

## บทที่ 8

### การนิเทศภายในสถานศึกษา

การจัดการศึกษาในปัจจุบัน ได้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัยและความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ตลอดจนความต้องการของตลาดแรงงาน การจัดการศึกษาในสถานศึกษา จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ปัจจุบัน บุคลากร ครู-อาจารย์ ผู้บริหาร จำเป็นต้องได้รับความรู้เพิ่มเติม ให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา

สิ่งสำคัญประการหนึ่ง ที่จะช่วยให้ครู-อาจารย์ในสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามความคาดหวังของหลักสูตร ในยุคของการปฏิรูปการศึกษา ก็คือ การนิเทศการศึกษา ปัจจุบันการนิเทศการศึกษาโดยศึกษานิเทศก์จากส่วนกลาง ไม่สามารถจะทำได้อย่างทั่วถึง เนื่องจากการขยายตัวในด้านจำนวนสถานศึกษา ขนาดของสถานศึกษา ตลอดจนสาขาวิชาในสถานศึกษานั้น ทำให้ครูอาจารย์ในสถานศึกษาเพิ่มจำนวนขึ้นมากกว่าเดิมมากมาย การนิเทศการศึกษาจากภายนอกหรือจากศึกษานิเทศก์ จึงไม่เพียงพอ เพราะการมีศึกษานิเทศก์น้อย กับความรู้ของศึกษานิเทศก์ไม่สามารถครอบคลุมไปทุกสาขาวิชา เมื่อเปรียบเทียบกับครูอาจารย์ของสถานศึกษา และจำนวนครูอาจารย์และนักเรียนนักศึกษาที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหาในเรื่องนี้ จึงจำเป็นต้องมีการนิเทศภายในสถานศึกษา

#### ความหมายของการนิเทศภายใน

การนิเทศภายใน หมายถึง ความพยายามทุกสิ่งทุกอย่างของผู้ที่อยู่ในโรงเรียนตั้งแต่ผู้บริหารลงไปในอันที่จะปรับปรุงส่งเสริมประสิทธิภาพในด้านการเรียนการสอนภายในโรงเรียนให้ดีขึ้น ทำให้เกิดการเพิ่มพลังในการปฏิบัติงานของครู รวมทั้งให้ครูเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ และก่อให้เกิดผลในขั้นสุดท้าย คือ การศึกษาของเด็กก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการจัดการนิเทศการศึกษาโดยบุคลากรในโรงเรียนเอง ผู้นิเทศจะได้แก่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าหมวด หรือหัวหน้าสาขาวิชา และหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ที่โรงเรียนคัดเลือก และแต่งตั้งขึ้น (อำภา บุญช่วย; 2537 : 110)

อุดมศักดิ์ พลอยบุตร (2536 : 57) ได้ให้ความหมายว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การสอนงาน มีการชี้แนะ (แนะนำ) มีการทำเป็นตัวอย่างหาทางช่วย ส่งเสริมให้กำลังใจ ในการปฏิบัติปฏิบัติงานพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2536 : 23) ให้ความหมายว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครูในโรงเรียนมีคุณภาพตามที่ หลักสูตรกำหนด

สำหรับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 223) ได้ให้ความหมายของการนิเทศภายใน ไว้ดังนี้ การนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง การนิเทศที่มีการริเริ่มและจัดดำเนินการ โดยบุคลากรภายในสถานศึกษา และในหลายโอกาสก็เชิญบุคลากรภายนอกเป็นวิทยากรร่วมโครงการ

จากความหมายที่กล่าวข้างต้น การนิเทศภายในสถานศึกษาจึงมีลักษณะดังนี้ คือ

1. บุคลากรภายในสถานศึกษาเป็นผู้จัดดำเนินการ และเป็นเจ้าของโครงการ จัดตามความต้องการและความจำเป็นของสถานศึกษานั้น

2. การดำเนินงาน กระบวนการ กิจกรรมต่างๆ เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา

การนิเทศถือเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เพราะกระบวนการนิเทศที่จัดว่าเป็นศาสตร์ ก็เพราะกระบวนการนี้เป็นปรัชญาที่แสวงหาความจริงความรู้ และคุณค่าในสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษา ส่วนที่ว่าเป็นศิลป์ก็เพราะต้องอาศัยเทคนิค วิธีการและมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การติดต่อประสานงาน การจูงใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายของการจัดการศึกษา

การนิเทศมีความสัมพันธ์กับการบริหารการศึกษา ก็เพราะเป็นรูปแบบของการบริหาร การศึกษาที่ต้องการการมีส่วนร่วมของบุคคล เป็นลักษณะของการบริหารตามรูปแบบประชาธิปไตยการนิเทศใช้ลักษณะต่างๆ ของประชาธิปไตยมาดำเนินการ ได้แก่ การเคารพซึ่งกันและกัน การประชุมปรึกษาหารือกัน การให้ความร่วมมือและประสานงาน การร่วมมือแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอน

กล่าวโดยสรุป การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียนในอันที่จะก่อให้เกิดการร่วมมือ การช่วยเหลือ แนะนำ และให้คำปรึกษาหารือ เพื่อช่วยให้ครูสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมการสอนได้ด้วยตนเอง อันจะส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน

## ความจำเป็นของการนิเทศภายใน

การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในด้านต่างๆ ของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งนวัตกรรมต่างๆ ทำให้สถานศึกษาจำเป็นต้องมีการพัฒนา และปรับปรุงอยู่เสมอ ให้เหมาะสมกับสภาพการณั้ การนิเทศจึงมีความจำเป็น เนื่องจากสภาพการนิเทศของกรมที่รับผิดชอบการนิเทศก็มีจำนวนจำกัด สถานศึกษากระจายอยู่ตามพื้นที่ต่างๆ ทั่วประเทศ กรมไม่สามารถจัดทำได้ทั่วถึง ความจำเป็นของการนิเทศภายในสถานศึกษามีดังนี้

1. สถานศึกษาที่มีจำนวนจำกัด ไม่สามารถนิเทศได้อย่างทั่วถึง และเจาะลึกถึงการเรียนการสอนในห้องเรียน มีการขยายตัวในด้านจำนวนสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา
2. การศึกษาด้านอาชีวศึกษา มีความหลากหลายในวิชาชีพความชำนาญ ความรู้เฉพาะสาขาทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ การจัดสถานศึกษาให้ครบตามสาขา และเพียงพอจึงเป็นสิ่งทำได้จำกัด
3. การนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นการใช้ทรัพยากรในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งบุคลากรมีจำนวนมากและมีความชำนาญในสาขา เป็นการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพการศึกษาด้วย
4. การนิเทศภายในสถานศึกษาก็จะได้สร้างความใกล้ชิดความคุ้นเคยกัน และการทำงานร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน
5. การประสานในสถานศึกษาจะสะดวก เพราะความคุ้นเคยกันมีประชาสัมพันธ์งานได้ทั่วถึง (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์; 2546 : 224-225)

สังัด อุทรานันท์ (2530 : 116 - 117) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งในภาวะปัจจุบันการนิเทศภายในโรงเรียนมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งขึ้น ด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ

1. สถานศึกษาโดยตำแหน่งมีจำนวนจำกัด จึงไม่สามารถสนองความต้องการนิเทศการศึกษาของโรงเรียนต่างๆ ได้ทั่วถึง
2. สภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนแต่ละแห่งไม่เหมือนกัน จึงเป็นการยากที่สถานศึกษาที่อยู่ภายนอกจะรู้สภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของโรงเรียนได้ การสนองความต้องการจึงเป็นไปได้ยาก

3. ในสภาพปัจจุบันบุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ และบางคนยังมีความชำนาญในเฉพาะสาขาวิชาอีกด้วย จึงสมควรจะใช้ทรัพยากรเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และยังเป็น การสร้างการยอมรับซึ่งกันและกันอีกด้วย

4. เป็นการสอดคล้องกับปรัชญาหลักการ และวิธีการของการนิเทศสมัยใหม่ที่สุด ซึ่งการนิเทศสมัยใหม่จะเกิดขึ้นด้วยความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ใช่จะต้องมีคนมาคอยชี้แนะให้ทำงานอยู่ตลอดเวลา

สรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียนมีความจำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมุ่งพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาบุคลากรปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

### จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายใน

บันลือ พุกกะวัน (2537 : 80) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายการนิเทศภายในไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. มุ่งพัฒนาบุคลากรให้หน่วยงานได้รับความรู้เพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

2. มุ่งพัฒนางาน หมายถึง งานการเรียนการสอน และสร้างสรรค์งานให้มีประสิทธิภาพ

3. มุ่งเสริมการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจในการจัดการศึกษาและการนิเทศ ตลอดจนการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนในอันที่จะได้รับงานกิจการนักเรียน งานธุรการ-การเงิน และพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ให้มีประสิทธิภาพตามภาระหน้าที่ ผู้บริหารต้องนิเทศครูผู้สอน เพื่อให้ครูผู้สอนสามารถปรับปรุงหรือพัฒนางานให้มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ และมีสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

นอกจากจุดมุ่งหมายดังกล่าวแล้ว (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์; 2546 : 225) ยังได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการนิเทศภายใน ไว้ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาและส่งเสริมการบริหารและงานวิชาการของสถานศึกษา

2. เพื่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. เพื่อสำรวจ วิเคราะห์ วิจัยและประเมินผลเพื่อปรับปรุงคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา

4. เพื่อพัฒนาหลักการ และสื่อการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน และเอกสารทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการ และจำเป็นของสถานศึกษาและครูอาจารย์

5. เพื่อพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะครูอาจารย์ให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์อันจำเป็นที่จะนำไปใช้ในการเรียนการสอน การจัดการศึกษาทั้งให้สามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้

## สรุป

### ประโยชน์ของการนิเทศภายใน

การนิเทศภายในโรงเรียน ก่อให้เกิดผลดี ในการดำเนินงานของโรงเรียนหลายประการ พอจะสรุปได้ดังนี้

1. เป็นการช่วยเสริมกำลังของศึกษานิเทศก์ และผู้บริหารการศึกษา ซึ่งมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะนิเทศการศึกษาได้อย่างทั่วถึง

2. การนิเทศโดยบุคลากรในโรงเรียนเองนั้น ผู้นิเทศเป็นผู้ใกล้ชิดกับปัญหาที่มีอยู่ในโรงเรียน ย่อมมีความรู้ในปัญหาได้ดี และสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากกว่าที่จะให้คนภายนอกมานิเทศ

3. ผู้นิเทศในโรงเรียนมีความคุ้นเคยกับครูอยู่แล้ว ทำให้บรรยากาศในการนิเทศทำได้ อย่างเป็นกันเอง ไม่ต้องเสียเวลาสร้างความคุ้นเคยเหมือนกับศึกษานิเทศก์ หรือผู้บริหารการศึกษาจากภายนอกโรงเรียน

4. ผู้นิเทศในโรงเรียนสามารถจะติดตามการปฏิบัติงาน หรือผลงานนิเทศได้ตลอดเวลา เพราะอยู่ใกล้ชิดกัน และสามารถทำให้งานดำเนินไปถึงจุดมุ่งหมาย โดยไม่ขาดความต่อเนื่องกัน

จากประโยชน์ของการนิเทศภายในที่กล่าวแล้ว จะเห็นได้ว่า ถ้าโรงเรียนได้นำเอาแนวคิดการนิเทศภายในมาใช้ในโรงเรียน ก็จะทำให้โรงเรียนมีการพัฒนางานวิชาการมากขึ้น การที่จะพัฒนางานวิชาการนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทั้งกระบวนการเรียนการสอน กิจกรรมทางด้านวิชาการต่างๆ และกระบวนการนิเทศการศึกษาควบคู่กันไปด้วย นอกจากนี้ ภายในโรงเรียนยังมีครูที่มีประสบการณ์ ความรู้ และความสามารถที่แตกต่างกัน ทำให้ประสิทธิภาพการเรียนการสอนของครูแต่ละคนแตกต่างกัน การนิเทศภายในจะเป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการลดช่องว่างดังกล่าว ซึ่งมีผลทำให้การปฏิบัติงานของครูมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น

### หลักการนิเทศภายในสถานศึกษา

หลักการนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นแนวปฏิบัติที่ผู้นิเทศต้องนำไปปฏิบัติขณะทำการนิเทศ การนิเทศภายในสถานศึกษา โดยเฉพาะทางด้านวิชาการจะบรรลุผลตามความมุ่งหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ดำเนินงานต้องมีหลักยึดในการทำงาน หลักการนิเทศภายในสถานศึกษา มีดังนี้

1. การนิเทศควรมีการบริหารเป็นระบบ และมีการวางแผนการดำเนินงานเป็นโครงการ

2. การนิเทศต้องถือหลักการมีส่วนร่วมในการทำงาน คือ มีความเป็นประชาธิปไตย เคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นความร่วมมือร่วมใจกันในการดำเนินงาน เพื่อให้งานนั้นไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

3. การนิเทศเป็นงานสร้างสรรค์ เป็นการแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล ให้แต่ละบุคคลได้แสดงออก และพัฒนาความสามารถเหล่านั้นได้อย่างเต็มที่

4. การนิเทศเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเรียนการสอน โดยให้ครูอาจารย์ได้เรียนรู้ว่าปัญหาของตนเองเป็นอย่างไร จะหาวิธีแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างไร

5. การนิเทศเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น สร้างความเข้าใจระหว่างกัน สร้างมนุษยสัมพันธ์มีวิธีการทำงานที่ดี และความสามารถที่จะอยู่ร่วมกันได้

6. การนิเทศเป็นการสร้างความผูกพัน และความมั่นคงต่องานอาชีพ รวมทั้งความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

7. การนิเทศเป็นการพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพครู ให้มีความรู้สีกภาคภูมิใจอาจารย์เป็นอาชีพที่ต้องใช้วิชาความรู้และความสามารถ และสามารถที่จะพัฒนาได้

สำหรับชาติ มณีศรี (2538 : 201 - 202) ได้กล่าวถึงหลักการนิเทศการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารได้ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษา เป็นการช่วยกระตุ้นเตือน การประสานงานและแนะนำให้เกิดความมอกงามแก่ครูโดยทั่วไป

2. การนิเทศตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย

3. การนิเทศเป็นกระบวนการส่งเสริม สร้างสรรค์

4. การนิเทศกับงานปรับปรุงหลักสูตรเป็นงานที่เกี่ยวข้องกัน

5. การนิเทศ คือการสร้างมนุษยสัมพันธ์

6. การนิเทศมุ่งสร้างเสริมบำรุงขวัญ

7. การนิเทศมีจุดมุ่งหมายที่จะจัดช่องระหว่างโรงเรียนและชุมชนโดยเฉพาะในชนบท

สรุปได้ว่า บทบาทการนิเทศของผู้บริหารการศึกษามีเป้าหมายหลักอยู่ที่คุณภาพนักเรียน การนิเทศจึงต้องผ่านครูและบุคลากรอื่นทางการศึกษา เพื่อไปสู่นักเรียน การนิเทศจึงมุ่งไปที่ครู เพื่อให้ครูเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนโดยให้เกิดผลต่อการศึกษาของนักเรียนให้มีคุณภาพสูงสุด

## ขั้นตอนในการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษา

การนิเทศจะประกอบด้วยบุคคล 2 กลุ่ม คือ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ เพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน โดยใช้เทคนิควิธีที่เหมาะสม ขั้นตอนในการบริหารงานนิเทศจึงมีความสำคัญ ที่จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปโดยเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการนิเทศเป็นขั้นตอนที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดก่อนที่ผู้นิเทศจะดำเนินการนิเทศ ผู้นิเทศต้องทราบสภาพปัญหาและความต้องการของผู้รับการนิเทศ

สภาพปัจจุบัน เป็นสภาพที่เป็นจริงและกำลังเป็นอยู่ในปัจจุบัน ส่วนความต้องการ หมายถึง เป็นจุดสุดท้ายที่ต้องการจะไปถึง เป็นสภาพที่คาดหวังว่าจะเกิด อย่างไรก็ตามการกำหนดสภาพที่ต้องการและคาดหวังว่าจะเกิดนั้น มิใช่จะกำหนดลอยๆ ตามใจใครก็ได้ แต่ต้องกำหนดโดยคำนึงถึงองค์ประกอบมากมายที่ควรจะนำมาศึกษาและพิจารณาประกอบ คือ

1. นโยบายของสถานศึกษาในด้านการนิเทศ
2. ปัญหาปัจจุบันที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา
3. ข้อมูลที่ได้จากสภาพปัจจุบัน หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ทั้งทรัพยากรบุคคลและวัตถุ
4. ผลการสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัญหาและความต้องการการนิเทศ

จากการศึกษาและสำรวจโดยเฉพาะ เมื่อพิจารณาจากสภาพปัจจุบันกับสภาพที่ต้องการแล้ว สถานศึกษาก็จะพบว่ามียานมากมายที่ต้องการดำเนินการในเวลาเดียวกัน แต่สถานศึกษาก็มีข้อจำกัดทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรอื่น จึงจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการ โดยพิจารณาจากประเด็นต่อไปนี้

1. ขนาดและขอบข่ายของปัญหาที่เกิดขึ้น
2. ความรุนแรงของปัญหาที่พบ
3. ข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่
4. นโยบายและความต้องการเร่งด่วนในเรื่องนั้นๆ เมื่อได้ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา

และความต้องการการนิเทศแล้ว ก็จะได้วางแผน การจัดโครงการการนิเทศต่อไป

**ขั้นตอนที่ 2** การวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศ การวางแผนตามลักษณะงานนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง วิธีการที่อาศัยหลักการ และเหตุผลและข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาความต้องการของสถานศึกษาว่า มีความต้องการนิเทศในด้านใดบ้าง แล้วนำมาจัดทำแผน และโครงการต่อไป ในการวางแผนยังกำหนดวิธีการว่าจะทำอย่างไร โดยกำหนดเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน

การจัดทำแผนงานและโครงการนั้น ต้องจัดทำล่วงหน้าก่อนที่จะดำเนินการนิเทศ เช่น ถ้าต้องการนิเทศในเรื่องการสอน จากการศึกษาพบว่า ครูอาจารย์ยังขาดการนำสื่อการสอนมาใช้ ยังใช้วิธีสอนแบบบรรยายมากกว่าวิธีสอนอื่น จึงควรจัดทำแผนงานและโครงการนิเทศในด้านการส่งเสริมการใช้สื่อการสอน โครงการสาธิตการสอนแบบต่างๆ เป็นต้น

การจัดทำแผนงานและโครงการ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำรายละเอียดของแผนซึ่งเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ให้เฉพาะมากขึ้น และกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนขึ้น ดังนี้

- ก. แจกแจงกิจกรรมการนิเทศที่จะทำในโครงการนั้น
- ข. กำหนดแผนงานการนิเทศ รวมถึงการกำหนดหน่วยปฏิบัติค่าใช้จ่าย เวลาและสถานที่ เป็นต้น
- ค. จัดทำงบประมาณโครงการ การขออนุมัติ และการดำเนินงาน

**ขั้นตอนที่ 3** การดำเนินงาน การดำเนินการนิเทศเป็นการนำแผนงานหรือโครงการไปปฏิบัติเพื่อให้ได้ตามความต้องการหรือเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจะมีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ก. การให้ความรู้ในงานที่ปฏิบัติ เป็นการให้ความรู้ความเข้าใจถึงสิ่งที่จะดำเนินการว่า จะต้องอาศัยความรู้ความสามารถอย่างไรบ้าง จะมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร และจะทำอย่างไรจึงจะทำให้ได้ผลงานออกมาอย่างมีคุณภาพ เป็นความจำเป็นสำหรับการเริ่มการนิเทศที่จัดขึ้นใหม่ เพื่อจะได้สร้างความเข้าใจกันและทำให้การนิเทศนั้นได้ผล

ข. การปฏิบัติงานประกอบด้วยการทำงานที่ได้รับความร่วมมือจากบุคคลทุกฝ่าย คือ

1. ผู้รับการนิเทศ เป็นขั้นที่ผู้รับการนิเทศลงมือปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถที่ได้รับ
2. ผู้ให้การนิเทศ เป็นขั้นที่ผู้ให้การนิเทศจะทำการนิเทศ และดูแลให้ผู้รับการนิเทศได้ทำงานสำเร็จตามที่วางไว้
3. ผู้บริหาร เป็นผู้ที่สนับสนุนการนิเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาจะให้การสนับสนุนในเรื่องงบประมาณ ค่าใช้จ่าย วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องใช้ต่างๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างได้ผล

การสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้รับการนิเทศควรได้รับการเสริมกำลังใจ โดยเฉพาะจากฝ่ายบริหารเพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจและทำงานด้วยความพึงพอใจ การสร้างขวัญและกำลังใจควรปฏิบัติไปพร้อมๆ กับการทำงาน จึงจะได้ผล



**ขั้นตอนที่ 4** การประเมินผลการนิเทศ การประเมินผลเป็นขั้นสุดท้ายในการดำเนินการ ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการประเมินผล ได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหน้าที่ให้ทำการประเมินผล หลักการที่ใช้ในการประเมินผล ดังนี้

1. การประเมินผลต้องอาศัยข้อมูลที่น่าเชื่อถือ โดยการตั้งจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน การใช้เครื่องมือและการรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสม รวมทั้งการวิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้เป็นที่ยอมรับของฝ่ายนิเทศ ครูอาจารย์ และนักเรียนนักศึกษา

2. การประเมินผลเป็นขั้นตอนหนึ่งของการนิเทศที่จำเป็นต้องทำ เมื่อได้จัดทำโครงการนิเทศแล้ว

3. การประเมินผลต้องอาศัยข้อมูลจากหลายฝ่าย ทั้งจากผู้บริหารผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ

4. การประเมินผลสามารถทำได้ 2 ระยะ คือ การประเมินผลระหว่างโครงการ (Formative Evaluation) เพื่อจะได้พิจารณาวิธีดำเนินการเพื่อปรับปรุงโครงการ ส่วนการประเมินผลสรุปเป็นการประเมินผลเพื่อการตัดสินใจถึงผลที่ได้รับจากโครงการ

5. การประเมินผลเป็นระบบ มี 3 ส่วน คือ

ก. การประเมินผลที่ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ การประเมินผลที่มุ่งตัวนักเรียนนักศึกษา เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการสอน รวมทั้งคุณสมบัติและความสามารถของครูผู้สอน

ข. การประเมินผลที่กระบวนการ เป็นการประเมินขณะดำเนินการตามโครงการเพื่อการปรับปรุง

ค. การประเมินผลผลิต เป็นการประเมินผลหลังจากดำเนินตามโครงการแล้ว พิจารณาผลที่ได้จากโครงการว่า บรรลุจุดมุ่งหมายตั้งไว้หรือไม่

**การประเมินผลมีเทคนิควิธีการดังนี้ คือ**

ก. การประเมินผลเชิงปริมาณ ซึ่งสามารถจะดำเนินการได้ในลักษณะประเมินผลเดี่ยวหรือประเมินผลเป็นกลุ่มได้ ผู้ดำเนินการประเมินจะรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือชนิดต่างๆ จากบุคคลที่เกี่ยวข้อง การประเมินผลนี้ต้องใช้เครื่องมือที่มีความเชื่อถือ และมีความเที่ยงตรงในการวัด จึงอยู่ที่คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ เช่น แบบสอบถามชนิดต่างๆ รวมทั้ง การวิเคราะห์ และการแปลผลข้อมูลด้วย

ข. การประเมินผลเชิงคุณภาพ เป็นการประเมินผลจากการสังเกต สัมภาษณ์ การประชุมสัมมนาร่วมกัน อาจจะมีแบบสังเกตพฤติกรรม แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยก็ได้ การประเมินผลแบบนี้ผู้ประเมินต้องมีความละเอียด ช่างสังเกตขณะเดียวกันก็ต้องไม่มีอคติ มีใจเป็นกลาง

โดยทั่วไปการประเมินผลการนิเทศจะใช้เทคนิควิธีทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพประกอบกันไปเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรง และเชื่อถือได้

ส่วนการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาการนิเทศภายในสถานศึกษา สามารถปฏิบัติได้ ดังนี้

1. เมื่อประเมินผลแล้วพบว่าผลที่ได้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ก็สามารถนำวิธีการที่ใช้ไปนิเทศในกลุ่มอื่นต่อไป

2. เมื่อประเมินผลแล้วพบว่า ผลการนิเทศยังมีข้อบกพร่องที่ควรแก้ไขก็สามารถจะปรับปรุงวิธีการใหม่ให้เหมาะสม

3. เมื่อผลการประเมินพบว่า วิธีการนิเทศที่ใช้มีปฏิกิริยาจากผู้รับการนิเทศ และมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์มาก ก็ควรจะได้วางแผนการนิเทศใหม่

4. เมื่อผลการประเมินพบว่า เทคนิควิธีที่นำมาใช้ได้ผลดีมากฝ่ายประชาสัมพันธ์สามารถจะประชาสัมพันธ์ให้สถานศึกษาอื่นนำไปปฏิบัติได้ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์; 2546 : 232-235)

## รูปแบบและแนวทางการนิเทศ

รูปแบบและแนวทางการนิเทศช่วยเหลือการทำงานของครูและสถานศึกษา มีดังนี้

### 1. การนิเทศโดยใช้กระบวนการกัลยาณมิตร

กระบวนการกัลยาณมิตร ที่สามารถนำไปใช้ในการนิเทศการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ได้ เป็นวิธีการนำหลักธรรม ความเป็นกัลยาณมิตรมาใช้ ตามสาระของหลักอริยสัจ 4 สาระสำคัญของกระบวนการกัลยาณมิตร มีดังนี้

**ประการแรก** คือการสร้างพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้นิเทศ-ผู้รับการนิเทศ ครู-ศิษย์ นักเรียน-เพื่อน พ่อ-แม่-ลูก พระสงฆ์-อุบาสก-อุบาสิกา การสร้างเสริมคุณธรรมนั้น เริ่มต้นด้วยศรัทธา ดังนั้น ผู้เกี่ยวข้องกับการนิเทศต้องจัดกิจกรรม และใช้สื่อการนิเทศ เพื่อสร้างความศรัทธาและความไว้วางใจ

**ประการที่สอง** การนำหลักกัลยาณมิตรมาผสมผสานในกิจกรรมทุกขั้นตอนซึ่งถ้าได้จำแนกกัลยาณมิตรธรรม 7 ตามหลักการสอนแล้ว สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้นิเทศที่เป็นกัลยาณมิตร ต้องมีสิ่งต่อไปนี้

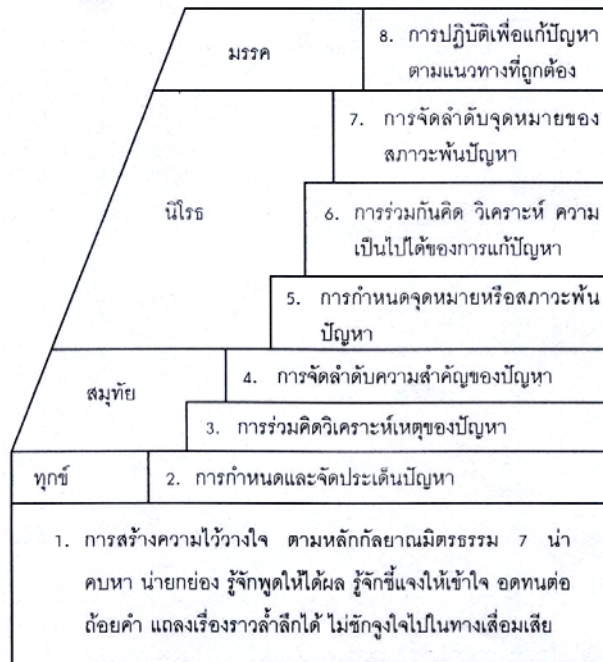
1. คุณลักษณะที่น่าเคารพและนับถือ
2. มีคุณสมบัติคือ ความรู้ ภูมิปัญญา ประพฤติดี เป็นผู้ฝึกหัดอบรมตนอยู่เสมอ สามารถสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ และแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้รับการนิเทศได้อย่างดี
3. มีคุณธรรม คือ การอดทน ตั้งใจนิเทศด้วยความเมตตา ผู้นิเทศเป็นกัลยาณมิตรจึงมีความจริงใจ มีความรู้จริง มีใจกว้าง นิเทศได้แจ่มแจ้งและชัดเจน

**ประการที่สาม** คือ การจัดขั้นตอนการนิเทศ ไม่ว่าจะเป็นการปรึกษาหารือ การแนะนำหรือการฝึกอบรม ต้องเป็นไปตามหลักอริยสัจ เน้นความรู้จริงในทุกข์ ค้นคว้าหาเหตุของทุกข์ มุ่งปฏิบัติตามแนวอริยมรรค เพื่อนำไปสู่สภาวะการพ้นทุกข์ทั้งสิ้น

**ประการที่สี่** มีความสำคัญอย่างยิ่ง คือ ความเมตตากรุณา และความจริงใจที่ทุกฝ่ายมีศรัทธาต่อกัน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันแก้ปัญหา ต่างฝ่ายต่างช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเรียนรู้จากกันและกันด้วย ทั้งนี้ได้หมายความว่า บุคคลจะขาดความมั่นใจในตนเองหรือประเภทคอยพึ่งพาผู้อื่นแต่อย่างเดียว ต้องสามารถผสมผสานวิธีการฝึกหัดอบรมตนเอง กับวิธีการพึ่งพาและการช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นได้อย่างดีด้วย

แต่ละขั้นตอนของกระบวนการกัลยาณมิตรล้วนต้องอาศัยทักษะการสื่อสารทำความเข้าใจกัน ต้องฝึกการคิดวิเคราะห์ร่วมกัน ช่วยกันหาข่าวสารข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดโต้แย้งกันในการจัดลำดับปัญหา วิธีการและจุดหมายของภาวะพ้นปัญหา ขั้นตอนเหล่านี้จะช่วยผ่อนคลายความหวาดกลัว และลดอดีตตาของแต่ละคนได้โดยอัตโนมัติ เพราะได้รู้ซึ่งถึงความยากลำบากที่ได้เผชิญร่วมกัน ได้อุ้มเอมกับความสำเร็จที่สามารถช่วยกันขจัดปัญหาได้

## แผนภูมิแสดงขั้นตอนการนิเทศตามกระบวนการกัลยาณมิตร



### 2. การนิเทศภายใน

การนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่ผู้นิเทศภายในสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา ครูผู้ชำนาญการ ครูผู้ร่วมนิเทศ ครูแกนนำ ดำเนินการโดยใช้ภาวะผู้นำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ประสานงานและใช้ศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนางานของสถานศึกษานั้นๆ โดยส่วนรวม ให้เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตร มาตรฐานการศึกษา การนิเทศภายในสถานศึกษาใช้หลักการต่อไปนี้

2.1 หลักการปฏิบัติงานตามวิธีวิทยาศาสตร์ ดำเนินการอย่างมีระบบระเบียบซึ่งครอบคลุมถึงวิธีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ การวางแผนการนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศ การประเมินผลการนิเทศ ซึ่งควรจะมาจากการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และสรุปผลอย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่เชื่อถือได้

2.2 หลักการปฏิบัติงานตามวิถีทางประชาธิปไตย เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดใจกว้าง ยอมรับผลการประเมินตนเอง ยอมรับในเหตุผลและปฏิบัติตามข้อตกลง ตลอดจนใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย

2.3 หลักการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสร้างสรรค์ โดยการแสวงหาความสามารถพิเศษของครูแต่ละบุคคล เปิดโอกาสให้ได้แสดงออก และสนับสนุนส่งเสริมความสามารถเหล่านั้นอย่างเต็มที่

2.4 หลักการปฏิบัติการตามกระบวนการกลุ่มและการมีส่วนร่วม เน้นความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงาน โดยยึดวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือแบ่งปัน ประสพการณ์ซึ่งกันและกัน ร่วมคิด ร่วมพัฒนา ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของงานโดยส่วนรวม

2.5 หลักการปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิภาพ เน้นการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ มีการควบคุมติดตามผลการดำเนินงาน และผลผลิตอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานการศึกษา

2.6 หลักการปฏิบัติงานโดยยึดวัตถุประสงค์ การดำเนินงานทุกครั้งต้องกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานอย่างชัดเจน ออกแบบการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

### **3. การนิเทศเพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาโดยใช้กระบวนการที่ทุกคนมีส่วนร่วมคิดร่วมรับผิดชอบ**

หลักการนิเทศเพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาโดยใช้กระบวนการที่ทุกคนมีส่วนร่วมคิดร่วมรับผิดชอบ มีเป้าหมายให้สถานศึกษาพึ่งพาตนเองทางด้านวิชาการได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อปรับปรุงคุณภาพด้านการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษาโดยองค์รวม ให้เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตร ใช้หลักการต่อไปนี้

3.1 การให้การนิเทศจากภายนอกประสานกับการนิเทศภายใน ซึ่งเป็นการประสานสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องจากภายนอกกับบุคลากรหลักของสถานศึกษาการทำงานอย่างประสานสัมพันธ์กันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการนิเทศมากยิ่งขึ้น ทำให้ผลงานที่เกิดจากการนิเทศมีคุณภาพและยั่งยืน

3.2 การใช้วิธีการเชิงระบบในการนิเทศ ซึ่งมีขั้นตอนโดยทั่วไปดังนี้

1) กำหนดปัญหา เป็นการสำรวจปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของสถานศึกษาด้านต่าง ๆ

2) กำหนดเป้าหมาย เป็นการนำข้อมูลที่รวบรวมจากผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา มากำหนดเป็นเป้าหมายในการปรับปรุงหรือพัฒนาตามที่สถานศึกษาต้องการ

3) เสนอทางเลือก ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศจากภายนอก ผู้บริหารบุคลากรในสถานศึกษา ร่วมกันหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุด ทดสอบดำเนินการปฏิบัติงาน

- 4) ทดลองใช้ เป็นการนำแนวทางที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ปฏิบัติงาน
- 5) ประเมินผลและปรับปรุง
- 6) การนำไปใช้ จากการประเมินผลการดำเนินงาน หากพบว่าวิธีการที่ใช้แก้ปัญหาได้ผลดี ก็ขยายผลการใช้ไปยังสถานศึกษาอื่นต่อไป

### 3.3 การใช้วิธีการร่วมพัฒนาในการนิเทศ มีแนวคิดดังต่อไปนี้

- 1) บุคลากรในสถานศึกษาต้องการความช่วยเหลือจากการนิเทศของผู้ที่เกี่ยวข้องจากภายนอกที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
- 2) ผู้นิเทศและบุคลากรหลักของสถานศึกษามีเป้าหมายตรงกัน พร้อมทั้งจะร่วมมือกันในการแก้ปัญหานั้นๆ

3.4 การใช้วิธีการเชิงมนุษยนิยม เป็นวิธีการที่ยอมรับนับถือในคุณค่าความเป็นมนุษย์ ทำให้ทุกคนรู้สึกว่ามีคุณค่า สามารถแสดงความรู้สึกรู้สึกนึกคิดและความสามารถของตน โดยไม่ถูกบังคับ วิธีการเชิงมนุษยนิยมที่สอดแทรกไว้ในกระบวนการนิเทศ เช่น

- 1) แสวงหาความดีเด่นของสถานศึกษา แสดงความชื่นชมและประชาสัมพันธ์เผยแพร่
- 2) แร่งเสริมด้วยวิธีต่างๆ เช่น ยกย่อง ชมเชย และรายงานผลงานของสถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ
- 3) ให้บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้สึกอิสระที่จะแสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา และพัฒนาสถานศึกษา

**รูปแบบการนิเทศเพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาโดยใช้กระบวนการที่ทุกคนมีส่วนร่วมคิดร่วมกันรับผิดชอบ**

ในการเตรียมปฏิบัติการนิเทศ ผู้เกี่ยวข้องกับการนิเทศจากภายนอก ควรได้ตระหนักว่า สถานศึกษาแต่ละแห่งมีการปฏิบัติการนิเทศภายในสถานศึกษาตามธรรมชาติ ของการบริหารองค์กรอยู่แล้ว ดังนั้นก่อนจะปฏิบัติการนิเทศ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศจากภายนอกควร จะศึกษาสภาพการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาว่าอยู่ในระดับใด เพื่อการกำหนดแนวทางการนิเทศให้เหมาะสมและเกิดผลดี ซึ่งอาจแบ่งการนิเทศตามระดับความพร้อมของสถานศึกษาเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

**1. การนิเทศแบบหลัก** เป็นรูปแบบการนิเทศสำหรับสถานศึกษาที่อยู่ในสภาพความพร้อมน้อย ดำเนินการโดย

1.1 สร้างคณะนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อช่วยกำหนดแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษา

1.2 พัฒนาคณะนิเทศภายในให้สามารถปฏิบัติงานด้านพัฒนาตามแผนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

1.3 ประสานงานให้เครือข่ายการนิเทศอื่นๆ มาช่วยกิจกรรมพัฒนาตามความ เหมาะสม

1.4 ติดตาม นิเทศ และประเมินผลการจัดการนิเทศภายในของสถานศึกษาใน ลักษณะภาพรวม

1.5 ประชาสัมพันธ์และประสานโครงการของสถานศึกษากับโครงการของ หน่วยงานต่างๆ อย่างเหมาะสม

**2. การนิเทศแบบร่วม** เป็นรูปแบบการนิเทศที่ใช้ในสถานศึกษาที่ปฏิบัติการนิเทศ ภายในได้ผลระดับกลาง อาจมีผลงานบ้าง แต่ผลงานไม่เกิดอย่างต่อเนื่อง โดยดำเนินการ ดังนี้

2.1 ร่วมคิด ร่วมทำกับคณะนิเทศภายในโรงเรียน โดยมุ่งเฉพาะโครงการทาง วิชาการตามความต้องการของสถานศึกษา

2.2 ประสานงานให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนางาน พัฒนาบุคลากร

2.3 ผู้เกี่ยวข้องกับการนิเทศจากภายนอกกำหนดแผน/โครงการพัฒนาคุณภาพให้ สอดคล้องกับการพัฒนาสถานศึกษา

2.4 ร่วมสนับสนุนให้สร้างบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา

2.5 ร่วมกับสถานศึกษาในการเผยแพร่เอกสารผลงานทางวิชาการ

2.6 ส่งเสริมให้สถานศึกษานำทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาไปใช้ในสถานศึกษาโดยวิธี ต่างๆ

**3. การนิเทศแบบเสริม** เป็นรูปแบบการนิเทศที่ใช้ในสถานศึกษาที่ปฏิบัติการนิเทศ ภายในสถานศึกษาได้ผลดี มีผลงานอย่างต่อเนื่อง เป็นรูปแบบการนิเทศสำหรับสถานศึกษาที่มี ความพร้อมมาก โดยดำเนินการดังนี้

3.1 นิเทศชื่นชมสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอตลอดปีการศึกษา

3.2 เผยแพร่ผลงานของสถานศึกษา และบุคลากรภายในสถานศึกษา

3.3 จัดให้บุคลากรภายในสถานศึกษาได้ร่วมนิเทศ หรือเป็นคณะทางวิชาการ ร่วมกับผู้เกี่ยวข้องกับการนิเทศจากภายนอก

3.4 สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษา/คณะนิเทศภายในสถานศึกษาได้พัฒนา งาน พัฒนาตน ให้ก้าวหน้าที่ราชการและส่วนตัว (กรมวิชาการ; 2543 : 14-21)

### กิจกรรมการนิเทศภายใน

ในเรื่องของกิจการการนิเทศภายในโรงเรียนนั้น มีผู้คิดค้นและรวบรวมไว้มากมาย หลายวิธี แต่ในที่นี้จะเสนอกิจกรรมการนิเทศเพียงบางส่วนที่น่าสนใจเท่านั้น

1. **การประชุมก่อนเปิดภาคเรียน** เป็นการประชุมครูทั้งหมดของโรงเรียนเพื่อเตรียมการให้พร้อมที่จะดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนในวันเปิดภาคเรียน โดยนำผลการปฏิบัติงานในภาคเรียนที่ผ่านมามาปรับปรุงแก้ไข เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในภาคเรียนต่อไป หัวข้อในการประชุมอย่างน้อยควรประกอบด้วย การประเมินผลงานในรอบปีที่ผ่านมา ปัญหาและอุปสรรคที่ผ่านมา การเตรียมการเกี่ยวกับสื่อการเรียนการสอน การเตรียมการเกี่ยวกับอาคารสถานที่และการจัดครูเข้าชั้น โครงการที่จะดำเนินการในปี/ภาคเรียนต่อไป เป็นต้น

2. **การสังเกตการสอนในชั้นเรียน** เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างผู้บริหาร หรือครูที่ได้รับมอบหมายกับครูในโรงเรียน เพื่อร่วมมือกันแก้ปัญหาการเรียนการสอน โดยใช้กระบวนการสังเกตพฤติกรรมการสอนของครูในห้องเรียน แล้วนำข้อมูลที่บันทึกหรือสังเกตได้ไปวิเคราะห์ และหาทางปรับปรุงพฤติกรรมการสอนร่วมกัน

สำหรับการสังเกตการสอนในชั้นเรียน ควรจะทำการเป็นกระบวนการและต่อเนื่อง กระบวนการสังเกตการณ์สอนที่ได้รับการกล่าวถึงมาก คือ การนิเทศแบบคลินิก ซึ่งเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยง และต่อเนื่องของการสังเกตการสอนภายในห้องเรียนอย่างมีระบบ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการเรียนการสอนในการพัฒนาวิชาชีพการสอนของครู และการเรียนรู้ของนักเรียนในที่นี้ขอเสนอเรื่องของการนิเทศแบบคลินิก เสริมในหัวข้อการสังเกตการสอนพอสังเขป ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่วัตถุประสงค์ของการมีนิเทศแบบคลินิก

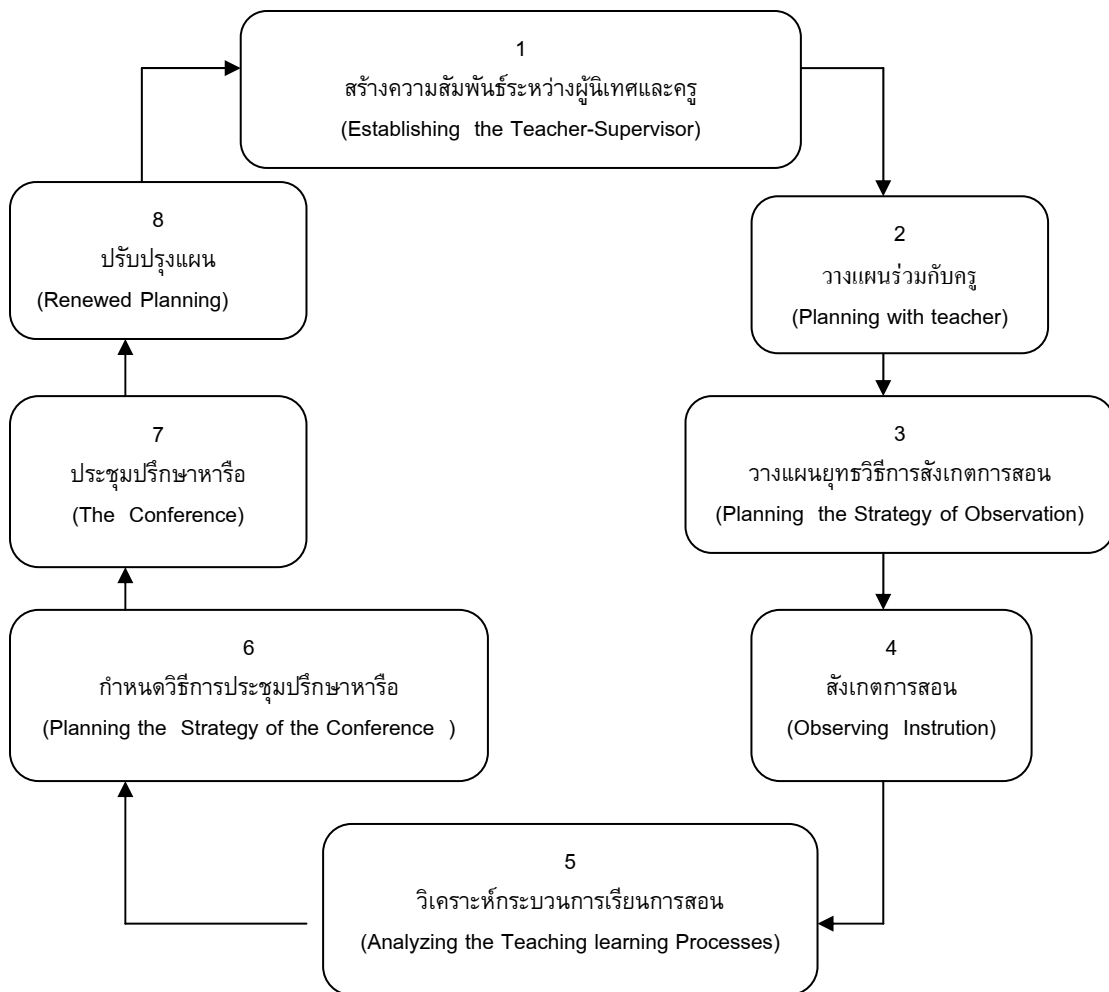
การนิเทศแบบคลินิกนี้ มีวัตถุประสงค์สำคัญดังนี้

1. เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับที่เด่นชัดโดยทันทีทันใด เกี่ยวกับพฤติกรรมการเรียนการสอนภายในห้องเรียน
2. เพื่อวินิจฉัย และปรับปรุงกระบวนการสอนร่วมกัน
3. เพื่อช่วยเหลือครูให้พัฒนาทักษะการใช้ยุทธวิธีการสอน
4. เพื่อช่วยพัฒนาทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพการสอนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
5. ช่วยให้ผู้นิเทศพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับครู



จะเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์ของการนิเทศแบบคลินิกในภาพรวม ก็เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการสอน รวมทั้งการทำงานของผู้นิเทศด้วย ส่วนรูปแบบของการนิเทศแบบคลินิก ซึ่งเน้นกระบวนการสังเกตการสอน เพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนนั้นมีอยู่หลายรูปแบบ เช่น รูปแบบของ Cogaw, Goldhammer, Acheson and Gall, Boyan and Capeland และ Bellon and Huffman แต่ในที่นี้จะเสนอรูปแบบของ Cogan เท่านั้น เนื่องจากรูปแบบนี้เป็นที่คุ้นเคยกันบ้างอยู่แล้วในวงการนิเทศการศึกษา

รูปแบบการนิเทศแบบคลินิกตามแนวคิดของโคแกน หรือที่เรียกว่า วงจรการนิเทศแบบคลินิก (The Cycle of Supervision)



**แผนภูมิ แสดงกระบวนการนิเทศแบบคลินิกของ Cogan**

ที่มา : Morris L. Cogan. **Clinical Supervision**. Boston : Houghton Mifflin Company, 1973

p.10.

## 5. วิเคราะห์กระบวนการเรียนการสอน

หลังจากสังเกตการสอน ครูและผู้นิเทศวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนในระยะเริ่มแรกต่างคนต่างวิเคราะห์ ระยะต่อมาอาจวิเคราะห์ร่วมกัน หรือวิเคราะห์ร่วมกับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ การกำหนดข้อตกลงจะต้องเป็นไปในส่วนที่จะพัฒนาความสามารถในด้านการนิเทศแบบคลินิกและความจำเป็นของครูในขณะนั้นขอบเขตของพฤติกรรมที่ต้องวิเคราะห์อย่างรอบคอบคือ พฤติกรรมนักเรียน พฤติกรรมของครู เหตุการณ์ที่เกิดในห้องเรียน ผลการวิเคราะห์นั้นควรนำมาปรับปรุง และใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน

## 6. กำหนดวิธีการประชุมปรึกษาหารือ

ขั้นตอนต้น ๆ ของการทำงานร่วมกับครูผู้นิเทศมักจะเป็นผู้วางแผนกำหนดวิธีการแก้ปัญหาและกำหนดเทคนิคการประชุมปรึกษาหารือกับครู ในระยะหลังนี้ข้อควรปฏิบัติ ก็คือการวางแผนเพื่อจัดประชุมปรึกษาหารือ ควรเป็นการร่วมกันทั้งฝ่ายครูและผู้นิเทศ ซึ่งถ้าทำได้ การเตรียมการประชุมปรึกษาหารือก็จะกลายเป็นการประชุมปรึกษาหารือไปในตัว

สิ่งที่ควรพิจารณาในการกำหนดวิธีการประชุมปรึกษาหารือ ผู้นิเทศจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- 6.1 จะต้องขจัดความคับข้องใจของครู
- 6.2 หลีกเลี่ยงการปกป้องตนเอง
- 6.3 หลีกเลี่ยงการวิจารณ์ที่ก่อให้เกิดความแตกแยกเสียหาย
- 6.4 ช่วยให้ครูมีความเชื่อมั่นต่อผู้นิเทศ และต้องรักษาความเข้าใจ และเห็นใจซึ่งกันและกัน
- 6.5 ช่วยสร้างความเชื่อมั่นในตนเองเกี่ยวกับความสามารถของครู
- 6.6 ร่วมกันจัดทำโครงการเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมการเรียนการสอนระยะสั้นหรือยาวตามแต่จะตกลงกัน

## 7. ประชุมปรึกษาหารือ

ในขั้นนี้ทำต่อเนื่องมาจากขั้นที่ 6 มีวัตถุประสงค์ให้ครูได้รับทราบถึงบทเรียน และพฤติกรรมการสอนที่เสร็จสิ้นแล้ว และเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงกระบวนการพฤติกรรม เพื่อที่จะปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ผู้ร่วมประชุมปรึกษาหารือ ได้แก่ ครูและ

ผู้นิเทศ แต่ถ้าจำเป็นและเหมาะสม ผู้ร่วมงานคนอื่นๆ ก็เข้ามาช่วยด้วยได้ การปรึกษาหารือนี้ บางโอกาสอาจให้ครูหรือผู้ร่วมงานคนอื่นๆ เป็นผู้จัด บางครั้งก็ไม่ต้องมีผู้นิเทศเข้าร่วมก็ได้

## 8. ปรับปรุงแผน

เมื่อตกลงกันแล้วว่า พฤติกรรมการสอนใดที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไขผู้นิเทศและครูควร นำพฤติกรรมนั้นมาเพื่อปรับปรุง หรือวางแผนการสอนต่อเนื่อง ในขั้นนี้มีข้อเสนอแนะที่ควร พิจารณา ดังนี้

- 8.1 สรุปปัญหาการสอนที่เกิดขึ้นไปพิจารณาประกอบ
- 8.2 นำประสบการณ์ที่ได้รับมาใช้ในการแก้ปัญหาการสอน
- 8.3 นำพฤติกรรมการสอนที่ดี และเด่นชัดมาประกอบการวางแผนต่อเนื่อง
- 8.4 นำพฤติกรรมที่เป็นปัญหามาปรับปรุงแก้ไข
- 8.5 สนับสนุนให้มีการทดลองสิ่งใหม่ๆ ในการจัดการเรียนการสอน
- 8.6 ผลการทำงานร่วมกัน จะช่วยให้คุณภาพการเรียนการสอน และคุณภาพของการ นิเทศสูงขึ้น

การนิเทศแบบคลินิกที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น เป็นเพียงกระบวนการนิเทศแบบคลินิก ของโคแกนโดยย่อๆ สำหรับเนื้อหา และรายละเอียดอาจหาอ่านเพิ่มเติมจากรายชื่อหนังสือใน หน้าบรรณานุกรมได้ โดยเฉพาะการนิเทศแบบคลินิก โดย ดร.นิพนธ์ ไทยพานิช

อย่างไรก็ตาม การนิเทศแบบคลินิกเป็นเพียงรูปแบบหนึ่งของการสังเกตการสอนอย่าง มีระบบ ที่นำเสนอให้ผู้บริหารนำแนวคิดนี้ไปใช้ในการนิเทศภายใน แต่ก่อนจะนำแนวคิดนี้ไปใช้ ผู้บริหารและทีมงานผู้นิเทศควรจะได้รับทราบแบบเข้มในเรื่องนี้เสียก่อน รวมทั้งการเตรียม ผู้รับการนิเทศให้มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ ขั้นตอน จุดมุ่งหมาย ประโยชน์ของการนิเทศ แบบคลินิก เพื่อให้ทั้งสองฝ่าย คือ ทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศเข้าใจตรงกัน

นอกจากการสังเกตการสอนในรูปแบบของการนิเทศแบบคลินิكدังกล่าวแล้ว Jacobson and Others เสนอแนะว่า เมื่อผู้บริหารเข้าไปเยี่ยมห้องเรียน ควรสังเกตสิ่งต่อไปนี้

1. ทักษะการจัดการเกี่ยวกับการสอนดูว่า ครูวางแผนการสอน และปฏิบัติตามแผนการ สอนอย่างไร

2. ทักษะการจัดการห้องเรียน ดูว่าครูควบคุมนักเรียนในเรื่องวินัยห้องเรียน หรือการจัดการกลุ่มอย่างไร
3. บรรยากาศการเรียนรู้ ครูสามารถจัดการสภาพแวดล้อมภายในห้องเรียนให้น่าอยู่ เพื่อเป็นการจูงใจผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างไร
4. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ครูให้การยอมรับด้านความแตกต่างระหว่างบุคคลและแสดงความสนใจเด็กนักเรียนแค่ไหน
5. การบันทึกและรายงาน ครูได้จัดเตรียมรายงาน และบันทึกเกี่ยวกับตัวนักเรียนได้ดีแค่ไหน

หลังจากที่ได้สังเกตการสอน หรือเยี่ยมห้องเรียนแล้ว ผู้บริหารในฐานะผู้นิเทศ ควรหาโอกาสพบครูเป็นรายบุคคลอย่างเป็นกันเอง ผู้บริหารควรวางแผนล่วงหน้า และมีจุดมุ่งหมายในการพบครู ทางที่ดีผู้บริหารควรหาวิธีการที่จะชักจูงให้ครูวิเคราะห์ถึงจุดอ่อน และจุดเด่นในการสอนของตัวเอง และผู้บริหารควรจะมีวิธีการพูดแนะนำแก่ครู โดยที่ครูไม่รู้ว่าคุณวิจารณ์

การนิเทศภายในบางครั้งต้องใช้เวลามาก แต่ผลที่ได้รับนับว่ามีประโยชน์คุ้มค่า การที่ผู้บริหารได้มีส่วนร่วมทำงานกับครูเกี่ยวกับการสอน หรือประชุมครูเกี่ยวกับปัญหาการเรียนการสอน ก็จะช่วยในการพัฒนาสภาพการเรียนการสอน และเป็นการพัฒนาอาชีพครูอีกด้วย

**3. จัดเอกสารหรือตำราทางวิชาการให้แก่ครูผู้สอนได้ศึกษา** การนิเทศบางรูปแบบไม่สามารถให้ผู้รับการนิเทศรับรู้โดยตรงได้ เพราะปัญหาต่างๆ เช่น ความไม่รู้ งบประมาณ แต่การจัดหาเอกสาร ตำราทางวิชาการ ในเรื่องรายละเอียดต่างๆ ให้กับครูผู้สอน สามารถที่จะช่วยพัฒนาการสอนของครูผู้สอนได้อีกอย่างหนึ่ง ทำให้ครูมีความรู้สึกในทางที่ดีว่า ตนได้รับความไว้วางใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบจากผู้บริหาร และเป็นการเสริมแรงแก่ครู ถ้าหากการค้นคว้านั้นจะต้องนำความรู้ไปถ่ายทอดแก่เพื่อนครูอีกต่อหนึ่ง

**4. การให้คำปรึกษาหารือ** เป็นกิจกรรมการนิเทศภายใน อีกอย่างหนึ่งที่โรงเรียนสามารถปฏิบัติได้ ปัญหาในการปรึกษาหารือ อาจแบ่งเป็นปัญหาส่วนตัว และปัญหาด้านการเรียนการสอน ซึ่งผู้นิเทศโดยเฉพาะผู้บริหารจำเป็นต้องให้คำปรึกษาหารือในปัญหาทั้ง 2 ส่วน การให้คำปรึกษาหารือ จะช่วยให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูที่ดีวิธีหนึ่งวิธีการให้คำปรึกษาทำได้ทั้งใน 3 ลักษณะ คือ

1. บอกวิธีแก้ปัญหาโดยตรง
2. เสนอข้อมูลและช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาสามารถวิเคราะห์และหาทางแก้ปัญหาด้วยตนเอง

3. อาจจะไปทั้ง 2 ลักษณะพร้อมๆ กันก็ได้

**5. สาธิตการสอน** ในกรณีที่ครูมีปัญหาเกี่ยวกับการสอนในบางครั้ง ผู้บริหารโรงเรียนอาจนิเทศการสอน โดยวิธีสาธิตการสอน สิ่งสำคัญที่ควรระวัง และทำความเข้าใจกับผู้สังเกตการสอนก็คือ การสาธิตการสอนครั้งนั้นไม่ใช่การสอนที่ดีที่สุด และผู้ชมการสอนไม่ใช่ผู้สาธิต ดังนั้น การเลียนแบบ วิธีและพฤติกรรมการสอนของผู้สาธิต จึงไม่ใช่พฤติกรรมการสอนที่ดีที่สุด เพราะพฤติกรรมการสอนที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น เป็นพฤติกรรมการสอนที่สอดคล้องกับบุคลิกภาพของครูแต่ละคน ข้อควรคำนึงถึงในการสาธิตการสอน คือ ผู้สาธิตและผู้ชมและผู้ชมการสอนควรรู้ตัวล่วงหน้า เพื่อเข้าใจวัตถุประสงค์ร่วมกัน

**6. การพาครูไปศึกษานอกสถานที่** การพาครูไปศึกษาดูงาน มีความประสงค์เพื่อให้ครูได้รับประสบการณ์ตรง และให้เกิดแนวความคิดที่จะเอาประสบการณ์ที่ได้รับมานั้นมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ โดยเฉพาะในเรื่องวัตถุประสงค์และกิจกรรมจะต้องชัดเจน มีการแจ้งวัตถุประสงค์ให้โรงเรียน หรือหน่วยงานที่จะไปศึกษาดูงานทราบและถ้าเป็นไปได้ ควรมอบหมายให้ครูผู้รับผิดชอบไปประสานงานด้วยตนเองก่อนการเดินทาง

**7. การสนทนาวิชาการ** เป็นกิจกรรมการนิเทศที่เป็นประโยชน์ และโรงเรียนสามารถดำเนินการได้โดยไม่ต้องใช้งบประมาณ วิธีดำเนินการอาจใช้เวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น ในช่วงเวลารับประทานอาหารกลางวัน ผู้บริหารโรงเรียนอาจขอร้องให้ครูได้จัดอาหารกลางวันมารับประทานร่วมกัน และในช่วงนี้ก็จะมีการมอบหมายให้ครูคนใดคนหนึ่งนำสนทนาวิชาการ การเลือกหัวข้อการสนทนาควรให้เป็นไปตามความต้องการของคณะครู ในกรณีที่หัวข้อการสนทนาเป็นเรื่องค่อนข้างยาก หรือเป็นเทคนิคเฉพาะเรื่อง โรงเรียนควรเชิญบุคคลภายนอกมาเป็นผู้นำการสนทนา

จากที่กล่าวในเรื่องการนิเทศภายในโรงเรียนมาทั้งหมดนี้ ก็พอจะทำให้ผู้บริหารเห็นแนวทางในการจัดการนิเทศภายในได้บ้าง ตั้งแต่วัตถุประสงค์ หลักการที่ควรคำนึงถึงการจัดระบบการนิเทศภายใน กิจกรรมการนิเทศภายในต่างๆ ซึ่งได้แก่ การประชุมก่อนเปิดภาคเรียน การสังเกตการสอนในชั้นเรียน การจัดเอกสารหรือตำราทางวิชาการบริการแก่ครู การให้คำปรึกษาหรือ การสาธิตการสอน การพาครูไปทัศนศึกษา และการสนทนาทางวิชาการ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนคงไม่มีปัญหาในการนิเทศภายใน เพราะมีหน้าที่โดยตรงอยู่แล้ว แต่สำหรับคณะครู หรือ ครูที่จะได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่นิเทศ ต้องเลือกเฟ้นครูที่มีคุณสมบัติพิเศษจริงๆ คือ เป็นคนที่เพื่อนครูด้วยกันศรัทธา และเชื่อถือ เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีความสามารถทางวิชาการและเข้าใจแนวคิดพื้นฐานของการนิเทศการศึกษาจึงจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศภายในได้ดี (อำภา บุญช่วย; 2536: 123 - 127)

## ผู้นิเทศภายในสถานศึกษา

การนิเทศภายในสถานศึกษา มีจุดมุ่งหมายหลักก็เพื่อพัฒนาครูอาจารย์ในสถานศึกษา การนิเทศเป็นงานที่สร้างกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยการแนะนำ เสนอแนะ และให้บริการด้านวัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนเทคนิคและวิธีการการปฏิบัติงาน การนิเทศควรทำอย่างมีระบบและก่อให้เกิดกำลังใจและขวัญดีแก่ผู้รับการนิเทศ เพื่อให้การศึกษาเกิดผลสัมฤทธิ์ตามความคาดหวังของการศึกษา

ผู้นิเทศการศึกษาจึงเป็นบุคคลใดก็ได้ที่สามารถปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายนี้ได้ ตามข้อเท็จจริงแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา เพราะเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารจึงทำหน้าที่ทั้ง “บริหาร” และ “นิเทศ” จึงถือว่าได้ปฏิบัติหน้าที่โดยสมบูรณ์ในฐานะนักบริหาร

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากผู้บริหารมีภารกิจมากมาย จึงสามารถพิจารณาจากบุคคลที่มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อปรับปรุงสมรรถภาพการเรียนการสอน โดยการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนมากกว่า การชี้แนะ หรือสั่งการ บุคลากรในสถานศึกษาที่สามารถนิเทศได้ มีดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา
2. ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะ

3. หัวหน้าคณะ หัวหน้าแผนก หัวหน้างานหรือหัวหน้าโครงการ
4. ครูอาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนแต่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน สามารถสาธิตหรือให้คำปรึกษาแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานได้
5. ผู้เชี่ยวชาญที่เชิญมาเป็นวิทยากรเฉพาะเรื่อง (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์; 2546 : 228)
6. ต้องสนับสนุน ส่งเสริม ความสามารถ ขีดความสามารถและความสนใจของครูแต่ละคนให้เจริญงอกงามยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แก่ตัวครูและแก่การนิเทศอีกด้วย ผู้นิเทศต้องไม่ลืมว่าความมุ่งหมายสำคัญของการนิเทศ คือ ความงอกงามทางวิชาชีพ การจัดการศึกษาให้แก่ครูประจำการ
7. จะต้องมีความสามารถในการแนะแนวทางและประสานงานเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ของครูได้อย่างฉลาด การทำงานของครูแต่ละคนบางครั้งมีปัญหาต้องการความช่วยเหลือจากผู้นิเทศผู้นิเทศจะต้องสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจและการพบปะสังสรรค์อย่างบริสุทธิ์ใจ ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวนี้ย่อมจะช่วยเร้าใจให้บุคคลมีความพยายามที่จะยกระดับการทำงานให้ดีขึ้น
8. มีความสามารถในการนำกลุ่ม โดยการส่งเสริมให้ครูรู้จักคิดร่วมกัน ทำงานร่วมกัน ให้ทุกคนยอมรับนับถือกัน ทำตนให้เป็นเสมือนสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม และเมื่อคณะยังนำตนเองไม่ได้ อย่างทำให้สมาชิกเสียขวัญ
9. หาวิธีให้ครูรู้สึกว่าการมาของผู้นิเทศนั้น มุ่งมาร่วมงานกับทุกฝ่ายเพื่อครูจะได้ให้ความร่วมมือ
10. ส่งเสริมให้คณะครูเคารพต่องานในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อคุณธรรมอันดี
11. รู้จักใช้ทรัพยากรให้เป็นประโยชน์ เช่น การใช้ครูเก่าที่มีความรู้ และประสบการณ์ เป็นวิทยากรแก่ส่วนร่วม

งานนิเทศการศึกษาเป็นงานที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงและเคลื่อนไหวตลอดเวลา โดยเฉพาะทางด้านให้บริการช่วยเหลือครูทางด้าน การเป็นผู้นำทางวิชาการ ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับทักษะความเป็นผู้นำ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นิเทศควรจะได้ศึกษาและฝึกฝนตนเองตลอดเวลา

## ลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งที่ผู้นำเทศการศึกษาศึกษา

จำเป็นจะต้องมีก็คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำ เพราะการนิเทศการศึกษาคือการเป็นผู้นำทางวิชาการ ดังนั้นถ้าหากผู้นำขาดความรู้ทักษะและประสบการณ์ในการเป็นผู้นำแล้ว ผลงานทางการนิเทศอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้นำเทศจึงต้องมีคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ดังนี้

**1. เป็นผู้มีความรู้** ผู้ที่รู้ตนย่อมสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง คนที่ขาดความรู้นั้นไม่สามารถจะลวงคนอื่นได้นาน ไม่จำกัดความรู้ในวิชาหน้าที่ แต่ควรมีความรอบรู้ในข่าวและเหตุการณ์ทั่วไป ซึ่งการทำให้เป็นผู้มีความรู้ อาจทำได้โดยการอ่านนิตยสารการศึกษาคู่มือปฏิบัติราชการ สนทนา ในเรื่องที่เป็นข่าว สังเกตการปฏิบัติของผู้นำอื่นๆ ที่ได้อย่างใกล้ชิด

**2. มีความซื่อตรง** ซึ่งอาจทำได้โดยการฝึกฝนความซื่อสัตย์ รักษาความจริงด้วยตนเองตลอดเวลา พูดจริงทั้งในและนอกราชการ ยืนหยัดต่อสู้ในสิ่งที่เชื่อว่าถูกต้อง ยึดมั่นในความซื่อสัตย์และหน้าที่เหนือสิ่งอื่นใด

**3. มีความกล้า** ผู้นำเทศควรจะมี ความกล้า มีขวัญดีในเมื่อตนเองทำถูกต้องแล้ว อาจปฏิบัติโดยการทำตามความโน้มน้าเพียงของตนเองก่อน พูดจาด้วยสำเนียงปกติ ยืนหยัดแต่สิ่งที่ถูกต้องแม้ว่าจะเผชิญกับสิ่งที่ไม่ชอบบออย่าโยนความผิดของตนให้กับผู้อื่น

**4. การตัดสินใจเด็ดขาด** เป็นเรื่องของการปฏิบัติและความชำนาญ อาจปฏิบัติโดยปรับปรุงจิตใจให้สุขุมมั่นใจในตนเองด้วยการเพิ่มพูนความรู้ ฝึกการตัดสินใจเด็ดขาดด้วยตนเอง ศึกษาและปรับปรุงงานจากความคิดของตนและของผู้อื่น สรรวจการตัดสินใจในสิ่งที่ทำและพูดไปแล้ว

**5. ความเป็นที่เชื่อถือได้** ฝึกในเรื่องความซื่อตรง ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ถูกต้องเข้าใจในความจงรักภักดี และทำให้ตนเองมีความจงรักภักดี ออกสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร

**6. ความคิดริเริ่ม** ผู้นำจะต้องสร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดริเริ่มโดยการมอบงาน และให้ดำเนินไปจนสำเร็จ สรรวจตัวเองว่ามีความเกียจคร้านทางร่างกายและทางจิตใจหรือไม่ ฝึกตนให้ว่องไวทั้งกายและใจ พิจารณาว่าจะต้องทำอะไรต่อไป และทำโดยไม่ต้องสั่ง คิดก่อนทำ



**7. มีกาลเทศะ** ผู้นำจะต้องรู้กาลเทศะในการช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องยุ่งยากอื่นๆ เอาใจใส่ผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส ศึกษาวิธีปฏิบัติงานของผู้นำที่ดีและมีความสามารถในการปกครอง สำรวจตัวเองว่ามีความเห็นขัดแย้งกับผู้อื่นหรือไม่และพยายามแก้ไขข้อบกพร่องนั้น ปฏิบัติงาน เป็นทีม

**8. มีความยุติธรรม** การเลือกที่รักมักที่ชัง มีอคติ เป็นสิ่งที่ทำลายขวัญของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากที่สุด สำรวจตัวเองว่ามีอคติหรือไม่ และหาทางแก้ไขจิตใจให้พ้นจากความมีอคติ พิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดควรได้รับการชมเชยหรือตำหนิ พยายามค้นหาความจริงทุกๆ เรื่องและจงซื่อสัตย์ต่อตนเอง

**9. ความกระตือรือร้น** การแสดงความสนใจอย่างมากในงานที่ได้รับมอบหมายทำด้วยความเต็มใจ จงเข้าใจ รู้จักเชื่อมั่นในงานที่ตนทำอยู่ ทำงานด้วยความพอใจและมองโลกในแง่ดี นำเอาผลงานที่ทำสำเร็จแล้ว ยั่วยุให้กระตือรือร้นที่จะทำงานต่อไป ไม่ควรหมกมุ่นอยู่แต่ในงาน ควรใช้เวลาเป็นของตัวเองชั่วระยะเวลาหนึ่งจะทำให้การงานดีขึ้น

**10. การวางตัว** ท่าทางความประพฤติ อากัปกริยาภาษาอยู่ในสภาพที่ได้รับการควบคุมทำตนให้สงบมั่นคง หลีกเลี่ยงความประพฤติที่ไม่ดี ควบคุมการฝึกการใช้เสียง การดีสีหน้าและการแสดงท่าทาง อย่าตำหนิคนจนออกนอกหน้า และต่อหน้าคนหมู่มาก ทำตนให้มีมาตรฐานดีเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

**11. ความอดทน** มีความอดทนเมื่อประสบกับความเหนื่อย ความยากลำบาก ความปวดร้าวทางกายและใจ ทำงานทุกอย่างให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงอุปสรรคใดๆ หมั่นออกกำลังกาย ซึ่งจะช่วยให้ร่างกายแข็งแรงขึ้น หลีกเลี่ยงต่อสิ่งที่ทำให้เกิดความท้อถอยทางกายและใจ บังคับตนเองเมื่อเกิดความเหนื่อย อ่อนแอ และเกียจคร้าน

**12. ความไม่เห็นแก่ตัว** ผู้นำที่ดีจะไม่เห็นแก่ตัวเอาเปรียบลูกน้องหาผลประโยชน์ใส่ตนเอาใจใส่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เข้าใจในปัญหาของงานในหน้าที่ สนใจความสะดวกสบาย ความพอใจของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เมื่อได้มอบหมายงานไปแล้ว

ลักษณะของผู้นำทางการนิเทศการศึกษา มีข้อที่แตกต่างจากผู้นำด้านการบริหารเป็นอันมาก เพราะผู้นำแบบนี้เป็นผู้ให้วิชาการมากกว่าควบคุม เน้นการส่งเสริม ปรับปรุงแก้ไขมากกว่าการลงโทษ ผู้นำทางการนิเทศการศึกษาจึงต้องสร้างสมมติ (บารมี) ซึ่งมีความดีจะเป็นเครื่องเชื่อมศรัทธาความเชื่อถือจากครู เมื่อครูมีศรัทธาต่อผู้นำเทศแล้ว การเผยแพร่ความคิด หลักการและแผนงานต่างๆ ทางการศึกษา ย่อมจะสัมฤทธิ์ผลได้ (อัมพร วัฒนนิรันดร์; 2542 : หน้า 81-82)