



บทที่ 2

## เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอ เสนอ เป็นลำดับขั้นตอน  
ดังนี้

### 1. วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

#### 1.1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา

- ความหมายของการนิเทศการศึกษา
- จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา
- หลักการนิเทศการศึกษา

#### 1.2 การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

- ความหมายของการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน
- ความจำเป็นในการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน
- หลักการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน
- ผู้นิเทศและบทบาทหน้าที่ในการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

#### 1.3 การนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน

##### 1.3.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน

- ความหมายของการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
- ความจำเป็นในการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
- จุดมุ่งหมายของการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
- หลักการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
- ขอบข่ายของการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
- ผู้เกี่ยวข้องและบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องกับการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน

1.3.2 แนวทางในการจัดการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน

- การดำเนินงานของโรงเรียน
- การดำเนินงานของหมวดวิชา

1.3.3 กิจกรรมการนิเทศการศึกษา

1.3.4 ทักษะในการนิเทศการศึกษา

1.3.5 การนิเทศแบบคลินิก

1.3.6 การวางแผนงานการนิเทศ

1.3.7 การเขียนและประเมินผลโครงการนิเทศ

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา

ในอดีตการนิเทศการศึกษาจะแฝงไว้ด้วยอำนาจ การนิเทศจะเป็นไปในลักษณะของการชี้แนะหรือบอกให้ทำแล้วผู้นิเทศจะต้องติดตามผล สำหรับในปัจจุบัน รูปแบบการนิเทศได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การนิเทศเป็นบรรยากาศแห่งการทำงานร่วมกัน มีการยอมรับซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีความรับผิดชอบในผลงานร่วมกัน ดังนั้น การนิเทศการศึกษานั้นเป็นบรรยากาศแห่งความ เป็นประชาธิปไตย จึงช่วยสร้างความร่วมมือและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้เป็นอย่างมาก (สังัด อุทรานันท์, 2530 : 17-18)

ความหมายของการนิเทศการศึกษา

มีนักการศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความหมายและคำจำกัดความของการนิเทศการศึกษาไว้ต่าง ๆ กัน ตามประสบการณ์และแนวคิดของแต่ละคนดังนี้

นิพนธ์ ไทพานิช (2527 : 22) กล่าวว่า เป็นความพยายามของบุคลากรทางการศึกษา ที่จัดทำกิจกรรมและให้บริการกับผู้บริหารและครูในทางตรงและทางอ้อม ที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนของครู เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ เรียนของนักเรียน

สังัด อุทรานันท์ (2530 : 12) กล่าวว่า เป็นกระบวนการทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์ผลสูงสุดในการ เรียนของนักเรียน

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2528 : 3) กล่าวถึงการนิเทศการศึกษาว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง และบุคคลที่เป็นกลจักรใหญ่สำหรับการดำเนินการนิเทศการศึกษาให้บรรลุตามความมุ่งหมาย

ที่กำหนดไว้ได้นั้นก็คือ ครูกับศึกษานิเทศก์ ซึ่งจะต้องมีการพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนปัญหาและความคิดเห็นกัน จะพบปะเป็นรายบุคคล หรือเป็นคณะก็ได้

วิจิตร (ธีระกุล) วุฒิบางกูรและคณะ (2519 : 1) ได้ให้ความหมายว่า การนิเทศการศึกษาคือ การปรับปรุงคุณภาพของการศึกษา หัวใจของความสำเร็จในการปรับปรุงการศึกษาอยู่ที่คุณภาพของการสอนและวิธีการสอน ซึ่งจะต้องปรับปรุงโดยใช้กระบวนการวิธีการและเทคนิคเฉพาะอย่าง

อาคม จันทสุนทร (2527 : 2) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนการสอน หรือทำให้เกิดการเพิ่มผลในการปฏิบัติงานของครู รวมทั้งให้ครูเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ และก่อให้เกิดผลในขั้นสุดท้าย คือการศึกษาของเด็กก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ

คาร์เตอร์ วี. กู๊ด (Carter V. Good 1959 : 539) การนิเทศการศึกษาคือ ความพยายามทุกอย่างของเจ้าหน้าที่ ผู้จัดการศึกษาในการแนะนำครูหรือบุคคลอื่นที่ทำงานเกี่ยวกับการศึกษาให้รู้จักวิธีการปรับปรุงงานสอน ช่วยให้เกิดความเจริญงอกงามทางวิชาชีพทางการศึกษาช่วยในการพัฒนาครู ช่วยในการเลือกและปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการศึกษา ช่วยปรับปรุงวัสดุและเนื้อหาการสอน ปรับปรุงวิธีสอนและช่วยปรับปรุงการประเมินผลการสอน

จากความหมายของการนิเทศการศึกษาของนักการศึกษาหลาย ๆ ท่านพอจะสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการศึกษาที่ผู้บริหารบุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาร่วมมือกันจัดขึ้น ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของครูในทุกด้าน รวมทั้งให้ครูเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพและสัมฤทธิ์ผลสูงสุดในการเรียนของนักเรียน

#### จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

ถ้ามองให้แคบเข้าสู่ด้านการสอนของครู จะเห็นว่า การนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมายในการช่วยเหลือ และปรับปรุงครูซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2524 : 239-240) ได้สรุปไว้ 6 ประการ ดังนี้คือ

1. ช่วยในการเลือกและปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการศึกษา (Objectives)
2. ช่วยในการเลือกและปรับปรุงเนื้อหาการสอน (Subject Matters)
3. ช่วยให้รู้จักเลือกและปรับปรุงการใช้วิธีการสอน (Method)
4. ช่วยให้รู้จักเลือกและปรับปรุงการใช้วัสดุ อุปกรณ์ประกอบการสอน (Materials)
5. ช่วยให้รู้จักเลือกและปรับปรุงการใช้กิจกรรมเสริมหลักสูตร (Activities)
6. ช่วยให้รู้จักเลือกและปรับปรุงวิธีการประเมินผลการเรียนการสอน (Evaluation)

อาคม จันทสุนทร (2527 : 37) กล่าวว่า เรามีการนิเทศการศึกษา ก็เพื่อจะช่วยให้ชี้แนะให้ความรู้หรือบริการหรือทำให้คนรู้และปฏิบัติในการทำงานการศึกษา เช่น ทำให้ครูสอนได้ผลดีและทำงานอย่างเต็มที่ โดยเห็นผลที่ผลการเรียนของเด็ก การมีผู้ นิเทศการศึกษา จึงเป็นการช่วยเหลือในการบริหารงาน โดยแบ่งเบาภาระงานของผู้บริหารลงไป และผู้ นิเทศ จะทำให้เกิดผลงานที่ได้มีประสิทธิภาพสูงกว่าให้ผู้บริหารทำงานตามลำพัง

ระ เียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา พ.ศ. 2530 (หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา 2530 : 2-3) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. เพื่อรักษาและส่งเสริมคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน
2. เพื่อแก้ปัญหา ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหาร ผู้สอน และบุคลากรของโรงเรียนในการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร
3. เพื่อรับใช้หลักสูตร และพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ
4. เพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน
5. เพื่อให้คำปรึกษาและประสานทางวิชาการแก่กรมเจ้าสังกัด ตลอดจนงานขององค์การระหว่างประเทศ
6. เพื่อประสานงานและให้ความร่วมมือกับสำนักงานศึกษาธิการ เขต สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ดำเนินโครงการ และงานพัฒนาต่าง ๆ ที่มอบหมาย

จากแนวคิดของนักการศึกษาทั้งหลาย เมื่อพิจารณาแล้วก็พอสรุปได้ว่า ความมุ่งหมายหลักของการนิเทศการศึกษา คือ มุ่งที่จะช่วยเหลือ และประสานงานในด้านวิชาการภายในโรงเรียนเพื่อพัฒนาหลักสูตร เพื่อช่วยปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อส่งเสริมและรักษาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เพื่อช่วยปรับปรุง และประเมินผลการเรียนการสอน ตลอดจนช่วยให้เกิดความงอกงามทางวิชาชีพครู ฉะนั้นจะเห็นได้ว่า การนิเทศการศึกษาคือ เป็นงานที่มีความละเอียด

### หลักการนิเทศการศึกษา

การปฏิบัติงาน ถ้าจะให้บรรลุผลตามความมุ่งหมายที่วางไว้ ผู้ดำเนินงานจะต้องยึดหลักในการทำงาน เพราะหลักการ เป็นกฎเกณฑ์ข้อบังคับที่จะนำไปตัดสินใจใช้ เลือกแนวทางปฏิบัติ สำหรับการนิเทศการศึกษานั้น ผู้นิเทศก็จำเป็นต้องยึดหลักการ เป็นแนวทางในการดำเนินงานมีนักการศึกษาได้ให้แนวคิดไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้คือ

วินัย เกษมเศรษฐ (2521 : 7-26) ได้กล่าวถึงหลักการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. หลักสภาพผู้นำ คือการใช้อิทธิพลของบุคคลทำให้บรรลุเป้าประสงค์
2. หลักความร่วมมือ คือการร่วมพลังเพื่อเหตุร่วมกัน
3. หลักการเห็นใจ คือการคำนึงถึงบุคคลอื่นในทางที่ดี
4. หลักการสร้างสรรค์ คือการใช้พลังในการผลิตหรือมีความคิดใหม่
5. หลักบูรณาการ คือ การรวมสิ่งที่อยู่กระจัดกระจายให้เข้าสู่ภาวะสมบูรณ์
6. หลักมุ่งชุมชน คือการแสวงหาปัจจัยมาปรับปรุงชุมชนให้ดีขึ้น
7. หลักการวางแผน คือการวิเคราะห์และหาทางแก้ไขปัญหาในอนาคต
8. หลักการยืดหยุ่น คือการจัดที่พร้อมอยู่เสมอที่จะสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป
9. หลักวัตถุวิสัย คือ คุณภาพที่เป็นผลจากหลักสภาพความจริง
10. หลักการประเมินผล คือการหาความจริงหรือหาข้อมูลที่ได้จากการวัดผล

ที่นำมาหาค่าและนัยสำคัญตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สังัด อุทรานันท์ (2530 : 15-18) ได้กล่าวถึงหลักการที่สำคัญของการนิเทศการศึกษา ไว้ดังนี้

หลักการที่ 1 การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร  
ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ

กระบวนการนิเทศการศึกษามีความสอดคล้องกับแนวคิด หลักการที่ดีของการนิเทศ  
การศึกษาในปัจจุบัน เพราะกระบวนการมีความหมายคลุมถึงการดำเนินงาน เป็นขั้นตอน (Steps)  
มีความต่อเนื่อง (Continuity) ไม่หยุดนิ่ง (Dynamic) และมีความเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์  
(Interaction) ในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าว เป็นลักษณะที่พึงประสงค์ของการนิเทศ  
การศึกษาที่ดี

หลักการที่ 2 การนิเทศการศึกษามีเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของนักเรียน แต่การ  
ดำเนินงานนั้นจะกระทำโดยผ่านตัวกลางคือครูและบุคลากรทางการศึกษา

เป้าหมายของการนิเทศการศึกษาจะอยู่ที่การทำให้ให้นักเรียนได้รับการศึกษาอย่าง  
มีคุณภาพนั้นจะต้องผ่านตัวกลางคือครูและบุคลากรทางการศึกษา ไม่ใช่ดำเนินการกับนักเรียน  
โดยตรง ดังนั้นการนิเทศการศึกษาจึงเป็นการทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา  
เพื่อให้บุคคลเหล่านี้ได้พัฒนาความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
อันจะส่งผลต่อคุณภาพในการเรียนของนักเรียนในชั้นปลาย

หลักการที่ 3 การนิเทศการศึกษา เน้นบรรยากาศแห่งความเป็นประชาธิปไตย

เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศที่มีการปกครองในระบบประชาธิปไตย ดังนั้น  
บรรยากาศในการทำงานแบบประชาธิปไตยจึงเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของสังคมไทย

เบอร์ตันและบรักเนอร์ (Burton and Brueckner 1955 : 71-72) ได้  
กล่าวว่า หลักการนิเทศการศึกษามีอยู่ 4 ประการ คือ

1. การนิเทศการศึกษาควรมีความถูกต้องตามหลักวิชา (Theoretically  
sound) หมายความว่า การนิเทศการศึกษาควรจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่วางไว้  
ทั้งควรเป็นไปตามความเป็นจริงและกฎเกณฑ์ที่แน่นอน

2. การนิเทศการศึกษาควรจะเป็นวิทยาศาสตร์ (Scientific) หมายความว่า  
การนิเทศการศึกษาควรเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบและวิธีการในการศึกษาปรับปรุงและ  
ประเมินผลการนิเทศควรจะมาจากการรวบรวมข้อมูลและการสรุปผลอย่างมีประสิทธิภาพ เป็น  
ที่เชื่อถือได้

3. การนิเทศการศึกษาควรเป็นประชาธิปไตย (Democratic) ความหมายว่า การนิเทศการศึกษาจะต้องเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นความร่วมมือร่วมใจกัน ในการดำเนินงานและใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานนั้นไปสู่เป้าหมาย ที่ต้องการ

4. การนิเทศการศึกษาควรจะเป็นการสร้างสรรค์ (Creative) หมายความว่า การนิเทศการศึกษาควรเป็นการแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล แล้วเปิดโอกาส ให้ได้แสดงออกและพัฒนาความสามารถเหล่านั้นได้อย่างเต็มที่

นอกจากนี้ หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2512 : 27) ก็ได้ให้หลักในการ นิเทศการศึกษาไว้ 4 ประการ คือ

1. การนิเทศการศึกษาคือปรัชญา
2. การนิเทศการศึกษาต้องการความร่วมมือ
3. การนิเทศการศึกษาเป็นงานสร้างสรรค์
4. การนิเทศการศึกษายังให้เกิดผลในทางบวก

กล่าวโดยสรุปแล้ว ในการจัดการนิเทศการศึกษา ควรมีหลักการเป็นพื้นฐาน เพื่อ จะได้ใช้เป็นหลักยึดในการทำงาน อันจะทำให้งานบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้อย่างมี ประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี ในการนำหลักการต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน จำเป็นต้องศึกษาลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคลในหน่วยงานนั้น ๆ ตลอดจนจะต้องคำนึงถึงนโยบาย ในการบริหารด้วย เพื่อจะได้นำหลักการมาใช้ได้อย่างเหมาะสม

#### การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

##### ความหมายของการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

ได้มีผู้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

สงัด อุทรานันท์ (2529 : 200) ให้ความหมายว่า การนิเทศการศึกษาภายใน โรงเรียน คือ กระบวนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน (หรือผู้ได้รับมอบหมาย) ในการ พัฒนาคุณภาพการทำงานของครูและบุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อให้ได้มาซึ่งสัมฤทธิ์ผลสูงสุด ในการเรียนของนักเรียน

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2528 : 92) กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งได้แก่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าหมวดวิชา โดยความร่วมมือกับคณะครูภายในโรงเรียน ร่วมมือกันปรึกษาหารือ เพื่อทำการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล วางแผนการปรับปรุงการเรียนการสอน ตลอดจนปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียนให้ดีขึ้นตลอดเวลา นอกจากนี้ทางโรงเรียนอาจเชิญวิทยากรและศึกษานิเทศก์ มาร่วมมือด้วย

อาคม จันทสุนทร (2527 : ภาคผนวก 25) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน เป็นการจัดการนิเทศการศึกษาโดยบุคลากรในโรงเรียนเอง ผู้นิเทศจะได้แก่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หรือหัวหน้าสายวิชา และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ที่โรงเรียนคัดเลือกและแต่งตั้งขึ้น

กฤษณี น้ำเพชร (2521 : 16) กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน หมายถึง ความพยายามทุกชนิดของผู้บริหารโรงเรียนในอันที่จะปรับปรุง ส่งเสริมประสิทธิภาพ ในด้านการเรียนการสอนภายในโรงเรียนให้ดีขึ้น ทำให้เกิดการเพิ่มผลในการปฏิบัติงานของครูรวมทั้งให้ครูเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ และก่อให้เกิดผลในขั้นสุดท้าย คือ การศึกษาของเด็กก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สิปพนธ์ เกตุทัต (2518 : 132) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน เป็นการนิเทศการศึกษาโดยอาศัยบุคลากรภายในโรงเรียนเอง เป็นผู้นิเทศ ได้แก่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หรือ หัวหน้าหมวดวิชา รวมทั้งครูที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ ตลอดจนมีประสบการณ์ในการสอนเฉพาะสาขาวิชา บุคลากรเหล่านี้ จะต้องสามารถทำการนิเทศครูในโรงเรียน ในรูปของการเป็นที่ปรึกษา การปรึกษางานในหมู่คณะ การให้ความรู้เพิ่มเติม โดยถือหลักการหนักกว่าดั่งกันปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดีได้

จากความหมายของนักการศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิที่กล่าวมานี้ หอจะสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน เป็นกระบวนการในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและบุคลากรภายในโรงเรียนร่วมมือกันจัดทำขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน อันจะนำมาซึ่งสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียน



### ความจำเป็นในการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ได้ชี้แจงถึงความจำเป็นในเรื่องการนิเทศภายในโรงเรียน หอจะสรุปได้ดังนี้

สถาบันโรงเรียน เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่หลัก ซึ่งจะต้องยึดปฏิบัติและพัฒนาการให้เจริญยิ่ง ๆ ขึ้นอยู่ตลอดไป คือ งานด้านวิชาการ อันได้แก่ งานการเรียนการสอน ซึ่งบุคลากรโรงเรียน จะต้องพยายามเข้าใจถึงความสำคัญและหลักปฏิบัติในการพัฒนางานของตนให้ก้าวหน้า และทันต่อสภาพเหตุการณ์อันเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ จึงจะได้ชื่อว่าเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง การนิเทศการศึกษา จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับโรงเรียนอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียน จะต้องถือเป็นเรื่องสำคัญ หรือ เป็นหัวใจของการบริหารงานในโรงเรียนเลยทีเดียว เพราะถ้าขาดสิ่งนี้แล้วก็จะ เป็นสาเหตุให้โรงเรียนไม่สามารถที่จะพัฒนาบุคลากรโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ในด้านการเรียนการสอนอัน เป็นงานในหน้าที่หลักของโรงเรียนอย่างมีคุณภาพได้ และจากแนวโน้มและสภาพข้อเท็จจริงที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ควรจะได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษ เนื่องจากจำนวนศึกษานิเทศก์มีน้อย เวลาออกเยี่ยมเยียน แนะนำและติดตามผลในเรื่องต่าง ๆ ตามโรงเรียนมีจำกัด การจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนจึงน่าจะ ได้ผลมาก เพราะเป็นการนิเทศโดยตรง (หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา 2522 : 401)

ฉลอง ปิ่นทอง (2527 : 14-17) ได้กล่าวถึงว่า การนิเทศภายในจะช่วยให้เกิดผลในการดำเนินงานของโรงเรียนหลายประการ คือ

1. เป็นการช่วยส่งเสริมกำลังของศึกษานิเทศก์ และผู้บริหารการศึกษา ซึ่งมีไม่พอที่จะนิเทศการศึกษาได้อย่างทั่วถึง
2. การนิเทศโดยบุคลากรของโรงเรียนเองนั้น ผู้นิเทศเป็นผู้ใกล้ชิดกับปัญหาที่มีอยู่ในโรงเรียนย่อมเป็นผู้รู้ปัญหาได้ดี และแก้ปัญหาได้ตรงจุดกว่าการที่จะให้คนภายนอกมานิเทศ
3. ผู้นิเทศในโรงเรียน มีความคุ้นเคยกับครูอยู่แล้ว ทำให้บรรยากาศในการนิเทศทำได้อย่างเป็นกันเอง ไม่ต้องเสียเวลาสร้างความคุ้นเคยเหมือนศึกษานิเทศก์หรือผู้บริหารภายนอกโรงเรียน
4. ผู้นิเทศสามารถจะติดตามการปฏิบัติงาน หรือผลการนิเทศได้ตลอดเวลา เพราะ

อยู่ใกล้ชิดกัน และสามารถทำให้งานดำเนินไปถึงจุดมุ่งหมายโดยไม่ขาดความต่อเนื่อง

วินเซนต์ แอล ชอนเบอร์เกอร์ (Vincent L. Schonberger 1982 : 129-131) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพของการนิเทศการสอน โดยอ้างว่า ทฤษฎีที่ควรนำมาใช้ในการสนับสนุนครูผู้สอนให้สามารถพัฒนาการสอน และสามารถดูแลตัวเองได้หรือใช้การนิเทศในกลุ่ม ได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่ คือ ทฤษฎีแห่งความต้องการของมนุษย์ ของ Maslow และ Carl Rogers ที่พบว่า บุคคลต้องการความสมหวังในสิ่งที่ได้กระทำด้วยตนเอง จึง เป็นแนวทางที่จะนำไปสู่การพัฒนาตัวเองของครู ในขณะที่เดียวกัน ผู้นิเทศก็ต้องยอมรับความสามารถในส่วนที่ครูแสดงออกในหน้าที่ประจำ พฤติกรรมการสอน เป็น เรื่องที่จะต้อง เปลี่ยนแปลงแก้ไขความเข้าใจ และต้อง เริ่ม เปลี่ยนนี้ที่ครูก่อน

สังค อุทรานันท์ (2524 : 2) ได้กล่าวว่า การจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนนั้น เป็นสิ่งจำเป็น เพราะการนิเทศการศึกษาที่มีความเหมาะสมที่สุดกับสภาพสังคมปัจจุบันด้วยเหตุผลคือ

1. ศึกษาพิเศษโดยตำแหน่งมีจำนวนจำกัด ไม่สามารถสนองความต้องการนิเทศการศึกษาของโรงเรียนต่าง ๆ ได้ทั่วถึง
2. สภาพปัญหาและความต้องการแต่ละแห่งไม่เหมือนกัน จึง เป็นการยากที่ศึกษาพิเศษจากภายนอกจะรู้สภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนที่แท้จริงได้ การสนองตอบความต้องการจึงเป็นไปได้ยาก
3. ในสภาพปัจจุบัน บุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ บางคนมีความชำนาญในเฉพาะสาขาวิชาอีกด้วย จึงสมควรจะได้ใช้ทรัพยากร เหล่านี้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
4. เป็นการสอดคล้องกับปรัชญา หลักการ และวิธีการของการนิเทศสมัยใหม่ที่สุด ซึ่งการนิเทศสมัยใหม่จะเกิดขึ้น โดยความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ใช่จะต้องมีคนมาช่วยชี้แนวทาง

จากความจำเป็นที่มีผู้กล่าวไว้ดังได้ยกมาข้างต้น สรุปได้ว่าการที่ต้องจัดการนิเทศภายในโรงเรียนขึ้นนั้น เนื่องมาจากสถานการณ์ต่อไปนี้

1. ความจำกัด ในการให้บริการของผู้นิเทศจากภายนอกโรงเรียน

2. ความแตกต่างในสภาพปัญหา และความต้องการของโรงเรียน
3. ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนมีมากพอ
4. ความเหมาะสมสอดคล้องกับหลักและปรัชญาการนิเทศ

#### ผู้นิเทศและบทบาทหน้าที่ในการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

มีผู้ให้ทัศนะ เกี่ยวกับผู้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนไว้หลายท่าน ดังยกมากล่าวต่อไปนี้

สงัด อุทรานันท์ (2527 : 5) กล่าวถึงผู้ให้การนิเทศว่า หมายถึงผู้ที่ทำหน้าที่จัดให้มีการนิเทศเกิดขึ้น ผู้บริหารหน่วยงานหรือสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้าฝ่าย ศึกษานิเทศก์ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการจัดการเกี่ยวกับการศึกษาโดยเฉพาะ และกล่าวถึง ผู้สนับสนุนการนิเทศว่า หมายถึง ผู้บริหารที่มีได้ทำหน้าที่นิเทศโดยตรง ถ้าหากผู้บริหารหน่วยงานหรือสถานศึกษา โดยไม่ได้มีบทบาทในฐานะผู้นิเทศ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารคนนั้นจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนการนิเทศ เพื่อให้การนิเทศเป็นไปอย่างได้ผล การนิเทศจะไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในระยะยาว เลยหากขาดการสนับสนุนดูแลเอาใจใส่ และให้การสนับสนุนจากผู้บริหารโดยตรง

ยง รัชชวัลดู (2524 : 42) ได้กล่าวสนับสนุนในเรื่องที่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทต่อการนิเทศภายในโรงเรียนว่า ครูใหญ่จะต้องรับผิดชอบงานวิชาการของโรงเรียนด้วย ครูใหญ่จึงต้องมีบทบาทในการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน งานนี้เป็นงานในหน้าที่โดยตรง จะโยนให้เป็นภาระหน้าที่ของศึกษานิเทศก์หรือผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปหาได้ไม่ ว่าไปแล้วบุคคลดังกล่าวนี้มีความสำคัญในการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนน้อยกว่าครูใหญ่

ยุติน ทิทธิกุล และ ลาวัญย์ วิทยาวุฒิกุล (2522 : 120) สรุปว่า ผู้ทำหน้าที่นิเทศภายในโรงเรียน ได้แก่

1. ผู้บริหาร
2. ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ
3. หัวหน้าหมวดวิชา
4. ผู้มีประสบการณ์ในโรงเรียน

5. ผู้ใหม่ ซึ่งมีความรู้ใหม่ ๆ

6. ผู้เข้าอบรมสัมมนาใหม่ ๆ

อาคม จันทสุนทร (2526 : 3-4) กล่าวถึง ผู้นิเทศการศึกษาไว้อย่างสอดคล้องกัน สรุปว่า ได้แก่บุคคลต่อไปนี้

1. ผู้บริหารการศึกษาทุกชั้น ทุกระดับ

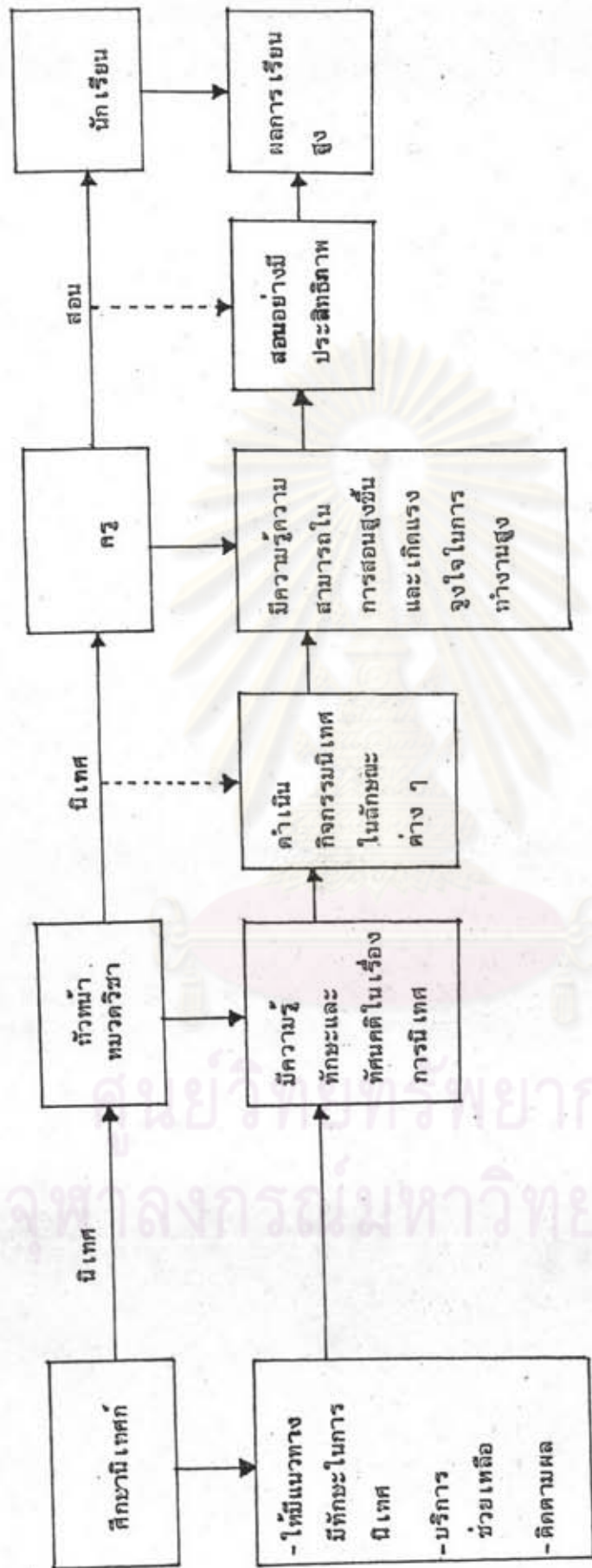
2. ศึกษานิเทศก์ เป็นผู้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษาโดยตรง

3. ผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ จะมานิเทศในลักษณะการแนะนำ และให้ความรู้ ข้อคิด หรือแนวทางปฏิบัติ ในเรื่องเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

4. หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียน จะเป็นผู้นิเทศการปฏิบัติงานของครูในฝ่ายหรือหมวดวิชานั้น ๆ

โดยได้เน้นบทบาทสำคัญอยู่ที่ หัวหน้าหมวดวิชา ตามแนวคิดในวงการอุตสาหกรรม และธุรกิจ ที่ถือว่า ผู้นิเทศ คือ ผู้บริหารระดับแรก (First - Line Manager) ของผู้รับการนิเทศ จึงกล่าวได้ว่า หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้บริหารระดับแรกของครู ถ้าหัวหน้าหมวดวิชาทุกคนทำงานนิเทศ หรือทำงานบริหารระดับแรกอย่างมีหลักการและชำนาญในกลวิธีนิเทศแล้ว จะเกิดผลในด้านประสิทธิภาพของการเรียนการสอนอย่างเห็นได้ชัด การช่วยให้หมวดวิชามีความรู้ ทักษะ และทัศนคติในเรื่องของการนิเทศให้กว้างขวางมากขึ้น จะทำให้หัวหน้าหมวดวิชาปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดี ระบบการนิเทศควรเป็นดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



(อาคม จันทสุนทร 2526 : 3-4)

สมาคมศึกษานิเทศก์ (2525 : 11-12) กล่าวถึง ผู้ปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาว่า ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารการศึกษา นับตั้งแต่อธิบดีลงมาจนถึงผู้บริหารในสถานศึกษา และคณะผู้บริหารในโรงเรียน
2. นักวิชาการ ได้แก่ นักวิชาการและศึกษานิเทศก์ที่ปฏิบัติงานตามหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งถือว่าบุคคลเหล่านี้มีหน้าที่เฉพาะตามลักษณะของงาน

นอกจากนี้ยังถือว่าผู้ปฏิบัติการศึกษาเอง ก็ เป็นบุคคลสำคัญในการนิเทศการศึกษาด้วย เพียงแต่ว่านิเทศในวงจำกัดหรือภายในห้องเรียน เท่านั้น

สรุปได้ว่า ผู้นิเทศภายในโรงเรียน ได้แก่ บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนซึ่งมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันไปดังนี้

1. ผู้บริหาร มีบทบาทเป็นทั้งผู้นิเทศ และผู้สนับสนุนการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน
2. ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ เป็นผู้นิเทศงานวิชาการทั่วไป
3. หัวหน้าหมวดวิชา เป็นผู้นิเทศครูในหมวดวิชาของตน
4. ครู ผู้มีประสบการณ์เฉพาะ หรือครูผู้ผ่านการอบรมทางวิชาการ เป็นผู้นิเทศเฉพาะกรณีในโรงเรียน

ซึ่งบุคคลทุกฝ่าย โดยบทบาทหน้าที่แล้วจะต้องประสานสัมพันธ์กัน เพื่อให้งานนิเทศการศึกษามุ่งบรรลุผลได้ดีที่สุด

#### หลักการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

ดังได้นำมากล่าวแล้วในตอนต้นนั้น หลักการนิเทศการศึกษาโดยทั่วไปได้ถูกนำไปปรับใช้ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ สำหรับการนิเทศภายในโรงเรียนก็เช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามมีผู้กล่าวไว้เป็นการเฉพาะ ได้แก่

สมาน อัสวภูมิ (2527 : 3-6) ได้เสนอหลักการที่นำมาใช้กับการนิเทศภายใน ดังนี้

1. ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ มีการดำเนินงานอย่างมีระบบ วิธีการและอาศัยข้อมูล

2. เป็นประชาธิปไตย
3. ให้ความสำคัญในความแตกต่างระหว่างบุคคล
4. เริ่มจากสภาพปัญหาปัจจุบัน
5. สร้างความรู้สึกมั่นคง เชื่อมั่นในตนเอง ให้แก่ครู
6. ตั้งอยู่บนรากฐานของการพัฒนาวิชาชีพมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
7. สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง รวมทั้งความเข้าใจและความไว้วางใจ
8. เป็นการดำเนินงาน เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน
9. ยึดหลักการสร้างสรรค์ และให้อิสระในการปฏิบัติงานภายในนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน

และได้แบ่งลักษณะการนิเทศออกตามลักษณะการปฏิบัติงาน ว่าโดยทั่วไป การจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน จะมีการดำเนินงานอยู่ 2 ลักษณะคือ

การนิเทศแบบเป็นทางการ หมายถึง มีการจัดทำโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนว่า จะมีการทำอะไร เมื่อไร อย่างไร นับเป็นการดำเนินงานเพื่อแก้ปัญหาทางวิชาการที่เกิดขึ้นกับบุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนหรือหมวดวิชา โดยส่วนรวมในการดำเนินงานนั้น ผู้นิเทศต้องพิจารณาเลือกสรรกิจกรรมการนิเทศที่จะตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นและเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่อง และเลือกสรร เทคนิคการนิเทศที่จะมาบรรจุลงในกิจกรรมที่นำมาใช้ให้เหมาะสมต่อไป

การนิเทศแบบไม่เป็นทางการ เกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ โดยไม่มีโครงการ ส่วนจะมีการสำรวจความต้องการจำเป็นอย่างไร เป็นทางการหรือจากคำสั่ง เกิดโดยทั่วไป และมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าหรือไม่ หรือว่าเป็นการดำเนินการอย่างกระตือรือร้น เฉพาะตามโอกาสและปัญหาที่เกิดขึ้น การดำเนินงานนั้น ผู้นิเทศต้องนึกและเลือก เทคนิคการนิเทศที่เหมาะสมในการดำเนินงานร่วมกับผู้รับการนิเทศในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาครูในแต่ละด้านให้เหมาะสม เช่น ถ้าครูมาปรึกษาเรื่องการเขียนจุดประสงค์การเรียนรู้ จะใช้วิธีการให้หนังสือให้อ่าน หรือจะให้คำปรึกษาแนะนำเลยก็ได้ เป็นต้น

จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจว่า การนิเทศภายในโรงเรียนนั้น อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะการนิเทศภายในโรงเรียนตั้งอยู่บนรากฐานของการพัฒนาวิชาชีพ และเป็นการ

ดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน โดยเริ่มจากสภาพปัญหาปัจจุบัน ใช้หลัง  
 แห่งความเข้าใจ ความไว้วางใจของบุคลากร ร่วมกันดำเนินการแก้ปัญหาด้วยความเชื่อมั่น  
 อาศัยวิธีการที่เหมาะสมในบรรยากาศของความ เป็นประชาธิปไตย

#### การนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน

##### ความหมายของการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน

การนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการหรือ  
 กิจกรรมที่บุคลากรในโรงเรียนคิดขึ้น เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติของบุคลากรภายใน  
 โรงเรียน มีผลทำให้การบริหารและการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (หน่วย  
 ศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา 2529 : 4.)

##### ความจำเป็นในการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน

ตามนโยบายการปรับระดับคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานใกล้เคียงกันนั้น กรม  
 สามัญศึกษาและกรมวิชาการได้มีการติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น  
 พุทธศักราช 2521 และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2524 พบว่าโรงเรียน  
 ต่าง ๆ ประสบปัญหาดังนี้

ปัญหาเกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้ เช่น ครูไม่เข้าใจความต้องการของหลักสูตร  
 ครูขาดความสามารถเฉพาะด้าน

ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผล เช่น ครูไม่เข้าใจระเบียบวิธีการประเมินผลตาม  
 แนวการใช้หลักสูตร

ปัญหาเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติการสอนของครู เช่น ครูยังไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการ  
 การสอน ครูยังเป็นศูนย์กลางการเรียนการสอน ครูขาดเทคนิคการสอนใหม่ ๆ

ปัญหาเกี่ยวกับอุปกรณ์การเรียนการสอน เช่น การขาดแคลนอุปกรณ์การสอนที่  
 ต้องการ ไม่มีแผนการใช้อุปกรณ์ร่วมกัน



ปัญหาเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ

ปัญหาอุปสรรคหรือจุดอ่อนเหล่านี้ สมควรที่จะต้องหาแนวทางแก้ไขหรือพัฒนาโดยเร็ว นั่นคือ ต้องอาศัยการนิเทศการศึกษาเป็นเครื่องมือ แต่เท่าที่ผ่านมาการปฏิบัติงานนิเทศ การศึกษาของศึกษานิเทศก์ประสบปัญหา อุปสรรค และมีความจำกัดมากมาย เช่น จำนวน ศึกษานิเทศก์มีน้อยไม่ได้สัดส่วนกับจำนวนครูและโรงเรียนที่เพิ่มขึ้น โรงเรียนอยู่ห่างไกล งบประมาณน้อย นิเทศแล้วขาดการติดตามผล ครูไม่ค่อยได้เข้าพบนิเทศไปปฏิบัติ จึงสมควรแก้ ปัญหาโดยการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนโดยบุคลากรในโรงเรียนเอง ซึ่งปัจจุบันนี้ครู อาจารย์ในโรงเรียนมีความรู้ความสามารถสูง สามารถจัดการศึกษาในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ต้องรอศึกษานิเทศก์ อนึ่ง บุคลากรในโรงเรียนเป็นผู้ที่รู้ปัญหาและเข้าใจ สภาพหรือธรรมชาติของโรงเรียนได้ดีกว่า ย่อมจะแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว กว่า

อนึ่ง กรมสามัญศึกษาได้กำหนดนโยบายการศึกษามปี 2530 ไว้ 10 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. ความเสมอภาคทางการศึกษา
2. คุณภาพการศึกษา
3. การส่งเสริมศิลปกรรม คุณธรรมและค่านิยมที่ดีงาม
4. การส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
5. การศึกษาเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ
6. การศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชนบท
7. การศึกษาเพื่อพัฒนาสุขภาพ
8. การอนุรักษ์ส่งเสริมเผยแพร่วัฒนธรรม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม
9. การระดมสรรพกำลังเพื่อพัฒนาการศึกษา
10. การพัฒนาระบบบริหารและสนับสนุน

จากนโยบายในด้านคุณภาพการศึกษา ได้กำหนดให้มีมาตรการ การอำนวยการ สนับสนุนส่งเสริมการนิเทศ การควบคุมและติดตามกระบวนการเรียนการสอน และการจัดการ ศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 ในข้อ ที่ว่า "กรมเน้นระบบการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนิเทศ กันเองได้"

### จุดมุ่งหมายของการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน

#### จุดมุ่งหมายทั่วไป

เพื่อมุ่งสร้างขวัญและกำลังใจในการที่จะให้ครูเกิดการปรับปรุง และพัฒนางาน  
วิชาการภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทั้งด้านพุทธิสัย  
จิตพิสัย และทักษะพิสัยของนักเรียนสูงขึ้น โดยอาศัยบุคลากรภายในโรงเรียน

#### จุดมุ่งหมายเฉพาะ

เพื่อมุ่งช่วยเหลือครูให้สามารถในเรื่องต่อไปนี้

1. วิเคราะห์และปรับปรุงจุดประสงค์การเรียนรู้
2. เลือกและปรับปรุง เนื้อหาการสอน
3. พัฒนาวิธีสอน
4. พัฒนาและใช้สื่อประกอบการสอน
5. ดำเนินการจัดกิจกรรมนักเรียนได้อย่างเหมาะสม
6. ประเมินผลการเรียนการสอนและปรับปรุงกระบวนการวัดผลให้มีประสิทธิภาพ

#### สูงขึ้น

(หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา 2529 : 4)

### หลักการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน

การนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนมีหลักการที่ใช้ยึดในการปฏิบัติ 7 ประการ  
คือ

1. มีความถูกต้องตามหลักวิชาการ หมายถึง ควรเป็นไปตามวัตถุประสงค์และ  
นโยบายที่วางไว้ตลอดถึงสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ปัจจุบัน และควรเป็นไปตามความเป็นจริงตาม  
กฎเกณฑ์ที่แน่นอน
2. เป็นวิทยาศาสตร์ หมายถึง การทำงานอย่างมีระบบ มีวิธีการในการศึกษา  
ปรับปรุงและประเมินผล โครงการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน จะเกิดมาจากการ  
วิเคราะห์ การรวบรวมข้อมูลและสรุปผลอย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่เชื่อถือได้
3. เป็นประชาธิปไตย หมายถึง จะต้องเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล

เน้นความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน และรู้จักใช้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้  
งานนั้นดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

4. เป็นการสร้างสรรค์ หมายถึง เป็นการแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละ  
บุคคล แล้วเปิดโอกาสให้ได้แสดงออกและพัฒนาความสามารถเหล่านั้นอย่างเต็มที่

5. เป็นการสร้างความเชื่อมั่น ในความสามารถของครูและนำไปสู่การเพิ่มพูน  
ประสิทธิภาพในการทำงานของครูให้สูงขึ้น

6. มุ่งสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง กระตุ้นให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและ  
ช่วยให้ครูเกิดความรู้สึกว่าพบวิธีที่ดีกว่าเดิมในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ (หน่วย  
ศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา 2529 : 5)

#### ขอบข่ายการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน

การนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน มีขอบข่ายการดำเนินงาน เป็น 2  
ลักษณะ ดังนี้

1. การนิเทศงานวิชาการทั่วไป หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรภายในโรงเรียน  
จัดขึ้น เพื่อพัฒนาครูให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ  
ตลอดจนส่งเสริมให้มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานวิชาการ

2. การนิเทศปฏิบัติการเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานร่วมกัน  
ระหว่างครูกับผู้นิเทศในการพัฒนาพฤติกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียน โดยอาศัยข้อมูล  
จากการสอนของครูเป็นพื้นฐานในการพัฒนา (หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา 2529 : 6)

#### ผู้เกี่ยวข้องกับการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน

การนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความร่วมมือ  
ร่วมใจจากบุคคล 3 ฝ่าย ดังต่อไปนี้

1. ผู้นิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน หมายถึง บุคลากรที่อยู่ภายในโรงเรียน  
 อาทิ เช่น ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชาต่าง ๆ รวมไปถึง  
ครูผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูงในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งในโรงเรียนที่  
มอบหมายให้ทำหน้าที่ช่วยเหลือครูในการปรับปรุงพัฒนาการสอนให้ดีขึ้น

2. ผู้รับการนิเทศ คือครูผู้ได้รับประโยชน์จากการนิเทศทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะทำให้มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

3. ผู้สนับสนุนการนิเทศ หัวหน้าสถานศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียน เป็นบุคลากรภายในโรงเรียนที่มีบทบาทสำคัญในการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ทั้งในฐานะผู้นิเทศและผู้สนับสนุนการนิเทศภายในโรงเรียน แต่ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยส่งผลให้การดำเนินการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนบรรลุตาม เป้าหมายที่วางไว้ คือ การสนับสนุนจากบุคลากรภายนอกโรงเรียน อาทิ ศึกษานิเทศก์ กลุ่มโรงเรียน ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันต่าง ๆ แหล่งวิทยากรในชุมชน ฯลฯ

#### บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

ในการจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จได้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย คือ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครูอาจารย์ ซึ่งบุคลากรดังกล่าวควรมีบทบาทในการดำเนินการงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนดังต่อไปนี้

#### ผู้บริหารโรงเรียนกับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา ย่อม เป็นหัวใจสำคัญของการจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน เพราะผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทเป็นทั้งผู้ให้การสนับสนุนการนิเทศ ฉะนั้นความเอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน จึงมีผลต่อบรรยากาศและสัมฤทธิ์ผลของโครงการนิเทศการศึกษาภายในอย่างยิ่ง ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีบทบาทต่อการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนดังนี้

1. ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียน
2. ร่วมประชุมวางแผนการจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนกับผู้นิเทศและครู โดยอยู่ในฐานะประธานของคณะทำงาน
3. พิจารณานุมัติโครงการนิเทศภายในโรงเรียนที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานของโรงเรียน
4. เป็นผู้ให้การสนับสนุนทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ ขวัญและกำลังใจ แก่ผู้ดำเนินโครงการ

5. ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และเป็นวิทยากรที่ดีแก่ผู้นิเทศภายในโรงเรียน  
และครู

6. ช่วยเหลือและส่งเสริมให้ครูมีความรู้ และมีความเจริญงอกงามในวิชาชีพ

7. ใช้เทคนิคการบริหารมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการนิเทศงานวิชาการภายใน  
โรงเรียน

8. นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการนิเทศการศึกษาภายใน

#### ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนกับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนทุกฝ่าย มีหน้าที่เป็นผู้นิเทศ ช่วยเหลือครูให้เข้าใจระบบ  
ต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ซึ่งต้องรับผิดชอบโดยตรงใน  
ด้านการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน จึงควรมีบทบาทต่อการนิเทศงานวิชาการภายใน  
โรงเรียนดังนี้

1. ร่วมวางแผนและวิเคราะห์การนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
2. รวบรวมโครงการ และจัดทำแผนงานนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
3. ประสานงานกับศึกษานิเทศก์ กลุ่มโรงเรียน และแหล่งวิทยากรต่าง ๆ

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน

4. นิเทศ ติดตาม และประเมินผล และควบคุมคุณภาพการดำเนินงานโครงการ  
นิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนทุกโครงการ

5. บริการ สนับสนุน อำนวยความสะดวก บำรุงขวัญและกำลังใจอย่างสม่ำเสมอ  
แก่บุคลากรผู้ดำเนินโครงการแต่ละโครงการ

6. ทำสถิติหรือเก็บข้อมูลแสดงความก้าวหน้าทางวิชาการเป็นรายเดือน ราย  
ภาคเรียนและรายปี

7. สรุปผลการดำเนินโครงการ แจกแก่บุคลากรในโรงเรียน และรายงานผล  
เสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### หัวหน้าหมวดวิชากับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

หัวหน้าหมวดวิชา เป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่องานวิชาการภายในหมวดวิชา เป็นผู้ทำงานใกล้ชิดกับครูมากที่สุด รับผิดชอบและความต้องการของครูในหมวดวิชา เป็นอย่างดี จึงเป็นผู้หนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนด้วย งานนิเทศการศึกษาของหัวหน้าหมวดวิชามีดังต่อไปนี้

1. ประชุมครู เพื่อวางแผน และเตรียมการจัดการเรียนการสอนในสายวิชา
2. นิเทศ แนะนำให้คำปรึกษาแก่ครู เกี่ยวกับการใช้และการปรับปรุงหลักสูตรในระดับชั้นเรียน เช่น การทำโครงการสอน แผนการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การผลิตสื่อ การวัดผลและการประเมินผล ฯลฯ
3. ประชุม วิเคราะห์ปัญหา เพื่อจัดทำโครงการนิเทศงานวิชาการภายในหมวดวิชาจากปัญหาและความต้องการจำเป็นที่แท้จริง
4. จัดกิจกรรมการนิเทศภายในหมวดวิชาหลาย ๆ แบบ เช่น จัดอบรม สัมมนา ประชุมปฏิบัติการ พาไปทัศนศึกษา จัดให้มีการสาธิตการสอน การสังเกตการสอนในชั้นเรียน พาไปดูงานของหมวดวิชาอื่นหรือโรงเรียนอื่น จัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้แก่ครู จัดป้ายนิเทศภายในหมวดวิชา ฯลฯ
5. นิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานของครูในหมวดวิชา
6. บริการ อำนวยความสะดวก เอาใจใส่ดูแลสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูในการดำเนินโครงการนิเทศภายในหมวดวิชา
7. ช่วยเหลือ กระตุ้น ส่งเสริมครู เพื่อให้ครูพัฒนาตนเอง และพัฒนาการสอนให้ดีขึ้น
8. ประสานความร่วมมือทางด้านวิชาการ ภายในหมวดวิชาและระหว่างหมวดวิชาต่าง ๆ ภายในโรงเรียน
9. จัดให้มีการประชุม หรืออภิปรายผลการปฏิบัติงานโครงการนิเทศภายในหมวดวิชาเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน และหาแนวทางปรับปรุงงาน

### ครูกับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

ครูเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดจะบันดาลให้การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน เกิดสัมฤทธิ์ผลได้ เพราะครูเป็นผู้ปฏิบัติ ย่อมจะทราบปัญหาต่าง ๆ ได้ดี ถ้าปราศจากความร่วมมือร่วมใจจากครู การนิเทศการศึกษาจะไม่บังเกิดผลเลย

บทบาทของครูในการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนควรมีดังต่อไปนี้

1. ยอมรับบทบาทของผู้นิเทศ โดยรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และนำข้อนิเทศไปปฏิบัติให้เกิดผล
2. มีความสนใจ ความต้องการ และความกระตือรือร้นต่อการปรับปรุงการเรียน การสอน
3. ให้ความร่วมมือในการนิเทศ เช่นร่วมเป็นวิทยากรสาธิตการสอน ร่วมอภิปราย แสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการนิเทศแก่ผู้นิเทศ
4. ร่วมปรึกษากับผู้บริหารและผู้นิเทศในการหาแนวทางแก้ปัญหาและพัฒนางานวิชาการภายในโรงเรียน
5. เป็นผู้นิเทศการศึกษาในเรื่องที่ถนัดหรือมีความชำนาญพิเศษ ตามที่ได้รับมอบหมาย

จะเห็นว่าผู้มีบทบาทในการนิเทศการศึกษา ทั้งในฝ่ายของผู้ให้และผู้สนับสนุนต่างทำงานในลักษณะที่แตกต่างกัน แต่แต่ละฝ่ายมีจุดประสงค์เดียวกัน คือพัฒนาการจัดการเรียน การสอนของครู เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น

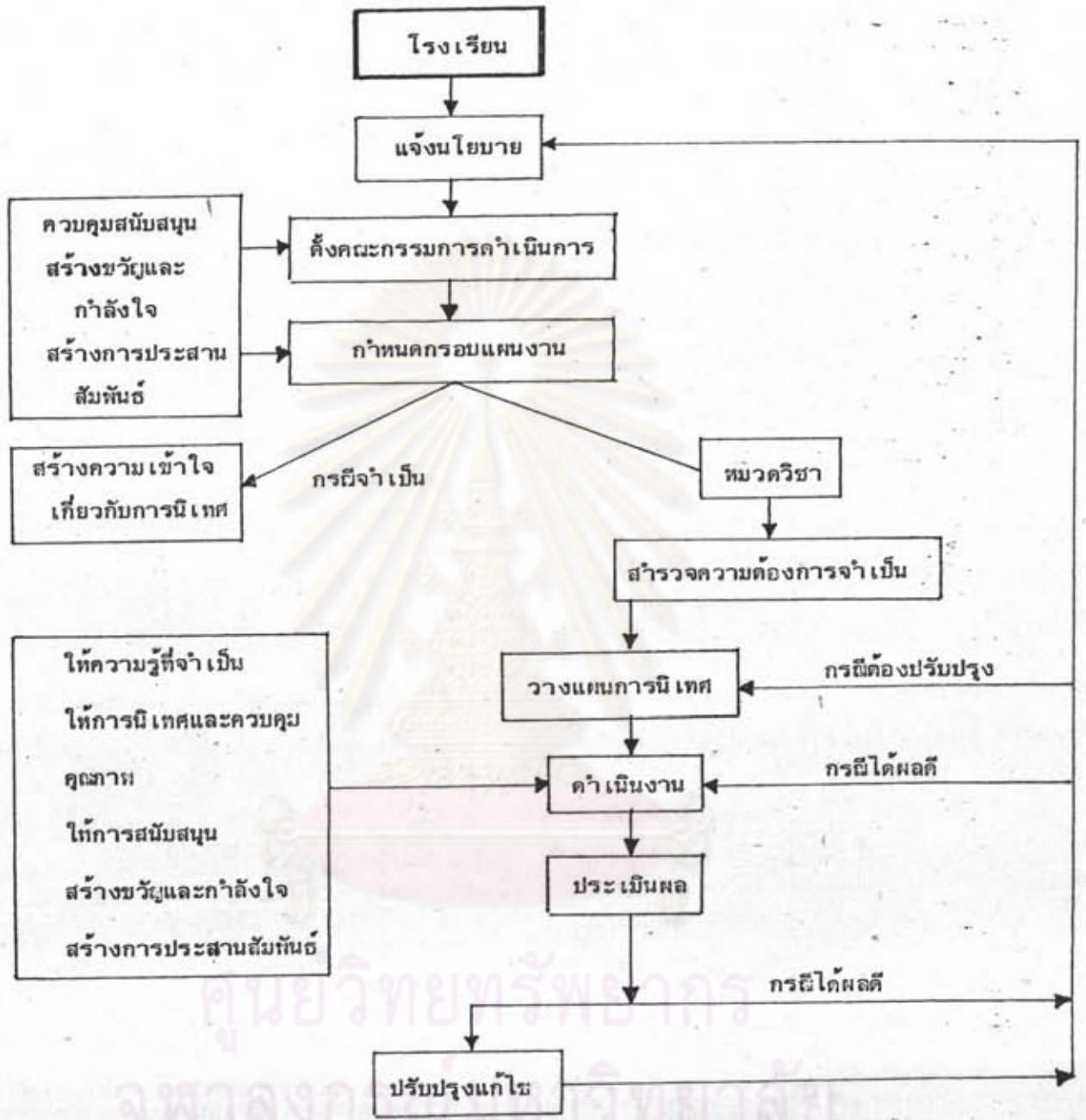
### แนวทางในการจัดการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน

แนวทางในการจัดการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน แบ่งการดำเนินการ ออกเป็น 2 ส่วนคือ

1. การดำเนินงานของโรงเรียน
2. การดำเนินงานของหมวดวิชา

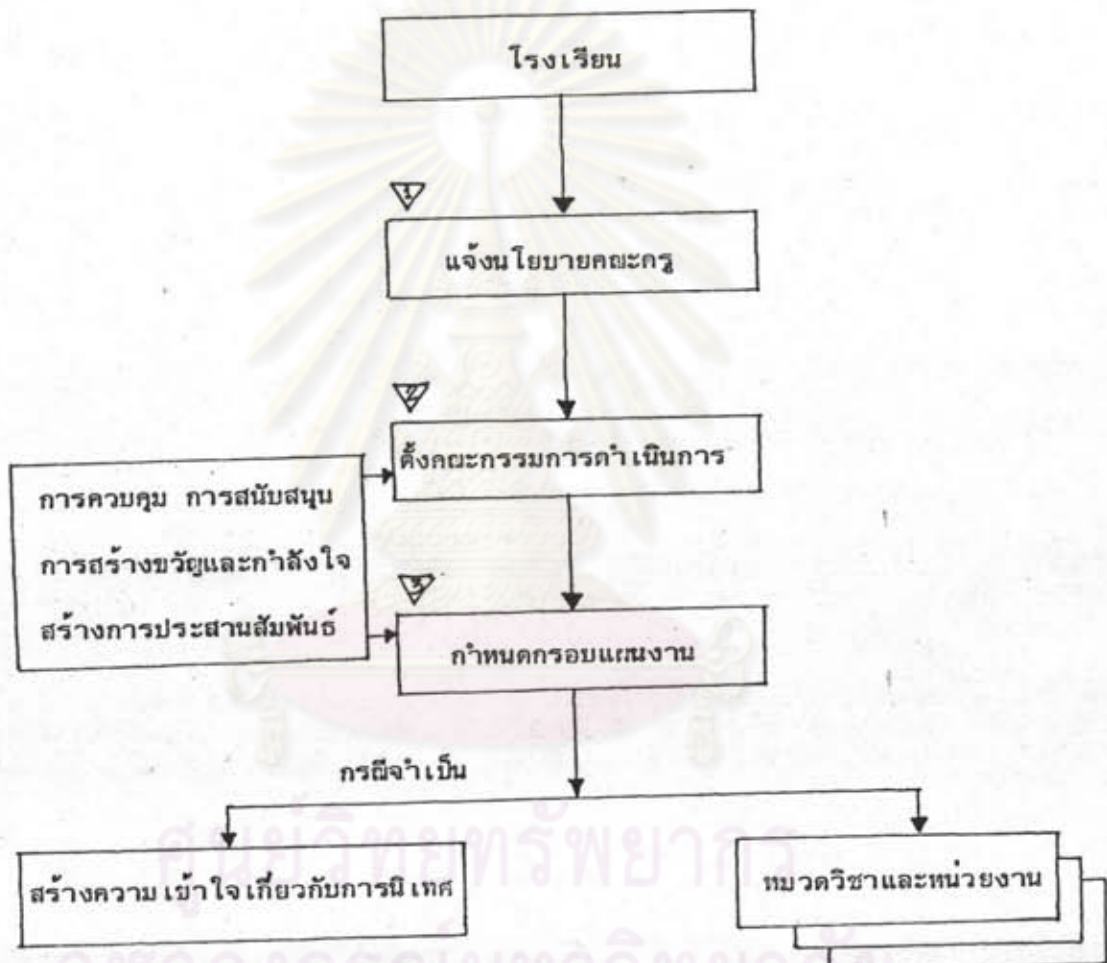
ซึ่งมีลำดับขั้นตอนการดำเนินการที่ต่อเนื่องดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิแสดงขั้นตอนการจัดการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน





1. การดำเนินงานของโรงเรียน ควรมีขั้นตอนการดำเนินการดังแผนภูมิ



(หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา 2529 : 16)

จากแผนภูมิแสดงให้เห็นว่าการจัดการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน โรงเรียนควรดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนต่อเนื่องกันดังนี้

#### ขั้นที่ 1 แจงนโยบายแก่คณะครู

เป็นขั้นที่ผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารแจงนโยบาย เหตุผลและความจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนให้แก่คณะครู อาจารย์ในโรงเรียนมองเห็นถึงความสำคัญ และความจำเป็นอย่างรีบด่วนที่จะต้องเริ่มการนิเทศภายในโรงเรียน

#### ขั้นที่ 2 ตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน

เป็นขั้นที่ผู้บริหารและครู-อาจารย์ในโรงเรียนร่วมกันจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบการดำเนินงานจัดการนิเทศภายในโรงเรียน

#### ขั้นที่ 3 กำหนดกรอบแผนงาน

เป็นขั้นที่คณะกรรมการดำเนินงานร่วมกันกำหนดกรอบแผนงานในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการนิเทศงานวิชาการที่จะจัดให้มีขึ้นภายในโรงเรียน ได้แก่ แนวนโยบาย ความจำเป็นที่จะให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการนิเทศ และจัดตั้งคณะอนุกรรมการหรือมอบหมายให้แก่คหบดีวิชาหรือหน่วยงานย่อยรับผิดชอบไปดำเนินงาน เป็นต้น

อนึ่ง ในการดำเนินงานขั้นที่ 2 และขั้นที่ 3 ผู้บริหารควรจะต้องมีการควบคุมดูแลการทำงานของคณะกรรมการเพื่อให้เป็นไปในแนวทางที่กำหนด และในขณะเดียวกันผู้บริหารก็จะต้องให้การสนับสนุน สร้างขวัญกำลังใจ และสร้างประสานสัมพันธ์ให้แก่คณะกรรมการดำเนินการควบคู่กันด้วย เพื่อให้การดำเนินงาน เป็นไปด้วยความราบรื่น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จากแผนภูมิแสดงให้เห็นว่าการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน ผู้ให้การนิเทศ หรือหมวดวิชา ควรดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนต่อเนื่องกันดังนี้

ขั้นที่ 1 สำรวจความต้องการจำเป็นของโรงเรียน

เป็นขั้นที่สำรวจเพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาและความต้องการจำเป็นในสิ่งที่จะต้องมีการนิเทศ

ขั้นที่ 2 วางแผนการนิเทศ

เป็นขั้นที่ผู้รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายไปแล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญเพื่อนำมาจัด เป็นโครงการนิเทศงานวิชาการที่รับผิดชอบต่อไป

ขั้นที่ 3 ดำเนินการปฏิบัติ

เป็นขั้นที่ผู้รับผิดชอบนำโครงการที่จัดเตรียมไว้มาปฏิบัติโดยดำเนินการตามขั้นตอน และวิธีการที่กำหนดไว้แล้วในโครงการนี้

ในระหว่างดำเนินการผู้นิเทศจะต้องควบคุมคุณภาพ สนับสนุนและประสานงานรวมทั้ง อาจจะต้องดำเนินการเพื่อให้ความรู้ เทคนิค หรือทักษะเฉพาะอย่างที่เป็นต่อผู้ปฏิบัติตาม โครงการด้วย ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนช่วยเหลือและให้กำลังใจแก่ คณะผู้ดำเนินการทุกฝ่ายตลอดเวลา เพื่อ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 4 ประเมินผลกระบวนการดำเนินงานและผลผลิต

เป็นขั้นประเมินการปฏิบัติตามโครงการนิเทศที่ได้วางแผนไว้ หากพบว่ากระบวนการ และผลงาน เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายทุกประการ ก็นำไปเป็นแบบอย่างการ ปฏิบัติงานตามปกติต่อไป

ขั้นที่ 5 ปรับปรุงแก้ไข

หากการประเมินพบว่า มีสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขโครงการหรือระบบแผนงานนิเทศ ของโรงเรียนให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็จะนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขในส่วนนั้น ๆ ต่อไป

สรุปได้ว่า เมื่อนำการดำเนินงานทั้ง 2 ส่วนที่กล่าวมาแล้วมาดำเนินการต่อเนื่อง กันไป ก็จะได้กระบวนการในการจัดการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนทั้งหมด ซึ่งจะ เห็นได้ว่ามีลำดับขั้นตอนการดำเนินงานที่ต่อเนื่องกัน

### กิจกรรมการนิเทศการศึกษา

งานหลักสำคัญของการนิเทศการศึกษา คือต้องการพัฒนาพฤติกรรมของผู้รับการนิเทศให้ดีขึ้น สิ่งสำคัญช่วยให้ผู้นิเทศสามารถพัฒนาพฤติกรรมของผู้รับการนิเทศได้ก็คือ การใช้กิจกรรมการนิเทศต่าง ๆ เพื่อให้ผู้รับการนิเทศได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาที่กำหนดไว้

สงัด อุทรานันท์ (2529 : 61-71) ได้สรุปกิจกรรมการนิเทศการศึกษาของ แฮริส เบสเซนท์ และแมคอินไทร์ (Harris, Bessent and McIntyre) ไว้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การบรรยาย (Lecturing) เป็นกิจกรรมที่ใช้กันแพร่หลายมานานแล้ว ใช้ได้ทั้งกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ เป็นกิจกรรมที่ทำได้ง่ายมาก เพียงแต่ใช้การพูดและการฟังเท่านั้น ประสิทธิภาพที่ได้จากกิจกรรมการบรรยายจะอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้น จึงไม่เหมาะสำหรับจุดประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ค่านิยม หรือพฤติกรรมต่าง ๆ และในทางปฏิบัติมักจะใช้การบรรยายเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมเท่านั้น

2. การใช้ทัศนูปกรณ์ประกอบการบรรยาย (Visualized Lecturing) เป็น การบรรยายที่ใช้ทัศนูปกรณ์ เช่นสไลด์ แผ่นโปร่งใส แผนภูมิ แผนภาพ ฯลฯ เข้ามาช่วยประกอบการบรรยาย การที่เปิดโอกาสให้ผู้ฟังการบรรยายได้มองเห็นสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้บรรยายเสนอ จะช่วยให้ผู้ฟังมีความสนใจมากขึ้น การบรรยายโดยใช้สื่อประกอบ ถึงแม้จะให้คุณค่าก่อให้เกิดประสิทธิผลต่ำ แต่ก็ยังดีกว่าการบรรยายโดยไม่มีอะไรประกอบเลย ในปัจจุบันได้มีการใช้สื่อประสม (Multi-Media) คือใช้สื่อหลาย ๆ ประเภทประกอบการบรรยายมากขึ้น

3. การเสนอข้อมูลเป็นกลุ่ม (Panel Presenting) การเสนอข้อมูลเป็นกลุ่ม จะช่วยให้การบรรยายเป็นที่น่าสนใจยิ่งขึ้น สามารถดำเนินการได้ในหลายลักษณะ เช่น การบรรยายเป็นหมู่คณะ ซึ่งประกอบด้วยผู้ให้ข้อมูลหลาย ๆ คนที่ต่อเนื่องกัน และอาจจะมีผู้แสดงข้อคิดเห็นเพิ่มเติมอีกก็ได้ นอกจากนี้การเสนอข้อมูลในลักษณะของการจัดแบบซิมโปเซียม (symposium) ซึ่งเป็นการเสนอข้อมูลเป็นกลุ่มอย่างเป็นทางการ การได้ว่าที่ก็เป็นอีกลักษณะหนึ่งของการเสนอข้อมูลเป็นกลุ่ม กิจกรรมการให้ข้อมูลเป็นกลุ่มนี้มีจุดเน้นที่การให้ข้อมูลแนวความคิดหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ประสิทธิภาพที่ได้จากกิจกรรมชนิดนี้

สูงขึ้นกว่าการบรรยายทั้ง 2 แบบที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ตามปกติมักนิยมใช้กิจกรรมการเสนอข้อมูลเป็นกลุ่มเป็นส่วนนำ และจะตามด้วยการอภิปรายเป็นกลุ่มย่อยหรือระดมความคิดเห็น

4. การชมภาพยนตร์หรือโทรทัศน์ (Viewing Film or Television) เป็น การนำเสนอข้อมูลโดยใช้สื่อทางตา โดยการให้ดูภาพยนตร์ โทรทัศน์หรือวิดีโอเทป กิจกรรมลักษณะนี้เริ่มมีบทบาทสำคัญมากขึ้นในการฝึกอบรม การประชาสัมพันธ์หรือการ ประเมินผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

5. การฟังแถบบันทึกเสียง วิทยุหรือแผ่นเสียง (Listening to Tape Radio or Recording) เป็นกิจกรรมที่จะช่วยถ่ายถอดแนวความคิดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง หรือหลาย ๆ คนก็ได้ กิจกรรมนี้จะใช้ในการสร้างความรู้ความเข้าใจหรือฝึกทักษะทางด้าน ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้าน การเลียนสำเนียงหรือเสียง นอกจากนี้ยังใช้เทปบันทึก เสียงประกอบการสัมภาษณ์ หรือบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ แล้วนำมาวิเคราะห์ในภายหลัง ประสพการณ์ที่ได้รับจากกิจกรรมประเภทนี้ ยังถือว่าอยู่ในระดับต่ำเช่นเดียวกัน

6. การจัดนิทรรศการเกี่ยวกับวัสดุและเครื่องมือต่าง ๆ (Exhibiting Materials and Equipment) กิจกรรมนี้จะช่วยในการฝึกอบรม หรือ เป็นกิจกรรมสำหรับ งานพัฒนาวัสดุต่าง ๆ กิจกรรมนิทรรศการจะมีคุณค่าเป็นอย่างมาก เมื่อนำไปใช้ควบคู่กับ กิจกรรมชนิดอื่น ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มความสนใจแก่ผู้ร่วมกิจกรรมได้เป็นอย่างดี เมื่อพิจารณา ถึงผลที่มีต่อประสพการณ์แล้วจัดว่า จะอยู่ในระดับปานกลางที่ค่อนข้างไปทางต่ำ

7. การสังเกตการสอนในชั้นเรียน (Observing in Classroom) เป็น กิจกรรมที่ทำการสังเกตการทำงานในสถานการณ์จริงของบุคลากร เพื่อวิเคราะห์สภาพการ ปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น การสังเกตการสอนในชั้นเรียนจะช่วยให้ทราบจุดเด่นหรือ ข้อจำกัดของบุคลากร สามารถจะนำมาเป็นประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือ ใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้ การสังเกตจะเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ถ้าหากผู้สังเกตเป็นผู้ที่มี ทักษะ มีเครื่องมือที่มีคุณภาพ และมีการบันทึกข้อมูลได้อย่างถูกต้อง สำหรับผลที่มีต่อ ประสพการณ์นั้นจะอยู่ในระดับปานกลางที่ค่อนข้างไปทางต่ำ

8. การสาธิต (Demonstrating) เป็นกิจกรรมที่มุ่งให้ผู้อื่นได้เห็นการดำเนินการ การคล้ายสถานการณ์จริง อย่างไรก็ตาม ผู้ที่มีส่วนร่วมในการเรียนรู้จากการสาธิตจะเป็น ไปอย่างจำกัด ประสพการณ์ที่ได้จากการสาธิตจะอยู่ในระดับปานกลาง และมักจะมีข้อจำกัดอยู่

ก็คือ หากดำเนินการกับกลุ่มขนาดเล็กก็มักจะไม่วุ่นวายหรือไม่ประหัยค แต่หากดำเนินการกับกลุ่มใหญ่ก็มักจะไม่สามารถทราบรายละเอียดได้อย่างทั่วถึง การสาธิตจะมีคุณค่ามากขึ้น ในกรณีที่มีการดำเนินการสังเกตอย่างเป็นระบบ และมีกิจกรรมติดตามมา เช่นการอภิปราย การให้ดูวีดีโอ เทปซ้ำอีกและการให้ลองปฏิบัติ เป็นต้น

9. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interviewing) เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการระหว่างผู้สัมภาษณ์ และผู้ให้ข้อมูลโดยมีจุดประสงค์หลัก เพื่อให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ ตามที่ต้องการ การสัมภาษณ์เป็นกิจกรรมที่จะช่วยในการเลือกคณะทำงาน การสื่อสารกับกลุ่มคน และการตรวจสอบยืนยันข้อมูลต่าง ๆ เนื่องจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จะถูกควบคุมโดยผู้สัมภาษณ์ ดังนั้น กิจกรรมชนิดนี้จึงมีคุณค่าน้อยต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติของบุคคล แต่ถ้าหากจะมองในเรื่องรายละเอียดของข้อมูลเฉพาะอย่าง เช่น การศึกษา แนวความคิด การศึกษาความคิดเห็น การศึกษาเจตคติก็ถือว่า กิจกรรมการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจะมีคุณค่าสูงพอสมควร โดยส่วนรวมแล้ว กิจกรรมชนิดนี้ถือว่าจะมีผลต่อประสบการณ์ในระดับปานกลาง

10. การสัมภาษณ์เฉพาะจุด (Focused Interviewing) เป็นกิจกรรมการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยจะทำการสัมภาษณ์เฉพาะบางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตอบมีความสามารถจะตอบได้เท่านั้น กิจกรรมนี้ถ้าหากดำเนินการอย่างเป็นระบบแล้ว ผู้เัทศก็สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ภายในห้องเรียนได้เป็นอย่างดี สำหรับประสบการณ์ที่ได้จากกิจกรรมนี้จะอยู่ในระดับปานกลาง

11. การสัมภาษณ์ทางอ้อม (Non-directive Interviewing) เป็นการรับรู้ข้อมูลจากการอภิปราย หรือแสดงแนวความคิดของบุคคลที่เราสนทนา ในการสัมภาษณ์ทางอ้อม ผู้สัมภาษณ์จะพยายามให้ผู้ให้สัมภาษณ์ระลึกถึงข้อมูลในอดีต ปัจจุบันหรือคาดการณ์ในอนาคต เพื่อประเมินตนเอง หรือตัดสินใจว่าตนเองจะทำในลักษณะใด ผู้สัมภาษณ์จะต้องแสดงความสัมพันธ์อันดีกับผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อให้เขาได้แสดงความคิดเห็น หรือความรู้สึก ออกมามากที่สุด และแสดงออกด้วยความจริงใจ ลักษณะของการสัมภาษณ์จะสนใจอยู่ที่ปัญหา และความสนใจของผู้ให้สัมภาษณ์เป็นประการสำคัญ เนื่องจากการสัมภาษณ์ทางอ้อมไม่มีการจำกัดขั้นต้นตอนของสาระที่สนทนา ดังนั้น หากใช้เทปบันทึกเสียงประกอบการสัมภาษณ์ ก็จะเป็นการดี ทั้งนี้เพื่อจะได้นำมาเป็นข้อมูล หากการวิเคราะห์ที่ไม่สมบูรณ์ในส่วนใดส่วนหนึ่ง

ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการสัมภาษณ์ทางอ้อมจะอยู่ในระดับปานกลางที่ค่อนข้างไปทางสูง

12. การอภิปราย (Discussing) เป็นกิจกรรมที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มขนาดเล็ก ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการอภิปรายจะอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะการอภิปรายจะเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ทั้งทางภาษาและท่าทาง การอภิปรายอาจจะนำไปใช้ร่วมกับกิจกรรมอื่น ๆ เช่น บทบาทสมมติ ภาพยนตร์ การอ่าน การวิจัย การเยี่ยมเยียน การสาธิตและการบรรยาย เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความสลับซับซ้อนได้

13. การอ่าน (Reading) การอ่าน เป็นกิจกรรมนิเทศที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย กิจกรรมการอ่านจะมีคุณค่ามากขึ้น หากดำเนินการอย่างเป็นระบบ และมีการอภิปรายหลังจากการอ่านเสร็จสิ้นลงไปแล้ว ในปัจจุบันได้มีการใช้กิจกรรมการอ่านไปผสมผสานกับกิจกรรมชนิดอื่นสำหรับการฝึกอบรมมากขึ้น เช่น ให้อ่านขั้นตอนการทำงานหรือการให้อ่านกรณีปัญหา เป็นต้น

14. การวิเคราะห์ข้อมูลและการคิดคำนวณ (Analyzing and Calculating) กิจกรรมชนิดนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้นิเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการติดตามและประเมินผล การวิจัยเชิงปฏิบัติ (Action research) และการควบคุมประสิทธิภาพการสอน ซึ่งในการทำงานดังกล่าวจำเป็นจะต้องอาศัยความสามารถและทักษะในการวิเคราะห์เป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม การคิดคำนวณไม่จำเป็นจะต้องเป็นเรื่องสลับซับซ้อน ได้แก่ การคิดคำนวณหาค่าดัชนีต่าง ๆ การเขียนตาราง เขียนกราฟ และแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ของตัวเลข เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตพฤติกรรมในห้องเรียน หรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมที่ได้จัดขึ้น

15. การระดมความคิด (Brainstorming) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเสนอแนวความคิด วิธีการแก้ปัญหา หรือให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ การระดมความคิดจัดเป็นกิจกรรมกลุ่มซึ่งแต่ละคนจะแสดงความคิดเห็นออกมา และจะไม่มี การอภิปราย ไม่มี การวิเคราะห์หรือวิพากษ์วิจารณ์แต่อย่างใด ถึงแม้การระดมความคิดจะเป็นการแสดงความคิดเห็นที่ค่อนข้างอิสระ แต่ถ้าหากมีการกำหนดปัญหา หรือวางโครงสร้างที่ชัดเจน ก็ย่อมจะสามารถได้แนวความคิดต่าง ๆ มากมายภายในเวลาอันจำกัด บรรยากาศในการระดมความคิดจะต้องเป็นไปในทางที่ดี ไม่มีอคติต่อแนวความคิดของบุคคลใดทั้งสิ้น ถึงแม้แนวความคิดที่สมาชิก เสนอออกนั้นจะไม่



สามารถนำไปปฏิบัติได้โดยตรง แต่แนวความคิดนั้นก็จะถูกนำไปผสมผสานให้เกิดแนวความคิดอื่นหรือเกิดแนวความคิดใหม่ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

16. การบันทึกภาพทัศน และการบันทึกภาพถ่าย (Videotaping and Photographing) กิจกรรมชนิดนี้มีประโยชน์ในการพัฒนาหลักสูตร การประเมินผลงาน การฝึกอบรมและการประชาสัมพันธ์ ภาพทัศนเป็นเครื่องมือที่แสดงให้เห็นรายละเอียดทั้งภาพและเสียง สามารถดูได้ทันที สามารถลบได้ และนำกลับมาใช้ใหม่ได้ ส่วนการบันทึกภาพถ่ายนั้นจะนำมาใช้ประโยชน์มากในการจัดนิทรรศการ หรือจัดทำภาพประกอบในการจัดทำรายงานประเมินผลในเรื่องต่าง ๆ

17. การจัดทำเครื่องมือและแบบทดสอบ (Instrumenting and Testing) กิจกรรมชนิดนี้จะเกี่ยวข้องกับการใช้แบบทดสอบ แบบสำรวจ แบบแสดงความคิดเห็นและประเมินเจตคติ และเครื่องมืออื่น ๆ เครื่องมือเหล่านี้มักจะนำไปใช้ร่วมกับกิจกรรมอื่นอยู่บ่อย ๆ เช่น การอภิปราย การแสดงบทบาทสมมติ การสัมภาษณ์ และการสังเกต

18. การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz Session) กิจกรรมชนิดนี้เป็นการประชุมกลุ่มเพื่ออภิปรายในหัวข้อเรื่องที่จำเพาะเจาะจงโดยมีการกำหนดโครงสร้างน้อยที่สุด แต่จะมุ่งเน้นปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มมากที่สุด บรรยากาศในการประชุมนั้นจะมุ่งที่การแสดงความคิดเห็นที่มีต่อเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ และเป็นบรรยากาศที่ดี ก่อนที่จะมีการประชุมกลุ่มแบบนี้สมาชิกภายในกลุ่มจะได้รับทราบเรื่องราวที่จะทำการประชุม ซึ่งอาจจะ เป็นหัวข้อปัญหาคำถามหรือหัวข้อประเด็นต่าง ๆ ผู้ที่เป็นสมาชิกภายในกลุ่มจะต้องแสดงความคิดเห็นออกมาด้วยถ้อยคำสั้น ๆ และมีความชัดเจน แต่ในบางครั้งอาจจะมีการเสนอข้อมูลแบบเป็นทางการประกอบด้วยก็ได้ ผลจากการประชุมกลุ่ม ควรจะได้มาซึ่งการเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย หรือได้ข้อแนะนำเกี่ยวกับทางเลือกในการปฏิบัติงาน กิจกรรมการประชุมกลุ่มจะมีคุณค่ามากขึ้นถ้าหากมีกิจกรรมอื่น ๆ ตามมา เช่น การสรุปประเด็น หรือตั้งเป็นคำถามในกรณีที่จะต้องแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติม

19. การหาไปทัศนศึกษา (Field Trip) กิจกรรมชนิดนี้ เป็นการเดินทางออกจากโรงเรียนไปสถานที่แห่งอื่นเพื่อศึกษาและดูงานที่สัมพันธ์กับงานที่ตนเองได้ปฏิบัติอยู่ การไปทัศนศึกษาจะได้ประโยชน์ในเชิงเพิ่มพูนประสบการณ์แก่ผู้ร่วมกิจกรรม ประสบการณ์ที่ได้จากกิจกรรมทัศนศึกษาจัดว่าอยู่ในระดับปานกลางที่ค่อนข้างไปทางสูง กิจกรรมทัศนศึกษาจะมีความ

แตกต่างจากกิจกรรมการเยี่ยมชมชั้นเรียนก็ตรงที่กิจกรรมทัศนศึกษาจะไม่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมการสอนในห้องเรียนเลย

20. การเยี่ยมชมชั้นเรียน (Intervisiting) เป็นกิจกรรมที่บุคคลหนึ่งจะไปเยี่ยมและสังเกตการทำงานของอีกบุคคลหนึ่ง การเยี่ยมชมชั้นเรียนถึงแม้สามารถจะกระทำเป็นกลุ่มขนาดเล็กได้ แต่ในทางปฏิบัติโดยทั่วไปมักจะดำเนินการในลักษณะของกิจกรรมรายบุคคล กิจกรรมการเยี่ยมชมชั้นเรียนที่ได้ผลนั้น จำเป็นจะต้องมีเครื่องมือเกี่ยวกับการสังเกตพฤติกรรมการทำงานควบคู่ไปด้วย การเยี่ยมชมชั้นเรียนควรจะไปเยี่ยมบุคคลที่มีความสามารถในการทำงาน และดีเพียงพอที่จะเป็นตัวอย่างได้ และจำเป็นจะต้องมีการวางแผนในการจัดกิจกรรมเป็นอย่างดี จึงจะทำให้การเยี่ยมชมชั้นเรียนบังเกิดประโยชน์สูงสุด สำหรับประสมการณ์ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมการเยี่ยมชมชั้นเรียน จักว่าอยู่ในระดับปานกลางที่ค่อนข้างไปในทางสูง

21. บทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นกิจกรรมที่สะท้อนให้เห็นความรู้สึกนึกคิดของบุคคลต่าง ๆ บทบาทสมมติที่นำมาใช้ในการศึกษาจะเป็นลักษณะคล้ายกับการปฏิบัติในสถานการณ์ที่เป็นจริง นั่นคือจะกำหนดสถานการณ์ขึ้น แล้วให้ผู้ทำกิจกรรมตอบสนองหรือปฏิบัติตนเองไปตามธรรมชาติที่ควรจะเป็น ในกรณีที่นำมาใช้ในการนิเทศนั้น ส่วนใหญ่มักจะเอาปัญหาที่เกิดขึ้นกับครูมาเป็นตัวกำหนดให้ผู้ทำกิจกรรมสมมติตัวเองว่า ถ้าอยู่ในสถานการณ์นั้นเขาจะทำอย่างไร ในการสมมตินั้นอาจจะสมมติให้เป็นตัวเขาเอง หรือสมมติเป็นบุคคลอื่นก็ได้ บทบาทที่ผู้ทำกิจกรรมแสดงออกมาให้เห็นความรู้สึกนึกคิดของผู้ทำกิจกรรมว่าเป็นอย่างไร กิจกรรมบทบาทสมมติจะช่วยทำให้เข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีโดยไม่ต้องอธิบายด้วยคำพูด หรืออธิบายอย่างละเอียดละออ หลังจากการทำกิจกรรมบทบาทสมมติไปแล้วควรได้มีการอภิปรายเพื่อวิเคราะห์วิจารณ์เกี่ยวกับเหตุการณ์ที่สังเกตเห็นจากการทำกิจกรรมนั้น ซึ่งจะเป็นการช่วยให้รู้จักการวิเคราะห์ทางด้านอารมณ์ควบคู่ไปด้วย กิจกรรมบทบาทสมมติมีผลต่อประสมการณ์ในระดับปานกลางที่ค่อนข้างไปในทางสูง

22. การเขียน (Writing) เป็นกิจกรรมที่ใช้เป็นสื่อกลางในการนิเทศเกือบทุกเรื่อง เช่น การเขียนโครงการนิเทศ การบันทึกข้อมูล การเขียนรายงาน การเขียนบันทึก การเขียนใบเตือนความจำ ฯลฯ เป็นต้น จะเห็นว่าการเขียนเป็นกิจกรรมสื่อความหมายที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเขียนเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรม

กิจกรรมการเขียนจัด เป็นกิจกรรมที่ให้ประสบการณ์ในระดับสูง ทั้งนี้เพราะก่อให้เกิดการปรับปรุงความเข้าใจทั้งผู้เขียนและผู้อ่านทั้งสองฝ่าย

23. การปฏิบัติตามคำแนะนำ (Guided Practice) กิจกรรมชนิดนี้ใช้ได้กับรายบุคคลหรือกลุ่มขนาดเล็ก เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการปฏิบัติ กิจกรรมการปฏิบัติตามคำแนะนำเป็นที่สนใจมากขึ้น เมื่อมีการฝึกทดลองสอนหรือการฝึกสอน นอกจากนั้นในการนิเทศการสอนแบบคลินิกรักได้มีการใช้กิจกรรมลักษณะนี้มากเช่นเดียวกัน ในบางครั้งก็อาจใช้ร่วมกับกิจกรรมการเขียนขึ้นเรียนและกิจกรรมการสังเกต

จะเห็นได้ว่า กิจกรรมนิเทศการศึกษามีหลายกิจกรรม กิจกรรมแต่ละอย่างมีข้อดีและข้อจำกัดแตกต่างกันไป ไม่มีกิจกรรมใดดีที่สุด ดังนั้นการพิจารณาตัดสินใจเลือกใช้กิจกรรมนิเทศการศึกษา ผู้นิเทศจึงต้องมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลือก สัจจ อูทรานันท์ (2529 : 71-74) ได้อธิบายหลักเกณฑ์การเลือกกิจกรรมว่าต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

#### 1. จุดประสงค์ของการนิเทศ

ในการจัดการนิเทศการศึกษาแต่ละครั้ง ผู้นิเทศควรจะพิจารณาว่าจุดประสงค์ที่สำคัญที่สุด คืออะไร จะมุ่งต้องการให้ผู้รับการนิเทศมีความรู้ความเข้าใจ เกิดทักษะหรือเกิดเจตคติอย่างไร กิจกรรมการนิเทศในแต่ละประเภทจะสนองตอบต่อจุดประสงค์ที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างดังนี้

(1) กิจกรรมที่ช่วยพัฒนาทางด้านพุทธินิสัย (Cognitive) ได้แก่กิจกรรมที่ช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่ทำการนิเทศ เช่น กิจกรรมการบรรยาย การให้ดูภาพยนตร์และโทรทัศน์ การจัดนิทรรศการ การสังเกตภายในห้องเรียน การสาธิต การอ่าน การเขียน การอภิปราย การระดมความคิด การประชุมกลุ่มย่อย การหาไปทัศนศึกษา ฯลฯ เป็นต้น

(2) กิจกรรมที่ช่วยพัฒนาเจตคติ (Affective) ได้แก่ กิจกรรมที่ช่วยเปลี่ยนความรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ ให้เป็นไปในทางที่ดี มีความกระตือรือร้น และมีกำลังใจในการทำงาน เช่น การสัมภาษณ์ การเขียนขึ้นเรียน บทบาทสมมติ ฯลฯ เป็นต้น

(3) กิจกรรมที่ช่วยพัฒนาทักษะในการทำงาน (Skills) ได้แก่ กิจกรรม

ที่จะช่วยให้เกิดความคล่องแคล่ว ว่องไว มีความชำนาญในการทำงาน หรือเกิดความผิดพลาด น้อยลง เช่น กิจกรรมการวิเคราะห์และคิดคำนวณ การใช้เครื่องมือ และการทดสอบในลักษณะต่าง ๆ การแสดงบทบาทสมมติ และการให้ปฏิบัติตามคำแนะนำ ฯลฯ เป็นต้น

## 2. ขนาดของกลุ่มผู้รับการนิเทศ

การนิเทศการศึกษาที่ปฏิบัติกันโดยทั่วไปอาจจะแบ่งตามขนาดของกลุ่มผู้รับการนิเทศได้ 4 ขนาดคือ

(1) การนิเทศเป็นรายบุคคล หมายถึงการนิเทศที่มีผู้รับการนิเทศ จำนวน 1 คน แต่ผู้นิเทศจะมี 1 คน หรือมากกว่าก็ได้ การนิเทศแบบนี้มักจะได้ผลสัมฤทธิ์ค่อนข้างสูง แต่ก็เป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเสียเวลาในการดำเนินงานเป็นอย่างมาก ดังนั้น จึงนิยมใช้สำหรับการนิเทศการสอนภายในห้องเรียนหรือทำการนิเทศ เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของบุคลากรคนใดคนหนึ่งมากกว่าจะใช้สำหรับการนิเทศบุคลากรโดยทั่วไป กิจกรรมสำหรับการนิเทศบุคลากรโดยทั่วไป กิจกรรมสำหรับการนิเทศ เป็นรายบุคคลอาจจะใช้กิจกรรมการสังเกตภายในห้องเรียน การสัมภาษณ์ การวิเคราะห์และคิดคำนวณ การทดสอบ การเขียนชิ้นเรียน การให้ปฏิบัติตามคำแนะนำ ฯลฯ เป็นต้น

(2) การนิเทศเป็นกลุ่มขนาดเล็ก หมายถึง การนิเทศที่มีผู้รับการนิเทศ จำนวนไม่มากนัก ซึ่งอย่างมากไม่ควรเกิน 30 คน สำหรับผู้ให้การนิเทศนั้นจะมี 1 คน หรือมากกว่าก็ได้ การนิเทศแบบนี้จะได้ผลสัมฤทธิ์สูงรองลงมาจากการนิเทศเป็นรายบุคคล แต่ก็เป็นการนิเทศที่คุ้มค่ากับการลงทุนทั้งด้านเวลา และค่าใช้จ่าย กิจกรรมการนิเทศที่กระทำกับกลุ่มเล็กอาจจะใช้กิจกรรมต่อไปนี้ คือการบรรยาย การให้ดูภาพยนตร์ การอภิปราย การระดมความคิด การใช้เครื่องมือและทดสอบ การประชุมกลุ่มย่อย การหาไปทัศนศึกษา บทบาทสมมติการเขียน และการปฏิบัติตามคำแนะนำ ฯลฯ เป็นต้น

(3) การนิเทศเป็นกลุ่มใหญ่ หมายถึง การนิเทศที่มีผู้รับการนิเทศจำนวนมาก ซึ่งอาจจะถือเกณฑ์มากกว่า 50 คนขึ้นไปก็ได้ สำหรับผู้ให้การนิเทศจะมีกี่คนก็ได้ การนิเทศแบบนี้มักจะกระทำเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจมากกว่าการมุ่งให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน การนิเทศเป็นกลุ่มใหญ่ จำเป็นจะต้องใช้เครื่องมือชนิดต่าง ๆ ช่วยในการนิเทศเป็นอย่างมาก แต่อย่างไรก็ตาม การนิเทศแบบนี้จะเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินการไม่มาก เมื่อเปรียบเทียบกับการนิเทศเป็นรายบุคคลหรือการนิเทศเป็นกลุ่มเล็ก กิจกรรมการนิเทศเป็นกลุ่มใหญ่อาจจะ

ใช้กิจกรรมต่อไปนี้ คือการบรรยาย การให้ดูภาพยนตร์และโทรทัศน์ การจัดนิทรรศการ การสาธิต การอ่าน การใช้เครื่องมือและการทดสอบ การหาไปทัศนศึกษา บทบาทสมมติ และการเขียน ฯลฯ เป็นต้น

(4) การนิเทศกลุ่มมวลชน หมายถึง การนิเทศที่มีผู้รับการนิเทศไม่จำกัดจำนวนและอยู่ห่างไกลเพียงใดไม่สำคัญ การนิเทศแบบนี้จะเป็นการนิเทศโดยผ่านสื่อมวลชน เช่นทางหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ การนิเทศกลุ่มมวลชน จำเป็นจะต้องอาศัยความรู้ทางด้านเทคโนโลยีมาประกอบการดำเนินงานด้วย กิจกรรมที่สามารถนำมาใช้กับการนิเทศกลุ่มมวลชน ได้แก่การบรรยาย การให้ดูโทรทัศน์และการอ่าน ฯลฯ เป็นต้น

### 3. ระดับคุณภาพของกิจกรรมที่หอจะยอมรับได้

กิจกรรมการนิเทศในแต่ละชนิดมักจะทำให้ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน กล่าวคือ บางกิจกรรมจะทำให้ผู้รับการนิเทศได้รับประสบการณ์สูง แต่บางกิจกรรมก็ทำให้ผู้รับการนิเทศได้รับประสบการณ์ในระดับปานกลาง และบางกิจกรรมก็ทำให้เกิดประสบการณ์ในระดับต่ำ สิ่งที่คุณนิเทศจะต้องพิจารณาก็คือ ระดับประสบการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น เป็นที่พอใจหรือไม่ ยกตัวอย่าง เช่น กิจกรรมระดมความคิด เป็นกิจกรรมที่ให้ประสบการณ์ในระดับปานกลาง เนื่องจากว่าการระดมความคิด เป็นการคิดและการพูด ในสิ่งที่เคยปฏิบัติมาแล้ว การเกิดความรู้ใหม่จะได้รับความเฉพาะในส่วนที่เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ อย่างไรก็ตามถ้าหากว่าผู้นิเทศมุ่งต้องการให้ผู้รับการนิเทศได้ทบทวน หรือแสดงความคิดเพื่อหาจุดทางแก้ปัญหาโดยอาศัยประสบการณ์ หรือวิธีการที่ผู้อื่นได้ปฏิบัติได้ผลมาแล้ว เราก็ยอมรับและเลือกกิจกรรมชนิดนี้มาใช้ในการนิเทศได้

### องค์ประกอบในการจัดกิจกรรมนิเทศการศึกษา

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2525 : 18) ได้กล่าวถึงสิ่งที่ซึ่งจะต้องคำนึงถึงในการจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับงานนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย (Purpose) งานนิเทศการศึกษาที่จัดขึ้นนั้น มีวัตถุประสงค์ต้องการให้ผู้รับการนิเทศเป็นอย่างไร ก็ต้องเลือกกิจกรรมที่เหมาะสมกับความต้องการ เช่น

1.1 การพัฒนาทางทักษะ (Skill Development) ต้องจัดกิจกรรมแบบการแสดงบทบาทสมมติ การทดลองปฏิบัติจริง เป็นต้น

1.2 การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transmission) จะต้องจัดกิจกรรมการอ่าน การบรรยาย การฉายภาพยนตร์ เป็นต้น

1.3 ความเข้าใจที่ขึ้น (Improved Understandings) จะต้องจัดกิจกรรมแบบการไปเยี่ยม เยียนชั้นเรียน การจัดทัศนศึกษา เป็นต้น

1.4 การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Value of Attitude Changes) จะต้องจัดกิจกรรมแบบการเยี่ยมยากกลุ่มหรือการบำบัด และกิจกรรมด้านการสังคม เป็นต้น

2. ขนาดของกลุ่ม (Group-Size) การจัดกิจกรรมต้องคำนึงถึงขนาดของกลุ่ม กลุ่มใหญ่ต้องให้การบรรยายหรือปาฐกถา กลุ่มเล็กอาจใช้วิธีอภิเษียงปัญหาการจัดทัศนศึกษาเป็นกิจกรรมที่เหมาะสมกับทั้งกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่

3. การก่อให้เกิดประสบการณ์ (Experience Impact Characteristics) สังเกตจากกิจกรรมที่จัดนั้น ก่อให้เกิดความรู้ลึกประทัยใจมากขึ้นเพียงใด ระดับการแลกเปลี่ยนความคิด กระทำต่อกันและสัมพันธ์กัน (เกิดปฏิภาวิชาติตอบสนอง) และความสนใจที่มีต่อกิจกรรมนั้นมากขึ้นเพียงใด)

4. ความสัมพันธ์ของจุดมุ่งหมาย ขนาดของกลุ่มและการก่อให้เกิดประสบการณ์ (Interrelationships) สามารถที่จะคัดเลือกกิจกรรมมาจัดได้ตามความต้องการและเหมาะสม

สรุปกิจกรรมดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าในแต่ละกิจกรรมมีลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้นิเทศต้องรู้จักเลือกกิจกรรมนั้น ๆ ให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมาย ขนาดของกลุ่ม เวลา สถานการณ์และความแตกต่างระหว่างบุคคล จึงจะทำให้การนิเทศการศึกษาประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

#### ทักษะในการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษาเป็นการทำงานร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนพัฒนาคนพัฒนางาน ประสานความสัมพันธ์และสร้างขวัญกำลังใจ การนิเทศการศึกษาจะบังเกิดผลตามความมุ่งหมายดังกล่าวได้นั้น ผู้นิเทศจะต้องมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะที่สำคัญ ๆ หลายประการ

ไวล์ (Wiles 1967 : 13-18) ได้กล่าวว่าผู้นิเทศที่ดีจำเป็นจะต้องมีทักษะ

พื้นฐานสำคัญ 5 ประการคือ

1. ทักษะในด้านความเป็นผู้นำ (Leadership)
2. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship)
3. ทักษะในกระบวนการหมู่พวก (Group Process)
4. ทักษะในด้านการบริหารบุคคล (Personnel Administration)
5. ทักษะในด้านการประเมินผล (Evaluation)

ทักษะในด้านความเป็นผู้นำ

ไวล์ (Wiles) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติผู้นำ หอสรุปประเด็นสำคัญ ๆ ได้ดังนี้

1. เป็นมิตรไมตรีกับบุคคลทั่วไป
2. เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นและส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่ม
3. เป็นผู้ประสานงานและช่วยเหลือทางวิชาการ
4. ฟังมากกว่าพูด
5. การปฏิบัติงาน เริ่มด้วยปัญหาของสมาชิก
6. วางแผนปฏิบัติงานของหมู่คณะไว้
7. ตัดสินใจแน่วแน่ ทนต่อเหตุการณ์
8. เอาใจใส่รู้งานในหน้าที่
9. สำรวจและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ
10. ปฏิบัติ เป็นแบบอย่างที่ดี

ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์

ดูบิน (Dubin 1970 : 176) ได้ให้หลักในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้นิเทศ

ไว้ดังนี้

1. ให้การยอมรับนับถือคนอื่น ไม่ดูหมิ่นเหยียดหยามคนอื่น
2. รู้ตน รู้ประมาณ
3. เข้าใจคนอื่น เห็นอกเห็นใจคนอื่น
4. ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

5. มีความอดทนความมั่นคงทางอารมณ์
6. มีความจำดี เช่นสามารถจำชื่อคนอื่นได้
7. มองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขัน
8. มั่นใจ มีความจริงใจต่อคนอื่น ให้การช่วยเหลือเมื่อมีโอกาส
9. เป็นคนเที่ยงตรง เปิดเผยตรงไปตรงมา

ทักษะในกระบวนการหมู่พวก

สเปียร์ส (Spears 1954 : 165) ได้ให้หลักการทำงานกลุ่มสำหรับผู้นิเทศ

ไว้ดังนี้

1. ลักษณะการนำและการปฏิบัติที่ดีจะทำให้เกิดพัฒนาความสามารถพื้นฐานในการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม
2. การทำงานภาระในกลุ่มร่วมกันจะทำให้ประสบความสำเร็จ
3. การร่วมมือประสานงานภายในกลุ่มไม่ได้ทำให้การเป็นผู้นำของผู้นิเทศลดลง
4. ผู้นิเทศต้องพร้อมที่จะเชื่อและยอมรับความสามารถกลุ่มในเวลาที่เหมาะสม
5. กลุ่มทำงานร่วมกันได้อย่างดี เพื่อเข้าใจตรงกันว่าการที่มารวมกลุ่มนั้นมี

มีเหตุผลอะไร

6. ผู้นิเทศจะต้องใช้ความอดทนในการที่จะนำกลุ่มให้ถึงระดับความก้าวหน้าที่ต้องการ
7. การทำงานในกลุ่มจะมีประสิทธิภาพ ถ้าสมาชิกมีความรู้สึกว่าคุณคิดของเขา มีความสำคัญควรมีการบันทึกและนำมาพิจารณา

ทักษะในการพัฒนาบุคลากร

เกียรดี ศรีพงษ์ (2508 : 55 - 58) ได้กล่าวถึงทักษะในด้านการบริหาร

บุคคลของผู้นิเทศเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

การปฐมนิเทศครูคือ การช่วยเหลือแนะนำให้ครูได้รู้จักบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ นโยบาย หลักเกณฑ์ ตลอดจนเรื่องราวต่าง ๆ ที่ครูควรทราบ เพื่อเป็นแนวทางให้ครูได้ปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม รวดเร็วขึ้น ผู้นิเทศควรฝึกฝนครูเท่าที่เป็นครูที่เลี้ยงและควรมีชั่วโมงสอนน้อย เพื่อที่จะได้ไปนิเทศครูใหม่ได้เต็มที่



เกี่ยวกับการฝึกอบรมครูประจำการได้ให้หลักการไว้ดังนี้คือ จัดอบรมตามที่ครูต้องการ การอบรมควรทำต่อเนื่องกัน หัวข้อการอบรมควรรีเริ่มจากปัญหาการปฏิบัติงาน ผู้เข้ารับการอบรมควรมีส่วนร่วมในการอบรมอย่างประชาธิปไตย การประชุมอบรมต้องมีการประเมินผล ติดตามผลการอบรมด้วยว่าได้นำไปใช้ในการสอนหรือไม่

ทักษะในด้านการประเมินผล

วินัย เกษม เศรษฐ (2521 : 26) ได้ให้หลักการประเมินผลของผู้มีเทศไว้ดังนี้

1. ควรจะครอบคลุมทั้งระบบ เช่น มีปัจจัยทางการเรียนการสอน การจัดครูเข้าชั้น การบริหารโรงเรียน การนิเทศ อุปกรณ์การเรียน สื่อการเรียน ฯลฯ
2. ควรจะยึดหลัก เกณฑ์เที่ยงแท้ เกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแบบของการประเมินผล ต้องสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การวัดการศึกษา จุดประสงค์ของคณะครู เกณฑ์ที่จะวัดผลสถานการณ จะต้องแตกต่างกันตามลักษณะของงาน
3. ควรเป็นการวินิจฉัย เป็นการประเมินที่บอกสาเหตุได้ ซึ่งจะสะดวกในการแก้ไขต่อไป
4. ควรต่อเนื่องกัน เป็นทั้งแบบประเมินย่อยและประเมินรวม
5. ควรแสดงผลให้เกิดประโยชน์ การประเมินที่ไม่อาจนำผลมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน นอกจากเป็นการเสียเวลาแล้ว ยังทำให้สิ้นศรัทธาในการจัดโครงการประเมินผลอีกด้วย

แคทซ์ (Katz อ้างถึงใน Harris 1963 : 15-16) ได้เสนอทักษะในการนิเทศการศึกษาไว้ 3 ประการคือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill)
 

ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความเข้าใจและความสามารถในการเฉพาะอย่าง โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการการดำเนินการหรือ เทคนิคทักษะทางด้านเทคนิคนี้จะครอบคลุมถึงความรู้ ความชำนาญพิเศษ ความสามารถเชิงวิเคราะห์ในสาขาวิชานั้น ๆ และความคล่องแคล่วในการใช้มือและเทคนิควิธีการในศาสตร์เฉพาะอย่าง เช่น

  - รู้จักการอ่าน เขียน พูด ฟัง (Reading, Writing, Speaking, Listening)

- จัดลำดับเรื่องเป็น (Outlining)
- สาธิตได้ (Demonstrating)
- เขียนแผนภูมิและวาดภาพได้ (Graphing, Sketching)
- คำนวณเป็น (Computing)
- เป็นประธานในที่ประชุม (Chairing a Meeting)

## 2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill)

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึงความสามารถของศึกษานิเทศก์ที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ในฐานะสมาชิกภายในกลุ่ม และสามารถในการสร้างความพยายามร่วมกันให้เกิดขึ้นคະทำงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความหมายตรงกันข้ามกับทักษะด้านเทคนิค กล่าวคือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นการทำงานกับคน (Working with People) ส่วนทักษะด้านเทคนิคเป็นการทำงานกับสิ่งของ (Working with Things) เช่น

- ความ เข้าอกเข้าใจ (Empathizing)
- การรู้จักสัมภาษณ์ (Interviewing)
- การรู้จักสังเกต (Observing)
- การรู้จักนำการอภิปราย (Leading Discussions)
- สามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมา (Reflecting Feelings and Ideas)
- การมีส่วนร่วมในการอภิปราย (Participative Discussions)
- การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

## 3. ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill)

ทักษะด้านคตินิยม หมายถึงความสามารถในการมองเห็นภาพรวมทั้งหมกขององค์การ กล่าวคือ สามารถที่จะมองเห็นว่างานด้านต่าง ๆ ภายในองค์การนั้นขึ้นอยู่กับซึ่งกันและกันอย่างไร และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วน จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ โดยทั้งหมดอย่างไร ศึกษานิเทศก์จะต้องมองเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การของตน และสามารถปฏิบัติกรทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าขององค์การโดยส่วนรวม เช่น

- การมองเห็นภาพทจนโดยส่วนรวม (Visualizings)

- การวิเคราะห์ (Analyzing)
- การวินิจฉัย (Diagnosing)
- การรู้จักสังเคราะห์ (Synthesizing)
- การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ (Criticizing)
- การรู้จักถามคำถาม (Questioning)

นอกจากนี้ ซารี มดีศรี (2523 : 64-70) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับทักษะ 4 ที่ศึกษานิเทศก์หรือผู้นิเทศควรมีดังนี้

1. ทักษะในทางเทคนิค (Technical-manargerial Skills) คือทักษะในด้านการเงินและบัญชี การจัดหา การซื้อและการจ้าง งานบริหารบุคคล ระเบียบสารบรรณ การจัดระบบงาน
2. ทักษะในการครองคน (Human-manargerial Skills) คือทักษะในการกระตุ้นหรือจูงใจให้ทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ การติดต่อประสานงาน การแสดงสภาพผู้นำ การรู้จักประนีประนอม การสร้างขวัญ
3. ทักษะในการจัดการศึกษา (Technicall-educational Skills) คือทักษะในการจัดการ เรียงการสอนให้บังเกิดผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร
4. ทักษะในการสร้างความคิด (Speculative-creative Skills) คือทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า ในลักษณะที่สามารถทำให้องค์การปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างสมบูรณ์

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2529 : 20-34) ได้แบ่งทักษะสำหรับผู้นิเทศออกเป็น 4 ทักษะคือ

1. ทักษะเชิงธุรการ ผู้นิเทศในโรงเรียนจะต้องแก่งงานจัดการทางธุรการเป็นพื้นฐานไว้ก่อน งานธุรการคือการทำทุกสิ่งให้มีความถูกต้อง รัดกุม ถูกแบบแผน มีหลักฐาน ทำแล้วมีระเบียบ เช่นจะจัดอบรม ก็ต้องรู้จักจัดพิมพ์โครงการ การบันทึกเสนออนุญาตผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้จัดดำเนินการเป็นหลักฐาน ถูกต้องเป็นไปตามขั้นตอน การแต่งตั้งคนปฏิบัติงาน ก็ต้องจัดทำคำสั่งให้ถูกต้องตามระเบียบงานสารบรรณ การทำหนังสือราชการ เชิญคนเป็นวิทยากร การแจ้งผู้เข้าอบรม การเบิกจ่ายเงิน การเขียนรายงานผล

สิ่งเหล่านี้เป็นงานธุรการ ซึ่งเป็นพื้นฐานทำให้การทำงานเกิดความรัดกุม ถูกต้อง และมีระเบียบ คนซึ่งเป็นผู้เฝ้าระวังต้องเรียนรู้ และสร้างทักษะพวกนี้ให้เกิดขึ้นในตน ถึงแม้ว่าทักษะเชิงธุรการจะไม่ใช่ว่าทักษะที่ส่งผลต่อเนื้องาน แต่ก็มีค่าสำคัญ และการเรียนรู้ทักษะนี้ก็ไม่ใช่ว่าเรื่องยากนัก ไม่ต้องใช้ความคิดมาก เพียงแต่ทำตามระเบียบ แบบแผนที่มีอยู่บ่อย ๆ ก็จะเก่งไปเอง นอกจากทักษะด้านงานหนังสือราชการตามระเบียบแล้ว ยังหมายถึงงานธุรการที่เกี่ยวกับการจัดพิมพ์ อัดสำเนา การทำเอกสาร การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ในงานธุรการ รวมทั้งความคล่องตัวที่จะรู้ในขั้นตอนการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน เช่น รู้ว่าการหาครูหรือนักเรียนไปศึกษาดูงานนอกโรงเรียนจะทำอย่างไรบ้าง การจัดอบรมจะทำอย่างไร มีงานและขั้นตอนอะไรบ้าง การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุ อุปกรณ์ของหมวดจะต้องทำอย่างไรบ้าง เป็นต้น ผู้เฝ้าระวังซึ่งมีทักษะด้านนี้จะนับว่าเป็นผู้มีความสามารถที่จะทำงานได้รัดกุม มีระเบียบแบบแผนและจะทำให้งานคล่องตัวขึ้น

#### การเสริมสร้างทักษะเชิงธุรการ

งานธุรการที่เกี่ยวกับงานนิติเทศภายในของโรงเรียน ได้แก่ งานต่อไปนี้

1. งานด้านสารบรรณ คืองานหนังสือหรือหลักฐานทางราชการ ซึ่งจะต้องทำให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผน และจัดเก็บไว้ให้เป็นระบบและสะดวก ผู้เฝ้าระวังในจะเกี่ยวข้องกับงานสารบรรณ
2. การดำเนินการเบิกจ่ายเงินและพัสดุ ผู้เฝ้าระวังในจะต้องมีความรู้และทักษะในกระบวนการของการเบิกจ่ายเงินและพัสดุตามสมควร และจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนให้คล่องและถูกต้อง เอกสารหลักฐานต่าง ๆ ต้องทำและเก็บให้รัดกุม
3. การดำเนินการตามระเบียบแบบแผนราชการ ผู้เฝ้าระวังในต้องรู้หลักการแนวปฏิบัติของระเบียบ หรือกฎหมายทางราชการและปฏิบัติตามได้ถูกต้อง และช่วยให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติตามด้วย เช่น เรื่องการลา การปฏิบัติตามระเบียบวินัยราชการ การปฏิบัติตามระเบียบวัดผล การทำตามหน้าที่ของหัวหน้าหมวดในระเบียบว่าด้วยหัวหน้าหมวด ฯลฯ ระเบียบปฏิบัติที่สำคัญควรทำสำเนาเป็นหลักฐาน เก็บไว้พิจารณาอ้างอิงในการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง
4. การจัดทำเอกสาร ผู้เฝ้าระวังในจะต้องฝึกให้ชำนาญในการจัดทำเอกสาร ซึ่งอาจจะเป็นทั้งการทำสื่อการเรียน การทำเอกสาร เผยแพร่ความรู้ รู้จักออกแบบเล่มเอกสาร

การจัดพิมพ์เขียนเล่ม ถึงแม้บางครั้งเราจะทำเองไม่เป็นนัก แต่ก็ควรมีทักษะในกระบวนการขึ้นคอนจกทำ และได้เห็นตัวอย่างรูปแบบต่าง ๆ มาเป็นแนวทางจกทำ

5. การจกรวบรวม และจกแนกสถิติข้อมูลต่าง ๆ ผู้นิเทศภายในควรมีจะได้มีสถิติข้อมูลจากการสำรวจ แบบรายงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับงานของหมวด และฝ่ายเก็บสะสมไว้และจกแนกไว้ให้เป็นระเบียบ หมวดหมู่ที่รัดกุม

6. เทคนิคการจัดการเฉพาะเรื่อง ผู้นิเทศภายในควรมีทักษะในเทคนิคเกี่ยวกับงานการจัดการในเรื่องการประสานงานติดต่อ การจกอาคารสถานที่ การดำเนินงานตามขั้นตอน หรือพิธีกรรมต่าง ๆ เช่น พิธีเปิดการอบรม เปิดนิทรรศการทักษะในการร่างคำกล่าวเปิด แนวทางการจัดนิทรรศการ เป็นต้น

#### แนวทางการเสริมสร้างทักษะเชิงธุรการ

1. การศึกษาหาความรู้ในเรื่อง ระเบียบ แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ และนำเอามาใช้อย่างจริงจัง

2. การดำเนินการจกทำอย่างต่อเนือง สม่าเสมอ เช่นการใช้แบบฟอร์มที่จกทำอยู่เสมอ การเก็บเอกสารต่าง ๆ ก็ทำให้เป็นระบบ ระเบียบอยู่ตลอดเวลาจะช่วยเสริมสร้างทักษะในด้านนี้เพิ่มอยู่เรื่อย ๆ

3. การประชุมหาหรือวางแนวทางจกทำ และแก้ปัญหาให้เกิดความสะดวกและปรับปรุงให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ในหมู่ผู้ร่วมงาน

4. การได้ดูแบบแผนต่าง ๆ ที่ผู้อื่นทำไว้ หรือแบบมาตรฐานที่กำหนดจะทำให้ได้แนวทางการปฏิบัติเพิ่มขึ้น เช่นการทำแบบฟอร์ม การร่างหนังสือ

5. ทักษะในการจัดการต่าง ๆ จะได้จากการทำบ่อย ๆ และศึกษาจากงานที่ผู้อื่นทำไว้ เช่นดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ของการจกอบรม การทำเอกสาร การจัดนิทรรศการ

2. ทักษะเชิงวิชาการ ได้แก่ความเก่ง ความสามารถในเรื่องที่จะให้ครูจัดการเรียนการสอนหรือนักเรียนได้รับการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร ผู้นิเทศจึงต้องมีความสามารถที่จะจัดการในเรื่องของหลักสูตร คู่มือครู แผนการสอน แบบเรียน อุปกรณ์เครื่องมือ และสื่อการเรียนการสอน รวมทั้งเรื่องของเนื้อหาวิชา และการประเมิน ผู้มีทักษะจะต้องเป็นผู้ที่

- มีความรอบรู้และความ เข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงซึ่งในเรื่องนี้
- จัดดำเนินการในเรื่องเหล่านี้ได้คล่องตัวและถูกต้อง

ดังนั้น ผู้มีเทศภายในโรงเรียนจึงต้อง เรียนรู้และฝึกฝน เรื่องเหล่านี้ให้มาก เพราะ เป็นเรื่องงานนิเทศ โดยตรง ผู้มีเทศจะต้องมีความสามารถในวงกว้างและครอบคลุม งานวิชาการดังกล่าวแล้ว

#### การเสริมสร้างทักษะเชิงวิชาการ

การนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนให้ได้ผลดี ผู้มีเทศภายในโรงเรียนเอง จะต้อง "เป็นคน เก่งทางวิชาการ" คือ การมีความรู้และทักษะสูง ในการปฏิบัติงานด้าน วิชาการในหลาย ๆ ด้านคือ

##### 1. ทักษะในด้านหลักสูตร

ได้แก่ความสามารถในการ เข้าใจหลักการและกระบวนการของหลักสูตรอย่าง แจ่มชัด และสามารถดำเนินงานทุกขั้นตอนได้อย่างคล่องตัว ขั้นตอนต่าง ๆ ในหลักสูตรคือ

- 1) ความแม่นยำตรงในเนื้อหาสาระของหลักสูตร คือการยึด จุดหมาย หลักการ โครงสร้าง หลักเกณฑ์การใช้หลักสูตร รวมทั้งจุดประสงค์และคำอธิบายรายวิชาที่ตนเองเกี่ยวข้อง ตลอดจนคู่มือ เอกสารหลักสูตรต่าง ๆ
- 2) การจัดแผนการเรียน คือสามารถมองเห็นแนวทางการจัดและจุดหมาย ของการจัดแผนการเรียนในลักษณะต่าง ๆ
- 3) การจัดตารางสอน คือสามารถจัดได้เหมาะสม ถูกต้อง
- 4) การทำแผนการสอน หรือเตรียมการสอนที่มีประสิทธิภาพ
- 5) ความรอบรู้และความสามารถในวิธีสอน หลาย ๆ วิธีและสอนอย่าง ได้ผลดี รวมทั้งการใช้วิธีการที่ทันสมัย
- 6) การสร้างและใช้อุปกรณ์การสอน สื่อการเรียน และเทคโนโลยีอย่าง ได้ผล รวมทั้งการเลือกใช้อย่างเหมาะสม
- 7) ความสามารถในการดำเนินการทางด้านวัดผล ประเมินผล การเรียน การสอน

## 2. ทักษะในด้านเนื้อหาวิชา

คือความสามารถที่รอบรู้และเชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชาที่รับผิดชอบ เช่นหัวหน้าหมวดคณิตศาสตร์ ก็ต้องรู้ในเนื้อหาวิชาที่จะใช้ในการเรียนการสอน คือเนื้อหาสาระวิชาคณิตศาสตร์ โดยมีความรู้ที่ลึกซึ้ง แน่นยำ สามารถที่ตอบปัญหาต่างๆที่ออกในเรื่องนี้ได้อย่างคล่องตัว

## 3. ทักษะในวิธีการเชิงวิชาการ

คือความสามารถที่จะศึกษา ค้นคว้า ความรู้และฝึกความสามารถทางวิชาการให้สูงขึ้น ได้แก่

- การรู้จักค้นคว้าจากการอ่าน การฟัง หรือการหาประสบการณ์จากแหล่งวิชาการต่าง ๆ
- การมีทักษะหรือความคิดขั้นคอนแบบวิทยาศาสตร์ คือให้เหตุผลในการศึกษาหาความรู้ ที่สำคัญคือทักษะในการวิจัย
- การมีทักษะในการแสดงออกทางวิชาการ เช่นการรู้จักอธิบายให้ความแจ่มแจ้ง การอภิปราย การปฏิบัติในด้านการเขียน การแสดงผลงานทางวิชาการ

### แนวทางเสริมสร้างทักษะเชิงวิชาการ

- 1) ศึกษาค้นคว้า เขียนเรื่องราว บทความเพื่อเผยแพร่แก่บุคคลในสายงานหรือทำ เป็นสื่อการเรียนแก่นักเรียนอยู่ เสมอ
- 2) ทดลองใช้แนวความคิดใหม่ ๆ ทั้งที่คิดเองหรือที่มีผู้อื่นคิดไว้แล้ว ให้เป็นผลในเชิงปฏิบัติ รวมทั้งการทดลองนวัตกรรมต่าง ๆ อยู่ เสมอ
- 3) ทำการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลในการหาข้อสรุปในหลักวิชาอยู่ เสมอ
- 4) มีการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดหรือได้แสดงความคิดเห็น ในเชิงวิชาการกันอยู่ เสมอ
- 5) มีการติดตามงานด้านวิชาการที่ปฏิบัติอยู่อย่าง เอาจริง เอาจังจน เห็นผล และมีการประเมินผลอยู่ เสมอ

3. ทักษะเชิงมนุษย คือความสามารถที่ผู้ใด เทศจะทำตนเองให้ เป็นคนดีคนน่า นับถือ ศรัทธา คนที่บุคลิกภาพส่วนตัวดี และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ

จงใจคนให้ทำงานได้ผล มีมนุษยสัมพันธ์ การทำงานกลุ่ม หรือสามารถทำให้คนใช้ศักยภาพการทำงานจนเกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งทำบรรยากาศของการทำงานร่วมกันของบุคคลในหน่วยงาน เป็นไปในทางที่น่าชื่นชมยินดี คนร่วมมือร่วมใจกันทำงานดี เราอาจจำแนก เป็น

- ทักษะในการ เป็นผู้นำ
- ทักษะ ในด้านมนุษยสัมพันธ์
- ทักษะในการ จูงใจ
- ทักษะในการ ทำงานกลุ่ม
- ทักษะในการ สื่อข้อความ

ผู้มี ทักษะที่มีทักษะ เชิงมนุษยจะ สามารถ ในการ นำบุคลากรผู้รับ การนิเทศให้ทำงาน ได้ผล และบรรยากาศการทำงานหรือกระบวนการทำงานก็ เป็นไปในทางบวกน่ายินดี และร่วมมือร่วมใจกัน ทักษะในด้านนี้ นับว่าสำคัญมาก และฝึกฝนสร้างสรร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งในด้านความรู้ลึกจิตใจและบุคลิกภาพต้องเกิดแนวการปรับตัวและปรับพฤติกรรม ให้ได้ผล ซึ่งยากกว่าการเรียนรู้ในทักษะทางเทคนิค เชิงธุรกิจ และวิชาการที่ได้กล่าวมาแล้ว

#### การเสริมสร้างทักษะเชิงมนุษย

ทักษะเชิงมนุษย เป็นทักษะที่มีความสำคัญต่อการนิเทศมาก เพราะทักษะในด้านนี้ จะทำให้ผู้นิเทศทำงานร่วมกับครูอาจารย์ในโรงเรียน ได้ เป็นอย่างดี เป็นคนน่านับถือ สามารถจูงใจคนให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด ทักษะใน ด้านนี้ได้แก่

#### 1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์ เป็นคำที่มีผู้เขียนหลายท่าน ได้ให้ความหมายไว้ดังตัวอย่างเช่น

- เป็นวิธีการจูงใจ และเอาใจคน ให้เกิดการยอมรับ สรรพ และกระทำตาม ด้วยความสมัครใจ
- เป็นการติดต่อเกี่ยวข้องกับระหว่างมนุษยด้วยกัน เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี มีความพอใจเกิดความรักใคร่
- เป็นความสามารถของบุคคลที่จะถ่ายทอดความรู้สึก หรือความคิดไปยังผู้อื่นได้ ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกัน และไปสู่จุดหมาย เดียวกัน



### แนวในการสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

ทักษะในด้านนี้สามารถสร้างให้เกิดขึ้นกับตัวผู้ฝึกเทศได้ เพราะสิ่งเหล่านี้จะมีส่วนที่ทำให้การฝึกเทศเป็นไปตามจุดหมายที่ต้องการ ผู้ฝึกเทศส่วนใหญ่ นอกจากจะต้องมีความรู้ดีแล้วยังจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วย ผู้ฝึกเทศจะสร้างทักษะให้เกิดขึ้นได้โดยอาศัยหลักการดังนี้

1. มีความจริงใจและตั้งใจในการทำงานร่วมกัน
  2. มีความอดทน มั่นคงในอารมณ์
  3. เห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน
  4. ให้เกียรติยกย่อง ชมเชยผู้อื่น
  5. สุภาพและปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบุคคลต่าง ๆ
  6. ระมัดระวังเกี่ยวกับการวิจารณ์ผู้อื่น และวิจารณ์ให้เป็นไปอย่างยุติธรรม
  7. เป็นนักฟังและนักพูดที่ดี
  8. มีไมตรีกับทุกคน
  9. มีความจำดี
  10. มีธรรมะในใจ
2. ทักษะเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม

ความสามารถในการทำงานร่วมกัน เป็นกลุ่มโดยมีเจตคติและวัตถุประสงค์ร่วมกันจะทำให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ฝึกเทศภายในสามารถนำกระบวนการกลุ่มไปใช้ในการฝึกเทศได้โดยชักจูงหรือโน้มน้าวครูในโรงเรียนให้สามารถทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เพราะกลุ่มจะเป็นที่รวมของประสบการณ์และเทคนิควิธีต่าง ๆ ในการที่จะพัฒนาการเรียนการสอน นอกจากนี้กลุ่มยังมีผลทำให้แต่ละคนมีความ เอื้อเฟื้อสามัคคีและพอใจในผลงานร่วมกันเป็นอย่างดี

### 3. ทักษะในการเป็นผู้นำ

ผู้นำ หมายถึงผู้ที่สามารถจูงใจผู้อื่นให้ดำเนินการตามจุดมุ่งหมายที่ตนต้องการได้

ผู้นำ มีหลายประเภท มีทั้งประเภทที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่อยู่ใต้มงคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และประเภทที่ใช้อำนาจบังคับบัญชาให้ผู้ร่วมงาน

ต้องปฏิบัติตามหน้าที่ในโรงเรียนของเราจะมีผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวด หัวหน้างานทำหน้าที่เป็นผู้นำของโรงเรียนตามระเบียบของทางราชการ ขณะเดียวกันถ้าบุคคลเหล่านี้มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถจูงใจให้ครู-อาจารย์ในโรงเรียนปฏิบัติตามตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ก็จะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำทั้งทางด้านราชการและความสามารถในหน้าที่การงาน

บุคคลต่าง ๆ ในโรงเรียนตั้งที่กล่าวมาแล้ว เป็นผู้ที่ทำหน้าที่นี้เทศภายในโรงเรียนของคุณ ช่วยแนะแนวทางการดำเนินงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอน และหลักสูตร ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่เหล่านี้จะต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำควบคู่กันไปด้วย และทักษะการเป็นผู้นำที่สามารถสร้างเสริมให้เกิดขึ้นในตัวได้

#### 4. ทักษะในการจูงใจและ เปลี่ยนแปลง เจตคติของบุคคล

ผู้เทศจะต้องเป็นผู้ที่สามารถทำให้ผู้รับการนิเทศทำงานตามแนวทางที่ผู้เทศมุ่งหวังไว้ให้เป็นไปอย่างเต็มศักยภาพที่เขา มีอยู่ หรือให้เขาใช้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวอย่างเต็มที่ ไม่ทำงานอย่างเฉื่อยชา ไม่ทอดทิ้ง ทำงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจ

การทำให้บุคคลากรใช้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ คือการจูงใจคน และการทำให้บุคคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และพร้อมที่จะทำสิ่งนั้นด้วยความเต็มใจ ก็คือการเปลี่ยนแปลงหรือก่อรูป เจตคติที่ดีในสิ่งนั้น ให้เกิดขึ้น

#### 5. ทักษะในการสื่อข้อความ

การทำความเข้าใจหรือการทำงานต่าง ๆ จะประสบผลสำเร็จและเข้าใจตรงกันทั้งด้านเนื้อหาและวิธีการนั้น ผู้เทศจะต้องอาศัยทักษะการสื่อข้อความ เป็นสำคัญ การนิเทศใด ๆ ถ้าผู้เทศขาดทักษะในการสื่อข้อความผลของการนิเทศนั้นก็ไปไม่ถึงจุดหมายได้ยาก ดังนั้น ผู้เทศจะต้องเข้าใจและเลือกใช้การสื่อข้อความที่ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ในโรงเรียน

#### ลักษณะของการสื่อข้อความ

ผู้เทศจะทำให้ผู้รับการนิเทศ เข้าใจและสามารถปฏิบัติตามคำแนะนำหรือวิธีการได้หลายอย่าง ดังนี้

1. การใช้คำพูด
2. การใช้ภาษาเขียนและสัญลักษณ์
3. การใช้เสียง
4. การใช้ท่าทางประกอบ
5. การใช้สื่อมวลชน

4. ทักษะเชิงบริหาร คือความสามารถที่จะดำเนินการในหน่วยงานของคุณ ในลักษณะที่มองกว้าง ครอบคลุม และมีระบบ คือความสามารถที่จะจัดระบบหน่วยงาน ผู้มีเทศรับผิดชอบมีเทศอยู่นั้น ให้ดี คำเนิงานของหน่วยงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น หัวหน้าหมวด บริหารหมวดของคุณให้ได้ดี ทักษะเชิงบริหาร ประกอบด้วยความสามารถในด้านต่าง ๆ คือ

- ความสามารถในการวางแผน มองภาพรวมของงานที่จะปฏิบัติล่วงหน้า อย่างมีระบบ รัดกุม
- ความสามารถในการจัดองค์การ คือสามารถจัดสายปฏิบัติงานในหน่วยงานของคุณได้เหมาะสม จัดคนเข้าทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดแบ่งงาน กำหนดหน้าที่ความสั้พันธ์ในงานต่าง ๆ เป็นไปได้ดี
- ความสามารถในการประสานงาน และอำนวยการ คือการจัดให้คนในองค์การดำเนินงานตามที่และแผนงานอย่างได้ผล
- ความสามารถในการประเมินคิดตามผลงานของหน่วยงานว่า เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และแผนงานหรือไม่เพียงใด

ผู้มีเทศซึ่งมีทักษะในด้านนี้จะสามารถทำให้หน่วยงานและองค์การที่ตนเองเป็นผู้มีเทศนั้นทำงานได้ดี และทำให้มองภาพการทำงานที่มีระบบ เห็นงานครอบคลุมและคำเนิงานอย่างมีหลักการได้ผลชัดเจน

#### การเสริมสร้างทักษะเชิงบริหาร

ทักษะเชิงบริหารคือความสามารถหรือความ เก่งของผู้มีเทศ ในเรื่องความคิด ในการทำงานที่มองภาพอย่างมีระบบ วางแนวคำเนิงานที่ครอบคลุมงาน มีการเชื่อมประสานงานอย่างรัดกุม

ลักษณะของผู้มีทักษะในการบริหารนั้น จะเห็นได้จากความสามารถหรือมีทักษะ เฉพาะเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ทักษะในการวางแผน คือมีความชำนาญหรือความถึกเป็นอัตโนมัติว่า จะทำอะไรต้องเตรียมการล่วงหน้า และมองภาพข้างหน้าให้ชัดเจน จึงทำตามระบบแผนงานอย่างมีขั้นตอนที่เหมาะสม เอาจริงเอาจัง ไม่เป็นลักษณะของคนชอบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่เป็นคนชอบ เตรียมพร้อมล่วงหน้า

ความคิดในการวางแผน อยู่ที่การมองวิธีการปฏิบัติในวงกว้างที่มีหลาย ๆ "ทางเลือก" และเลือก "ทางเลือก" ที่เหมาะสมเป็นทางเลือกที่ใช้ทรัพยากรดำเนินการให้ได้ผลสูงสุด ในความจำกัดที่มีอยู่ การคิด เช่นนี้ถือว่าได้คิดอย่างรอบคอบและมีระบบ

2. ทักษะในการจัดองค์การและบุคลากร ผู้ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้มีเทศภายในโรงเรียน เป็นผู้ที่มิใช่ลักษณะของคนที่เป็นหัวหน้างานหรือหัวหน้าโครงการ ซึ่งในงานหรือโครงการต่าง ๆ จะต้องแบ่งงาน จัดสายงาน จัดคนเข้าทำงาน กำหนดหน้าที่ มอบหมายงาน ให้การดำเนินงานได้ผล ความสามารถในเรื่องเหล่านี้คือ ทักษะในการจัดองค์การ เช่นในหมวดวิชาหนึ่ง ๆ ต้องถือว่าเป็นองค์การย่อยขององค์การหนึ่งในโรงเรียน จะต้องมีการจัดสายงาน จัดคนให้ทำหน้าที่ต่าง ๆ ให้ชัดเจน จัดสายงานในการประสานงาน และควบคุมดูแลให้เหมาะสม ดังนั้น ในหมวดวิชาหนึ่ง ๆ ควรจัดว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำในหมวด เช่น งานเก็บอุปกรณ์ งานประสานทำเครื่องมือวัดงานเก็บคู่มือครู แบบเรียน งานด้านธุรการ ที่สวดการเงินของหมวด งานประสานงานกับหมวดอื่น ๆ ฯลฯ การแจกแจงงานเหล่านี้ขึ้นกับทุกคนในหมวดจะช่วยกันคิด และกำหนดให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำอยู่ในหมวด เมื่อรู้ว่ามีงานอะไรแล้ว ก็อาจจะทำภาพสายประสานกันในงานต่าง ๆ เหล่านั้น จากหัวหน้าหมวดลงไป และพิจารณาจัดคนในหมวดลงไปช่วยปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้เหมาะสม หัวหน้าหมวดที่วางสายงานแบ่งงานได้ผลดี เช่นนี้จะนับว่ามีทักษะในการจัดองค์การ ซึ่งเป็นทักษะของการนิเทศอย่างหนึ่ง

การจัดองค์การนอกจากทำในหน่วยงานแล้ว ยังต้องทำในโครงการด้วย กล่าวคือเมื่อมีโครงการที่ต้องปฏิบัติของหมวด หัวหน้าหมวด อาจต้องพิจารณางานที่จะต้องทำของโครงการนั้นว่ามีงานอะไรบ้าง แบ่งสายงานออกไป และจัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมในโครงการนั้น ก็เป็นเรื่องของการจัดองค์การในโครงการนั้น

ผู้มีเทศภายในจึงต้องมองงานในลักษณะขององค์การ และสามารถวิเคราะห์ และจัดองค์การ จัดบุคลากรได้อย่างอัตโนมัติ

3. ทักษะในการอำนวยความสะดวก คือความสามารถในการมอบหมายงาน ตัดสินใจ สิ่งการ ประสานงาน และการใช้ทักษะเชิงมนุษยศาสตร์ดำเนินงานองค์การให้ได้ผล นั่นคือผู้มีเทศ จะต้องนำกลุ่มหรือนำทีม ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือทำงานมีระบบ ราบรื่น ทุกคนใช้ ศักยภาพเต็มที่และได้ผลงาน เป็นไปตามจุดประสงค์ เป้าหมายที่วางไว้ครบถ้วน

การมีทักษะในการอำนวยความสะดวกนั้น ผู้มีเทศซึ่งมีลักษณะหัวหน้างาน ต้องพยายาม ทำงานเป็นทีม คือทำให้ทุกคนที่ร่วมงานมีความรับผิดชอบในหน่วยงานส่วนรวม ทำไปโดย ประสานสอดคล้องกัน การทำงานในระบบกลุ่มสร้างคุณภาพงาน (Q.C.C.) จะช่วยให้การ อำนวยความสะดวก เป็นไปอย่างได้ผล คือพยายามทำให้กลุ่มช่วยกันวิเคราะห์ปัญหา หาแนวทาง แก้ปัญหา และดำเนินการสร้างคุณภาพของงานให้สูงขึ้น โดยอาศัยหลังกลุ่มเป็นสำคัญ ดังนั้น การอำนวยความสะดวกหรือบริหารงานจึงควร เป็นลักษณะการกระจายงาน ไปให้แก่คนในกลุ่ม แต่มีการประสานงานและกระตุ้น ให้มีความร่วมมือช่วยเหลือและรับผิดชอบในกลุ่มอยู่เสมอ และการตัดสินใจปฏิบัติงานก็ทั้งความคิดของกลุ่ม และใช้ข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจ

4. ทักษะในการควบคุมประเมินงาน คือความสามารถในการติดตามและ ประเมินผลงานที่ปฏิบัติให้มีความต่อเนื่อง และได้ผลอยู่ตลอดเวลา ผู้มีเทศจะต้องทำให้ งานดำเนินไปตามขั้นตอน และมุ่งไปสู่ผลตามที่ได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ให้ได้ จึงต้องมีการ จัดระบบการติดตามประเมินผลการแก้ไขปรับปรุง และการจัดทำรายงานผลอยู่เสมอ และ เอาจริงเอาจัง ไม่ทำงานแล้วปล่อยทิ้ง แต่ต้องตามจนให้สำเร็จและดูแลแก้ไขระหว่าง ดำเนินการ และประเมินให้รู้ว่าได้ผลเพียงใด เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการแล้ว ผู้มีทักษะ ในการควบคุมและประเมินงานจะต้องมีความสามารถในการสร้างเครื่องมือ หรือหาวิธี ที่เหมาะสมในการวัดและประเมินการปฏิบัติ และผลที่ได้และต้องมีความสามารถในการ บันทึก รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล หรือผลงานที่ได้ด้วย

แนวทางในการเสริมสร้างทักษะเชิงบริหาร

จะต้องฝึกในการบริหารให้มีลักษณะดังนี้

1. เมื่อจะทำงานอะไรต้องวางแผนก่อน และการวางแผนหรือดำเนินการตามแผนต้องมีขั้นตอน จุดสำคัญคือคิดถึง "ทางเลือก" หลาย ๆ ทาง และคิดถึง "ความคุ้มค่า" ในการใช้ทรัพยากรกับผลที่คาดว่าจะได้จนเป็นนิสัย
2. เมื่อเริ่มทำงานต้องจำแนกงาน แบ่งงาน จัดคนรับผิดชอบ และการประสานในสายงานให้มีหลักการ และเป็นระบบที่ด้อยสุดเวลา
3. ทำงานในระบบกลุ่ม จูงใจให้คนทำงาน ประสานงานให้งานคล่องตัว เข้าใจกัน ดำเนินงานในรูปแบบงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจควรให้กลุ่มมีส่วนร่วมและมีข้อมูลเพียงพอ
4. มีการติดตามประเมินงานอย่างชัดเจนต่อเรื่องโดยใช้เทคนิคต่าง ๆ

จากทฤษฎีหรือแนวคิดเกี่ยวกับทักษะในการนิเทศการศึกษาทสรุปได้ว่า ผู้นิเทศหรือศึกษานิเทศก์ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ จนประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญ ๆ ดังนี้ ทักษะด้านเทคนิค ผู้นิเทศจะต้องมีความรู้ความเข้าใจลึกซึ้งในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง และมีความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อแนะนำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องใช้สิ่งเหล่านั้นได้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านนี้ผู้นิเทศจำเป็นต้องมีมากกว่าด้านอื่น ๆ เพราะเป็นความสามารถในการเข้ากับคน ต้องรู้จักจะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างไร จะมียุทธวิธีการกระตุ้นหรือจูงใจให้คนทำงานตามหน้าที่ได้อย่างไร และจะต้องเข้าใจหลักหรือทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ ทักษะด้านคตินิยมหรือในด้านการสร้างความคิด ผู้นิเทศจะต้องมีความสามารถในการบริหารงาน จัดการสิ่งการให้ครูทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของหน่วยงานได้

#### การนิเทศแบบคลินิก (Clinical Supervision)

การนิเทศเป็นการดำเนินงานร่วมกันระหว่างผู้ให้การนิเทศกับผู้รับการนิเทศโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับการนิเทศในทางที่ดีขึ้น ซึ่งจะทำให้ผลงานของผู้รับการนิเทศมีคุณภาพสูงขึ้น อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการนิเทศการศึกษา

สำหรับวิธีการนิเทศงานการศึกษานั้น น่าจะได้นำเอาเทคนิควิธีการที่ได้รับการพัฒนาและพิสูจน์มาแล้วว่าได้ผลดี เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานได้โดยง่าย ในทางกลับกันหากผู้นิเทศไม่เข้าใจเทคนิควิธีการทำงานที่ถูกต้อง

ก็อาจจะทำให้การบรรลุเป้าหมาย เป็นไปได้อากและอาจจะก่อให้เกิดความรู้สึก หรือมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการนิเทศอีกด้วย

การนิเทศการศึกษาอัน เป็นที่ยอมรับกัน ในปัจจุบันจะมีลักษณะที่สำคัญดังนี้คือ

(1) ยึดหลักการประชาธิปไตยในการทำงาน การนิเทศจะประสบความสำเร็จได้โดยง่ายถ้าหากผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ได้ให้ความสำคัญและให้การยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

(2) คำเนิการอย่าง เป็นระบบและยึดกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ในการทำงานที่ได้ผลจำเป็นจะต้องดำเนินการอย่าง เป็นขั้นตอนมีความต่อเนื่อง และ ใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ในการแก้ปัญหา

(3) ให้ความสำคัญแก่ความเป็นมนุษย์ การนิเทศที่ยอมรับกัน ในสมัยใหม่จะให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงาน มีความเห็นอกเห็นใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

โดยหลักการดังกล่าวมานี้ นักวิชาการทางการนิเทศการศึกษาจึงได้พยายามพัฒนาเทคนิควิธีการนิเทศที่มีความสอดคล้องกับหลักการดังกล่าว สำหรับเทคนิคกระบวนการนิเทศ ที่ได้รับความนิยมอย่างมากรุ่นก็ได้แก่ การนิเทศโดยยึดจุดประสงค์ (Supervision-by-Objectives) และการนิเทศแบบคลินิก (Clinical Supervision) (สงัด อุทรานันท์ 2530 : 178-179)

#### 1. การนิเทศโดยยึดจุดประสงค์ (Supervision-by-Objectives)

การนิเทศโดยยึดจุดประสงค์ เป็นกระบวนการนิเทศที่มุ่ง เน้นการปฏิบัติงาน ให้บรรลุจุดประสงค์ที่ได้กำหนดไว้โดยใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ในการแก้ปัญหาและยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน เทคนิคการนิเทศแบบนี้สามารถใช้ได้กับการนิเทศงานนิเทศการศึกษาโดยทั่วไปและการนิเทศการเรียนการสอน

##### 1.1 กระบวนการนิเทศโดยยึดจุดประสงค์

การนิเทศโดยยึดจุดประสงค์มีแนวทางในการดำเนินงานดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ก่อนที่จะมีการนิเทศ เพื่อ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในรูปแบบใหม่ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศจะต้องกำ เนิดการวิเคราะห์สภาพพฤติกรรมหรือปรากฏการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ว่าเป็นอย่างไร มีสิ่งใดที่เป็นปัญหาซึ่งจะต้องแก้ไขหรือมีสิ่งใดที่ต้องการจะทำให้ดีขึ้น หลังจากวิเคราะห์ข้อมูลเรียบร้อยแล้วก็ดำเนินการจัดอันดับความสำคัญก่อนหลังหรือกำหนดปัญหาและความต้องการที่จะต้องทำการแก้ไขปรับปรุงต่อไป

ขั้นที่ 2 กำหนดจุดประสงค์ในการปฏิบัติงาน หลังจากที่ได้กำหนดสภาพปัญหาและความต้องการซึ่งจะต้องแก้ไขปรับปรุงแล้ว ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศจะต้องร่วมกันกำหนดจุดประสงค์ในการปฏิบัติงาน โดยคิดว่าหลังจากการปฏิบัติงานโดยผ่านกระบวนการนิเทศเสร็จสิ้นลงไปแล้ว ผลงานและพฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นควรจะเป็นอย่างไร หรือมีคุณภาพขนาดไหน การร่วมกันกำหนดจุดประสงค์ในการทำงานจะช่วยให้การปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผลได้โดยง่าย ทั้งนี้ เพราะการกำหนดจุดประสงค์ในการทำงานจะตั้งอยู่บนรากฐานของความเป็นจริง และสามารถทำได้ นอกจากนี้การร่วมกันกำหนดจุดประสงค์ในการทำงานยังจะสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกันอีกด้วย

ขั้นที่ 3 กำหนดวิธีการปฏิบัติงาน หลังจากได้กำหนดจุดประสงค์เป็นที่แน่ชัดแล้วทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศก็จะวางแผนในการปฏิบัติงานร่วมกัน ในขั้นตอนนี้จะต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และงานที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศซึ่งจะต้องทำให้ชัดเจนพร้อมกับกำหนดเวลาในการปฏิบัติงานให้เป็นที่น่าพอใจ

ขั้นที่ 4 ลงมือปฏิบัติงาน เมื่อกำหนดบทบาทหน้าที่รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้วก็จะ เป็นขั้นตอนของการลงมือปฏิบัติงาน ในขั้นตอนนี้ผู้รับการนิเทศจะปฏิบัติงานตามที่ได้ตกลงร่วมกันโดยมีผู้ให้การนิเทศ เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือแนะนำและให้การปรึกษาเพื่อให้ผู้รับการนิเทศสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ขั้นตอนนี้จะมีกิจกรรมการนิเทศหลายชนิด เช่น การประชุมปรึกษาหารือ การวางแผนปฏิบัติงานในแต่ละครั้ง การเข้าไปสังเกตการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ขั้นที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน หลังจากที่ยุ้มนิเทศได้ปฏิบัติงาน โดยได้รับความช่วยเหลือจากผู้นิเทศตามกำหนดเวลาและสิ้นสุดโครงการแล้ว ก็จะดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อดูว่าการปฏิบัติงานนิเทศได้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถหรือ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและได้ผลงานตามที่ตั้งจุดประสงค์ไว้เพียงใด



ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการกำหนดจุดประสงค์ของการนิเทศในลำดับต่อไปอีก

## 2. การนิเทศแบบคลินิก (Clinical Supervision)

การนิเทศแบบคลินิกเป็นกระบวนการสำหรับการนิเทศการสอนภายในห้องเรียน ซึ่งถือว่าห้องเรียนเป็นห้องคลินิกสำหรับการวิเคราะห์จุดอ่อนในการดำเนินการสอนของครู การนิเทศแบบคลินิกตั้งอยู่บนความเชื่อหรือข้อสมมุติ (Assumption) ที่ว่าสถานการณ์การเรียนการสอนจะประกอบด้วยเหตุการณ์ซึ่งสามารถสังเกตและวิเคราะห์ได้

โลเวลล์ และ วิลส์ (Lovell and Wiles อ้างถึงใน สัจจ อุตราพันธ์ 2530 : 182) ได้ยอมรับว่าการนิเทศแบบคลินิกเป็นวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับการนิเทศการสอน เพื่อก่อให้เกิดการสนับสนุนการทำงาน การให้คำปรึกษาและการพัฒนาคุณภาพของครูให้ดีขึ้นไม่ว่าจะเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม

### ความหมายของการนิเทศแบบคลินิก

มีนักการศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิทั้งไทยและต่างประเทศให้ทัศนะและแนวคิดของการนิเทศแบบคลินิกไว้ต่าง ๆ ดังนี้คือ

สัจจ อุตราพันธ์ (2525 ; 62-64) กล่าวถึงการนิเทศแบบคลินิกว่า เป็นกระบวนการสำหรับการสังเกตภายในห้องเรียน ซึ่งถือว่าเป็นห้องคลินิก การนิเทศแบบคลินิกตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่า การสอนจะสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยการใช้กระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed-back) เกี่ยวกับการสอนของครูคนนั้น ๆ

นิพนธ์ ไทยหาณิช (2527 ; 4) ให้ทัศนะว่า การนิเทศแบบคลินิกนั้นต้องมีลักษณะและวิวัฒนาการเป็นประชาธิปไตยมากกว่าการใช้อำนาจ จะต้องมีลักษณะจุดศูนย์กลางรวมอยู่ที่ตัวครู (Teacher-Centered) มากกว่าจุดศูนย์กลางอยู่ที่ตัวผู้นิเทศ (Supervisor - Centered)

โคแกน (Cogan อ้างถึงใน นิพนธ์ ไทยหาณิช 2527 ; 27) ให้ความหมายเอาไว้ว่า เป็นหลักการเหตุผลและแนวปฏิบัติที่ออกแบบไว้สำหรับปรับปรุงสมรรถภาพการสอนของครูในชั้นเรียน

โกลด์แฮมเมอร์ แอนเดอร์สัน และ คราจิวิสกี้ (Goldhammer Anderson and Krajewski อ้างถึงใน นิพนธ์ ไทยทานิช, 2527 : 27-28) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนิเทศแบบคลินิก หมายถึง จะต้องมีส่วนร่วมอย่างจริงจังโดยตรง (Face - to - Face relationship) ระหว่างครูกับผู้นิเทศ เพื่อให้เกิดความเชื่อถือซึ่งกันและกันด้วยวิธีการสร้างจุดมุ่งหมายและจุดประสงค์ร่วมกันโดยอาศัยการทำงานร่วมกันอย่างนักวิชาชีพ เพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ทางวิชาชีพการสอนอย่างลึกซึ้งซึ่งร่วมกันและทั้งสองฝ่ายสามารถที่จะรักษาเอาไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเอง ที่จะเพิ่มพูนความเป็นอิสระในการแสดงออกซึ่งความคิด เห็นและความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับวิธีการของการนิเทศที่จะนำมาปฏิบัติให้เกิดผลที่ดีที่สุดต่อการปรับปรุงการสอน

เซอร์จิโอแวนนี และ สตาร์เรทท์ (Sergiovanni and Starratt 1979 : 305) ได้ให้นิยามของการนิเทศแบบคลินิกไว้ว่า หมายถึงการที่ครูและผู้นิเทศได้เผชิญหน้าซึ่งกันและกัน (Face - to - Face - encounters) เกี่ยวกับเรื่องการสอนในชั้นเรียน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาวิชาชีพและปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น

จากแนวความคิดและความหมายของการนิเทศแบบคลินิکتั้งกล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่าการนิเทศแบบคลินิคนั้น หมายถึงกระบวนการสำหรับการสังเกตการสอนที่มีการดำเนินงานอย่างระบบ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการเรียนการสอนและพัฒนาวิชาชีพการสอนของครูด้วยหลักการที่ครูและผู้นิเทศวางแผนการสอน สังเกตการสอนและให้ข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับพฤติกรรมการเรียนการสอนร่วมกัน ในการดำเนินงานนั้นครูกับผู้นิเทศจะร่วมกันสร้างความสัมพันธ์ ความเชื่อมั่น ความจริงใจ และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีลักษณะเป็นประชาธิปไตย และจุดศูนย์กลางอยู่ที่ตัวครู (teacher-centered) ในขณะที่เดียวกันก็ส่งเสริมและพัฒนาทักษะของครูให้สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมการสอนและปรับปรุงการเรียนการสอนด้วยตนเองได้

#### จุดมุ่งหมายของการนิเทศแบบคลินิก

จุดมุ่งหมายสำคัญของการนิเทศแบบคลินิก คือการช่วยพัฒนาและปรับปรุงการสอนของครูในห้องเรียนให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น เพื่อที่จะช่วยให้นักเรียนได้มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ที่สูงขึ้น ดังนั้นการนิเทศแบบคลินิศจึงเป็น เครื่องมือที่สำคัญสำหรับส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพการสอนของครู

แอกคีสันและแกลล์ (Acheson and Gall อ้างถึงใน นิเทศ ไทยหาภิษ, 2527 : 33-35) ได้สรุปจุดมุ่งหมายของการนิเทศแบบคลินิกออกมาได้ดังนี้

1. เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีความ เด่นชัดจำเพาะเจาะจง (Objective Feedback) อย่างกระตั้นทันที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการสอนต่อตัวครู
2. เป็นการวินิจฉัยและแก้ไขของกระบวนการสอน ผู้นิเทศคลินิกจะใช้เทคนิคของการประชุมปรึกษาหารือและข้อมูลหลักฐานที่ได้จากการสังเกตการสอน เพื่อที่จะชี้แนะ เจาะจงลงไปว่า พฤติกรรมการสอนของครูนั้นมีความคลาดเคลื่อนไปอย่างไรในระหว่างที่สอน
3. เป็นวิธีการที่ให้ความช่วยเหลือครูได้พัฒนาทักษะในการใช้ยุทธศาสตร์การสอน
4. ช่วยให้ครูได้พัฒนาทัศนคติในทางกึ่งามและเต็ม ใจอย่างยิ่งที่จะศึกษาค้นคว้าอย่าง ต่อเนื่องเสมอไปในเรื่องการพัฒนาวิชาชีพในการสอน
5. เป็นการช่วยให้ผู้นิเทศคลินิกได้พัฒนาตัวเองอย่างจริงจัง เพื่อเป็นแบบฉบับ ให้กับครู

#### กระบวนการนิเทศแบบคลินิก

การนิเทศแบบคลินิกได้มุ่งการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสถานการณ์การเรียนการสอนซึ่ง มีความจำเพาะเจาะจงเป็นอันมาก ดังนั้นจึงอาจเรียกได้ว่า การนิเทศแบบคลินิกเป็นวิธีการ นิเทศเพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอนโดยมีองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดก็คือกระบวนการสังเกตและการวิเคราะห์สถานการณ์การสอน เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือปรับปรุงการปฏิบัติงานของครู ในทัศนะของโกลด์แฮมเมอร์ แอนเดอร์สัน และคราจิวิสกี (Goldhammer, Anderson and Krajewski, 1980 : 31-44) ได้กำหนดกระบวนการ นิเทศแบบคลินิกไว้ 5 ขั้นตอนคือ (1) การประชุมก่อนการสังเกตการสอน (2) การสังเกต การสอน (3) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการสอน (4) การประชุมนิเทศ และ (5) การ วิเคราะห์ข้อมูลภายหลังการประชุมนิเทศ แต่สำหรับโคแกน (Cogan 1973, pp. 10-13) ได้กำหนดขั้นตอนการนิเทศแบบคลินิกไว้ 8 ขั้นตอน คือ ระยะเวลาที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างครูและผู้นิเทศ ระยะเวลาที่ 2 การวางแผนร่วมกับครู ระยะเวลาที่ 3 การวางแผนเกี่ยวกับการสังเกต ระยะเวลาที่ 4 การสังเกตการสอน ระยะเวลาที่ 5 การวิเคราะห์กระบวนการสอนและการเรียน ระยะเวลาที่ 6 การวางแผนเกี่ยวกับกลวิธีการประชุมปรึกษา (conference)

ระยะที่ 7 การดำเนินการประชุมปรึกษา ระยะที่ 8 การวางแผนในชั้นตอนใหม่

สภาพความเป็นไปได้ในการนำแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศแบบคลินิกมาใช้กับระบบโรงเรียนของไทยนั้น สจ๊วต ลูทราเน็ท (2530 : 183-185) ได้จัดลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานให้เหมาะสม 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การประชุมปรึกษาหารือ เป็นการประชุมปรึกษาหารือ (conference) ระหว่างผู้นิเทศกับครูก่อนที่จะได้ทำการสังเกตการสอนจริง ๆ เพื่อให้ครูได้ไว้วางใจและมีความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการสังเกต การเก็บข้อมูล และบทเรียนที่จะนำไปสอน อาจจะมีการเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเล็ก ๆ น้อย ๆ เกี่ยวกับการเตรียมบทเรียนก็ได้ งานที่สำคัญที่สุดในขั้นนี้ก็คือการสร้างข้อตกลงระหว่างผู้นิเทศกับครูเกี่ยวกับการสังเกตการเรียนการสอน ทั้งครูและผู้นิเทศต่างก็จะสร้างข้อตกลงร่วมกันซึ่งจะต้องให้มีความจำเพาะเจาะจง และมีความชัดเจน สิ่งเหล่านี้จะเป็นรูปแบบของการนิเทศการเรียนการสอนแบบคลินิก

ขั้นที่ 2 การสังเกตการสอน หลังจากได้ประชุมตกลงกันเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้นิเทศก็จะเข้าไปสังเกตการเรียนการสอนในห้องเรียนตามที่ได้ตกลงกันไว้ ในระหว่างการสังเกตการสอนนั้นผู้นิเทศก็จะทำการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ที่สังเกตได้จากการดำเนินการสอนของครูให้มากที่สุด ข้อมูลเหล่านี้จะนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์ต่อไป

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นของการวิเคราะห์และหาวิธีการเสนอข้อมูล โดยผู้นิเทศจะนำข้อมูลที่รวบรวมได้นั้นมาดำเนินการวิเคราะห์ สำหรับการวิเคราะห์นั้น โคแกน (Cogan) ได้ใช้วิธีการอย่างมีระบบ เช่น นำเอาแบบการวิเคราะห์เหตุการณ์ของฟแลนเดอร์ (Flanders; Interaction Analysis) มาใช้ แต่สำหรับโกลด์แฮมเมอร์ (Goldhammer) นั้นไม่เห็นด้วยกับวิธีการแบบนี้ แต่จะให้ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ได้อาจเป็นประการสำคัญ อย่างไรก็ตาม ทั้ง 2 คนก็เห็นต้องกันว่าผู้นิเทศจะต้องมีใจเที่ยงธรรมต่อการวิเคราะห์ข้อมูล และหลังจากวิเคราะห์ข้อมูลเรียบร้อยแล้วผู้นิเทศจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการเสนอข้อมูลให้ครูทราบ เพื่อจะได้ปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้นต่อไป การตัดสินใจนี้จะขึ้นอยู่กับผู้นิเทศมีความรู้เกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศก็เพียงใด ครูบางคนอาจจะต้องการให้ผู้นิเทศทำการให้คำแนะนำโดยตรง แต่บางคนอาจจะพอใจที่จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตนเองด้วยซ้ำไป

ขั้นที่ 4 การประชุมนิเทศ เป็นขั้นตอนการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันระหว่าง

ผู้นิเทศกับครู ในระหว่างการประชุมปรึกษาหารือกันนี้ตามปกติฝ่ายผู้นิเทศจะเป็นผู้ใช้วิธีการต่าง ๆ ของตนเอง บรรยายภาพของการประชุมนี้โดยส่วนใหญ่จะเป็นไปในทางที่ดี เพราะทั้งครูและผู้นิเทศต่างก็มีความเข้าใจกันดีแล้ว การประชุมปรึกษาหารือกันนี้อาจจะมีการวางแผนสำหรับการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการต่าง ๆ ด้วยก็ได้

ขั้นที่ 5 การพัฒนาการสอน หลังจากที่การประชุมปรึกษาหารือได้ผ่านไปแล้ว ผู้นิเทศก็จะทำการทบทวนการกระทำต่าง ๆ ที่ได้กระทำมา โดยจะพยายามคิดว่าจะมีสิ่งใดหรือวิธีใดจะช่วยปรับปรุงการเรียนการสอนและให้ครูได้มีการพัฒนาขึ้น โดยการช่วยเหลือตนเองได้บ้าง ทั้งนี้เนื่องจากการนิเทศหรือการช่วยเหลือตนเองนี้เป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งของการนิเทศแบบคลินิก

#### สภาพปัจจุบันของการนิเทศแบบคลินิก

หากจะทำการประเมินสภาพการนำเอากระบวนการนิเทศแบบคลินิกไปใช้ในการนิเทศการสอนว่าเป็นไปอย่างไรนั้นก็พอจะกล่าวได้ว่ายังมีอุปสรรคหลายประการที่มีผลทำให้การนิเทศแบบคลินิก เป็นไปอย่างล่าช้ามาก โลเวลล์และไวลส์ (Lovell and Wiles, อ้างถึงในสังค จุฬารานันท์ 2530 : 186 - 189) ได้กล่าวถึงอุปสรรคไว้ดังนี้

(1) บางหน่วยงานมีความรู้สึกนิยมชมชอบการนิเทศแบบคลินิก แต่ก็ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจที่จะดำเนินการเรื่องนี้อย่างจริงจัง นอกจากนี้ปัญหาเรื่องเวลานับเป็นปัญหาที่สำคัญยิ่งเนื่องจากการนิเทศแบบคลินิกต้องการเวลาสำหรับการประชุมก่อนการสังเกตการสอน เวลาสำหรับการสังเกตการสอน เวลาสำหรับการวิเคราะห์ เวลาสำหรับการประชุม หลังจากการสังเกตการสอน และเวลาสำหรับกระบวนการพัฒนาพฤติกรรมการสอนของครู การจะให้การนิเทศแบบคลินิกเป็นไปอย่างได้ผลจึงจำเป็นต้องอาศัยการร่วมมือกันทำงาน และหน่วยงานจะต้องให้การสนับสนุนในด้านวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนการสร้างเสริมกำลังใจอย่างจริงจัง

(2) บางหน่วยงานจะมีความเชื่อว่าครูทุกคนควรจะรับการนิเทศแบบคลินิกอย่างต่อเนื่อง ความเชื่อเช่นนี้ไม่มีทางที่จะเป็นไปได้ เนื่องจากจะได้รับการปฏิเสธและต่อต้านจากครูซึ่งเขาจะอ้างว่า "อยากจะทำการนิเทศแบบคลินิก เหมือนกัน แต่ไม่มีเวลาเลยไม่ได้ทำ" ฉะนั้นทางที่ถูกคือนั้น หน่วยงานควรจะหาหนทางสนับสนุนให้เริ่มทำในกลุ่มเล็ก ๆ และค่อยเป็นค่อยไปและควรจะใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ช่วยด้วย

(3) ในบางหน่วยงานผู้ทำการนิเทศการสอนยังไม่มี ความเข้าใจการนิเทศแบบคลินิกและขาดทักษะในการดำเนินการนิเทศแบบนี้ สภาพการณ์เช่นนี้จะส่งผลให้การนิเทศแบบคลินิกเป็นไปไม่ได้ผล โดยเหตุผลนี้จึงมีความจำเป็นจะต้องหาผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจการนิเทศแบบคลินิกหรือพัฒนาผู้ที่เห็นว่าจะ เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านนี้ได้ให้มีความรู้ความสามารถในการนิเทศแบบคลินิก เพื่อให้ เป็นผู้นำทางด้านนี้ต่อไป

(4) การดำเนินการนิเทศแบบคลินิกจำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจทั้งฝ่ายผู้รับการนิเทศและฝ่ายผู้นิเทศ ทั้งนี้เนื่องจากว่าครูโดยทั่วไปมักจะมีประสบการณ์การนิเทศในรูปแบบเก่ามาก่อนซึ่งมักจะทำให้ครูเหล่านั้นเกิดความไม่แน่ใจในการนิเทศแบบใหม่ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นจะต้องสร้างความเข้าใจในแนวความคิด เกี่ยวกับการนิเทศแบบคลินิกให้แก่ครูเหล่านั้นด้วย เพื่อให้การดำเนินการนิเทศแบบคลินิก เป็นไปอย่างได้ผล

(5) บางหน่วยงานพยายามจะใช้การนิเทศแบบคลินิก เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผล การปฏิบัติงาน ในลักษณะเช่นนี้ทำให้ครูมีความหวาดกลัวและมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการนิเทศแบบคลินิคนับว่าเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสมรรถภาพการสอนของครู เป็นอย่างยิ่งซึ่ง เป็นการผิด เป้าหมายของการนิเทศโดยสิ้นเชิง

(6) ในบางครั้งการนิเทศแบบคลินิกอาจจะใช้กระบวนการที่แตกต่างกันไปบ้างขึ้นอยู่กับความต้องการจำเป็นและความพร้อมของครู หากครูยังไม่มี ความเข้าใจ เรื่องการนิเทศแบบคลินิกและมีความจริงใจต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับแล้วก็จะก่อให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์กันไป ซึ่งครูบางคนมีความรู้สึกไวต่อเรื่องนี้มาก ฉะนั้นผู้นิเทศจำเป็นต้องเรียนรู้ลักษณะของครูแต่ละคน เพื่อจะสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูเหล่านั้นโดยไม่ก่อให้เกิดความไม่สบายใจแต่อย่างใด

(7) ในบางครั้งผู้นิเทศไม่มีความจริงใจในการให้เวลาแก่การนิเทศแบบคลินิกหรือในบางครั้งผู้นิเทศก็อาจจะไม่มีความสามารถเกี่ยวกับการนิเทศแบบนี้ ในลักษณะเช่นนี้จะทำให้ผู้นิเทศไม่สามารถสร้างความ เชื่อถือในการนิเทศให้เกิดขึ้นได้ ดังนั้นถ้าผู้นิเทศไม่มีความรู้ความสามารถในการนิเทศแบบคลินิกและไม่ได้ทุ่มเท เวลาให้ก็ไม่สามารถจะสร้างการยอมรับการนิเทศแบบนี้ได้

(8) ในบางครั้งผู้นิเทศก็อาจจะคิดว่ามีเพียงสิ่งที่ เขาเห็นจากการสังเกตการสอนเท่านั้นจึงไม่ดำเนินการพัฒนาการสอนของครูต่อไปอีก ความจริงการสอน เป็นเรื่องที่มีความ

ละเอียดอ่อนมาก สิ่งที่มีผู้ไม่เคยได้สังเกตเห็น ควรได้นำมาพูดคุยกับครูเพื่อหาทางปรับปรุง  
พฤติกรรมการสอนของครูต่อไปให้ได้

(๑) ในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูนั้น เป็น เรื่องของธรรมชาติที่ครูจะ เกิดความรู้สึก  
หวาดกลัวและไม่สบายใจอย่างแน่นอน ดังนั้นผู้ให้ข้อมูลจะต้องหาวิธีการที่เหมาะสม เพื่อสามารถ  
จะให้ข้อเสนอแนะแก่ครูได้โดยให้เกิดความสบายใจมากที่สุด

จากข้อสังเกตของไค เวลล์และไวลด์ที่กล่าวมานี้ เป็นสิ่งที่พวกเราควรช่วยกันดำเนิน  
การแก้ไข เพื่อจะสามารถนำเอาวิธีการนิเทศแบบคลินิกมาใช้กับการนิเทศการสอนอันจะก่อให้เกิด  
เกิดการพัฒนาคณะกรรมการจัดการเรียนการสอนโดยส่วนรวมต่อไป

#### การวางแผนงานและโครงการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษา คือ ปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคล แต่ความ  
สัมพันธ์ของบุคคลในด้านนิเทศการศึกษา จะต้องออกมาในรูปของการวางแผนโครงการ เพื่อ  
ปฏิบัติงานให้ได้ตรงตามจุดประสงค์ หรืออาจจะหมายถึงการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ  
ระเบียบนั่นเอง โดยอาศัยโครงการเป็นจุดสำคัญ แต่ก่อนจะวางแผนโครงการจะต้องมีแผนงานก่อน  
(วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ 2525:40) ดังนั้นการจัดทำแผนงานและโครงการไว้ล่วงหน้าจึงมีความ  
จำเป็นที่จะต้องนำมาใช้ปฏิบัติงาน ในระบบการนิเทศการศึกษา

#### ความสำคัญของงานวางแผนปฏิบัติงานนิเทศ

สันต์ ธรรมบำรุง และคณะ (2519 : 140) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการ  
วางแผนปฏิบัติงานนิเทศ ไว้ดังนี้

1. ทำให้ทุกคนรู้จักมุ่งหมายและแนวทางในการปฏิบัติงาน สามารถดำเนินงาน  
บรรลุเป้าหมายได้ง่ายยิ่งขึ้น
2. ทำให้เห็นความจำเป็นและความสำคัญของการปฏิบัติงานต่อเนื่องกัน
3. เป็นการประหยัดเวลาและแรงงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. ทำให้เห็นอุปสรรคและอุปสรรคที่จะขัดขวางอุปสรรคต่าง ๆ
5. ทำให้ได้ศึกษาหลักการและวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสมในการดำเนินงาน
6. ทำให้มีการเตรียมพร้อมและสามารถดำเนินได้ตามเป้าหมาย

7. ทำให้เกิดการประสานงานและการร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ
8. งานประเภทวิชาการก็มีความจำเป็นในการวางแผนงาน

#### หลักสำคัญในการวางแผนปฏิบัติงาน

ในการวางแผนปฏิบัติอย่างเป็นระบบระเบียบจำเป็นต้องมีหลักยึด ล้มต์ ธรรมบ่ารุง และคณะ (2519 : 141) ได้กล่าวถึงหลักสำคัญในการวางแผนปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1. ตั้งจุดมุ่งหมายระยะยาวและจุดมุ่งหมายเฉพาะ ก่อนตั้งจุดมุ่งหมายระยะยาว ในการปฏิบัติงานต้องรู้ปัญหาและสภาพข้อเท็จจริงเหล่านั้น
2. การวางโครงการ แบ่งงานออกเป็นโครงการต่าง ๆ เลือกกิจกรรมที่เหมาะสม ถูกต้อง การแสวงหาทรัพยากรที่ใช้ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ งบประมาณ อาคารสถานที่ และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
3. กำหนดลำดับงาน แต่ละโครงการย่อมมีลำดับความสำคัญแตกต่างกัน โครงการใดรีบด่วนก็ต้องทำก่อน และให้แต่ละโครงการมีความสัมพันธ์กัน
4. จัดระบบงาน การเลือกบุคคลเป็นเจ้าหน้าที่และวิทยากร กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบการประสานงานและการควบคุมงาน
5. ประเมินผลงาน ส่วนมากประเมินภายหลังเมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้ว เพื่อประเมินผลคุณภาพและความสำเร็จของงานด้วย

#### กระบวนการวางแผนงานนิเทศการศึกษา

เนื่องจากการนิเทศการศึกษาเป็นการทำงานที่เน้นกระบวนการ วไลรัตน์ มุญส์สวัสดิ์ (2525 : 40-41) ได้เสนอกระบวนการวางแผนงานนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา ไว้ดังนี้

1. การวางแผนปฏิบัติงาน (Working Plan) เพื่อหาข้อกำหนดว่าจะทำอะไร มีขอบเขตอย่างไร เพื่อจะได้ดำเนินการให้ตรงเป้าหมายที่กำหนดไว้ การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบและวางแผนทางการแก้ปัญหาต่าง ๆ
2. การจัดระบบงาน (Organizing Plan) เป็นการจัดแบ่งรายงานงานการนิเทศการศึกษาในหน่วยงาน อำนาจและหน้าที่ของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ



3. การดำเนินงาน (Implementation of Plan) จะใช้วิธีใดดำเนินงาน การติดตามผล และการกำหนดเริ่มปฏิบัติงานตามแผน สิ้นสุด เมื่อใด

4. การประเมินผลงาน (Evaluation) กำหนดวิธีการประเมินผลงานไว้เป็น ระยะ เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข ควรจะประเมินผลทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

#### ประเภทของแผนงานนิเทศการศึกษา

เพื่อให้ผู้นิเทศการศึกษาได้เลือกใช้แผนงานนิเทศการศึกษาได้เหมาะสมกับสถานการณ์ วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2525 : 41) ได้แบ่งแผนงานนิเทศการศึกษาออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. แผนงานระยะสั้น เป็นแผนดำเนินงานที่แบ่งตามภาคเรียนในหนึ่งปีการศึกษา
2. แผนงานระยะยาว กำหนดระยะการดำเนินงานเป็น เวลา 1 ปี หรือ 2 ปี
3. แผนงานฉุกเฉิน เป็นแผนงานที่ปฏิบัติกันปัจจุบันทันด่วน เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

#### หลักในการวางโครงการนิเทศการศึกษา

ก๊อ สวัสดิ์หาพิชัย (2511 : 19) กล่าวถึงหลักในการวางโครงการนิเทศการศึกษา ไว้ดังนี้

1. ต้องวางจุดมุ่งหมายตามกำลังคน และทำให้ได้ผลคืออาจใช้วิธีการดังต่อไปนี้  
 ชั้นแรก ให้เขียนรายงานที่คิดว่าเราอยากจะทำอะไรบ้าง  
 ชั้นที่สอง ทิวิจารณ์ัดงานที่ยังทำไม่ได้ และงานที่เห็นว่ายังไม่จำเป็นต้องทำ

#### ในขณะนี้ออก

ชั้นที่สาม ทิวิจารณ์ัดงานที่ยังทำไม่ได้และยังไม่จำเป็นต้องออกอีกครึ่งหนึ่ง ให้เลือกแต่ที่ทำได้จริง ๆ ต่อไปให้เรียงงานที่เหลือโดยลำดับความสำคัญมากน้อยและความเป็นไปได้ เมื่อเสร็จขั้นนี้แล้ว การจะทำงานควรคำนึงถึงหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

- ก. มีผลต่อการศึกษาส่วนใหญ่อย่างน้อยเพียงใด
- ข. งานที่ทำนั้น เป็นงานที่ทำได้โดยง่ายและอาศัยคนภายนอกไม่มากนัก
- ค. เป็นงานที่มองเห็นได้ง่าย เข้าใจและชี้แจงให้คนอื่นเห็นได้ง่าย

2. กำหนดขอบเขตที่จะทำมีอย่างน้อยเพียงไร เช่น ศึกษาในเทศกจะทำที่โรงเรียน ที่ไหนบ้าง ในการกำหนดขอบเขตงานนี้ควรยึดหลักเกณฑ์ 3 ข้อข้างต้น

3. การตั้งเป้าหมาย โดยการตั้ง วันที่ กำหนดเวลาอันอยู่ในวิสัยที่จะทำได้
4. การเลือกวิธีที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ การเลือกเกณฑ์มีดังนี้
  - ก. วิธีการที่จะนำไปใช้ไม่ซับซ้อน
  - ข. จะต้อง เป็นวิธีการที่คนร่วมงานยอมรับ
  - ค. วิธีการนั้นจะต้องคงทนใช้ได้ เป็น เวลานาน
5. การกำหนดตัวบุคคลที่จะร่วมงานด้วยต้องอาศัย
  - ก. มนุษยสัมพันธ์
  - ข. ความ เป็นผู้นำที่ดี
  - ค. การประสานงาน

สาย ภาณุรัตน์ (2511 : 61) ได้ให้หลักในการวางโครงการไว้ว่า ควรยึดหลัก

W<sub>5</sub>H ดังนี้

- What - เราจะทำอะไรให้ระบุงานที่จะต้องทำ
- Why - เราทำเพื่ออะไร ให้ระบุงานประสงค้ของงานที่ทำ
- When - ทำเมื่อไร ให้กำหนดวัน เวลา และระยะเวลาที่ใช้
- Where - ทำที่ไหน ระบุงานที่ที่จะดำเนินการ
- Who - ใครเป็นผู้ดำเนินการ และจะดำเนินการกับใครให้ระบุงานพร้อมกัน

เจ้าหน้าที่

- How - ทำอย่างไร ระบุงานดำเนินการและขั้นตอนต่าง ๆ

#### ประเภทของโครงการนิเทศการศึกษา

วไลรัตน์ อนุสวัสดิ์ (2525 : 41) ได้กล่าวว่า เพื่อให้บรรลุผลตาม เป้าหมายของแผนการนิเทศการศึกษา จะต้องวางโครงการนิเทศการศึกษาขึ้น โครงการนิเทศการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. โครงการระยะสั้น โครงการย่อย ๆ ที่ทำเป็นรายสัปดาห์ ราย เดือน เช่น

โครงการสัปดาห์วิชาการ

2. โครงการระยะยาวคือ โครงการที่ใช้เวลาไม่ต่ำกว่าปีการศึกษา เช่น

โครงการพัฒนาอาจารย์

3. โครงการต่อเนื่อง คือ โครงการที่จัดทำต่อเนื่องกันไปโดยตลอด เช่น โครงการพัฒนาสุขภาพอนามัยของนักเรียน

สำหรับในการเขียนรายละเอียดหรือส่วนประกอบต่าง ๆ ของโครงการดังที่กล่าวมาแล้ว อาจจะมีการแตกต่างกันบ้าง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับ ประเภทของโครงการหรือความนิยมของหน่วยงานนั้น ๆ แต่โดยส่วนรวมแล้ว มีสาระที่สำคัญ ๆ คล้ายคลึงกันมาก ส่วนประกอบโครงการที่สำคัญตามที่กรมสามัญศึกษาได้กำหนดไว้ใน การเขียนโครงการประกอบด้วยรายการดังต่อไปนี้

1. หลักการและเหตุผล
2. ความมุ่งหมาย
3. เป้าหมาย
4. ผู้ที่เกี่ยวข้อง
5. ระยะเวลา
6. สถานที่
7. ผู้รับผิดชอบ
8. แผนปฏิบัติงาน
9. หลักสูตรและ เนื้อหาสาระ
10. วิธีติดตามและประเมินผล
11. งบประมาณ

ส่วน วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2525 : 41) ได้เสนอแนะถึงขั้นตอนในการเขียนโครงการไว้ดังนี้

1. ชื่อโครงการ
2. หลักการและ เหตุผลในการจัดโครงการ
3. วัตถุประสงค์ของการจัดทำโครงการ
4. ขบวนการที่จะต้องปฏิบัติตามโครงการ
5. วิธีดำเนินการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
6. ใครเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ

7. ระยะเวลาที่จะใช้ในโครงการ
8. สถานที่
9. งบประมาณ
10. ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ
11. การประเมินผลโครงการ

โดยสรุปการนิเทศการศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องจัดทำแผนงานและโครงการการนิเทศการศึกษาขึ้น เพื่อให้แผนงานและโครงการมีประสิทธิภาพมีลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ดังนี้ ขั้นตอนการวางแผนงานต้องมีการสำรวจสภาพปัญหา ตั้งจุดมุ่งหมาย เพื่อหาขอบเขตและแนวทางในการปฏิบัติงานให้ตรงเป้าหมายที่กำหนดไว้ ขั้นตอนระบบงานมีการจัดแบ่งงานเป็นโครงการย่อย ๆ มีทั้งโครงการระยะสั้นและโครงการระยะยาว พิจารณาแผนงานและโครงการตามลำดับความสำคัญของปัญหา มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ทุกคนรับผิดชอบงานตามความสามารถและความเหมาะสม ขั้นตอนงานระบุวิธีดำเนินงานติดตามผลให้ชัดเจน กำหนดวัน เวลาของการเริ่มปฏิบัติงาน และสิ้นสุดของแผนงานโครงการให้แน่นอน ขั้นตอนประเมินผล กำหนดวิธีการประเมินผลไว้เป็นระยะ ๆ ประเมินทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

#### การประเมินผลการนิเทศการศึกษา

การประเมินผลงานนิเทศการศึกษา หมายถึงการวัดค่าผลงานต่าง ๆ ที่ได้ผลบรรลุเป้าหมายเพียงใดหรือไม่ การประเมินผลงานมักจะใช้การวัดในรูปปริมาณและจำนวนมากน้อย แล้วนำผลจากการวัดนั้นมาพิจารณาตีค่าว่าได้ผลเพียงใด เป็นที่พอใจหรือไม่อย่างไร การวัดผลและการประเมินผลโดยทั่วไป เราจะยึดจุดมุ่งหมายที่วางไว้แล้วมาเปรียบเทียบกับผลงานที่ได้จากการปฏิบัติว่าผลงานที่ปฏิบัตินั้น เป็นไปตามวัตถุประสงค์เพียงใด ดังนั้นในการดำเนินการนิเทศการศึกษาในรูปแบบใดก็ตาม เราจะต้องตั้งจุดมุ่งหมายไว้เสมอ เพื่อที่จะได้ทราบว่าผลงานนั้นได้ผลมากน้อยเพียงใด

ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา เรามักจะกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของโครงการนั้น ๆ ไว้แล้ว วัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายนี้เป็นสิ่งที่จะต้องนำมาพิจารณาเพื่อการประเมินผล เมื่อเราพิจารณาวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของโครงการแล้ว

เราก็สามารถกำหนดวิธีการ ตลอดจนเครื่องมือที่จะนำมา เป็นปัจจัยสนับสนุน ในการวัดและ ประเมินผลโครงการนั้นได้

การวัดและการประเมินผลงานนิเทศการศึกษา อาจจะวัดและประเมินผลได้หลาย แบบ อาทิเช่น อาจจะวัดและประเมินผลในระหว่างการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขวิธีการ ปฏิบัติงาน อาจจะวัดในด้านคุณภาพของงานว่าได้ผลดีหรือไม่อย่างไร หรือวัดในด้านปริมาณงาน ว่าได้ผลมากน้อยเพียงใด ซึ่งในการประเมินผลงานนิเทศศึกษานี้ศึกษานิเทศก์จะต้องมี หลักการพอสมควร

#### หลักการประเมินผล

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2525 : 129) ได้ให้หลักของการประเมินผลโครงการ นิเทศการศึกษา ไว้ดังนี้

1. การประเมินผลควรทำติดต่อกันและทำอย่างสม่ำเสมอ เพราะถ้านาน ๆ ปล่อย ไปอาจไม่ทันเหตุการณ์ ควรจะทำเป็นระยะและแก้ไขไปด้วย
2. ควรจะประเมินร่วมกันทั้งครูและผู้นิเทศและบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในวงการ
3. ในการประเมินผล เราจะต้องถือจุดมุ่งหมายของโครงการ เป็นมาตรฐาน สำหรับเทียบว่าวิธีการนั้น ๆ ใช้ได้ผลหรือไม่
4. ในการประเมินผล เราควรดำเนินการเป็นแบบประชาธิปไตยที่สุด โดยฟัง ความคิดเห็นของบุคคลในคณะ เท้าเทียบกัน ผู้นำในการประเมิน เป็นเพียงผู้รวบรวมข้อมูลเท่านั้น จึงไม่มีหน้าที่ชี้ขาดว่าเป็นอย่างไร เมื่อได้ข้อมูลมาทั้งหมดแล้ว จะต้องตั้งคณะกรรมการพิจารณา ข้อมูลเหล่านั้น เมื่อได้ผลออกมาแล้ว ควรจะแจ้งให้ทุกคนทราบด้วย
5. ในการประเมินผลจะต้องประเมินทุกด้าน เช่น ด้านบริหาร ด้านตัวบุคคล ด้านประสานงาน ด้านใดด้านหนึ่งอาจจะดีหรือไม่ดี
6. ในการประเมินผลโครงการนิเทศ ควรจัดให้สมาชิกวัดตัวเองและผลงานของ กลุ่มตนเองด้วย เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา ซึ่งได้มาจากทัศนะของผู้ปฏิบัติงานเอง บ้าง ในทัศนะของผู้อื่นบ้าง
7. ในการประเมินผลโครงการนิเทศ ควรกำหนด เลือกและใช้เทคนิคในการ ประเมินผลไว้อย่างกว้าง ๆ พอที่จะให้ทุกคนสามารถนำเอาไปใช้ และสามารถดัดแปลงให้

เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานของคน เช่น ควรจะมีกรรมกร่าง เครื่องมือประเมินผล  
แบบต่าง ๆ เพื่อให้ครูได้เลือกปฏิบัติตามที่เห็นเหมาะสม

8. ในการประเมินผลโครงการนิเทศ จะต้องเตรียมวิธีบันทึกผลการประเมินผล  
ใช้เป็นหลักฐาน และสรุปการประเมินไว้ในแห่งเดียวกัน ศึกษาง่าย วิจารณ์ง่าย เป็นเอกสาร  
ที่นำไปอ้างอิงเพื่อปรับปรุงโครงการในขั้นต่อไป

9. ในการประเมินผลโครงการนิเทศ ควรพิจารณาประเมินผลสิ่งที่เมื่อประเมินผล  
ข้อมูล วิจารณ์แล้วสามารถนำมาปรับปรุงโครงการนิเทศให้ดีขึ้น

10. การประเมินผลโครงการนิเทศ ควรเป็นส่วนหนึ่งของงานนิเทศการศึกษา  
ด้วย

อาคม จันทสุนทร (2521 : 137) ได้กล่าวถึงวิธีการประเมินผลโครงการนิเทศ  
การศึกษาไว้ดังนี้

1. วัดและประเมินผลระหว่างการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือ  
วัดและประเมินผลรวมทั้งหมด เมื่อได้ปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว

2. วัดวิธีปฏิบัติ เช่น ทำได้รวดเร็ว หรือ เรียบร้อยเพียงใด หรือวัดผลที่ได้จาก  
การปฏิบัติว่าได้ตามเป้าหมายหรือไม่

3. วัดในด้านคุณภาพว่าได้ผลดีเพียงใด หรือวัดในด้านปริมาณ คือ ได้ผลมากน้อย  
เพียงใด

เจมส์ และคณะ (James and Others 1978 : 588) ได้ให้หลักการประเมินผล  
การนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. การประเมินผลโครงการนิเทศ ควรเป็นส่วนหนึ่งของงานนิเทศการศึกษา  
2. การประเมินผลควรเป็นการทำอย่างค่อ เนื่องสม่ำเสมอไม่สิ้นสุด  
3. การประเมินผลเป็นการประเมินจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา เพื่อ  
ปรับปรุงและพัฒนาการนิเทศ วิธีสอน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน

4. โปรแกรมการนิเทศจะสำเร็จ ควรประเมินตามจุดประสงค์และผลที่เกิดจาก  
การสอน

5. การประเมินผลระบบโรงเรียนทั้งหมด

6. การประเมินผลจะประสบผลสำเร็จด้วยดี ต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกของโรงเรียน

7. การรวบรวมจัดทำสถิติจะนำมาใช้การประเมินผลทางการนิเทศการศึกษา

8. การประเมินผลจะต้องพิจารณาจากผลของทุกสถานการณื คือทางการเรียนการสอน

ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่า การประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการนิเทศการศึกษา เพราะจะทำให้ทราบว่างานที่ทำไปนั้นได้ผลดีตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้หรือไม่ เพื่อให้การประเมินผลทางการศึกษามีประสิทธิภาพ ผู้นิเทศจะต้องใช้รูปแบบการประเมินผลหลาย ๆ แบบ ใช้วิธีการหลาย ๆ วิธี นอกจากนี้ การประเมินผลจะต้องยึดจุดมุ่งหมายของทางการศึกษา ประเมินผลทุก ๆ ด้านและทำอย่างค่อเนื่องสม่ำเสมอ ผู้นิเทศและครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลด้วยกัน การประเมินผลทุกครั้งจะต้องจดบันทึกและสรุปไว้เป็นหลักฐาน ถ้วนนำผลสรุปจากการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข

#### องค์ประกอบที่จะต้องประเมิน

องค์ประกอบใหญ่ ๆ ของโครงการที่จะต้องประเมิน จำแนกเป็น 4 ตอนตามระยะเวลาของโครงการตั้งแต่ยังมีได้เริ่มปฏิบัติการจนถึงเวลาสิ้นสุดโครงการ มีรายละเอียดและแนวทางดังนี้

1. ตัวโครงการ ประเมินความเหมาะสมความสอดคล้องต้องกัน โดยให้ครอบคลุมเรื่องต่อไปนี้

- 1) การศึกษาความจำเป็นและปัญหา
- 2) ความสำคัญของปัญหา
- 3) ทรัพยากรที่ต้องการ เหมาะสมและหาได้ง่ายหรือไม่
- 4) มีการคัดเลือกวิธีการดำเนินการอย่างเหมาะสมหรือไม่
- 5) วิธีการนั้นจะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการจริงหรือไม่
- 6) การบรรลุจุดมุ่งหมายนั้นสนองต่อเป้าหมายของนโยบายหรือไม่
- 7) ความเที่ยงตรงของตรรกะที่ชี้บ่งความก้าวหน้า
- 8) จุดอ่อนของเทคนิควิธีการต่าง ๆ

- 9) ความชัดเจนของเป้าหมาย จุดประสงค์ของโครงการ
- 10) ผลกระทบที่จะมีต่อสังคม

2. สภาพเมื่อเริ่มต้นโครงการ ตรวจสอบความพร้อมทั้งกำลังคน งบประมาณ และสภาพแวดล้อม มุ่งที่จะใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน เพื่อ เปรียบเทียบสภาพ เมื่อสิ้นสุดโครงการ เพื่อ เป็นหลักฐานในการบ่งชี้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง ระหว่างที่มีการดำเนินการตาม โครงการ ประเมินตามหัวข้อต่อไปนี้

- 1) จำนวนทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์
- 2) การเพิ่มวัสดุอุปกรณ์
- 3) จำนวนบุคลากรและความสามารถพื้นฐาน
- 4) การฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากร
- 5) ทักษะและ เจตคติของบุคคลที่มีต่อโครงการ
- 6) การให้การสนับสนุนของผู้บริหาร
- 7) ความรู้สึกของชุมชนที่มีต่อโครงการ
- 8) สภาพความเป็นอยู่ของชุมชน
- 9) การประกอบอาชีพของชุมชน
- 10) บรรยากาศทางการปกครองของชุมชน

3. การดำเนินโครงการ ตรวจสอบวิธีปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานและหน่วยงานที่มี ส่วนเกี่ยวข้อง ความเข้าใจและทัศนคติของผู้บริหารและผู้ร่วมงานที่มีต่อโครงการนั้น รวมถึง ผลจากการปฏิบัติงาน มีแนวทางการประเมินดังนี้คือ

- 1) ความสอดคล้องระหว่างจุดมุ่งหมาย ในการปฏิบัติงานกับจุดมุ่งหมายและ แนวการดำเนินงานของโครงการ
- 2) ทักษะและความรู้สึกของผู้มีส่วนสนับสนุนโครงการ
- 3) การดำเนินการปฏิบัติงานตามแผน
- 4) การเลือกวิธีปฏิบัติงานของบุคลากร
- 5) การสื่อความและความ เข้าใจระหว่างผู้ร่วมงาน
- 6) อุปสรรคในการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน
- 7) การสิ้นสุดของงานก่อนหรือหลัง เวลาที่กำหนด



- 8) ความคุ้มค่าของทรัพยากร งบประมาณ กำลังงานและเวลา
- 9) ความเหมาะสมของระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ
- 10) ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน
- 11) การจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน
- 12) การประเมินผลงาน เป็นระยะโดยผู้ปฏิบัติงาน

ความสำเร็จของโครงการขึ้นอยู่กับความ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของผู้ร่วมงานทั้งหมด ซึ่งจะมีได้โดยการยึดวัตถุประสงค์ที่เป็นที่ เข้าใจอย่างแจ่มชัดอันเดียวกัน

4. สภาพเมื่อสิ้นสุดโครงการ เป็นการประเมินในลักษณะรวบยอด ซึ่งมีลักษณะ ส่วนใหญ่คล้ายคลึงกับการประเมินสภาพเริ่มต้น สิ่งที่ควรประเมินเพิ่มเติมจึงมีดังนี้

- 1) จำนวนทรัพยากร เงิน เวลาและบุคลากรที่ใช้ไปทั้งหมด
- 2) จำนวนผลผลิตของโครงการตามที่ระบุไว้ในจุดประสงค์
- 3) จำนวนผลผลิตที่เป็นผลพลอยได้เพิ่มเติม
- 4) ข้อมกพร่องที่จำต้องระวังและแก้ไขในการปฏิบัติงานตามโครงการ
- 5) ผลงานดีเด่นของโครงการและปัจจัยที่ทำให้เกิด
- 6) ความสามารถและความมั่นใจของบุคลากรที่มีเพิ่มขึ้น

ผลพลอยได้ที่สำคัญของโครงการต่าง ๆ คือ การพัฒนาบุคลากรในโครงการ เพราะ เมื่อได้ลงมือปฏิบัติจริงแล้ว บุคลากรมีความสามารถ ความมั่นใจในการปฏิบัติงานและประสมการณ์ เพิ่มขึ้นอีก

(หน่วยศึกษานิเทศก์ เขตการศึกษา 7 กรมสามัญศึกษา 2530 : 3-5)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ได้มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน และการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน ดังนี้

อุทัย สร้อยสุข (2520 : ฉ - ช) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "หน้าที่ด้านการนิเทศ-การศึกษาของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา" พบว่า อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาได้ปฏิบัติหน้าที่นิเทศการศึกษาอยู่ในเกณฑ์ปฏิบัติเป็นครั้งคราว ขนาดโรงเรียนที่บริหารมีผลทำให้การปฏิบัติหน้าที่นิเทศการศึกษาของอาจารย์ใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนวุฒิอายุ และเวลาที่ทำหน้าที่บริหารมาแล้วของอาจารย์ใหญ่ไม่ทำให้การปฏิบัติหน้าที่นิเทศการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ประสงค์ สังขะไชย (2526 : 133-136) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 4" พบว่า ผู้บริหารและครูเห็นด้วยและเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าควรจะจัดงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน 8 งาน คือ การวางแผน การนิเทศ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดอำนวยความสะดวกและวัสดุอุปกรณ์ งานบริการพิเศษอื่น ๆ งานเกี่ยวกับชุมชน และงานการประเมินผล ส่วนปัญหาและอุปสรรคพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการปฏิบัติการณ์เทศการศึกษาเป็นครั้งคราว และไม่มีระบบแบบแผน

นิวัตร นาคะเวช (2528 : จ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับกิจกรรมการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 4" พบว่า โรงเรียนขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ ขาดวิทยากร และผู้เชี่ยวชาญ ขาดการนิเทศและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ครูขาดการยอมรับและศรัทธาต่อผู้นิเทศ ครูไม่มีเวลาในการจัดกิจกรรมการนิเทศ รวมทั้งขาดงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ในการจัดกิจกรรมการนิเทศ

รติพร สุภีรัตน์ (2528 : จ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาความเข้าใจและเจตคติต่อการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ : การศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดราชบุรี" พบว่า

ความเข้าใจและเจตคติเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารและครู ซึ่งสู่มมาจากโรงเรียน  
ประถมศึกษาในจังหวัดราชบุรี ต่างมีความเข้าใจและเจตคติเรื่องการศึกษาในระดับ  
มาก

เรวดี ปัญจะไรท์ (2529 : จ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาความเข้าใจ  
และเจตคติต่อการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารและครูในโรงเรียนเทศบาล" พบว่า ความ  
เข้าใจและเจตคติเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารและครู ซึ่งสู่มจากโรงเรียนสังกัด  
เทศบาลและเมืองพัทยา อยู่ในระดับมากและดีมากตามลำดับ

ธีรารณ นิช่างทอง (2529 : จ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาความเข้าใจ  
และเจตคติต่อการนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์อำเภอ" พบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอมีความ  
เข้าใจและเจตคติต่อการนิเทศการศึกษาในระดับมาก

ศิริวรรณ ฉายะเกษตริน (2529 : ฉ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การนำเสนอรูปแบบ  
การจัดการนิเทศการศึกษภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 5" พบว่า ในส่วน  
ที่เป็นอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินโครงการนิเทศการศึกษภายในโรงเรียนที่ได้รับการ  
ระบุนาคือ ปัญหาและอุปสรรคทางด้านบุคลากรและการจัดการ ได้แก่ ครูขาดความรู้  
ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีดำเนินโครงการอื่น เนื่องจากสาเหตุที่ผู้นิเทศภายในโรงเรียนยังขาด  
ความรู้และทักษะในการนิเทศการศึกษา และขาดการแนะนำจากผู้มีความรู้ ความสามารถ  
เฉพาะด้าน การจัดระบบยังไม่มีประสิทธิภาพ งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ

กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา (2529 : 66-69) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การจัด  
การนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา" พบว่า ในส่วนของผลการปฏิบัติงานของ  
โรงเรียนกลุ่มทดลอง โรงเรียนกลุ่มทดลองได้มองเห็นความสำคัญของการจัดการนิเทศงาน  
วิชาการภายในโรงเรียนว่า เป็นงานที่มีประโยชน์ต่อการเรียนการสอนโดยตรง ควรได้มีการ  
จัดทำอย่างสม่ำเสมอ และการดำเนินงานของโรงเรียนส่วนใหญ่ได้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน  
หรือโครงการที่ได้กำหนด ส่วนในเรื่องของปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากบุคลากรของโรงเรียน  
ที่พบจากการดำเนินงาน ได้แก่

1. ปัญหาเรื่องความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องงานวิชาการภายในโรงเรียน  
ไม่ตรงกัน

2. ปัญหา เรื่องการยอมรับ
3. ปัญหา เรื่องทักษะของผู้มีเทศ
4. ปัญหา เรื่อง เวลาการปฏิบัติงาน

จากงานวิจัยที่เสนอมานี้ หอสรุปได้ว่าการนิเทศงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา ยังมีการปฏิบัติกันอยู่ในเกณฑ์น้อย ทั้ง ๆ ที่เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะช่วยปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนให้มีคุณภาพ ทั้งนี้ อาจจะมีสาเหตุมาจากผู้บริหารและครูมีความรู้ความเข้าใจและความคิดเห็นต่อการนิเทศงานวิชาการยังไม่ดีเท่าที่ควร ทำให้ขาดการวางแผนซึ่งมีผลทำให้การทำงานไม่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่อง ฉะนั้นจึงสมควรที่จะได้ศึกษาความเข้าใจและความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน เพื่อจะได้นำไปปรับปรุงในการจัดให้มีคุณภาพต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย