

หน่วยที่ 6

มโนทัศน์เกี่ยวกับประสิทธิภาพการใช้ครู

เป้าหมายทั่วไปของการบริหารการศึกษา คือ การจัดการศึกษาให้ดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องสามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น กำลังคน งบประมาณ เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ครูเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเอื้ออำนวยให้การศึกษาดำเนินไปในแนวทางที่พึงประสงค์ ความสำคัญของครูนั้นเป็นที่ยอมรับกันอยู่ทั่วไปทั้งในอดีต ปัจจุบัน และในอนาคต แต่ในฐานะและบทบาทของครูที่เปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลา และการเปลี่ยนแปลงของสังคมในขณะที่ความคาดหวังเกี่ยวกับบทบาทของครูจากสังคมมีเพิ่มมากขึ้นทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับครูหลายประการ

ปัญหาสำคัญเกี่ยวกับบุคลากรทางการศึกษาประกอบด้วย

1. ปัญหาเกี่ยวกับการผลิตและการใช้ครูด้านปริมาณ
2. ปัญหาเกี่ยวกับการผลิตและการใช้ครูด้านคุณภาพ

การที่จะดำเนินการบริหารบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้สามารถมีการใช้ครูอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับรวมทั้งผู้บริหารระดับสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีมโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารบุคลากรที่ชัดเจน การบริหารบุคลากรเป็นกิจกรรมที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับ 2 ลักษณะ คือ

1. การรับมือกับปัญหามูลสารที่เกิดขึ้นในองค์กร
2. การบริหารบุคลากรด้วยแนวความคิดที่ดีที่สุด เพื่อให้ทันต่อพัฒนาการของมโนทัศน์ เพื่อการแก้ปัญหามูลสารที่มีประสิทธิผลที่สุด ประสิทธิภาพการใช้ครูจะมีสูง ถ้าสถานศึกษามีการใช้ครูและบริหารครูอย่างเหมาะสม ทำให้ครูทำงานได้มากและได้งานที่มีคุณภาพรวมทั้งครูมีความพอใจและผูกพันกับโรงเรียน

ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการใช้ครู

6.1 ตัวบ่งชี้ของประสิทธิภาพการใช้ครูที่สำคัญประกอบด้วย

1. ตัวแปรเกี่ยวกับกระบวนการ ได้แก่ การใช้ครูและการบริหารครู
2. ตัวแปรเกี่ยวกับผลผลิตที่เกิดขึ้นกับตัวครู

1. ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย

- 1.1 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)
- 1.2 การกำหนดรายละเอียดงาน (Job description)
- 1.3 การกำหนดเป้าหมาย (Goal setting)
- 1.4 การวางรูปแบบงาน (Job design)
- 1.5 การมอบหมายงาน (Job assignment)
- 1.6 การคัดเลือกครู (recruitment)
- 1.7 การนิเทศและการพัฒนาครู (Supervision and development)
- 1.8 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Job evaluation)
- 1.9 การเลื่อนขั้น (Promotion)
- 1.10 การลงโทษ (Punishment)
- 1.11 การจูงใจ (motivation)
- 1.12 การประสานงาน (Coordination)
- 1.13 การมีส่วนร่วม (Participation)

2. ตัวบ่งชี้ด้านผลผลิตประกอบด้วย

- 2.1 ภาระงาน (Job load or quantity)
- 2.2 คุณภาพของงาน (Quality)
- 2.3 ความพอใจในการทำงาน (Job satisfaction)
- 2.4 ความกดดันในการทำงาน (Job stress)
- 2.5 ความซื่อสัตย์ (Loyalty) ต่อสถาบัน
- 2.6 ความผูกพัน (Commitment)
- 2.7 ความก้าวหน้าในการทำงาน (Progression)

2.8 ความแปลกแยก (Alianation)

2.9 ความเป็นมืออาชีพ (Profession)

ตัวแปรย่อย ๆ เหล่านี้ล้วนแต่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ซึ่งตัวแปรหลักที่จะเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญประกอบด้วย 8 ตัวแปร ประกอบด้วย

1. ตัวแปรเกี่ยวกับกระบวนการใช้ครู 4 ตัวแปร คือ การมอบหมายงาน การนิเทศ และการพัฒนาครู การจูงใจ และการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. ตัวแปรเกี่ยวกับผลผลิตที่เกิดขึ้นกับครู 4 ตัวแปร คือ ภาระงาน และคุณภาพการทำงานของครู ความผูกพันกับโรงเรียนและวิชาชีพ ความพึงพอใจในงานและความก้าวหน้าของครู

รายละเอียดของตัวแปรทั้ง 8 มีดังนี้คือ การมอบหมายงาน การนิเทศและพัฒนาครู การจูงใจและการบริหารแบบมีส่วนร่วม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เหลืออีก 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรผลผลิตที่เกิดขึ้นกับครู คือภาระงานและคุณภาพการทำงานของครู ความผูกพันกับโรงเรียนและวิชาชีพ ความพึงพอใจในงาน และความก้าวหน้าของครู รายละเอียดของตัวแปรทั้งแปดตัวในประเด็นเกี่ยวกับนิยาม ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง หลักการ และวิธีการวัดตัวแปรมีดังต่อไปนี้

1. การมอบหมายงาน (Job Assignment)

งานสำคัญขั้นต้นหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลคือการมอบหมายงาน ในแต่ละองค์กร ผู้บริหารองค์กรมีหน้าที่ดูแลมอบหมายงานให้สมาชิกในองค์กรมีภาระงานปฏิบัติตามความเหมาะสมและเป็นธรรม

การมอบหมายงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติเพื่อให้ภารกิจขององค์กรเสร็จสิ้นตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Carrell, M.R., Kuzmits, F.E. และ Elbert, N.F. (1992) กล่าวว่า การที่จะให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องได้งานทำที่เหมาะสมกับความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจที่จะทำงาน หรือต้องมีการมอบหมายงานให้สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพ

การมอบหมายงานที่ดีต้องมีการวิเคราะห์งาน (job Analysis) การวิเคราะห์งานทำให้ทราบว่าภาระงานทั้งหมดขององค์กรมีอะไรบ้าง ต้องการทักษะผู้ทำงานด้านใด

จากนั้นผู้บริหารจะต้องจัดสรรงานให้เหมาะกับกำลังความสามารถของสมาชิกแต่ละคน กิจกรรมการวิเคราะห์งานนอกจากจะช่วยให้มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมถูกต้องแล้ว ยังเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน การพิจารณาว่า สมาชิกแต่ละคนยังขาดทักษะในการปฏิบัติงานด้านใดและสมควรต้องมีการพัฒนาอย่างไร

ตามหลักการบริหารการศึกษา Hoy, W.K. และ Miskel, C.G. (1991) Sergiovanni T.J. (1991) และธงชัย สันติวงษ์ (2530) ได้เสนอหลักการมอบหมายงานไว้สรุปได้ 3 ประการ ดังนี้

1. การมอบหมายงานต้องเป็นไปตามหลักความสอดคล้องระหว่างลักษณะงานกับคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคืองานที่มอบให้ต้องเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และความต้องการของผู้ปฏิบัติ

2. การมอบหมายงานต้องอยู่บนหลักความเป็นธรรมและความเสมอภาค ผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกในองค์กรต้องได้รับมอบหมายงานเท่าเทียมกัน โดยไม่มีความลำเอียง

3. การมอบหมายงานต้องเป็นไปตามหลักความสมดุลระหว่างงานกับอำนาจ และผลตอบแทน ในการมอบอำนาจแต่ละครั้งต้องมีการมอบอำนาจบังคับบัญชาสั่งการให้ผู้ปฏิบัติงานมากเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานนั้นได้ และต้องมีการจัดสรรผลตอบแทนให้เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

กระบวนการมอบหมายงาน

กระบวนการมอบหมายงานประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) ในการมอบหมายงาน

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดขอบข่ายของงานที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ในขั้นตอนนี้กิจกรรมที่ต้องดำเนินการคือ การวางรูปแบบงาน (Job Design) การพรรณนางาน (Job description) และการวิเคราะห์งาน (Job analysis) เพื่อให้ทราบว่า มีงานอะไรบ้าง และงานนั้น ๆ ต้องการผู้ปฏิบัติที่มีคุณสมบัติหรือทักษะชนิดใด

ขั้นตอนที่ 3 การคัดเลือก (recruitment or selection) ผู้ปฏิบัติที่มีลักษณะเหมาะสมกับงาน ในขั้นตอนนี้วิธีที่เป็นทางการเช่นประกาศรับสมัครหรือการตั้งคณะกรรมการสรรหาคัดเลือก หรือใช้วิธีที่ไม่เป็นทางการ โดยผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกก็ได้

ขั้นตอนที่ 4 การชี้แจงทำความเข้าใจวิธีปฏิบัติงานอันเป็นการจัดสรรงานให้แก่บุคคลที่ได้ผ่านการคัดเลือกมา วิธีการมอบหมายนี้อาจเป็นวิธีมอบโดยลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการหรือเป็นการมอบโดยวาจาก็ได้

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการติดตามและประเมินผลอาจทำได้โดยการกำกับดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด การไปพบเพื่อซักถามความก้าวหน้าและให้คำปรึกษาเป็นครั้งคราว การให้ผู้ปฏิบัติเสนอรายงานตามลำดับขั้น หรืออาจทำโดยการเสนอรายงานรวมยอดเมื่อเสร็จสิ้นการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

2. การนิเทศและการพัฒนาครู (Teacher Supervision and Development)

ตามหลักการบริหารบุคลากร การนิเทศครูให้ปฏิบัติงานได้ผลสัมฤทธิ์สูงสุด จะการพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถตลอดจนลักษณะนิสัยที่ดีสมเป็นครูมืออาชีพ รวมทั้งการธำรงรักษามูลค่าครูที่มีคุณภาพไว้ในโรงเรียนคือหัวใจของการบริหารครู

การนิเทศครูและการพัฒนาครูเป็นกระบวนการดำเนินการที่จะช่วยให้ครูได้ปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพอันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงเรียน

การนิเทศครูและการพัฒนาครูมีความหมายแตกต่างกัน แต่ต่างก็เป็นกระบวนการที่จำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู

2.1 การนิเทศครู

การนิเทศครูเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างครูและบุคลากรหรือศึกษานิเทศเพื่อให้การปฏิบัติงานของครูบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นิเทศมิใช่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาระดับสูง แต่ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในการนิเทศด้วย โดยทั่วไปการนิเทศครูในโรงเรียนควรเป็นหน้าที่ของบุคลากรผู้ใกล้ชิดกับครู และประสานงานกับผู้บริหารได้เป็นอย่างดีจนสามารถดำเนินการให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้ตามนโยบายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการนิเทศครูมี วัตถุประสงค์แยกออกเป็นหลายด้าน Sirgiovanni, T.J. (1991) ได้กำหนดไว้เป็น 3 ด้านใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ด้านการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การปฏิบัติงานของครูให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ร่วมกัน

2. **ด้านการพัฒนาวิชาชีพครู (professional development)** วัตถุประสงค์ในด้านนี้เป็นการนิเทศเพื่อให้ครูพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับชีวิตหน้าที่และบทบาทของครูและพัฒนาครูให้มีสมรรถภาพสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ผลสูงสุด

3. **ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครู (teacher motivation)** วัตถุประสงค์ในด้านนี้หมายถึงการใช้การนิเทศสร้างแรงจูงใจให้ครูมีความพอใจในการปฏิบัติงานและมีความผูกพันกับโรงเรียน

รูปแบบการนิเทศครู

การนิเทศครูมีวัตถุประสงค์หลายด้าน กระบวนการนิเทศครูจึงต้องมีกิจกรรมแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์แต่ละด้าน ลักษณะของการนิเทศครูอาจทำได้แตกต่างกัน 5 รูปแบบ ดังนี้

1. การนิเทศทางคลินิก (clinical supervision)
2. การนิเทศโดยผู้ร่วมงาน (collegial supervision)
3. การนิเทศตนเอง (self-directed supervision)
4. การนิเทศไม่เป็นทางการ (informal supervision)
5. การนิเทศเป็นทางการ (formal supervision)

1. **การนิเทศทางคลินิก (clinical supervision)** การนิเทศทางคลินิกได้รับการพัฒนาในช่วงคริสต์ทศวรรษที่ 1950 โดย R. Goldhammer) เพื่อใช้ในการนิเทศการสอนของครูมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด การนิเทศวิธีนี้นับว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงวิธีการสอนของครูให้ดีขึ้น วัตถุประสงค์สำคัญคือ การช่วยส่งเสริมให้ครูปรับปรุงการทำงานตามแนวทางที่ครูผู้นั้นเห็นว่าเหมาะสม

ขั้นตอนการดำเนินการทางคลินิก ประกอบด้วย

- 1) การประชุมร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับครูเพื่อวางกรอบการทำงานร่วมกัน
- 2) การสังเกตการสอนอย่างมีระบบโดยผู้นิเทศทำหน้าที่สังเกตตามที่ได้ตกลงไว้ร่วมกันกับครูในตอนแรก
- 3) การวิเคราะห์สภาพการสอนและสร้างยุทธวิธีนิเทศซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์และความชำนาญในการนิเทศ

- 4) การประชุมร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับครูเพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพ การสอนและหาแนวทางปรับปรุง ขั้นตอนนี้ผู้นิเทศต้อง ระมัดระวังที่จะไม่ชี้นำหรือสั่งให้ครูต้องทำตาม แต่ต้องแนะหรือ เสนอทางเลือกให้ครูได้ตัดสินใจใช้ด้วยตนเอง
- 5) การวิเคราะห์ผลการนิเทศเพื่อประเมินผลการนิเทศ
จากขั้นตอนการดำเนินการดังกล่าวจะเห็นว่า การนิเทศทางคลินิกใช้ เวลามากและผู้นิเทศต้องมีความรู้ประสบการณ์สูง วิธีการนี้จึงเหมาะสำหรับครูบางคร และไม่ควรใช้ตลอดเวลา

2. การนิเทศโดยผู้ร่วมงาน

การนิเทศโดยผู้ร่วมงานเป็นวิธีการที่ครู 2-3 คนหรือมากกว่านั้นได้ตัดสินใจทำงานร่วมกันเพื่อปรับปรุงการสอนกิจกรรมสำคัญได้แก่

- 1) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- 2) การสังเกตการสอน
- 3) การได้ข้อมูลป้อนกลับ
- 4) การเสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุง

กิจกรรมการนิเทศโดยผู้ร่วมงานอาจเป็นไปแบบไม่เป็นทางการหรือ แบบทางการก็ได้ และการนิเทศอาจทำ ทั้งการนิเทศการสอนและการปฏิบัติงานอื่น ๆ ของครู

3. การนิเทศตนเองหรือการนิเทศรายบุคคล

การนิเทศรูปแบบนี้เป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับครูที่ชอบทำงานคนเดียว หรือครูที่มีภารกิจมากไม่มีเวลาพอที่จะร่วมงานกับครูอื่นได้

การนิเทศแบบนี้ผู้นิเทศเพียงแต่ช่วยเหลือวางกรอบการปฏิบัติงาน ตลอดปีสำหรับครู หรือกรณีที่ครูสามารถจัดทำกรอบการปฏิบัติงานได้เอง ผู้นิเทศเพียงแต่ รับทราบว่าสอดคล้องกับความเป็นจริงและปฏิบัติได้จริง จากนั้นครูมีอิสระที่จะวางแผน และการดำเนินการด้วยตนเอง ทั้งนี้ครูและผู้นิเทศต้องมีการพบกันเป็นครั้งคราวเพื่อให้ครู ได้รายงานความก้าวหน้าของการปรับปรุงการสอนของตน

4. การนิเทศแบบไม่เป็นทางการ เป็นการแบ่งตามลักษณะของการดำเนินการนิเทศ การนิเทศแบบไม่เป็นทางการอาจเป็นการนิเทศตามความสมัครใจและลักษณะการประชุมระหว่างผู้นิเทศกับครูที่ยืดหยุ่น และมีความเป็นกันเองมากกว่าการประชุมอย่างเป็นทางการ

5. การนิเทศแบบเป็นทางการ การนิเทศลักษณะนี้มีการแต่งตั้งผู้นิเทศและมีการกำหนดการดำเนินการ ยุทธวิธีเป็นลายลักษณ์อักษร หรืออาจมีกฎเกณฑ์ มีระเบียบรองรับการดำเนินงาน

นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาแบ่งประเภทของการนิเทศออกเป็น 2 แบบ ตามผู้นิเทศคือ

1. การนิเทศภายในโรงเรียน โดยผู้บริหารหรือผู้ที่ผู้บริหารมอบหมาย
2. การนิเทศภายนอกโดยศึกษานิเทศก์

การแบ่งการนิเทศเป็นการนิเทศภายในและการนิเทศภายนอก ซึ่งแบ่งตามลักษณะของผู้นิเทศนั้น โดยมากในสถานศึกษาทุกแห่งการนิเทศภายในมักมีลักษณะแบบไม่เป็นทางการและการนิเทศภายนอกเกือบทั้งหมดโดยศึกษานิเทศก์เป็นการนิเทศแบบทางการ ขอบข่ายของการนิเทศครอบคลุมงานด้านการพัฒนาหลักสูตร งานจัดการเรียนการสอน งานบริหารการเรียนการสอน งานกิจกรรมเสริมหลักสูตร งานประเมินผลการเรียนการสอน งานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน

กระบวนการนิเทศ

กระบวนการนิเทศไม่ว่าจะเป็นการนิเทศแบบใดมีขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน เช่นเดียวกับกระบวนการทำงานทั่วไปคือ

1. การวางแผนการนิเทศ
2. การดำเนินการนิเทศ
3. การติดตามและประเมินผลการนิเทศ

คุณลักษณะสำคัญของผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศ

ผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศควรเป็นผู้ที่มีสมรรถภาพด้านวิชาการด้านการนิเทศและด้านบุคลิกภาพเป็นที่ยอมรับของครู

คุณลักษณะของผู้นิเทศที่ดี

สังค อูทรานันท์ (2529: 249-251)

1. ผู้นิเทศควรมีความทะเยอทะยานและมีความปรารถนาจะเห็นผลงานต่างๆ มีความก้าวหน้า การที่จะเป็นเช่นนี้ได้ผู้นิเทศจะต้องพยายามเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ พัฒนาเทคนิคใหม่ ๆ และมีความมั่นใจในตนเอง
2. ผู้นิเทศควรเป็นผู้ริเริ่มทำงาน ผู้นิเทศควรเป็นคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เริ่มทำงานโดยไม่ต้องรอให้คนอื่นเป็นผู้บอก การที่จะเป็นเช่นนี้ได้ผู้นิเทศจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่เห็นว่าจะมีความถูกต้องและเหมาะสม
3. ผู้นิเทศควรเป็นผู้คิดอย่างรอบคอบ บุคคลทั่วไปชอบที่จะ “ทำ” มากกว่า “คิด” เพราะทำตามความคิดที่ผู้อื่นบอกให้จะมีความง่ายกว่าการคิดด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม “การคิด” เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นิเทศเพราะผู้นิเทศจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ อยู่เป็นประจำ ฉะนั้นผู้นิเทศจำเป็นจะต้องฝึกคิดในขณะที่ปฏิบัติงานและฝึกคิดแก้ปัญหาอย่างเสมอ
4. ผู้นิเทศควรสื่อสารกับคนอื่นได้อย่างชัดเจน ความคิดเห็นต่าง ๆ ถึงแม้จะดีมากเพียงใดก็ตาม ถ้าไม่สามารถจะถ่ายทอดให้คนอื่นเข้าใจได้ความคิดนั้นก็ย่อมไร้ความหมาย ฉะนั้นผู้นิเทศจำเป็นจะต้องเป็นนักพูดหรือนักเขียนที่ดี เพียงแต่สามารถอธิบายและพูดกับผู้อื่นรู้เรื่องได้ก็ถือว่าใช้ได้
5. ผู้นิเทศจำเป็นจะต้องกระทำตนเหมือนผู้ขายสินค้า (Saleman) ความคิดต่าง ๆ ที่คิดขึ้นจำเป็นจะต้อง “ขาย” ไปให้คนอื่นซึ่งแนะนำให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญและความจำเป็นจะต้องทำตามที่คุณคิดไว้
6. ผู้นิเทศควรเป็นผู้มีจริยธรรม มีความจริงใจ และซื่อสัตย์ สิ่งเหล่านี้จะสร้างความเชื่อ ความศรัทธา ให้แก่ผู้ร่วมงาน และพร้อมจะร่วมมือร่วมใจในการทำงานกับท่านอย่างจริงจัง
7. ผู้นิเทศควรมีความสามารถในการจัดระบบงาน งานต่าง ๆ ที่ผู้นิเทศจะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ผู้นิเทศจะต้องสามารถจัดระบบบุคลากรและระบบการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงจากการทำงาน

8. ผู้นิเทศจะต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้บุคคลอื่น เนื่องจาก การนิเทศเป็นการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เขาเหล่านั้นไปทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นความสามารถในการทำงานกับผู้อื่นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้นิเทศจะต้องทำการพัฒนา ทักษะด้านนี้

9. ผู้นิเทศควรเป็นคนที่มีความจริงจังในการต่อสู้ปัญหาและตัดสินใจอย่าง ถูกต้อง การตัดสินใจอาจเป็นเรื่องที่ทุกคนคุ้นเคย แต่ผู้นิเทศควรมีความสามารถในการ ตัดสินใจในเรื่องที่ใหม่ได้อย่างฉลาดและถูกต้อง

10. ผู้นิเทศควรเป็นคนที่ไม่หยุดนิ่ง และมีความสามารถในการบันดาลใจให้ คนอื่นทำงาน ลักษณะดังกล่าวนี้เป็นความสามารถพิเศษที่ผู้นิเทศจำเป็นต้องสร้างขึ้น เนื่องจากการชี้แนะเพียงอย่างเดียวย่อมไม่สามารถให้คนอื่นทำงานตามที่เราคาดหวังไว้ได้

11. ผู้นิเทศควรมีควา สามารถในการคาดคะเนในความสามารถและจุดอ่อน ของบุคคล ความสามารถอันนี้จะช่วยกำหนดบุคลากรในการทำงานได้อย่างถูกต้อง

12. ผู้นิเทศควรจะเป็นคนที่มีความสมบูรณ์ในหลาย ๆ ด้าน หมายถึง ความ เข้าใจคนอื่น มีความมั่นคง มีความยุติธรรม และขี้มเข้มแข็งใส

หลักการนิเทศ

หลักการนิเทศที่สำคัญคือ การช่วยให้ครูเป็นผู้รู้จักคิดและกำหนดวิธีการ ปรับปรุงงานของครูด้วยตนเอง ผู้นิเทศเพียงแต่ให้ความช่วยเหลือกรณีที่ครูต้องการและดูแลให้ครูได้ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง

พฤติกรรมของผู้นิเทศ

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอน ตลอดถึงการ ปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องนิเทศครูในโรงเรียนให้มี ประสิทธิภาพ

การนิเทศการศึกษาในโรงเรียนผู้บริหารควรกระทำเพื่อจุดมุ่งหมายดังนี้

1. ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูเป็นคณะ ไม่ใช่ต่างคนต่างทำ
 2. ส่งเสริมให้ครูรักงานด้านวิชาการ ทำงานด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ
- เคารพในหลักการและเหตุผล ทดลองค้นคว้า เปลี่ยนแปลงวิธีการสอน

3. ช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครูให้เป็นไปโดยสะดวก มีประสิทธิภาพ
เพิ่มพูนความรู้และโอกาสที่จะปฏิบัติ

งานนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งปริชา นิพนธ์พานิช (2528: 95)
ได้เสนอไว้ดังนี้

1. ทำงานร่วมกับคณะครูในโรงเรียน เพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์
ทางการศึกษาของโรงเรียน
2. เป็นผู้นำในการวางโครงการปรับปรุงหลักสูตรและแผนการสอนของโรง
เรียน
3. ทำงานร่วมกับคณะครูในการพัฒนาเป้าหมายการสอน ตลอดจนเนื้อหา
ของหลักสูตรในแต่ละระดับชั้น
4. ทำงานร่วมกับคณะครูในการพัฒนาปรับปรุงโครงการวัดผลและประเมิน
ผลของโรงเรียน
5. ทำงานร่วมกับคณะครูเพื่อพัฒนาปรับปรุงโครงการช่วยเหลือเด็กเรียนช้า
และส่งเสริมเด็กเรียนดี
6. ทำงานร่วมกับคณะครูในการกำหนดแผนงานการจัดชั้นเรียน การทำราย
งานความก้าวหน้าของนักเรียน
7. ทราบความต้องการของคณะครูและสามารถให้คำแนะนำและนิเทศงาน
การเรียนการสอนให้แก่คณะครูได้
8. รับผิดชอบต่อการปรับปรุงการเรียนการสอนของโรงเรียนให้ต่อเนื่องกัน
9. รับผิดชอบโครงการต่าง ๆ ของอำเภอ จังหวัด เขตการศึกษา กระทรวง
เกี่ยวกับแผนงานวิชาการที่ได้รับมอบหมาย และจัดอบรมให้คำแนะนำชี้แจงแก่คณะครูได้
เข้าใจโครงการวิชาการที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิบัติได้ถูกต้อง
10. ติดตามข่าวการเคลื่อนไหวทางการศึกษาและแจ้งให้คณะครูได้ทราบ
11. จัดให้คณะครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน และแลกเปลี่ยน
ความคิดเห็นครูโรงเรียนอื่น
12. จัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ หนังสือ เอกสารทางวิชาการ และสิ่งต่าง ๆ ที่
เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนให้แก่คณะครูเมื่อครูต้องการ

จากงานนิเทศการศึกษาเหล่านี้ ครูใหญ่จะต้องนิเทศในเรื่องกระบวนการสอนดังที่กล่าวมาแล้ว ยังจะต้องนิเทศเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมพิเศษ การอบรมนักเรียน การแก้ปัญหาของนักเรียนอีกด้วย ซึ่งอยู่ในขอบข่ายที่ครูใหญ่จะต้องทำการนิเทศทั้งสิ้น

วิธีการนิเทศ

การนิเทศจะประสบผลสำเร็จเพียงใด ผู้นิเทศจะต้องทราบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา ตลอดจนข้อบกพร่องต่าง ๆ โดยการศึกษาหรือหาข้อมูลจากสิ่งเหล่านี้ คือ

1. เข้าเยี่ยมชั้นเรียนและสังเกตการสอน
2. มีการปรึกษาหารือกับครูเป็นรายบุคคลและเป็นคณะ
3. จัดให้มีการประเมินผลงานด้านวิชาการของโรงเรียน
4. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารงานวิชาการต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุง
5. รับฟังข้อคิดเห็นจากบุคคลภายนอก เช่น สศึกษานิเทศก์ ผู้ปกครอง

เมื่อผู้นิเทศการศึกษาทราบจุดต่าง ๆ ที่จะต้องแก้ไขแล้ว ผู้นิเทศการศึกษาในโรงเรียนอาจใช้วิธีการต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. จัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่ ให้เข้าใจวิธีทำงานและโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนด้วยการแนะนำชี้แจงหรือจัดครูพี่เลี้ยงให้
2. จัดให้มีการสาธิตการสอน โดยให้ครูที่มีประสบการณ์ทำการสาธิตการสอน
3. จัดให้มีการประชุมครูเกี่ยวกับการงานวิชาการในระดับชั้น ในระดับหมวดวิชา เพื่อร่วมกันแก้ปัญหการเรียนการสอน การวางโครงการหรือแผนงานเฉพาะเรื่อง เฉพาะราย หรือการเตรียมงานต่าง ๆ
4. จัดให้มีการอบรมครูเกี่ยวกับวิธีสอนใหม่ ๆ หรือเชิญวิทยากรมาบรรยายให้ความรู้พิเศษแก่คณะครูในโรงเรียน
5. จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ เช่น การจัดทำอุปกรณ์การสอน การจัดทำแผนการสอนของโรงเรียน นอกจากนั้น อาจจัดสัมมนาทางวิชาการ เพื่อหาแนวทางการปรับปรุงการเรียนการสอน
6. จัดหาเอกสารทางวิชาการให้แก่คณะครู เช่น คู่มือครู หนังสือประกอบการค้นคว้าต่าง ๆ หนังสือเรียน โดยจัดมุมใดมุมหนึ่งของห้องพักครูหรือห้องสมุด เป็นห้องสมุดหรือมุมหนังสือของครู โดยเฉพาะที่จะศึกษาหาความรู้ได้

7. กระตุ้นให้คณะครูได้มีความคิดริเริ่ม ทดลองค้นคว้าเกี่ยวกับการสอน

8. จัดให้มีการเยี่ยมชมชั้นเรียนและเยี่ยมโรงเรียนอื่น ๆ เพื่อให้ครูได้สังเกตการสอนและดูการเรียนการสอน การจัดโรงเรียน การนำมาอธิบายเพื่อหาทางการปรับปรุงการสอน

9. จัดวางโครงการต่าง ๆ สำหรับโรงเรียน เช่น การจัดตั้งชมรมวิชาการในโรงเรียน จัดตั้งห้องสมุดครู หรือห้องสมุดหลักสูตร

10. ส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยการอบรมภาคฤดูร้อน การเรียนทางไปรษณีย์ การจัดทัศนศึกษาสำหรับครู เป็นต้น

11. การเลือกวัสดุอุปกรณ์การสอน เช่น การคัดเลือกหนังสือเรียน หนังสืออ่านประกอบ

12. การประเมินผลตนเอง เช่น ให้นักเรียนประเมินผลการเรียนการสอนของครู จดบันทึกกิจกรรมแล้วนำมาวิเคราะห์ แบบประเมินผลตนเอง เป็นต้น

ผู้ปฏิบัติงานนิเทศการศึกษา ควรจะได้รับทราบพฤติกรรมการณ์เทศ ซึ่งควรแสดงออกเชิงพฤติกรรมดังนี้

1. การฟัง ควรแสดงความสนใจฟังต่อผู้รับการนิเทศ
2. การสร้างความแจ่มชัด โดยการใช้คำถามเพื่อตอบสนองปัญหา
3. การช่วยเหลือ โดยให้ผู้รับการนิเทศได้ระบายความรู้สึกต่าง ๆ
4. การเสนอแนะ โดยการเสนอความคิดเห็น
5. การแก้ปัญหา โดยเริ่มต้นอภิปรายด้วยข้อความที่มุ่งสู่การค้นหาแนวทางแก้ปัญหา

6. การเจรจาตกลงที่จะดำเนินการให้ทันกับเวลาและเหตุการณ์
7. การสาธิต เป็นการแสดงว่าควรจะทำอย่างไร
8. การแนะนำ โดยให้รายละเอียดง่าย ๆ ในการปฏิบัติ
9. การกำหนดมาตรฐาน โดยกำหนดมาตรฐานของผลงานที่ต้องการ
10. การเสริมแรง แสดงผลการปรับปรุงของครูในทางบวก

พฤติกรรมการณ์เทศสำหรับผู้บริหาร

1. การปฐมนิเทศครูใหม่

2. การประชุมก่อนเปิดภาคเรียน
3. การสังเกตการสอน
4. การเยี่ยมชั้นเรียน
5. การสาธิตการสอน
6. การนิเทศรายบุคคลและรายกลุ่ม
7. การอบรมครู
8. การประชุมปฏิบัติการ
9. การสัมมนา
10. การบริการเอกสาร สื่อการเรียนการสอน
11. การส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติม
12. การทำศนศึกษาดูงาน

บุคลากรทางการนิเทศ

การนิเทศการศึกษารายบุคคลที่รับผิดชอบทำหน้าที่นิเทศ มีขอบข่ายถึง

บุคคล 3 กลุ่มคือ

1. ผู้บริหาร
2. ผู้ทำหน้าที่นิเทศโดยตรง (ศึกษานิเทศก์)
3. คณะครู

ผู้บริหาร

1. งานนิเทศการศึกษาเป็นงานของผู้บริหาร ในการบริหารงานนั้นผู้บริหารจะต้องทำการพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนควบคู่ไปด้วย เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การที่ผู้บริหารทำการนิเทศการศึกษาควบคู่ไปด้วยแล้ว จะกล่าวได้ว่าผู้บริหารนั้นได้ทำงานของตนได้อย่างสมบูรณ์

2. ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ดูแลให้ความสนใจต่อการนิเทศการศึกษา ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ศึกษานิเทศก์

ผู้ที่เป็นศึกษานิเทศก์โดยตำแหน่ง จะมีความสำคัญต่อการนิเทศการศึกษาดังนี้

1. เป็นบุคคลซึ่งทำหน้าที่นิเทศการศึกษาโดยตรง ซึ่งงานนิเทศการศึกษาถือว่าเป็นภารกิจหลักของศึกษานิเทศก์ทุกคน

2. เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาโดยเฉพาะ ทั้งนี้เพราะเป็นผู้ได้รับการฝึกอบรมเพื่อปฏิบัติงานทางด้านงานนิเทศการศึกษาโดยตรง ดังนั้นความสำเร็จของการจัดการนิเทศการศึกษาจึงขึ้นอยู่กับศึกษานิเทศก์เป็นอย่างมาก

คณะครูผู้ทำหน้าที่นิเทศ

คณะครูผู้ทำหน้าที่นิเทศมีความสำคัญต่อการจัดการนิเทศการศึกษาดังนี้

1. ในอดีตที่ผ่านมาการจัดการนิเทศการศึกษามักจะเป็นหน้าที่ของศึกษานิเทศที่อยู่ภายนอกโรงเรียนหรือสถานศึกษา การจัดการนิเทศโดยอาศัยศึกษานิเทศที่อยู่ภายนอกจะประสบปัญหาเกี่ยวกับการทำงานได้ไม่ทั่วถึง นอกจากนี้ในปัจจุบันครูในโรงเรียนสังกัดกองต่าง ๆ มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น ดังนั้นหลายฝ่ายจึงมีความเห็นว่าการให้คณะครูที่มีความรู้ความสามารถเหล่านี้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษา ซึ่งจะมีผลทำให้การนิเทศการศึกษาสามารถดำเนินการไปได้อย่างกว้างขวาง และสามารถช่วยพัฒนาบุคลากรประจำการได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

2. การให้คณะครูที่มีความรู้ความสามารถมีส่วนร่วมในการจัดการนิเทศการศึกษานับว่าเป็นการให้เกียรติและยกย่องบุคลากรเหล่านี้ ทำให้บุคลากรเหล่านี้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานสูงขึ้น

3. เป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลในโรงเรียน หรือสถานศึกษาต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไปช่วยพัฒนาบุคคลอื่นที่ต้องการความช่วยเหลือโดยไม่ต้องรอรับความช่วยเหลือจากศึกษานิเทศซึ่งอยู่ภายนอก

4. หากสามารถให้คณะครูในโรงเรียนได้ยอมรับในคณะครูผู้ทำหน้าที่นิเทศแล้ว การจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนจะบังเกิดผลดีในด้านการรับรู้สภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริง และนอกจากนี้ยังมีความคุ้นเคยสนิทสนมกับคณะครูผู้รับการนิเทศที่อยู่ในโรงเรียนอีกด้วย ซึ่งจะช่วยให้การนิเทศบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้โดยง่าย

บทบาทหน้าที่ของบุคลากรทางการนิเทศ

1. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่มีต่อการนิเทศการศึกษา

โดยหลักการนิเทศการศึกษาในแนวใหม่นั้นผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการนิเทศการศึกษาดังต่อไปนี้คือ

- 1) ร่วมวางแผนการจัดการนิเทศการศึกษาร่วมกับผู้นิเทศและผู้บริหารนิเทศโดยอยู่ในฐานะประธานของคณะทำงานจะมีความเหมาะสมที่สุด
- 2) เป็นผู้ให้การสนับสนุนการดำเนินการนิเทศการศึกษาโดยการให้บริการและสนับสนุนในด้านวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
- 3) สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาโดยการเยี่ยมเยียน ดูการทำงาน การสอบถามเพื่อแสดงความสนใจหรือห่วงใยต่อคณะผู้ทำงาน รวมถึงการทำนุบำรุงขวัญ โดยการพิจารณาให้ความชอบเป็นกรณีพิเศษอีกด้วย

2. บทบาทหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ในการจัดการนิเทศการศึกษา

ในการจัดการนิเทศการศึกษาให้ประสบความสำเร็จนั้นศึกษานิเทศก์จำเป็นจะต้องมีบทบาทหน้าที่สำคัญดังนี้

- 1) ร่วมวางแผนงานในการปฏิบัติงาน โดยมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการ ร่วมกำหนดจุดมุ่งหมายและกำหนดทางเลือกรวมทั้งวางแผนงานในการปฏิบัติงาน
- 2) เป็นวิทยากรผู้ให้ความรู้ในสิ่งที่จะปฏิบัติ หากศึกษานิเทศก์ไม่มีความถนัดในเรื่องใดก็เป็นหน้าที่ที่ศึกษานิเทศก์จะต้องแสวงหาวิทยากรจากแหล่งอื่นมาช่วยให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
- 3) ดำเนินการนิเทศการปฏิบัติงานโดยการมีส่วนร่วมในการทำงานให้คำแนะนำปรึกษา ให้การช่วยเหลือ ช่วยแก้ไขจุดบกพร่อง และชี้แนะให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเอง
- 4) ทำการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเองด้วยความมั่นใจ
- 5) ดำเนินการประเมินผลการจัดการนิเทศการศึกษาเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องต่าง ๆ หรือเพื่อหาทางยกระดับคุณภาพของผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

คุณลักษณะที่พึงประสงค์เกี่ยวกับบุคลากรทางการนิเทศการศึกษา

1. คุณลักษณะของผู้บริหารที่เื้อต่อกรนิเทศการศึกษา

ในขณะนี้ยังไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษาที่จะเื้อต่อกรจัดการนิเทศการศึกษาโดยตรง ดังนั้นจึงขอประมวลคุณลักษณะของผู้บริหารที่เื้อต่อกรนิเทศการศึกษาจากประสบการณ์ของผู้เขียนดังนี้

1.1 เป็นผู้ที่เข้าใจว่าการนิเทศการศึกษาเป็นงานของผู้บริหารส่วนผู้ทำหน้าที่นิเทศนั้นจะถือว่าเป็นคณะทำงานของผู้บริหารซึ่งได้รับมอบหมายจากผู้บริหารให้ลงไปทำงานร่วมกับครู

1.2 เป็นผู้ที่มีความสนใจและให้ความสำคัญแก่งานวิชาการโดยถือว่างานวิชาการเป็นงานหลักของการจัดการศึกษา ส่วนงานอื่น ๆ นั้นถือว่าเป็นงานที่สนับสนุนและส่งเสริมงานวิชาการ

1.3 ให้ความสำคัญแก่การบริหารบุคคลเป็นอันดับแรก โดยถือว่าผลงานที่มีคุณภาพนั้นจะมาจากผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพโดยตรง

1.4 ยอมรับการทำงานเป็นหมู่คณะให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงานทุกคน โดยถือว่าทุกคนมีเกียรติและศักดิ์ศรีเท่าเทียมกัน

คุณลักษณะของคณะครูผู้ทำหน้าที่นิเทศ

1. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีผลงานเป็นที่ยอมรับของเพื่อนครูภายในโรงเรียน

2. เป็นผู้ไม่นิยมใช้อำนาจในการทำงาน

3. มีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารการศึกษา หลักสูตรและการสอน

4. มีความสามารถในการสาริตการสอน

5. มีความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาการสอน จิตวิทยาพัฒนาการ และเข้าใจสภาพของห้องถิน (สังค อุทรานันท์, 2528, หน้า 83)

การคัดเลือกบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานนิเทศ ควรจะมีลักษณะสรุปได้ดังนี้

1. มีความฉลาด ตื่นตัวอยู่เสมอ

2. มีความรับผิดชอบ

3. มีความรอบรู้
4. มีสุขภาพสมบูรณ์
5. รู้จักสื่อความหมายได้ดี
6. มีอารมณ์ขัน
7. เป็นคนเปิดเผย
8. ต้องการความสำเร็จ
9. จูงใจคนเก่ง
10. มีมนุษยสัมพันธ์ดี

สำหรับการนิเทศในประเทศไทยมีงานหลักแบ่งออกเป็นสองฝ่ายคือ ฝ่ายนิเทศการศึกษาและฝ่ายแผนพัฒนา ผู้ทำหน้าที่นิเทศได้แก่ศึกษานิเทศก์ ซึ่งแบ่งเป็นศึกษานิเทศก์ระดับกรม ศึกษานิเทศก์ระดับจังหวัด และศึกษานิเทศก์ระดับอำเภอ ภารกิจของศึกษานิเทศก์ในการนิเทศภายในโรงเรียนแบ่งเป็น 5 ด้านคือ

1. การช่วยเหลือครูโดยตรง
2. การพัฒนาหลักสูตร
3. การฝึกอบรมครูประจำการ
4. การพัฒนากลุ่ม
5. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ปัญหาอุปสรรคด้านการนิเทศ

ปัญหาอุปสรรคที่พบบ่อยในกระบวนการนิเทศมีดังนี้

1. ปัญหาการขาดประสานสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบการนิเทศในการจัดการศึกษาระดับเดียวกัน
2. ปัญหาการขาดบุคลากรด้านนิเทศการศึกษา
3. ปัญหาการขาดแคลนงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์
4. ปัญหาด้านครูผู้รับการนิเทศไม่ยอมรับการนิเทศเนื่องจากไม่เชื่อถือศรัทธาในตัวผู้นิเทศและเข้าใจผิดว่าการนิเทศเป็นการจับผิด

2.2 การพัฒนาครู

การพัฒนาครูหมายถึงกระบวนการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ตลอดจนมีจิตลักษณะที่ดีขึ้นในการปฏิบัติงานจนมีความก้าวหน้าในอาชีพครู

ตามหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร องค์กรจะมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วได้ต่อเมื่อสมาชิกขององค์กรได้รับการพัฒนาให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพ

การพัฒนาครูก็เช่นเดียวกัน สถานศึกษาที่ไม่มีการพัฒนาครู สถานศึกษานั้นย่อมไม่เจริญก้าวหน้าเท่าที่ควรจะเป็น อย่างไรก็ตามการพัฒนาครูมิได้เป็นเครื่องรับประกันว่าจะมีผลทำให้โรงเรียนพัฒนา แต่การพัฒนาครูเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นแต่ไม่เพียงพอของการพัฒนาโรงเรียน

โดยทั่วไปการพัฒนาครูมีความหมายกว้างขวางรวมถึงการพัฒนาครูทุกกลุ่ม ทั้งครูก่อนประจำการและครูประจำการ

การพัฒนาครูก่อนประจำการหมายถึงการผลิตครูตามระบบการฝึกหัดครู

ส่วนการพัฒนาครูประจำการหมายถึงการศึกษา การฝึกอบรม และกิจกรรมอื่น ๆ ที่จัดให้ครูประจำการทั้งในรูปของการศึกษาปกติและการศึกษาต่อเนื่อง

ตามหลักการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โรงเรียนควรจะต้องมีหน่วยงานทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาครู ได้แก่ การคัดเลือกครูเข้าทำงาน การวิเคราะห์งานและมอบหมายงาน การนิเทศและฝึกอบรม การประเมินผลการทำงาน และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงาน

เนื่องจากความหลากหลายของการพัฒนาครู การพัฒนาครูจึงมีวัตถุประสงค์หลากหลาย วัตถุประสงค์สำคัญของการพัฒนาครูตามระดับความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้นไปคือการพัฒนาครูที่มีศักยภาพให้มีความสามารถสร้างนวัตกรรมอันจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ตลอดจนการพัฒนาครูที่พัฒนาดีแล้วให้ธำรงรักษาคุณภาพดีให้คงอยู่ถาวร

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาครูตามขอบข่ายของสาระที่พัฒนามีดังนี้

1. เพื่อเพิ่มความรู้ความชำนาญในวิชาชีพครู

2. เพื่อพัฒนาจิตลักษณะและบุคลิกภาพของครู

3. เพื่อพัฒนาเส้นทางอาชีพครู

เมื่อพิจารณาตามลักษณะของการพัฒนา Hickcos, E.S. และ Mevsella, D.F. (1992) กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาครูไว้ 5 ด้านดังนี้

1. เพื่อปรับเปลี่ยนความเชื่อ ความรู้ความเข้าใจ และทักษะการปฏิบัติงานเกี่ยวกับวิชาชีพครูตามนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง

2. เพื่อแก้ไขพฤติกรรมของครูที่ทำให้โรงเรียนมีปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมนั้น ๆ

3. เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือด้อยประสิทธิภาพของครู

4. เพื่อแก้ไขปัญหาส่วนบุคคลของครู

5. เพื่อเตรียมครูสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งและหน้าที่ที่สูงกว่าเดิม

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาครูมีหลากหลาย แต่จุดมุ่งหมายดังกล่าวก็มีประเด็นสำคัญร่วมกันประเด็นหนึ่งคือ การพัฒนาครูเป็นโครงการที่โรงเรียนจัดขึ้นเพื่อเปลี่ยนแปลงหรือเพื่อพัฒนาจิตลักษณะ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และวิธีการปฏิบัติของครูให้ผลการปฏิบัติของครูเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เพื่อสนองวัตถุประสงค์ของการพัฒนาครูที่หลากหลายนักวิชาการจึงได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาขึ้นหลายแบบ รูปแบบที่ใช้กันอยู่มากในวงการศึกษามีดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation)

2. การสับเปลี่ยนงาน (Job rotation)

3. การเพิ่มภาระงานที่รับผิดชอบ (enlarged job responsibilities)

4. การฝึกหัด (apprentice training)

5. การเป็นที่เลี้ยง (mentoring on coaching)

6. การสร้างเครือข่ายผู้ทำงาน (Networking)

7. การศึกษาดูงาน (Study tour)

8. การบรรยายพิเศษ (Special lecture)

9. การประชุมสัมมนา (conference or discussion)
10. การใช้บทเรียนโปรแกรม (program instruction)
11. การศึกษาอิสระ (independent study)
12. การทำสัญญาเรียนรู้ (learning contract)
13. การจัดนิทรรศการหรือการจัดสัปดาห์วิชาการ (exhibition or academic week)
14. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop)
15. การศึกษาจากสถานการณ์จำลอง (simulation)
16. การศึกษาต่อ (further education)

ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใด มีขั้นตอนการดำเนินการ 3 ขั้นตอนดังนี้

1. **ขั้นประเมินความต้องการ** (Needs assessment) ขั้นตอนนี้ต้องมีการประเมินทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร เพื่อให้ทราบปัญหาและความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรครู วิธีการประเมินทำได้หลายวิธี เช่น

การใช้แบบสอบถาม

การระดมสมอง

การสัมภาษณ์

ฯลฯ

เมื่อได้ผลการประเมินแล้วต้องนำมากำหนดเป็นเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรครู

2. **ขั้นการพัฒนา** (development) ขั้นตอนนี้เป็นการพิจารณาเลือกวิธีหรือรูปแบบที่จะใช้ในการพัฒนาบุคลากรครูให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะกลุ่มครูที่ต้องการพัฒนาและได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากนั้นเป็นการวางแผนงานและเตรียมการ เมื่อเตรียมพร้อมแล้วจึงดำเนินการตามกำหนดการ

3. **ขั้นประเมินผลการดำเนินการ** (evaluation) การประเมินผลการพัฒนาครูเริ่มตั้งแต่การประเมินครูอย่างเป็นทางการก่อนการพัฒนา (pretest) การติดตามกำกับดูแล