

## บทที่ 6

### การนิเทศแบบเชิญชวน

#### จุดประสงค์

ผู้อ่านสามารถ-

1. นำความรู้เรื่องการศึกษาแบบเชิญชวนไปประยุกต์ใช้กับการนิเทศได้อย่างเหมาะสม
2. ระบุข้อตกลง (assumptions) ของการนิเทศแบบเชิญชวนเป็นข้อ ๆ
3. อธิบายวิธีนิเทศแบบเชิญชวนได้ถูกต้องทุกขั้นตอน
4. เลือกมิตินิเทศแบบเชิญชวนได้ถูกต้อง

การนิเทศแบบเชิญชวนเป็นนวัตกรรมการศึกษาด้านการนิเทศที่มีแนวคิด หลักการ และหลักปฏิบัติตามวิธีของการศึกษาแบบ Invitational Education ซึ่งสอดคล้องกับยุคข้อมูลข่าวสาร (Information Technology) ในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง สถานศึกษา ผู้บริหาร และครูสามารถนำไปปรับใช้เพื่อประโยชน์ด้านการศึกษาของผู้เรียนอย่างแท้จริง

#### ความหมาย

การนิเทศแบบเชิญชวนเป็นวิธีนิเทศที่ให้ความสำคัญกับส่วนประกอบทุกส่วนของการศึกษา เป็นการเตรียมความพร้อมที่จะเชิญชวนให้ผู้ต้องการรับการช่วยเหลือได้รับการดูแล สนับสนุนและเอาใจใส่อย่างเสมอภาค โดยมุ่งความสำเร็จสู่ผู้เรียนเป็นสำคัญ แต่ก็ไม่ละเลยส่วนอื่น ๆ ที่จำเป็นให้ได้รับการพัฒนาปรับปรุงพร้อมกันไปด้วย

#### แนวคิดที่เป็นข้อตกลง 5 ประการ (assumptions)

การนิเทศแบบเชิญชวนมีแนวคิดที่เป็นข้อตกลงหลัก 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. เชื่อว่าบุคคลมีความสามารถ มีคุณค่า มีความรับผิดชอบ จึงควรได้รับการดูแลใส่ใจอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อเชื่อมโยงจุดหมายส่วนตัวเข้ากับเป้าหมายของสังคม ช่วยให้ผู้คลุพอใจในการปฏิบัติงานที่มีคุณค่า
2. เชื่อว่าบุคคลแต่ละคนมีศักยภาพหลายด้าน และไม่มีขีดจำกัด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเพียรพยายาม และความตั้งใจของตนเองที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายตามความสามารถของตน

3. เชื่อว่าบุคคลจะประสบความสำเร็จในการทำงานตามขีดความสามารถของตนได้หรือไม่จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายด้านประกอบกัน ครูควรได้รับการสนับสนุนด้านการสอนจากผู้บริหารสถานศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่สำคัญอย่างยิ่งจากนโยบายของรัฐบาล เพื่อเตรียมครุมืออาชีพที่จะปฏิบัติงานด้านการศึกษา และผู้เรียนควรได้รับความช่วยเหลือจากครูในการเรียนการสอน

4. เชื่อว่ากระบวนการนิเทศมีความสำคัญต่อผลที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะกระบวนการนิเทศเป็นแบบแผนการนิเทศ ที่ได้จัดลำดับขั้นตอนเพื่อนำไปดำเนินการได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง กระบวนการนิเทศแบบเชิญชวนต้องอาศัยการวางแผน จัดปฏิทินการนิเทศ โครงการนิเทศ การดำเนินการนิเทศ การประเมินและการติดตามผลการนิเทศ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

5. เชื่อว่าการนิเทศควรทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์ โดยการจัดประสบการณ์และกิจกรรมร่วมกันระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการนิเทศการสอนแบบเชิญชวนนั้น ครูและผู้เรียนควรมีส่วนร่วมในการนิเทศได้ด้วยกัน การเชิญชวนให้เกิดความร่วมมือร่วมใจประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกันจะทำให้การนิเทศมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## หลักการ

ลักษณะของการนิเทศแบบเชิญชวนเป็นการเน้นกระบวนการปฏิบัติเพื่อความสำเร็จสู่ผู้เรียน โดยเน้นหลักการเตรียมความพร้อมในองค์ประกอบ (elements) 5 ด้านดังต่อไปนี้

1. **การเตรียมบุคลากร (People)** โดยทำความเข้าใจเรื่องการนิเทศแก่ผู้เกี่ยวข้อง ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้มีความชัดเจนในบทบาท หน้าที่ และคุณลักษณะของผู้นิเทศก์แบบเชิญชวน ซึ่งผู้นิเทศก์ควรได้รับการฝึกอบรมด้านการนิเทศแบบเชิญชวน

การนิเทศแบบเชิญชวน (Invitational Supervision) จะแตกต่างจากการนิเทศแบบอื่น ๆ ผู้นิเทศก์แบบเชิญชวนควรเป็นผู้นำแบบใด จึงเป็นคำถามที่ควรได้รับการพิจารณาเป็นเรื่องสำคัญในการเตรียมผู้นิเทศก์ในสถานศึกษา

2. **การเตรียมสถานที่ (Place)** เพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ครู ผู้เรียน สถานที่อาจรวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ด้านการเรียนการสอนจัดเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่สำคัญต่อการเชิญชวนให้อยากเข้ามาใช้สถานที่ เข้ามาศึกษาหาความรู้ อาทิ เช่น ห้องเรียน ห้องสมุด ห้องพักครู ห้องกิจกรรม บริเวณโรงเรียน สนามโรงเรียน เป็นต้น

3. **การกำหนดนโยบาย (Policy)** นโยบายด้านการศึกษาทุกระดับ ตั้งแต่ระดับกระทรวงจนถึงระดับสถานศึกษา มีความสำคัญและสัมพันธ์กับการนิเทศแบบเชิญชวนเป็นอย่างดี

มาก เพราะนโยบายด้านการพัฒนาการเรียนการสอนของสถานศึกษาที่ชัดเจน ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนการสอนอย่างแท้จริง อันจะทำให้การนำนโยบายสู่การปฏิบัติมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะนโยบายด้านการสื่อสาร การสร้างมนุษยสัมพันธ์จะเป็นหัวใจของการนิเทศแบบเชิญชวน

#### 4. การส่งเสริมโครงการการนิเทศ (Instructional Supervision Program)

โครงการต่าง ๆ ในสถานศึกษาควรจะเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของบุคคลทุกฝ่าย อันแสดงถึงการประสานความร่วมมือด้วยดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการการนิเทศ หากผู้สอนให้ความสนใจร่วมมือในการพัฒนาด้วยความเต็มใจ นักเรียนจะได้รับผลประโยชน์จากโครงการอย่างเต็มที่

#### 5. การจัดกระบวนการนิเทศแบบเชิญชวน (Invitational Supervision Process)

หลักการสำคัญในการนิเทศแบบเชิญชวน นอกจากประกอบด้วย การเตรียมความพร้อมด้านบุคคล สถานที่ นโยบาย หลักสูตร กิจกรรม และโครงการต่าง ๆ แล้ว การจัดกระบวนการนิเทศเป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งผู้นิเทศก์ต้องนำไปดำเนินการ โดยมีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน ตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จ โดยแบ่งเป็น 7 ส่วนดังต่อไปนี้

5.1 การสำรวจข้อมูลว่าสถานศึกษามีปัญหาอะไรเกี่ยวกับบุคลากรเกี่ยวกับครูหรือเกี่ยวกับปัญหาด้านการเรียนการสอน รวมทั้งปัญหาจากนักเรียน โดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในแต่ละวิชา ผู้นิเทศก์ควรศึกษาวิเคราะห์ พิจารณาหาสาเหตุ ปัญหา เพื่อจะได้นำไปดำเนินการแก้ไขต่อไป

5.2 เมื่อผู้นิเทศก์ค้นพบปัญหาหลาย ๆ ปัญหาในเวลาเดียวกันโรงเรียนจะมีนโยบายในการดำเนินงานอย่างไร หลักการสำคัญประการหนึ่งที่ยกย่องปฏิบัติคือ การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา (Priorities) ปัญหาใดสำคัญที่สุดควรจัดเป็นอันดับแรกที่ต้องแก้ไข ปัญหารองก็จัดลำดับตามความจำเป็น การเลือกว่าปัญหาใดสำคัญอันดับใดนั้นอยู่ที่นโยบายของผู้บริหารโรงเรียนที่จะมอบหมายแก่ผู้นิเทศก์ ซึ่งผู้นิเทศก์ต้องตัดสินใจในประเด็นหลักคือการปรับปรุงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนของครู อันประกอบด้วย การออกแบบการสอน การเลือกเทคนิควิธีสอน การจัดทำแผนการสอน การจัดสื่อ การเขียนจุดประสงค์การเรียนรู้ การฝึกทักษะต่าง ๆ ซึ่งสำคัญและสัมพันธ์กับกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นต้น

5.3 การนิเทศแบบเชิญชวนนำไปประยุกต์ใช้กับกิจกรรมการนิเทศได้หลายวิธี ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับบุคคลที่จะนิเทศ โอกาส สถานที่หรือชั้นเรียน และปัญหาเฉพาะหน้าของครู ผู้นิเทศก์จึงควรกำหนดวิธีการนิเทศให้ชัดเจน เช่น ถ้าครูคนใดคนหนึ่งมีปัญหาเรื่องการสอนนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ ผู้บริหารเคยขอให้ครูปรับปรุงวิธีสอนแล้วหลายครั้ง แต่ผลก็ยังคงเหมือนเดิม ผู้บริหารจึงคิดว่าน่าจะให้ผู้นิเทศก์ได้เข้ามาช่วยเหลือโดยการใช้เทคนิควิธีการเข้าไปสังเกตการสอนครูคนนั้น ซึ่งการสังเกตการสอนจะต้องมีขั้นตอนการสร้าง

ความสัมพันธ์และการสื่อสาร บนพื้นฐานแนวคิดและความเชื่อของการนิเทศแบบเชิงชุมชน ซึ่งมีขั้นตอนที่ผู้นิเทศควรปฏิบัติตาม เพื่อให้ครูเกิดความไว้วางใจศรัทธา เชื่อถือและยินดีเพื่อเชื่อเชิญผู้นิเทศฯเข้าสังเกตการสอน เพื่อหาหนทางช่วยครูวางแผนการสอนให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มประสิทธิผลแก่นักเรียนต่อไป การกำหนดวิธีนิเทศอาจประยุกต์ใช้วิธีนิเทศแบบหนึ่งแบบใดก็ได้ เพียงแต่การดำเนินงานแต่ละขั้นตอนต้องนำแนวคิด วิธีการของการศึกษาแบบเชิงชุมชนเข้ามาเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กัน

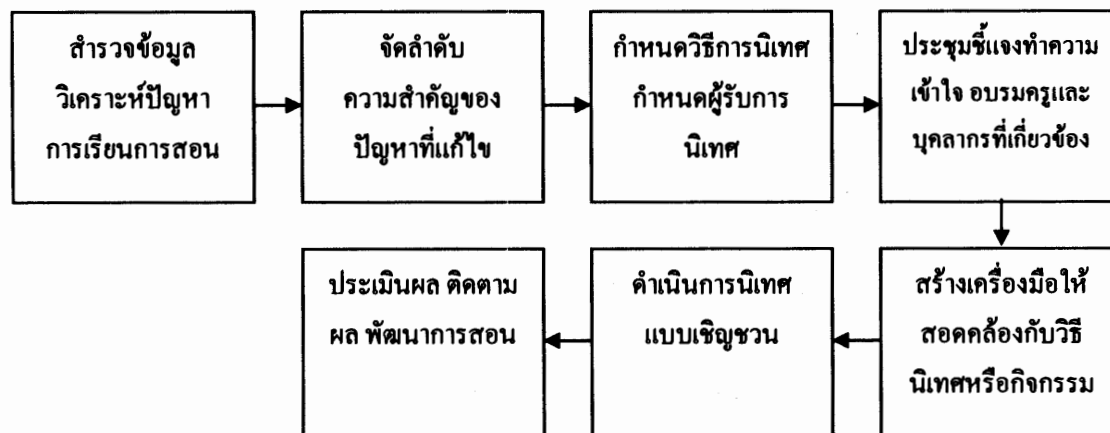
5.4 ส่วนต่อไปคือการประชุมชี้แจง ทำความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนจะดำเนินการใดใด เพื่อสร้างแนวร่วมในการทำงาน ป้องกันความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน ครูที่ได้รับการประสานงาน รับผิดชอบต่อความเคลื่อนไหว ทราบแนวทางที่ถือปฏิบัติจากโรงเรียน ย่อมมีความรู้สึกที่ดีและพร้อมที่จะให้ความร่วมมือกับงานต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างเต็มใจ

5.5 เครื่องมือนิเทศเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยทำให้งานนิเทศการสอนสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น ผู้นิเทศก็จึงควรกำหนดเครื่องมือนิเทศให้สอดคล้องกับวิธีนิเทศที่กำหนดไว้ในส่วนที่ 3

5.6 ส่วนที่เป็นหัวใจของการนิเทศการสอนแบบเชิงชุมชน คือส่วนที่ผู้นิเทศฯ ดำเนินการนิเทศตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ กระบวนการนิเทศแบบเชิงชุมชนจะประสบผลดีมากขึ้นน้อยแค่ไหนย่อมขึ้นอยู่กับ การลงมือปฏิบัติ การวางแผนที่ประสานสอดคล้องยอมทำให้งานนิเทศบรรลุผลดี

5.7 ส่วนสุดท้ายคือการติดตามประเมินผลจากกระบวนการนิเทศเพื่อพัฒนาการสอนอย่างต่อเนื่องต่อไป

### กระบวนการนิเทศแบบเชิงชุมชน



## คุณลักษณะของผู้นิเทศก์แบบเชิญชวน

คุณลักษณะของผู้นิเทศก์แบบเชิญชวนตามปรัชญาการศึกษาแบบ Invitation Education มีลักษณะดังนี้

1. **เป็นคนน่ารักเคารพนับถือและศรัทธา (Respect)** เป็นบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการสอน มีความรับผิดชอบ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความจริงใจ มีอารมณ์ขัน เห็นผู้อื่นโดยบุคคลที่จะก่อให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาจากบุคคลอื่นได้ ต้องเป็นคนที่มีความประพฤติดี เป็นนักประชาธิปไตย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น และเป็นผู้นำทางความคิด ที่สำคัญผู้นิเทศก์เองต้องศรัทธาการนิเทศแบบเชิญชวนด้วยการให้ความเคารพในศักดิ์ศรี ความคิดเห็นของบุคคลอื่น ให้เกียรติและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. **เป็นคนน่าไว้วางใจ (Trust)** เป็นบุคคลที่ฟังพาได้ รักษาคำพูด รักษาเวลา มีความรับผิดชอบ เต็มใจให้ความร่วมมือช่วยเหลือบุคคลอื่นและเป็นผู้ประสานงานและประสานประโยชน์ที่ดี ในทางกลับกันต้องเป็นคนที่ให้ความไว้วางใจบุคคลอื่นเชื่อว่าบุคคลทุกคนสามารถพัฒนาได้ เชื่อในความสามารถ (able) คุณค่า (valuable) และความรับผิดชอบ (responsibility) ของบุคคลอื่นอย่างจริงใจ

3. **เป็นคนมองโลกในแง่ดี (Optimism)** บุคคลที่มองโลกในแง่ดีย่อมได้เปรียบกว่าคนที่มองโลกในแง่ร้ายเสมอ เพราะจะได้รับมากกว่าเสีย คนเหล่านี้ส่วนมากมีวิธีสื่อสารที่ดี มองสิ่งรอบตัวในด้านบวก เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดผู้อื่นมาหาตนเสมือนแม่เหล็กที่มีแรงดึงดูดวัตถุอื่น ๆ ผู้นิเทศก์ที่มองโลกในแง่ดีก็ควรหากกลยุทธ์วิธีที่จะทำให้ผู้รับการนิเทศตลอดจนผู้ร่วมงานอื่นมองโลกในแง่ดีด้วย ทั้งนี้ผู้นิเทศก์มีความเชื่อเป็นพื้นฐานว่าครูทุกคนมีศักยภาพหลายด้านที่ยังไม่ได้นำออกมาใช้ เมื่อมีข้อบกพร่องก็สามารถแก้ไขด้วยตนเองได้ ชื่นชมยินดีในความก้าวหน้าของทุกคน

4. **เป็นคนมีความตั้งใจจริง (Intentionality)** คุณสมบัติของบุคคลที่มีความตั้งใจ ปฏิบัติภารกิจทั้งที่ได้รับมอบหมายจากผู้อื่นหรือทำด้วยตนเองส่วนมากมักจะทำงานได้สำเร็จ ความตั้งใจ ความมุ่งมั่นเป็นข้อธรรมข้อหนึ่งในอิทธิบาทสี่ ซึ่งจะทำให้การงานประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย ฉันทะ ความรัก ความพอใจต่องานในหน้าที่ วิริยะ มีความเพียรพยายาม จิตตะ คือ ความตั้งอกตั้งใจที่จะทำให้งานบรรลุจุดหมาย วิมังสา คือ การตรวจสอบใคร่ครวญพิถีพิถันงานแต่ละส่วนให้เรียบร้อยสมบูรณ์ไม่บกพร่อง

5. **เป็นคนที่มีความรัก ความห่วงใย ความอาทรและเอาใจใส่ต่อบุคคลอื่น** เป็นผู้นิเทศก์ที่เห็นความสำคัญ ยอมรับนับถือลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล สร้างความมั่นใจแก่บุคคลอื่นได้ว่ามีความสามารถ มีคุณค่า มีศักยภาพภายในหลายด้านที่ยังไม่ได้นำมาใช้ มีความ

คืออยู่ในตัวเอง มีความรับผิดชอบ หากได้รับการสนับสนุนจะนำออกมาใช้ได้อย่างดี จึงส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง ช่วยแก้ปัญหาและอุปสรรคด้วยความเมตตา กรุณา ยินดีในความสำเร็จต่าง ๆ ของบุคคลรอบข้าง

**6. เป็นผู้นำมิติด้านการนิเทศแบบเชิญชวน** โดยนำวิธีนี้มาใช้อย่างสำรวม ระมัดระวัง มิติด้านการนิเทศแบบเชิญชวน คือ พฤติกรรมของผู้นิเทศก์ที่แสดงออกมาอย่างมีจุดหมายและเจตนาในการนิเทศโดยมีสติรู้ตัวตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมที่สามารถสื่อสารความคิดของผู้นิเทศก์ไปสู่ผู้รับการนิเทศ ถือเป็นปัจจัยหลักและสำคัญที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารทางอากัปกริยาทางกาย วาจา หรือภาษาเขียน

มิติด้านการนิเทศ แบ่งเป็น 4 อันดับ คือ

- 6.1 เจตนาไม่เชิญชวน (Intentionally Disinviting)
- 6.2 ไม่เจตนาไม่เชิญชวน (Unintentionally Disinviting)
- 6.3 ไม่เจตนาเชิญชวน (Unintentionally Inviting)
- 6.4 เจตนาเชิญชวน (Intentionally Inviting)

#### **อันดับที่ 1 เจตนาไม่เชิญชวน (Intentionally Disinviting)**

พฤติกรรมการนิเทศของผู้นิเทศก์ที่แสดงเจตนาไม่เชิญชวนออกมาเป็นพฤติกรรม กิริยาอาการ ที่ผู้นิเทศก์รู้ตัวในขณะที่แสดงพฤติกรรมนั้น ๆ สามารถจะสื่อสารให้ผู้รับการนิเทศ รับทราบและเข้าใจได้ ถ้าสารที่ผู้นิเทศก์ส่งต้องการให้ครูหรือผู้รับการนิเทศรู้สึกไม่สบายใจ เสียใจ ผลที่เกิดขึ้นย่อมไม่เป็นผลดีต่อพฤติกรรมการนิเทศในอันดับนี้แต่อย่างใด ผู้นิเทศก์จึงควรสำรวจพฤติกรรมตนเอง ไม่ควรปล่อยให้พฤติกรรมแบบนี้เกิดขึ้น

#### **อันดับที่ 2 ไม่เจตนาไม่เชิญชวน (Unintentionally Disinviting)**

พฤติกรรมการนิเทศของผู้นิเทศก์ที่ไม่เจตนาไม่เชิญชวน หมายถึงพฤติกรรมของผู้นิเทศก์ที่ทำให้ผู้รับการนิเทศวิตก กังวล ท้อใจ ไม่สบายใจ หรือเป็นทุกข์ โดยที่ผู้นิเทศก์ไม่ได้ตั้งใจ ไม่รู้ตัวว่าตนเองได้แสดงอากัปกริยา ใช้จางอันใดออกไป โดยเฉพาะผู้นิเทศก์ที่ไม่สามารถระงับอารมณ์ ความรู้สึกที่เกิดขึ้นกับตนเองก่อนไปนิเทศ อันดับนี้จึงเตือนสติผู้นิเทศก์ให้สำรวม ระวังพฤติกรรมตนเองที่อาจแสดงออกไปโดยไม่เจตนาดังกล่าว ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อการนิเทศการสอนโดยรวม

#### **อันดับที่ 3 ไม่เจตนาเชิญชวน (Unintentionally Inviting)**

พฤติกรรมอันดับที่ 3 คล้ายกับพฤติกรรมอันดับที่ 2 เพราะเป็นพฤติกรรมที่ไม่เจตนาเหมือนกัน แม้ว่าการนิเทศที่ไม่เจตนาทำให้เกิดการเชิญชวน ดูเสมือนว่าเป็นผลดี แต่จาก

การกระทำที่ไม่ได้เกิดจากความตั้งใจ อาจเกิดขึ้นชั่วคราว ไม่ยั่งยืน ไร้จุดหมาย ขาดเจตนา ผลก็ไม่ยั่งยืนเช่นเดียวกัน

#### **อันดับที่ 4 เจตนาเชิญชวน (Intentionally Inviting)**

พฤติกรรมในอันดับที่ 4 เป็นพฤติกรรมการนิเทศของผู้นิเทศก์ที่มีพฤติกรรมเจตนาเชิญชวน การแสดงออกและการสื่อสารเป็นธรรมชาติที่เชิญชวน มีจิตวิทยา เข้าใจความรู้สึก ความต้องการของผู้รับการนิเทศ และเข้าใจจุดหมายเจตนาของการนิเทศแบบเชิญชวน มีมतिรู้ตัว มีปัญญา รู้คิด ที่จะทำให้การนิเทศการสอนแบบเชิญชวนดำเนินไปสู่จุดหมายที่สมบูรณ์อย่างแท้จริง

การนิเทศแบบเชิญชวนต้องการบุคคลที่มีลักษณะทั้ง 6 ประการ มาทำหน้าที่ผู้นิเทศก์ เพราะบุคคลที่มีคุณลักษณะดังกล่าว นอกจากจะตั้งใจให้บุคคลอื่นอยากปรับปรุงพัฒนางานของตนแล้ว ยังจะทำให้การประสานงานเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนทำได้ง่ายขึ้น

#### **บทบาทของผู้นิเทศก์**

ผู้นิเทศก์อาจอยู่ในฐานะที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. ฐานะผู้บริหาร
2. ฐานะเป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายจากสถานศึกษาให้เป็นผู้ประสานงานการนิเทศ
3. ฐานะครูผู้สอน

ในสถานศึกษาผู้บริหารอาจทำหน้าที่ผู้นิเทศก์ด้วย คือ

1. ผู้อำนวยการ
2. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หรือ
3. มอบหมายให้ผู้บริหาร หรือ ครูคนใดคนหนึ่งทำหน้าที่ผู้นิเทศก์

#### **วิธีนิเทศการสอนแบบเชิญชวน (Invitational Supervision of Instruction Model)**

วิธีนิเทศแบบเชิญชวนได้ประยุกต์รูปแบบการนิเทศแบบคลินิก (clinical supervision) ของโคแกน และโกลแฮมเมอร์ เป็น 5 ขั้นตอน เพื่อนำไปปฏิบัติตามวิธีของการศึกษาแบบเชิญชวน (Invitational Education) ซึ่งประยุกต์แนวคิด หลักการพื้นฐาน (basic principles) 5 ประการ ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน (elements) อันสามารถทำให้เป็นวิธีนิเทศที่เหมาะสมกับการทำงานร่วมกับครู แต่ละขั้นตอนของการนิเทศการสอนแบบเชิญชวนผ่านการพิจารณาได้ตรงอย่างละเอียดรอบคอบ โดยเฉพาะวิธีสื่อสารการนิเทศระหว่างผู้นิเทศก์กับครู ต้องปฏิบัติตาม

ทักษะการนิเทศแบบเชิญชวนซึ่งปฏิบัติงานอย่างมีจุดหมายและเจตนาเชิญชวน ที่จะทำให้ ศักยภาพของครูปรากฏเป็นจริงได้อย่างคงเส้นคงวา ผู้นิเทศก์ต้องเป็นบุคคลที่เชิญชวนตัวเอง และผู้อื่นทั้งโดยส่วนตัวและอาชีพ (นิรมล ศตวุฒิ และคณะ, 2548)

วิธีนิเทศแบบเชิญชวน มี 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้-



1. **ขั้นสร้างความสัมพันธ์อย่างเชิญชวนโดยการสร้างความไว้วางใจ (Trust)**  
 ความคุ้นเคยซึ่งกันและกัน เช่น ให้คำปรึกษา คำแนะนำ คอยช่วยเหลือ เพื่อก่อให้เกิดความรัก ความนับถือศรัทธาต่อกัน ในขั้นนี้ผู้นิเทศก์ยอมรับฟังข้อคิดเห็นของครู เชื่อว่าครูมีความสามารถ มีคุณค่า มีความรับผิดชอบ การแลกเปลี่ยนความคิดซึ่งกันและกันอย่างเสมอภาค ผู้นิเทศก์ให้ เกียรติครู ร่วมคิดร่วมทำ (collaborative) และตั้งใจร่วมมือกันทำงานด้านการสอนกับครู (cooperative) อย่างกัลยาณมิตร

ขั้นตอนนี้ผู้นิเทศก์ใช้ทักษะการสื่อสารทางบวกทั้งกิริยาท่าทางและคำพูด ซึ่งเป็น การเชิญชวนโดยเจตนา (intentionality) ในการพัฒนาวิชาชีพ

2. **ขั้นประชุมร่วมกับผู้รับการนิเทศก่อนสังเกตการณ์สอนเพื่อวางแผนการสอน** เขียน แผนการสอน และช่วยกันสำรวจหาวิธีการแก้ปัญหาการสอนร่วมกัน



3. ชั้นสังเกตการสอน โดยใช้เครื่องมือนิเทศ บันทึก การนิเทศ หรืออาจบันทึกเสียง และภาพไว้ประกอบการพิจารณาแทนผู้นิเทศก็เข้านั่งสังเกตการสอนได้

4. ชั้นวิเคราะห์การสอน สรุปข้อมูล หาวิธีที่จะเสนอข้อมูลป้อนกลับแก่ครูอย่างเชิญชวน

5. ชั้นประชุมร่วมกับผู้รับการนิเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล เสนอแนะวิธีที่น่าจะปรับเปลี่ยนให้ดียิ่งขึ้น ฟังครูประเมินตนเอง (Self Appraisal) วางแผนการพัฒนาการสอนอย่างต่อเนื่อง ผู้รับการนิเทศอาจเป็นเครือข่ายในการนิเทศการสอนบุคคลอื่นต่อไป

### **สรุปการดำเนินงานการนิเทศแบบเชิญชวนในสถานศึกษา**

สถานศึกษาควรวางแผนการนิเทศ เพื่อการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ทำให้บุคลากรในสถานศึกษารับทราบ โดยให้ความร่วมมือและเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการดำเนินงานทุกขั้นตอน สถานศึกษาควรดำเนินการดังต่อไปนี้

#### **1. กำหนดนโยบายการนิเทศ (Policy)**

- 1.1 กำหนดแนวทางการนิเทศ
- 1.2 รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการเรียนการสอน
- 1.3 วิเคราะห์ปัญหา สรุปผล
- 1.4 ระบุสภาพปัญหา
- 1.5 ระบุผู้รับนโยบายไปดำเนินการ

#### **2. เขียนโครงการการนิเทศแบบเชิญชวน (Program)**

- 2.1 กำหนดบุคคลรับผิดชอบ
- 2.2 ตั้งคณะกรรมการอำนวยการ กรรมการดำเนินงาน
- 2.3 กำหนดปฏิทินการนิเทศ
- 2.4 กำหนดวิธีการนิเทศที่สอดคล้องกับหลักการนิเทศแบบเชิญชวน และสภาพ

ปัญหาแต่ละสถานศึกษา

- 2.5 เตรียมเรื่องที่เกี่ยวข้องและจำเป็นในการนิเทศ

#### **3. ประมุขนิเทศครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในโรงเรียน (People)**

แจ้งจุดประสงค์ในการดำเนินงานการนิเทศ อภิปราย ชี้แจง ประชุม ให้ความรู้ เกี่ยวกับการนิเทศแบบเชิญชวนเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ขอความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่าย ทำความเข้าใจและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ

#### **4. เตรียมสถานที่ (Place)**

เตรียมปัจจัยเกื้อหนุนด้านสถานที่เพื่อเตรียมความพร้อมตามความเหมาะสมกับกิจกรรมแต่ละกิจกรรม เพื่อความสะดวกในการนิเทศ

#### 5. ดำเนินการตามกระบวนการนิเทศแบบเชิงชุมชน (Process)

กิจกรรมนิเทศแบบเชิงชุมชนขึ้นอยู่กับข้อมูลปัญหาที่ได้จากการสำรวจ ซึ่งสามารถดำเนินการเป็นกรณี ๆ ไป

#### 6. ประเมินผลติดตามผล

การประเมินและติดตามผลการนิเทศมีความจำเป็น ทั้งนี้เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่เป็นปัญหาให้ดีขึ้น และจะได้นำผลไปวางแผนการนิเทศต่อไป

#### 7. ปรับปรุงพัฒนา

ขั้นตอนสุดท้ายแต่มีความสำคัญเป็นอย่างมากก็คืองานได้รับการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาในทุกด้าน การนิเทศแบบเชิงชุมชนที่ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นก็คือการที่บุคลากรในสถานศึกษาทุกระดับพัฒนาตนเองในบทบาทและหน้าที่ของตน ผู้สอนมีความรับผิดชอบดูแลแก้ไขข้อบกพร่องงานในหน้าที่โดยไม่ต้องมีผู้นิเทศก์ สิ่งแวดล้อมรอบตัวในสถานศึกษา ทั้ง นโยบายของสถานศึกษา โครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เป็นไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านการเรียนการสอน บุคลากรให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานและกระบวนการ ขั้นตอนในการดำเนินการก็ได้รับการทำความเข้าใจอย่างเข้าใจชัดเจนจากผู้บริหารสถานที่สิ่งแวดล้อมน่าอยู่น่าใช้สอย สะดวกสบายเหมาะสม

นวัตกรรมด้านการศึกษานิเทศแบบเชิงชุมชน เป็นอีกทางเลือกที่แวดวงการศึกษสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตน เพื่อจุดประสงค์ในการพัฒนาการเรียนการสอน ยกกระดับครูมืออาชีพอีกแนวทางหนึ่ง จากปรัชญา แนวคิด ทฤษฎี หรือ หลักการของการนิเทศแบบเชิงชุมชน ล้วนแต่ช่วยพัฒนาคนให้เป็นคนดีมีคุณภาพ มีความสามารถเพื่อช่วยคน ช่วยคนและช่วยชาติ ด้านการศึกษาสืบต่อไป

### คำถาม/หัวข้ออภิปราย

1. การนิเทศแบบเชิงชุมชนคือการนิเทศแบบใด?
2. คุณสมบัติสำคัญของผู้นิเทศก์มีลักษณะอย่างไร?
3. วิธีการนิเทศแบบเชิงชุมชนนำไปใช้ได้อย่างไร?
4. ผู้นิเทศก์ที่มีมิติแบบเชิงชุมชนแตกต่างจากผู้นิเทศก์ทั่วไปหรือไม่ เพราะเหตุใด?