

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากงานวิจัยในเรื่อง "การศึกษาความเข้าใจของผู้บริหารและครู  
ตอการนิเทศงานวิชาการ ภายใต้โครงการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนของกรม  
สามัญศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ยัง  
ไม่มีผู้ทำการวิจัยโดยตรง จะมีก็แต่เพียงการศึกษา ความเข้าใจของผู้บริหารและครู  
อย่างกว้าง ๆ ด้วยเหตุที่ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเฉพาะโครงการของกรมสามัญฯ จึงขอ  
กล่าวถึงรายละเอียดที่เกี่ยวกับการนิเทศทั่วไปบางส่วนกับรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับ  
โครงการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนของกรมสามัญศึกษา และงานวิจัยที่มีความ  
เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังกล่าวซึ่งมีหัวข้อเรื่องดังต่อไปนี้คือ

1. ความจำเป็นของการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน
2. หลักการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
3. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
4. บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน
5. ผู้บริหารโรงเรียนกับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน
6. ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนกับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน
7. หัวหน้าหมวดวิชากับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน
8. ครูกับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน
9. แนวทางการจัดการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
10. กรวางแผนการนิเทศในโรงเรียน
11. การเขียนและประเมินผลโครงการนิเทศ
12. กิจกรรมการนิเทศ
13. ทักษะของผู้นิเทศ

14. การนิเทศแบบคลินิก

15. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ความจำเป็นของการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

สิปพนธ์ เกตุทัต (2518 : 132) ได้กล่าวถึง ความสำคัญและความจำเป็นของการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ในปัจจุบันนี้ว่า เพื่อที่จะแก้ปัญหาในด้านการจัดการศึกษา และปรับปรุงคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาโดยตรง เป้าหมายที่สุด ก็คือ โดยการที่โรงเรียนประถมศึกษาแต่ละโรงเรียนจัดดำเนินการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนของตนเอง

สังค อุทรานันท์ (2524 : 2) ได้ให้ความเห็นว่า การจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนนั้นเป็นสิ่งจำเป็น เพราะเป็นการนิเทศการศึกษา ที่มีความเหมาะสมที่สุดกับสภาพสังคมปัจจุบัน ด้วยเหตุผลดังนี้

1. ศึกษาพิเศษ โดยตำแหน่งมีจำนวนจำกัด ไม่สามารถสนองความต้องการการนิเทศการศึกษาของโรงเรียนต่าง ๆ ได้ทั่วถึง
2. สภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนแต่ละแห่งไม่เหมือนกันจึงเป็นการยากที่ศึกษานิเทศก์ ซึ่งอยู่ภายนอกจะรู้สภาพปัญหา และความต้องการของโรงเรียนที่แท้จริงได้ การสนองความต้องการจึงเป็นไปได้ยาก
3. ในสภาพปัจจุบัน บุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่ มีความรู้ ความสามารถเพียงพอ และบางคนยังมีความชำนาญในเฉพาะวิชาอีกด้วย จึงสมควรจะได้ใช้ทรัพยากรเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และยังเป็นที่ยอมรับซึ่งกันและกันด้วย
4. เป็นการสอดคล้องกับปรัชญาหลักการ และวิธีการของการนิเทศสมัยใหม่ที่สุด ซึ่งการนิเทศสมัยใหม่ จะเกิดขึ้นโดยความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ใช่จะต้องมีคนมาคอยชี้แนะให้ทำงานอยู่ตลอดเวลา

นิสิตปริญญาโท สาขานิเทศการศึกษาและพัฒนการศึกษา พ.ศ. 2527 ได้กล่าวถึง ความจำเป็นของการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนไว้ดังนี้ "การนิเทศการศึกษามีความจำเป็นต่อครู ทั้งนี้เพราะการนิเทศการศึกษา เป็นตัวแทนของความ

เปลี่ยนแปลง นำเอาความเปลี่ยนแปลงจากภายนอกมาสู่ภายในโรงเรียน เมื่อการนิเทศการศึกษายังมีความจำเป็น แต่การนิเทศการศึกษาจากภายนอก ไม่สามารถสนองตอบความต้องการของโรงเรียนได้ เพราะจำนวนของศึกษานิเทศก์มีน้อย ขาดงบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ ยานพาหนะที่จะทำการนิเทศโรงเรียนได้อย่างทั่วถึง สภาพปัญหา และความต้องการของแต่ละท้องถิ่นไม่เหมือนกัน ผู้ที่รับปัญหาได้เป็นอย่างดีก็คือ บุคคลภายในโรงเรียนนั้น ๆ บุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่มีความรู้ ความสามารถ และบางคนมีความเชี่ยวชาญในเฉพาะสาขาวิชาอีกด้วย จึงเป็นการสมควรที่จะใช้ทรัพยากรเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ดังนั้นในการเสริมปัญหาในด้านการจัดการศึกษา และปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โรงเรียนจึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดดำเนินการนิเทศการศึกษาขึ้น ภายในโรงเรียนของตนเอง"

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนมีความจำเป็นต่อการส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอน และสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องจัดให้มีการนิเทศการศึกษาขึ้น ทั้งในระบบการศึกษา และในระบบโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ทั้งนี้เพราะ

1. การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน เป็นการส่งเสริมคุณภาพด้านการเรียนการสอนภายในโรงเรียน
2. การนิเทศการศึกษา จะช่วยพัฒนาครูทางด้านการเรียนการสอนและทางวิชาการ
3. การนิเทศสามารถกระตุ้น และนำทางความคิดใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับครูภายในโรงเรียน
4. โรงเรียนจำเป็นต้องอบรมครูต่อเนื่องกันไป เพราะความก้าวหน้าทางวิทยาการเพิ่มพูนขึ้นเรื่อย ๆ
5. โรงเรียนต้องมีการนิเทศ เพราะโครงการที่ประกอบด้วยข้อมูลจากการนิเทศจะสามารถช่วยในการจำแนกคุณภาพครู และความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน (นิตยสารปริญาโท สาขาวิชานิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร 2523 : 110)



### หลักการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน

การนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน ถ้าจะให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นิเทศจำเป็นจะต้องมีหลักการเป็นแนวทางในการดำเนินงานซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้คือ

1. ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ กล่าวคือ จะต้องเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบ และวิธีการ
2. เป็นประชาธิปไตย เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล และเน้นความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงาน
3. เป็นการสร้างสรรค์ แสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล แล้วเปิดโอกาสให้แสดงออกและให้พัฒนาความสามารถได้อย่างเต็มที่
4. ควรเริ่มต้นจากสภาพปัจจุบันและปัญหาที่กำลังเป็นอยู่ และพยายามหาวิธีแก้ปัญหาเหล่านั้น
5. มุ่งเสริมสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของครู และนำไปสู่การเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานของครูให้สูงขึ้น
6. ตั้งอยู่บนรากฐานของการมุ่งพัฒนาวิชาชีพมากกว่าที่จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
7. มุ่งสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง กระตุ้นให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และช่วยให้ครูเกิดความรู้สึกว่า เขาพบวิธีที่ดีกว่าเดิมในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ผู้เกี่ยวข้องกับกรการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน

การนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคคล 3 ฝ่าย ดังต่อไปนี้

1. ผู้นิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนหมายถึง บุคลากรที่อยู่ภายในโรงเรียน อาทิเช่น ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชาต่าง ๆ รวมไปถึงครูผู้สอนที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์สูงในสาขาวิชาใด



วิชาหนึ่งในโรงเรียนที่มอบหมายให้ทำหน้าที่ช่วยเหลือครูในการปรับปรุงพัฒนาการสอนให้ดีขึ้น

2. ผู้รับการนิเทศ คือครูผู้ได้รับประโยชน์จากการนิเทศทั้งทางตรงหรือทางอ้อมซึ่งจะทำให้มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

3. ผู้สนับสนุนการนิเทศ หัวหน้าสถานศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียน เป็นบุคลากรภายในโรงเรียนที่มีบทบาทสำคัญในการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ทั้งในฐานะผู้นิเทศและผู้สนับสนุนการนิเทศภายในโรงเรียนแต่ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ คือ การสนับสนุนจากบุคลากรภายนอกโรงเรียน อาทิ ศึกษานิเทศก์ กลุ่มโรงเรียน ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันต่าง ๆ แหล่งวิทยากรในชุมชน ฯลฯ

#### บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

ในการจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จได้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย คือ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยบริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู อาจารย์ ซึ่งบุคคลดังกล่าวมีบทบาทในการดำเนินการงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนดังต่อไปนี้

#### ผู้บริหารโรงเรียนกับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา ย่อมเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน เพราะผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทเป็นทั้งผู้ให้การสนับสนุนการนิเทศ ฉะนั้นความเอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน จึงมีผลต่อบรรยากาศและสัมฤทธิ์ผลของโครงการนิเทศการศึกษาภายในอย่างยิ่ง ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีบทบาทต่อการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนดังนี้

1. ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียน
2. ร่วมประชุมวางแผนการจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนกับผู้นิเทศและครู โดยอยู่ในฐานะประธานของคณะกรรมการ

3. พิจารณาอนุมัติโครงการนิเทศภายในโรงเรียนที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานของโรงเรียน
4. เป็นผู้ให้การสนับสนุนทั้งด้านวัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ ขวัญและกำลังใจ แก่ผู้ดำเนินโครงการ
5. ให้ความแนะนำให้คำปรึกษา และเป็นวิทยากรที่ดีแก่ผู้นิเทศภายในโรงเรียน
6. ช่วยเหลือและส่งเสริมให้ครูมีความรู้ และมีความเจริญงอกงามในวิชาชีพ
7. ใช้เทคนิคการบริหารมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
8. นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการนิเทศการศึกษาภายใน

#### ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนกับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนทุกฝ่าย มีหน้าที่เป็นผู้นิเทศ ช่วยเหลือครูให้เข้าใจระบบต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ซึ่งต้องรับผิดชอบโดยตรงในด้านการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนจึงควรมีบทบาทต่อการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนดังนี้

1. ร่วมวางแผนและวิเคราะห์การนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
2. รวบรวมโครงการ และจัดทำแผนงานนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
3. ประสานงานกับศึกษานิเทศก์ กลุ่มโรงเรียน และแหล่งวิทยากรต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียน
4. นิเทศ ติดตาม และประเมินผล และควบคุมคุณภาพการดำเนินงานโครงการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนทุกโครงการ
5. บริการ สนับสนุน อำนวยความสะดวก บำรุงขวัญและกำลังใจอย่างสม่ำเสมอ แก่บุคลากรผู้ดำเนินโครงการแต่ละโครงการ
6. ทำสถิติหรือเก็บข้อมูลแสดงความสำเร็จทางวิชาการเป็นรายเดือน รายภาคเรียนและรายปี

7. สรุปผลการดำเนินงานโครงการ แจกแก่บุคลากรในโรงเรียน และรายงาน  
ผลเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### หัวหน้าหมวดวิชากับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่องานวิชาการภายใน  
หมวดวิชาเป็นผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับครูมากที่สุด รับผิดชอบและความต้องการของครูใน  
หมวดวิชาเป็นอย่างดี จึงเป็นผู้นั่งที่บทบาทสำคัญในการศึกษาภายในโรงเรียนด้วย  
งานนิเทศการศึกษาของหัวหน้าหมวดวิชามีดังต่อไปนี้

1. ประชุมครูเพื่อวางแผน และเตรียมการจัดการเรียนการสอนในสายวิชา
2. นิเทศ แนะนำให้คำปรึกษาแก่ครูเกี่ยวกับการใช้และการปรับปรุงหลักสูตร  
ในระดับชั้นเรียน เช่น การทำโครงการสอน แผนการสอน การจัดกิจกรรมการเรียน  
การสอน การผลิตสื่อการวัดผลและการประเมินผล ฯลฯ
3. ประชุม วิเคราะห์ปัญหา เพื่อจัดทำโครงการนิเทศงานวิชาการภายใน  
หมวดวิชาจากปัญหาและความต้องการจำเป็นที่แท้จริง
4. จัดกิจกรรมการนิเทศภายในหมวดวิชาหลาย ๆ แบบ เช่น จัดอบรม  
สัมมนา ประชุมปฏิบัติการพาไปทัศนศึกษา จัดให้มีการสาธิตการสอน การสังเกตการ  
สอนในชั้นเรียน พาไปทำงานของหมวดวิชาอื่นหรือโรงเรียนอื่น จัดทำเอกสารเผยแพร่  
ความรู้แก่ครู จัดค่ายนิเทศภายในหมวดวิชา ฯลฯ
5. นิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานของครูในหมวดวิชา
6. บริการ อำนวยความสะดวก เอาใจใส่และสร้างขวัญกำลังใจแก่ครู  
ในการดำเนินโครงการนิเทศภายในหมวดวิชา
7. ช่วยเหลือ กระตุ้น ส่งเสริมครูให้ครูพัฒนาตนเอง และพัฒนาการ  
สอนให้ดีขึ้น
8. ประสานความร่วมมือทางคณาวิชาการ ภายในหมวดวิชาและระหว่าง  
หมวดวิชาต่าง ๆ ภายในโรงเรียน



9. จัดให้มีการประชุม หรืออภิปรายผลการปฏิบัติงานในโครงการพิเศษ ภายในหมวดวิชาเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานและหาแนวทางปรับปรุงงาน

### ครูกับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

ครูเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดจะบันดาลให้การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน เกิดสัมฤทธิ์ผลได้ เพราะครูเป็นผู้ปฏิบัติ ย่อมจะทราบปัญหาต่าง ๆ ได้ดี ถ้าปราศจากความร่วมมือร่วมใจจากครู การนิเทศการศึกษาจะไม่บังเกิดผลเลย

บทบาทของครูในการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนควรมีดังต่อไปนี้

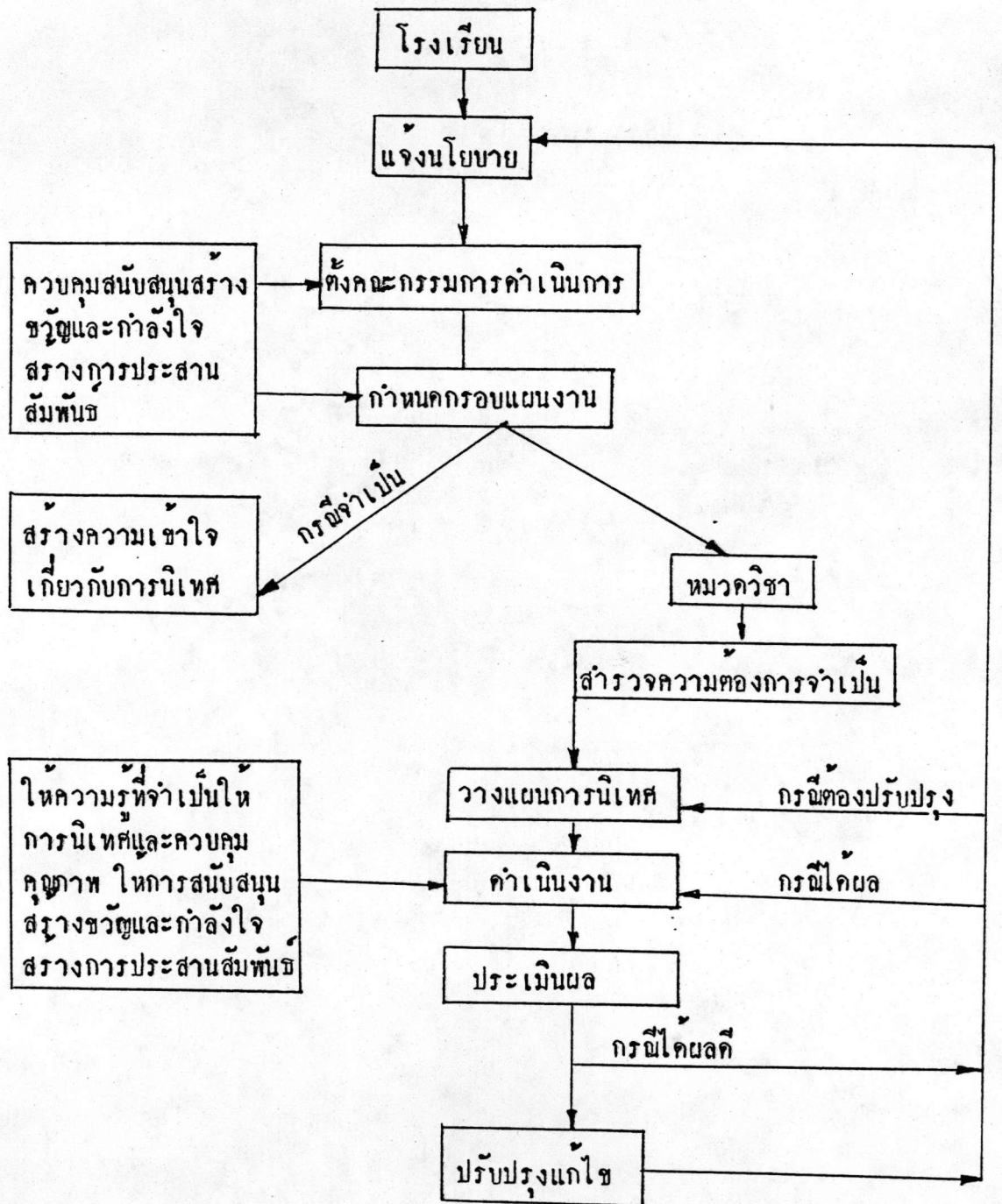
1. ยอมรับบทบาทของผู้นิเทศ โดยรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และนำข้อนิเทศไปปฏิบัติให้เกิดผล
2. มีความสนใจ ความต้องการ และความกระตือรือร้นต่อการปรับปรุงการเรียนการสอน
3. ให้ความร่วมมือในการนิเทศ เช่น ร่วมเป็นวิทยากรสาธิตการสอน ร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ต่อการนิเทศแก่ผู้นิเทศ
4. ร่วมปรึกษากับผู้บริหารและผู้นิเทศในการหาแนวทางแก้ปัญหาและพัฒนางานวิชาการภายในโรงเรียน
5. เป็นผู้นิเทศการศึกษาในเรื่องที่ถนัดหรือมีความชำนาญพิเศษ ตามที่ได้รับมอบหมาย

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับงานวิชาการภายในโรงเรียน ต่างมีบทบาทที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น

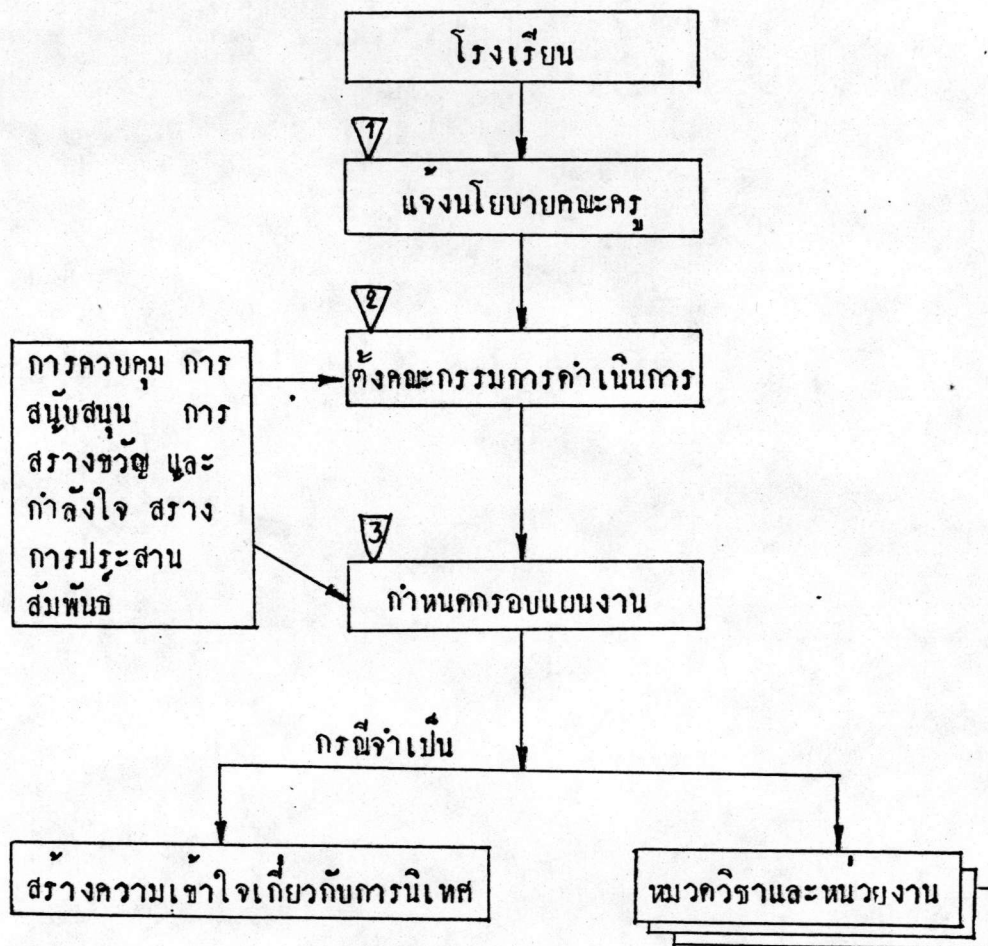
### แนวทางในการจัดการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน

แนวทางการจัดการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน ควรแบ่งการดำเนินงานเป็น 2 กลุ่มคือ การดำเนินงานของโรงเรียน และการดำเนินงานของผู้ให้การนิเทศ (หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา 2530 :. 13-17)

แผนภูมิแสดงขั้นตอนการจัการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน



1. การดำเนินงานของโรงเรียน ควรมีขั้นตอนการดำเนินการดังแผนภูมิ



จากแผนภูมิ : แสดงให้เห็นว่าการจัดการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน  
โรงเรียนควรดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนต่อเนื่องกันดังนี้

ขั้นที่ 1 แจ้งนโยบายแก่คณะครู

เป็นขั้นที่ผู้บริหาร ซึ่งผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร แจ้งนโยบาย เหตุผล ความจำเป็นเกี่ยวกับการรับกรณีพิเศษงานวิชาการภายในโรงเรียนให้แก่คณะครู อาจารย์ในโรงเรียนจะเห็นว่าความสำเร็จและความจำเป็นอย่างรีบด่วนที่จะต้องเริ่มการนิเทศภายในโรงเรียน



## ขั้นที่ 2 ตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน

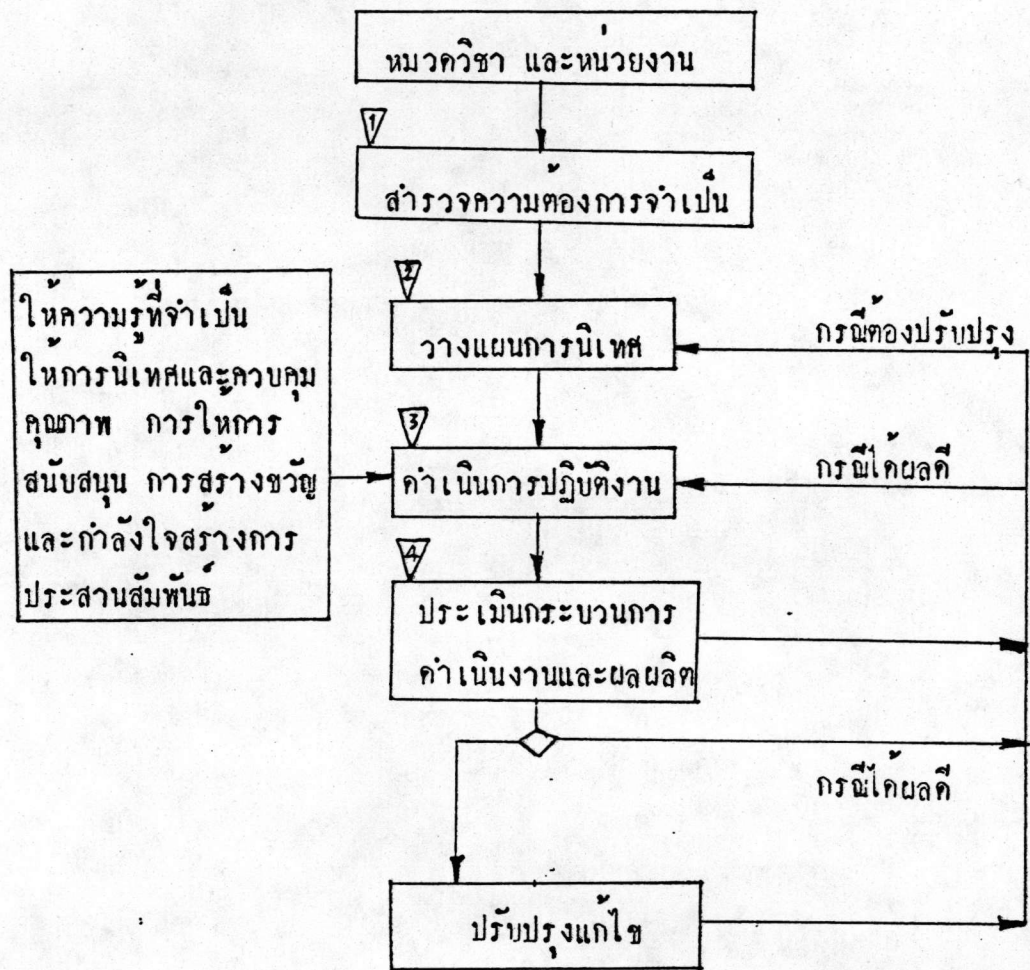
เป็นขั้นที่ผู้บริหารและครู อาจารย์ในโรงเรียนร่วมกันจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบการดำเนินงานจัดการนิเทศภายในโรงเรียน

## ขั้นที่ 3 กำหนดกรอบแผนงาน

เป็นขั้นที่คณะกรรมการดำเนินงานร่วมกันกำหนดกรอบแผนงานในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการนิเทศงานวิชาการที่จะจัดให้มีขึ้นภายในโรงเรียน ได้แก่ แนวนโยบาย ความจำเป็นที่จะให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการนิเทศ และจัดตั้งคณะกรรมการหรือมอบหมายให้แต่ละหมวดวิชา หรือหน่วยงานย่อยรับผิดชอบไปดำเนินงาน เป็นต้น

อนึ่ง ในการดำเนินงานขั้นที่ 2 และขั้นที่ 3 ผู้บริหารควรจะต้องมีการควบคุมดูแลการทำงานของคณะกรรมการ เพื่อให้เป็นไปในแนวทางที่กำหนดให้ และในขณะเดียวกันผู้บริหารก็จะต้องให้การสนับสนุน สร้างขวัญและกำลังใจ และสร้างประสานสัมพันธ์ให้แก่คณะกรรมการดำเนินงานควบคู่กันด้วย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น

2. การดำเนินงานของนิเทศ หรือมหาวิทยาลัย ควรมีขั้นตอนการดำเนินงานดังแผนภูมิ



จากแผนภูมิ : แสดงให้เห็นว่าการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน ผู้ให้การนิเทศ หรือ มหาวิทยาลัย ควรดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนต่อเนื่องกันดังนี้

### ขั้นที่ 1 สำรวจความต้องการจำเป็นของโรงเรียน

เป็นขั้นที่สำรวจเพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาและความต้องการจำเป็นในสิ่งที่ต้องมีการนิเทศ

### ขั้นที่ 2 วางแผนการนิเทศ

เป็นขั้นที่ผู้รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายไปแล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญเพื่อนำมาจัดเป็นโครงการนิเทศงานวิชาการที่รับผิดชอบต่อไป

### ขั้นที่ 3 ดำเนินการปฏิบัติ

เป็นขั้นที่ผู้รับผิดชอบนำโครงการที่จัดเตรียมไว้มาปฏิบัติโดยดำเนินการตามขั้นตอนของวิธีการที่กำหนดไว้แล้วในโครงการนี้

ในระหว่างดำเนินการนิเทศจะต้องควบคุมคุณภาพ สนับสนุน และประสานงาน รวมทั้งอาจจะต้องดำเนินการเพื่อให้ความรู้ เทคนิค หรือทักษะ เฉพาะอย่างที่เป็นต่อผู้ปฏิบัติการตามโครงการด้วย ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และให้กำลังใจแก่คณะผู้ดำเนินงานทุกฝ่ายตลอดเวลา เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

### ขั้นที่ 4 ประเมินกระบวนการดำเนินงานและผลผลิต

เป็นขั้นประเมินการปฏิบัติตามโครงการนิเทศที่ได้วางแผนไว้ หากพบว่ากระบวนการและผลงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายทุกประการ ก็นำไปเป็นแบบอย่างการปฏิบัติงานตามปกติต่อไป

### ขั้นที่ 5 ปรับปรุงแก้ไข

หากการประเมินพบว่า มีสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขโครงการหรือระบบงานนิเทศของโรงเรียนให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็นำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขในส่วนนั้น ๆ ต่อไป



สรุปได้ว่า เมื่อนำการดำเนินงานทั้ง 2 ส่วนที่กล่าวมาแล้วมาดำเนินการ  
ต่อเนื่องกันไป ก็จะได้กระบวนการในการจัดการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน  
ทั้งหมด ซึ่งจะเห็นได้ว่า มีลำดับขั้นตอนการดำเนินงานที่ต่อเนื่องกัน ดังปรากฏใน  
แผนภูมิ

## การวางแผนในโรงเรียน

การนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน เป็นกระบวนการที่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย และต้องอาศัยความร่วมมือกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ดังนั้นการนิเทศจะประสบผลสำเร็จและบรรลุผลตามเป้าหมายได้ จำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในการคาดการณ์และกำหนดทิศทางที่มีความชัดเจน โดยอาศัยข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีระบบ ดังนั้นสิ่งที่มีความจำเป็นมากก็คือ ต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า

กระทรวงศึกษาธิการมีความต้องการที่จะให้โรงเรียนได้มีการกำหนดแนวทางในการพัฒนาโดยมีแผนล่วงหน้าก่อนปฏิบัติจริง ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้บรรลุจุดหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งใช้เงินบำรุงการศึกษาได้ตรงตามนโยบายของกรมและกระทรวง

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2530 : 46) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนคือ การทำงานที่มีการเตรียมงานล่วงหน้าอย่างรอบคอบ รัดกุม และมีลำดับขั้นตอนที่ดี

## ความสำคัญของการวางแผน

สันต์ ชุมนบำรุง และคณะ (2519 : 140) ได้กล่าวถึงความสำคัญของงานวางแผนปฏิบัติงานนิเทศ ไว้ดังนี้

1. ทำให้ทุกคนรู้จักจุดหมายและแนวทางในการปฏิบัติงาน สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น
2. ทำให้เห็นความจำเป็นและความสำคัญของการปฏิบัติงานต่อเนื่องกัน
3. เป็นการประหยัดเวลาและแรงงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. ทำให้เห็นอุปสรรคและรู้ทางที่จะขจัดอุปสรรคต่าง ๆ
5. ทำให้ได้ศึกษาหลักการและวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสมในการดำเนินงาน
6. ทำให้มีการเตรียมพร้อมและสามารถดำเนินได้ตามเป้าหมาย

7. ทำให้เกิดการประสานงานและการร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ
8. งานประเภทวิชาการที่มีความจำเป็นในการวางแผนงาน

### ประเภทของแผนงานนิเทศการศึกษา

เพื่อให้ผู้นิเทศการศึกษาได้เลือกใช้แผนงานนิเทศการศึกษาได้เหมาะสมกับสถานการณ์ วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2525 : 41) ได้แบ่งแผนงานนิเทศการศึกษาออกเป็น 3 ประเภทคือ

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

### ขั้นตอนการวางแผน

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2530 : 4) ได้กำหนดขั้นตอนการวางแผนไว้ 4 ขั้นตอน โดยมีการดำเนินงานในแต่ละขั้นดังนี้คือ

1. ขั้นก่อนการวางแผน
  - 1.1 จัดประชุมคณะครู กรรมการศึกษาของโรงเรียน ผู้เกี่ยวข้องตามที่โรงเรียนเห็นสมควรเมื่อ
    - 1.1.1 เสนอผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนในรอบปีที่ผ่านมา
    - 1.1.2 สรุปความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับแนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนในปีการศึกษาต่อไป
  - 1.2 แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน



ซึ่งควรประกอบด้วยผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด และผู้ที่มีความรู้ในงานแต่ละอย่างของโรงเรียนเป็นอย่างดี

## 2. ขั้นการวางแผนงาน คณะทำงานต้อง

- 2.1 ศึกษาวิเคราะห์นโยบายและมาตรการของกรมสามัญศึกษา (10 ข้อ 117 มาตรา) หรือหลักการเป็นตัวตั้ง
- 2.2 ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ผลการจัดการศึกษา สารสนเทศของโรงเรียน

2.3 นำข้อ 2.1 กับข้อ 2.2 มาเปรียบเทียบกัน ถ้าตรงกันก็ไม่มีปัญหา แต่ถ้าไม่ตรงกันก็เกิดปัญหา ซึ่งจะต้องวางแผนและจัดให้มีโครงการเพื่อแก้ปัญหาหรือปรับปรุงขึ้น

2.4 เมื่อพบปัญหาที่ต้องตั้งวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แล้วพิจารณาทางเลือก ที่จะใช้แก้ปัญหาตั้งเป้าหมายว่าจะเอาค่านปริมาณเท่าไร และค่านคุณภาพจะต้องการอย่างไร แล้วกำหนดนโยบายที่จะใช้แก้ปัญหารวมมาตรการกำกับนโยบายด้วย แล้วจึงพิจารณาว่าจะเขียนโครงการและกิจกรรม เมื่อจะแก้ปัญหานั้นอย่างไร

2.5 นำโครงการมาจัดพิมพ์เป็นเล่ม (คือแผนปฏิบัติการ) แล้วนำเสนอผู้บริหารให้พิจารณาและอนุมัติต่อไป

## 3. ขั้นปฏิบัติตามแผน

3.1 ผู้บริหารประชุมคณะครูทบทวนโครงการ พิจารณาภาระความรับผิดชอบของแต่ละคนตามความเหมาะสม

3.2 ผู้รับผิดชอบโครงการ/งานแต่ละคนจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานของตนเองในแต่ละช่วงอย่างละเอียด แล้วนำมาประสานเป็นปฏิทินหมวดแต่ละหมวด แต่ละงานนำปฏิทินมาประสานงานกันเป็นปฏิทินปฏิบัติงานของโรงเรียนต่อไป และควรอึดสำเนาปฏิทินติดไว้ตามที่มองเห็นได้สะดวก เช่น ห้องพัสดุ ใกล้เคียง ว่าง ๆ สมุดลงเวลา หน้าห้องผู้บริหาร เป็นต้น

### 3.3 ปฏิบัติการตามโครงการ

#### 4. ขั้นประเมินผล

4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน ควรประกอบด้วยผู้มีอำนาจในการ  
สั่งการ

4.2 กำหนดมาตรการกำกับ ติดตามและประเมินผล เช่น เครื่องมือวัด  
รูปแบบการเสนอรายงาน กำหนดวัน เวลา ที่จะต้องรายงาน

4.3 การประเมินควรมี 3 ตอน คือ

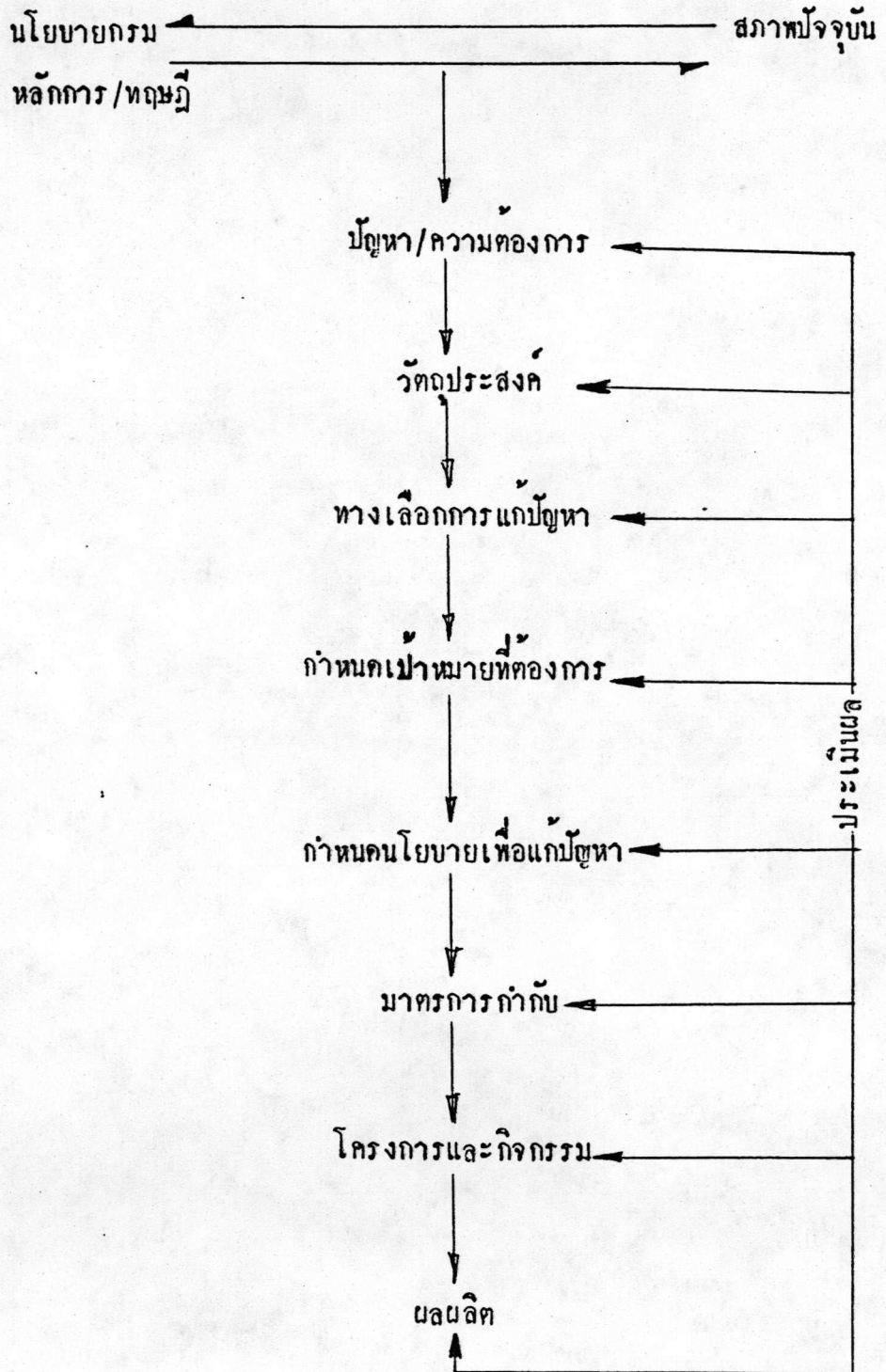
4.3.1 ประเมินก่อนอนุมัติแผนเพื่อความสอดคล้อง ความเหมาะสม  
ความเป็นไปได้ของโครงการ

4.3.2 ประเมินระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อความก้าวหน้าของการ  
ปฏิบัติงาน และเมื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

4.3.3 ประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ เพื่อผลสัมฤทธิ์และเพื่อเป็น  
ข้อมูลปรับปรุงงานต่อไปข้างหน้า

4.4 สรุปรายงาน ควรเป็นเล่มเอกสารจะดีมาก แจกให้ทุก ๆ คน

แผนปฏิบัติการวางแผน





## การเขียนและประเมินโครงการ

การปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้ทำขึ้นนั้น ถ้าจะให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการเขียนโครงการขึ้นมารองรับ เนื่องจากแผนนั้นยังเป็นแนวกว้าง ๆ ดังนั้นโครงการจึงเป็นการนำเอาแผนที่กำหนดไว้มาแตกย่อยออกไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามแผนที่ได้กำหนดไว้

### ลักษณะของโครงการ โครงการมีลักษณะดังนี้คือ

1. เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเฉพาะครั้งคราว เพื่อริเริ่มงานใหม่หรือเพื่อปรับปรุง การพัฒนางานปกติ
2. มีช่วงเวลาของการดำเนินงานที่แน่นอน เมื่อครบกำหนดแล้วจะหยุดการ ดำเนินงานหรือมีการเปลี่ยนแปลงโดยส่งให้เป็นงานประจำต่อไป
3. โครงการมีจุดเน้นที่การปรับปรุง หรือการพัฒนาที่ทำอยู่แล้ว หรือ เพื่อกระตุ้นให้เกิดงานใหม่ (หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา 2530 : 1)

### ขั้นตอนการเขียนโครงการ

การเขียนโครงการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนมีขั้นตอนดังนี้คือ

1. นำทางเลือกที่ได้จากขั้นตอนการเตรียมการวางแผนมาพิจารณาหา กิจกรรมที่จะจัดทำเป็นโครงการ
2. กิจกรรมที่เสนอในโครงการ คือกิจกรรมการนิเทศ ซึ่งมีหลากหลาย จะเลือกใช้กิจกรรมใด ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของโครงการนั้น ๆ ในโครงการหนึ่ง ๆ อาจจะใช้กิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรมหรือกิจกรรมเดียว ขึ้นอยู่กับว่ากิจกรรมเหล่านั้น ปฏิบัติแล้วสามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ ตัวอย่างกิจกรรมนิเทศคือ
  - การประชุมปรึกษาหารือ
  - การประชุมปฏิบัติการ
  - การจัดสัมมนา

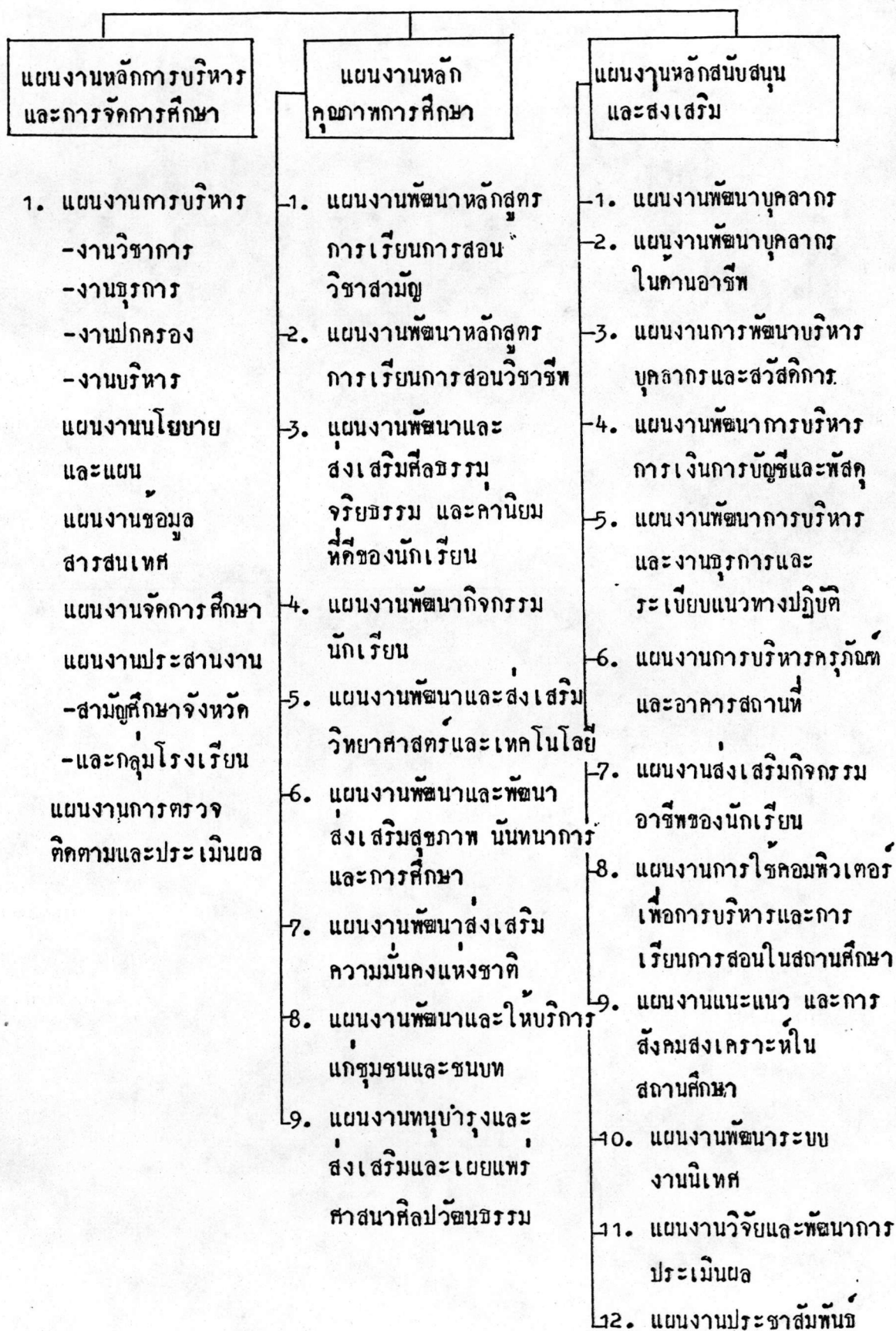
- การศึกษานอกสถานที่
- การเชิญวิทยากรให้ความรู้
- การใช้เอกสารเพื่อศึกษาหาความรู้
- การอภิปรายกลุ่ม

ฯลฯ

### 3. ลงมือเขียนโครงการ

การเขียนโครงการกรณีพิเศษ ก็เช่นเดียวกับการเขียนโครงการอื่น สำหรับรายละเอียดที่ควรระบุไว้ในโครงการนั้นมีความหลากหลาย แต่ในที่นี้จะยึดหัวข้อ การเขียนโครงการของกองแผนงาน กรมสามัญศึกษา ซึ่งมีหัวข้อดังนี้

1. ชื่อแผนงาน โครงการที่จะจัดทำขึ้นเป็นโครงการในแผนงานใด แผนงานหนึ่งที่กรมสามัญศึกษากำหนดขึ้นให้ระบุชื่อแผนงานขึ้น เช่น แผนงานพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนวิชาสามัญ แผนงานการบริหารงานวิชาการ แผนงานที่ กรมสามัญศึกษากำหนดมี ดังนี้





2. ชื่อโครงการ จะบอกให้ทราบว่า "จะทำอะไร" มักจะกำหนดมาจาก
- ชื่องานที่ปฏิบัติ
  - ชื่อที่แสดงลักษณะเฉพาะ เช่น โครงการผลิตสื่อ.....
- โครงการประชุมปฏิบัติการ
3. ลักษณะงานโครงการ หมายถึง โครงการนั้นเป็นโครงการที่คิดขึ้นใหม่ หรือโครงการ ที่เคยปฏิบัติมาแล้วจะต้องทำต่อ ถ้าเป็นโครงการใหม่เขียนว่า "โครงการใหม่" ถ้าเป็นโครงการที่ปฏิบัติมาแล้วเขียนว่า "โครงการต่อเนื่อง"
4. หลักการและเหตุผล การเขียนหลักการและเหตุผลนั้น จะต้องตอบคำถามได้ว่า "ทำไมจะต้องทำโครงการนั้น ๆ" ลักษณะการเขียนจะต้องเขียนให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องจัดทำโครงการนั้น ซึ่งจะเป็นข้ออ้างในหลักวิชาทฤษฎี การวิจัย หรือ นโยบายกำหนดให้จัดทำ และให้เหตุผลได้ว่า จัดทำโครงการขึ้นเพื่อแก้ปัญหาหรือเพื่อพัฒนาสิ่งใด หากแสดงข้อมูลตัวเลขประกอบ ย่อมทำให้โครงการมีน้ำหนัก และจะได้รับการสนับสนุนให้ดำเนินการตามโครงการนั้น ๆ ได้
5. วัตถุประสงค์ เป็นส่วนที่กำหนดสิ่งที่เป็นผลสำเร็จจากการดำเนินโครงการแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ ๆ และสามารถวัดเป็นส่วนประกอบในการประเมินโครงการได้ ตลอดจนเป็นเครื่องกำกับการวางแผนปฏิบัติในชั้นวิธีการดำเนินงาน
6. เป้าหมาย เป็นส่วนที่กำหนดสิ่งที่เป็นผลสำเร็จ การดำเนินโครงการแต่ละโครงการโดยแยกเป็น
- 6.1 เป้าหมายเชิงปริมาณ เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานนโยบาย ระบุให้ชัดเจนถึงผลงานชิ้นที่เกิดขึ้น อาจแสดงด้วยจำนวน ร้อยละ
  - 6.2 เป้าหมายเชิงคุณภาพ เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงาน
7. พื้นที่ดำเนินการ คือสถานที่กำหนดในการดำเนินงานตามโครงการ เช่น ที่โรงเรียน..... ห้องเรียน ห้องหมวดวิชา เป็นต้น
8. ระยะเวลาดำเนินการ เป็นช่วงเวลาที่กำหนดไว้ว่าจะสามารถดำเนินงานได้สำเร็จสมบูรณ์ตามที่คาดหมายไว้ โดยกำหนดช่วงเวลาเริ่มต้นถึงช่วงเวลาสิ้นสุดโครงการ

9. วิธีการดำเนินงาน เป็นส่วนที่แสดงขั้นตอนการดำเนินงานของส่วนต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย แต่ละข้อที่กำหนดไว้ อันประกอบด้วยสาระที่สำคัญ 3 ประการคือ

- สาระสำคัญของกิจกรรม แสดงให้เห็นขั้นตอนที่สำคัญในการดำเนินการของกิจกรรมต่าง ๆ ตามลำดับก่อนหลัง

- แผนดำเนินงาน แสดงลำดับขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน ตั้งแต่ต้นจนจบ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าจะทำอะไร เมื่อไร ด้วยวิธีการอย่างไร

10. เนื้อหาสาระ หมายถึง เนื้อหาสาระที่จะเกี่ยวข้องกับการจัดทำโครงการ โดยเฉพาะโครงการอบรม สัมมนา จะต้องจัดทำหลักสูตรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการอบรมหรือสัมมนา

11. งบประมาณ หมายถึง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการ ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของวัสดุอุปกรณ์ หรือสิ่งที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ให้ประเมินค่าออกมาเป็นเงิน ซึ่งแยกออกมาเป็นค่าใช้จ่าย ค่าวัสดุ และค่าตอบแทน แต่ละโครงการจำเป็นต้องใช้งบประมาณทั้ง 3 ส่วน หรือไม่ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และการดำเนินการของโครงการ แต่มีข้อสังเกตว่า โครงการใด ถ้าใช้งบประมาณน้อย แต่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ถือว่าโครงการนั้นมีประสิทธิภาพ

12. ผู้รับผิดชอบโครงการ ให้ระบุชื่อผู้รับผิดชอบโครงการ หรือหมวดวิชาที่เป็นผู้ปฏิบัติงานตามโครงการนั้น ๆ ถ้าเป็นบุคคลซึ่งอาจจะเป็นเพียงคนเดียวหรือคณะบุคคลก็ได้ในกรณีที่เป็นคณะบุคคลต้องระบุให้ชัดเจนว่า ใครเป็นหัวหน้าโครงการ ใครเป็นคณะทำงานใส่ให้ครบ

13. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หมายถึง หน่วยงานที่จะต้องขอความช่วยเหลือ เพื่อดำเนินงานโครงการให้สำเร็จ เช่น หน่วยงานที่จะต้องขอวิทยากร ขอเอกสาร ขอคำปรึกษาหารือ ฯลฯ

14. การติดตามประเมินผล บอกรายละเอียดของกิจกรรม และวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานของโครงการทุกขั้นตอน เพื่อประเมินว่า โครงการนั้น บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่

15. ผลที่คาดว่าจะได้รับ กล่าวถึงผลที่จะเกิดขึ้นในลักษณะของประโยชน์หรือคุณค่าของโครงการ ทั้งทางตรง ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ และทางอ้อมซึ่งเป็นผลกระทบที่เกิดขึ้นจากโครงการ

### ลักษณะโครงการที่ดี

1. ให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมควมมากที่สุด
2. การวางระเบียบงานต้องให้เปลี่ยนแปลงได้ เพื่อจะได้นำไปปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน
3. ควรวางโครงการนี้เทศจากสภาพที่ครุประสบอยู่
4. วางโครงการให้ตรงกับความต้องการและปัญหาของโรงเรียน
5. ควรวางโครงการตามแนวประชาธิปไตย
6. โครงการนี้เทศควรส่งเสริมให้มีการวิจัยผลงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน
7. โครงการที่ดีควรช่วยให้มีการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องกัน
8. ควรจัดประสบการณ์ที่แปลก ๆ กว้างขวางและมีความหมายไว้ในโครงการ
9. โครงการที่ดีควร เปิดโอกาสให้ครุสร้างความสามารถในการรับผิดชอบและการเป็นผู้นำได้มากขึ้น
10. โครงการที่ดี ควรช่วยให้มีการประเมินผลตนเองโดยสม่ำเสมอ
11. โครงการที่ดีควรต้องพิจารณาเรื่องความจำเป็นในการปรับปรุงหลักสูตรโดยสม่ำเสมอ
12. โครงการที่ดีควรช่วยให้ครุได้ฝึกทักษะที่จำเป็นในอาชีพ
13. โครงการที่ดีย่อมมีลักษณะช่วยให้ครุได้มีโอกาสศึกษาค้นคว้าทดลองปฏิบัติด้วยตนเอง
14. โครงการที่ดีย่อมส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน

### การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน

หลังจากได้รับอนุมัติโครงการและวางแผนปฏิบัติงานแล้ว ควรมีการประสานงานกับทุกฝ่าย ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงงานที่ซ้ำซ้อน ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน



ของโรงเรียน เพื่อจะไ้มองเห็นปริมาณงานกับทั้งช่วงเวลาในการดำเนินงานตลอดภาคเรียนและปีการศึกษาได้อย่างชัดเจน

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2530 : 6-7) ได้ให้ความหมายของปฏิทินปฏิบัติงานไว้ว่า ปฏิทินปฏิบัติงานคือ การนำเอากิจกรรมต่าง ๆ ของทุกงานทุกโครงการมาลงไว้ในปฏิทินรายวัน เพื่อให้ทราบว่า วันที่เท่าใดจะมีการดำเนินกิจกรรมอะไรบ้าง เพื่อประโยชน์ในการประสานงานของทุกฝ่ายร่วมกัน โดยปฏิทินปฏิบัติงานจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ส่วนคือ กิจกรรมหรืองานซึ่งบันทึกในแนวกิ่งระยะเวลาซึ่งบันทึกในแนวนอน และผู้รับผิดชอบของกิจกรรมแต่ละประเภทบันทึกในแนวกิ่ง

#### กำหนดเวลาปฏิบัติงาน

ชื่อหน่วยงาน.....

โครงการ/งาน	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ชค.	มค.	กพ.	มีค.	ผู้รับผิดชอบ

#### วิธีเขียนปฏิทินงาน

1) วิเคราะห์โครงการที่ทำไปนั้นว่าจะสิ้นสุดโครงการเมื่อใด โดยแยกออกเป็นงาน หรือกิจกรรมย่อย ๆ ของแผนงาน เพื่อให้เห็นว่างานใดจำเป็นเร่งด่วน จะต้องดำเนินการก่อน

2) ประมาณเวลาในการทำงานแต่ละกิจกรรมในแผนงาน โดยอาศัยผู้มีประสบการณ์

3) จัดระเบียบ หรือกิจกรรมในแผนงาน โดยวิธีการที่ง่าย สะดวกและประหยัด

4) เขียนกิจกรรมย่อยในช่องทางซ้ายของตาราง แล้วขีดเส้นตามแนวนอนเพื่อ

แสดงคาบเวลาในการจัดกิจกรรม

5) ใส่ชื่อผู้รับผิดชอบโครงการในช่องด้านขวา

ข้อจำกัดของปฏิทินงาน

1) ปฏิทินงานไม่สามารถบอกรายละเอียดของโครงการได้

2) ปฏิทินงานไม่สามารถแจ้งงบประมาณที่ใช้ในแต่ละคาบได้

3) ระยะเวลาที่ประมาณไว้อาจไม่สอดคล้องกับกิจกรรมซึ่งปฏิบัติจริง ซึ่งมีผลกระทบต่อกิจกรรมอื่นไปด้วย

ความหมายและความสำคัญของการประเมินผลโครงการ

งานตามโครงการนั้นควรได้มีการตรวจสอบและประเมินโดยตลอด ทั้งนี้เพื่อที่จะนำไปปรับปรุงการทำงาน เมื่อพบจุดบกพร่อง ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ปรีชา คัมภีรปกรณ (2527 : 359) ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่า การประเมินโครงการคือ วิธีดำเนินงานเพื่อตรวจสอบหรือตัดสินถึงกระบวนการหรือผลงานที่ปรากฏในขณะนั้นว่าสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการที่กำหนดไว้หรือไม่

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2525 : 129) ได้ให้หลักของการประเมินผลโครงการนิเทศการศึกษา ไว้ดังนี้

1. การประเมินผลควรทำติดต่อกันและทำอย่างสม่ำเสมอ เพราะถ้านาน ๆ ปล่อยไปอาจไม่เห็นเหตุการณ์ ควรจะให้เป็นระยะและแก้ไขไปค่อย

2. ควรจะประเมินร่วมกันทั้งครูและผู้นิเทศและบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องใน

วงการ

3. ในการประเมินผล เราจะต้องถือจุดมุ่งหมายของโครงการเป็นมาตรฐาน สำหรับเทียบว่าวิธีการนั้น ๆ ใช้อย่างไรหรือไม่

4. ในการประเมินผล เราควรดำเนินการเป็นแบบประชาธิปไตยที่สุดโดยฟังความคิดเห็นของบุคคลในคณะเท่าเทียมกัน ผู้นำในการประเมินเป็นเพียงผู้รวบรวมข้อมูลเท่านั้น จึงไม่มีหน้าที่ชี้ขาดว่าเป็นอย่างไร เมื่อได้ข้อมูลมาทั้งหมดแล้วจะต้องตั้งคณะกรรมการพิจารณาข้อมูลเหล่านั้น เมื่อได้ผลออกมาแล้ว ควรจะแจ้งให้ทุกคนทราบด้วย

5. ในการประเมินผลจะต้องประเมินทุกด้าน เช่น ด้านบริหาร ด้านตัวบุคคล ด้านประสานงาน ด้านใดด้านหนึ่งอาจจะดีหรือไม่ดี

6. ในการประเมินผลโครงการนิเทศ ควรจัดให้สมาชิกวัดตัวเองและผลงานของกลุ่มตนเองด้วย เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา ซึ่งได้มาจากทัศนะของผู้ปฏิบัติงานเองบ้าง ในทัศนะของผู้อื่นบ้าง

7. ในการประเมินผลโครงการนิเทศ ควรกำหนดเลือกและใช้เทคนิคในการประเมินผลไว้อย่างกว้าง ๆ พอที่จะให้ทุกคนสามารถนำเอาไปใช้ และสามารถดัดแปลงให้เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานของตน เช่น ควรจะมีกรรมการร่างเครื่องมือประเมินผลแบบต่าง ๆ เพื่อให้ครูได้เลือกปฏิบัติตามที่เห็นเหมาะสม

8. ในการประเมินผลโครงการนิเทศ จะต้องเตรียมวิธีบันทึกผลการประเมินผลใช้เป็นหลักฐาน และสรุปการประเมินไว้ในแห่งเดียวกัน ศึกษาง่าย พิจารณาง่าย เป็นเอกสารที่นำไปอ้างอิงเพื่อปรับปรุงโครงการในขั้นต่อไป

9. ในการประเมินผลโครงการนิเทศ ควรพิจารณาประเมินผลสิ่งที่เมื่อประเมินผลข้อมูล พิจารณาแล้วสามารถนำมาปรับปรุงโครงการนิเทศให้ดีขึ้น

10. การประเมินผลโครงการนิเทศ ควรเป็นส่วนหนึ่งของงานนิเทศการศึกษาด้วย

อาคม จันทสุนทร (2521 : 137) ได้กล่าวถึงวิธีการประเมินผลโครงการนิเทศ การศึกษาไว้ดังนี้

1. วัดและประเมินผลระหว่างการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือวัดและประเมินผลรวมทั้งหมด เมื่อได้ปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว



2. วัควิธีปฏิบัติ เช่น ทำไครวคเร็ว หรือเรียบร้อยเพียงใด หรือวัดผลที่ได้จากการปฏิบัติว่าใดตามเป้าหมายหรือไม่
3. วัดในค่านคุณภาพหาได้ผลดีเพียงใด หรือวัดในค่านปริมาณคือ ได้ผลมากน้อยเพียงใด

เจมส์ และคณะ (James and Others 1978 : 587-588) ได้ให้หลักการประเมินผลการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. การประเมินผลการนิเทศ ควรเป็นส่วนหนึ่งของงานนิเทศการศึกษา
2. การประเมินผลควร เป็นการทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอไม่สิ้นสุด
3. การประเมินผล เป็นการประเมินจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการนิเทศ วิธีสอน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน
4. โปรแกรมการนิเทศจะสำเร็จ ควรประเมินความถูกต้องประสงคและผลที่เกิดจากการสอน
5. การประเมินผลระบบโรงเรียนทั้งหมด
6. การประเมินผลจะประสบผลสำเร็จด้วยดี ต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกของโรงเรียน
7. การรวบรวมจัดทำสถิติจะนำมาใช้การประเมินผลทางการนิเทศการศึกษา
8. การประเมินผลจะต้องพิจารณาจากผลของทุกสถานการณ์ คือทางการเรียนและการสอน
9. ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกจะช่วยให้การตั้งวัตถุประสงค์ของการประเมินได้ดี และให้แนวคิดใหม่ ๆ ได้

สันต์ ชรรณบำรุง (2519 : 76) ได้กล่าวว่าวิธีการประเมินผลอาจทำได้ 2 ลักษณะคือ

1. การประเมินผลตนเอง (Internal Evaluation) คือจะต้องตรวจสอบตนเอง ปัญหาของการประเมินผลเองนั่นคือ ผู้ประเมินเต็มใจหรือไม่ บางคนไม่ชอบประเมินตนเองเพราะกลัวว่าประเมินออกมาแล้วผลไม่ดี

2. การประเมินโดยผู้อื่น ( External Evaluation ) คือการให้ผู้อื่นตรวจสอบบางครั้งผู้ถูกประเมินก็ไม่อยากให้อื่นประเมินตนเอง เพราะกลัวว่าจะพบข้อบกพร่องในการประเมินผล ดังนั้นควรรีไซทั้งสองลักษณะผสมผสานกัน

สรุปการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ขั้นตอนนี้เทศการศึกษาเพราะจะทำให้ทราบว่าการที่เข้าไปนั้นได้บรรลุผลตามจุดหมายที่วางไว้หรือไม่ เพื่อให้การประเมินผลการนิเทศการศึกษามีประสิทธิภาพ ผู้นิเทศจะต้องใช้รูปแบบการประเมินผลหลาย ๆ แบบ ๆ ใช้วิธีการหลาย ๆ วิธี นอกจากนี้ การประเมินผลจะต้องยึดจุดหมายหมายของการนิเทศการศึกษา ประเมินผลทุก ๆ ด้านและทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ผู้นิเทศและครุมีส่วนรวมในการประเมินผลด้วยกัน การประเมินผลทุกครั้งจะต้องจดบันทึกและสรุปไว้เป็นหลักฐาน แล้วนำผลสรุปจากการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข

1. ทักษะในทางเทคนิค ( Technical -mananagerial Skills )  
คือทักษะในด้านการเงินและบัญชี การจัดหา การซื้อและการจ้าง งานบริหารบุคคล ระเบียบสารบรรณ การจัดระบบงาน

2. ทักษะในการครองตน ( Human -mananagerial Skills )  
คือ ทักษะในการกระตุ้นหรือจูงใจให้ทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ การติดต่อประสานงาน การแสดงสภาพผู้นำ การรู้จักประนีประนอม การสร้างขวัญ

3. ทักษะในการจัดการศึกษา ( Technical -educational Skills )  
คือ ทักษะในการจัดการเรียนการสอนให้บังเกิดผลตามจุดหมายของหลักสูตร

4. ทักษะในการสร้างความคิด ( Speculative-creative Skills )  
คือ ทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า ในลักษณะที่สามารถทำให้องค์การปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างสมบูรณ์

จากทฤษฎีหรือแนวคิดเกี่ยวกับทักษะในการนิเทศการศึกษา พอสรุปได้ว่า ผู้นิเทศหรือศึกษานิเทศที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่จนประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญ ๆ ดังนี้ ทักษะด้านเทคนิค ผู้นิเทศจะต้องมีความรู้ความเข้าใจลึกซึ้งในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง และมีความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อนำเสนอให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าใจสิ่งเหล่านั้นได้ ทักษะด้าน

มนุษย์สัมพันธ์ ทักษะค่านิยมพิเศษจำเป็นจะต้องมีมากกว่าคนอื่น ๆ เพราะเป็นความสามารถในการเข้ากับคน ต้องรู้ว่าจะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างไร จะมีวิธีการกระตุ้นหรือจูงใจให้คนทำงานตามหน้าที่ได้อย่างไร และจะต้องเข้าใจหลักหรือทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ ทักษะค่านิยมหรือในด้านการสร้างความคิด ผู้พิเศษจะต้องมีความสามารถในการบริหารงาน จัดการสั่งการให้ครูทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของหน่วยงานได้

### 5. การประเมินผลการนิเทศการศึกษา

กู๊ด (Good, 1959 : 209) ให้ความหมายการประเมินผลไว้ว่าคือ กระบวนการค้นหาหรือตัดสินค่าของสิ่งที่ต้องการทราบโดยมีหลักเกณฑ์

#### องค์ประกอบของการประเมินผลโครงการนิเทศ

การประเมินผลโครงการนิเทศ ควรดำเนินการประเมินทั้งระบบ เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพของโครงการ จึงควรประเมินองค์ประกอบต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญดังนี้

1. ผลผลิตที่ได้จากกรณีพิเศษ ( Output )
2. กระบวนการดำเนินงาน ( Process )
3. ปัจจัยป้อนเข้า ( Input )

#### 1. ผลผลิตที่ได้จากกรณีพิเศษ (Output)

การประเมินผลผลิตที่ได้จากกรณีพิเศษนี้ จะเป็นการข่งบอกให้ทราบว่าโครงการนิเทศได้บรรลุเป้าหมายเพียงใด ผลที่ได้จากกรณีพิเศษ ก็คือ

1.1 สมรรถนะผลทางการเรียนของนักเรียน ถึงแม้ว่า เป้าหมายสูงสุดของกรณีพิเศษการศึกษา คือสมรรถนะผลทางการเรียนของนักเรียน แต่เนื่องจากว่าการที่จะวัดเพื่อรู้นักเรียนมีผลสมรรถนะทางการเรียนสูงขึ้นหรือไม่นั้น จำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาที่ยาวนาน และไม่ได้ขึ้นอยู่กับกรณีพิเศษเพียงอย่างเดียว แต่จะขึ้นอยู่กับสภาพปัจจัย



ทางการบริหารและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ อีกมากดังนั้น ในการประเมินสัมฤทธิ์ผลทางการนิเทศ จึงไม่ควรจะยึดมั่นกับสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียนโดยตรง

### 1.2 กระบวนการทำงานร่วมกับผู้บริหารนิเทศ

ตามเป้าหมายของการนิเทศนั้น นอกจากจะมุ่งหวังคุณภาพของนักเรียนแล้วการนิเทศได้มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริหารนิเทศ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้สัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น

เกี่ยวข้องกับการนิเทศที่ควรประเมิน

#### 1. ผลที่เกิดขึ้นจากการนิเทศ

- ระดับความสามารถในการทำงานของผู้บริหารนิเทศ
- การเพิ่มจำนวนของบุคลากรที่มีคุณภาพภายในหน่วยงาน
- ความตั้งใจในการทำงานของบุคลากร
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน

#### 2. ผลที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการนิเทศ

- เจตคติของผู้บริหารนิเทศที่มีต่องานและต่อผู้ร่วมงาน
- ระดับความพึงพอใจในการทำงาน
- ความผูกพันของผู้บริหารนิเทศที่มีต่อเป้าหมายในการทำงาน
- ระดับของจุดมุ่งหมายที่จัดตั้งขึ้น
- ระดับ ความจงรักภักดีที่มีต่อกลุ่มทำงาน
- ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในตนเอง เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา
- ความรู้สึกของผู้บริหารนิเทศที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- ความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร

### 2. กระบวนการทำงาน ( Process )

ข้อมูลที่เป็นส่วนของกระบวนการทำงานที่ควรประเมิน ได้แก่ ความเหมาะสมของขั้นตอนในการทำงาน ความเหมาะสมของการจัดกิจกรรม ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารนิเทศและบรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น

### 3. ปัจจัยป้อนเข้า ( Input )

ปัจจัยป้อนเข้าที่ควรประเมินเพื่อประกอบการพิจารณาคุณภาพหรือประสิทธิภาพของโครงการนิเทศการศึกษา ได้แก่ การลงทุนในค่าน ทรัพยากรมนุษย์ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ งบประมาณการเงิน รวมทั้งระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานตามโครงการ

ถ้าหากได้มีการประเมินโครงการนิเทศโดยคำนึงถึงข้อมูลทั้งสามส่วนดังกล่าวแล้ว ก็อาจจะบ่งบอกถึงประสิทธิภาพหรือคุณค่าของโครงการนิเทศได้

เทคนิควิธีการประเมินผลการนิเทศการศึกษา

วิธีประเมินผลการนิเทศการศึกษาสามารถดำเนินการได้โดยวิธีการต่อไปนี้

คือ

1. การประเมินผลโดยการใช้เครื่องมือชนิดต่าง ๆ
2. การประเมินผลโดยวิธีการประชุมในรูปแบบต่าง ๆ

#### 1. การประเมินผลการนิเทศโดยใช้เครื่องมือ

การประเมินผลแบบนี้ ผู้ประเมินจะทำการรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือชนิดต่าง ๆ กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง การประเมินผลแบบนี้ความสำคัญอยู่ที่การสร้างเครื่องมือที่มีคุณภาพ และการใช้ความพยายามในการรวบรวมข้อมูลให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา ได้แก่ แบบสังเกตพฤติกรรม แบบสำรวจข้อมูล แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบวัดเจตคติ เป็นต้น

#### 2. การประเมินผลโดยการประชุม

เป็นการประเมินผลในรูปแบบของการจัดประชุม อาจดำเนินการได้ในลักษณะของการประชุมปรึกษาหารือ การสัมมนาเกี่ยวกับสภาพของการปฏิบัติงาน การประชุมอภิปรายปัญหาาร่วมกัน สำหรับหัวข้อของการประชุมเพื่อประเมินผลการนิเทศนั้น ควรประกอบด้วยหัวข้อต่อไปนี้

- ลักษณะหรือสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงาน

- ลักษณะหรือสภาพการณ์ที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรค
- ลักษณะความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน
- แนวทางในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน
- การวางแผนปฏิบัติงานในช่วงเวลาต่อไป (สังค อุทรานันท์, 2529 : 183-187)

### การนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนางานนิเทศการศึกษา

ผลที่ได้จากการประเมินผลการนิเทศหรือโครงการนิเทศนั้น จะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความสำเร็จหรือข้อบกพร่องในการจัดการนิเทศการศึกษา หากการประเมินผลพบว่า ผลจากการนิเทศยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร หรือยังมีจุดบกพร่องบางประการ กรณีเช่นนี้จำเป็นต้องดำเนินการสร้างความรุดความเข้าใจเป็นการเพิ่มเติมอีก หรือทำการชักชวนความเข้าใจให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องแล้วดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป ถ้าพบว่า ผลที่ได้จากการประเมินนั้นเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงาน ทั้งในค่านปริมาณและคุณภาพ ก็แสดงว่าการนิเทศได้บรรลุจุดมุ่งหมายแล้ว ในกรณีเช่นนี้ก็ควรดำเนินการปฏิบัติการนิเทศต่อไปอีกจนกระทั่งพบว่า ผู้รับการนิเทศมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพด้วยตนเอง แล้วก็หยุดทำการนิเทศได้ โดยถือว่าผู้รับการนิเทศได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นถาวรหรือสามารถพัฒนาตนเอง คือนิเทศตนเองได้แล้ว

หากการประเมินผล พบว่า ผลที่ได้จากการนิเทศยังไม่ประสบความสำเร็จเลย หรือยังมีจุดอ่อนในการปฏิบัติงานอย่างมาก กรณีเช่นนี้อาจจำเป็นต้องดำเนินการวางแผนการนิเทศใหม่อีกครั้งหนึ่ง ซึ่งอาจจะนำทางเลือกอื่นมาใช้ในการปฏิบัติหรือปรับปรุงวิธีการทำงานในขั้นตอนต่าง ๆ ให้เหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานนิเทศได้ผลดียิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการประเมินผลโครงการนิเทศการศึกษา

- ควรทำติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ โดยทำเป็นระยะ ๆ และแก้ไขไปด้วย
- ควรเป็นการประเมินร่วมกันให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
- ถือจุดมุ่งหมายของโครงการเป็นมาตรฐาน



- ค่าเนิการแบบประชาธิปไตยมากที่สุด โดยหังความเห็นของทุกคน
  - จัดให้ค้ผลงานตัวเองและผลงานกลุ่มควย
  - ควรเลือก กำหนดเทคนิคในการประเมินผลไว้อย่างกว้าง ๆ ให้เอาไปค้แปลงไค้อย่างเหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานของแต่ละโครงการ
  - ต้องเตรียมวิธีบันทึกผลการประเมินผลไว้เป็นหลักฐาน
  - การประเมินผลโครงการนิเทศ ควรเป็นส่วนหนึ่งของงานนิเทศการศึกษา
- ควย

### กิจกรรมการนิเทศการศึกษา

กิจกรรมการนิเทศเป็นแนวปฏิบัติที่จัดให้มีขึ้นในลักษณะต่าง ๆ ในแต่ละงานของการนิเทศการศึกษา เพื่อช่วยให้งานนิเทศการศึกษาคำเนินไปค้ด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ คังนั้น หากจะมีการส่งเสริมการจัดกิจกรรมนิเทศการศึกษากายในโรงเรียนและจะให้งานนิเทศการศึกษากายในโรงเรียนประสบผลสำเร็จ ก็ควรจรรู้และทำ ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมการนิเทศการศึกษาเป็นอย่งค้ด้วย ค้มีผู้ให้ความหมายของกิจกรรมการนิเทศไว้หลายท่าน คังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2521 : 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กิจกรรมต่างๆ เป็นหัวใจหรืองานหลักที่จะจัดให้มีขึ้นในการนิเทศการศึกษา งานนิเทศการศึกษาค้สำเร็จไค้ค้ด้วยการจัดกิจกรรมขึ้นในการนิเทศให้เป็นระเบียบ ถูกต้องตามโปรแกรม

อาคม จันทสุนทร (2527 : 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กิจกรรมในการนิเทศ ค้ กิจกรรมที่หัวหน้าหมวดวิชาจะค้ทำกับครูในหมวดวิชาเพื่อให้ครูเกิดความรู้ ความคิด ทศนคติ ความรู้สึกที่ค้ และทักษะการปฏิบัติเกี่ยวกับการทำงานหรือการจัด การเรียนการสอนค้ขึ้น ซึ่งสามารถจัดทำเป็นกิจกรรมในรูปแบบหรือลักษณะต่าง ๆ ค้มากมาย ซึ่งเป็นกิจกรรมทั้งในงานประจำแะงานโครงการ

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2525 : 47) หลักการในการนิเทศการศึกษานั้น เรา ยค้การปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนอย่งมีระเบียบ โดยการวางโครงการในสถานศึกษาและโครงการนั้นจะประสบผลสำเร็จไค้ค้ต้องอาศัยกิจกรรมเป็นหลัก

ในการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ย่อมมีวิธีการอยู่หลาย ๆ วิธีที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุตามความมุ่งหมาย ซึ่งผู้ปฏิบัติจะต้องเลือกให้เหมาะสมกับสภาพของงาน ผู้ร่วมงานและสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานนั้นๆ ฉะนั้น งานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหวังก็ต้องอาศัยกิจกรรมที่เหมาะสมไปใช้ในงานนิเทศการศึกษา ได้มีนักการศึกษาหลายท่านให้ทัศนะในเรื่องกิจกรรมการนิเทศไว้ดังนี้

แฮร์ริส ( Harris 1963 : 78-79) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการนิเทศ และชี้แจงให้เห็นว่ากิจกรรมแต่ละอย่างนั้นเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญคือ

1. จุดมุ่งหมาย ( Purposes ) หมายถึง ความต้องการของผู้นิเทศที่จะให้บังเกิดขึ้นกับผู้รับการนิเทศมี 4 ชนิด คือ
  - ก. ทักษะ ( Skills )
  - ข. ความรู้ ( Knowledges )
  - ค. ความเข้าใจ ( Understandings )
  - ง. ค่านิยมและทัศนคติ ( Values and Attitudes )
2. ขนาดของกลุ่มผู้รับการนิเทศ ( Group Size ) แยกเป็น 4 ขนาด
  - ก. รายบุคคล ( Individual )
  - ข. กลุ่มเล็ก ( Small-Groups )
  - ค. กลุ่มใหญ่ ( Large-Groups )
  - ง. กลุ่มขนาดเล็กและกลุ่มขนาดใหญ่ ( Both Large & Small Groups )
3. ระดับประสบการณ์ที่ผู้ปฏิบัติจะได้รับ ( Experience Impact ) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ
  - ก. ระดับสูงมาก ( Highest )
  - ข. ระดับสูง ( High )
  - ค. ระดับกลาง ( Average )
  - ง. ระดับต่ำ ( Low )
  - จ. ระดับต่ำมาก ( Lowest )

4. งานที่ใช้ปฏิบัติ (Tasks) มี 10 ประเภท คือ
- ก. งานพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development)
  - ข. งานพัฒนาองค์กร (Organization)
  - ค. งานพัฒนาบุคลากร (Staffing)
  - ง. งานเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก (Facilities)
  - จ. งานเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน (Materials)
  - ฉ. งานอบรมครูประจำการ (In-Service Trainings)
  - ช. งานปฐมนิเทศครูใหม่ (Orienting New Teachers)
  - ซ. งานบริการพิเศษ (Special Services)
  - ด. งานประชาสัมพันธ์ (Public Relations)
  - ฎ. งานประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation)

แฮร์ริส (Harris) ได้แบ่งกิจกรรมสำหรับการนิเทศการศึกษาให้สอดคล้องกับงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ออกเป็น 26 ประการ ดังนี้

1. การระดมสมอง (Brainstormings) เป็นการประชุมเพื่อรวมความคิดของผู้เข้าร่วมประชุม จะเป็นกลุ่มใหญ่หรือเล็กก็ได้ คุณภาพของงานจะขึ้นอยู่กับความสามารถและประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมประชุม
2. การประชุมแบบบูชเซสชั่น (Buzz Session) เป็นการประชุมกลุ่มขนาด 5-8 คน เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสพูด ควรจะจัดเป็นวงกลมเพื่อให้ทุกคนได้เห็นหน้ากัน มีความสนใจและมีส่วนร่วมในการประชุมให้มากที่สุด
3. คณะกรรมการ (Committee) เป็นการดำเนินงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เรื่องใดเรื่องหนึ่ง
4. การสาธิต (Demonstration) เป็นการทำให้ดูตามกระบวนการอย่างเป็นลำดับขั้นตอน เพื่อให้ผู้เข้ารับการนิเทศเกิดความเข้าใจในสิ่งที่สาธิตให้ดูนั้น
5. การทดลองปฏิบัติการ (Laboratory) เป็นการทดลองเพื่อค้นหาข้อสรุปในบางเรื่อง



6. การปฏิบัติจริง (Directed Practice) เป็นการให้ผู้รับการนิเทศได้ปฏิบัติโดยตรง ซึ่งอาจจะมีข้อจำกัดอยู่ตรงที่มักจะเสียค่าใช้จ่ายสูง
7. การอภิปราย (Discussion) เป็นการให้คนที่มีความรู้ ความสนใจในเรื่องเดียวกันมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้ได้ข้อสรุปอย่างใดอย่างหนึ่ง
8. การจัดนิทรรศการ (Exhibition) เป็นการแสดงให้เห็นกิจการต่าง ๆ ให้ปรากฏแก่สายตาของคนหมู่มาก
9. การจัดทัศนศึกษา (Field Trip) เป็นการพาออกไปชมสถานที่ต่างๆ ที่อยู่นอกสถานที่ เพื่อให้เกิดประสบการณ์ตรงมากที่สุด
10. ภาพยนตร์หรือโทรทัศน์ (Film or T.V.) เป็นการให้ความรู้โดยใช้ภาพยนตร์หรือโทรทัศน์เป็นสื่อกลาง
11. ประสบการณ์ตรง (Firsthand Experience) เป็นกิจกรรมที่วางแผนให้ผู้รับการนิเทศได้ร่วมรับผิดชอบและปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง
12. การบำบัด (Therapy) เป็นการดำเนินงานเพื่อรักษาปัญหาสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้หมดไปจากผู้รับการนิเทศ
13. การสัมภาษณ์แบบกำหนดหัวข้อ (Structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ได้วางโครงร่างของคำถามไว้ก่อนว่าจะถามอะไร เพื่อให้ได้ข้อมูลตรงกับเป้าหมายที่วางไว้ให้มากที่สุด
14. การสัมภาษณ์เฉพาะเรื่อง (Focused Interview) เป็นการสัมภาษณ์ในเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งเป็นเรื่องย่อย ๆ แต่ต้องการข้อมูลโดยละเอียดลึกซึ้ง
15. การสัมภาษณ์ทางอ้อม (Non-directive Interview) เป็นการสัมภาษณ์ชนิดที่ไม่ต้องกำหนดหัวข้อไว้แต่ต้องการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ระบายความในใจออกมาให้มากที่สุด
16. การเยี่ยมชั้นเรียน (Inter-Visitation) เป็นการช่วยเหลือให้ครูที่มีจุดบกพร่อง และต้องการความช่วยเหลือไปครูที่มีทักษะและความสามารถในการสอนตรงตามความต้องการของตัวเอง ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างครูด้วยกัน แต่จะต้องแจ้งจุดมุ่งหมายของการไปสังเกตการสอนและหลังจากนั้นต้องมีการอภิปรายร่วมกัน เพื่อปรับปรุงการสอนของผู้สังเกตการสอนและผู้สอน

17. การบรรยาย (Lecture) เป็นการถ่ายทอดความรู้ต่อกลุ่มใหญ่ เพื่อให้ได้ผลดียิ่งขึ้นควรมีภาพประกอบและมีท่าทางประกอบด้วย
18. การประชุม (Meeting) เป็นการพบปะของกลุ่มคนเพื่อกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง และมีวาระการประชุมเป็นแนวทางสำหรับการประชุม
19. การสังเกต (Observation) เป็นการสังเกตเพื่อวิเคราะห์สิ่งที่มีผลต่อผู้ถูกสังเกตมากกว่าผู้สังเกต
20. การอ่าน (Reading) เป็นการส่งเสริมการศึกษาหาความรู้ให้กว้างขวางและทันสมัย โดยการใช้เอกสารให้ความรู้
21. การสังคม (Social) เป็นการนำเอาบุคคลต่าง ๆ เข้าหากันเพื่อมิตรภาพการพักผ่อน การสังสรรค์ โดยมีจุดประสงค์ที่สำคัญคือการพักผ่อนหย่อนใจ และการพบปะสังสรรค์การติดต่อสื่อสาร รวมถึงช่วยลดการขัดแย้งที่เกิดขึ้น
22. การบันทึกเสียง (Tape Recording) เป็นวิธีการหนึ่งของการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำมาศึกษารายละเอียดใหม่
23. การประชุมปรึกษาหารือ (Panel) เป็นการแสดงความคิดเห็นอย่างมีรูปแบบอาจจะเป็นในลักษณะของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือโต้แย้งในค่านิยมความคิดเห็นได้ ซึ่งให้คุณค่าในการสื่อความรู้และพัฒนาความรู้
24. การแสดงบทบาทสมมุติ (Role-Playing) เป็นการใช้กลุ่มย่อยที่ประกอบด้วยสมาชิก 2-3 คน เตรียมการแสดงด้วยการเลือกปัญหาที่สมาชิกในกลุ่มสนใจนำมาแสดงเพื่อให้เกิดความคิดความเข้าใจที่ตรงกัน การแสดงจะต้องมีการกำหนดเวลาที่เหมาะสม
25. การทดสอบ (Testing) เป็นการใช้เครื่องมือหลาย ๆ ชนิดเพื่อวัดผลและประเมินผล เพื่อให้ได้ผลออกมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงงานต่อไป
26. การเขียน (Writing) เป็นกิจกรรมที่ใช้เป็นศูนย์กลางต่อระบบการสื่อสารของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจทางด้านต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง

### ทักษะของผู้นิเทศ

ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวดวิชา หรือหัวหน้างานในโรงเรียนหรือศึกษานิเทศก์ คือ ผู้นิเทศในโรงเรียน มีบทบาทเป็นผู้นำ ผู้กระตุ้น สร้างแนวทาง หรือกิจกรรม แก่ครูให้พัฒนาทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการนิเทศเป็นทักษะที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นในตัวผู้นิเทศได้ โดยอาศัยการเรียนรู้ และการปฏิบัติจริง ทักษะในการนิเทศมี 4 ทักษะ คือ

1. ทักษะเชิงเทคนิคทางธุรการ
2. ทักษะเชิงเทคนิคทางวิชาการ
3. ทักษะเชิงมนุษย
4. ทักษะเชิงบริหาร

#### 1. ทักษะเชิงเทคนิคทางธุรการ

งานธุรการ คือการทำทุกสิ่งใหม่เพื่อความถูกต้อง รัศกุม ถูกแบบแผน มีหลักฐาน ทำแล้วมีระเบียบ งานธุรการที่เกี่ยวข้องกับงานนิเทศภายในโรงเรียน ได้แก่

1. งานคานสารบรรณ คือ งานหนังสือ หรือหลักฐานทางราชการ ซึ่งจะ ต้องทำให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนและจัดเก็บไว้ให้เป็นระบบ สะควด งานสารบรรณ มีดังนี้

- 1.1 หนังสือบันทึกข้อความเพื่อเป็นหลักฐานประกอบการดำเนินงาน
- 1.2 หนังสือราชการภายนอก เป็นหนังสือติดต่อกับหน่วยงานภายนอก โรงเรียนหรือหน่วยงานภายนอกโรงเรียนติดต่อกันมา
- 1.3 คำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศต่าง ๆ
- 1.4 สมุดบันทึกหลักฐาน เช่น บันทึกการประชุม สมุครวมคำสั่ง หนังสือเวียนในหมวด สมุดจึกครูสอนแทน บันทึกการปฏิบัติงานพิเศษในหมวด สมุดทะเบียนครูภูมิ. และบัญชีวัสดุของหมวด
- 1.5 แบบฟอร์มต่าง ๆ เช่น แบบบันทึกปัญหาในการสอนประจำสัปดาห์ แบบรายงานผลการจัดกิจกรรมพิเศษของหมวด แบบขออนุญาตให้ผู้อื่นสอนแทน แบบบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนของนักเรียน



1.6 การจัดเก็บเอกสารหลักฐานต่าง ๆ หนังสือราชการ แบบฟอร์ม สมุดทะเบียนต่าง ๆ

2. การดำเนินการเบิกจ่ายเงินและพัสดุ ผู้ให้เทศต้องมีความรู้และทักษะในกระบวนการเบิกจ่ายเงินและพัสดุ สามารถดำเนินการตามขั้นตอนได้คล่องและถูกต้อง

3. การดำเนินการตามระเบียบแบบแผนราชการ ผู้ให้เทศต้องมีความรู้หลักการ แนวปฏิบัติของระเบียบ ปฏิบัติได้ถูกต้องและช่วยเหลือผู้อื่นให้ปฏิบัติได้ถูกต้อง เช่น การลา การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับวินัยราชการ การปฏิบัติตามระเบียบวัสดุ การทำตามหน้าที่ของหัวหน้าหมวด

4. การจัดทำเอกสาร ผู้ให้เทศมีความชำนาญในการจัดทำเอกสาร ซึ่งมีทั้งการทำสื่อการเรียน เอกสารเผยแพร่ความรู้ ออกแบบเล่มเอกสาร การจัดพิมพ์ เย็บเล่ม

5. การจัดรวบรวมและจำแนกสถิติข้อมูลต่าง ๆ ควรจัดทำสถิติเป็นข้อมูลจากการสำรวจแบบรายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานของหมวด/ฝ่าย/งาน

6. เทคนิคการจัดการเฉพาะเรื่อง มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการในเรื่องการประสานงานติดต่อ การจัดอาคารสถานที่ การดำเนินงานตามขั้นตอน หรือพิธีกรรมต่าง ๆ เช่น พิธีเปิดการอบรม เปิดนิทรรศการ ทักษะในการร่างค่ากล่าวเปิด ฯลฯ

#### แนวทางเสริมสร้างทักษะเชิงเทคนิคทางธุรการ

1. ศึกษาหาความรู้ในเรื่องระเบียบแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ
2. ดำเนินการให้มีการจัดทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
3. จัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือวางแผนทางจัดทำ
4. คู่มือแบบแผนหรือปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนด เช่น การร่างหนังสือ
5. ลงมือทำบ่อย ๆ เพื่อให้เกิดทักษะในการจัดการ

#### 2. ทักษะเชิงเทคนิคทางวิชาการ

ผู้ให้เทศต้องมีความรู้ และทักษะสูงในการปฏิบัติงานด้านวิชาการหลาย ๆ

ด้าน

1. ความรู้ด้านหลักสูตร มีความเข้าใจ หลักการ จุดหมาย โครงสร้าง กระบวนการและสามารถดำเนินงานทุกขั้นตอนได้อย่างคล่องตัว ดังนี้

- 1) แม่นตรงในเรื่องเนื้อหาสาระของหลักสูตร
- 2) มีความเข้าใจในเรื่องการจัด และจุดหมายของการจัดแผนการเรียนต่างๆ ในแต่ละแผน
- 3) จัดตารางสอนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
- 4) จัดแผนการสอน และเตรียมการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) มีวิธีสอนหลาย ๆ วิธี สามารถสอนได้ผลและทันสมัย
- 6) สร้างและใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างได้ผล
- 7) กำหนดการทางค่านักเรียนประเมินผลได้ถูกต้องเหมาะสม

## 2. ความรู้ด้านเนื้อหาวิชา รวมความรู้และเชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชาที่

รับผิดชอบ

### 3. ทักษะในวิธีการเชิงวิชาการ ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ และฝึกให้มีความสามารถทางวิชาการสูงขึ้น

แนวทางสร้างเสริมทักษะเชิงเทคนิคทางวิชาการ

- 1) ศึกษาค้นคว้าเขียนเรื่องราวเผยแพร่แก่บุคคลในสายงาน
- 2) คิดหรือค้นหาแนวคิดใหม่ทดลองใช้อยู่เสมอ
- 3) ศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อสรุปในหลักวิชาเสมอ
- 4) มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิด
- 5) ติดตามงานด้านวิชาการและประเมินผลงานที่ทำ

### 3. ทักษะเชิงมนุษย์

ทักษะเชิงมนุษย์ คือ ทักษะที่ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานร่วมกับคณะครู-อาจารย์ได้อย่างดี สามารถจูงใจคนให้มาร่วมงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะดังกล่าวนี้ได้แก่

1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้ปฏิบัติมีลักษณะ ดังนี้
  - เชื่อมั่นในตนเอง
  - เชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น

- ความสามารถทำงานรวมและประสานงานกับผู้อื่น
- รับฟังความคิดเห็น คำวิจารณ์และคำแนะนำจากผู้อื่น
- รู้จักประมาณตน
- ช่วยเหลือผู้อื่น
- หลีกเลี่ยงการใช้อิทธิทธิ
- เป็นคนคบหาง่ายและให้การต้อนรับผู้อื่น
- รู้จักยกย่องชมเชยผู้อื่น

แนวทางเสริมสร้างทักษะค่านิยมสัมพันธ อาศัยหลักการดังนี้

- จริงจังและตั้งใจในการดำเนินงานร่วมกัน
- ออกหน้าในอารมณ์
- เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน
- ให้เกียรติยกย่องชมเชยผู้อื่น
- สุภาพและปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบุคคลต่าง ๆ
- ระมัดระวังการวิจารณ์ผู้อื่น ต้องวิจารณ์อย่างยุติธรรมและเป็นจริง
- เป็นนักฟัง นักพูดที่ดี
- มีไมตรีกับทุกคน
- มีความจำศี
- มีธรรมในใจและแสดงออกซึ่งคุณธรรม

2. ทักษะเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยมี เจตคติและวัตถุประสงค์ร่วมกันจะทำงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะกลุ่ม เป็นที่รวมประสบการณ์และเทคนิควิธีต่าง ๆ ในการพัฒนาการเรียนการสอน ทำให้ สมาชิกได้แสดงออกความเอื้อเฟื้อ สามัคคีและมีความพอใจในผลงานร่วมกัน ผู้ที่เฝ้า ควบปฏิบัติดังนี้

- ยอมรับข้อเสนอของสมาชิกทุกคนอย่างเป็นธรรม
- ทำงานร่วมกับผู้รับการนิเทศ



- กระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนในการประชุมและแสดงความคิดเห็น
- ให้ที่ประชุมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหา
- นำมติที่ประชุมไปปฏิบัติจริง
- อย่ามีพิธีการมากนัก
- พยายามสร้างมนุษยสัมพันธ์
- ให้ความยุติธรรมแก่ทุกคนในกลุ่ม
- ดำเนินการอภิปรายให้อยู่ในประเด็นที่ต้องการ

3. ทักษะในการเป็นผู้นำ ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถจูงใจผู้อื่นให้ดำเนินการตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ ทักษะการเป็นผู้นำต้องเสริมสร้างความสามารถ ดังนี้คือ

- 1) มีความรู้ในเรื่องที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี
- 2) มีความคิดริเริ่ม กระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ
- 3) มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาผลงาน และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
- 4) มีการปรับปรุงบุคลิกภาพให้เหมาะสม เช่น การแต่งกาย การเดิน

การพูด

- 5) มีอารมณ์มั่นคงไม่หวั่นไหวง่าย
- 6) มีความเห็นอกเห็นใจ สนใจในความเป็นอยู่ของเพื่อนร่วมงาน
- 7) มีทักษะการบริหาร เช่น การวางแผน การจัดการประสานงาน

4. ทักษะในการจูงใจและการเปลี่ยนแปลงเจตนคติของบุคคล การทำให้บุคลากรใช้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ คือ การจูงใจคน การทำให้คนมีความรู้สึกที่ดีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งและพร้อมที่จะทำสิ่งนั้นด้วยความเต็มใจ นั้นหมายถึงการเปลี่ยนแปลงหรือก่อรูปเจตนคติในสิ่งนั้นให้เกิดขึ้นกับบุคคลที่ต้องการนั่นเอง

แนวทางของผู้นำในการจูงใจ

- 1) ทำให้รู้ว่ามีปัญหาหรือความต้องการ โดยชี้ให้เห็นช่องว่างระหว่างสิ่งที่ควรเป็นและสิ่งที่เป็นอยู่

- 2) ชี้ให้เห็นจุดหมายปลายทางที่สามารถแก้ปัญหาได้
- 3) การนิเทศของมุ่งให้เกิดความสอดคล้องกับความต้องการ 5 ระดับของมนุษย์ได้แก่

- 3.1 ความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิต
- 3.2 ความมั่นคงปลอดภัย
- 3.3 ให้สังคมยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม
- 3.4 ได้รับความยกย่องนับถือจากคนอื่น
- 3.5 ใ้ทำตามที่ใจปรารถนา

แนวทางเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงเจตคติ เจตคติ คือความโน้มเอียงของความรู้สึกที่มีต่อสิ่งหนึ่งทำให้คนพร้อมที่จะทำสิ่งนั้นในแง่ที่ดี การเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงเจตคติทำได้ดังนี้

- 1) ทำให้เกิดความเชื่อ โดยให้ข้อมูลรายละเอียดและให้ทราบข้อดีข้อเสีย
- 2) ให้เกิดความรู้สึกคล้อยตาม เช่น ให้เห็นแบบอย่างที่ดี จัดสถานที่ให้รู้สึกสบายให้รวมปฏิบัติ เปิดทางให้ทดลองทำและประสบความสำเร็จ

5. ทักษะในการสื่อสารข้อความ งานต่างๆจะประสบความสำเร็จได้ เพราะยี่รวมงานมีความเข้าใจตรงกันในด้านเนื้อหาและวิธีการ "การสื่อสารข้อความ" จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นิเทศต้องมีความเข้าใจและเลือกใช้ให้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์

การเรียนการสอนจะพัฒนาไปสู่จุดหมายที่พึงประสงค์นั้น ต้องมีองค์ประกอบของการสื่อสารข้อความ ดังนี้

- 1) เทคนิคการพูด
- 2) เทคนิคการใช้สื่อ
- 3) เทคนิคการเขียนเรื่องราว

การเขียนเรื่องราว มีหลักการเขียนได้ ดังนี้

-ความชัดเจน

-ความแน่นอน

-ความเหมาะสม

#### 4. ทักษะเชิงบริหาร

ทักษะเชิงบริหาร คือความสามารถในด้านการลึกลับกว้างรูปแบบการทำงานอย่างมีระบบวางแผนดำเนินการไต่ครอบคุมงาน มีความเกี่ยวเนื่องประสานงานอย่างรัดกุม

ผู้มีทักษะในการบริหาร จะพิจารณาได้จากความสามารถ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน การทำงานใด ๆ ก็ตาม ต้องมีการเตรียมการล่วงหน้า มองเห็นขั้นตอน การทำงานอย่างชัดเจน การวางแผนมีขั้นตอนที่เป็นระบบ ดังนี้

- ลำดับที่ 1 ภูมิปัญหาและความจำเป็น
- ลำดับที่ 2 ตั้งวัตถุประสงค์หรือผู้ที่ต้องการไว้อย่างชัดเจน
- ลำดับที่ 3 มีวิธีการอะไรบ้างที่จะทำงานให้สำเร็จ
- ลำดับที่ 4 เลือกวิธีการที่ดีและเหมาะสมที่สุด ประหยัดและคุ้มค่า
- ลำดับที่ 5 วางแผนปฏิบัติงานให้ละเอียดที่สุด (คน เงิน วัสดุ เวลา)
- ลำดับที่ 6 วางแผนประเมิน วิเคราะห์และรายงานผล

2. การจัดองค์การและบุคลากร ผู้บริหารต้องมอบงานในลักษณะเป็นองค์การ และสามารถวิเคราะห์ จัดองค์การ จัดบุคลากรได้อย่างอัตโนมัติ สามารถแจ่มแจ้งได้ว่า หมายความว่างานอะไรบ้าง เช่น เก็บอุปกรณ์ งานธุรการ พัสดุ การเงินของหมวด ฯลฯ ให้ทุกคนช่วยกันคิด ทำให้เหมาะสมกับงานของหมวด สามารถมอบหมายงานได้เหมาะสมกับบุคคล

3. การอ่านวยการ คือความสามารถในการมอบหมายงาน ตัดสินใจสั่งการ ประสานงานและใช้ทักษะเชิงมนุษยมาดำเนินงานองค์การให้ไต่ผล การทำงานต้องพยายามทำงานเป็นทีม อาจทำงานในลักษณะระบกลุ่มสร้างคุณภาพงาน (คิว.ซี.ซี)

4. การควบคุมประเมินผลงาน คือความสามารถในการติดตามและประเมินผลงานที่ปฏิบัติให้มีความต่อเนื่อง ผลงานที่ทำต้องดำเนินตามขั้นตอนไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การประเมินผลต้องสร้างเครื่องมือและหาวิธีวัดและประเมินผลให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ข้อมูลที่ได้ต้องสามารถบันทึก รวบรวม วิเคราะห์เพื่อทราบผลงานที่ทำไต่



## แนวทางเสริมสร้างทักษะเชิงบริหาร

- ผู้เทศสามารถฝึกทักษะการบริหารได้ ด้วยการจัดระบบการทำงานดังนี้
1. วางแผนดำเนินงาน โดยคำนึงถึงขั้นตอน ทางเลือก ความคุ้มค่า และผลที่คาดว่าจะได้รับ
  2. เมื่อเริ่มทำงานต้องจำแนกงาน แบ่งงาน จัดบุคลากรที่เหมาะสมรับผิดชอบ ประสานงานอย่างมีหลักการและเป็นระบบ
  3. ทำงานเป็นระบบกลุ่ม มีการจูงใจให้คนทำงาน ประสานทำงานคล่องตัว มีความเข้าใจกัน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ให้ดำเนินงานเป็นกลุ่ม มีข้อมูลการทำงาน แต่ละขั้นตอนอย่างเพียงพอ
  4. ติดตามประเมินผลทำให้เห็นได้อย่างชัดเจนต่อเนื่องกัน โดยใช้วิธีการหลาย ๆ วิธี

## การนิเทศแบบคลินิก

### ความหมายของการนิเทศแบบคลินิก

การนิเทศแบบคลินิก หมายถึงกระบวนการสำหรับการสังเกตการสอนที่มีการดำเนินงานอย่างมีระบบ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการเรียนการสอน และพัฒนาวิธีการสอนของครูด้วยหลักการที่ครูและผู้เทศจะร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด ในการสังเกตการสอน และการประเมินแนวทางการจัดการสอนเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน และจะเกี่ยวข้องกันส่งเสริมให้ครูสามารถนิเทศตนเองได้ในที่สุด ในการดำเนินงานนั้น ครูและผู้เทศจะร่วมกันสร้างความสัมพันธ์ ความเชื่อมั่น ความจริงใจ และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ ยังมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย และยึดครูเป็นศูนย์กลาง จะเกี่ยวข้องกันที่ประสานประโยชน์ของครูและโรงเรียนเข้าด้วยกัน (นิพนธ์ ไทยพานิช 2527 ก : 32-33)

สังค อุทรานันท์ (2525 : 62-63) กล่าวถึงการนิเทศแบบคลินิกว่า "เป็นกระบวนการสำหรับการสังเกตภายในห้องเรียน ซึ่งถือว่าเป็นคลินิกตั้งอยู่บน

ความเชื่อที่ว่า การสอนสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้โดยการใช้กระบวนการให้ข้อมูล  
ป้อนกลับ ( Feed back ) เกี่ยวกับการสอนของครูคนนั้น ๆ" และ โกลด์แมน(นิพนธ์  
ไทยพานิช, 2528 : 21 อ้างจาก Cozan 1973 : 9) กล่าวว่า

การนิเทศแบบคลินิก เป็นหลักเหตุผลและแนวปฏิบัติที่ออกแบบไว้สำหรับปรับปรุง  
สมรรถภาพการสอนของครูในชั้นเรียน การดำเนินการนิเทศแบบคลินิกอาศัยข้อมูล  
ส่วนใหญ่จากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน การวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้น  
และสัมพันธ์ภาพระหว่างครูกับผู้นิเทศ จะเป็นพื้นฐานสำคัญของโปรแกรมงาน วิธี  
ดำเนินการและยุทธวิธีที่จะดำเนินการต่อไป เพื่อยกระดับการเรียนของนักเรียนโดย  
การปรับปรุงพฤติกรรมการสอนของครูในชั้นเรียนเป็นสำคัญ

โกลด์ แฮมเมอร์ แอนเดอร์สัน และคราจิวิสกี้ ( Gold hammer, Anderson  
and Krajewski ) อ้างถึงใน นิพนธ์ ไทยพานิช 2528 : 22) ได้ให้ความหมายของ  
การนิเทศแบบคลินิก ไว้ว่า

"การนิเทศแบบคลินิก หมายถึงว่าจะต้องมีสัมพันธ์ภาพอย่างจริงจังโดยตรง  
ระหว่างครูกับผู้นิเทศ ซึ่งสัมพันธ์ภาพที่ครูและผู้นิเทศได้ร่วมกันสร้างขึ้น มา เพื่อให้เกิด  
ความเชื่อถือซึ่งกันและกันควยวิธีการ สร้างจุดมุ่งหมายและจุดประสงค์ร่วมกัน โดยอาศัย  
การทำงานร่วมกันอย่างนักวิชาชีพ เพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ทางวิชาชีพ  
การสอน อย่างลึกซึ้งร่วมกัน มีการปฏิสัมพันธ์ที่กลมกลืนต่อกัน และทั้งสองฝ่ายสามารถ  
รักษาเอาไว้ ซึ่งความเป็นตัวของตัวเอง ที่จะเพิ่มพูนความเป็นอิสระ ในการแสดงออก  
ซึ่งความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์ เกี่ยวกับวิธีการของการนิเทศที่จะนำมาปฏิบัติ  
ให้เกิดผลดีที่สุด ต่อการปรับปรุงการสอน"

และโกลด์ แฮมเมอร์ ยังให้ความหมายเพิ่มเติมอีกว่า

"การนิเทศแบบคลินิกเป็นวัตถุประสงค์ของการนิเทศการสอน ซึ่งได้รวบรวมข้อมูล  
โดยตรง จากการสังเกตการสอนในชั้นเรียน และผู้นิเทศกับครูจะมีปฏิสัมพันธ์กันโดย  
ตรงในการวิเคราะห์พฤติกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมการสอนเพื่อปรับปรุงการ  
เรียนการสอนให้ดีขึ้น

เวลเลอร์ ( Wellers อ้างถึงใน นิพนธ์ ไทยพานิช 2528 : 23)

ได้ให้นิยามของการนิเทศแบบคลินิกไว้ว่า

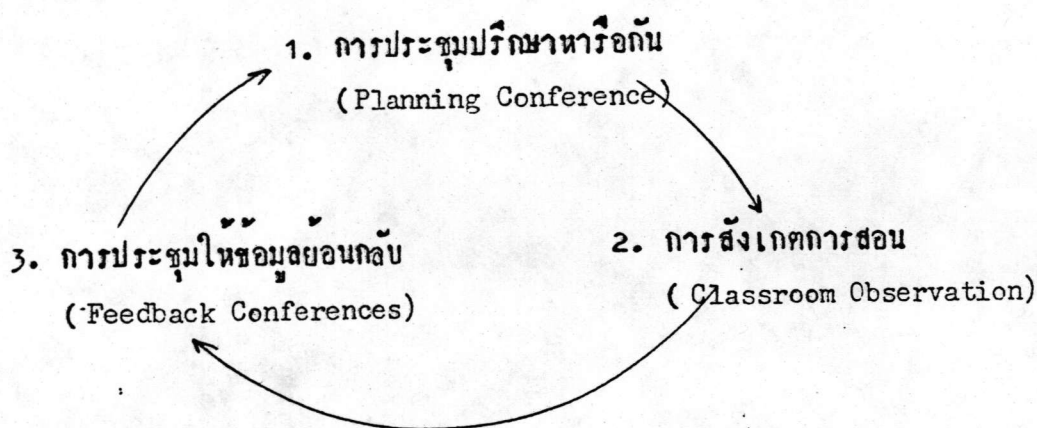
"การนิเทศแบบคลินิก นั้นอาจจะนิยามได้ว่า เป็นการนิเทศที่เน้นถึงการ  
ปรับปรุงการสอน โดยผ่านระบบที่เรียกว่า วัฏจักร ซึ่งประกอบด้วยการวางแผนการสอน

การสังเกต การสอนและการวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วนที่ภาคหลักแหลมของ  
พฤติกรรมการสอน"

### วิธีการหรือเทคนิคของการนิเทศแบบคลินิค

แกลล์ และแอกเคิสัน ( Gall and Acheson, อ้างถึงในนิพนธ์ ไทยพานิช  
2530 : 5-7) ได้เสนอแนะวิธีการดำเนินการ การนิเทศแบบคลินิค ตามขั้นตอนดัง  
ต่อไปนี้

### ลักษณะวัฏจักรของการนิเทศแบบคลินิค



#### ขั้นที่ 1 การประชุมปรึกษาร่วมกัน

ศึกษานิเทศก์จะเริ่มกระบวนการนิเทศโดยมีการประชุมปรึกษาร่วมกันครู ในการประชุมปรึกษาร่วมกันครูนั้น จะเปิดโอกาสที่แท้จริง และจริงใจให้ครูได้ระบาย  
ซึ่งแรง ถึงความวิตกกังวลที่เขามีอยู่ในเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ความต้องการ  
ที่เขามีอยู่ และความมุ่งหวังในวิชาชีพการสอนของเขาบทบาทและหน้าที่ของศึกษานิเทศก์  
ก็คือ ต้องเป็นผู้รับฟังจากครู อย่างจริงใจ และแสดงความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจ  
ปัญหานั้น ๆ และช่วยคลี่คลาย ชักถาม ปลอดภัย และพยายามหาคุณภาพงานที่แท้จริงว่า  
จุดมุ่งหวังในการสอนของครูที่แท้จริงนั้นคือ เขาจะสอนอะไร สอนอย่างไร จะวัดผล  
นักเรียนอย่างไร อันที่ต่อไปคือ ศึกษานิเทศก์อาจจะแนะนำวิธีการสอนแบบต่าง ๆ ที่



จะช่วยให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและเนื้อหาที่ครูเตรียมเอาไว้ และสนับสนุนให้ครูได้ทดลองใช้ เพื่อที่จะให้กระบวนการพฤติกรรมการสอนของครู ได้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่เราได้ตั้งเอาไว้ ถ้ากระบวนการในขั้นที่ 1 ของการนิเทศแบบคลินิก เป็นไปอย่างดี ถูกต้อง ก็จะเป็นการช่วยเหลือครูได้เป็นอย่างดียิ่ง

## ขั้นที่ 2 การสังเกตการสอน

ในขั้นนี้ผู้นิเทศการสอนจะสังเกตการสอนในห้องเรียน จะสังเกตการสอนในห้องเรียน ที่ได้ทำความเข้าใจและตกลงกันเอาไว้ ผู้นิเทศจะทำการบันทึกพฤติกรรมการสอน เก็บข้อมูล โดยอาจจะใช้แบบวัดผลการสอนแบบต่าง ๆ ซึ่งตกลงกันเองไว้กับครู ถ้าใช้แบบวัดผลการสอน ครูจะต้องเข้าใจแบบฟอร์มแบบนั้นเป็นอย่างดี และแบบวัดผลการสอนนั้น ต้องตรงกับจุดมุ่งหมายและใช้ได้ผลดีกับวิชาที่ครูจะสอน ผู้นิเทศการสอนจะต้องพยายามเก็บข้อมูลของพฤติกรรมการสอน ในมากที่สุด วิธีการเก็บข้อมูลที่ที่ดีที่สุดคือ การใช้ วีดีโอ เทป ในการบันทึกพฤติกรรมการสอน โดยสามารถบันทึกได้ครบถ้วน ทั้งทางกายภาพพฤติกรรมทางภาษา ( Verbal Behavior ) และพฤติกรรมทางก้นก่า ( Nonverbal Behavior ) วิธีการอื่นนี้จะช่วยให้ผู้นิเทศและครูได้มีโอกาส ( Replays video - tape ) คุยกัน และช่วยกันวิเคราะห์พฤติกรรมการสอนด้วยกัน จะช่วยให้ผู้นิเทศได้วิเคราะห์การสอนได้เที่ยงตรงขึ้น เพราะสามารถที่จะซ้ำซากหลายเที่ยวได้ เพื่อให้แน่ใจในการวิเคราะห์

## ขั้นที่ 3 การประชุมให้ข้อมูลย้อนกลับ

ขั้นสุดท้ายของการนิเทศแบบคลินิก คือการประชุมให้ข้อมูลย้อนกลับระหว่างผู้นิเทศและครู บุคคลทั้งสองจะรื้อข้อมูลการสังเกตการสอน โดยผู้นิเทศจะสนับสนุนให้ครูได้ชี้แจง วิเคราะห์ ประสิทธิภาพ ของพฤติกรรมในการสอนของเขา ตัวอย่างเช่น ในการรื้อวิ เพื่อที่จะวิเคราะห์พฤติกรรมการสอนโดยทั่ว ๆ ไป ครูจะค้นพบว่าตัวเองมีความบกพร่องในการสอนบางอย่างที่จะต้องปรับปรุง เช่น ครูได้ค้นพบว่าตัวเองใช้เวลาพูดมากไปหน่อยในชั้นแทนที่จะสนับสนุนให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็น

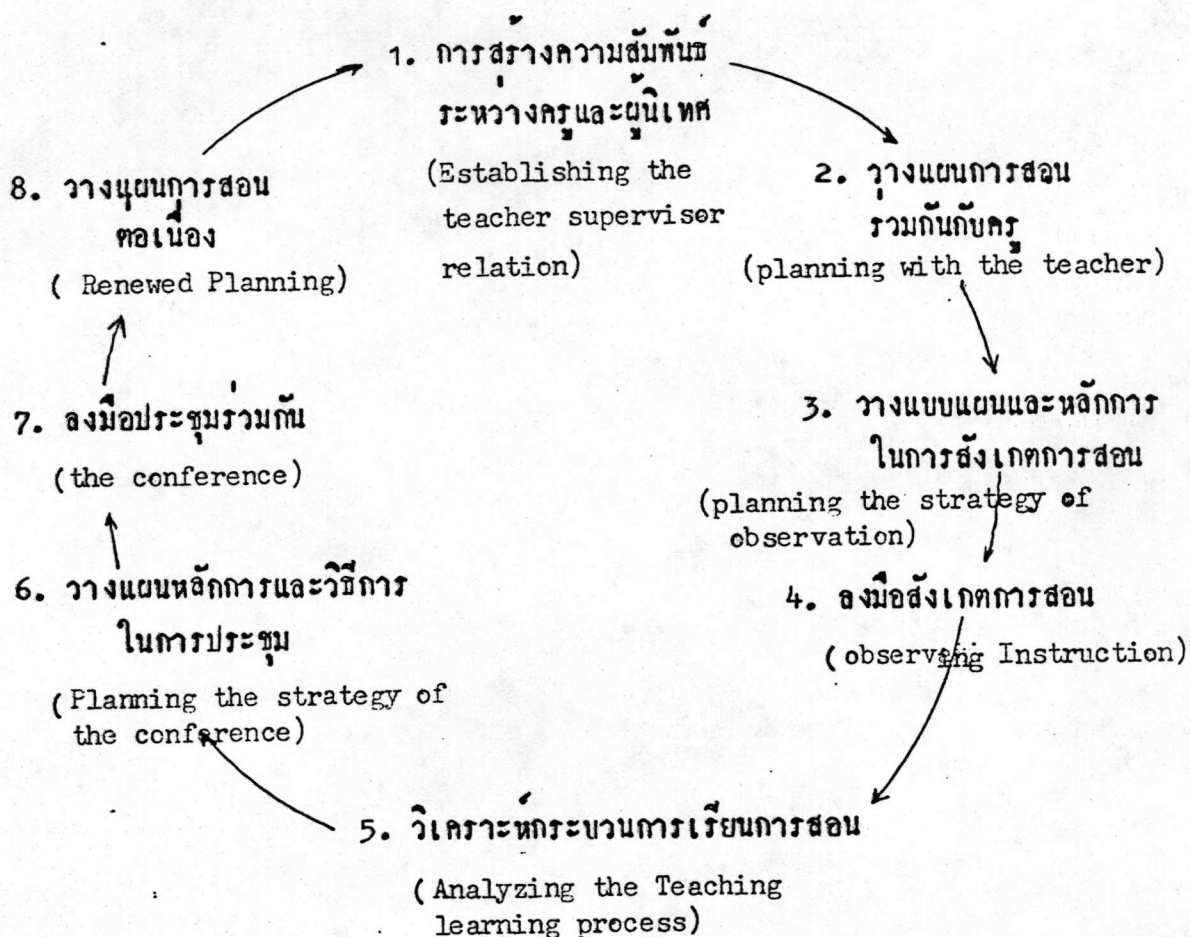
หรือ อภิปราย ( Discussion) ใหม่มากที่สุด ในขณะนั้นผู้นิเทศและครูได้วิพากษ์ข้อมูลของพฤติกรรมการสอน ซึ่งอยู่ภายในกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ ผู้นิเทศและครูจะวิเคราะห์ค้นหา พฤติกรรมการสอนที่จะจำเพาะเจาะจง และมีความเด่นชัดที่ทั้งสองฝ่าย มีความคิดร่วมกันว่าจะต้องปรับปรุงการสอนนั้น ๆ ให้ดีขึ้น เมื่อถึงจุดนี้แล้ว ผู้นิเทศและผู้สอนจะเริ่มเข้าใจในกระบวนการของขั้นที่ 1 อีก คือการประชุมปรึกษาหารือกัน ( Planning Conference) คือประชุมร่วมกันว่า จะปรับปรุงพฤติกรรมการสอนจำเพาะอะไร ตรงไหน และจะสอนอย่างไรที่จะให้พฤติกรรมการสอนดีขึ้น

สรุปแล้ว ตามหลักการของ แกลล์ และแอคคีสันนั้น การนิเทศแบบคลินิก มีขั้นตอนอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

1. การประชุมปรึกษาหารือกัน ( Planning Conference)
2. การสังเกตการสอน ( Classroom Observation)
3. การประชุมให้ข้อมูลป้อนกลับ ( Feedback Conference)

โคแกน (Cogan) ได้เสนอแนะวิธีการและการดำเนินการนิเทศแบบคลินิกตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ลักษณะวัฏจักรของการนิเทศแบบคลินิกของโคแกน



ขั้นที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์กันระหว่างครูและผู้นิเทศการสอน

ในขั้นที่ 1 ของการนิเทศแบบคลินิคนั้น เป็นช่วงระยะเวลาที่ผู้นิเทศต้อง  
สร้างลักษณะสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. จัดสร้างความสัมพันธ์คลินิก (Clinical relationship) ให้เกิดขึ้นให้ได้ ระหว่างตัวเองกับครู
2. เริ่มชักชวนคิงคูกให้ครู ได้เข้าใจบทบาทและหน้าที่ใหม่ ในกระบวนการของการนิเทศแบบคลินิก



ในการปฏิบัติขั้นที่ 1 นี้ จะต้องกระทำขึ้นล่วงหน้าก่อนที่ผู้นิเทศจะเข้าไป  
สังเกตการสอนในห้องเรียน

ขั้นที่ 2 การวางแผนการสอนร่วมกับครู

ครูและผู้นิเทศจะวางแผนการสอนร่วมกัน อาจจะเป็นการสอนแบบสั้น ๆ  
หรืออาจจะเป็นแผนการสอนที่มีเนื้อหาที่มากแบบยูนิต บทเรียนที่จะต้องสอนนั้น จะต้อง  
มีจุดมุ่งหมายของบทเรียนที่เด่นชัด จำเพาะเจาะจงลงไปในแง่ของพฤติกรรม ที่คาด  
หวังไว้ว่าจะได้ให้นักเรียนได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอะไร ทางค่านิยม หรือจะเพิ่ม  
พูนความรู้อะไร บทเรียนที่จะสอนและการวางแผนการสอนจะครอบคลุมไปถึงวัสดุ  
อุปกรณ์การสอน หลักวิธีการ หรือเทคนิคในการสอน กระบวนการของการเรียนรู้ของ  
นักเรียน การคาดหวังล่วงหน้าถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในการสอน และรวมถึงการ  
วัดผลการเรียนรู้ของนักเรียนด้วยว่า นักเรียนได้เรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม  
ไปอย่างไรบ้าง ตามที่ได้ตั้งจุดมุ่งหมายจำเพาะเจาะจงเอาไว้ ในบทเรียนและใน  
แผนการสอนที่ได้ตั้งเอาไว้

ขั้นที่ 3 วางแผนและหลักการในการสังเกตการสอน

ผู้นิเทศจะวางแผนจุดมุ่งหมาย กระบวนการ จัดห้องเรียน และทางค่านิยม  
เทคนิคในการสังเกตการสอนและการเก็บข้อมูลของพฤติกรรมการสอน หน้าที่ในการ  
สังเกตการสอนของผู้นิเทศ จะต้องระบุให้ชัดเจนลงไปอย่างจำเพาะเจาะจงว่าจะ  
สังเกต ทักษะ และพฤติกรรม ในการสอนอะไร ครูจะมีบทบาทร่วมกับผู้นิเทศ ในการ  
วางแผนการสังเกตการสอนด้วย วิธีการนี้จะช่วยให้ครูมีประสบการณ์ และคุ้นเคยกับ  
กระบวนการของการนิเทศแบบคลินิก

ขั้นที่ 4 การสังเกตการสอน

ผู้นิเทศจะต้องเข้าสังเกตการสอนด้วยตนเอง เพื่อที่จะเก็บข้อมูลบันทึก  
เหตุการณ์ทุกอย่างที่เกิดขึ้นในห้องเรียน

### ขั้นที่ 5 วิเคราะห์กระบวนการของการเรียนการสอน

หลังจากที่ผู้นิเทศได้สังเกตการสอนเรียบร้อยแล้ว ผู้นิเทศและครูจะวิเคราะห์ เหตุการณ์ และพฤติกรรมทุกอย่างที่เกิดขึ้นในห้องเรียน ในชั้นเริ่มต้น ครูและผู้นิเทศ จะทำการวิเคราะห์เหตุการณ์และพฤติกรรมทุกอย่าง ที่เกิดขึ้น ในขณะที่ครูสอน โดย แยกกันวิเคราะห์ และในตอนหลังทั้งสองบุคคลจะนำผลของการวิเคราะห์มาพิจารณา และถ่ายทอดเสนอให้ซึ่งกันและกัน เมื่อเสร็จขั้นนี้แล้ว ทั้งสองฝ่ายจะวิเคราะห์รวม กันอีกครั้ง เพื่อที่จะหาจุดบกพร่องของการสอนที่เด่นชัดจำเพาะเจาะจงในแง่ของทักษะ และพฤติกรรมการสอนของครู เพื่อที่จะได้ปรับปรุงแก้ไขในอันต่อไป

### ขั้นที่ 6 วางแผนหลักการและวิธีการในการประชุม

ในระยะเบื้องต้นผู้นิเทศจะลงมือทำการประชุมกับครูนั้น โดยทั่วไปผู้นิเทศ จะวางแผนในหลักการ วิธีการ และทางเลือกที่จะใช้ในการประชุมกับครูเอาไว้ และ ในขั้นต่อไปผู้นิเทศ และครูอาจจะวางแผนในวิธีการและหลักการของการประชุมร่วมกัน

### ขั้นที่ 7 ลงมือประชุมร่วมกัน

การประชุมร่วมกันนั้น จะต้องเกิดขึ้นระหว่างผู้นิเทศและตัวครูโดยตรง ใน กระบวนการของการประชุมนั้นถ้าหากมีปัญหาบางอย่างมีผู้นิเทศและครูมีความคิดเห็น ตรงกัน ร่วมกันว่าควรเชิญผู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่จะเข้ามาช่วยวิเคราะห์วิจารณ์จุด จำเพาะเจาะจง ของพฤติกรรมบางอย่าง ก็อาจกระทำได้

### ขั้นที่ 8 การวางแผนการสอนต่อเนื่อง

ย้อนไปถึงขั้นที่ 7 ในขณะที่ผู้นิเทศและครูได้ประชุมร่วมกันอยู่ ผู้นิเทศและครู จะต้องตัดสินใจ และลงความเห็นร่วมกันว่า พฤติกรรมการสอนของครูที่จำเพาะเจาะจง อะไร ส่วนไหนที่สมควรจะเปลี่ยนแปลงและจะปรับปรุงแก้ไขไปได้อย่างไร และทำ อย่างไร เมื่อถึงจุดนี้แล้วจะเป็นการเริ่มต้นเข้าไปในขั้นที่ 8 คือ การทำการวางแผน

การสอนต่อเนื่องด้วยกัน เพื่อที่จะให้ครูได้มีโอกาสได้สอนต่อเนื่องลงไปอีก เพื่อที่จะให้เกิดมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงพฤติกรรมการสอนตามที่ใดตกลงกันเอาไว้

ลักษณะวัฏจักรของการนิเทศแบบคลินิก 6 ขั้น ดังที่กล่าวมานี้ อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ในกระบวนการของการนิเทศแบบคลินิก ซึ่งจะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์และความเข้าใจระหว่าง ครูและผู้นิเทศ ขึ้นตอนบางขั้นตอนอาจจะกระโดดข้ามไปมาได้เลย ถ้าหากว่าผู้นิเทศและตัวครูเห็นว่าไม่มีความจำเป็น หรือในแต่ละขั้นตอนอาจจะกระทำได้โดยไม่ต่อเนื่องกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและครู และขึ้นอยู่กับตัวครูว่าเข้าใจจุดมุ่งหมาย และกระบวนการของการนิเทศแบบคลินิกเพียงไร ซึ่งจะช่วยประหยัดเวลาและช่วยให้วัฏจักรของการนิเทศแบบคลินิกได้ครบถ้วนขึ้น

นิพนธ์ ไทยพานิช (2530 : 9-10) ได้สรุปถึงลักษณะสำคัญของ การนิเทศแบบคลินิก ไว้ดังนี้

1. การปรับปรุงการสอนนั้น ครูจะต้องเรียนรู้อย่างจำเพาะเจาะจง ทางด้านทักษะการสอน พฤติกรรมการสอน ความรอบรู้ ความเข้าใจ และความฉลาดในการวางแผนการสอน

2. หน้าที่ประการสำคัญเบื้องต้นของผู้นิเทศคือ การช่วยเสนอแนะ และส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตัวเอง เพื่อให้เกิดทักษะดังกล่าวในข้อ 1 และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือทักษะต่อไปนี้

2.1 ทักษะของการวิเคราะห์ความซับซ้อนของกระบวนการสอน และพฤติกรรมการสอน

2.2 ทักษะของการใช้เหตุผลและผลของการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินผลของพฤติกรรมการสอนของกระบวนการสอนที่ขึ้นอยู่กับข้อมูลและหลักฐานที่เห็นจริง ซึ่งมีความเที่ยงธรรม ที่จะเอามาวิเคราะห์ได้

2.3 ทักษะและความสามารถในการแปลความหมายของหลักสูตร และนำมาใช้ทดลองในห้องเรียน



2.4 ทักษะในการวัดผลสำเร็จ ในการเรียนของนักเรียน

2.5 ทักษะในคานพฤติกรรมการสอน

3. พฤติกรรมของผู้นิเทศจะมีศูนย์รวมอยู่ที่พฤติกรรมการสอนของครู โดยเฉพาะ เช่น ครูสอนอะไร และสอนอย่างไร จุดมุ่งหมายที่สำคัญที่สุดคือช่วยปรับปรุง การสอนของครู ไม่ใช่เปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพของครู

4. ผู้นิเทศจะต้องให้ความสนใจและมุ่งหวังถึงเรื่อง การวางแผนและการ วิเคราะห์ข้อมูลของพฤติกรรมการสอน โดยใช้การพิสูจนสมมุติฐานของจุดมุ่งหมายในการ สอนของครู ที่ได้ตั้งเอาไว้ว่าบรรลุไปถึงแค่ไหนและมีประสิทธิผลอย่างไร โดยใช้หลักฐาน ของข้อมูลของพฤติกรรมในการสอนเป็นหลักในการวิเคราะห์

5. ผู้นิเทศจะต้องให้ความสนใจ และมุ่งหวังเกี่ยวกับการวิเคราะห์พฤติกรรม การสอนที่จำเพาะเจาะจงที่แยกออกเป็นทักษะจำเพาะที่เด่นชัด ตัวอย่างเช่น ทักษะ ในการถามคำถาม ทักษะในการกระตุ้นให้นักเรียนถกเถียงปัญหา

6. ผู้นิเทศจะต้องใช้การวิเคราะห์ทางแง่กิจการ และย้ำถึงความสำเร็จกิจการ ในพฤติกรรมการสอนของครูจะมีผลทำให้ครูมีขวัญดีขึ้น กำลังใจดีขึ้น ซึ่งเป็นจุดเปิดให้ ครูไปปรับปรุงการสอนของตัวเองให้ดีขึ้น วิธีการนี้มีผลดีกว่าวิเคราะห์วิจารณ์พฤติกรรม การสอนของครูที่ไม่ได้รับผลสำเร็จ หรือมีคุณภาพต่ำ

7. การวิเคราะห์พฤติกรรมการสอนของผู้นิเทศนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับข้อมูล ที่เพียงตรง ที่ไ้รวบรวมมาจากการสังเกตการสอนมากกว่าการใช้คุณภาพของตัวเอง ความคิดเห็นของตัวเอง เป็นหลักในการตัดสินใจแนะนำหรือวิเคราะห์

8. การนิเทศนั้นจะต้องเป็นไปในลักษณะของกระบวนการที่มีการเคลื่อนไหว และเปลี่ยนแปลง ( Dynamic Process ) ซึ่งจะเป็นไปได้ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งผู้นิเทศและครูเป็นผู้ร่วมวิชาชีพเดียวกัน ( Colleagues ) มีคุณค่าและความศักดิ์เทียบเท่ากัน ซึ่งทั้งสองฝ่ายก็หาถึงความเข้าใจซึ่งกันและ กันอย่างลึกซึ้ง และเชื่อถือ ร่วมกัน ในลักษณะ ของวิชาชีพ

9. ครูจะต้องมีอิสระเสรีภาพและความรับผิดชอบ ที่จะเสนอแนะปัญหา วิเคราะห์และปรับปรุงพฤติกรรม การสอนของเขา และมีสิทธิและความอิสระที่จะพัฒนา สติลาของพฤติกรรม การสอนที่เป็นแบบฉบับประจำตัวของเขา ( Personal Teaching Styles )

10. ผู้นิเทศเช่นเดียวกันก็จะมีอิสระเสรีภาพ และความรับผิดชอบที่จะวิเคราะห์และวัดผลประสิทธิภาพในการนิเทศของเขา ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับการที่ครูวิเคราะห์และวัดผลพฤติกรรมการสอนของตัวเอง

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนมีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ โดยที่ผู้นิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน จำเป็นจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะเกี่ยวกับกระบวนการ กิจกรรม หรือวิธีการของการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน ดังที่กล่าวมาเป็นอย่างดี

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการนิเทศได้มีผู้วิจัยได้ดังนี้

อุทัย สร้อยสุข (2520 : 225-226) วิจัย เรื่อง หน้าที่คานการนิเทศการศึกษาของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการนิเทศ ซึ่งอาจารย์ใหญ่ส่วนมากไม่เคยปฏิบัติเลยได้แก่ การจัดสัมมนาครูเกี่ยวกับวิธีสอนร่วมกับโรงเรียนใกล้เคียง จัดครูไปเยี่ยมโรงเรียนอื่น การสาธิตการสอน การวิเคราะห์และประเมินค่าแบบเรียน การหาข้อมูลจากบุคลากรท้องถิ่นเกี่ยวกับเนื้อหาเพื่อปรับปรุงหลักสูตร การวิจัยคานการเรียนการสอน การออกแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู และธนาคารข้อสอบในโรงเรียน

กฤษณี น้าเพชร (2521 : ฉ) วิจัยเรื่อง วิธีปฏิบัติในการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เกี่ยวกับกิจกรรมนิเทศการศึกษา พบว่าผู้บริหารและครูปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย คือ การนิเทศการสอน การส่งเสริมวิชาการแก่ครู กิจกรรมเสริมหลักสูตร การใช้สื่อทัศนูปกรณ์ สิ่งนี้อ่านวยความสะดวกและห้องสมุด การประเมินผลและการสร้างขวัญของครู ส่วนในคานการพัฒนาหลักสูตรผู้บริหารมีความเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย ส่วนครูปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อยที่สุด

ชัชวาลย์ อำนวยพันธ์ (2521 : 75-76) วิจัยเรื่อง การบริหารการศึกษา  
ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 8 ได้วิเคราะห์ความเห็นของครูฝ่ายวิชาการ  
ว่าโรงเรียนมีการปฏิบัติน้อยและน้อยมากในเรื่อง การสังเกตการสอนขณะที่ครูกำลังสอน  
การนำผลการสอนแต่ละวิชามาวิเคราะห์เพื่อประเมินผล การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาอบรม  
เกี่ยวกับวิธีการสอนใหม่ ๆ และการจัดครูเข้าไปดูเพื่อนครูห้องอื่นสอน

วินัย ทะสลิศย์ (2523 : ๑-๑) วิจัยเรื่อง สำนวณการปฏิบัติจริงในการ  
นิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 2 พบว่าในด้านการปฏิบัติ  
กิจกรรมการนิเทศการศึกษา ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความเห็นตรงกันว่า ปฏิบัติอยู่ใน  
เกณฑ์น้อยคือ การปฏิบัติในค่านกิจกรรมการนิเทศการศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตร ปฏิบัติในค่าน  
ส่งเสริมวิชาการแก่ครู และปฏิบัติในค่านกิจกรรมเสริมหลักสูตร ผู้บริหารและครูอาจารย์มี  
ความเห็นขัดแย้งกัน โดยที่ผู้บริหารเห็นว่ามีการปฏิบัติน้อย แต่ครูอาจารย์เห็นว่าปฏิบัติมากที่สุด  
ไต่ถามการปฏิบัติในค่านการนิเทศการสอน การปฏิบัติการนิเทศในค่านการประเมินผล ข้อที่  
ผู้บริหารมีความเห็นว่าปฏิบัติมากแต่ครูเห็นว่าปฏิบัติน้อย ไต่ถาม การใช้สื่อทัศนูปกรณ์  
สิ่งอำนวยความสะดวก และห้องสมุด

เสาวภา เขาวนชลากร (2525 : 245-246) วิจัยเรื่อง การจัดการนิเทศ  
การศึกษาภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง สังกัดกองการมัธยมศึกษา พบว่า กิจกรรม  
หลักที่เหมาะสมกับงานนิเทศภายในโรงเรียน คือ การดำเนินงานในรูปคณะกรรมการ การ  
ใช้เอกสารให้ความรู้ การประชุมปรึกษาหารือ การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม การให้  
คำแนะนำ การพบปะสังสรรค์ และการจัดนิทรรศการ

ประสงค์ สังขะไชย (2526 : ๑-๑, 133-136) วิจัยเรื่อง ความนึกเห็น  
ของผู้บริหารโรงเรียนและครูเกี่ยวกับการจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน กรม  
สามัญศึกษาเขตการศึกษา 4 พบว่า ผู้บริหารและครูเห็นด้วยและเห็นด้วยอย่างยิ่งที่ควร  
จัดงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน 8 งาน คือ งานคานการวางแผนนิเทศ งานคาน  
พัฒนาบุคลากร งานคานพัฒนาหลักสูตร งานคานการจัดการเรียนการสอน งานคานจัด  
สิ่งอำนวยความสะดวกและวัสดุอุปกรณ์งานคานบริการพิเศษอื่น ๆ งานคานเกี่ยวกับชุมชน  
และงานคานการประเมิน ส่วนมีผู้อุปสรรค พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีการปฏิบัติการนิเทศ  
การศึกษาเป็นครั้งคราว ไม่มีระบบแบบแผน



นิวัตร นาคะเวช (2528 : ๑) วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับกิจกรรมการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 4 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัญหา และอุปสรรคในการจัดกิจกรรมการนิเทศการศึกษา พบว่า โรงเรียนชาคบุคคอรที่มีความรู้ ความเข้าใจ ชาควิทยากร และผู้เชี่ยวชาญชาคการนิเทศ และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ครูชาคการยอมรับ และศรัทธาต่อผู้นิเทศ ครูไม่มีเวลาในการจัดกิจกรรมการนิเทศรวมทั้งชาคงบประมาณ และวัสดุในการจัดกิจกรรมการนิเทศ

รติพร สุภีรัตน์ (2528 : ๑) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาความเข้าใจ และเจตคติต่อการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ : การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดราชบุรี" จะพบว่า ความเข้าใจและเจตคติเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารและครู ซึ่ง สุ่มมาจากโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดราชบุรี ต่างมีความเข้าใจและเจตคติเรื่อง การนิเทศการศึกษาในระดับมาก

ธีรารณ นิช่างทอง (2529 : ๑) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาความเข้าใจและเจตคติต่อการนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์อำเภอ" พบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอมีความเข้าใจและเจตคติต่อการนิเทศการศึกษาในระดับมาก

เรวดี ปัญจะโรทัย (2529 : ๑) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาความเข้าใจและเจตคติต่อการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารและครูในโรงเรียนเทศบาล" พบว่า ความเข้าใจและเจตคติเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารและครูซึ่ง สุ่มจาก โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา อยู่ในระดับมาก และดีมากตามลำดับ

กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา (2529 : 66-69) วิจัยเรื่อง การจัดการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ในส่วนของผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกลุ่มทดลอง โรงเรียนกลุ่มทดลองได้มองเห็นความสำคัญของการจัดการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนว่า เป็นงานที่มีประโยชน์ต่อการเรียนการสอนโดยตรง ควรให้มีการจัดทำอย่างสม่ำเสมอ และการดำเนินงานของโรงเรียนส่วนใหญ่ได้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานหรือโครงการที่ได้กำหนด ส่วนในเรื่องของปัญหา และอุปสรรคที่เกิดจากบุคลากรของโรงเรียนที่พบจากการดำเนินงานได้แก่

(1) ปัญหาเรื่องความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน  
ไม่ตรงกัน

- (2) ปัญหาเรื่องการยอมรับ
- (3) ปัญหาเรื่องทักษะของผู้นิเทศ
- (4) ปัญหาเรื่องเวลาการปฏิบัติงาน

สิริวรรณ ฉายะเกษมทริน (2529 : ฉ) วิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการ  
จัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 5 ในส่วนที่เกี่ยวข้อง  
ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานโครงการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ก็ได้รับ  
การระบุถึงมากคือ อุปสรรค และปัญหาทางค่านิยมบุคลากรและการจัดการ ได้แก่ ปัญหาครุ  
ชาคความรู ความเข้าใจ เกี่ยวกับวิธีดำเนินงานโครงการอันเนื่องมาจากสาเหตุที่ผู้นิเทศ  
ภายในโรงเรียน ยังขาดความรู้เฉพาะด้าน และทักษะในการนิเทศการศึกษา และขาด  
การแนะนำจากผู้มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้าน การจัดระบบยังไม่มีประสิทธิภาพ  
งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ

จากงานวิจัยที่เสนอมานี้พอสรุปได้ว่า การนิเทศงานวิชาการในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา ยังมีการปฏิบัติกันอยู่ในเกณฑ์น้อย ทั้ง ๆ ที่เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญ  
อย่างยิ่งในการที่จะช่วยปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนของ  
โรงเรียนให้มีคุณภาพ ทั้งนี้อาจจะมีสาเหตุมาจากการขาดความรู้ความเข้าใจ  
และความคิดเห็นต่อการนิเทศงานวิชาการยังไม่ดีเท่าที่ควร ทำให้ขาดการวางแผนซึ่งมี  
ผลทำให้การทำงานไม่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่อง ฉะนั้นจึงสมควรที่จะได้ศึกษา  
ความเข้าใจและความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อการนิเทศงานวิชาการภายใน  
โรงเรียนเพื่อจะได้นำปรับปรุงให้การจัดให้มีคุณภาพต่อไป