

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษา การปฏิบัติงานการนิเทศการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการนิเทศการศึกษา
2. ความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา
3. ความจำเป็นของการนิเทศการศึกษา
4. หลักการนิเทศการศึกษา
5. กิจกรรมการนิเทศการศึกษา
6. กระบวนการนิเทศการศึกษา
7. ผู้บริหารโรงเรียนกับการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน
8. งานการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน
 - 8.1 งานด้านหลักสูตรและการสอน
 - 8.2 งานด้านการพัฒนาบุคลากร
 - 8.3 งานด้านสื่อการเรียนการสอน
 - 8.4 งานด้านการอำนวยความสะดวกและบริการด้านอื่น
 - 8.5 งานด้านการประเมินผล
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษา มีความหมายหลายลักษณะ มีนักการศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่าน ทั้งที่เป็นคนไทยและชาวต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

ภิญโญ สาธร (2519: 274) ได้ให้ความหมายการนิเทศการศึกษาไว้ว่าการนิเทศการศึกษาหมายถึงความพยายามทุกชนิดของเจ้าหน้าที่ ฝ่ายการศึกษาที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษาในการแนะนำครูผู้คนที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา ให้รู้วิธีปรับปรุงการสอนหรือการให้การศึกษา

พนัส ทัศนาคินทร์ (2524: 148) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา ไม่ใช่การบังคับหรือการจับผิด แต่เป็นการช่วยเหลือร่วมมือซึ่งกันและกัน เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น การนิเทศการศึกษาคือแผนงานที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอน และเป็นบริการทางด้านวิชาการที่จัดให้แก่ครู

อาคม จันทสุนทร (2525: 1) ได้ให้ความหมายว่า การนิเทศการศึกษาเป็นบริการอย่างหนึ่ง ที่จัดให้แก่ระบบการศึกษา มีเทคนิคและเป็นไปในทางวิชาการการนิเทศการศึกษาจะกระทำต่อบุคลากรทางการศึกษา ทั้งครู ผู้บริหารและฝ่ายบริการอื่น ๆ ในวงการศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายปลายทางที่ผลการศึกษา หรือเด็กที่ได้รับการศึกษา

ไวลส์ (Wiles 1967: 6) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาคือการแนะนำซึ่งกันและกัน การวางแผนร่วมกัน ปรึกษาหารือกัน เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

กูด (Good 1973: 374) ได้ให้ความหมายว่า การนิเทศการศึกษาคือความพยายามทุกชนิดของเจ้าหน้าที่ผู้จัดการศึกษาให้การแนะนำครูหรือบุคคลอื่นที่ทำงานเกี่ยวกับการศึกษา ให้รู้จักวิธีปรับปรุงงานสอน ช่วยให้เกิดความเจริญงอกงามทางวิชาชีพ

ทางการศึกษา ช่วยในการพัฒนาครู ช่วยในการเลือกและปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการศึกษา ช่วยปรับปรุงวัสดุ และเนื้อหาการสอน ปรับปรุงวิธีสอน และช่วยปรับปรุงการประเมินผลการสอน

จากความหมายของการนิเทศการศึกษา ที่ได้ประมวลจากความคิดเห็นของ นักการศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ว่า

การนิเทศการศึกษา คือ การปฏิบัติงานร่วมกัน ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการ จัดการศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุผลตามจุดมุ่งหมาย ของหลักสูตรที่กำหนดไว้

ความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษา เป็นงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือ จากบุคลากรหลายฝ่าย การที่จะดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ให้ เข้าใจร่วมกัน ความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา พ.ศ. 2530 ระบุไว้ว่า

ความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

1. เพื่อรักษาและส่งเสริมคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน ใน ความรับผิดชอบของกรมสามัญศึกษา
2. เพื่อแก้ปัญหา ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษา แก่ผู้บริหาร ผู้สอนและ บุคลากรของโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา ในการดำเนินงานจัดการเรียนการสอนให้ เป็นไปตามหลักสูตร ให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรและนโยบายของกรมสามัญศึกษา

3. เพื่อปรับใช้หลักสูตรและพัฒนาการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและเสนอใช้หลักสูตรที่จำเป็น ตลอดจนหลักสูตรการศึกษาพิเศษหรือหลักสูตรเฉพาะอย่างตามความจำเป็น

4. เพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา ให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์อันจำเป็นในการจัดการเรียนการสอนและสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานดังกล่าว ได้รวมทั้งให้มีขวัญและกำลังใจ ในการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายของกรมสามัญศึกษา

5. เพื่อให้คำปรึกษาและประสานงานทางวิชาการ แก่กรมเจ้าสังกัด กระทรวง และโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนงานขององค์การระหว่างประเทศ

6. เพื่อประสานงานและให้ความร่วมมือกับสำนักงานศึกษาธิการเขต สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ดำเนินโครงการและงานพัฒนาต่าง ๆ ที่มอบหมายไปยังเขตการศึกษาและจังหวัด

(หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา 2530: 2-3)

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2530: 11) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

การนิเทศการศึกษานั้น มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาคน พัฒนาคู ช่วยเหลือครู ให้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนางานด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การศึกษาช่วยประสานงานและความร่วมมือเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดี ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังจะสร้างความมั่นคงในอาชีพครู สร้างสรรค์กำลังใจให้แก่ครู เพื่อจะได้ร่วมมือกันพัฒนาการเรียน ให้เกิดพัฒนาการตามความมุ่งหมายของการศึกษา

จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา ที่ กวิน เจ ไมเนอร์ (Gwynn J. Minor 1964: 27-31) ให้ทัศนะไว้ดังนี้

1. เพื่อช่วยเหลือครูให้เข้าใจเด็กดีขึ้น
2. เพื่อช่วยพัฒนาครูให้เกิดความรู้สึกว่า ตนเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
3. เพื่อช่วยครูในการจัดหาและเลือกวัสดุอุปกรณ์ ที่จะนำมาใช้ประกอบการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการสอน
4. ช่วยให้ผู้ครูปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น
5. สร้างลักษณะการเป็นผู้นำให้แก่ครู โดยการนำเอาความสามารถพิเศษ และประสบการณ์ของเขามาใช้ให้เป็นประโยชน์ โดยการให้เป็นที่ปรึกษาของครูใหญ่
6. เพื่อช่วยให้ครูรู้จักวิธีประเมินผลการเรียนของเด็กอย่างมีประสิทธิภาพ
7. กระตุ้นให้ครูรู้จักการประเมินผลงานของตนเอง
8. ช่วยให้ผู้ครูมีความรู้สึกว่าได้บรรลุผลสำเร็จ มีความอบอุ่นใจ ปลอดภัยและมีความเชื่อมั่นในตนเอง
9. กระตุ้นให้ครูร่วมมือกันพัฒนาหลักสูตร เพื่อปรับปรุงเนื้อหาของหลักสูตรให้เหมาะสมกับท้องถิ่น
10. ช่วยเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อช่วยให้ชุมชนเข้าใจถึงแผนการศึกษาของโรงเรียน ปัญหาของโรงเรียนและนักเรียน

อดัม และดิกกี (Adams and Dickey 1966: 22-23) ได้สรุปความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ 6 ประการคือ

1. การช่วยให้ครูเป็นผู้รู้จักคิดค้นหาวิธีการทำงานด้วยตนเอง
2. มุ่งให้ครูรู้จักวิเคราะห์ปัญหาของตนเอง
3. ช่วยให้ผู้ครูรู้สึกมั่นคง และมีความเชื่อมั่นในความสามารถ
4. ช่วยให้ผู้ครูมีความคุ้นเคยกับแหล่งวิทยาการ
5. ช่วยให้ผู้ครูเข้าใจปรัชญาการศึกษาที่ถูกต้อง
6. ช่วยเผยแพร่ให้ชุมชนเข้าใจแผนการศึกษาของโรงเรียน

เมื่อพิจารณาความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา จากที่หลายคนได้กล่าวไว้สรุปได้ว่า การนิเทศศึกษามีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาตัวครูให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจะส่งผลไปสู่เป้าหมายสุดท้ายคือ ผู้เรียนมีคุณภาพสมดังจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

ความจำเป็นของการนิเทศการศึกษา

ในปัจจุบันสภาพทางสังคมกำลังพัฒนาเปลี่ยนแปลงไป จึงจำเป็นต้องปรับสภาพทางการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพของสังคม โดยเห็นการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาไปสู่อนาคต การนิเทศการศึกษามีความจำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นอย่างมาก ดังที่ วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และคณะ (2520: 11-12) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นที่จะต้องมีการนิเทศการศึกษาว่า เนื่องมาจากเหตุผลดังนี้

1. สภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไปทุกขณะ การศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมด้วย ศึกษานิเทศก์จึงเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
2. ความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ เพิ่มขึ้นโดยไม่หยุดยั้ง แม้แนวคิดในเรื่องการเรียนการสอนก็เกิดขึ้นมาใหม่อยู่ตลอดเวลา จำเป็นที่ครูจะต้องติดตามศึกษาให้มีความรู้ทันสมัยอยู่เสมอ แต่เนื่องจากภาระหน้าที่ในงานสอนมีอยู่มาก ศึกษานิเทศก์จึงเป็นฝ่ายต้องรับผิดชอบช่วยเหลือในเรื่องนี้
3. การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนการสอนพัฒนาขึ้น จำเป็นจะต้องมีผู้ชำนาญงานโดยเฉพาะ ศึกษานิเทศก์เป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อการนี้
4. การศึกษาของประเทศไม่อาจรักษามาตรฐานไว้ได้ ถ้าขาดบุคคลที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลระบบการเรียนการสอนในโรงเรียน

วินัย เกษมเศรษฐ (2521: 3) กล่าวถึงความจำเป็นในการนิเทศการศึกษาไว้

ดังนี้

1. กระบวนการเปลี่ยนแปลงของสังคม เมื่อสังคมเปลี่ยนไป การศึกษาจึงต้องเปลี่ยนให้สอดคล้องด้วย เช่นการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร พ.ศ. 2521 ศึกษาานิเทศก์ต้องเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่โรงเรียน โดยทำงานร่วมกับครู คณะครู หรือองค์การที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

2. การแบ่งงาน หน้าที่ของส่วนราชการใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ต้องมีองค์ประกอบของงาน 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารและธุรการ กับฝ่ายวิชาการ ศึกษาานิเทศก์อยู่ในฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่นิเทศให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

3. ความชำนาญในการแก้ไขอุปสรรคต่าง ๆ ที่ทำให้การเรียนการสอนดีขึ้นจะต้องมีผู้ทำงาน โดยคัดเลือกจากผู้มีความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ และประสบการณ์มาทำการนิเทศ

4. มาตรฐานการศึกษา ปกติโรงเรียนจะแบ่งงานออกเป็นฝ่ายบริหารและธุรการ ฝ่ายบริการและวิชาการในฝ่ายวิชาการจะมีหัวหน้าสายวิชาหรือผู้ช่วย ทำหน้าที่นิเทศในโรงเรียนอยู่แล้ว แต่มีข้อจำกัดตรงที่ใช้ครูเป็นผู้กระทำ ทักษะหรือความชำนาญจึงแคบและไม่อาจรักษามาตรฐานการศึกษาระดับประเทศ เนื่องจากนิเทศในโรงเรียนเท่านั้น

จึงกล่าวได้ว่า การนิเทศการศึกษามีความจำเป็นต่อการจัดการศึกษาเป็นอย่างยิ่งเพราะการนิเทศการศึกษาจะช่วยให้ครูเข้าใจวัตถุประสงค์ ปัญหาและนโยบายทางการศึกษาแจ่มชัดขึ้น ช่วยในการจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับสภาพทางสังคม การนิเทศการศึกษาช่วยให้ครูได้ตัดสินใจเลือก ใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสม นอกจากนี้การนิเทศการศึกษายังช่วยในการพัฒนาบุคลากรประจำการ ให้เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยเหตุนี้การนิเทศการศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษา

หลักการนิเทศการศึกษา

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และคณะ (2520: 22-23) ได้เสนอหลักการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. การจัดการนิเทศการศึกษา จะต้องทราบความต้องการของครูแล้ววางแผนการนิเทศ เพื่อสนองความต้องการนั้น ๆ
2. ควรศึกษาปัญหาต่าง ๆ ของครู และทำความเข้าใจกับปัญหานั้น ๆ แล้วพิจารณาหาทางแก้ไข
3. รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของครู แล้วนำมาพิจารณาร่วมกัน
4. ต้องยอมรับนับถือ และให้ความสำคัญแก่บุคลากรที่ร่วมงานในโรงเรียนนั้น ๆ
5. ช่วยประสานงานระหว่างโรงเรียนกับองค์การหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
6. รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เห็นว่าเป็นประโยชน์มาทำการวิเคราะห์และวิจัย
7. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ของการศึกษาอย่างแจ่มแจ้ง เพื่อจะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา (2524: 41-44) ให้หลักการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษาคือปรัชญา ถือว่าการนิเทศการศึกษาคือการแสวงหาความจริงในความเป็นอยู่ของสังคม พร้อมทั้งการประเมินผลวัตถุประสงค์และสิ่งที่มีประสงครวมทั้งหน้าที่ประสานความคิดของครูให้กลมกลืนกันได้
2. การนิเทศการศึกษาคือ ความร่วมมือระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศซึ่งอาจอยู่คนละสังกัด หรือผู้นิเทศกับครูต่างก็ทำงานในจุดมุ่งหมายอันเดียวกัน ดังนั้นความร่วมมือจึงเป็นสิ่งสำคัญ อันจะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้
3. การนิเทศการศึกษา คือ งานที่สร้างสรรค์ งานนิเทศการศึกษามุ่งค้นคว้าหาความสามารถที่แฝงอยู่ในตัวครู เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา รวมทั้งการดัดแปลงสิ่งแวดล้อมให้อำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินงาน
4. การนิเทศการศึกษา คือ วิทยาศาสตร์ การนิเทศการศึกษานำกระบวนการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ เช่น การค้นคว้าทดลองที่อยู่ภายใต้การควบคุมที่ถูกต้องให้มีการประเมินผลอย่างมีหลักเกณฑ์ทั้งการเรียนของเด็กและการสอนของครู

5. การนิเทศการศึกษาก่อให้เกิดผล การนิเทศการศึกษายึดหลักการเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติ ทฤษฎีทุกทฤษฎีต้องมีการปฏิบัติควบคู่กันไป ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลที่แน่นอนจริง ๆ และจะต้องมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ

บริกส์ และจัสต์แมน (Briggs and Justman 1952: 141) ได้ให้หลักการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้คือ

1. การนิเทศการศึกษาจะต้องเป็นการเสริมสร้างและเป็นการสร้างสรรค์
2. การนิเทศการศึกษาต้องเป็นประชาธิปไตย
3. การนิเทศการศึกษาจะต้องเกี่ยวข้องกับองค์การรวบรวมแหล่งวิทยาการเข้าเป็นกลุ่มมากกว่าที่จะแบ่งแยกผู้นิเทศออกเป็นรายบุคคล
4. การนิเทศการศึกษา ควรตั้งอยู่บนรากฐานของการพัฒนาวิชาชีพ มากกว่าที่จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
5. จุดมุ่งหมายสูงสุดของการนิเทศการศึกษา ก็คือการหาทางช่วยให้เด็กได้บรรลุตามความมุ่งหมายของการศึกษา
6. การนิเทศการศึกษาจะต้องหาทางส่งเสริมความเจริญของงานและพัฒนาการของครู โดยเฉพาะในเรื่องความถนัดของแต่ละบุคคล
7. การนิเทศการศึกษาจะต้องเกี่ยวข้องกับส่งเสริมความรู้ให้กับผู้อื่นให้แก่ครูและมนุษยสัมพันธ์อันดีในหมู่ครู
8. การนิเทศการศึกษา ควรจะเริ่มต้นจากสถานการณ์ปัจจุบันที่กำลังเผชิญอยู่
9. การนิเทศการศึกษา ควรเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าและความพยายามของครูให้สูงขึ้น
10. การนิเทศการศึกษา ควรเป็นการปรับปรุงและส่งเสริมสมรรถวิสัย ที่ค้นคิดและข้อคิดเห็นของครูให้ถูกต้อง
11. การนิเทศการศึกษาคควรเป็นไปอย่างง่าย ๆ และไม่มีพิธีรีตอง
12. การนิเทศการศึกษา ควรใช้เครื่องมือและกลวิธีที่ง่าย ๆ

13. การนิเทศการศึกษา ควรจะตั้งอยู่บนหลักการและเหตุผล

14. การนิเทศการศึกษา ควรจะมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน และสามารถประเมินผล

ได้ด้วยตนเอง

เบอร์ตัน และบรีคเนอร์ (Burton and Brueckner 1955: 71-72)

ได้เสนอหลักการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษาควรมีความถูกต้องตามหลักวิชา (Theoretically Sound) คือเป็นไปตามค่านิยม ความเป็นจริง ตามกฎเกณฑ์ ควรจะมีวิวัฒนาการทั้งทางด้านเครื่องมือและกลวิธี โดยมีจุดมุ่งหมายและนโยบายที่แน่นอน

2. การนิเทศการศึกษาควรจะเป็นวิทยาศาสตร์ (Scientific) คือเป็นไปอย่างมีลำดับ เป็นระเบียบในกระบวนการทำงาน มีการรวบรวมและสรุปผลจากข้อมูลอย่างถูกต้องเชื่อถือได้

3. การนิเทศการศึกษาควรเป็นประชาธิปไตย (Democratic) คือเคารพในตัวบุคคล คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้มีความร่วมมือและใช้อำนาจน้อยที่สุด

4. การนิเทศการศึกษา ควรจะเป็นการสร้างสรรค์ (Creative) คือแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้แสดงออก พัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงสภาพสิ่งแวดล้อม ให้เอื้อต่อการทำงานให้มากที่สุด

จากหลักการนิเทศการศึกษาที่นักการศึกษาได้กล่าวมาแล้วข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า หลักการนิเทศการศึกษานั้นควรจะถูกต้องตามหลักวิชา มีลักษณะเป็นวิทยาศาสตร์ คือมีการทำงานเป็นขั้นตอน มีความเป็นประชาธิปไตย นอกจากนี้การนิเทศการศึกษา เป็นการปรับปรุงงาน สร้างสรรค์งาน ส่งเสริมการทำงานเป็นหมู่คณะ มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน รวมทั้งเกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงานโดยตรง ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้รับการนิเทศมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ต่อไป

กิจกรรมการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียน

การปฏิบัติงานการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในการปฏิบัติงานแต่ละด้าน ซึ่งมีลักษณะธรรมชาติของงานผิดแผกแตกต่างกันออกไป ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องพิจารณาคัดเลือกกิจกรรมการนิเทศให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานที่จะปฏิบัติ จึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามต้องการ

สำหรับกิจกรรมที่เหมาะสมในการนำไปใช้ในการนิเทศการศึกษานั้น แฮร์ริส (Harris 1985: 70-86) ได้เสนอกิจกรรมไว้ 23 ชนิด สำหรับการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารและผู้นิเทศโดยทั่วไป สรุปเป็นหัวข้อสำคัญ ๆ ได้ ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecturing)
2. การบรรยายที่มีสื่อประกอบ (Visualized Lecturing)
3. การเสนอข้อมูลเป็นกลุ่ม (Panel Presenting)
4. การดูภาพยนตร์หรือโทรทัศน์ (Viewing Film or Television)
5. การฟังเทป วิทยุ และงานเสียง (Listening to tape, Radio or Recording)
6. การจัดนิทรรศการเกี่ยวกับวัสดุและเครื่องมือต่าง ๆ (Exhibiting Materials and Equipment)
7. การสังเกตภายในห้องเรียน (Observing in Classroom)
8. การสาธิต (Demonstrating)
9. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interviewing)
10. การสัมภาษณ์เฉพาะบางเรื่อง (Focused Interviewing)
11. การสัมภาษณ์ทางอ้อม (Non-directive Interviewing)
12. การอภิปราย (Discussing)
13. การอ่าน (Reading)

14. การวิเคราะห์ข้อมูลและการคิดคำนวณ (Analyzing and Calculating)
15. การระดมสมอง (Brainstorming)
16. การบันทึกวีดีโอเทปและถ่ายภาพ (Videotaping and Photographing)
17. การจัดทำเครื่องมือและข้อทดสอบ (Instrumenting and Testing)
18. การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz Sessing)
19. การนำไปทัศนศึกษา (Field Trip)
20. การเยี่ยมเยียน (Intervisiting)
21. บทบาทสมมติ (Role Playing)
22. การเขียน (Writing)
23. การปฏิบัติตามคำแนะนำ (Guided Practice)

กิจกรรมการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ตามที่ยกตัวอย่างของแฮร์ริส มาทั้งหมด 23 รายการนี้ ครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้นิเทศการศึกษาในโรงเรียนโดยทั่วไป ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมกับงานที่จะนิเทศต่อไป

กระบวนการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียน

กระบวนการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน เป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นขั้นตอนในการปฏิบัติงานนิเทศ เพื่อช่วยให้งานนิเทศการศึกษาประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ในเรื่องนี้นักการศึกษากล่าวไว้หลายกระบวนการคือ

กระบวนการที่มีชื่อเรียกตัวอักษรย่อว่า POLCA ปรับมาจากของอลเลน และ ลูมิส (Louis A Allen & Loomis) ซึ่งแฮร์ริส (อ้างถึงใน Harris 1963: 14-15) ได้นำมากล่าวไว้ว่าประกอบด้วย

1. กระบวนการวางแผน (Planning Processes) = P หมายถึงการวางแผนในการปฏิบัติงานโดยคิดว่าจะทำอย่างไร กำหนดจุดมุ่งหมายของงาน คาดคะเนถึงผลที่จะได้รับจากโครงการและวางโครงการ

2. กระบวนการจัดการ (Organizing Processes) = O หมายถึงการจัดโครงสร้างของการดำเนินงาน โดยสร้างเกณฑ์ในการทำงาน จัดหาทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงานสร้างความสัมพันธ์ของงาน แบ่งงานโดยกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงาน มีการประสานงานมอบหมายอำนาจให้ตามหน้าที่ วางโครงการของหน่วยงาน และพัฒนาโยบายต่าง ๆ

3. กระบวนการนำ (Leading Processes) = L หมายถึงบทบาทในฐานะผู้นำ โดยดำเนินการวินิจฉัยสั่งการ การคัดเลือกตัวบุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรทำงานลงมือปฏิบัติงาน การสำนึกในการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำช่วยเหลือ การติดต่อสื่อสาร การให้กำลังใจ การให้คำแนะนำ ให้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ให้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน แสดงและอธิบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

4. กระบวนการควบคุม (Controlling Processes) = C หมายถึงการควบคุมการปฏิบัติงานดำเนินการ โดยการพิจารณามอบหมายงานให้ความสะดวกในด้านต่าง ๆ พิจารณาลงโทษมีการแก้ไขทันทีเมื่องานผิดพลาด ให้บุคลากรออกจากงาน การตักเตือนและการกำหนดระเบียบในการปฏิบัติงาน

5. กระบวนการประเมินผล (Assessing Processes) = A หมายถึงการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน วัดผลการปฏิบัติงาน วิจัยผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารโรงเรียนกับการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน

ลักษณะงานที่ปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียน ตามเอกสารการกำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการข้าราชการครู กำหนดงานของผู้อำนวยการโรงเรียนดังนี้

วางแผนการปฏิบัติ กำหนดหน้าที่และวิธีดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษา ควบคุมดูแลและติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอนและฝึกอบรม

จัดทำระเบียบและวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร แผนการสอน โครงการสอนทั้ง วิชาสามัญและวิชาชีพจัดโปรแกรมการเรียนคู่มือประกอบการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์การ ศึกษา จัดบริการแนะแนวห้องสมุดและสื่อทางการศึกษาให้ใช้ได้สถานศึกษา และสามารถ เผยแพร่เป็นตัวอย่างได้ จัดฝึกอบรมวิชาชีพ ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ควบคุมดูแลงานธุรการหรืองานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เช่น อาคารสถานที่ การเงิน พัสดุครุภัณฑ์ ทะเบียนและเอกสาร ให้เป็นไปตามระเบียบควบคุมดูแลปกครองจัดระบบงานใน สถานศึกษากำหนดลักษณะงาน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถติดตาม ให้คำปรึกษา แก้ปัญหาและนิเทศบังคับบัญชา ครู อาจารย์ นักเรียน นักศึกษา ตลอดจน เจ้าหน้าที่อื่นให้สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องครบถ้วน ดูแลสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ ของนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่อื่นสร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง และประชาชนในท้องถิ่น จัดกิจกรรมและส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนให้เป็นไป ตามนโยบายของรัฐบาล วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูล จัดทำสถิติต่าง ๆ นำเทคนิค และวิธีการใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้เผยแพร่ เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาของ สถานศึกษาและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ ต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

นอกจากการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นแล้ว อาจจะปฏิบัติการสอนและอบรมวิชา สมัยหรือวิชาชีพในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง หรือหลายวิชาแก่นักเรียน นักศึกษา หรือประชาชน ซึ่งคุณภาพของการสอนการอบรมเทียบได้ไม่ต่ำกว่าการปฏิบัติการสอนและการอบรมของ ผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 2 อีกด้วย

(คณะกรรมการข้าราชการครู มพพ: 33) สำหรับผู้บริหารที่มีตำแหน่งอื่น เช่น อาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่ มีลักษณะงานในทำนองเดียวกัน แต่มีปริมาณน้อยกว่าตามลำดับ

ด้านผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ตามเอกสารการกำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการ ข้าราชการครู เช่นเดียวกัน กำหนดงานของผู้ช่วยผู้อำนวยการดังนี้

ช่วยวางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่และวิธีดำเนินงานของบุคลากรในสถาน ศึกษา ควบคุมดูแลและติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอน และ

ฝึกอบรม จัดทำระเบียบและวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร แผนการสอน โครงการสอน ทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพ ช่วยจัดโปรแกรมการเรียน คู่มือประกอบการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์การศึกษา ช่วยจัดบริการแนะแนว ห้องสมุดและสื่อทางการศึกษาให้สามารถเผยแพร่ เป็นตัวอย่าง ได้ช่วยจัดการศึกษาอบรม ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ช่วยควบคุมดูแลงานธุรการหรืองานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เช่น อาคาร สถานที่ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ทะเบียนและเอกสาร ให้เป็นไปตามระเบียบ ช่วยควบคุมดูแล ปกครอง ติดตาม ให้คำปรึกษา แก้ปัญหาและนิเทศครู อาจารย์ นักเรียน นักศึกษา ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่น ให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้องครบถ้วน ช่วยดูแลสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของ นักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่อื่น ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและประชาชนในท้องถิ่น ช่วยจัดกิจกรรมและส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชน ให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล ช่วยการวิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูล และช่วยจัดทำสถิติต่าง ๆ นำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้และเผยแพร่ เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาของสถานศึกษาและนิเทศสถานศึกษา ให้ได้เกณฑ์มาตรฐาน ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าสถานศึกษาเมื่อหัวหน้าสถานศึกษาไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ตามคำสั่งของผู้มีอำนาจสั่งแต่งตั้งตลอดจนปริมาณงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นแล้ว อาจจะปฏิบัติการสอนและอบรมวิชาสามัญหรือวิชาชีพในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง หรือหลายวิชาแก่นักเรียน นักศึกษา หรือประชาชนอีกด้วย (คณะกรรมการข้าราชการครู มพพ: 32)

สำหรับผู้ช่วยผู้บริหารที่มีตำแหน่งอื่น เช่น ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ มีลักษณะงานทำนองเดียวกัน แต่มีปริมาณน้อยกว่าตามลำดับ

จากข้อความทั้งสองตอนดังกล่าว จะเห็นได้ว่างานตามหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนตามที่คณะกรรมการข้าราชการครู ให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งต่าง ๆ ต้องปฏิบัติ เมื่อพิจารณาโดยละเอียดแล้ว จะเห็นว่างานส่วนใหญ่คืองานการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันการนิเทศการศึกษาจากบุคลากรภายนอกโรงเรียน

หรือจากศึกษานิเทศก์ ไม่สามารถกระทำได้อย่างทั่วถึง เพราะศึกษานิเทศก์มีจำนวนไม่ สอดคล้องกับจำนวนโรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียนก็มีจำนวนมากขึ้นทางออกของการ แก้ไขปัญหาในเรื่องนี้ เพื่อให้โรงเรียนสามารถปรับปรุงส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอน ภายในโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้นก็คือ การนิเทศการศึกษาโดยอาศัยบุคลากรภายในโรงเรียนเอง เป็นผู้นำเทศ ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชารวมทั้งครู ที่มีความรู้ความชำนาญ ซึ่งการนิเทศการศึกษาในลักษณะนี้ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญก็คือ ผู้บริหาร โรงเรียนนั่นเอง

ยง วัชชวัลคุ (2524: 42) ได้กล่าวถึงการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนว่า

ครูใหญ่จะต้องรับผิดชอบงานวิชาการของโรงเรียนด้วย ครูใหญ่จึงต้องมีบทบาท ในการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน งานนี้เป็นงานในหน้าที่โดยตรง จะโยนให้เป็นภาระหน้าที่ของศึกษานิเทศก์หรือผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปหาได้ไม่ว่าไปแล้ว บุคคลดังกล่าวนี้ มีความสำคัญในการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนน้อยกว่าครูใหญ่

สุนทร โคลมี (2528: 28) ได้กล่าวสนับสนุนการนิเทศการศึกษาโดยใช้บุคลากร ในสถานศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้

1. การนิเทศจากภายนอกประกอบด้วยสิ่งที่สนับสนุนต่อการนิเทศไม่เพียงพอ
2. เป็นการนิเทศที่ตรงกับความต้องการมากที่สุด เพราะผู้นำเทศอยู่ภายในโรงเรียนรู้ปัญหาของตนเองอย่างแท้จริง
3. บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ความสามารถมากกว่าเดิมจะเป็นประโยชน์ต่อการนิเทศการศึกษาเป็นอย่างดี
4. ส่งเสริมให้ครูเกิดการดำเนินงานโดยรู้จักคิดและแก้ปัญหาเอง แทนการช่วยเหลือจากบุคลากรที่อยู่ภายนอกโรงเรียน

โดยสรุปแล้วผู้บริหารโรงเรียนกับการนิเทศการศึกษา เป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ การที่ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินภารกิจการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนที่ตนเองรับผิดชอบ จะส่งผลให้โรงเรียนสามารถปรับปรุงส่งเสริมคุณภาพการจัดการเรียนการสอนได้ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รู้ปัญหาที่เกี่ยวกับสถานการณ์การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนของตนเองอย่างแท้จริง

งานนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

ตามบทบาทหน้าที่แล้ว ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้ควบคุมการจัดการเรียนการสอนภายในโรงเรียนของตน ในขณะเดียวกันจะต้องทำหน้าที่นิเทศศึกษาควคูกันไปด้วย ได้มีผู้กล่าวถึงงานการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนไว้หลายท่านด้วยกัน เช่น

สุจริต เพียรชอบ (2514: 19-27) ได้เสนองานนิเทศการศึกษาในโรงเรียนที่ผู้บริหารควรทำ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- ก. การช่วยเหลือครูทางด้านวิชาการและด้านบริหาร ได้แก่
 1. ประเมินผลครูใหม่
 2. จัดประชุมครูก่อนเปิดภาคเรียน
 3. การสังเกตการสอนในชั้นเรียน
 4. การเยี่ยมชั้นเรียนอื่น ๆ
 5. การสาธิตการสอน
 6. การให้คำปรึกษาหารือเป็นรายบุคคลหรือรายหมู่
 7. การจัดประชุมปฏิบัติการ
 8. การอบรมครู
 9. การจัดสัมมนา
 10. การจัดหนังสือที่มีคุณค่าทางวิชาการ
 11. ปรับปรุงห้องสมุดให้ทันสมัยและแนะนำครูให้ใช้ห้องสมุด

- 12 แนะนำให้ครูเข้าเป็นสมาชิกของสมาคมวิชาการต่าง ๆ
- 13 จัดบริการโสตทัศนศึกษาให้แก่ครูเป็นอย่างดี และสนับสนุนให้ครูใช้อุปกรณ์เหล่านั้น
- 14 สนับสนุนให้ครูไปเรียนเพิ่มเติม

ข. การช่วยเหลือครูในด้านปัญหาส่วนตัว ได้แก่ การดูแลทุกข์สุขของครูในปกครองเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจนกระทั่งครูสามารถปรับทุกข์ด้วย ทั้งด้านส่วนตัว ปัญหาในการทำงาน ตลอดจนเข้ากับเพื่อนร่วมงาน

ค. การสร้างขวัญของคณะครูในโรงเรียน ได้แก่

- 1 ช่วยเหลือครูในโรงเรียนมีความรู้เกี่ยวกับวิชาการ ทางการบริหาร และดำเนินการสอนอย่างเพียงพอ
- 2 จัดสภาพการทำงานให้ดี สะดวกสบาย เป็นสุข
- 3 ช่วยครูให้มีความอบอุ่น สามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมอย่างเป็นสุข ไม่น้อยหน้าต่ำต้อย
- 4 เป็นที่ปรึกษาที่ดีของครูได้ทุกโอกาส
- 5 สร้างลักษณะเป็นผู้นำให้กับครู เปิดโอกาสให้ครูได้ทำงานที่ใช้ความคิดริเริ่มของตนเองให้มาก
- 6 พยายามให้ครูรู้สึกว่าตัวเองมีความสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานโดยทั่วไป
- 7 ครูใหญ่ควรมีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของครู
- 8 ช่วยเหลือครูมีความสำเร็จในการทำงาน มีความเจริญก้าวหน้า
- 9 ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางนโยบาย
- 10 ให้ครูได้มีความรู้สึกนับถือตนเอง ไม่รู้สึกว่าได้รับการหลู่เกียรติหรือเหยียดหยามหรือรู้สึกด้อย
- 11 การดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียนควรเป็นประชาธิปไตย
- 12 ครูใหญ่ควรมีความยุติธรรมต่อครูทุกคน

- ง. การประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน ซึ่งอาจทำได้ดังนี้
- 1 จัดตั้งรับฟังความคิดเห็นของครูภายในโรงเรียน
 - 2 จัดให้มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน
 - 3 จัดให้มีกล่องรับความคิดเห็นของโรงเรียน
 - 4 จัดให้มีการวิจัยเชิงปฏิบัติต่าง ๆ
 - 5 ช่วยเหลือครูประเมินผลการสอนของตนเอง
 - 6 ช่วยเหลือครูรู้จักการประเมินผลการเรียนและความก้าวหน้าของนักเรียน

ซารี มกีศรี (2523: 45-54) ได้ให้รายละเอียดของงานนิเทศการศึกษาที่ผู้บริหารโรงเรียนอาจทำได้ดังนี้

- ก. การช่วยเหลือครูทางด้านวิชาการและด้านบริหาร
- 1 ประมุขนิเทศครูใหม่
 - 2 การจัดประชุมก่อนเปิดเรียน
 - 3 การสังเกตการสอนในชั้น
 - 4 การเยี่ยมชั้นเรียนอื่น ๆ
 - 5 การสาธิตการสอน
 - 6 การนิเทศด้วยการให้คำปรึกษาหารือเป็นรายบุคคลหรือเป็นหมู่
 - 7 นิเทศด้วยการจัดประชุมปฏิบัติการแบบต่าง ๆ
 - 8 การอบรมครู
 - 9 การจัดสัมมนาครู
 - 10 จัดหาหนังสือที่มีคุณค่าทางวิชาการ
 - 11 ปรับปรุงห้องสมุดให้มีสภาพดี ทันสมัย
 - 12 จัดบริการไลสตัทสนศึกษา
 - 13 แนะนำให้ครูเป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการต่าง ๆ
 - 14 สนับสนุนให้ครูเรียนเพิ่มเติมระหว่างปิดภาคเรียนฤดูร้อน

- ข. ช่วยเหลือครูในด้านปัญหาส่วนตัว
- ค. การสร้างขวัญของคณะครูในโรงเรียน
- ง. การประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน

สายหยุด จำปาทอง (อ้างถึงใน ชำวี มณีศรี 2527: 28-29) ได้จำแนกงาน
นิเทศการศึกษา ออกเป็นหมวดหมู่ดังนี้คือ

- ก. เกี่ยวกับครู
 - 1 ช่วยจัดปฐมนิเทศครูใหม่
 - 2 ช่วยครูใหม่ในการปฏิบัติงาน
 - 3 ช่วยครูตามที่ขอร้องมา
 - 4 เปิดโอกาสให้ครู ได้พบปะกันอยู่เสมอ
- ข. เกี่ยวกับหลักสูตร
 - 1 ส่งเสริมให้ครูศึกษาหลักสูตร ประมวลการสอนให้เข้าใจ
 - 2 ส่งเสริมให้ครูทำประมวลการสอนและบันทึกการสอนร่วมกัน
 - 3 ส่งเสริมให้ครูปรับปรุงหลักสูตรและประมวลการสอน
 - 4 ส่งเสริมให้ครูใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นมากที่สุดสำหรับปรับปรุงการเรียน

การสอน

- ค. เกี่ยวกับอุปกรณ์การสอน
 - 1 แนะนำให้ครูทราบถึงอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่และพอสามารถจัดหาได้
และใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
 - 2 พยายามจัดบริการเกี่ยวกับอุปกรณ์เท่าที่สามารถทำได้
 - 3 ส่งเสริมให้ครูผลิตอุปกรณ์อย่างง่าย ๆ เท่าที่จะทำได้
 - 4 ส่งเสริมให้ครูใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุดสำหรับปรับปรุงการเรียน

- ง. เกี่ยวกับการปรับปรุงงานวิชาชีพของครู
- 1 ส่งเสริมให้ครูสังเกตการสอนของกันและกัน และของโรงเรียนอื่น
 - 2 ร่วมปรึกษากับครูเกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอน
 - 3 ส่งเสริมให้ครูเข้าอบรมสัมมนา
 - 4 ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ทันสมัยอยู่เสมอ
- จ. เกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน
- 1 ส่งเสริมให้ครูวางแผนการเรียนการสอนร่วมกัน
 - 2 ส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกับผู้ปกครองหรือบุคคลอื่น ๆ ในการปรับปรุง
- โรงเรียน
- ฉ. เกี่ยวกับการค้นคว้าทดลอง
- 1 ส่งเสริมให้ครูทดลองสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เช่น วิธีสอน
 - 2 ส่งเสริมให้ครูค้นคว้าอยู่เสมอ
 - 3 ส่งเสริมในทุก ๆ ด้าน เพื่อที่ครูจะได้ทำการค้นคว้าทดลองได้สะดวก

เนกเลย์ และอีแวนส์ (Neagley and Evans 1964: 105-106) ได้กล่าวถึงงานนิเทศการศึกษาของอาจารย์ใหญ่ไว้ดังนี้

1. สร้างบรรยากาศให้ครูแต่ละคนหรือทั้งกลุ่มสามารถแสดงความสามารถออกมาอย่างอิสระ และปรับปรุงการเรียนการสอนร่วมกับบุคคลอื่น
2. ทำงานร่วมกับกลุ่มในการสร้างและดำเนินการให้เป็นไปตามปรัชญาที่ตั้งไว้ ซึ่งมีส่วนสอดคล้องกับปรัชญาของชุมชน
3. พัฒนาการสอน
4. พัฒนาหลักสูตร
5. ดูแลโครงการนิเทศในโรงเรียนให้ดำเนินไปด้วยดี
6. ดำเนินการวัดผลและประเมินผลโครงการทั้งระบบ

7. ช่วยให้มีการจัดตั้งผู้เชี่ยวชาญในด้านการสอนและใช้คณะนี้ให้มีประโยชน์
8. รับผิดชอบในการจัดโครงการส่งเสริมความรู้แก่ครูประจำการในโรงเรียน
9. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร และความคิดเห็นซึ่งกันและกันในระหว่างครูและบุคคลอื่น
10. ดูแลสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น อุปกรณ์หนังสือ และแหล่งวิชาการ
11. ช่วยให้มีการพัฒนาทางการศึกษาใหม่ ๆ ในท้องถิ่น

แฮร์ริส (Harris 1985: 10-12) ได้กำหนดงานนิเทศการศึกษาไว้ 10 ประการคือ

1. การพัฒนาหลักสูตร
2. การจัดระบบการเรียนการสอน
3. การบริหารงานบุคคล
4. การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก
5. การจัดฝึกอบรมครูประจำการ
6. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์
7. การปฐมนิเทศครูใหม่
8. การจัดบริการพิเศษแก่ครู
9. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
10. การประเมินผลการสอน

งานการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนทั้งหมดที่กล่าวมา ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งทุกงานที่กล่าวมาของแต่ละบุคคล ต่างก็มีความสำคัญ ต่อการพัฒนากิจการการเรียนการสอนทั้งสิ้น แต่ถ้าพิจารณาโดยละเอียดรอบคอบแล้ว ถ้าหากเอาแนวความคิดของคนหนึ่งคนใด ไปใช้กับการจัดการศึกษาระดับหนึ่งระดับใดโดยเฉพาะ อาจจะไม่เหมาะสมทั้งนี้เพราะ

งานบางงานในการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารในบางระดับ อาจไม่ได้เห็นหรือไม่จำเป็นต้องทำอย่างนี้ เป็นต้น

ถ้าจะให้เหมาะสมกับการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษาหรือระดับมัธยมศึกษาแล้ว ควรบูรณาการแนวความคิดในเรื่องงานการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน โดยพิจารณานำเอาส่วนเด่น ๆ ที่แต่ละคนกล่าวไว้ มาปรับเข้ากับสภาพการจัดการศึกษา ระดับนี้ สามารถสรุปออกมาเป็นงานการนิเทศการศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งจะใช้เป็นกรอบความคิดในการวิจัยครั้งนี้ ได้ 5 งาน หลักคือ

1. งานด้านหลักสูตรและการสอน
2. งานด้านการพัฒนาบุคลากร
3. งานด้านสื่อการเรียนการสอน
4. งานด้านการอำนวยความสะดวกและบริการด้านอื่น
5. งานด้านการประเมินผล

งานด้านหลักสูตรและการสอน

งานด้านหลักสูตรและการสอน เป็นหัวใจสำคัญของการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนและเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารโรงเรียน ที่จะต้องดำเนินการบริหารงานในด้านนี้ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี หลักสูตรและการสอน ครอบคลุมงานทุกอย่างในโรงเรียน ไม่ว่าผู้บริหารจะปฏิบัติงานอะไร ย่อมมีส่วนสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนทั้งสิ้น

งานที่สำคัญ ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนในด้านหลักสูตรและการสอน คือ งานพัฒนาหลักสูตรและการจัดระบบการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตรได้แก่ การวางโครงการสร้างหลักสูตร ทำแผนการสอน โครงการสอน กำหนดตัวผู้สอน วัน เวลา และวางแผนวิธีการสอน ตลอดจนสร้างเกณฑ์มาตรฐาน และบรรจุหน่วยวิชาต่าง ๆ ลงในการสอน

(Harris 1975: 13)

อัมสเต็ดท์ (Umstadt: 1959: 15-20) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับหน้าที่
ของผู้บริหารโรงเรียนในด้านพัฒนาหลักสูตรไว้ดังนี้

1. เป็นผู้ปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น (Interpreter of Curriculum) โดยคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงของสังคม ตลอดจนช่วยเหลือให้ครูเข้าใจความต้องการของเด็กได้ดีขึ้น
2. เป็นผู้นำทางวิชาชีพทางการศึกษาในโรงเรียน (Professional Leader) ผู้บริหารจะต้องมีสายตาไกลและลึกซึ้งในการแสวงหาวิธีการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายที่สำคัญทางการศึกษา โดยความร่วมมือกันอย่างดีภายในหมู่คณะ
3. เป็นผู้อำนวยการหลักสูตร (Director of Curriculum) ผู้บริหารมีหน้าที่ประสานงานในกิจการเกี่ยวกับหลักสูตรให้ดำเนินไปด้วยดี โดยการเปิดโอกาสให้ครูได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถด้วยความพอใจ ดำเนินนโยบายที่ส่งเสริมให้บุคคลกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์
4. เป็นผู้นิเทศการสอน (Supervision of Instruction) เนื่องจากผู้บริหารต้องรับผิดชอบในกิจการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน จึงจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับวิธีสอนแบบต่าง ๆ เพื่อช่วยให้เด็กได้เกิดพัฒนาการอันเป็นผลจากการให้การศึกษามากที่สุด
5. เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relation offices) ผู้บริหารมีหน้าที่เผยแพร่ความรู้ ข่าวสาร เพื่อให้ประชาชนได้ทราบความเคลื่อนไหว เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรอย่างถูกต้อง
6. เป็นผู้ยกระดับมาตรฐานการดำรงชีวิตในชุมชนให้ดีขึ้นโดยใช้การศึกษาเป็นสื่อ (Agent of Community Enlightenment) เพื่อให้ผู้ปกครองและประชาชนทั่วไปเป็นพลเมืองดี อันเป็นแนวทางให้เกิดความร่วมมือ ระหว่างบ้านและโรงเรียน ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนการสอนที่ดียิ่งขึ้น

ดอลล์ (Doll 1978: 265) กล่าวถึง การพัฒนาหลักสูตรไว้ 13 ประการดังนี้

1. วางแผนปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร
2. ประเมินความเหมาะสมและคุณภาพของ โครงการพัฒนาหลักสูตร

3. อำนวยความสะดวกให้เป็นไปตามนโยบายและปรัชญาของการศึกษา
4. อำนวยความสะดวกในการพัฒนาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในหลักสูตร
5. ใช้ข้อมูลจากการวิจัยและส่งเสริมงานวิจัยในท้องถิ่น
6. ประสานงานกับบุคคลอื่นในการจัดการเรียนการสอนพิเศษ เช่น

ศึกษานิเทศก์ บรรณารักษ์ เป็นต้น
7. ทำงานร่วมกับกับครูแนะแนวในการที่จะใช้หลักสูตร และงานแนะแนวให้สัมพันธ์กัน
8. เตรียมผู้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงหลักสูตร
9. อำนวยความสะดวกในเรื่องเวลาและอุปกรณ์ที่ใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร
10. ช่วยเหลือครูโดยใช้เทคนิคการแนะแนวและที่ปรึกษาเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร
11. จัดองค์การและอำนวยความสะดวกโครงการที่เกี่ยวข้องกับการจัดบริการทางการศึกษาที่จัดขึ้นเป็นพิเศษ
12. แนะนำเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรให้ชุมชนได้เข้าใจ
13. ส่งเสริมการติดต่อโรงเรียนในระดับเดียวกัน

ลารี เจ. เคนเนก และคณะ (Larry J. Kenneke and others 1973: 367) กล่าวถึงการศึกษาด้านอาชีพว่า ครูใหญ่เป็นบุคคลสำคัญในการจัดการศึกษาสำหรับในการพัฒนาหลักสูตร ครูใหญ่ควรปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

1. จัดโครงการเรียน
2. วิจัยและพัฒนาหลักสูตร
3. ประสานงานกับแผนกวิชาต่าง ๆ
4. ประสานงานกับคณะกรรมการที่ปรึกษาด้านอาชีพ
5. ช่วยเหลือคณะกรรมการประเมินผลงานของแผนกวิชาและประเมินผลโครงการทางการศึกษา
6. ช่วยเหลือครูในการตัดสินใจ

จากความเห็นที่กล่าวมา จะเห็นว่าผู้บริหารมีหน้าที่สำคัญอย่างยิ่งในด้านหลักสูตร และยังมีหน้าที่ครอบคลุมไปทั่วถึงในกิจกรรมทุกอย่างที่มีในโรงเรียนและชุมชน อันส่งผลถึง การเรียนการสอน งานนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าว เป็นที่ค้ำของนักการศึกษาต่างประเทศ อย่างไรก็ดีแม้จะเป็นผู้บริหารการศึกษาในประเทศไทย ก็ควรปฏิบัติงาน การนิเทศการศึกษาในด้านหลักสูตรในทำนองเดียวกัน

สิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาหลักสูตรที่ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติคือ การ สนับสนุนหรือกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับกิจกรรมปรับปรุงการเรียนการสอน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเกิดความคิดที่จะทดลองวิธีการใหม่ ๆ ทางการเรียนการสอน เช่น วิธีสอนใหม่ ๆ หรือแนวคิดใหม่ ๆ นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียน ควรจะได้ติดตามข่าว คราวการพัฒนาหลักสูตรระดับต่าง ๆ เพื่อจะได้้นำสิ่งต่าง ๆ ที่ใหม่ ๆ และเป็นความ ก้าวหน้า มาเผยแพร่ให้ครูทราบต่อไป

การจัดระบบการเรียนการสอน เป็นงานควบคู่กับหลักสูตรซึ่งผู้บริหารต้องให้ ความสำคัญมาก

เบอร์ คอปฟิลด์ และเจนสัน (Burr. Coffield and Jenson 1963: 64-69) ได้เสนอหลักเกณฑ์สำหรับยึดถือในการจัดระบบการเรียนการสอนคือ

1. จะต้องเปิดโอกาสให้ครูรู้จักปัญหา ความต้องการและพฤติกรรมของเด็กที่ สอนเป็นอย่างดี
2. จะต้องช่วยให้เด็กได้รับความเสมอภาคทุกคน
3. จะต้องเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียน
4. จะต้องส่งเสริมให้เด็กเรียนดำรงชีวิตร่วมกับเพื่อนในหมู่คณะได้อย่างมี ความอบอุ่นและมีความสุข
5. จะต้องเปิดโอกาสให้เกิดการฝึกฝนการอยู่ร่วมกันในระบอบประชาธิปไตย อย่างมากที่สุด

6. จะต้องช่วยให้เกิดบูรณาการประสบการณ์ทั้งหมดของเด็ก
7. จะต้องกระตุ้นให้ครูได้ให้ความสนใจกับพัฒนาการทุก ๆ ด้านของเด็ก
8. จะต้องยืดหยุ่นให้เหมาะสมกับความต้องการการและความสนใจของเด็ก
9. จะต้องส่งเสริมสมรรถภาพในการสอนของครูให้ดียิ่งขึ้น

แฮร์ริส (Harris 1975: 13) ได้กล่าวถึงระบบการจัดการเรียนการสอน หมายถึง การนำหลักสูตรที่วางไว้มาใช้ ได้แก่ การจัดกลุ่มนักเรียน การจัดชั้นเรียนและการจัดตารางสอน

ในการจัดระบบการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ ตัดสินใจดำเนินการ และในบางครั้งต้องยืดหยุ่นให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของโรงเรียน ทั้งนี้เพราะพื้นฐานการเรียนรู้ของนักเรียนแต่ละคน และระบบการสอนของครูแต่ละคนนั้นย่อมมีความแตกต่างกัน เด็กบางคนอาจเรียนได้ดีโดยการฟังคำบรรยาย ในขณะที่บางคนไม่ชอบการฟังคำบรรยาย แต่กลับชอบการทดลอง หรือการค้นคว้าด้วยตนเองครูผู้สอนก็เหมือนกับบางคนสามารถสอนได้ดีโดยการสาธิต บางคนมีความถนัดในการสอนแบบบรรยาย สาเหตุเหล่านี้มาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลนั่นเอง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องผสมผสานสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุดต่อการจัดการเรียนการสอน ผู้วิจัยคิดว่าข้อเสนอแนะต่อไปนี้อาจนำไปประกอบการพิจารณาเพื่อจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนได้ กล่าวคือ

1. ผู้บริหารควรได้คำนึงถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครูและนักเรียน เพราะบุคคลดังกล่าวจะเป็นฝ่ายได้รับผลดีและผลเสียโดยตรง จึงสมควรให้เขาได้มีโอกาสเลือกสิ่งที่เขาพอใจ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจ มิฉะนั้นแล้วจะเกิดแรงต่อต้านโดยไม่จำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดตารางสอน ผู้บริหารควรได้วางแผนปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องจนเกิดความพอใจด้วยกันทุกฝ่าย
2. ผู้บริหารควรลำดับขั้นตอน (Sequence) ของระบบการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่แท้จริง โดยทั่วไปแล้วมีวิธีการลำดับขั้นตอนอยู่ 2 ประการ

คือ เรียงลำดับตามหลักคณิตศาสตร์ (Logical Sequence) และลำดับขั้นทางจิตวิทยา (Psychological Sequence) ในด้านการเรียนรู้ของเด็กควรได้คำนึงถึงลำดับขั้นทางจิตวิทยาให้มาก

3. ผู้บริหารควรติดตามประเมินผลการจัดการเรียนการสอนอยู่เสมอ โดยการรวบรวมข้อมูลป้อนกลับ (feed back) แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมต่อสภาวะการณ์

4. ผู้บริหารควรเลือกใช้ระบบที่เอื้อต่อการพัฒนาครูผู้สอน นอกเหนือจากการมีประสิทธิภาพในการให้การศึกษาแก่นักเรียน ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอน เช่น การสอนเป็นทีม (Team teaching) เหล่านี้เป็นต้น

5. ผู้บริหารไม่ควรรับรับแนวความคิดในการจัดการเรียนการสอนแนวทิ่งแนวใดมาใช้โดยไม่ได้ไตร่ตรองให้ถี่เสียก่อน ไม่ควรตื่นเต้นกับสิ่งใหม่จนเกินไป หรือพึงพอใจกับวิธีการเดิม ๆ ที่ใช้สืบทอดกันมาเป็นเวลานาน จนไม่ยอมรับของใหม่ที่มีประโยชน์มากกว่า

การจัดระบบการเรียนการสอน เป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียนผลของการจัดระบบการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จ ในการดำเนินงานของโรงเรียน การจัดระบบการเรียนการสอน นอกจากจะมีผลโดยตรงต่อนักเรียนแล้ว ยังมีผลต่อการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรมาใช้ การจัดระบบที่ดีจะเป็นปัจจัยสำคัญในการช่วยให้การเรียนการสอนบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ดังนั้นถ้ามีการจัดระบบการเรียนการสอนอย่างดีแล้ว จะทำให้การใช้หลักสูตรที่ได้รับการพิจารณา มาอย่างดีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้าม ถ้าได้นำหลักสูตรที่พัฒนามาดีแล้วไปใช้ในโรงเรียนที่จัดระบบการเรียนการสอนไม่ดี ก็จะมีประสิทธิภาพได้ยาก ดังนั้นในการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรแต่ละครั้ง ระบบการจัดการเรียนการสอนจึงต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย

นอกจากการจัดการเรียนการสอนแล้ว การประเมินผลการเรียนก็มีความสำคัญมากเช่นเดียวกัน เพราะเป็นกระบวนการที่ทำให้ครูได้ตรวจสอบผลการสอนของตนเอง ว่า ได้บรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุน รวมทั้งคอยควบคุมการประเมินผลการเรียนให้มีประสิทธิภาพ จึงควรศึกษา ระเบียบว่าด้วย

การประเมินผลการเรียน ตลอดจนเทคนิคและวิธีการในการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรมัธยมศึกษา ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันให้เข้าใจ รวมทั้งวางแผนการประเมินผลการเรียนในโรงเรียน โดยให้เกิดจากความร่วมมือของบุคคลหลายฝ่าย โรงเรียนควรจัดแผนงานเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นแผนการประเมินผล หรือปฏิทินงานประเมินผลประจำโรงเรียน ปรากฏรายการที่จะทำ บุคคล ระยะเวลา เงิน และจุดประสงค์ของงาน ซึ่งโรงเรียนจะดำเนินการตามแผน ปรับแผน ติดตามแผน และประเมินผลงานได้สะดวก

กิจกรรมการประเมินผลที่ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริม มีดังนี้

1. แต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานประเมินผลการเรียน โดยตั้งเจ้าหน้าที่วัดผล หรือนายทะเบียนวัดผลของโรงเรียน
2. จัดประชุมชี้แจงเกี่ยวกับระเบียบประเมินผลให้ครูเข้าใจ และสามารถปฏิบัติได้
3. จัดอบรมเทคนิคการสร้างเครื่องมือวัดผลให้แก่ครู
4. ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์ข้อสอบ
5. จัดตั้งธนาคารข้อสอบขึ้นภายในโรงเรียน
6. จัดสอบซ่อมเสริมและสอบแก้ตัว
7. ส่งเสริมให้มีการใช้ข้อสอบมาตรฐานในบางโอกาส

กิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวมา หรือที่มีได้กล่าวถึง แต่มีส่วนส่งเสริมในด้านการประเมินผลการเรียน หากโรงเรียนสามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพได้ดีก็จะเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

เมื่อประมวลแนวคิดเกี่ยวกับงานนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนในด้านหลักสูตรและการสอน จากนักการศึกษาที่กล่าวมา และนักการศึกษาอื่น ๆ สรุปได้ว่างานด้านนี้ครอบคลุมงานต่าง ๆ คือ การจัดชั้นเรียนและจัดครูเข้าสอน การวัดและการประเมินผลการเรียน การสร้างความรู้แก่ครูในการนำหลักสูตรไปใช้ในโรงเรียน นิพนธ์

หลักสูตรให้สอดคล้องกับท้องถิ่น จัดทำแผนการสอน โครงการสอนและตารางสอน สิ่งเกิด การสอนในชั้นเรียน การเชื่อมชั้นเรียนอื่น ๆ สาธิตการสอน ให้คำปรึกษาหารือเป็นราย บุคคล ส่งเสริมให้ครูศึกษาหลักสูตรให้เข้าใจ ให้นำทรัพยากรท้องถิ่นมาปรับปรุงการเรียน การสอน

สรุปว่าการปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้านหลักสูตรและการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน จะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะส่งผลให้ระบบการเรียนการสอน หรือการให้การศึกษา ประสบความ สำเร็จตามที่หลักสูตรกำหนดไว้

งานด้านพัฒนาบุคลากร

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ความสำเร็จความก้าวหน้า หรือความล้มเหลวของ องค์การนั้น "บุคคล" เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด วิทยุ สาร (2517: 5) ได้เห็น ว่า "การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหารเพราะความสำเร็จของงานขึ้นกับคน" ในวงการสมัยใหม่ต่างเห็นพ้องกันว่าการพัฒนาบุคคลจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขององค์การ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นองค์การที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาแก่ เยาวชน คุณภาพของเยาวชนย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของครู อาจารย์ จึงมีความจำเป็น อย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาครู อาจารย์ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดีอยู่เสมอ

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2524: 80) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงาน ดีขึ้น อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการ ทำงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 179-180) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น และนอกจากนี้ยังมุ่งพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจรักงาน มีขวัญในการปฏิบัติงาน และมีความคิดริเริ่ม ที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

กัฟฟ์ (Guff 1975: 8-16) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนหรือวิทยาลัยนั้น มุ่งที่การพัฒนาตัวอาจารย์ เป็นการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะ การรับรู้ และเทคนิคต่าง ๆ ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์กับนักศึกษาและเพื่อนร่วมงาน

มัลลาลี และ ดัฟฟี (Mullally and Duffy 1978: 121) กล่าวว่า การพัฒนาครูอาจารย์ เป็นกระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในด้านวิชาชีพครู และการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งหมายความว่า การพัฒนาครูอาจารย์ จะช่วยให้ครู อาจารย์ได้พัฒนาความสามารถในการเป็นครู อันจะเป็นผลต่อการปรับปรุงการเรียนการสอน

จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และการปรับปรุงทัศนคติ พฤติกรรมและวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

โรงเรียนควรตระหนักในความจำเป็นของการพัฒนาครูอาจารย์ในโรงเรียน เพราะระบบการจัดการศึกษาของเรา การคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานอาจไม่ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานเสมอไป หรือบางครั้งมีการเปลี่ยนแปลงการใช้หลักสูตรใหม่ ครูอาจารย์อาจไม่เข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ของหลักสูตรอย่างแท้จริง ไม่อาจดำเนินการจัดการเรียน

การสอนให้สนองตอบวัตถุประสงค์ของหลักสูตรได้ รวมทั้งครูอาจารย์ที่มีภูมิหลังต่างกัน อาจเกิดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน ครูอาจารย์ที่สอนมานานอาจเกิดความเบื่อหน่าย หย่อนยานประสิทธิภาพในการทำงาน อีกทั้งจะเป็นการพัฒนาความสามารถให้ครูอาจารย์มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 200) เสนอว่า การพัฒนาบุคลากรจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การเป็นส่วนรวม มีประโยชน์ดังนี้

1. ทำให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น ช่วยกระตุ้นความสนใจในการทำงานของข้าราชการให้มีจิตใจรักงานและทำงานให้ได้ผลมากขึ้น
2. ช่วยให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการทำงานซึ่งมีผลต่อเนื่อง ไปถึงงบประมาณ เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีแล้ว ความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองเสียหายย่อมลดน้อยลงไป
3. ช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง
4. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาได้มากขึ้น ช่วยลดเวลาการทำงานล่วงเวลา เนื่องจากความไม่เข้าใจงานให้น้อยลง
5. ช่วยกระตุ้นเตือนผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานเพื่อความก้าวหน้าในการงานของตน เพราะบุคลากรที่พัฒนาแล้วย่อมเป็นที่ต้องการขององค์การ

แคสเต็ตเตอร์ (Caster 1976: 273) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

1. แก้ไขข้อบกพร่องของครูอาจารย์ที่ได้รับการฝึกฝนมาไม่ดี ช่วยเหลือผู้ไม่มีประสบการณ์ เพื่อพัฒนาด้านการศึกษาควบคู่ไปกับด้านสังคม เพื่อกระตุ้นความเจริญด้านวิชาชีพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาในการบริหารการศึกษา

2. นอกจากปัญหาดังกล่าวแล้ว สิ่งที่ทำให้มีการพัฒนาบุคลากรคือ การที่มีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมายที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร เช่น การผลิตของสถาบันครู การสอนภาคฤดูร้อน การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาทางไปรษณีย์ และการประชุมต่าง ๆ
3. การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและสังคม มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และวิทยาการได้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ พัฒนาเพื่อการเรียนการสอนโดยเฉพาะและพัฒนาเพื่อจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานทั่ว ๆ ไป การพัฒนาประการแรกเป็นการพัฒนาที่จัดได้ว่า อยู่ในขอบข่ายของนิเทศการศึกษา (จำเนียร กุณาศล อ้างถึงใน ชลอ จันทรกุล 2524: 41)

กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร

ก. การปฐมนิเทศครูใหม่

พนัส ทัศนาคินทร์ (2512: 58) ได้กล่าวถึงจุดประสงค์ของการปฐมนิเทศครูใหม่ไว้ดังนี้

1. เพื่อให้ครูรู้จักโรงเรียน อันหมายถึงคณะครูและนักเรียน ตลอดจนสิ่งสมรอบโรงเรียนดีขั้นและเร็วขั้น
2. เพื่อให้ครูใหม่เกิดความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยในความเป็นอยู่ในโรงเรียน และสังคมนั้น ๆ
3. เพื่อให้เข้าใจปรัชญา จุดประสงค์ ระเบียบ ประเพณี งานประจำ ตลอดจนวิธีการต่าง ๆ ในการทำงานในโรงเรียน
4. เพื่อให้ครูใหม่รู้จักแหล่งวิชาการในท้องถิ่นนั้น ๆ และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการสอนได้

จากจุดประสงค์ดังกล่าวจะเห็นว่า การปฏิรูปนิเทศครูใหม่ เป็นกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมทั้งทางกายและจิตใจแก่ครูใหม่ โดยเชื่อว่า เมื่อครูใหม่มีความพร้อมอย่างดีจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และครูใหม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมภายในโรงเรียนได้อย่างมีความสุข

ข. การอบรมครูประจำการ หมายถึงการให้การศึกษาแก่บุคคลที่กำลังดำรงตำแหน่งอยู่ โดยไม่ก่อให้เกิดการเสียหายแก่หน่วยงาน ในขณะที่บุคคลนั้นกำลังรับการฝึกอบรมหน่วยงานอาจจัดขึ้นเองเป็นทางการ หรือเชิญผู้ชำนาญมาฝึกให้อย่างไม่เป็นทางการ โดยบุคลากรยังคงปฏิบัติงานต่อไปตามปกติด้วย หรือหน่วยงานอาจขอให้หน่วยงานอื่นรับหน้าที่ฝึกอบรมแทนก็ได้ (วิญโญ สาร 2523: 363)

ความจำเป็นอีกประการหนึ่งของผู้ที่ดำรงอาชีพครู คือ ต้องติดตามความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ เพื่อจะได้นำความรู้ใหม่ ๆ มาสอนนักเรียน ดังนั้นไม่ว่าครูใหม่หรือครูเก่าทุกคนควรจะได้รับ การฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงานทั้งสิ้น ครูที่ไม่ได้รับการอบรมจะเกิดความล้าหลัง การเรียนการสอนจะไม่ดีขึ้น ผลเสียก็จะตกอยู่กับนักเรียน

งานเกี่ยวกับการจัดอบรมครูประจำการของแต่ละโรงเรียนนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนของตน

สตูปส์ และ จอห์นสัน (Stoops & Johnson 1967: 385-387) ได้กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนจัดอบรมครูประจำการไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีทักษะในการบริหารและการนิเทศการศึกษาเป็นอย่างดี จะต้องสร้างสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดความสนใจที่จะเข้ารับการอบรม โดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปฏิบัติดังนี้

1. ทราบการเรียนการสอนภายในชั้นเรียน โดยเฉพาะการสอนของครู
2. ทราบการเรียนของเด็ก
3. กระตุ้นให้ครูมีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรม

4. ส่งเสริม ให้มีการปรับปรุงการเรียนการสอน
5. อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของกลุ่ม
6. สร้างบรรยากาศแห่งความเจริญก้าวหน้า

พินัส หันนาคินทร์ (2512: 60-69) ได้กล่าวถึงกิจกรรมในการจัดอบรมครูประจำการเอาไว้ ว่าอาจแบ่งออกได้ ดังนี้ คือ

- ก. กิจกรรมที่ครูทำได้ตามลำพัง ได้แก่
 - 1 การอ่าน หรือ การฟัง
 - 2 การค้นคว้า หรือศึกษาด้านวิชาชีพ
 - 3 การทดลอง วิจัย
 - 4 การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ
 - 5 การไปสังเกตการสอนในโรงเรียนอื่น
 - 6 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
 - 7 การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน
 - 8 การลาศึกษาต่อ
 - 9 การประเมินผลตนเอง
- ข. กิจกรรมที่จัดทำเป็นหมู่คณะ
 - 1 การประชุมคณะครู
 - 2 การพบปะปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติ
 - 3 การปรึกษางานก่อนเปิดเรียน
 - 4 การจัดครูในรูปแบบการต่าง ๆ
 - 5 การแจ้งข่าวสารของโรงเรียน

กิจกรรมเหล่านี้เป็น เรื่องที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้และพิจารณาจัดหรือส่งเสริมให้แก่นักบุคลากรในโรงเรียนของตน

เมื่อประมวลงานด้านการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน ที่ควรจัดได้แก่ การปฐมนิเทศครูใหม่ การอบรมครูประจำการ การปรับปรุงเทคนิค และวิธีสอนของครู การส่งเสริมความรู้ครูประจำการ การให้ครูศึกษาภาคฤดูร้อน การเปิดโอกาสให้ครูได้พบปะกันเสมอ การส่งเสริมให้ครูทดลองสิ่งใหม่ ๆ การให้ครูสังเกตการสอนซึ่งกันและกัน การสัมมนาครู การเยี่ยมเยียนครูโรงเรียนอื่น การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างครู

สรุปได้ว่า งานด้านการพัฒนาบุคลากร ของผู้บริหารโรงเรียน เป็นงานที่เน้นประสิทธิภาพในการทำงาน ของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผล เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการจัดการศึกษา

งานด้านสื่อการเรียนการสอน

สื่อการเรียนการสอน เป็นตัวกลางซึ่งมีความสำคัญที่สุดในกระบวนการเรียนการสอน มีหน้าที่เป็นตัวนำความต้องการของครู ไปสู่นักเรียนอย่างถูกต้องรวดเร็ว เป็นผลให้นักเรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามจุดมุ่งหมายที่สอน ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สื่อการเรียนการสอนได้ใช้ในวงการเรียนการสอนตลอดมา และได้รับการพัฒนาไปตามการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง นักการศึกษาเรียกสื่อการเรียนด้วยชื่อต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์การสอน วัสดุการสอน โสตทัศนูปกรณ์ เทคโนโลยีทางการศึกษา สื่อการเรียนการสอน สื่อการสอน สื่อการศึกษา เหล่านี้เป็นต้น

ลีอา วรังกูร (ลีอา วรังกูร อ้างถึงใน ชัยยงค์ พรหมวงศ์ 2523: 112) ได้แยกประเภทสื่อการเรียนการสอนไว้ 3 ประเภทคือ

1. วัสดุ และเครื่องมือที่ไม่ต้องฉาย ได้แก่วัสดุเครื่องมือที่ไม่ต้องอาศัยเครื่องฉายและจอ เช่น รูปภาพ แผนภูมิ กราฟ ของจริง ของตัวอย่าง หุ่น จำลอง ลูกโลก แผนที่ กระดานดำ ป้ายนิเทศ ฯลฯ รวมทั้งกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ทัศนศึกษา นิทรรศการ การสาธิต การทดลอง การแสดงละคร เป็นต้น

2. วัสดุและเครื่องมือที่ต้องฉาย ได้แก่ สิ่งที่ต้องใช้เครื่องฉาย เช่น สไลด์ फिल्मสตริป फिल्मลูป แผ่นภาพโปร่งแสง ภาพยนตร์ ภาพทึบแสง บรรดาสิ่งที่จะนำไปฉายนี้มีคำรวมเรียกว่าวัสดุ ส่วนเครื่องที่ใช้ฉายได้แก่ เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องฉายสไลด์ เครื่องฉายฟิล์มสตริป เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เครื่องฉายภาพทึบแสง เครื่องฉายภาพจุลทัศน์ เหล่านี้เรียกว่า อุปกรณ์

3. โสตวัสดุและอุปกรณ์ ได้แก่ วัสดุที่เกี่ยวข้องกับเสียง เช่น แผ่นเสียงและเทป เครื่องเล่นแผ่นเสียง เครื่องเล่นเทป เครื่องรับวิทยุ และเครื่องขยายเสียง .

ปฏิญญา สาทร (2519: 242-243) กล่าวถึง สื่อการเรียนการสอนที่จะช่วยให้การเรียนการสอนได้รับผลดี มีประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1. วัสดุลายเส้น ได้แก่ กระดาษดำ แผนที่ แผนภูมิ รูปภาพ ฯลฯ
 2. วัสดุมีทรง ได้แก่ วัสดุหุ่นจำลอง ของตัวอย่าง ของจริง และสิ่งของในนิเวศน์ของโรงเรียน
 3. โสตวัสดุ ได้แก่ ระบบขยายเสียง แผ่นเสียง เครื่องอัดเสียง ฯลฯ
 4. ภาพนิ่ง ได้แก่ รูปภาพ ภาพเขียน ภาพถ่าย และฟิล์มสตริป
 5. กิจกรรม ได้แก่ การแสดงนิทรรศการ การสาธิต การทดลอง และการศึกษา
- นอกสถานที่
6. หนังสือทุกชนิด

งานด้านนี้ของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง การจัดหาและสนับสนุนส่งเสริมให้ครูได้ใช้สื่อการเรียนการสอน เพราะการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาชั้น สื่อการเรียนการสอน นับว่าจำเป็นและสำคัญมากที่จะช่วยให้เด็กเกิดความรู้ความคิดรวบยอดในการศึกษาสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว สื่อการเรียนการสอนจึงสัมพันธ์กับการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาอย่างแยกกันไม่ออก ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องเป็นผู้นำในการส่งเสริมในด้านนี้ ทั้งนี้ เพื่อให้หลักสูตรมัธยมศึกษาประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

แฮร์ริส (Harris 1985: 17) ได้ให้ความหมายของการจัดหาสื่อการเรียนการสอนว่า หมายถึง การตรวจสอบ การประเมินค่า การคัดเลือกสื่อการเรียนการสอนต่าง ๆ ว่ามีความปลอดภัย มีประโยชน์ และมีประสิทธิผลต่อการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

อีริกสัน (Erikson 1968: 10-12) ได้กล่าวถึงงานด้านการเป็นผู้ดำเนินการใช้สื่อการเรียนการสอน ไว้ดังนี้

1. เป็นผู้บริหาร คือ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ดำเนินการกำหนดนโยบายและแนวทางในการจัดหา การใช้ การบำรุงรักษาสื่อการเรียนการสอนตลอดจนการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้สังเกต ในฐานะที่ผู้บริหารเป็นนักการศึกษา จะต้องพยายามช่วยเหลือให้ครูสามารถนำสื่อการเรียนการสอนมาใช้ประกอบการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยชบวนการนิเทศการศึกษา
3. เป็นผู้รู้ในด้านสื่อการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้เกี่ยวกับสื่อการเรียนการสอน สามารถที่จะให้คำแนะนำ เผยแพร่ หรือสร้างสรรค์สื่อการเรียนการสอน เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในโรงเรียนได้
4. เป็นช่างเทคนิค ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการใช้และเทคนิคต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารสื่อการเรียนการสอนในโรงเรียน

อีริกสัน (Erikson) ยังได้เสนอหลักการในการจัดสื่อการเรียนการสอนที่ดีไว้ด้วยคือ

1. การบริหารสื่อการเรียนการสอนที่ดีจะต้องอยู่ในความรับผิดชอบของผู้ที่มีความรู้ความชำนาญและสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านหลักสูตรได้เป็นอย่างดีตลอดจนได้รับความสนับสนุนทางด้านงบประมาณ กำลังคน และเครื่องมือเครื่องใช้อย่างพอเพียง

2. สื่อการเรียนการสอนต่าง ๆ สามารถนำไปใช้ได้โดยตรงกับความ ต้องการของครูผู้สอน ซึ่งผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้คณะครูได้มีส่วนในการคัดเลือก หรือจัดซื้อและผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีขยืมไปใช้อย่างเหมาะสม เช่น กำหนดตารางเวลาการขยืม สื่อการเรียนการสอนแต่ละชั้น ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารควรจะได้สนใจคอยดูแลให้ความ กระจ่างแก่ครูเมื่อเกิดปัญหาการใช้สื่อการเรียนการสอน

3. สื่อการเรียนการสอนต่าง ๆ ครูจะต้องสามารถนำไปใช้ได้โดยง่าย นั่นคือ สื่อการเรียนการสอนจะต้องมีคุณภาพดี มีคนช่วยเหลือ ซึ่งผู้บริหารทำได้โดยตั้งศูนย์สื่อ การเรียนการสอนเป็นส่วนกลาง มีเจ้าหน้าที่ซึ่งมีความรู้ทางด้านนี้ประจำอยู่ ควรมีการตรวจ สสภาพเพื่อซ่อมแซมอยู่เสมอ ถ้าซ่อมไม่ได้ควรเปลี่ยนหรือจัดหามาแทน

4. ควรจัดสื่อการเรียนการสอนไว้หลายชนิดเพื่อสนองความต้องการของครุ กิจที่เป็นวัสดุสิ้นเปลือง วัสดุคงสิ้นเปลืองและสื่อชนิดอื่น ๆ เช่น กระดาษ สี สื่อวิทยาศาสตร์ ลูกโลก แผนที่ หนังสือ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้โรงเรียนควรจัดหาไว้ให้พร้อม ผู้บริหารควร ประชุมปรึกษาหารือกับครูเกี่ยวกับการจัดซื้อสื่อการเรียนการสอน กำหนดโครงการทดลอง สื่อการเรียนการสอนใหม่ ๆ ตลอดจนวางแผนประสานงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อนำทรัพยากร ในท้องถิ่นมาใช้ให้เป็นประโยชน์

5. โครงการจัดสื่อการเรียนการสอนของโรงเรียน ควรส่งเสริมและพัฒนาครู ประจำการไปด้วย โดยเปิดโอกาสให้ครูได้เพิ่มพูนความรู้และทักษะในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันจะต้องเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนซึ่ง เป็น การส่งเสริมบรรยากาศการปฏิบัติงานของครูให้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารควรสำรวจความสามารถ เฉพาะตัวของครู ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารจะต้องประสานงานกับผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ หลักสูตร เพื่อหาทางจัดประชุมสัมมนาครูประจำการ จัดสวัสดิการให้สื่อการเรียนการสอน และการปรับปรุงห้องสมุดวิชาชั้น ก็จะช่วยพัฒนาความรู้และทักษะของครูประจำการได้ด้วย

เมื่อประมวลงานด้านสื่อการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนตามที่นักการศึกษา กล่าวไว้มีดังนี้คือ การจัดหาสื่อการเรียน การสอนการแนะนำการผลิตสื่อการเรียนการสอน การสวัสดิการให้สื่อการเรียน การสอนการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เรื่องสื่อ การส่งเสริม การนำวัสดุในท้องถิ่นมาใช้เป็นสื่อการเรียนการสอน การร่วมมือกับกลุ่มโรงเรียนในเรื่อง

สื่อการเรียนการสอน การจัดระบบเก็บรักษาและการบริการสื่อการเรียนการสอน การติดตามผลการใช้สื่อการเรียนการสอน

สรุปได้ว่างานด้านสื่อการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน เป็นงานที่สนับสนุนส่งเสริมให้การจัดการเรียนการสอน ได้ผลตามหลักสูตรมากยิ่งขึ้น

งานด้านการอำนวยความสะดวกและบริการด้านอื่น

หมายถึงการจัดบริการสิ่งต่าง ๆ ในโรงเรียน และประสานสัมพันธ์กับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อสนองตอบจุดมุ่งหมายหลัก ซึ่งสัมพันธ์กับเป้าหมายการจัดการเรียนการสอน หรือเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ซึ่งประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ก. สิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งส่งผลต่อการเรียนการสอน

วิญญู สาทร (2523: 413-414) ได้เสนอโครงการที่เอื้ออำนวยความสะดวกสบาย เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพดังนี้

1. จัดสถานที่ทำงานและอุปกรณ์การทำงาน ให้ได้รับความสะดวกสบายและเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบตามความจำเป็นของหน่วยงานและบุคลากรเท่าที่โรงเรียนสามารถอำนวยความสะดวกให้ได้
2. จัดห้องสมุดวิชาการทำเป็นศูนย์วิชาการสำหรับครู ได้ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมประสบการณ์ และพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้า
3. จัดหางบประมาณซ่อมแซมที่พักอาศัย และบ้านพักครูให้แก่บุคลากรในโรงเรียน
4. จัดสถานที่ห้องน้ำ ห้องสุขา และสนามพักผ่อนหย่อนใจให้ครูใช้พักผ่อนเวลา

ว่าง

แฮร์ริส (Harris 1985: 11) ได้กล่าวถึงการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกว่า หมายถึง การวางแผนจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้สอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจัดหาอาคารเรียน อาคารประกอบต่าง ๆ และรวมถึงการพัฒนาคูณลักษณะของ เครื่องใช้ต่าง ๆ ให้เหมาะสม

ข. การช่วยเหลือครูเรื่องส่วนตัว ตลอดจนการสร้างขวัญและกำลังใจ

ผู้บริหารโรงเรียนต้องถือเป็นเรื่องสำคัญมาก ในการให้การช่วยเหลือแก่ครูในเรื่องส่วนตัว ซึ่งได้แก่ การดูแลทุกข์สุขโดยทั่ว ๆ ไป เมื่อมีปัญหาเดือดร้อนต้องรีบหาทางช่วยเหลือ แสดงออกด้วยความจริงใจและเปิดโอกาสให้ครูสามารถปรึกษาได้ทุกที่ได้ตลอดเวลา ทั้งทางด้านส่วนตัว และทางด้านภาระงาน

ส่วนการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานนั้น ชาร์ลี มณีศรี (2523: 128-129) ได้กล่าวว่า "ประเทศไทยแต่โบราณกาล ให้ความสำคัญต่อขวัญและกำลังใจเป็นอันมาก เรามีพิธีกรรมชีวิตในระยยะต่าง ๆ ผูกพันอยู่กับการทำขวัญ การรับขวัญ ซึ่งจะกระทำเมื่อบุคคลประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงาน หรือได้รับการเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นการเสริมแรงใจ ให้เขาปฏิบัติงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป"

เทคนิคของผู้บริหารในการสร้างขวัญและกำลังใจพอสรุปได้ดังนี้

1. ให้ความจริงใจในการยกย่องผู้ร่วมงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง
2. รับฟังข้อเสนอนะต่าง ๆ ของผู้ร่วมงาน
3. หาทางสร้างความก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงานอยู่เสมอ
4. พยายามควบคุมอารมณ์เมื่อเกิดความไม่พอใจผู้ร่วมงาน
5. ให้เกียรติและยกย่องผู้ร่วมงาน
6. ไม่โยนความผิดให้ผู้ร่วมงาน
7. พยายามใช้เหตุผลกับผู้ร่วมงาน

8. เป็นคนมีอารมณ์ดีอยู่เสมอ
9. พยายามแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน
10. ให้ความยุติธรรมในการพิจารณาตัดสินเรื่องต่าง ๆ

ค. การบริการพิเศษแก่ครู

ปฏิญญา สาธาร (2523: 412-414) ได้เสนอแนะโครงการที่จะบริการพิเศษแก่ครู
ดังนี้

โครงการด้านเศรษฐกิจ ได้แก่

1. การจัดหาทุนสวัสดิการ
2. จัดจำหน่ายอาหารเครื่องดื่มราคาถูกในโรงเรียน
3. จัดบริการร้านสหกรณ์ในโรงเรียน
4. จัดบริการตรวจสอบสุขภาพอนามัยแก่ครูและครอบครัวของครูประจำปี
5. จัดหาทุนการศึกษาสงเคราะห์บุตรหลานของครูในโรงเรียน
6. จัดทุนสงเคราะห์ช่วยเหลือ แก่บุคลากรในโรงเรียน

โครงการนันทนาการ เป็นโครงการที่มีเจตนารมณ์ที่จะให้บุคลากรในโรงเรียน
หลังจากที่ได้ปฏิบัติงานมาแล้วในระหว่างวัน สัปดาห์ ภาคเรียน หรือปีการศึกษาที่ดี มี
โอกาสได้รับการพักผ่อนหย่อนใจนอกเวลา เพื่อลดความเครียดทางสมอง ทางอารมณ์
และทางกาย สิ่งที่โรงเรียนควรจัดตามโครงการนี้ได้แก่

1. การจัดห้องพักผ่อน
2. จัดที่สำหรับเล่นกีฬาใหม่
3. จัดไปศึกษานอกสถานที่
4. จัดกิจกรรมแข่งขันกีฬาในร่มและกลางแจ้ง
5. จัดประชุมพบปะสังสรรค์รื่นเริง

6. จัดชั่วโมงว่างให้มีการพักผ่อน
7. จัดมุมหนังสือที่สมาชิกสนใจในห้องสมุด

การจัดบริการพิเศษแก่ครู เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรสนับสนุนจัดให้มีขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบถึงการสนับสนุนการเรียนการสอน ให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

ง. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ถือเป็นงานอำนวยความสะดวกและบริการด้านอื่น ของผู้บริหารโรงเรียนอีกด้านหนึ่ง ทั้งนี้เพราะว่าจะได้นำประโยชน์ที่ได้รับจากชุมชน มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนของครู และในขณะเดียวกันโรงเรียนจะได้สนองตอบชุมชน ในด้านวิชาการ เพื่อพัฒนาชุมชนให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ซิมตัน (Sumpton 1966: 104-106) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. เพื่อเสนอรายงานให้ชุมชนทราบเกี่ยวกับกิจการและข่าวสารของโรงเรียน
2. เพื่อรับทราบข่าวสารการเคลื่อนไหวจากภายนอกเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน
3. เพื่อส่งเสริมประชาชนให้มีความเข้าใจในความสำคัญของการศึกษา และเกิดความรู้อยู่ลึกว่าเป็นหน้าที่ของประชาชนที่จะต้องสนใจต่อการศึกษา
4. เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมดูแลจัดการศึกษาของโรงเรียน
5. เพื่อส่งเสริมชุมชนให้เข้ามามีบทบาทในการวางแผนเป้าหมายของการศึกษา และพัฒนาการเรียนการสอน
6. สร้างความสัมพันธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างโรงเรียน บ้าน ชุมชน หรือท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ให้เกิดขึ้น โดยมีโรงเรียนเป็นศูนย์กลางการศึกษา และวัฒนธรรม
7. เสนอความรู้ทางด้านความก้าวหน้า และความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับสถาบันอื่น ๆ ในสังคม

8. เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนจากชุมชน
9. เพื่อแก้ไขข้อข้องใจและสิ่งที่จะทำให้ประชาชนเข้าใจโรงเรียนผิด ๆ ช่วยทำให้ประชาชนมองโรงเรียนในแง่ดี ด้วยความเชื่อถือและนิยมยกย่อง

แฮริส (Harris 1985: 11) ความสัมพันธ์กับชุมชน คือการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอน โดยใช้การเรียนการสอนเป็นสื่อเช่น การให้ข่าว การขอความร่วมมือ การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งต่าง ๆ

ความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชน เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพราะโรงเรียนจะได้มีส่วนช่วยพัฒนาชุมชนให้ดีขึ้น รวมทั้งปลูกฝังให้สมาชิกของชุมชนมีความภูมิใจในท้องถิ่นของตนเองต่อไป

สรุปได้ว่า งานด้านการอำนวยความสะดวกและบริการด้านอื่นของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ การจัดบริเวณ อาคาร สถานที่ การประสานงานกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนด้านงบประมาณ การอำนวยความสะดวกในแหล่งวิชาการสำหรับคณาจารย์ การปรับปรุงห้องสมุด การสร้างขวัญและกำลังใจ การช่วยเหลือครูในด้านปัญหาส่วนตัว การรับวารสารทางวิชาการ

การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในด้านการอำนวยความสะดวกและบริการด้านอื่นของผู้บริหาร ดังกล่าวมานี้ จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอน และผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตร

งานด้านการประเมินผล

งานด้านการประเมินผลของผู้บริหารโรงเรียน ถือเป็นงานที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหาร ในการที่จะตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ว่าได้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ มีส่วนใดที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข ในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป

เยาวตี วิบูลย์ศรี (2528: 73) ได้ให้ความหมายของการประเมินผล (Evaluation) ไว้ว่า การประเมินผลหมายถึง ขบวนการตีความหมาย (Interpretation) และตัดสินคุณค่า (Value Judgment) จากสิ่งที่วัดได้

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2523: 1) ได้ให้ความหมายของการประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งอีกนัยหนึ่งการประเมินเป็นกระบวนการให้ได้มาซึ่งสารสนเทศสำหรับตัดสินคุณค่าของโปรแกรมการศึกษา

แฮร์ริส (Harris 1975: 14) ได้กล่าวว่างานประเมินผล หมายถึงการวางโครงการประเมินผลและการดำเนินการประเมินผลในกิจการทุกอย่างที่มีผลต่อการเรียนการสอน ซึ่งทางโรงเรียนจัดขึ้น

จากข้อความดังกล่าวข้างต้น สรุปว่าการประเมินผล การเก็บข้อมูลมาตรวจสอบ เพื่อตัดสินคุณค่าของสิ่งหนึ่งสิ่งใด เพื่อใช้เป็นสารสนเทศ ในการตัดสินใจต่อไป

รายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินผลที่สำคัญ ๆ มีดังนี้

ก. หลักในการประเมินผล วิจิตร (ธีรกุล) วรุตบางกูร และคณะ 2520: 214-215) ได้ให้หลักการประเมินผลที่ไว้ดังนี้

1. การประเมินผลงานจะต้องทำติดต่อกันไปอย่างสม่ำเสมอ เพื่อดูว่างานที่ทำไปแล้ว ได้ผลเพียงใด หากมีปัญหาหรือข้อขัดข้องจะได้แก้ไขทันที่
2. การประเมินผลต้องทำร่วมกันหลายฝ่าย ไม่ใช่เป็นงานของคนใดคนหนึ่ง สำหรับในโรงเรียนก็ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน
3. ในการประเมินผลต้องยึดถือจุดมุ่งหมายของโครงการเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ
4. ควรดำเนินการให้เป็นประชาธิปไตยที่สุดเท่าที่จะทำได้ มีการรับฟังความคิดเห็นของทุกคนในหมู่คณะ แบ่งงานกันทำและมีการรับผิดชอบในผลงานเท่ากัน

5. ในการประเมินผลโครงการนี้ จะต้องประเมินทุกด้านและใช้วิธีการหลาย ๆ แบบให้สามารถยืดหยุ่นได้

6. มีการบันทึกผลการประเมินไว้เป็นหลักฐาน และสรุปผลการประเมินไว้ในที่แห่งเดียวกันให้ศึกษาได้ง่ายเพื่อนำไปปรับปรุงงานในโอกาสต่อไป

ส่วน ชาร์ลี มณีศรี (2523: 212-213) ก็ได้กล่าวถึงหลักการประเมินผลไว้ดังต่อไปนี้คือ

1. การประเมินผลควรใช้กลวิธีหลาย ๆ วิธี
2. การประเมินผลจะต้องได้รับความร่วมมือจากครู นักเรียน ชุมชน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารการศึกษา
3. การประเมินผลจะต้องให้สัมพันธ์กับหลักสูตร เช่นถ้ามีการใช้หลักสูตรใหม่ก็ต้องใช้ระเบียบการวัดผลใหม่ด้วย
4. โครงการวัดผลควรจะได้เป็นไปตามแนวทางของความมุ่งหมายทางการศึกษา ความเจริญงอกงามของบุคคลอันเกิดจากการได้รับการศึกษามีผลสะท้อนถึงสังคม ชุมชน ประเทศชาติ ให้ผลอยเจริญงอกงามไปด้วย ฉะนั้นต้องวัดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการศึกษาด้วย
5. การประเมินผลควรใช้วิธีวัดผลหลาย ๆ อย่าง เช่น วัดผลงาน ทักษะคตินิสัย ในการทำงาน ความสม่ำเสมอในการทำงาน การเรียนของเด็ก การสอนและการใช้วัสดุอุปกรณ์ของครู เป็นต้น
6. ครูทุกคนควรมีส่วนร่วมในการวัดผล ร่วมมือกันทดลองหาวิธีที่เหมาะสม
7. การประเมินผลต้องกระทำติดต่อกันไปเรื่อย ๆ อย่างสม่ำเสมอ จะได้ผลที่แน่นอนและถ้าพบข้อบกพร่องจะได้แก้ไขได้ทันที่
8. โครงการประเมินผลควรยืดหยุ่นได้ และใช้หลาย ๆ วิธี เช่น การสัมภาษณ์ สังเกต สอบถาม ทดสอบ การรายงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ใช้ว่า ควรจะเลือกใช้วิธีใด
9. เก็บบันทึกผลในการประเมินไว้เป็นหลักฐาน

บรูเนอร์ (Bruner 1966: 163-167) ได้เสนอแนวทางของการประเมินผล การสอนเอาไว้ 5 ประการด้วยกันคือ

1. การประเมินผลที่จะต้องเป็นแนวทางสำหรับกำหนดหลักสูตรและการสอน
2. การประเมินผลที่จะต้องประเมินทั้งการเรียนการสอนและขบวนการเรียน การสอนทั้งหมด
3. การประเมินผลที่ จะต้องเกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน
4. การประเมินผลนอกจากจะตัดสินว่าอะไรดีหรือไม่ดีแล้ว ควรมีจุดมุ่งหมาย เพื่อปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ดังนั้นการประเมินผลจะต้องเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ต่อไปด้วย
5. การประเมินผลหลักสูตรและการสอนในโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงผู้สอนและ ผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วย

ข. ขบวนการในการประเมินผล เพื่อให้เห็นว่า การประเมินผลเป็นขบวนการที่มี ลักษณะเป็นวิทยาศาสตร์ แฮริส (Harris 1975: 96-98) ผู้จำแนกขั้นตอนของ ขบวนการประเมินผล ออกได้ดังนี้

1. การกำหนดกฎเกณฑ์ (Specifying Criterion) เพื่อกำหนด จุดมุ่งหมายปัญหา วิธีการที่จะไปสู่จุดหมาย
2. การสร้างเครื่องมือ (Instrumentation) เป็นการสร้างหรือสรรหา เครื่องมือสำหรับรวบรวมข้อมูลที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย พร้อมทั้งกำหนดวิธี ใช้เครื่องมือ เหล่านั้นด้วย
3. การรวบรวมข้อมูล (Data Gathering) เป็นการรวบรวมข้อมูลด้วย เครื่องมือที่สร้างขึ้นอย่างเหมาะสม โดยบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะ เพื่อที่จะ ได้ข้อมูลที่ ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมจะต้องนำมาวิเคราะห์อีกชั้นหนึ่งด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อจะได้ทราบสถานที่แท้จริงอันถูกต้องของสิ่งที่ต้องการประเมิน

5. การตีความจากข้อค้นพบ (Interpretation of Finding) จากข้อมูลที่วิเคราะห์เรียบร้อยแล้ว จะสามารถตีความจากข้อมูลเหล่านั้นได้ ซึ่งจะออกมาในลักษณะค่าเปรียบเทียบและแนวโน้ม

6. การประเมินค่า (Valuing) หลังจากตีความหมายจากข้อมูลแล้ว ผู้ประเมินก็จะประเมินค่าออกมาว่าเป็นอย่างไร และจะต้องขึ้นอยู่กับวิจารณ์ของของผู้ประเมินด้วย

7. การตัดสินใจ (Decision Making) การตัดสินใจจะทำโดยอาศัยการประเมินค่าเป็นพื้นฐานว่า จะมีปฏิริยาต่อสิ่งที่ค้นพบอย่างไร

ค. สิ่งที่ต้องประเมินและวิธีประเมินผลในการนิเทศการศึกษา

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และคณะ (2520: 163) ได้เสนอรายละเอียดสิ่งที่ต้องประเมินและวิธีประเมิน ไว้ดังนี้

1. การตรวจสอบโครงการ
2. การควบคุมงาน
3. การรายงาน
4. การรวบรวมข้อมูล
5. การเก็บเอกสาร
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. การปรับปรุงวิธีทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า งานประเมินผลของผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาในโรงเรียน ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดผู้รับฟังความคิดเห็นของครู

การจัดประชุมอภิปรายปัญหา การให้ครูประเมินผลงานของตนเอง ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ จะทำให้ผู้บริหารได้ทราบผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อจะได้นำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานในโอกาสต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กาญจนา จงรักษ์ (2512: 111-113) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "บทบาทของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการในโรงเรียนรัฐบาลระดับมัธยมศึกษาสายสามัญ ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา" ผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา สรุปได้ว่าต้องการให้ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการให้ความช่วยเหลือในด้าน การนิเทศการสอนดังนี้

1. นิเทศการสอนวิชาที่มีความถนัด
2. ส่งเสริมสนับสนุนในการ ศึกษานิเทศก์ หรือผู้ชำนาญการสอนอื่น ๆ มา นิเทศการสอนให้กับครูอาจารย์ตามหมวดวิชาอย่างน้อยเทอมละครั้ง
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูไปอบรม ให้มีความรู้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ส่งเสริมให้ครูอาจารย์ผู้ชำนาญการสอนในโรงเรียน ช่วยนิเทศกันเองเพื่อปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น

อุทัย สร้อยสุข (2520: 225-226) ได้ทำการวิจัย เรื่อง "หน้าที่ด้านการนิเทศ การศึกษาของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา" สรุปผลการวิจัยได้ว่า งานนิเทศการศึกษาที่อาจารย์ใหญ่ส่วนมากไม่เคยปฏิบัติ ได้แก่ การจัดให้มีการสัมมนาครูเกี่ยวกับวิธีสอน โดยร่วมกับอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนใกล้เคียง การจัดครูไปเยี่ยมโรงเรียนอื่น การจัดให้มีการ สาธิตการสอนชั้นในโรงเรียน การจัดให้มีการวิเคราะห์และประเมินค่าแบบเรียนที่ใช้ อยู่ในโรงเรียน การหาข้อมูลจากผู้ปกครองและบุคคลในท้องถิ่นเกี่ยวกับเนื้อหาที่นำมาสอน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงหลักสูตร การจัดให้มีคณะกรรมการดำเนินการศึกษาวิจัยด้านการ เรียนการสอนและการบริหาร การจัดให้มีแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเป็น รายภาคเรียน การจัดให้มีธนาคารข้อสอบชั้นในโรงเรียน

เสาวภา เขาวินชลากร (2525: 245-246) วิจัยเรื่องการจัดการนิเทศการศึกษากายในโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง สังกัดกองการมัธยมศึกษา พบว่ากิจกรรมหลักที่เหมาะสมกับงานนิเทศภายในโรงเรียนคือ การดำเนินงานในรูปคณะกรรมการการใช้เอกสารให้ความรู้ การประชุมปรึกษาหารือ การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม การให้คำแนะนำการพบปะสังสรรค์ และการจัดนิทรรศการ

ประสงค์ สังขะไชย (2526: 133-136) วิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน กรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 4 ผู้บริหารและครูเห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่งว่า ควรจัดงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน 8 งาน คือ การวางแผนการนิเทศ การพัฒนาบุคลากร ศึกษาลักษณะหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน จัดสิ่งอำนวยความสะดวกและวัสดุอุปกรณ์ งานบริการพิเศษอื่น ๆ งานเกี่ยวกับชุมชนและงานการประเมินผล ส่วนปัญหาและอุปสรรคพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการปฏิบัติการณ์นิเทศการศึกษาเป็นครั้งคราว ไม่มีระบบแบบแผน

ศิริธร สุขโขใจ (2531: 308-) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา" ผลการวิจัยสรุปได้ว่า งานด้านวิชาการที่ผู้บริหารปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างหลักสูตรกับสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น การฝึกอบรมหรือประชุมปฏิบัติการเกี่ยวกับเอกสารหลักสูตร และสื่อการเรียนการสอน การทำความเข้าใจกับเจ้าของสถานที่เพื่อให้นักเรียนฝึกงาน การติดตามและประเมินผลการจัดตารางสอน การจัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนแบบต่าง ๆ มาสาธิตวิธีสอนแก่ครูอาจารย์ การสนับสนุนให้ครูอาจารย์สร้างชุดการสอนซ่อมเสริมเพื่อช่วยเหลือนักเรียน การนำผลการประเมินแต่ละรายวิชา มาเป็นข้อมูลจัดกลุ่มนักเรียนเพื่อหาทางช่วยเหลือนักเรียน เรียนซ้ำและส่งเสริมนักเรียนเรียนดี

จากงานวิจัยที่เสนอมานี้ พอสรุปได้ว่า งานด้านนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย ทั้งที่การนิเทศการศึกษาของผู้บริหาร

โรงเรียนทำให้โรงเรียนมีคุณภาพ ฉะนั้นจึงสมควรที่ศึกษารายละเอียดการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ว่าในแต่ละด้านได้ปฏิบัติงานอะไรบ้างและดำเนินการอย่างไร และมีปัญหาอุปสรรคอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางานนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ไปโอกาสต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย