคารสถานที่ ได้แก่ งานที่เกี่ยวกับการใช้สถานที่ การบำรุงรักษา ดูแลบริเวณโรงเรียน ตลอดจนอาคารเรียน ห้องเรียน ให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าที่สุด
5. งานธุรการ การเงินและพัสดุ เป็นงานที่เกี่ยวกับงานธุรการ การเงินและพัสดุ ที่เป็นงานสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ งานรับ-ส่งหนังสือราชการ งานสารบรรณ งานเก็บเอกสารทางราชการ งานเกี่ยวกับการเงิน
6. งานสัมพันธ์กับชุมชน ชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ถือว่าเป็นสภาพแวดล้อมที่สำคัญ และมีประโยชน์ต่อโรงเรียนด้านพัฒนาการเรียนการสอน โรงเรียนอาจใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในชุมชนมาเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา ได้แก่

การอำนวยความสะดวกให้บริการกับชุมชน การเข้าร่วมพัฒนาชุมชน งานกรรมการศึกษา

จากความคิดเห็นเกี่ยวกับงานนิเทศภายในโรงเรียน อาจสรุปได้ว่า งานนิเทศภายในโรงเรียน แบ่งเป็น 3 งาน ดังนี้

1. งานที่เป็นงานวิชาการ ประกอบด้วย
  - 1.1 การสร้างความเข้าใจแก่ครู เรื่องการนำหลักสูตร ไปใช้
  - 1.2 การปรับปรุง เทคนิควิธีสอนของครู
  - 1.3 การพัฒนาหลักสูตร ให้สอดคล้องกับท้องถิ่น
  - 1.4 การจัดแผนการเรียน โครงการสอน ตารางสอน
  - 1.5 การจัดครู เข้าสอน การจัดนักเรียนเข้าเรียน
  - 1.6 การจัดกิจกรรม เสริมหลักสูตร
  - 1.7 การจัดสื่อวัสดุ อุปกรณ์การสอน
  - 1.8 การวัดผลและประเมินผลการเรียน
  - 1.9 การปรับปรุง เครื่องมือและวิธีการวัดผลและประเมินผล
2. งานที่เกี่ยวกับการพัฒนาครูในโรงเรียน ได้แก่
  - 2.1 การปฐมนิเทศครูใหม่
  - 2.2 การอบรมพัฒนาครูประจำการ เกี่ยวกับความรู้ความสามารถเชิงวิชาการ
  - 2.3 การพัฒนาความรู้ ความสามารถของครู ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานระบอบกลุ่ม
3. งานเกี่ยวกับการสนับสนุนงานวิชาการ และบริการอื่น ๆ ได้แก่
  - 3.1 งานอาคารสถานที่
  - 3.2 งานกิจการนักเรียน
  - 3.3 งานธุรการ และการเงิน
  - 3.4 งานสัมพันธ์ ีกับชุมชน

### กิจกรรมสำหรับการนิเทศการศึกษา

กิจกรรมสำหรับการนิเทศ หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษาเพื่อก่อให้เกิดความรู้ ความสามารถแก่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งรับการนิเทศที่จัดขึ้นในขณะนั้น (สงัด อุทรานันท์, 2530)

ในการที่จะช่วยให้ผู้รับการนิเทศ มีความรู้ ความสามารถในการที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นที่ผู้นิเทศต้องจัดกิจกรรมการนิเทศให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ สำหรับกิจกรรมการนิเทศ ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เสนอแนะให้โรงเรียนประถมศึกษา นำไปใช้ในการดำเนินงานนิเทศภายในมี 8 วิธีด้วยกันคือ

1. การประชุมก่อน เปิดภาคเรียน และหัวข้อประชุมอย่างน้อยควรประกอบด้วย
  - การประเมินผลงานในปี / ภาคเรียนที่แล้วมา
  - ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานในปี/ภาคเรียนที่แล้วมา
  - โครงการที่จะดำเนินงานในปี / ภาคเรียนต่อไป
  - การเตรียมการ เกี่ยวกับสื่อการเรียนการสอน
  - การจัดครู เข้าสอน
  - งานเร่งด่วนที่ต้องจัดทำ
2. การสังเกตการสอน ในชั้นเรียน
3. การศึกษาจากตำรา เอกสาร
4. การให้คำปรึกษาหารือ
5. การสนทนาทางวิชาการ
6. การสาธิตการสอน
7. การพาครู ไปศึกษานอกสถานที่
8. การบริการเอกสารทางวิชาการ (สปช., 2528)

สำหรับหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ เสนอแนะกิจกรรมไว้ให้โรงเรียนในสังกัดพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน ดังนี้

1. การปรุมนิเทศครูใหม่ เป็นการดำเนินการเพื่อให้ครูใหม่ได้ทราบถึงปรัชญา วัตถุประสงค์ ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน สภาพชุมชนระเบียบข้อบังคับ สวัสดิการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน
2. การเยี่ยมชั้นเรียน เป็นการดำเนินการเพื่อสำรวจความต้องการของครู ศึกษาปัญหาของครู กระตุ้นให้ครูปรับปรุงการสอน ให้คำแนะนำแก่ครู และประเมินการสอน ของครู
3. การให้คำปรึกษาแนะนำเป็นรายบุคคล เป็นการพบปะกันระหว่างผู้นิเทศกับ ผู้รับการนิเทศ เรื่องปัญหาทางวิชาการ การจัดการเรียนการสอน ปัญหาส่วนตัว
4. การประชุมปฏิบัติการทางวิชาการ เป็นการดำเนินการเพื่อปรับปรุงการเรียน การสอน เช่น การแก้ปัญหาเด็กเรียนช้า การปรับปรุงข้อทดสอบ การทำอุปกรณ์การสอน ฯลฯ
5. การสังเกตการสอนและการสาธิตการสอน เป็นการดำเนินการเพื่อให้ครูได้ สังเกตการสอนของครูที่มีความสามารถในด้านการสอนดีเด่นภายในโรงเรียนหรือโรงเรียนอื่น ๆ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น
6. การสัมมนาทางวิชาการ เป็นการดำเนินงานเพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นทางวิชาการ
7. การวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อศึกษาค้นคว้าสิ่งที่เป็น ความรู้ใหม่ ๆ ทางการศึกษา และนำผลมาใช้พัฒนาการดำเนินงานนิเทศให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น
8. การพัฒนาหลักสูตรและคู่มือการสอน เป็นการดำเนินการเพื่อครูได้ร่วมกัน สร้างและปรับปรุงหลักสูตร แผนการสอน และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น
9. การจัดนิทรรศการแสดงผลงานทางวิชาการ และกิจการต่าง ๆ ของโรงเรียน เป็นการนำเสนอผลงานทางวิชาการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง ของทางการศึกษาของโรงเรียนทราบ
10. การอบรม เป็นการดำเนินการเพื่อให้ครูได้เพิ่มพูนความรู้โดยการเชิญวิทยากร จากภายนอกหรือภายในโรงเรียนมาให้ความรู้แก่ครู ตามโอกาสและตามความต้องการจำเป็นของ ครูในโรงเรียน (สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ, 2531)



กิจกรรมการนิเทศภายในที่นำมาเสนอไว้ตามที่กล่าวมาข้างต้น ผู้นิเทศสามารถนำไปใช้ดำเนินการนิเทศภายในได้ตามความเหมาะสมกับสภาพการณ์ของโรงเรียน และในขณะเดียวกันหากมีการนำกิจกรรมการนิเทศไปใช้ควรพิจารณาและเลือกกิจกรรมการนิเทศให้เหมาะสม ซึ่งหลักเกณฑ์อาจพิจารณาจาก 3 ประเด็น ดังที่แฮร์ริสกล่าวถึงความเกี่ยวกันธ์ของกิจกรรมการนิเทศไว้ดังนี้

แฮร์ริส (Harris, 1985) กล่าวว่า กิจกรรมแต่ละอย่างนั้น จะมีความเกี่ยวพันอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญคือ

1. จุดมุ่งหมาย (Purposes) หมายถึง ความต้องการของผู้นิเทศที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้รับการนิเทศ ซึ่งมีจุดมุ่งหมาย 4 ประการ คือ
  - 1.1 เพื่อให้เกิดทักษะ (Skills)
  - 1.2 เพื่อให้เกิดความรู้ (Knowledges)
  - 1.3 เพื่อให้เกิดความเข้าใจ (Understandings)
  - 1.4 เพื่อให้เกิดค่านิยมและทัศนคติที่ดี (Values and Attitudes)
2. ขนาดของกลุ่มผู้รับการนิเทศ (Group Size)
  - 2.1 รายบุคคล (Individual)
  - 2.2 กลุ่มเล็ก (Small - Groups)
  - 2.3 กลุ่มใหญ่ (Large - Groups)
  - 2.4 กลุ่มขนาดเล็กและกลุ่มขนาดใหญ่ (Both Large and Small Groups)
3. ระดับประสบการณ์ที่ผู้ปฏิบัติจะได้รับ (Experience Impact) ซึ่งมี 5 ระดับ คือ
  - 3.1 ระดับสูงมาก (Highest)
  - 3.2 ระดับสูง (High)
  - 3.3 ระดับปานกลาง (Arerage)
  - 3.4 ระดับต่ำ (Low)
  - 3.5 ระดับต่ำมาก (Lowest)

จะเห็นได้ว่าการเลือกกิจกรรมการนิเทศไปใช้ ผู้นิเทศจะต้องพิจารณาสิ่งสำคัญ  
อยู่ 3 ประเด็น คือ จุดประสงค์ของการนิเทศ ขนาดกลุ่มของผู้รับการนิเทศและประสบการณ์  
ที่ผู้รับการนิเทศจะได้รับ

### กระบวนการทางการนิเทศการศึกษา

กระบวนการนิเทศการศึกษาเป็นส่วนสำคัญซึ่งส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้การนิเทศการศึกษา  
บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ เพราะกระบวนการนิเทศการศึกษาเป็นขั้นตอนของการปฏิบัติ  
งานอันประกอบไปด้วยการวางแผน การปฏิบัติงานตามแผน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ซึ่งสามารถทำให้การนิเทศศึกษามีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับกระบวนการทาง  
การนิเทศศึกษานั้น ได้มีนักการศึกษาหลายท่านเสนอไว้ดังนี้

แฮร์ริส (Harris, 1985) ได้นำแนวความคิดของแอลเลน (Allen) เกี่ยวกับ  
กระบวนการบริหารงานการศึกษาโดยทั่ว ๆ ไป มาเสนอให้ใช้กับการนิเทศการศึกษา  
เรียกด้วยอักษรย่อว่า "POLCA" มี 5 ขั้นตอนดังนี้

1. กระบวนการวางแผน (Planning Process, P) คือการวางแผนปฏิบัติงาน  
การคิดค้นปัญหา กำหนดจุดมุ่งหมาย ปรับปรุงวิธีการ กำหนดเวลา คาดการณ์การจัดกิจกรรม  
ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย
2. กระบวนการจัดระเบียบงาน (Organizing Process, O) คือการสร้าง  
แบบมาตรฐานการดำเนินงาน กำหนดมาตรฐาน จัดแหล่งวิทยาการ จัดสรรหน้าที่ ประสานงาน  
การกระจายงาน วางรูปแบบขององค์การ และพัฒนานโยบายการทำงาน
3. กระบวนการนำ (Leading Process, L) คือบทบาทในการเป็นผู้นำ  
การตัดสินใจ จัดหาบุคลากร ทำความเข้าใจ ให้กำลังใจ เสนอแนะ อำนวยความสะดวก  
ให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. กระบวนการควบคุมงาน (Controlling Process, C) คือการควบคุม  
การปฏิบัติงาน การชี้แนะ การอนุญาตให้บุคคลพ้นจากหน้าที่ ดึงเตือนเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ผลดี  
อย่างสม่ำเสมอ

5. กระบวนการประเมินผล (Assessing Process, A) คือการตรวจสอบ  
พิจารณาการปฏิบัติงาน การประเมินผล และการวิเคราะห์วิจัยผลงานเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529) กำหนดขั้นตอนการ  
นิเทศภายในโรงเรียนไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. สำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ
2. วางแผนและกำหนดทางเลือก
3. สร้างเครื่องมือ พัฒนาวิธีการนิเทศ
4. ปฏิบัติการนิเทศ
5. ประเมินผลและรายงานผล (สปช., 2529)

ขั้นตอนการนิเทศภายในโรงเรียนที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ  
กำหนดไว้ นั้น มีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. การสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ

1.1 วัตถุประสงค์ของการสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ

- (1) เพื่อทราบสภาพการศึกษาและคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
- (2) เพื่อทราบสภาพที่เป็นปัญหา
- (3) เพื่อทราบความต้องการ
- (4) เพื่อกำหนดแนวทางตัดสินใจในการแก้ปัญหา
- (5) เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ไปสู่นาผลที่พึงประสงค์  
อย่างมีประสิทธิภาพ
- (6) เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 วิธีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ มีดังนี้

- (1) สำรวจสิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัญหาของโรงเรียน ได้แก่ การมาทำงาน  
ของครู การมาเรียนของนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ  
นักเรียน กระบวนการสอนของครู

- (2) นำข้อมูลที่สำรวจจาก ข้อ (1) มาจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และทำการวิเคราะห์ปัญหานั้น ๆ
- (3) ทามาตรฐานและคุณค่าของข้อมูล เป็นการนำผลสำรวจข้อมูล จากชั้นที่ 2 มาแจกแจงรายละเอียดลำดับความสำคัญ
- (4) บันทึกรายการความต้องการของปัญหา แล้วลำดับความสำคัญ

## 2. การวางแผนและกำหนดทางเลือก

- 2.1 ชั้นเตรียมการวางแผน ในขั้นตอนนี้ โรงเรียนจำเป็นต้องศึกษานโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวปฏิบัติงานของหน่วยเหนือ เพื่อจัดทำแผนให้สนองตอบนโยบาย พร้อมกับทำความเข้าใจขอบข่ายของนิเทศภายในโรงเรียน
- 2.2 ชั้นปฏิบัติการวางแผน เป็นการให้คณะทำงานจัดประชุมครู โดยนำประเด็นปัญหาและความต้องการที่สำคัญจากการสำรวจสภาพปัจจุบัน และนโยบายของหน่วยเหนือมาพิจารณาแล้วสรุปว่า จะดำเนินงานที่สำคัญอะไรบ้าง โดยจัดทำเป็นแผนงาน/โครงการนิเทศภายในโรงเรียน
- 2.3 ชั้นประสานแผน เป็นขั้นตอนที่ทำการทบทวน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ เวลาปฏิบัติงาน งบประมาณ ทำการประสานคนและประสานงาน
- 2.4 ชั้นนำแผนไปปฏิบัติ โดยจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน และทำปฏิทินปฏิบัติงาน

## 3. การสร้างสื่อและเครื่องมือ

สื่อและเครื่องมือในการนิเทศที่โรงเรียนควรจัดทำ จำแนกตามลักษณะการ

ใช้งานได้ 2 ชนิด คือ

- 3.1 สื่อและเครื่องมือสำหรับตรวจสอบคุณภาพการศึกษา ได้แก่ แบบทดสอบ แบบสำรวจ แบบสอบถาม แบบประเมิน แบบสังเกตการสอน แฟ้มทะเบียนนักเรียน บัตรสุขภาพ ระเบียบสะสม เครื่องมือเหล่านี้ จะช่วยค้นหาปริมาณและสาเหตุของปัญหาที่ขัดขวางความสำเร็จก้าวหน้า เพื่อจะได้หาทางแก้ไขได้ตรงจุด

3.2 สื่อและเครื่องมือสำหรับส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ข้อมูลที่ได้จากการใช้สื่อและเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพ จะทำให้ผู้นิเทศสร้างสื่อและเครื่องมือส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้

- (1) สื่อและเครื่องมือเพื่อป้องกัน (Preventive) ได้แก่ กรณีตัวอย่างบทรบาทสมมุติ
- (2) สื่อและเครื่องมือเพื่อการแก้ไข (Correction) ได้แก่ เอกสารต่าง ๆ เช่น เอกสารหลักสูตร ชุดการเรียนรู้ แบบเรียนสำเร็จรูป ใบงาน เอกสารเผยแพร่ทางวิชาการ ชุดประกอบการสอน อาจทำเป็นสไลด์ วีดีโอเทป
- (3) สื่อและเครื่องมือเพื่อก่อหรือสร้าง (Construction) ได้แก่ สมุดนิเทศ ศูนย์วิชาการ ชุดฝึกอบรม
- (4) สื่อและเครื่องมือเพื่อสร้างสรรค์ (Creative) ได้แก่ นิตรรศการโสตทัศนูปกรณ์

#### 4. การปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน

ในการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศภายในได้ 2 ลักษณะ คือ นิเทศเพื่อตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และนิเทศเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษา และวิธีนิเทศ ผู้นิเทศสามารถทำได้ 2 ทาง คือ

- 4.1 การนิเทศทางตรง เป็นการนิเทศโดยผู้นิเทศทำการนิเทศด้วยตนเอง ซึ่งปฏิบัติตามโครงการและใช้สื่อ วิธีนิเทศที่ได้เตรียมไว้
- 4.2 การนิเทศทางอ้อม เป็นการนิเทศโดยการใช้สื่อแทนผู้นิเทศ ได้แก่ การศึกษาเอกสาร การใช้หลักสูตร คู่มือครู สไลด์ วีดีโอ หรือให้ผู้เชี่ยวชาญมาแนะนำ
- 4.3 ขั้นตอนการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน มีขั้นตอนดังนี้
  - (1) ประชุมคณะผู้นิเทศและผู้ที่เกี่ยวข้อง
  - (2) ปฏิบัติการนิเทศตามแผนงาน/โครงการ

- (3) ประชุมเพื่อทบทวนการปฏิบัติงานตามขั้นตอน
  - (4) ประชุมเพื่อสรุปผลการนิเทศการศึกษา
  - (5) นำข้อมูลไปใช้ดำเนินการต่อไป
5. การประเมินผลและรายงานผล
- 5.1 ระยะเวลาในการประเมินผล จะมี 3 ระยะ คือ
- 5.1.1 ประเมินผลก่อนการปฏิบัติงาน เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของโครงการ
  - 5.1.2 ประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมาย แนวดำเนินงานและปรัชญาตรงกันหรือไม่ ในการปฏิบัติงานมีปัญหาอุปสรรคอย่างไร การแบ่งงานให้รับผิดชอบเหมาะสมเพียงไร และปฏิบัติงานทันเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่
  - 5.1.3 ประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ เพื่อดูผลสัมฤทธิ์ของโครงการ เป็นไปตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด บุคลากรเกิดการพัฒนาดนเองและมีความสามารถเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงไร และมีข้อผิดพลาดอย่างไร
- 5.2 สิ่งที่ต้องประเมิน มี 2 ประการ คือ
- 5.2.1 การนำข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของโครงการทั้งด้านปริมาณและคุณภาพไปใช้ในการปรับปรุงแผนงาน/โครงการครั้งต่อไป
  - 5.2.2 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานต้องประเมินทุกขั้นตอนที่ปฏิบัติงาน
- 5.3 สรุปและรายงานผลการประเมิน
- ในการสรุปผลการประเมินมีจุดประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูล 2 ประการคือ
- 5.3.1 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ได้แก่ ความพร้อมที่จะดำเนินงาน การมอบอำนาจให้ผู้ร่วมงาน การอำนวยความสะดวก การควบคุมงาน การรายงาน

### 5.3.2 ผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

เมื่อมีการประเมินผลไปแล้ว สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ต้องมีรายงานผลการประเมิน ซึ่งในการรายงานนั้น อาจทำเป็นแบบรายงานการประเมินผลโครงการหรือแผนงาน และในแบบรายงาน ควรมีหัวข้อสำคัญ ดังนี้

- (1) ชื่อโครงการ
- (2) วัตถุประสงค์
- (3) เป้าหมาย
- (4) ปัญหาอุปสรรค
- (5) ผลสัมฤทธิ์ของโครงการ
- (6) ข้อเสนอแนะ
- (7) ผู้รับผิดชอบโครงการ
- (8) ผู้รายงาน

จากการที่ได้นำกระบวนการนิเทศการศึกษามาก้าวไว้อย่างดีทัน พอจะสรุปได้ว่ากระบวนการนิเทศการศึกษาจะช่วยให้การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผนและการประเมินผลและรายงานผล

#### แผนงาน/โครงการนิเทศภายใน

เพื่อให้ผู้นิเทศภายในโรงเรียนได้เลือกใช้แผนงานนิเทศการศึกษาได้เหมาะสมกับสภาพการณ์ จึงสมควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับประเภทของแผนงาน/โครงการนิเทศการศึกษา ซึ่ง วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2530) ได้แบ่งแผนงานนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. แผนงานระยะสั้น เป็นแผนดำเนินงานที่แบ่งตามภาคเรียนในหนึ่งปีการศึกษา
2. แผนงานระยะยาว เป็นแผนงานที่กำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน 1 ปี หรือ 2 ปี

3. แผนงานฉุกเฉิน เป็นแผนงานที่ปฏิบัติกันปัจจุบันทันด่วน เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผนงานนิเทศการศึกษา จะต้องวางโครงการนิเทศการศึกษา ซึ่ง วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2530) ได้แบ่งโครงการนิเทศการศึกษาเป็น 3 ประเภท คือ

1. โครงการระยะสั้น เป็นโครงการย่อย ๆ ที่ทำเป็นรายสัปดาห์หรือรายเดือน
2. โครงการระยะยาว คือ โครงการที่ใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 1 ปีการศึกษา
3. โครงการต่อเนื่อง คือ โครงการต่อเนื่องที่จัดทำต่อเนื่องกันไปโดยตลอด

จากการศึกษาประเภทของแผนงาน/โครงการนิเทศการศึกษาตามที่กล่าวมา สรุปได้ว่า แผนงานแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ แผนงานระยะสั้น แผนงานระยะยาว และแผนงานฉุกเฉิน สำหรับโครงการนิเทศการศึกษาแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ โครงการระยะสั้น โครงการระยะยาว และโครงการต่อเนื่อง

โครงการพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ

ในการศึกษาการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาของโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนที่ดำเนินงานนิเทศภายในดีเด่นระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ เป็นการศึกษาเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกเท่านั้น เพื่อให้มองเห็นแนวทางการดำเนินงานนิเทศภายในที่ชัดเจน จึงจำเป็นต้องทราบวัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินงานของโครงการพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ดังจะกล่าวต่อไปนี้

1. โครงการนี้เป็นโครงการต่อเนื่อง ระยะเวลาตลอดแผนเป็นเวลา 5 ปี โดยเริ่มต้นเมื่อ 1 ตุลาคม 2528 ถึง 30 กันยายน 2533



## 2. วัตถุประสงค์ของโครงการ

- 2.1 เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการนิเทศภายใน และมีทักษะในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างถูกต้อง
- 2.2 เพื่อให้โรงเรียนมีการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างมีระบบ ทุกโรงเรียน

## 3. เป้าหมาย

- 3.1 ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการนิเทศภายใน และสามารถ นำความรู้ที่นำไปดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนได้ทุกโรงเรียน
- 3.2 จัดทำเอกสารให้ความรู้ เรื่องการนิเทศการศึกษาแก่ผู้บริหารโรงเรียน ทุกเดือน เดือนละ 1 ฉบับ
- 3.3 ทดสอบความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการนิเทศการศึกษาของผู้บริหาร เดือนละครั้ง
- 3.4 จัดทำแบบนิเทศติดตามผลและประเมินผลให้โรงเรียนดำเนินงานนิเทศ เดือนละครั้ง
- 3.5 นิเทศติดตามผลและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนปีละครั้ง
- 3.6 คัดเลือกโรงเรียนที่ดำเนินงานนิเทศภายในดีเด่นระดับอำเภอ อำเภอละ 1 โรงเรียน รวมปีละ 5 โรงเรียน

## 4. การดำเนินงาน

ในการดำเนินงานของโครงการนี้ เริ่มมาตั้งแต่ ปีการศึกษา 2528 ถึง ปีการศึกษา 2533 ผลการดำเนินงานจึงจะขอนำมากล่าวเป็นรายปี ดังนี้  
ปีการศึกษา 2528 มีการดำเนินงานดังนี้

1. จัดประชุมอบรมผู้บริหารโรงเรียนทุกโรงเรียน จำนวนผู้บริหาร 147 คน เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียน
2. สร้างเครื่องมือตรวจสอบการปฏิบัติงานและดำเนินการตรวจสอบการดำเนินงานนิเทศภายใน

3. นิเทศติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียน ภาคเรียนละ 1 ครั้ง
4. สรุปผลการปฏิบัติงานเมื่อสิ้นปีการศึกษา

ปีการศึกษา 2529 มีการดำเนินงาน ดังนี้

1. จัดประชุมปฏิบัติการแก่ผู้บริหารโรงเรียนทุกโรงเรียน เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างเครื่องมือการนิเทศภายใน การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา
2. จัดทำเอกสารการจัดทำเครื่องมือการนิเทศภายในโรงเรียน
3. นิเทศ ติดตามผลการดำเนินงานนิเทศภายในของโรงเรียน ภาคเรียนละ 1 ครั้ง
4. สรุปผลการปฏิบัติงานโดยให้ผู้บริหารร่วมประชุมสัมมนาผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา

ปีการศึกษา 2530 มีการดำเนินงาน ดังนี้

1. จัดทำเอกสารให้ความรู้ เกี่ยวกับการนิเทศภายใน เดือนละ 1 ฉบับ
2. จัดทำแบบทดสอบ เพื่อทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานนิเทศภายใน
3. นิเทศ ติดตามผลการดำเนินงานนิเทศภายในของโรงเรียน ปีละ 1 ครั้ง
4. ให้โรงเรียนรายงานผลการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน ภาคเรียนละ 1 ครั้ง
5. สรุปผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา

ปีการศึกษา 2531 ถึง ปีการศึกษา 2533 มีการดำเนินงาน ดังนี้

ในช่วงระยะเวลา 3 ปีนี้ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการได้ดำเนินงานโดยการจัดทำเอกสารให้ความรู้เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และมีการติดตามผล และทำการนิเทศโรงเรียนเข้มปีการศึกษาที่ผ่านมา แต่เนื่องจากโรงเรียนในสังกัด เริ่มมีการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนอย่างจริงจังและเป็นขั้นตอน

ตามที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการกำหนดแนวทางการดำเนินงานนิเทศภายในได้มากขึ้น ดังนั้น ในระยะของช่วงเวลา 3 ปี คือปีการศึกษา 2531 ถึงปีการศึกษา 2533 จึงมีการคัดเลือกโรงเรียนในสังกัดที่สามารถดำเนินงานนิเทศภายในได้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ จากผลของการคัดเลือกจึงได้โรงเรียนที่ดำเนินงานนิเทศภายในดีเด่นระดับอำเภอ จำนวน 11 โรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษากำหนดดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกดังกล่าว

#### แนวทางในการดำเนินงานนิเทศภายในของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ

เนื่องจากรูปแบบในการดำเนินงานนิเทศภายใน ตามหลักการและทฤษฎีมีผู้เสนอไว้หลายรูปแบบ และเรื่องการนิเทศภายในเป็นเรื่องใหม่ ที่มีการกล่าวถึงในระยะ 10 ปี มานี้เอง การที่โรงเรียนจะเปลี่ยนแปลงความรู้สึกที่ว่า การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ซึ่งเป็นหน้าที่ของศึกษานิเทศก์โดยตรงอัน เป็นความรู้สึกที่ฝังลึกมาแต่เดิมในอดีตนั้น ตลอดจนในการที่จะให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รับความรู้ ความเข้าใจ เรื่องการนิเทศภายในในระยะเริ่มแรก จึงค่อนข้างยาก อย่างไรก็ตาม ก็ต้องพยายามหาแนวทางช่วยให้ผู้บริหาร นำการนิเทศภายในไปปฏิบัติที่โรงเรียนโดยไม่เกิดความรู้สึกว่า การดำเนินงานนิเทศภายในเป็นการผลักดันหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ และไม่เป็นการเพิ่มงานให้กับทางโรงเรียนแต่อย่างใด ดังนั้น ในการดำเนินงานนิเทศภายในของจังหวัดสมุทรปราการจึงอาศัยการวางแผนเป็นหลัก ในการดำเนินงานนิเทศภายใน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารมีความรู้พื้นฐานในเรื่องการวางแผนอยู่แล้ว การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ จึงแบ่งขั้นตอนตามการวางแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำมากล่าว ดังนี้

#### การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ มีรูปแบบในการดำเนินงานนิเทศภายในเฉพาะจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนดังต่อไปนี้

## ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียน ประกอบด้วย

### 1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ

#### 1.1 สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ คืออะไร

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2533) ได้ให้ความหมายของสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการไว้ดังนี้

สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพเป็นจริงที่กำลังดำเนินการอยู่ เช่น

จากการศึกษาเอกสารผลการประเมินคุณภาพนักเรียน  
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 ปีการศึกษา 2531 กลุ่มทักษะ(ภาษาไทย)  
มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 40 จากตัวอย่างนี้ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ  
40 คือ สภาพปัจจุบันของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มทักษะ  
(ภาษาไทย) ของนักเรียนประถมศึกษาปีที่ 2

สภาพปัญหา หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่ เป็นจริง  
ในปัจจุบัน เช่นในปีการศึกษา 2531 โรงเรียนคาดหวังหรือ

ตั้งเป้าหมายไว้ว่า คะแนนเฉลี่ยร้อยละของกลุ่มทักษะ  
(ภาษาไทย) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 จะต้องได้ร้อยละ 60 แต่  
คะแนนเฉลี่ยที่เป็นจริงคือ ได้ร้อยละ 40 ผลต่างระหว่าง  
คะแนนเฉลี่ยที่คาดหวังกับคะแนนเฉลี่ยที่เป็นจริงคือ 60-40

ผลต่างของคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 20 เป็นค่าแสดงระดับของปัญหา

ความต้องการ หมายถึง สิ่งที่ยังปรารถนาหรือตั้งเป้าหมายไว้ เช่น ใน  
ปีการศึกษา 2531 คะแนนเฉลี่ยร้อยละของกลุ่มทักษะ

(ภาษาไทย) ได้ร้อยละ 40 ดังนั้น ในปีการศึกษา 2532  
โรงเรียนจึงตั้งเป้าหมายที่จะพัฒนาให้คะแนนเฉลี่ยร้อยละ  
ให้เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 60 ดังนั้น คะแนนเฉลี่ยร้อยละที่  
เพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ถือว่าเป็นความต้องการ

#### 1.2 วิธีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ อาจใช้วิธีการศึกษา ดังนี้

##### 1.2.1 การสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง

- 1.2.2 การระดมความคิด
- 1.2.3 การสำรวจ การสังเกต การสอบถาม
- 1.2.4 การศึกษาเอกสารทางวิชาการ
- 1.2.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศ  
ภายในโรงเรียน

สำหรับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียน ได้แก่ องค์ประกอบด้านปัจจัย ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต และในการศึกษาโดยวิเคราะห์องค์ประกอบนี้มีแนวความคิดพื้นฐานว่า ความพร้อมด้านปัจจัย และการปฏิบัติงานตามหลักการที่ถูกต้องอย่างค่อเนื่อง เป็นระบบจะส่งผลถึงคุณภาพของผลผลิต (สพช., 2533) ดังนั้น โรงเรียนจำเป็นต้องจัดทำและรวบรวมข้อมูลทั้งด้านปัจจัย ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต เพื่อจะได้นำข้อมูลเหล่านี้มาศึกษาและทำการวิเคราะห์ ข้อมูลที่โรงเรียนควรจัดทำและนำมาศึกษา มีดังต่อไปนี้

- (1) ศึกษาองค์ประกอบด้านปัจจัย ปัจจัยที่ต้องศึกษาคือ
  - ด้านบุคลากร ข้อมูลด้านบุคลากรประกอบด้วย วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ความรู้ ความสามารถในการสอนของแต่ละกลุ่มประสบการณ์ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานนิเทศ
  - ด้านการจัดการ โรงเรียนมีข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนชัดเจน และสามารถดำเนินงานตามขั้นตอนได้ครบ
  - ด้านวัสดุอุปกรณ์ โรงเรียนควรมีการสำรวจและรวบรวมข้อมูลด้านวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการเรียนการสอน และต่อการนิเทศการศึกษา ได้แก่ ข้อมูลด้านปริมาณและคุณภาพของสื่อการสอน เอกสารหลักสูตร เอกสารประกอบหลักสูตร ได้แก่ แผนการสอน คู่มือครู หนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์ เครื่องมือวัดผลการเรียนรู้

นอกจากนี้ควรศึกษาข้อมูลอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการเรียนการสอน เช่น การจัดสภาพห้องเรียน ความพร้อมของวัสดุ เครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน และการนิเทศการศึกษา

- ด้านงบประมาณ โรงเรียนมีการจัดทำข้อมูลด้านงบประมาณในการดำเนินงานนิเทศภายใน แล้วนำข้อมูลมาประกอบการพิจารณาดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนในโอกาสต่อ ๆ ไป

(2) ศึกษาองค์ประกอบด้านกระบวนการปฏิบัติงาน โรงเรียนต้องทำการศึกษาคำเนินงานต่าง ๆ ดังนี้

- การจัดครูเข้าชั้นเรียน
- การจัดตารางสอน
- กระบวนการเรียนการสอนของครู ซึ่งประกอบด้วย การเตรียมการก่อนสอน การปฏิบัติการสอนตามขั้นตอน การวัดผลและการประเมินผลการสอน การสอนซ่อมเสริม
- การสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารและผู้นิเทศ
- กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน ประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินงานนิเทศภายในที่ชัดเจน การจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานนิเทศภายใน ครูมีความรู้ความเข้าใจขั้นตอนการดำเนินงานทุกขั้นตอน การปฏิบัติงานนิเทศดำเนินงานได้ครบทุกขั้นตอน มีแผนงาน/โครงการนิเทศภายในปรากฏให้เห็นชัดเจน มีปฏิทินการปฏิบัติงานและดำเนินงานตามปฏิทินได้ครบและทันเวลา

(3) ศึกษาองค์ประกอบด้านผลผลิต ข้อมูลด้านผลผลิตที่ควรจัดทำและนำมาศึกษามีดังนี้

- ด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ที่บุคลากรต้องปฏิบัติ
- พฤติกรรมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน
- ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

- ผลการผ่านจุดประสงค์การ เรียนรู้ของนักเรียน
- ผลข้อมูลจากเอกสารการประเมินคุณภาพทางการศึกษา
- ผลการดำเนินงานตามปฏิทินปฏิบัติงานได้ครบและทันเวลา

การที่โรงเรียนจัดทำและรวบรวมข้อมูล ทั้งด้านปัจจัย ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านผลผลิต ตามที่กล่าวไว้ในข้อ (1) - (3) นั้น จะเป็นการช่วยให้โรงเรียนสามารถศึกษาสภาพปัจจุบันและเข้าใจปัญหา อีกทั้งจะได้กำหนดเป้าหมาย หรือความต้องการในการแก้ปัญหา นั้น ๆ ได้ชัดเจน

ดังนั้น ในการจัดทำและรวบรวมข้อมูลด้านต่าง ๆ แล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ที่เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา จึงอาจกล่าวได้ว่า เป็นแนวทางศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการที่มีประโยชน์แนวทางหนึ่ง และแนวทางศึกษาองค์ประกอบด้านปัจจัย ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านผลผลิต สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2533) ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ ดังนี้

1. ระบุสภาพของผลผลิต เช่น ร้อยละ 50 ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มทักษะ (ภาษาไทย) ต่ำกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้
2. ระบุสภาพด้านปัจจัย และด้านกระบวนการ ที่เกี่ยวข้องกับการสอนกลุ่มทักษะ (ภาษาไทย)
3. วิเคราะห์ ตรวจสอบสภาพด้านปัจจัย และด้านกระบวนการ เพื่อค้นหาข้อมูล ที่เป็นสาเหตุของปัญหา โดยใช้เครื่องมือประเภทต่าง ๆ
4. สรุปผลการศึกษาข้อมูล สภาพปัจจุบัน ปัญหาของปัจจัย และกระบวนการ ว่ามีข้อจำกัด หรือมีสภาพที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด
5. นำผลจากข้อ 4 ไปใช้ในการวางแผน และกำหนดทางเลือกต่อไป

จากวิธีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ ตามที่กล่าวมา สรุปว่า การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการมีหลายวิธี คือ วิธีการสัมภาษณ์ ระดมความคิด

การสำรวจ การสังเกต การสอบถาม การศึกษาเอกสาร และการวิเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษา โรงเรียนสามารถนำวิธีการต่าง ๆ นี้มาใช้ให้เหมาะสมได้และเมื่อโรงเรียนศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการแล้วก็นำข้อมูลที่ศึกษานั้นมาจัดลำดับความสำคัญ ดังจะกล่าวในขั้นต่อไปนี้

## 2. นำข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการมาจัดลำดับความสำคัญ

เกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา มีการพิจารณาจากการนำค่าความแตกต่างของสภาพที่คาดหวัง หรือสภาพที่ต้องการกับสภาพที่เป็นอยู่จริงมาพิจารณา ถ้าค่าความแตกต่างของปัญหาใดมีค่ามากที่สุด ก็จะเป็นปัญหาที่ควรนำมาแก้ไขก่อน เช่น สภาพความต้องการของโรงเรียน คือต้องการให้ผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มวิชาทักษะมีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 60 แต่สภาพที่เป็นจริง มีคะแนนเฉลี่ยเพียงร้อยละ 40 ขณะเดียวกันโรงเรียนก็มีความต้องการผลสัมฤทธิ์กลุ่มการงานและพื้นฐานอาชีพให้มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 70 แต่ปรากฏว่าสภาพที่เป็นจริงมีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 68 จะเห็นว่า ระดับค่าของปัญหาในกลุ่มทักษะเท่ากับ 20 (นำค่าที่ต้องการคือ 60 ลบด้วยค่าสภาพที่เป็นจริง คือ 40 ระดับค่าของปัญหาจะเท่ากับ 20) และระดับค่าของปัญหากลุ่มการงานและพื้นฐานอาชีพเท่ากับ 2 (นำค่าที่ต้องการคือ 70 ลบด้วยค่าสภาพที่เป็นจริงคือ 68 ระดับค่าของปัญหาจะเท่ากับ 2) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าระดับปัญหาของกลุ่มวิชาทักษะสูงกว่าระดับปัญหาของกลุ่มการงานฯ จึงต้องนำมาแก้ไขปัญหาก่อน

นอกจากจะนำค่าความแตกต่างระหว่างสภาพที่ต้องการกับสภาพที่เป็นจริงมา

เปรียบเทียบแล้ว โรงเรียนควรนำประเด็นอื่น ๆ มาพิจารณาประกอบด้วย คือ

- 2.1 นโยบายของต้นสังกัด
- 2.2 นโยบายของโรงเรียน
- 2.3 ความต้องการของโรงเรียน
- 2.4 ความพร้อมด้านปัจจัย
- 2.5 ความรุนแรงของปัญหา



### 3. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

การวิเคราะห์เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา เป็นส่วนสำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนดวิธีการแก้ปัญหา และสามารถแก้ที่ต้นเหตุของปัญหาที่แท้จริง วิธีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา โดยทั่ว ๆ ไป ใช้วิธีการดังนี้

- 3.1 วิธีการระดมพลังสมอง
- 3.2 วิธีการประชุมปรึกษาหารือ
- 3.3 การวิเคราะห์โดยแผนภูมิแก๊งปลา

เมื่อได้ใช้วิธีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา จนสามารถค้นหาสาเหตุของปัญหาได้แล้ว ก็จะกำหนดเป้าหมายและทางเลือกในการปฏิบัติงานต่อไป

### 4. การกำหนดเป้าหมายและทางเลือกในการปฏิบัติงาน

- 4.1 การกำหนดเป้าหมาย คือ การกำหนดสิ่งที่ต้องการ เมื่อสิ้นสุดโครงการ หรือการกำหนดสิ่งที่ เป็นผลสำเร็จ และในการที่จะกำหนดสิ่งที่โรงเรียนต้องการหลังจากได้ดำเนินงานไปแล้วนั้น อาจจะมีการกำหนดเป้าหมาย โดยมีผู้กำหนดเป้าหมาย ดังนี้

- 4.1.1 ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย
- 4.1.2 ผู้รับผิดชอบโครงการ เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย
- 4.1.3 คณะกรรมการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย
- 4.1.4 ผู้ช่วยผู้บริหาร เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย

- 4.2 การพิจารณาทางเลือกในการปฏิบัติงาน การเลือกแนวทางในการปฏิบัติงาน ต้องอาศัยหลักเกณฑ์ที่สำคัญ 2 หลักเกณฑ์ คือ

- 4.2.1 หลักเกณฑ์การเลือกกิจกรรม ในการเลือกกิจกรรม ผู้นิเทศ ควรพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- (1) จุดประสงค์ของการนิเทศ ต้องพิจารณาว่าเป็นจุดประสงค์เพื่อพัฒนาทักษะ เพื่อถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้มีความเข้าใจที่ขึ้น หรือเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ
- (2) ขนาดของกลุ่มผู้รับการนิเทศ
- (3) ระดับคุณภาพของกิจกรรม
- (4) งบประมาณ
- (5) เวลา

#### 4.2.2 วิธีการประเมิน อาจใช้วิธีการต่อไปนี้

- (1) ใช้ประสบการณ์ในอดีตประกอบในการพิจารณาเลือก
- (2) วิธีการทดลอง
- (3) การวิเคราะห์และวิจัย ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมใช้มากกว่าวิธีอื่น

#### 5. การจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน

การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน ตามหลักการจะเน้นการร่วมมือร่วมใจกันระหว่างคณะครูในโรงเรียน เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนควรจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานนิเทศภายใน

#### 6. การจัดทำแผนงาน/โครงการนิเทศภายใน

ผลผลิตของการวางแผน คือ ตัวแผนงาน/โครงการ ซึ่งแผนงานหมายถึงกลุ่มของโครงการตั้งแต่สองโครงการขึ้นไป ที่มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ส่วนโครงการหมายถึง แผนย่อยที่เป็นส่วนหนึ่งของแผนงาน หรือ เป็นกลุ่มของกิจกรรมที่จะดำเนินงานในระยะเวลาที่กำหนดให้บรรลุเป้าหมาย (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2529) การจัดทำแผนงาน/โครงการนิเทศภายในได้ชัดเจนเพียงใด ก็ยิ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถมองเห็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้ผลงานเกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ ดังความเห็นที่สอดคล้องกับ วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2530) ที่กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาจะต้องออกมาในรูปของโครงการเพื่อปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ และในการจัดทำโครงการ

**ตัวโครงการประกอบด้วยส่วนสำคัญดังนี้**

- (1) ชื่อโครงการ
- (2) หลักการ และ เหตุผลของ โครงการ
- (3) วัตถุประสงค์ของโครงการ
- (4) กระบวนการที่จะต้องปฏิบัติงานตามโครงการ
- (5) วิธีดำเนินงาน
- (6) ผู้รับผิดชอบโครงการ
- (7) ระยะเวลาในการดำเนินงาน
- (8) ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน
- (9) ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ
- (10) การประเมินผลโครงการ

จากการกล่าวถึงขั้นตอนที่ 1 การวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียน พอสรุปได้ว่า  
ขั้นตอนที่ 1 นี้ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความ  
ต้องการ การนำข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการมาจัดลำดับความสำคัญ  
การวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดเป้าหมายและทางเลือกในการปฏิบัติงาน การจัดตั้งคณะ  
กรรมการดำเนินงานและการจัดทำแผนงาน/โครงการนิเทศภายใน

**ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามแผนการนิเทศภายในโรงเรียน ประกอบด้วย**

1. ประชุมคณะกรรมการผู้ปฏิบัติงาน เพื่อ
  - 1.1 ทำความเข้าใจงานที่ต้องปฏิบัติ ทำความเข้าใจสื่อและเครื่องมือที่จะใช้
  - 1.2 แบ่งงานให้ผู้รับผิดชอบ
  - 1.3 ตกลงวิธีการปฏิบัติงาน
  - 1.4 ตกลงวิธีการเก็บข้อมูลและรายงานผล
2. ปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน ในการปฏิบัติการนิเทศผู้นิเทศจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานนิเทศ ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ

- 2.1 การนิเทศทางตรง เป็นการปฏิบัติงานนิเทศโดยผู้นิเทศปฏิบัติงาน โดยตรงต่อผู้รับนิเทศด้วยตนเอง การปฏิบัติงานเป็นไปตามโครงการ วิธีนิเทศ ตลอดจนสื่อการนิเทศต่าง ๆ ที่เตรียมไว้ กิจกรรมการนิเทศจะเป็นการพบปะกันโดยตรงระหว่างผู้นิเทศและผู้รับนิเทศ เช่น การประชุมปรึกษาหารือ
- 2.2 การนิเทศทางอ้อม เป็นการนิเทศโดยใช้สื่อแทนผู้นิเทศ ได้แก่ การส่งเอกสารให้ทำการศึกษา การศึกษาจากเทป สไลด์ วีดีโอ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านความรู้สาขาต่าง ๆ มาแนะนำช่วยเหลือแทนผู้นิเทศ

### 3. การนิเทศติดตาม ควบคุม กำกับ

ในการริเริ่ม ติดตาม ควบคุม กำกับ มีวิธีการอยู่หลายวิธี ดังนี้

- 3.1 ผู้นิเทศทำการนิเทศ ติดตาม ควบคุม กำกับ โดยตรงตามกำหนด ปฏิทินปฏิบัติงาน เป็นรายบุคคล ซึ่งอาจใช้การสัมภาษณ์และการสังเกต
- 3.2 การให้ผู้รับการนิเทศรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นระยะเวลาที่กำหนดไว้
- 3.3 การประชุมปรึกษาหารือเพื่อทบทวนการปฏิบัติงานตามขั้นตอนต่าง ๆ
- 3.4 การประชุมสรุปผลการปฏิบัติงานและนำข้อมูลไปพัฒนาการปฏิบัติงาน
- 3.5 ผู้นิเทศ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร คณะกรรมการดำเนินงาน หรือผู้ที่ผู้บริหารมอบหมายให้ทำการนิเทศ ติดตาม ควบคุม แล้วแต่กรณี

### 4. การสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

การสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำได้หลายวิธี คือ

- 4.1 ให้ความสนใจและเป็นกันเองแก่ผู้ปฏิบัติงาน
- 4.2 ส่งเสริมแนะนำสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้มีโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพ เช่น สนับสนุนให้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถในงานที่ปฏิบัติอยู่

- 4.3 ผู้มีเทศวางตนเป็นสมาชิกคนหนึ่งซึ่ง เป็น เพื่อนร่วมงานที่มีความจริงจัง  
ต่อกัน
- 4.4 บริการและอำนวยความสะดวกด้านวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนทรัพยากร  
ในการปฏิบัติงาน
- 4.5 ให้การยกย่องชมเชย และให้เกียรติผู้ปฏิบัติงานทั้งส่วนตัวและ  
ต่อที่ประชุม

ในขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามแผนการนิเทศภายในโรงเรียน ตามที่กล่าวมา  
สรุปได้ว่า ขั้นตอนที่ 2 นี้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การประชุมคณะกรรมการ  
ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน การนิเทศ ติดตาม ควบคุม กำกับ และการ  
สร้างขวัญ กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

### ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลและรายงานผล

การประเมินผลโครงการ เป็นการรวบรวมข้อมูล แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อ  
สะท้อนภาพให้เห็นผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงแก้ไข และทำให้  
ได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจวางแผนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนในโอกาสต่อไป  
ด้วย ในการประเมินผลโครงการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้ประเมินผลควรประเมินผล  
ทุกระยะของการดำเนินงานซึ่งโดยทั่วไปจะทำการประเมินผลโครงการเป็น 3 ระยะ คือ  
(สพช., 2529)

#### 1. การประเมินผลก่อนการปฏิบัติการ

การประเมินผลก่อนการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบความเป็นไปได้  
และความสมบูรณ์ของแผนงานหรือโครงการ ควรมีการตรวจสอบความพร้อมด้านต่าง ๆ  
ได้แก่ บุคลากร ทรัพยากร กิจกรรมที่จะใช้ในการดำเนินงาน สภาพแวดล้อม

2. การประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงาน  
ว่าสามารถดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอนหรือไม่ สามารถปฏิบัติงานทันเวลาที่กำหนด  
หรือไม่ การแบ่งงานให้รับผิดชอบมีความเหมาะสมเพียงใด และมีปัญหาและอุปสรรคใน

ขณะดำเนินงานหรือไม่ เช่น ญัตติค่าัน เวลาในการปฏิบัติงงานไม่พอ ญัตติค่าการขาดวิสดุอุปกรณ์ ในการดำเนินงาน และอื่น ๆ และเมื่อมีญัตติค่าและอุปสรรคในขณะดำเนินงาน จะมีวิธีการ แก้ไขญัตติค่าและอุปสรรคนั้น ๆ อย่างไร ซึ่งการทำแนวทางแก้ไขญัตติค่าอาจทำได้โดย

- (1) ประชุมปรึกษาหาหรือผู้ร่วมงานแล้วหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน
- (2) นำญัตติค่าที่พบ เสนอผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารหาแนวทางแก้ไข
- (3) ผู้รับผิดชอบโครงการหาแนวทางแก้ไขด้วยตนเอง

### 3. การประเมินผลเพื่อสรุปผลรวม

การประเมินผลเพื่อสรุปผลรวม เป็นการประเมินผลเพื่อสิ้นสุดโครงการ ทั้งนี้จะทำให้ทราบว่าผลสัมฤทธิ์ของโครงการบรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด มีข้อดี ข้อเสีย ตลอดจนมีญัตติค่าอุปสรรคอย่างไร โดยปกติจากผลการประเมินจะพบความสำเร็จของ โครงการที่แตกต่างกัน ควรนำผลการประเมินไปใช้พัฒนางานดังนี้

- (1) ในกรณีที่พบว่าการปฏิบัติตามโครงการนี้ เกิดภายในบรรลุจุดมุ่งหมาย หรือ เป้าหมาย ควรดำเนินการต่อไปอีกระยะหนึ่งจนแน่ใจว่าผลการนี้ เกิดทำให้เกิดการ พัฒนาอย่างถาวรในเรื่องนั้นจึงหยุดทำการนี้
- (2) ในกรณีที่พบว่ายังไม่ประสบผลสำเร็จ เท่าที่ควรก็ต้องการข้อบกพร่อง ซึ่งอาจต้องหาแนวทางใหม่ก่อนที่จะปฏิบัติงานในครั้งต่อไป หรือต้องแสวงหาความรู้ ความเข้าใจ เพิ่มเติม

(3) ในกรณีที่พบว่า ผลการปฏิบัติงานยังไม่ประสบผลสำเร็จ หรือยังมีจุดอ่อน ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก จำเป็นต้องมีการวางแผนใหม่อีกครั้ง โดยการหาทางเลือกอื่นมาใช้ หรือปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานหรือจุดที่เป็นปัญหา

ไม่ว่าการประเมินผลโครงการจะเป็นช่วงระยะเวลาก่อนปฏิบัติงาน ระหว่าง ปฏิบัติงานหรือเมื่อสิ้นสุดโครงการก็ตาม สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่มีส่วน เกี่ยวข้องต้องคำนึงถึง ก็คือ การนำผลการประเมินไปใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมี ประสิทธิภาพ

### วิธีการประเมินผลการนิเทศ

ในการประเมินผลโครงการนิเทศภายในโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการ  
การประถมศึกษาแห่งชาติ (2533) ได้เสนอแนะวิธีการประเมินผล ดังนี้

- (1) การประเมินโดยใช้เครื่องมือชนิดต่าง ๆ
- (2) การประเมินโดยวิธีการประชุมในรูปแบบต่าง ๆ

การประเมินโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ อาจดำเนินการโดยผู้บริหาร ผู้นิเทศ หรือ  
ผู้รับผิดชอบเพียงคนเดียวคนใดโดยลำพัง หรืออาจเป็นคณะกรรมการก็ได้ ที่สำคัญอยู่ที่การ  
สร้างเครื่องมือให้มีคุณภาพ กับการรวบรวมข้อมูลให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด  
เครื่องมือที่ควรนำมาใช้ในการประเมินผล ได้แก่ แบบสังเกตพฤติกรรม แบบสำรวจ  
แบบสอบถาม

สำหรับการประเมินผลโดยการประชุม อาจประชุมเฉพาะคณะกรรมการ  
ดำเนินงานนิเทศภายใน หรือจะรวมผู้รับการนิเทศเข้าร่วมประชุมด้วยก็ได้ (สพช.,  
2533)

### รูปแบบการประเมินผลโครงการ

ในการประเมินผลโครงการ มีการจัดกลุ่มรูปแบบการประเมินผล โดยอาศัย  
ลักษณะพฤติกรรมกรรมการประเมินเป็นหลัก (สุทัศน์ สุกมลสันต์, 2524) จะแบ่งได้ 3 กลุ่ม คือ

1. แบบจำลองที่ยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก (Objective Based Model) รูปแบบ  
ที่จะเห็นจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์เป็นหลักสำหรับประเมิน
2. แบบจำลองการตัดสินคุณค่า (Judgemental Model) เป็นแบบจำลอง  
ที่ถ่วงอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญในการตัดสินคุณค่า
3. แบบจำลองที่ช่วยการตัดสินใจ (Decision Model) เป็นรูปแบบที่  
สร้างขึ้นเพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร

สำหรับรูปแบบจำลอง CIPP (CIPP Model) เป็นรูปแบบการประเมิน

รูปแบบหนึ่งที่ตั้งอยู่ในกลุ่มแบบจำลองที่ช่วยการตัดสินใจ ซึ่ง Stufflebeam และคนอื่น ๆ (1977) ได้เสนอแบบจำลอง CIPP เพื่อประเมินผลโครงการ และจะทำการประเมินในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อม (Context Evaluation) ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนในการกำหนดวัตถุประสงค์
2. การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (In Put Evaluation) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้าง เพื่อกำหนดรูปแบบของโครงการ
3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการตัดสินใจในด้านการประยุกต์ใช้ เพื่อควบคุมการดำเนินงานของโครงการ
4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation) จะช่วยในการตัดสินใจเพื่อตัดสินและดูผลสำเร็จของโครงการ

รูปแบบจำลอง CIPP นี้ ไม่เพียงแต่ประเมินว่า บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เท่านั้น แต่ยังเป็น การประเมินเพื่อให้รายละเอียดต่าง ๆ เพื่อช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการอีกด้วยจึงเป็นที่นิยมใช้ ทั้งนี้เพราะนักประเมินจะได้อัตโนมัติ ข้อบกพร่อง และประสิทธิภาพของโครงการที่จะประเมินได้เป็นอย่างดี ซึ่งนับได้ว่าเป็นการรับข่าวสารแบบสะสม ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นอย่างมาก ทั้งยังเป็นแบบจำลองที่เข้าใจง่าย สะดวกในการปฏิบัติ จึงเป็นที่นิยมอย่างกว้างขวาง (สมทรง พิธิยานุวัฒน์, 2528)

เนื่องจากแบบจำลอง CIPP เป็นที่นิยมอย่างกว้างขวางนี้เอง สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ จึงได้นำรูปแบบจำลอง CIPP มาประยุกต์ใช้ในการประเมินโครงการนิเทศภายในโรงเรียน โดยทำการประเมินด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ประเมินสภาพแวดล้อม (Context Evaluation = C) เป็นการประเมินแผนงาน/โครงการที่วางไว้ว่า เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการหรือไม่ รวมทั้งศึกษาความเป็นไปได้ของการดำเนินงานว่ามีความราบรื่นหรืออุปสรรคหรือไม่ สิ่งที่ควรประเมินได้แก่



1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไปของโรงเรียน ได้แก่ ความเป็นระเบียบของบริเวณโรงเรียน อาคารเรียน ห้องเรียน ตลอดจนการใช้ประโยชน์ อาคารเรียน ห้องเรียนและสถานที่อย่างคุ้มค่า มีการบำรุงรักษา

1.2 สภาพการดำเนินงานพิเศษภายในโรงเรียน ได้แก่ การดำเนินงานพิเศษอย่างมีขั้นตอนและต่อเนื่อง ความร่วมมือของบุคลากร และผลของการพิเศษภายใน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร

2. ประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation = I) เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบความพร้อมของปัจจัยเบื้องต้นที่ใช้ในโครงการว่ามีความเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการและคุ้มค่าการลงทุนเพียงใด สิ่งที่ควรประเมินได้แก่

2.1 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ในการประเมินด้านบุคลากรนี้ จะทำให้ทราบว่า การปฏิบัติงานทั้งก่อนการดำเนินงาน ระหว่างการดำเนินงานและหลังการดำเนินงานเสร็จสิ้น บุคลากรมีพฤติกรรมการปฏิบัติงาน เป็นอย่างไร

2.2 วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ในการดำเนินงาน การประเมินด้านนี้เพื่อจะได้ทราบว่า วัสดุอุปกรณ์ตลอดจนเครื่องมือ เครื่องใช้ในการดำเนินงานมีเพียงพอและมีคุณภาพเพียงใด นอกจากนี้ยังได้ข้อมูลอื่น ๆ เช่น สภาพความพร้อมด้าน อาคารสถานที่ ห้องเรียน

2.3 งบประมาณ งบประมาณที่จะใช้ในการดำเนินงานมีเพียงพอหรือไม่ การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่

2.4 วิธีดำเนินงาน ในการประเมินส่วนนี้ทำให้ทราบว่า กิจกรรมที่ใช้ดำเนินงานมีกิจกรรมใดบ้าง การแบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบมีความเหมาะสมเพียงใด การนิเทศ ติดตาม ควบคุมกำกับควรเป็นอย่างไร การประเมินผลตามขั้นตอนต่าง ๆ จะทำอย่างไร

3. ประเมินกระบวนการ (Process Evaluation = P) เป็นการประเมินวิธีการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน สภาพการทำงานว่าเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอนที่วางไว้เพียงใด สิ่งที่ควรประเมิน ได้แก่ ขั้นตอนการ

ดำเนินงานโครงการนิเทศภายในโรงเรียนซึ่งจะต้องประเมินในทุกขั้นตอน คือ

3.1 ขั้นตอนการวางแผนนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อดูว่าในการวางแผน นั้น โรงเรียนมีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ มีการลำดับความสำคัญของปัญหา มีการวิเคราะห์ การกำหนดเป้าหมายและทางเลือกในการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนงาน/โครงการเป็นอย่างไร

3.2 ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนงานนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อดูว่า โรงเรียนมีการประชุมคณะทำงาน การทำความเข้าใจงานที่จะทำ การแบ่งงานรับผิดชอบ การนิเทศ ติดตาม ควบคุมการทำงาน การให้กำลังแก่ผู้ทำงาน มีการดำเนินงานอย่างไร บรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด

3.3 ขั้นตอนการวัดผล ประเมินผลและรายงานผล เพื่อดูว่า โรงเรียนได้ กำหนดการประเมินผลและรายงานผลไว้อย่างไร และดำเนินงานตามนั้นได้หรือไม่

4. ประเมินผลผลิต (Product Evaluation = P) เป็นการประเมินผล ที่ได้จากการปฏิบัติงาน เพื่อตัดสินคุณภาพของผลผลิต/คุณภาพของโครงการ ผลที่ได้ อาจเป็นผลที่กำหนดไว้แล้วตามวัตถุประสงค์ เป็นผลกระทบหรือผลข้างเคียงก็ได้ การประเมินผลผลิตจะช่วยให้ผู้ควบคุมโครงการตัดสินใจได้ว่า ควรจะคงไว้หรือยกเลิก โครงการนั้น สิ่งที่ต้องประเมิน ได้แก่

4.1 ผลสัมฤทธิ์ของโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายทั้ง ด้านปริมาณและคุณภาพเพียงใด

4.2 พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เปลี่ยนแปลงและทัศนียภาพน้อยเพียงใด

4.3 ผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนของนักเรียนสูงขึ้นมากน้อยเพียงใด

#### วิธีรายงานผลการประเมิน

การรายงานผลเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาควรได้ทราบผลการปฏิบัติงานจากรายงานเพื่อจะได้สนับสนุน ช่วยเหลือได้ถูกต้อง วิธีการรายงานมีดังนี้

1. การรายงานที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ได้แก่ การแจ้งผลการปฏิบัติงาน  
ในที่ประชุม การจัดนิทรรศการร่วมกัน จัดทำป้าย เสนอผลงาน

2. การจัดทำรายงานผลเป็นลายลักษณ์อักษร ถ้าเป็นรายงาน เพื่อสรุปผล  
การปฏิบัติงาน ผลการประเมิน ข้อคิดหรือข้อเสนอแนะ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทราบผล  
ทั้งหมดของงาน ซึ่งอาจมีหัวข้อลำดับเนื้อหาของกรรายงานดังนี้

- 2.1 หัวข้อเรื่องของการประเมิน
- 2.2 คำนำ
- 2.3 ความเป็นมา
- 2.4 การปฏิบัติงาน
- 2.5 ผลการปฏิบัติงาน หลักฐานและข้อมูลต่าง ๆ
- 2.6 ปัญหา อุปสรรค การแก้ไข
- 2.7 สรุปผลประเมินผล และข้อเสนอแนะ (สพข., 2533)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนิเทศภายในของโรงเรียนประถมศึกษา  
มีผู้สนใจศึกษาไว้หลายท่าน ซึ่งมีประโยชน์และเกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

ประชา ลิกขัญญา (2524) ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติจริงในการจัดการ  
นิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า

1. การดำเนินงานนิเทศภายในอย่างเป็นขั้นตอนนั้นมีน้อยมาก ผู้บริหาร  
และครูยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงาน

2. เรื่องของการ เปิดโอกาสให้ครูร่วมแสดงความคิดเห็น มีการปฏิบัติอยู่ใน  
เกณฑ์มาก

3. การนิเทศงานที่เกี่ยวข้องงานวิชาการศึกษานิเทศน้อย ได้แก่ การแนะนำ  
หลักสูตร การใช้อุปกรณ์การสอน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติมีน้อยมาก

5. ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการปฏิบัติงานนิเทศ เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ขาดงบประมาณ ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนงานวิชาการน้อยมาก ครูไม่กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารไม่ค่อยมีเวลาปฏิบัติงานวิชาการ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจด้านการนิเทศการศึกษา

มาลี คล้ายชม (2524) ทำการวิจัยเรื่องปัญหาการนิเทศในโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดเลย พบว่าปัญหาการนิเทศในโรงเรียนมีดังนี้

1. ขาดงบประมาณที่จะใช้ในการดำเนินงาน
2. ขาดอุปกรณ์ เครื่องมือในการนิเทศ
3. ขาดเอกสารสำหรับค้นคว้าหาความรู้ในการปฏิบัติงาน
4. ผู้รับการนิเทศไม่ปฏิบัติตามคำแนะนำของผู้นิเทศ และไม่เปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมไปในทางที่ดี

ถวิล วรรณปะเก (2524) ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์ ผู้บริหาร ครูประถมศึกษา เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นิเทศภายในโรงเรียนต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1. มีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอนเป็นอย่างดี
2. มีทักษะทางด้านผู้นำ ได้แก่ สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการจูงใจได้ดี
3. มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ เป็นคนเปิดเผย ตรงไปตรงมา จ่าชื่อคนได้แม่นยำ และให้ความเป็นอิสระแก่ครู
4. มีทักษะกระบวนการหมู่พวก ได้แก่ การทำงานเป็นกลุ่ม ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และให้ความสำคัญแก่สมาชิกเท่าเทียมกัน
5. มีทักษะด้านการบริหารบุคคล ได้แก่ การให้บุคคลอื่นทำงานตามความรู้ ความสามารถ การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของครู และให้โอกาสแก่ครูในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน

6. มีทักษะด้านการประเมินผล ได้แก่ สามารถชี้ทางให้ผู้อื่นเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผล ใช้วิธีการวัดผลได้ถูกต้อง ยอมให้ผู้อื่นประเมินตนเอง สามารถสร้างเครื่องมือวัดผลได้ และสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงงานได้

สมพร สุขเกษม (2526) ทำการวิจัย เรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดนิเทศ การศึกษาภายในกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 5 พบว่า

1. กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษามีการจัดนิเทศภายในกลุ่มโรงเรียนน้อยมาก
2. ในการจัดนิเทศภายในกลุ่มมีปัญหาดังนี้
  - 2.1 ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านนิเทศการศึกษา
  - 2.2 ขาดการประสานร่วมกันระหว่างโรงเรียนและหน่วยงานต่าง ๆ
  - 2.3 ขาดงบประมาณที่จะนำมาใช้ในการนิเทศ
  - 2.4 ขาดการติดตามผลของหน่วยงานเจ้าสังกัด

ประสงค์ สังขะไชย (2526) ทำการวิจัย เรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขต การศึกษา 4 พบว่า โรงเรียนทุกขนาดทั้งที่ปฏิบัติงานนิเทศประจำ และปฏิบัติ เป็นครั้งคราว มีปัญหาและอุปสรรค ดังนี้

1. ขาดผู้นิเทศที่มีความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญ
2. ครูขาดความสนใจและขาดความร่วมมือ
3. ขาดการวางแผนการนิเทศและขาดการประสานงาน
4. ผู้นิเทศไม่เป็นที่ยอมรับของครู
5. ผู้รับการนิเทศไม่เห็นผลสัมฤทธิ์ของผลการนิเทศ
6. การนิเทศขาดความต่อเนื่อง
7. ขาดงบประมาณในการดำเนินงาน
8. ขาดการติดตามผลและประเมินผล

ชิตเจน ไทยแท้ (2528) ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ : การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดนนทบุรี พบว่า

1. โรงเรียนประถมศึกษามีการปฏิบัติงานนิเทศศึกษาด้านงานวิชาการ มีการปฏิบัติมากที่สุดได้แก่ การจัดตารางสอนให้เหมาะสม ด้านงานพัฒนาครูที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ การพาครูไปศึกษาดูงาน การอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการเรียนการสอน ด้านงานสนับสนุนและบริการ ที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ การจัดห้องสมุดและมุมหนังสือของโรงเรียน

2. ด้านความต้องการในการดำเนินงานนิเทศภายในคือ ต้องการให้บุคลากรที่ทำหน้าที่นี้เทศมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการนิเทศการศึกษา บทบาทของผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ การวางแผน การดำเนินงานนิเทศ และการประเมินผลการนิเทศ

3. ปัญหาและอุปสรรคที่พบ คือ ผู้บริหารไม่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิค วิธีการ หรือขั้นตอนในการดำเนินงานนิเทศ เพราะไม่เคยมีโอกาสร่วมสัมมนาเพื่อเพิ่มความรู้

สุนทร ไคลมี (2528) ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ผู้บริหารมีเวลาไม่เพียงพอกับการจัดนิเทศ ครูขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายใน ครูไม่เห็นความสำคัญของการนิเทศภายใน

รติพร สุภีรัตน์ (2528) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความเข้าใจและเจตคติต่อการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ : การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดราชบุรี พบว่า ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาในระดับมาก ทั้งด้านแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ ด้านแนวปฏิบัติและวิธีการนิเทศการศึกษาและด้านการประเมินผลการนิเทศการศึกษา สำหรับครู ผู้สอน พบว่า มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาในระดับมาก ทั้งด้านแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา ด้านบุคคลทางการนิเทศการศึกษา แนวปฏิบัติการนิเทศการศึกษาและการประเมินผลการนิเทศการศึกษา

จากการศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่า แนวคิดของขั้นตอนการดำเนินงานนิเทศภายใน มีความแตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตาม ก็พบว่า จะมีส่วนสำคัญที่เหมือนกัน คือ ไม่ว่าการดำเนินงานนิเทศภายในจะเป็นรูปแบบใด จะต้องมีส่วนที่สำคัญ 3 ขั้นตอนเสมอ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนงานนิเทศ การปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการหรือการดำเนินงานตามแผน และการประเมินผล และรายงานผลโครงการ ซึ่งขั้นตอนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนดังกล่าว สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการได้นำมาใช้ดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนในสังกัด และมีโรงเรียนที่สามารถดำเนินงานนิเทศภายในได้ผลอย่างน่าพอใจ จนได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนที่ดำเนินงานนิเทศภายในดีเด่นระดับอำเภอ ผู้วิจัยจึงเห็นว่าถ้าได้ศึกษาผลการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนของโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกดังกล่าว จะช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยให้โรงเรียนประถมศึกษาทั่วไปเห็นแนวทางการดำเนินงานนิเทศภายใน และจะเกิดแนวทางการพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนในโอกาสต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย