

**บทที่ 2**

**เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

เนื้อหาในส่วนนี้นำเสนอแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรอบเนื้อหาที่ศึกษาประกอบด้วย

## 2.1 การนิเทศการศึกษา

2.1.1 ความหมายของการนิเทศการศึกษา

2.1.2 ความจำเป็นของการนิเทศการศึกษา

2.1.3 ความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

2.1.4 หลักการนิเทศการศึกษา

2.1.5 กระบวนการนิเทศการศึกษา

2.1.6 เทคนิคการนิเทศการศึกษา

2.1.7 งานนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา

2.1.8 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายใน

## 2.2 งานวิชาการ

2.2.1 ความหมายของงานวิชาการ

2.2.2 ความสำคัญของงานวิชาการ

2.2.3 ขอบข่ายของงานวิชาการ

## 2.3 กระบวนการนิเทศงานวิชาการ

2.3.1 ขั้นการวางแผน

2.3.2 ขั้นการจัดการ

2.3.3 ขั้นการนำ

2.3.4 ขั้นการควบคุม

2.3.5 ขั้นการประเมินผล

## 2.4 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่เกิดจากกระบวนการนิเทศ

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 2.1 การนิเทศการศึกษา

### 2.1.1 ความหมายของการนิเทศการศึกษา

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ ดังนี้  
 แอการวาล์ (Aggarwal, 1967: 486 อ้างถึงใน เอกวิทย์ แก้วประดิษฐ์, 2548: 320-321) กล่าวว่า การนิเทศ (Supervision) คือ การพัฒนาหรืออองงาม การให้บริการทางเทคนิคจาก ผู้เชี่ยวชาญ การร่วมมือและประสานงานซึ่งมีความหมายโดยสรุปดังนี้

- S คือ การสนับสนุน (Support), การมีส่วนร่วม (Share), การบริการ (Service)
- U คือ ความสามัคคี (Unity), ความเข้าใจ (Understanding), การยกฐานะ (Upgrading)
- P คือ การวางแผน (Planning), การเลื่อนขั้น (Promotion), การแก้ปัญหา (Problem-solving)
- E คือ การศึกษาหาความรู้ (Education), การประเมินผล (Evaluation), การทดลอง (Experiment)
- R คือ การวิจัย (Research), การรายงาน (Report), การบันทึก (Record)
- V คือ การเยี่ยมชม (Visiting), การรู้คุณค่า (Value), การมีคุณธรรม (Virtue)
- I คือ การปรับปรุง (Improvement), การให้ข่าวสาร (Information), การอบรม (In-service Training)
- S คือ การปรับตนเอง (Self-adjustment), ความมั่นใจตนเอง (Self-confidence), การรับผิดชอบตนเอง (Self-responsibility)
- I คือ นวัตกรรม (Innovation), ความฉลาดรอบรู้ (Intelligence), ความสนใจ (Interest)
- O คือ การสังเกต (Observation), การจัดรูปงาน (Organization), การตั้งจุดประสงค์ (Objective)
- N คือ ความต้องการ (Needs), การประนีประนอม (Negotiation), ความจำเป็น (Necessity)

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2536: 3) กล่าวว่า การนิเทศ หมายถึง กระบวนการในการจัดกิจกรรมอันนำไปสู่จุดหมายปลายทางที่พึงประสงค์ และเป็นการแสดงถึงกิจกรรมการนิเทศที่

เป็นไปในทางการให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ ปรับปรุงการเรียนการสอนเพื่อให้ได้มาตรฐานที่ยอมรับกัน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546: 15-16) ได้กล่าวถึงกรณีพิเศษว่า เป็นกระบวนการบริหารการศึกษา เพื่อชี้แนะให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือกับครู และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครู และเพิ่มคุณภาพของนักเรียนให้เป็นที่น่าพอใจตามเป้าหมายของการศึกษา

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2547: 22) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาว่าเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ที่ไม่หยุดนิ่งในการให้คำแนะนำ และการชี้ช่องทางในลักษณะที่เป็นกันเองแก่ครูและนักเรียนเพื่อการปรับปรุงตัวของเขา (ครูและนักเรียน) ตลอดจนสภาพการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาที่พึงประสงค์

สันติ บุญภิรมย์ (2552: 204) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง กิจกรรมหนึ่งในหลาย ๆ กิจกรรมของการบริหารการศึกษา ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงเงื่อนไขการเรียนรู้และความเจริญงอกงามของผู้เรียน โดยมุ่งให้ผู้สอนได้ปรับปรุงวิธีการสอนและจัดกิจกรรมอื่นควบคู่ไปด้วย

อาลี มุห์หมัด จูบรอน ซอและห์ (Ali Mohammad Jubran Saleh, 2551:60-62) กล่าวถึงคำว่า การนิเทศตรวจตรา หรือ มุรอกอบะห์ (Muraqubah) ว่ามีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกส่วนลึกที่เกิดขึ้นในจิตสำนึกของบุคคลอันเนื่องมาจากมีความเชื่อว่า อัลลอฮ์ ﷻ ทรงเห็นและทรงเฝ้ามองเขาอยู่ตลอดเวลาในทุกที่ที่เขาอยู่ ดังนั้นการงานต่างๆ ที่บุคคลทำก็จะอยู่ภายใต้การเฝ้ามองดูของอัลลอฮ์ ﷻ และด้วยเหตุนี้เอง ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกที่จะทำในสิ่งที่ดีอยู่ในกรอบของหลักซารีอะฮ์ของพระองค์

หน้าที่ของผู้บริหารการศึกษามุสลิมเป็นหน้าที่ทางศาสนา ดังนั้นเราจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยใจศรัทธา อย่างไรก็ตาม การทำงานอย่างอุทิศตนนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จเว้นแต่เราจะรับรู้และตระหนักว่า อัลลอฮ์ ﷻ นั้นทรงมองดูการงานของเราอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารการศึกษามุสลิมที่มีประสิทธิภาพ คือผู้ที่ตระหนักอยู่เสมอว่า อัลลอฮ์ ﷻ นั้นทรงเฝ้ามองดูเขาอยู่ตลอดเวลา

ท่านศาสดามุฮัมมัด ﷺ ได้อธิบายความหมายของมุรอกอบะห์เมื่อมีผู้ถามท่านเกี่ยวกับความหมายของอิหซาน (Ihsan) ท่านศาสดาตอบว่า “อิหซานคือการภักดีต่ออัลลอฮ์ ﷻ เสมือนท่านมองเห็นพระองค์ และมาดเมื่อนั้นไม่ได้เห็นพระองค์ แต่พระองค์ทรงมองเห็นท่าน” (Muslim 1987, Kitap al-Iman, chap. 1:7 อ้างถึงใน Ali Mohammad Jubran Saleh, 2551:61) ดังนั้น

มุสลิมทุกคนจะต้องระลึกถึงพระองค์ในทุกการทำงานที่ทำและจะต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสมบูรณ์ที่สุด โดยจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า

(1 : ) **إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا**

ความว่า “แท้จริงอัลลอฮ์ทรงสอดส่องดูพวกเจ้าอยู่เสมอ” (อัน-นิซาอ :1)

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง กิจกรรมหนึ่งในหลาย ๆ กิจกรรมของกระบวนการบริหารการศึกษา โดยการให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ ปรับปรุง การเรียนการสอนและเพิ่มคุณภาพของนักเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาที่พึงประสงค์ โดยพึงระลึกอยู่เสมอว่า อัลลอฮ์ **ﷻ** ทรงเฝ้ามองดูการกระทำของเราอยู่ตลอดเวลา

### 2.1.2 ความจำเป็นของการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษามีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ด้วยเหตุผลดังที่ สุพิชญา วีระกุลและคณะ (อ้างถึงใน สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ, 2542: 337) รวบรวมไว้ เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาในระบบการศึกษา ซึ่งมีความจำเป็นดังนี้

1. สภาพสังคมเปลี่ยนไปทุกขณะ การนิเทศการศึกษาจะช่วยทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับสังคมให้เกิดขึ้นในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
2. ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาวิชาต่างๆ เพิ่มขึ้นตลอดเวลา การนิเทศการศึกษาจะช่วยทำให้ครูมีความรู้ทันสมัยอยู่เสมอ
3. การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้การเรียนการสอนพัฒนาขึ้น จำเป็นต้องได้รับการชี้แนะ หรือนิเทศจากผู้ชำนาญการโดยตรง
4. การศึกษาของประเทศไม่อาจจะรักษามาตรฐานไว้ได้ จึงต้องมีการควบคุมดูแลด้วยระบบการนิเทศการศึกษา

การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งในการสนับสนุนการเรียนการสอนภายในโรงเรียนให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ คุณภาพของการศึกษาจะประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์มากหรือน้อย ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับการนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน กรองทอง จิรเดชากุล (2550: 4) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงคุณภาพของการจัดการศึกษา ให้ได้มาตรฐานใกล้เคียงกัน
2. ปริมาณศึกษานิเทศก์ไม่เพียงพอกับความต้องการของครูและสถานศึกษา

3. บุคลากรภายในสถานศึกษา มีความรู้ความสามารถ มีความคุ้นเคยและใกล้ชิดกับปัญหามากที่สุด

4. บรรยากาศในการนิเทศมีความเป็นกันเอง และสามารถปฏิบัติงานนิเทศได้อย่างต่อเนื่อง

การจัดให้มีการเรียนการสอนและการประเมินผล เพื่อให้ทราบว่าผู้เรียนได้บรรลุไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ หากไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ การนิเทศการศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ดังนี้ (ชาญชัย อาจิณสมจาร, 2525. อ้างถึงใน สันติ บุญภิรมย์, 2552: 204-205)

1. มีความจำเป็นในการให้บริการทางวิชาการแก่ครูที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก และมีความสามารถที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการศึกษา เป็นกิจกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญที่สุดในการพัฒนาคน ซึ่งมีความยุ่งยากและซับซ้อนในการจัดการศึกษา จึงต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในด้านการสอนมาช่วยผู้สอนในการปฏิบัติงานด้านการสอนให้ดียิ่งขึ้น เป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ที่มีเป้าหมายร่วมกันคือ การพัฒนาให้มีคุณภาพตามความต้องการของสังคม

2. มีความจำเป็นต่อความเจริญงอกงามของผู้สอน เนื่องจากการนิเทศเป็นการช่วยเหลือผู้สอนให้ได้รับการฝึกฝนพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ในข้อนี้ต้องยอมรับกันว่าผู้สอนได้รับการฝึกฝนอบรม ศึกษาเล่าเรียนจนสำเร็จมาจากสถานศึกษาต่าง ๆ มาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เมื่อผู้สอนได้เข้าไปทำการสอนในสถานการณ์จริงและกาลเวลาก็ล่วงเลยไป วิชาการและแนวคิดใหม่ ๆ ทางการศึกษา โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอนก็เปลี่ยนแปลงไป หากผู้สอนได้รับการนิเทศก็จะสามารถพัฒนางานในด้านอาชีพของตนเองได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดความเจริญงอกงามในอาชีพครูได้

3. มีความจำเป็นต่อการช่วยเหลือผู้สอนในการลดภาระการเตรียมการสอนได้ เนื่องจากการนิเทศเป็นการบอกช่องทางในการสอนของครูให้ตรงประเด็นกับปัญหาของผู้เรียน ทำให้ช่วยลดเวลาและภาระงานสอนลงได้ เพราะการสอนมีหลายวิธีสามารถเลือกได้ตามภาวะนั้น ๆ

4. มีความจำเป็นต่อการทำให้ผู้สอนเป็นบุคคลที่ทันสมัยอยู่เสมอ เนื่องด้วยความเจริญในหน้าที่ทางวิชาการ ด้านการศึกษาและด้านอื่น ๆ เจริญรวดเร็วไปตลอดเวลา ซึ่งเกิดจากงานวิจัยและข้อค้นพบในการตั้งสมมติฐานต่าง ๆ พร้อมทั้งได้ข้อสรุป ข้อเสนอแนะจากการประชุมสัมมนาต่าง ๆ ทางการศึกษาและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้ผู้คอยช่วยเหลือครูให้มีความรู้ความเข้าใจในลักษณะเชิงวิชาการที่ก้าวหน้าไปด้วยกันในลักษณะของการให้บริการ

5. มีความจำเป็นต่อภาวะผู้นำทางวิชาชีพในระบอบประชาธิปไตย ดังนั้นประชาธิปไตยเป็นรูปแบบหนึ่งของการดำเนินวิธีการ โดยใช้สติปัญญา (Intelligence) ผู้นำในการนิเทศการศึกษาต้องใช้สติปัญญาในการนำผู้สอนไปในทางที่ดีสู่ความเจริญงอกงามในด้านวิชาชีพ เนื่องจากการศึกษาจะบรรลุความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยคณะผู้สอนเป็นจำนวนมาก และจะต้องรวมพลังสร้างสรรค์อีกด้วย การดำเนินการดังกล่าวจะบรรลุผลสำเร็จได้ก็โดยอาศัยการนิเทศการศึกษานั้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 224-225) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการนิเทศการศึกษาไว้ว่า

1. ศึกษานิเทศก์มีจำนวนจำกัด ไม่สามารถนิเทศได้อย่างทั่วถึงและเจาะลึกถึงการเรียนการสอนในห้องเรียน มีการขยายตัวในด้านจำนวนสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา
2. การศึกษาด้านอาชีวศึกษามีความหลากหลายในวิชาชีพ ความชำนาญ ความรู้เฉพาะสาขาทางทฤษฎีและปฏิบัติ การจัดศึกษานิเทศก์ให้ครบตามสาขาและเพียงพอ จึงเป็นสิ่งที่ทำได้จำกัด
3. การนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นการใช้ทรัพยากรในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งบุคลากรมีจำนวนมากและมีความชำนาญในสาขา เป็นการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาด้วย
4. การนิเทศภายในสถานศึกษาก็จะได้สร้างความใกล้ชิด ความคุ้นเคยกัน และการทำงานร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน
5. การประสานในสถานศึกษาจะสะดวก เพราะความคุ้นเคยกัน มีประชาสัมพันธ์งานได้ทั่วถึง

จากความจำเป็นข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า สภาพของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้ครูผู้สอนจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาวิชาชีพของตนเองอยู่เสมอ โดยอาศัยการนิเทศการศึกษานี้เป็นสำคัญ

### 2.1.3 ความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

หุมนศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2536: 12-13) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการบริหารและการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ พอสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อช่วยเหลือสนับสนุนให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการเรียนของนักเรียน



2. เพื่อช่วยเหลือครูผู้สอนให้เข้าใจหลักสูตรและโครงสร้างของหลักสูตรในแต่ละระดับชั้น และสามารถนำไปจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียน

3. เพื่อพัฒนาบุคลากร โดยการประชุม อบรมสัมมนา และปฏิบัติการเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะอยู่เสมอ

4. เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาการเรียนการสอน เห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการศึกษา

5. เพื่อช่วยแก้ไขปัญหากับการเรียนการสอน การปรับตัวของครูผู้สอนและนักเรียน เช่น การทำการศึกษารายกรณีนักเรียนที่มีปัญหา จัดการแนะแนวในโรงเรียน อบรมควบคุมความประพฤติ จัดบรรยากาศทางการเรียนการสอน เป็นต้น

6. เพื่อแบ่งเบาภาระความรับผิดชอบให้บุคลากรแต่ละฝ่ายรับผิดชอบร่วมกันและทำหน้าที่แทนกันได้ เช่น หัวหน้ากลุ่มสาระ ทำหน้าที่พิเศษแทนผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารงานวิชาการ

7. เพื่อแนะนำครู อาจารย์ใหม่ และการจัดการปฐมนิเทศครูอาจารย์ ในการเริ่มต้นเปิดภาคเรียนใหม่ เพื่อตกลงทำความเข้าใจทบทวนนโยบายการดำเนินงาน หาแนวทางเพื่อปรับปรุงพัฒนาทั้งงานหลักและงานสนับสนุน

8. เพื่อช่วยในการประชาสัมพันธ์ความเข้าใจระหว่างโรงเรียนกับชุมชนหรือผู้ปกครองเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวทางการศึกษาและการจัดกิจกรรมของโรงเรียน

9. เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน คือคุณภาพของนักเรียน โดยเน้นกระบวนการให้มาก นอกเหนือจากการกวดขันแต่เพียงผู้เรียนฝ่ายเดียว เป็นการเน้นทั้งระบบของการบริหารและการนิเทศภายในโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535: 8) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. เป็นการช่วยเหลือให้ครูสามารถปรับปรุงตนเองและกิจกรรมการเรียนการสอน

2. สามารถพัฒนาพฤติกรรม บุคลิกภาพการสอนของครูให้ดีขึ้น

3. สนับสนุนความรู้ความสามารถของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

4. กำกับ ดูแล ควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติงานของครูในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

5. ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ



ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 226) กล่าวว่าความมุ่งหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษา มีดังนี้

1. เพื่อพัฒนาและส่งเสริมการบริหารและงานวิชาการของสถานศึกษา
2. เพื่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. เพื่อสำรวจ วิเคราะห์ วิจัยและประเมินผลเพื่อปรับปรุงคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา
4. เพื่อพัฒนาหลักการ และสื่อการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน และเอกสารทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของสถานศึกษาและครูอาจารย์
5. เพื่อพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะครูอาจารย์ให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ อันจำเป็นที่จะนำไปใช้ในการเรียนการสอน การจัดการศึกษา ทั้งให้สามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้

จากความมุ่งหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษาเป็นการช่วยพัฒนาให้ครูเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มคุณภาพแก่ผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของการจัดการศึกษา

#### 2.1.4 หลักการนิเทศการศึกษา

ซุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2536: 13-14) ได้กล่าวถึง หลักการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนต้องถือว่า การนิเทศการศึกษาเป็นงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง สำหรับการดำเนินงานนิเทศผู้บริหารอาจจะดำเนินการเอง หรือมอบหมายให้ผู้อื่นดำเนินการแทนก็ได้
2. การนิเทศภายในโรงเรียนจะสำเร็จลงได้ก็จำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือทั้ง 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ หากขาดความร่วมมือจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง การนิเทศจะไม่มีโอกาสพบกับความสำเร็จได้เลย
3. จะต้องตระหนักถึงความเข้าใจว่า การนิเทศภายในโรงเรียนนั้นเป็นการทำงานร่วมกัน เพื่อช่วยพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น การนิเทศไม่ใช่เป็นการบังคับ ชู้เฉีญ หรือคอยจับผิดแต่ประการใด

4. บุคลากรภายในโรงเรียนต้องมีการยอมรับและให้เกียรติซึ่งกันและกันในสภาพความเป็นจริงแล้วไม่มีใครที่จะมีความเชี่ยวชาญทุก ๆ ด้าน ดังนั้น จึงน่าจะจะได้แลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความเชี่ยวชาญให้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้ทุกคนมีความรู้ความสามารถสูงขึ้น

5. การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนจะต้องเกิดขึ้นจากความจำเป็นในการแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

6. การสร้างเสริมกำลังใจของผู้บริหารจะมีผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงถือว่าการสร้างเสริมกำลังใจของผู้บริหารจะส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลของการนิเทศภายในโรงเรียนด้วย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546: 227) ได้กล่าวถึงหลักการการนิเทศภายในสถานศึกษาไว้ว่า หลักการการนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นแนวปฏิบัติที่ผู้นิเทศต้องนำไปปฏิบัติขณะทำการนิเทศเพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียน โดยเฉพาะทางด้านวิชาการให้บรรลุผลตามความมุ่งหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ดำเนินงานต้องมีหลักยึดในการทำงาน หลักการนิเทศภายในสถานศึกษา มีดังนี้

1. การนิเทศควรมีการบริหารงานเป็นระบบ และมีการวางแผนการดำเนินงานเป็นโครงการ

2. การนิเทศต้องถือหลักการมีส่วนร่วมในการทำงาน คือ ความเป็นประชาธิปไตย เคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นความร่วมมือร่วมใจกันในการดำเนินงาน และใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานนั้นไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

3. การนิเทศเป็นงานสร้างสรรค์ เป็นการแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล ให้แต่ละบุคคลได้แสดงออกและพัฒนาความสามารถเหล่านั้น ได้อย่างเต็มที่

4. การนิเทศเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดจากการเรียนการสอน โดยให้ครูอาจารย์ได้เรียนรู้ว่าปัญหาของตนเองเป็นอย่างไร จะมีวิธีแก้ปัญหานั้นได้อย่างไร

5. การนิเทศเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น สร้างความเข้าใจระหว่างกัน สร้างมนุษยสัมพันธ์ มีวิธีการทำงานที่ดี และความสามารถที่จะอยู่ร่วมกันได้

6. การนิเทศเป็นการสร้างความผูกพัน และความมั่นคงต่องานอาชีพ รวมทั้งความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

7. การนิเทศเป็นการพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพครู ให้มีความรู้สึภาคภูมิใจในอาชีพ เป็นอาชีพที่ต้องใช้วิชาความรู้และความสามารถ และสามารถที่จะพัฒนาได้

ชาอุชัย อาญูสมาจาร (2547: 56-66) ได้กล่าวถึงหลักการนิเทศการศึกษาที่ดี ดังนี้

### 1. การนิเทศการศึกษาจะต้องสัมพันธ์กับการบริหาร

การบริหาร นอกจากจะให้บริการในสิ่งต่าง ๆ แล้ว ยังจัดให้มีอาคารและเครื่องมือต่าง ๆ อีกด้วย เหล่านี้ คือส่วนหนึ่งของสภาพการเรียนการสอน เป็นที่เข้าใจกันอย่างแจ่มชัดว่า การนิเทศศึกษากับการบริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด การบริหารและการนิเทศการศึกษาที่ดีมีหน้าที่เหมือนกัน นั่นก็คือ การสร้างสรรค์สภาพที่เหมาะสมสำหรับกระบวนการศึกษาและคงไว้ซึ่งระดับความมีประสิทธิภาพของสิ่งดังกล่าวในกระบวนการทั้งสองนี้ (การบริหารและการนิเทศ) ถือว่าจะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้ การบริหารก่อให้เกิดสภาพการเรียนการสอนและการนิเทศการศึกษาในสถานการณดังกล่าวแล้วประเมิณผลดีผลเสีย จากนั้นก็หาวิธีการปรับปรุงสิ่งดังกล่าว

### 2. การนิเทศศึกษาคควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของปรัชญา

หมายความว่า นโยบาย แผน ค่านิยม และความหมายของการนิเทศศึกษาคควรถูกกำหนดโดยแนวทางของปรัชญาหรือวิถีชีวิตในสังคม ซึ่งเราจะให้การศึกษาแก่บุคคลในสังคมนั้น จุดมุ่งหมาย เป้าหมาย นโยบาย และแผนจะถูกตรวจสอบโดยวิธีการทางปรัชญาโดยให้สอดคล้องกับชีวิตในชุมชน ด้วยเหตุนี้ ข้อมูลทางปริมาณจะถูกตรวจสอบอย่างพิถีพิถะเพื่อแสดงถึงคุณภาพหรือความสำคัญและความเพียงพอจะต้องมีการตีค่าจุดมุ่งหมายและเป้าหมายโดยอาศัยความต้องการ อุดมการณ์ และความพึงพอใจของชุมชน สิ่งเหล่านี้ต้องสัมพันธ์กับกระบวนการวิวัฒนาการของโลกและความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ในขณะที่เราใช้วิธีการทางปรัชญา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้กระบวนการทางตรรกวิทยาและความคิดอย่างพิถีพิถะ

ดังนั้น คุณประโยชน์ของปรัชญาที่มีต่อการนิเทศการศึกษาจึงตั้งอยู่บนขอบข่ายของค่านิยมและวัฒนธรรมของสังคม ทรัพยากรและความพอใจของชุมชน ปัญหาและสภาพภูมิอากาศของชุมชนตลอดจนวิธีการทางการประเมิณผลที่ได้จากการศึกษา ซึ่งทั้งหมดจะเป็นข้อเสนอแนะในการจัดองค์การและการปฏิบัติงานของกระบวนการทางการศึกษา นอกจากนี้ ควรเน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตกับการศึกษา เนื้อหาวิชาและวิธีการ เพราะสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อทุกคนในสังคมและชุมชน

### 3. การนิเทศศึกษาคควรเป็นวิทยาศาสตร์

กิจกรรม แผน วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ควรตั้งอยู่บนเจตคติและวิธีการทางวิทยาศาสตร์ การนิเทศศึกษาคควรเน้นในเรื่องการทดลอง การสังเกต การวินิจฉัย และความเชื่อถือได้ การนิเทศศึกษาคควรใช้การค้นพบทางการวิจัย ข้อทดสอบมาตรฐานและการวิเคราะห์สถิติ ควรจะมีการตรวจสอบถึงความเที่ยงตรงของข้อมูล การนิเทศการศึกษาที่เป็นวิทยาศาสตร์จะ

แปลความหมายของจุดหมาย นโยบาย วิธีการบนพื้นฐานของความเป็นจริงและตามกระบวนการ สังคมประชาธิปไตยและการศึกษา การนิเทศการศึกษาจะเริ่มต้นด้วยการให้ได้มาซึ่งความสมบูรณ์ ความถูกต้องของความเป็นไปของโรงเรียน อุปกรณ์การสอน และเทคโนโลยีทางการสอน การนิเทศการศึกษาได้มาซึ่งความรู้ที่เกี่ยวกับสถานการณ์เฉพาะอย่าง แรงจูงใจและบุคลิกภาพของผู้เรียน ตลอดจนธรรมชาติของกระบวนการเรียนรู้ การนิเทศการศึกษาควรจะก้าวไปด้วยความมั่นใจ ในความคิดอย่างพินิจพิเคราะห์และการวิเคราะห์จุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงสถานการณ์ นักเรียน และครู

ถึงแม้ว่าในบางครั้งวิธีการทางวิทยาศาสตร์จะไม่สามารถนำมาใช้กับการนิเทศ การศึกษาที่ดีได้ก็ตาม แต่เราก็ต้องใช้ความคิดที่มีเหตุผลเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปที่สมบูรณ์และเป็น ทฤษฎีที่ใช้การได้

#### 4. การนิเทศการศึกษาควรเป็นประชาธิปไตย

การนิเทศการศึกษาควรเป็นเรื่องของความร่วมมือ ซึ่งทุกคนมีสิทธิที่จะทำ ประโยชน์ให้ได้ สิทธิในการร่วมมือในการเลือกอุปกรณ์และวิธีสอนเป็นสิทธิของครูทุกคน การนิเทศการศึกษาในสมัยใหม่เคารพในตัวของแต่ละบุคคลและบุคลิกภาพของนักเรียนตลอดจนครู และเจ้าหน้าที่ทางการศึกษาอื่น ๆ และยอมรับในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลของเขาทั้งหลาย

การนิเทศการศึกษาแบบประชาธิปไตยให้โอกาสอย่างเต็มที่ในการอภิปราย การแสดงทัศนะและความคิดเห็นอย่างเสรี การให้ทุกคนมีส่วนร่วมและทำประโยชน์ต่อการปรับปรุง สถานการณ์และกระบวนการทางการเรียนการสอน การนิเทศการศึกษาแบบประชาธิปไตยเชื่อว่า ทุกคนมีเหตุผลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีพลังและความสามารถในการช่วยให้เกิดความเจริญอก กงามและการปรับปรุง ดังนั้น การนิเทศการศึกษาแบบประชาธิปไตย จึงจูงใจให้เกิดความคิด สร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นในตนเอง และความรู้สึกลำบากต่อความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของแต่ละ บุคคล

#### 5. การนิเทศการศึกษาควรเป็นการสร้างสรรค์

การนิเทศการศึกษาควรส่งเสริมให้ทุกคนแสดงออกได้อย่างเสรี โดยการเข้ามามี ส่วนร่วมในการอภิปรายเพื่อการแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึงการให้คำแนะนำ สร้าง วิธีการใหม่เพื่อการประดิษฐ์และการผลิตสิ่งใหม่ ๆ สิ่งดังกล่าวทั้งหมดมีความจำเป็นสำหรับการ พัฒนาและความก้าวหน้า แนวทางของชีวิตตามระบอบประชาธิปไตยยอมให้อิสระในการแสดง ความคิดเห็น การเข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องความสนใจและเป้าหมาย ตลอดจนปฏิบัติการของหมู่คณะ ซึ่งจะนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์

การนิเทศการศึกษาจะมีลักษณะยืดหยุ่น จึงสามารถปรับการนิเทศการศึกษาให้สนองต่อความต้องการของสถานการณ์หนึ่งได้ การเข้าร่วมอย่างมีความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการที่ช้าแต่ในระยะยาว ภาวะผู้นำที่เต็มไปด้วยความคิดสร้างสรรค์จะประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ในแนวทางแห่งชีวิตตามระบอบประชาธิปไตย

#### 6. การนิเทศการศึกษาควรส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า

หมายความว่า การนิเทศการศึกษาจะต้องถึงไปที่การส่งเสริมความเจริญงอกงามของนักเรียนและครู และให้เขา (นักเรียนและครู) ได้ไปปรับปรุงสังคมอีกต่อหนึ่ง นอกจากนี้ยังควรส่งเสริมภาวะผู้นำที่จะก่อให้เกิดการต่อเนื่องเกี่ยวกับแผน นโยบายและกระบวนการทางการศึกษา ตลอดจนการปฏิบัติงานที่ราบรื่นอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การนิเทศการศึกษาควรพัฒนาวิธีการทางการเรียนการสอนโดยการก่อให้เกิดความเหมาะสมของบรรยากาศทางกายภาพ ทางสังคมและทางจิตวิทยา

#### 7. การนิเทศการศึกษาควรเป็นวิชาชีพ

การนิเทศการศึกษาถือเป็นการบริการอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับวิชาชีพอื่น ๆ ซึ่งจะต้องมีการประเมินผลตัวเองในด้านเป้าหมายและจุดมุ่งหมายอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังควรประเมินแผน วิธีการและบุคลากร เพื่อที่จะได้พัฒนามาตรฐานและความรู้พิเศษ ทักษะ ตลอดจนเทคนิคต่างๆ การประเมินผลการใช้เพื่อวัตถุประสงค์ในการพยากรณ์และการพัฒนาเท่านั้น

กล่าวโดยสรุป หลักการนิเทศภายในโรงเรียนจะต้องอาศัยการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและคณะครู เพื่อแก้ปัญหาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เปิดโอกาสให้คณะครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รู้จักเห็นใจซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างสรรค์ มีการวางแผนเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น ต้องช่วยให้ครูรู้จักพัฒนาตนเอง สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ ตลอดจนต้องสร้างและส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

### 2.1.5 กระบวนการนิเทศการศึกษา

สิ่งจำเป็นที่ต้องมีในการดำเนินงานนิเทศการศึกษาที่ให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยความราบรื่น คือ กระบวนการนิเทศ ซึ่งเป็นขั้นตอนการดำเนินงานนิเทศตามลำดับ เช่นเดียวกับกระบวนการบริหารการศึกษา เพียงแต่เนื้อหาสาระบางประการในแต่ละขั้นตอนแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรูปแบบที่ใช้ในการนิเทศและความคิดเห็นของผู้นิเทศ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535: 2-5) ได้นิยามความหมายไว้ว่า กระบวนการนิเทศการศึกษา หมายถึง การปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ และได้กำหนดกระบวนการนิเทศการศึกษาไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ โดยศึกษาจากข้อมูลต่างๆเพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจ วางแผน และกำหนดทางเลือก

ขั้นที่ 2 การวางแผนและกำหนดทางเลือก ดำเนินการวางแผนด้วยการพิจารณาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผลตามหลักการวิทยาศาสตร์ในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนกำหนดการเลือกทางปฏิบัติ รายละเอียดขั้นตอนการทำงานอย่างมีระบบที่สะดวกต่อการปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์มากที่สุด

ขั้นที่ 3 การสร้างสื่อ เครื่องมือและพัฒนาวิธีการ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้การนิเทศการศึกษาประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว โดยเฉพาะอย่างยิ่งศึกษานิเทศก์ก็ต้องมีทักษะในการสร้างสื่อ การใช้เครื่องมือ และรู้วิธีพัฒนาวิธีการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษา

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติการนิเทศสามารถกระทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ นิเทศเพื่อตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และนิเทศเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดวิธีการนิเทศออกเป็น 2 วิธี ดังนี้

1. นิเทศทางตรง หมายถึง การออกนิเทศด้วยตนเอง
  2. นิเทศทางอ้อม หมายถึง การนิเทศโดยใช้สื่อและเครื่องมือการนิเทศต่าง ๆ
- ตลอดจนบุคลากรอื่นปฏิบัติงานแทน

ขั้นตอนปฏิบัติการนิเทศที่ได้ผลดีมีดังนี้

1. ประชุมคณะทำงานและผู้เกี่ยวข้อง
2. กำหนดงานที่จะทำ
3. ทำความเข้าใจสื่อ
4. ตกลงระบบการเก็บข้อมูล
5. ปฏิบัติการนิเทศตามโครงการ
6. ประชุมปฏิบัติการตามขั้นตอน
7. ประชุมเพื่อสรุปการนิเทศ
8. นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์วิจัย
9. นำผลไปใช้



ขั้นที่ 5 การประเมินผลและรายงานผล จัดเป็นขั้นตอนตรวจสอบการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบผลงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งการ รวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ไขต่อไป ส่วนการ รายงานผลเป็นงานขั้นสุดท้ายที่ต้องปฏิบัติเพื่อแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบหรือเผยแพร่ต่อไป

การนิเทศจะประกอบด้วยบุคคล 2 กลุ่ม คือ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ เพื่อร่วมการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน โดยใช้เทคนิควิธีที่เหมาะสม ขั้นตอนในการบริหารงาน นิเทศจึงมีความสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปโดยเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544: 232-235)

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการนิเทศเป็น ขั้นตอนที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดก่อนที่ผู้นิเทศจะดำเนินการนิเทศ ผู้นิเทศต้องทราบสภาพปัญหา และความต้องการของผู้รับการนิเทศ

สภาพปัจจุบันเป็นสภาพที่เป็นจริงและกำลังเป็นอยู่ในปัจจุบัน ส่วนความต้องการ หมายถึงเป็นจุดสุดท้ายที่ต้องการจะไปถึง เป็นสภาพที่คาดหวังว่าจะเกิด อย่างไรก็ตามการกำหนด สภาพที่ต้องการและคาดหวังว่าจะเกิดนั้นมีอะไรจะกำหนดล่อย ๆ ตามใจใครก็ได้แต่ต้องกำหนดโดย คำนึงถึงองค์ประกอบมากมายที่ควรจะนำมาศึกษาและพิจารณาประกอบ คือ

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

จากการศึกษาและสำรวจโดยเฉพาะ เมื่อพิจารณาจากสภาพปัจจุบันกับสภาพที่ ต้องการแล้ว สถานศึกษาก็จะพบว่ามิงานมากมายที่ต้องการดำเนินการในเวลาเดียวกัน แต่ สถานศึกษาก็มีข้อจำกัดทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรอื่น จึงจำเป็นต้องจัดลำดับ ความสำคัญของปัญหาและความต้องการ โดยพิจารณาจากประเด็นต่อไปนี้

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

ปัญหาและความต้องการการนิเทศแล้ว ก็จะได้วางแผนการจัดโครงการการนิเทศต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศ การวางแผนตามลักษณะ งานนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง วิธีการที่อาศัยหลักการและเหตุผลและข้อมูลที่ได้จากการศึกษา



สภาพปัจจุบันและปัญหาความต้องการของสถานศึกษาว่า มีความต้องการนิเทศในด้านใดบ้าง แล้วนำมาจัดทำแผนและโครงการต่อไป ในการวางแผนยังกำหนดวิธีการว่าจะทำอย่างไร โดยกำหนดเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน

การจัดทำแผนงานและโครงการนั้นต้องจัดทำล่วงหน้าก่อนที่จะดำเนินการนิเทศ เช่น ถ้าต้องการนิเทศการสอน จากการศึกษาพบว่า ครูอาจารย์ยังขาดการนำสื่อการสอนใช้ ยังใช้วิธีสอนแบบบรรยายมากกว่าวิธีสอนแบบอื่น จึงควรจัดทำแผนงานและโครงการนิเทศในด้านการส่งเสริมการใช้สื่อการสอน โครงการสาธิตการสอนแบบต่าง ๆ เป็นต้น

การจัดทำแผนงานและโครงการ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำรายละเอียดของแผน ซึ่งเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ให้เฉพาะมากขึ้นและกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนขึ้น ดังนี้

1. แจกแจงกิจกรรมการนิเทศที่จะทำในโครงการนั้น
2. กำหนดแผนงานการนิเทศรวมถึงการกำหนดหน่วยปฏิบัติค่าใช้จ่าย เวลาและสถานที่ เป็นต้น

3. จัดทำงบประมาณโครงการ การขออนุมัติและการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินงาน การดำเนินการนิเทศเป็นการนำแผนงานหรือโครงการการปฏิบัติเพื่อให้ได้ตามความต้องการ หรือเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจะมีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. การให้ความรู้ในงานที่ปฏิบัติ เป็นการให้ความรู้ความเข้าใจถึงสิ่งที่จะต้องดำเนินการว่าจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถอย่างไรบ้าง จะมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร และจะอย่างไรจึงจะทำให้ได้ผลงานออกมามีคุณภาพ เป็นความจำเป็นสำหรับการเริ่มการนิเทศที่จัดขึ้นใหม่ เพื่อจะได้สร้างความเข้าใจกันและทำให้การนิเทศได้ผล

2. การปฏิบัติงาน ประกอบด้วยการปฏิบัติงานที่ได้รับความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย คือ

2.1 ผู้รับการนิเทศ เป็นขั้นที่ผู้รับการนิเทศลงมือปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถที่ได้รับ

2.2 ผู้ให้การนิเทศ เป็นขั้นที่ผู้ให้การนิเทศจะทำการนิเทศและดูแลให้ผู้รับการนิเทศได้ทำงานสำเร็จตามที่วางไว้

2.3 ผู้บริหาร เป็นผู้ที่สนับสนุนการนิเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาจะให้การสนับสนุนในเรื่องงบประมาณ ค่าใช้จ่าย วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องมือใช้ต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างได้ผล

3. การสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้รับการนิเทศควรได้รับการเสริมกำลังใจ โดยเฉพาะจากฝ่ายบริหาร เพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจและทำงานด้วยความพึงพอใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ ควรปฏิบัติไปพร้อม ๆ กับการทำงานจึงจะได้ผล

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการนิเทศ การประเมินผลเป็นขั้นสุดท้ายในการดำเนินการ ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการประเมินผล ได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหน้าที่ให้ทำการประเมินผล หลักการที่ใช้ในการประเมินผล มีดังนี้

1. การประเมินผลต้องอาศัยข้อมูลที่น่าเชื่อถือ โดยการตั้งจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน การใช้เครื่องมือและการรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมรวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เป็นที่ยอมรับของฝ่ายนิเทศครูอาจารย์และนักเรียนนักศึกษา

2. การประเมินผลเป็นขั้นตอนหนึ่งของการนิเทศที่จำเป็นต้องทำ เมื่อได้จัดทำโครงการนิเทศแล้ว

3. การประเมินผลต้องอาศัยข้อมูลจากหลายฝ่าย ทั้งจากผู้บริหาร ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ

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

5. การประเมินผลเป็นระบบมี 3 ส่วน คือ

5.1 การประเมินผลที่ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ การประเมินผลที่มุ่งตัวนักเรียน นักศึกษา เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการสอน รวมทั้งคุณสมบัติและความสามารถของครูผู้สอน

5.2 การประเมินผลที่กระบวนการ เป็นการประเมินขณะดำเนินการตามโครงการ เพื่อการปรับปรุงโครงการ

5.3 การประเมินผลผลิต เป็นการประเมินผลหลังจากดำเนินตามโครงการแล้ว พิจารณาผลที่ได้จากโครงการว่าบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

การประเมินผลมีเทคนิควิธีการดังนี้ คือ

1. การประเมินผลเชิงปริมาณ ซึ่งสามารถจะดำเนินการได้ในลักษณะประเมินผลเดี่ยวหรือประเมินผลเป็นกลุ่มได้ ผู้ดำเนินการประเมินจะรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือชนิดต่าง ๆ จากบุคคลที่เกี่ยวข้อง การประเมินผลนี้ต้องใช้เครื่องมือที่มีความเชื่อถือและมีความเที่ยงตรงในการวัดจึงอยู่ที่คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ เช่น แบบสอบถามชนิดต่าง ๆ รวมทั้งการวิเคราะห์และการแปลผลข้อมูลด้วย

2. การประเมินเชิงคุณภาพ เป็นการประเมินผลจากการสังเกต สัมภาษณ์ การประชุมสัมมนา ร่วมกัน อาจจะมีแบบสังเกตพฤติกรรม แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยก็ได้ การประเมินผลแบบนี้ ผู้ประเมินต้องมีความละเอียด ช่างสังเกต ขณะเดียวกันก็ต้องไม่มีอคติ มีใจเป็นกลาง

โดยทั่วไปการประเมินผลการนิเทศ จะใช้เทคนิควิธีทั้งเชิงประมาณและคุณภาพ ประกอบกันไป เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ ส่วนการนำผลประเมิน ไปใช้ในการพัฒนาการนิเทศภายในสถานศึกษา สามารถปฏิบัติได้ดังนี้

1. เมื่อประเมินผลแล้วพบว่าผลที่ได้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ก็สามารถนำวิธีการที่ใช้ไปนิเทศในกลุ่มอื่นต่อไป
2. เมื่อประเมินผลแล้วพบว่าผลการนิเทศยังมีข้อบกพร่องที่ควรแก้ไขก็สามารถปรับปรุงวิธีการใหม่ให้เหมาะสม
3. เมื่อผลการประเมินพบว่า วิธีการนิเทศที่ใช้มีปฏิกิริยาจากผู้รับการนิเทศและมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์มาก ก็ควรจะได้วางแผนการนิเทศใหม่
4. เมื่อผลการประเมินพบว่าเทคนิควิธีที่นำมาใช้ได้ผลดีมาก ฝ่ายประชาสัมพันธ์สามารถจะประชาสัมพันธ์ให้สถานศึกษาอื่นนำไปปฏิบัติได้

กรมวิชาการ (2539, 16-21) ได้กำหนดกระบวนการนิเทศไว้ 6 ขั้นตอนดังนี้

1. การหาความต้องการจำเป็น
- ในการพัฒนาครูจะต้องพัฒนาให้ตรงกับความต้องการของครู ขั้นตอนการพัฒนา งานหรือการเรียนการสอนควรเริ่มจากการหาความต้องการจำเป็นของครู โดยใช้วิธีการต่าง ๆ ดังนี้
1. สัมภาษณ์ครูผู้สอน
  2. สัมภาษณ์นักเรียน
  3. ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยข้อสอบมาตรฐาน
  4. สำรวจความต้องการ
  5. การเยี่ยมชมและดูการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน
  6. ฯลฯ

การใช้วิธีการต่าง ๆ เหล่านี้อาจจะใช้เพียงวิธีเดียวหรือหลาย ๆ วิธีรวมกันก็ได้ สิ่งที่น่าคำนึงถึงในตอนนี้เป็น การจัดทำข้อมูลให้เห็นเป็นรูปธรรมชัดเจนเพื่อ โรงเรียนหรือครูเกิดความตระหนักถึงความต้องการจำเป็นในอันที่จะต้องมีการปรับปรุงหรือพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อยกระดับคุณภาพของนักเรียน

การหาความต้องการจำเป็น โรงเรียนควรหาความต้องการจำเป็นตามสาระของนโยบาย ทิศทางการจัดการศึกษา และความคาดหวังของกรมหรือหน่วยงานที่ต้องการเห็นโรงเรียนปฏิบัติ เช่น กระทรวงศึกษาธิการมีแนวนโยบายให้ครูพัฒนาการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง แต่เมื่อได้นำเครื่องมืออย่างใดอย่างหนึ่งตรวจสอบแล้วพบว่าครูไม่ได้ดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายดังกล่าว จึงเป็นความต้องการจำเป็นที่จะต้องแก้ปัญหาด้วยกระบวนการนิเทศอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นการอบรมหรือการดูงานหรืออื่น ๆ เพื่อแก้ปัญหาจากความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้น

## 2. การวางแผนการนิเทศ

ผลจากการหาความต้องการจำเป็นปรากฏว่าโรงเรียนมีความต้องการจำเป็นมากกว่า 1 ประการที่จะต้องพัฒนา โรงเรียนจะต้องร่วมกันนำผลที่ได้มาจัดลำดับความสำคัญ ถ้ามีความต้องการจำเป็นที่มีลักษณะคล้ายคลึงและใกล้เคียงกันก็จัดเข้ากลุ่มกันไว้แล้วดำเนินการวางแผนนิเทศร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครูผู้สอน และศึกษานิเทศก์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้โรงเรียนพัฒนาความต้องการจำเป็นตรงกันทั้งโรงเรียน อาจารย์ร่วมกันวางแผนจัดทำเป็นโครงการนิเทศขึ้นเพื่อช่วยเหลือโรงเรียน

## 3. การเตรียมการนิเทศ

การเตรียมการนิเทศ หมายถึงการเตรียมความพร้อมของการไปนิเทศ เพื่อให้การนิเทศดำเนินไปอย่างราบรื่น เป็นไปตามแผนและบรรลุผลตามที่กำหนดไว้ควรเตรียมการดังนี้

1. งานด้านธุรการ ได้แก่ การขออนุมัติโครงการขออนุมัติงบประมาณ การประสานงานเชิงวิทยากร เช่น ศึกษานิเทศก์เฉพาะวิชา/งาน (ศน.จ.) ครูผู้ร่วมนิเทศ (Co-supervisor) หรือบุคลากรจากหน่วยงานอื่น เป็นต้น ในกรณีที่ต้องจัดทำเป็นโครงการนิเทศ ให้ดำเนินการเพื่อขออนุมัติโครงการด้วย

2. งานวิชาการ ได้แก่ การกำหนดหลักสูตรหรือเนื้อหาสาระในการนิเทศ โดยนำผลที่ได้จากการสำรวจหาความต้องการจำเป็น การจัดเตรียมเอกสารที่ใช้ในการนิเทศ สื่อต่าง ๆ เช่น สไลด์ วิดิทัศน์ กำหนดรายละเอียดของวิธีการนิเทศและวิธีติดตามผลและการรายงาน

3. งานบริการ ได้แก่ การประสานงานเพื่อให้การนิเทศประสบความสำเร็จราบรื่น โดยจะต้องคำนึงถึงการจัดการในเรื่องต่าง ๆ ถ้าเป็นงานโครงการก็ต้องประสานงานการจัดการในด้านสถานที่ พิธีการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

ขั้นตอนการเตรียมการนิเทศนี้ หากเป็นโครงการร่วมกันระหว่างศึกษานิเทศก์กับโรงเรียน ควรหารือและทำงานร่วมกับคณะผู้บริหาร โรงเรียนด้วย

#### 4. การปฏิบัติงานนิเทศ

การนิเทศทำได้หลายวิธีทั้งวิธีนิเทศรายบุคคล นิเทศภายนอกประสานการนิเทศภายใน นิเทศเป็นกลุ่ม ตั้งแต่ให้คำปรึกษา สาธิต อภิปราย ประชุมกลุ่มย่อย ประชุมปฏิบัติการ ประชุมอบรมสัมมนา การฝึกงาน ศึกษานักศึกษา จัดนิทรรศการ การสังเกตการณ์สอน แต่ละวิธีมีข้อดี ข้อจำกัดของตนเองและมีความเหมาะสมที่จะใช้ต่างสถานการณ์กัน ในขั้นตอนการวางแผนการนิเทศได้มีการเลือกสรรและกำหนดวิธีการนิเทศไว้เป็นขั้นตอนแล้ว จึงปฏิบัติงานนิเทศไปตามแผนที่วางไว้ โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และให้สอดคล้องกับเวลาที่กำหนด

ในการปฏิบัติงานนิเทศนี้ อาจให้ครูผู้มีความรู้ความสามารถและเป็นที่ยอมรับของโรงเรียนมาร่วมคณะนิเทศด้วยก็ได้ ทั้งนี้ต้องกำหนดไว้ตั้งแต่ขั้นวางแผนการเตรียมนิเทศ เพื่อให้ครูผู้มาร่วมคณะนิเทศได้ร่วมศึกษาและทำความเข้าใจกับวัตถุประสงค์และกระบวนการทั้งหมด รวมทั้งมีเวลาเตรียมตัวเพื่อปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

กลวิธีการนิเทศต่าง ๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้โรงเรียนพัฒนาตนเองโดยระบบการนิเทศภายในมีหลายวิธี เช่น หน่วยงานนิเทศกรรมสามัญศึกษาได้เสนอแนะวิธีการไว้ดังนี้

- การเข้าร่วมและช่วยให้หมวดวิชาและงานต่าง ๆ ทำโครงการที่เกี่ยวกับการแก้ปัญหาและพัฒนาโดยใช้นวัตกรรม
- การส่งเสริมให้มีการวางแผนเป็นคณะ (Team Planning) และการจัดให้มีกลุ่มสร้างคุณภาพงาน (Q.C.C.)
- การนิเทศทางไกล และการนำไปศึกษาค้นคว้าจากแหล่งทรัพยากรทางวิชาการนอกโรงเรียนรวมทั้งที่สำนักงานของหน่วยงานนิเทศ
- การเสริมสร้างครูแม่แบบและให้ครูแม่แบบได้ช่วยเหลือเพื่อนครูอื่น ๆ
- การใช้วิธีการ “ตรวจ-รักษา” คือหาเครื่องมือที่ดีให้ครูใช้วัดเพื่อค้นหาเฉพาะจุด และร่วมมือกันแก้ปัญหา
- การประสานเพื่อนำทรัพยากรทางวิชาการภายนอกเข้าไปช่วยโรงเรียน เช่น ศึกษานิเทศก์เฉพาะงาน เฉพาะวิชา วิทยากรจากกลุ่มโรงเรียน จากสถาบันอุดมศึกษา และแหล่งอื่น ๆ
- ยกย่องและเผยแพร่ผลงานที่ดีเด่นของครูเข้าไปช่วยโรงเรียน ทั้งโดยการจัดประกวดให้รางวัลการเสนอผลงานให้ผู้บริการและกรม รวมทั้งหน่วยงานอื่นทราบ การนำไปเขียนเป็นบทความเผยแพร่ หรือเผยแพร่ทางสื่อมวลชนต่าง ๆ และการให้ผู้มีผลงานดีเด่นไปแสดงผลงาน

ในโครงการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนหนึ่งโครงการอาจใช้เพียงหนึ่งกลวิธีหรือหลาย ๆ กลวิธีได้ โดยพิจารณาให้เหมาะกับจุดประสงค์และสภาพแวดล้อม

#### 5. การประเมินและปรับปรุงการนิเทศ

เมื่อได้มีการปฏิบัติการนิเทศแล้วจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้ามีการกำหนดกิจกรรมปฏิบัติการนิเทศไว้เป็นขั้นตอน ก็อาจจะประเมินผลเมื่อจบแต่ละขั้นตอนเพื่อทราบผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ถ้ายังไม่ดีก็จะได้นำมาพิจารณาหาเหตุผลและนำไปปรับปรุงแก้ไขใหม่อีก การปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ให้มีผลการเรียนการสอนดีขึ้น คือ การพัฒนาการเรียนการสอนนั่นเอง เมื่อผลการเรียนการสอนในขั้นตอนแรกดีแล้วก็ปฏิบัติและประเมินขั้นตอนต่อไปจนถึงขั้นตอนสุดท้ายจึงประเมินผลรวมอีกครั้งเมื่อเป็นที่พอใจก็นำมาขยายผลต่อไป เมื่อนำมาขยายผลก็ต้องนิเทศติดตามผลต่อไปอีก

การประเมินผลทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกตพฤติกรรมของครูและนักเรียน การสัมภาษณ์ การร่วมอภิปราย การใช้แผนการสอน ตลอดจนพิจารณาจากผลงานและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลจากการนิเทศที่เกิดขึ้นในโรงเรียน คือ

1. โรงเรียนจัดกิจกรรมวิชาการได้ดียิ่งขึ้น
2. ครูเปลี่ยนพฤติกรรม (มีกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสม)
3. ผลการเรียนของนักเรียนดีขึ้น
4. นักเรียนที่เรียนจบแล้วไปเรียนต่อหรือประกอบอาชีพได้ตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข มีอาชีพที่พอใจ

#### 6. การรายงานการนิเทศ

เมื่อเสร็จสิ้นการนิเทศแต่ละครั้งแล้ว ครูที่รับผิดชอบงานนิเทศของโรงเรียนจำเป็นต้องทำรายงานการนิเทศเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับของสายงาน วิธีนำเสนอรายงานนั้นอาจทำได้หลายวิธี เช่น

1. วิธีใช้บันทึกรายงาน
2. ใช้แบบรายงานที่โรงเรียนกำหนดขึ้น
3. แบบรายงานนั้นอย่างน้อยต้องมีหัวข้อในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้
  - ผู้นิเทศ (ใครคือผู้นิเทศ)
  - ผู้รับการนิเทศ
  - วัน เดือน ปี ที่นิเทศ
  - กิจกรรมที่นิเทศ



- เนื้อหาสาระของการนิเทศ
- การประเมินผลของผู้รับการนิเทศ

สรุปได้ว่ากระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นแนวทางที่บ่งชี้ถึงขั้นตอนการดำเนินงานสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วย 4 ส่วนใหญ่ ดังนี้คือ การศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน

### 2.1.6 เทคนิคการนิเทศการศึกษา

การนิเทศภายในสถานศึกษาสามารถทำได้หลายรูปแบบ รวมทั้งสามารถผสมผสานแต่ละรูปแบบเข้าด้วยกัน แต่จะใช้รูปแบบใดเมื่อใดนั้นควรคำนึงความเหมาะสมกับสภาพปัญหาของสถานศึกษาเป็นสำคัญ วิธีการที่สถานศึกษานำมาใช้มี ดังนี้ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544: 229-230)

1. การเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้ ซึ่งสามารถจัดเป็นการบรรยายที่เน้นการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจของวิทยากรไปสู่ครูอาจารย์ การให้ความรู้ของวิทยากรสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่

1.1 การบรรยายโดยวิทยากรคนเดียวมาบรรยาย โดยมีครูอาจารย์เป็นผู้รับฟัง การเชิญวิทยากรที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิได้รับการยอมรับและให้ความสนใจจากครูอาจารย์มาก ซึ่งอาจจะจัดเป็นกลุ่มใหญ่หรือเล็กก็ได้ เป็นกิจกรรมที่สามารถจัดได้โดยสะดวกและเปลืองค่าใช้จ่ายน้อย

1.2 การบรรยายโดยวิทยากรหลายคน วิทยากรจะมาเป็นทีม แต่ละคนจะมีความเชี่ยวชาญในเรื่องของตน การบรรยายโดยวิทยากรหลายคนช่วยให้การบรรยายน่าสนใจ และสามารถช่วยกันพูดช่วยกันเสริม ลักษณะนี้คล้ายกับการจัดสัมมนา หรือจัดแบบซิมโปเซียม (Symposium) มีการอภิปรายประกอบ

1.3 การบรรยายโดยใช้วัสดุอุปกรณ์ เป็นการบรรยายโดยใช้สื่อการสอนช่วย เช่น แผ่นใส สไลด์ แผนภูมิ ประกอบการบรรยาย สื่อการสอนเป็นสิ่งเร้าที่น่าสนใจ และทำให้ผู้รับการนิเทศมีความเข้าใจในเรื่องที่บรรยายได้มากขึ้น

2. การเชิญสถานประกอบการ โรงงานอุตสาหกรรมและบริษัทห้างร้านมาสาธิต อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ในการเรียนการสอนในปัจจุบัน โดยเฉพาะด้านวิชาชีพ การอาชีวศึกษา ต้องการเครื่องมือและอุปกรณ์ในการฝึกมาก การสาธิตจึงเป็นเทคนิควิธีที่ให้ความรู้ ที่มุ่งให้ผู้นิเทศ



ได้เห็นการดำเนินการกระบวนการทำงานของอุปกรณ์เครื่องมือที่คล้ายกับสถานการณ์จริง แต่ควรจะเป็นกลุ่มขนาดเล็ก และใช้วิธีการอื่นควบคู่กันไป

3. การไปศึกษาดูงานตามหน่วยงาน เช่น สถานศึกษา สถานประกอบการ และ โรงงานอุตสาหกรรม การออกภาคสนาม (Field Trip) นี้ เป็นเทคนิควิธีที่ต้องเดินทางออกจากสถานศึกษาไปยังแหล่งอื่น เพื่อศึกษาดูงานในด้านที่สัมพันธ์กับงานของครูอาจารย์ เช่น การเยี่ยมชมสถานศึกษาอื่น การเยี่ยมชมสถานประกอบการและ โรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งหน่วยงานอื่นจะพาชมสถานที่ สาธิตอุปกรณ์เครื่องมือ ชี้นำ บรรยาย หรือจัดฉายแผ่นใส สไลด์ประกอบการบรรยาย แล้วแต่หน่วยงานนั้นจะนำมาเสนอให้ชม การไปศึกษานิเทศก์ดูงานเป็นที่นิยมของครูอาจารย์ เพราะเป็นประสบการณ์ตรงและได้พักผ่อนจากการเดินทาง

4. สถานศึกษาจัดแหล่งและบริการวิชาการ เช่น จัดห้องสมุดอาชีพ นิทรรศการ ตลาดแรงงาน เป็นต้น เป็นเทคนิควิธีที่เป็นการส่งเสริมทางด้านวิชาการให้กับครูอาจารย์

5. การสนทนาทางวิชาการ เป็นการจัดประชุมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการจัดกิจกรรมที่มีหัวข้อ อาจจะจัดเป็นครั้งคราวตามแต่ความสะดวกของสถานศึกษา การสนทนาทางวิชาการนี้สามารถเชิญวิทยากร ทั้งจากภายนอกหรือวิทยากรภายในสถานศึกษา

6. การสาธิตการสอน เป็นการแสดงที่อาจจะจำลองสถานการณ์จริง หรือที่เรียกว่า บทบาทสมมุติ (Role Playing) โดยการกำหนดสถานการณ์ขึ้น แล้วให้ผู้จัดทำกิจกรรม ตอบสนองหรือลองปฏิบัติไปตามที่ควรจะเป็นในการนำมาใช้ในการนิเทศ จะเป็นการนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นกับครูมาเป็นตัวกำหนด ให้ผู้ทำกิจกรรมสมมุติตัวเองว่า ถ้าอยู่ในสถานการณ์นั้นเขาจะทำอย่างไร ซึ่งจะเป็นลักษณะสาธิตการสอนในแต่ละเรื่อง เช่น วิธีนำเข้าสู่บทเรียน การตั้งคำถาม การสร้างกำลังใจให้ผู้เรียน เป็นต้น

7. การประชุม การประชุมสัมมนาที่ใช้ในการนิเทศมีหลายลักษณะ เช่น การประชุมชี้แจงจากฝ่ายบริหารสถานศึกษา การประชุมกลุ่มย่อยในงานการประชุมเฉพาะกิจ การประชุมระดมสมอง ตลอดจนการประชุมสัมมนา

8. การสังเกตการสอนในชั้นเรียน เป็นเทคนิคที่ทำการสังเกตการสอนในสถานการณ์จริงของครูอาจารย์ เพื่อวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานของครูอาจารย์เหล่านั้น การสังเกตภายในห้องเรียนจะช่วยให้ทราบจุดดีหรือจุดอ่อนของการสอน เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการนิเทศได้ การสังเกตการณ์สอนต้องได้รับความยินยอมและพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาการสอน

สาย ภาณุรัตน์ (อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2546: 47-49) ได้กล่าวไว้ว่า ในการสอนผู้เรียนให้เกิดความเจริญงอกงามตามหลักสูตรได้กำหนดไว้ ซึ่งมีเทคนิคการนิเทศการศึกษา ดังต่อไปนี้

### 1. เทคนิคเสนอแนะ

การเสนอแนะเป็นเทคนิคการนิเทศที่อาจใช้เมื่อผู้นิเทศพบข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องของผู้สอนระหว่างการสอนเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

1.1 ใช้แทนการออกคำสั่งบังคับ โดยปกติแล้วผู้สอนมิชอบการออกคำสั่ง บังคับว่าต้องกระทำเช่นนั้นเช่นนี้ เนื่องจากโดยทั่วไปมีนิสัยรักความเป็นประชาธิปไตย ดังนั้นการ ให้คำแนะนำจึงเป็นวิธีการที่เหมาะสม

1.2 ใช้เนาะบอกกล่าวให้ทราบความจำเป็น เมื่อสถานการณ์ด้านการเรียนการสอนมีความต่ำกว่าปกติ ฝ่ายรักษามาตรฐานจำเป็นต้องแก้ไขอย่างรวดเร็ว หรือกล่าวได้ว่าเป็น วิธีการเชิงเหตุและผล

### 2. เทคนิคสาธิต

การนิเทศการศึกษาในลักษณะของการทำให้ดู แสดงให้ดูเป็นตัวอย่าง ได้แก่

2.1 ลงมือทำเองเป็นตัวอย่าง ซึ่งเป็นการสาธิตโดยผู้นิเทศเอง

2.2 ส่งปัญหาให้แก้ร่วมกัน เป็นการมอบปัญหาให้คณะผู้สอนได้ร่วมกัน แก้ไข แต่ต้องอยู่ภายใต้การสังเกตการณ์ของผู้นิเทศ

### 3. เทคนิคกยวิภัย

การนิเทศการศึกษาอีกรูปแบบหนึ่งโดยใช้วิธีการระดมสมองให้เจ้าของปัญหาได้ คิดกันก่อน เมื่อได้มาเท่าไรแล้ว ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้เติมเต็มในภายหลัง เทคนิคนี้มีวิธีการย่อย ดังนี้

3.1 ปลอ่ยให้แสดงออกมาทั้งหมด แล้วจึงเติมที่ขาดให้

3.2 ส่งปัญหาทำให้ได้กัน เป็นการแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับปัญหาใน ส่วนของสาเหตุ แนวทางแก้ไข เป็นต้น

### 4. เทคนิคชวนพาที

การนิเทศการศึกษาอีกรูปแบบหนึ่งโดยผู้นิเทศชวนคุย ชวนสนทนากับผู้สอน ซึ่งมี แนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

4.1 สนทนาหลักการและวิธีการ ศึกษาพิเศษเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในการ นิเทศกับครู ซึ่งถือได้ว่าเป็นบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและทรงไว้ซึ่งหลักการและแนวทางวิชาการ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้สอนได้เป็นบุคลากรที่ตื่นตัวทางวิชาการอยู่เสมอ

4.2 ให้สิ่งที่ขาดอยู่ หมายความว่า จะทำการพูดคุยอย่างเดียวกคงจะไม่ประสบความสำเร็จลงได้ ควรนำผลการสนทนาหลักการและวิชาการนำมาพิจารณา เมื่อทราบว่าผู้สอนขาดเหลืออะไรอยู่บ้าง ศึกษานิตเทศก์ก็สามารถให้การสนับสนุนได้ทันที เพื่อก่อให้เกิดเป็นรูปธรรมในการช่วยเหลือและรวดเร็วด้วย

4.3 ชวนให้พูด ชวนให้คิด ชวนให้ทำ ศึกษานิตเทศก์ก็ถือได้ว่าเป็นผู้มีประสบการณ์ เมื่อพบปะผู้สอนก็สามารถชี้ประเด็นได้โดยเป็นผู้ริเริ่มก่อน แล้วให้ผู้สอนได้พูดระบายความในใจ ซึ่งช่องทางให้ลองคิดทบทวนใหม่ พร้อมทั้งให้ทดสอบลงไปด้วย เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์

## 5. เทคนิคแพร่พิมพ์

ข้อจำกัดของศึกษานิตเทศก์ มีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณของผู้สอนและสถานศึกษาที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก ประกอบกับข้อจำกัดในด้านอื่น ๆ การนิเทศการศึกษาจึงมีวิธีที่หลากหลาย ซึ่งเทคนิคการเผยแพร่ก็เป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถนิเทศได้มากที่สุด และยังประหยัดทรัพยากรอื่นได้มากอีกด้วย ซึ่งเทคนิคการเผยแพร่ ประกอบด้วย

5.1 เสนอสิ่งที่ควรสนใจ ศึกษานิตเทศก์ก็ต้องเป็นนักเสนอด้วย โดยเขียนวารสาร จุลสารหรือสิ่งพิมพ์ เพื่อนำเสนอความก้าวหน้าทางวิชาการ

5.2 แนะนำวิธีแก้ปัญหาแล้วเผยแพร่วิชาการ เมื่อดำเนินการเกี่ยวกับการนิเทศชนิดต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว พบว่าปัญหาเร่งด่วนคืออะไร ศึกษานิตเทศก์อาจเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อเป็นแนวทางในการไปดำเนินการ สำหรับเทคนิคการนิเทศแบบเผยแพร่ ศึกษานิตเทศก์ควรเปิดโอกาสให้ผู้สนใจพบปะพูดคุยในรายละเอียดต่อไป

## 6. เทคนิคปลุกมหานิยม

การสร้างค่านิยมให้แก่ตนเองในโอกาสต่างๆ ตามความเหมาะสมที่มีต่อผู้สอน มุ่งให้เกิดความชอบพอกัน รักใคร่นับถือกัน จึงทำให้ส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน เทคนิคดังกล่าวเรียกว่า เทคนิคปลุกมหานิยม ประกอบด้วย

6.1 ช่วยทุกข์ยากเป็นการส่วนตัว ศึกษานิตเทศก์กับผู้สอน คือบุคคลที่ต้องทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด แต่ลักษณะของงานเป็นแบบทางการ เป็นงานราชการ ดังนั้น ศึกษานิตเทศก์เองต้องพยายามรับฟังข้อครหาของผู้สอนว่ามีความสุขและความทุกข์อย่างไร โดยเฉพาะความทุกข์ยากเดือดร้อน ศึกษานิตเทศก์ควรเข้าไปช่วยเหลือเป็นการส่วนตัวโดยเร็ว จะเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันมากขึ้น

6.2 มีจิตมุ่งอยู่ที่เด็กนักเรียน การจัดการศึกษาเป็นกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มเป้าหมายที่สำคัญที่สุดคือ เด็กนักเรียน ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีจำนวนมากที่สุดในระบบการศึกษาของประเทศ

### 7. เทคนิคป้อนขนมมมเนย

การจูงใจให้มีความรัก ความเพลิดเพลินในการปฏิบัติงาน เป็นเทคนิคจากง่ายไปหายากซึ่งเทคนิคดังกล่าวประกอบด้วยเทคนิคย่อย ดังนี้

7.1 ป้อนปัญหาง่าย ๆ ที่ไม่เกินความสามารถที่จะขอได้ก่อน แล้วค่อยขยับยากขึ้นเป็นลำดับ

7.2 ช่วยหาทางแก้ปัญหาจนเป็นที่พอใจ การป้อนปัญหาเป็นการให้ผู้สอนแสดงศักยภาพของตนเอง เพื่อให้เกิดความภูมิใจต่อความสำเร็จที่ได้รับ

สำหรับเทคนิคการนิเทศการศึกษาถือได้ว่าเป็นแนวทางที่ผู้นิเทศสามารถนำไปใช้ได้ตามโอกาสและเวลาที่เหมาะสม โดยสอดคล้องกับแนวทางการช่วยเหลือผู้สอนในการปรับปรุงการสอนให้มีประสิทธิภาพต่อไป

การนิเทศการศึกษาจะต้องก่อให้เกิดความร่วมมือจากครูในด้านการวางแผนที่เป็นระบบและการใช้เทคนิคที่เหมาะสม เทคนิคมีแบบต่าง ๆ กัน ศิษยานิเทศก์อาจจะใช้เทคนิคใดเทคนิคหนึ่ง หรือหลาย ๆ เทคนิคในการนิเทศการศึกษา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น ๆ เป็นสำคัญ (ชาญชัย อาจิณสมอาจารย์, 2547: 145-195)

#### 1. การสังเกตการสอนหรือการเยี่ยมเขียนชั้นเรียน

การสังเกตการสอนหรือการเยี่ยมเขียนชั้นเรียนเป็นเทคนิคที่ได้ผลอย่างมากในการนิเทศการศึกษา และเป็นที่ยอมรับกันบ่อยๆ โดยความจริงแล้วในโปรแกรมการนิเทศการศึกษาที่เป็นจริง จะต้องใช้เทคนิคดังกล่าวรวมอยู่ด้วย และการนิเทศการศึกษาในสมัยใหม่จะต้องย้าถึงความสำคัญและคุณค่าของเทคนิคดังกล่าว ถ้าหากเทคนิคดังกล่าวได้ใช้อย่างถูกต้องและเหมาะสมต่อเวลา ยกตัวอย่าง เช่น ในคาบหนึ่งของการเรียนการสอน มันก็จะทำให้เห็นภาพอันชัดเจนมากขึ้นของการเรียนการสอน ตลอดจนข้อดีและข้อเสีย ซึ่งจะได้ดำเนินการแก้ไขต่อไป บางครั้งศิษยานิเทศก์อาจไม่มีความรู้อย่างลึกซึ้งในวิชาที่ครูสอนอยู่ แต่เขาก็สามารถเข้าใจในเทคนิคและกระบวนการของการเรียนการสอน ซึ่งเขาสามารถให้คำแนะนำได้

การเยี่ยมเขียนชั้นเรียนเป็นการติดตามผลของการวางแผนการสอน จุดที่จะให้ความสนใจก็คือ พัฒนาการของบทเรียนหาใช่ตัวครูหรือจุดอ่อนของครูไม่เพราะมันเป็นผลต่อความเจริญงอกงามและการปรับปรุงตัวครู

การเยี่ยมชมชั้นเรียนมี 2 ประเภท

ประเภทที่ 1 คือ การเยี่ยมชมตามปกติ ศึกษานิเทศก์จะเยี่ยมชมและตรวจตราชั้นเรียนตามปกติ

ประเภทที่ 2 เป็นการเยี่ยมชมที่เกิดจากความต้องการของครู เมื่อครูประสบกับปัญหาและมีความต้องการความช่วยเหลือจากศึกษานิเทศก์ ศึกษานิเทศก์จะไปเยี่ยมชมชั้นเรียนตามคำขอร้องของครูและดูว่าโปรแกรมที่วางแผนไว้ได้ผลเป็นอย่างไร การขอร้องของครูดังกล่าวต่อการไปเยี่ยมชมชั้นเรียนของศึกษานิเทศก์นั้นถือว่าการก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีที่สุดในโรงเรียน และก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์อันดี ตลอดจนความต้องการต่อการปรับปรุง การเยี่ยมชมชั้นเรียนทั้ง 2 ประเภทนี้ศึกษานิเทศก์ต้องมั่นใจว่า เขาจะได้รับการต้อนรับจากครูและนักเรียนอย่างเพื่อน นักปรัชญาและผู้แนะนำ

ศึกษานิเทศก์มีความรับผิดชอบเป็นพิเศษต่อครูที่ย้ายมาใหม่หรือครูใหม่ ครูใหม่และครูที่ยังไม่มีประสบการณ์จะต้องได้รับการเยี่ยมชมบ่อย ๆ เพื่อช่วยเหลือให้เขาสามารถปรับตัวเข้ากับตำแหน่งและสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ ครูใหม่ก่อให้เกิดคุณประโยชน์ต่อส่วนรวมได้เป็นอย่างดี เขาจึงต้องได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน

การเยี่ยมชมเพื่อสังเกตการสอน หมายถึง การไปสังเกตการสอนโดยครูคนอื่น ๆ การเยี่ยมชมเพื่อสังเกตการสอนมี 2 ประเภท คือ

1. การเยี่ยมชมเพื่อสังเกตการสอนในโรงเรียนเดียวกัน หมายถึง การที่ครูคนหนึ่งไปสังเกตการสอนของครูต่าง ๆ ในโรงเรียนเดียวกัน
2. การเยี่ยมชมการสอนระหว่างโรงเรียน หมายถึง ครูโรงเรียนหนึ่งไปสังเกตการณ์สอนของครูอีกโรงเรียนหนึ่ง

การเยี่ยมชมเพื่อสังเกตการสอนของทั้ง 2 ประเภท มีความสำคัญต่อความเจริญงอกงามของครูและมีประโยชน์ต่อการสอนของครู

2. การนิเทศเป็นหมู่คณะหรือการประชุมปฏิบัติการ

การนิเทศการศึกษาเป็นการศึกษาการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารตามแนวทางประชาธิปไตยที่ผู้ปฏิบัติงานทางการศึกษาทุกคนได้ร่วมมือกันใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานหน้าที่อันสำคัญของการนิเทศการศึกษาก็คือ การปรับปรุงสภาพการเรียนการสอน สิ่งดังกล่าวสามารถทำได้ด้วยการปรับปรุงตัวครูและความเจริญงอกงามของครูจะได้อมาโดยการศึกษาเป็นหมู่คณะ ดังนั้น การศึกษาเป็นหมู่คณะจึงอาจใช้เทคนิคอย่างหนึ่งของการนิเทศการศึกษา เพื่อความเจริญงอกงามของครูในด้านวิชาชีพ การศึกษาเป็นกลุ่มสามารถนำมาศึกษาสภาพของการเรียน

การสอนในลักษณะต่าง ๆ เช่น ปัญหาการเรียนการสอนและการบริหาร ความมุ่งหมายและจุดมุ่งหมาย นโยบายและวิธีการการศึกษาเรื่องเด็ก การสำรวจชุมชน เป็นต้น

การศึกษาเป็นหมู่คณะเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ มีประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก การมีส่วนร่วมในการทำงานของทุกคนช่วยให้เกิดการปรับปรุงความร่วมมือในการทำงาน ขวัญของแต่ละบุคคลและขวัญของหมู่คณะอีกด้วย กิจกรรมของหมู่คณะอาจมีหลายรูปแบบ แต่ที่สำคัญที่สุดก็คือการประชุมปฏิบัติงาน

### 3. การประชุม

การประชุมเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของการนิเทศการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ การประชุมอาจเป็นการประชุมระหว่างศึกษานิเทศก์กับครูหรือระหว่างสมาชิกกลุ่มหนึ่งที่มีปัญหาเกี่ยวกับสภาพการเรียนการสอน การประชุมจะมีลักษณะเป็นทางการเพราะมีการวางแผนล่วงหน้า และมีลักษณะไม่เป็นทางการ เพราะบรรยากาศระหว่างสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมจะมีลักษณะของความเป็นมิตร การประชุมจะมีประโยชน์ถ้าหากสมาชิกในหมู่คณะจะมีความสัมพันธ์อันดีให้ความร่วมมือและร่วมกันปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับการประชุมปฏิบัติการ การประชุมจะเล็งไปที่การปรับปรุงความสัมพันธ์ของหมู่คณะอยู่กันอย่างสามัคคี นับถือซึ่งกันและกัน และมีความเจริญอกงามในตัวสมาชิกทุกคน

สรุป การนิเทศภายในโรงเรียน มีเทคนิควิธีการนิเทศได้หลายรูปแบบ รวมทั้งสามารถผสมผสานแต่ละรูปแบบเข้าด้วยกัน แต่จะใช้รูปแบบใดเมื่อใดนั้นควรคำนึงถึงความเหมาะสมกับสภาพปัญหาของโรงเรียนเป็นสำคัญ วิธีการที่โรงเรียนสามารถนำมาใช้ได้แก่ การประชุม การสาธิตการสอน การสังเกตการสอนในชั้นเรียน การไปศึกษาดูงาน การไปทัศนศึกษา การสนทนาทางวิชาการ การฝึกงาน การจัดแหล่งและบริการทางวิชาการ การเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้ การเชิญสถานประกอบการ โรงงานอุตสาหกรรม และบริษัทห้างร้านมาสาธิตอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

#### 2.1.7 งานนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา

การนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นงานที่สำคัญยิ่งต่อผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องถือเป็นงานในบทบาทหน้าที่หลัก ควรดำเนินการจัดทำในเรื่องต่อไปนี้ (สมคิด บางโม, 2544 อ้างถึงใน สันติ บุญภิรมย์, 2552: 218-221)



## 1. การช่วยเหลือด้านบริหารและด้านวิชาการ

เนื่องด้วยงานด้านบริหารเป็นงานโดยส่วนรวมทั้งสถานศึกษา เพื่อให้คณะผู้สอนได้รับรู้และทำความเข้าใจโดยภาพรวมก่อน แล้วจึงแยกออกไปในส่วนของงานวิชาการ โดยเฉพาะด้านการเรียนการสอน แต่ผู้บริหารจะต้องไม่ทอดทิ้งงานอื่น ๆ ที่มาช่วยสนับสนุนงานวิชาการให้โดดเด่นด้วย ดังนั้น การช่วยเหลือครูในด้านบริหารและด้านวิชาการควรจัดควบคู่กันไปด้วย

1.1 ปฐมนิเทศผู้สอนใหม่ มี 2 ลักษณะ ได้แก่ ปฐมนิเทศผู้สอนที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่กับผู้สอนย้ายโอนมาจากที่อื่นให้มาปฏิบัติงานในสถานศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในเรื่องต่อไปนี้

1.1.1 ปรัชญาและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ซึ่งเป็นความมุ่งหมายปรารถนาที่จะให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนและบุคลากรอื่น ๆ ในเขตพื้นที่บริการ

1.1.2 ประวัติความเป็นมาของสถานศึกษา ทำให้ครูใหม่มีความรู้ความเข้าใจของมูลเหตุของการจัดตั้งสถานศึกษา คณะผู้สอนและผู้สอนใหม่ได้สานเจตนารมณ์นี้ต่อไป

1.1.3 ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ตลอดจนประเพณีของสถานศึกษา ทำให้ครูใหม่มีความรู้ความเข้าใจถึงแนวทางในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนได้ถูกต้องเหมาะสม

1.1.4 สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพที่แท้จริงของสถานศึกษาที่เป็นอยู่ในขณะนี้ เพื่อให้ผู้สอนใหม่ได้รับรู้และปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพความเป็นจริงนั้นๆ เช่น ในช่วงเวลาของการเปิดภาคเรียนอาจจะขาดแคลนน้ำ ผู้เรียนช่วยผู้ปกครองในการประกอบอาชีพ เป็นต้น

1.1.5 สวัสดิการต่างๆ ที่ผู้สอนควรจะได้รับ ในการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้แก่คณะผู้สอน ผู้ซึ่งแข็งแรงควรจะเป็นผู้บริหารสูงสุดของสถานศึกษา เนื่องจากการแข็งแรงแล้วต้องรับผิดชอบด้วย เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจในสิ่งที่ตนเองจะได้รับในอนาคตต่อมา

1.2 การจัดประชุมครูก่อนเปิดภาคเรียน เป็นวิธีการหนึ่งที่ต้องนำมาใช้ในการเตรียมความพร้อมในการทำงาน คณะผู้บริหารทุกระดับควรดำเนินการ ดังนี้

1.2.1 แจ้งถึงงานที่ต้องทำในภาคเรียนนี้ เป็นการบอกกล่าวจากฝ่ายบริหารเพื่อไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ซ้ำซ้อนกัน ทั้งนี้ทางคณะผู้บริหารควรจะนำไปปฏิบัติ เพื่อการประสานงานกับฝ่ายวิชาการ

1.2.2 แจ้งโครงการใหม่ ๆ ของสถานศึกษา เป็นการแจ้งให้คณะผู้สอนได้ทราบถึงโครงการใหม่ ๆ ที่โรงเรียนจัดให้มี พร้อมขอการสนับสนุนช่วยเหลือจากคณะผู้สอนตามศักยภาพที่ตนเองมีอยู่เท่าที่จะช่วยได้ เพื่อความเป็นเอกภาพในการทำงานอีกด้วย



1.2.3 ให้ความรู้ใหม่ โดยถือว่าการประชุมก่อนเปิดภาคเรียน เป็นการเพิ่มความรู้อื่นให้แก่คณะผู้สอน เพื่อให้ก้าวทันต่อความเจริญก้าวหน้าในด้านวิชาการ

1.2.4 กระตุ้นการทำงานของครู เพราะเมื่อสอบปลายภาคเรียนไปแล้ว การเรียนการสอนของโรงเรียนก็หยุดลงเป็นเวลานานพอสมควร ดังนั้นก่อนเปิดภาคเรียนควรกระตุ้นให้คณะผู้สอนสนใจต่อการเรียนการสอนอีกครั้งหนึ่ง

1.2.5 จัดทำโครงการสอน แผนการสอน การประชุมครูก่อนเปิดภาคเรียน จะต้องกระทำก่อนวันเปิดภาคเรียนจริง ๆ ประมาณหนึ่งสัปดาห์ เพื่อให้คณะผู้สอนได้รับรู้เกี่ยวกับวิชาที่ตนจะสอนในภาคเรียนใหม่

1.3 การสาธิตการสอน เมื่อสถานศึกษาต้องการนำวิธีการสอนแบบใหม่ ๆ มาใช้หรือผู้สอนท่านใดท่านหนึ่งประสบความสำเร็จในการสอน ซึ่งได้รับรางวัลการสอนดีเด่นก็มาสาธิตการสอนให้แก่คณะผู้สอนได้รับชม เพื่อนำไปใช้เป็นแบบอย่างในการสอนต่อไป

1.4 จัดการอบรมเฉพาะรายวิชา เป็นการพัฒนางานด้านวิชาการ โดยเฉพาะวิธีการสอนใหม่ ๆ ทั้งนี้ควรจัดร่วมกันระหว่างวิทยากรภายนอกกับครูที่มีความรู้ความสามารถในด้านนั้น ๆ

1.5 จัดโอกาสให้ครูได้ไปเยี่ยมชมชั้นเรียนอื่น เป็นการเปิดโอกาสให้ครูในสถานศึกษาไปพบกับสภาพจริง ๆ ว่าในห้องเรียนอื่น มีการจัดห้องเรียนอย่างไรและครูสอนกันอย่างไร

1.6 จัดสัมมนาปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนขึ้นในสถานศึกษา เป็นการรวบรวมปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน

## 2. การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

เครื่องมือที่สำคัญทางการบริหารที่จะทำให้ผู้ร่วมงานได้แสดงพฤติกรรมของตนเองออกมามากที่สุดและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน คือ การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารควรจัดให้มีโปรแกรมต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การให้ความช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัว ซึ่งอาจจะกระทำได้ในเรื่องต่อไปนี้

2.1.1 เปิดโอกาสให้ผู้สอนปรึกษาปัญหาส่วนตัวพร้อมทั้งให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

2.1.2 หาโอกาสในการไปเยี่ยมเยียนผู้สอนในโอกาสต่างๆ ที่บ้านพัก เป็นการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขตามความเหมาะสม

2.1.3 หาโอกาสที่เหมาะสมในการยกย่องชมเชยผู้สอนที่ประสบความสำเร็จในการทำงานหรือการช่วยเหลือสังคม

#### 2.1.4 จัดสวัสดิการให้ตามความเหมาะสมและโอกาส

2.2 การส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของคณะผู้สอน เพื่อให้เขาได้มองเห็นอนาคต ควรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

##### 2.2.1 เปิดโอกาสให้ไปศึกษาต่อ

2.2.2 จัดอบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ตามความต้องการของคณะผู้สอนหรือความต้องการของฝ่ายบริหาร

##### 2.2.3 จัดเตรียมสอบเพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนระดับเป็นครั้งคราว

##### 2.2.4 เปิดโอกาสให้ไปศึกษาอบรมตามความต้องการ

##### 2.2.5 จัดแหล่งวิชาการและแนะนำให้ผู้สอนได้ทราบ

##### 2.2.6 การนำคณะผู้สอนให้ไปทัศนศึกษาดูงาน

2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของสถานศึกษาในภาพรวมโดยภาพสะท้อนจากสมาชิกของสถานศึกษาควรดำเนินการดังนี้

2.3.1 ตั้งผู้รับฟังความคิดเห็นจากคณะผู้สอนและบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา

2.3.2 เปิดโอกาสโดยการจัดเวทีให้ผู้สอนและบุคลากรอื่น ๆ ได้อภิปรายปัญหาต่าง ๆ รวมถึงแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาได้โดยอิสระ ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมบรรยากาศประชาธิปไตย

2.3.3 สร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้คณะผู้สอนและบุคลากรอื่น ๆ ได้ตอบอย่างอิสระ โดยไม่ต้องระบุชื่อ แล้วทางคณะทำงานก็นำมาวิเคราะห์เพื่อแปรผลต่อไป

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า งานนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา จึงเป็นงานที่ผู้บริหารทุกตำแหน่งให้ความสำคัญ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสูงสุด รองหรือผู้ช่วย ตลอดจนหัวหน้าวิชาการ โดยต้องจัดให้แก่คณะผู้สอนอยู่เสมอ ทำให้ผู้สอนตื่นตัวกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นการสร้างความเข้าใจของฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติงาน

#### 2.1.8 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการนิเทศภายใน

งานของผู้บริหารการศึกษาจะสำเร็จลงได้ด้วยดีนั้น ต้องสร้างความเข้าใจอย่างต่อเนื่องให้แก่คณะครูและบุคลากรอื่น ๆ เกี่ยวกับการจัดการศึกษา ในส่วนของการนิเทศภายใน

ผู้บริหารการศึกษาจึงต้องมีบทบาทเกี่ยวกับการนิเทศ ดังนี้ (สมคิด บางโม, 2544 อ้างถึงใน สันติ บุญภิรมย์, 2552: 205)

1. บทบาทในด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ซึ่งจัดความขัดแย้งต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสถานศึกษาให้หมดไป พยายามสร้างความเข้าใจอันดีและเสริมสร้างความเป็นเอกภาพให้เกิดขึ้นภายในกลุ่ม

2. บทบาทในฐานะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นแก่เพื่อนร่วมงาน ช่วยให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ และการตัดสินใจร่วมกับการใช้อำนาจ อีกทั้งควรเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรด้านต่าง ๆ อีกด้วย (Salaman, 1995: 63)

3. บทบาทในการจัดและดำเนินงานในหน่วยงาน ผู้บริหารถือว่าการพัฒนาด้านการจัดองค์กรในสถานศึกษาช่วยให้การดำเนินงานของคณะกรรมการและฝ่ายต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อกลุ่มตัดสินใจแล้วต้องไม่คัดค้าน พยายามให้ทุกคนในกลุ่มมีเป้าหมายเป็นเอกภาพ

4. บทบาทในการคัดเลือกและการใช้บุคลากร เป็นความสามารถของผู้บริหารที่ต้องศึกษาข้อมูลบุคคลที่ได้จากการพิจารณาสรรหาบุคคลใหม่ให้ตรงกับความต้องการเข้ามาทำงาน โดยให้ผู้สอนทุกคนมีส่วนร่วมในการพิจารณา มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของเขา

5. บทบาทในการสร้างขวัญและกำลังใจของครู ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติ ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางโครงการ ให้เขามั่นใจในความสามารถของตนเอง ให้เขารู้สึกมีความสำคัญ ทำงานด้วยความสบายใจ มีสิทธิ์ต่าง ๆ ที่ควรจะได้รับ และโอกาสของความก้าวหน้าในอาชีพ

6. บทบาทในการพัฒนาบุคลากร จัดให้มีการบรรยายเสริมความรู้ จัดอบรมสัมมนาหรือประชุมเชิงปฏิบัติการในสถานศึกษา ส่งเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนาภายนอกสถานศึกษา ทั้งนี้ต้องให้ตรงกับความต้องการของครู การพัฒนาบุคลากรจะส่งผลในด้านประสิทธิภาพการเรียนการสอน

สรุปคือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีหน้าที่หลักอีกประการหนึ่งก็คือหน้าที่ในการนิเทศการศึกษา เนื่องจากการนิเทศการศึกษาเป็นงานที่แนะนำปรับปรุงให้คณะผู้สอนได้ทำการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ หากคณะผู้สอนคนใดไม่ได้ปรับปรุงวิธีการสอนของตนเอง ผู้บริหารก็สามารถที่จะลงโทษผู้สอนได้ตามความเหมาะสม เพื่อมิให้บุคคลอื่นได้กระทำเป็นแบบอย่างต่อไป

## 2.2 งานวิชาการ

### 2.2.1 ความหมายของงานวิชาการ

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546: 123) ได้กล่าวว่า งานวิชาการ หมายถึง กระบวนการบริหารกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ตั้งแต่ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผล การศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

ชุมศักดิ์ อินทร์รัชย์ (2545: 2) ได้กล่าวถึงงานวิชาการไว้ว่า งานวิชาการ คือ งานที่เกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการถ่ายทอดความรู้ไปสู่กลุ่มเป้าหมายหรือผู้เรียน การจัดสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา การวัดผลและประเมินผล การประกันคุณภาพรวมถึงการจัดบรรยากาศเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ

สันติ บุญภิรมย์ (2552, 21) ได้กล่าวเกี่ยวกับงานวิชาการว่า งานที่เป็นหัวใจของสถานศึกษาหรือโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยงานย่อยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน เช่น หลักสูตร การพัฒนาหลักสูตร วิธีสอน สื่อการเรียนการสอน การวัดผล และประเมินผล การประกันคุณภาพ การศึกษาและงานอื่น ๆ ที่ส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการให้บรรลุผลสำเร็จ

สรุป กระบวนการบริหารกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอนซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษาหรือโรงเรียนให้ดีขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

### 2.2.2 ความสำคัญของงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษาและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษาและเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกระดับของสถานศึกษา ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกันทางตรงหรือทางอ้อมก็อยู่ที่ลักษณะของงานนั้น

จากการศึกษาของสมิซท์และคณะ (Smith and others, 1961 อ้างถึงใน ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544: 1-2) ในด้านการใช้เวลาในการบริหารงานและการให้ความสำคัญของงานในสถานศึกษา งานในความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยแยกออกเป็น 7 ประเภท พบว่า

1. การบริหารงานวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 40
2. งานบริหารบุคลากร ได้แก่ ครูอาจารย์และเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 20
3. งานบริหารกิจการนักเรียนนักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 20
4. งานบริหารการเงิน คิดเป็นร้อยละ 5
5. งานบริหารอาคารสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 5
6. งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน คิดเป็นร้อยละ 5
7. งานบริหารทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 5

อภา บุญช่วย (2537 อ้างถึงใน ชุมศักดิ์ อินทร์รัศมี, 2545: 4-5) ได้กล่าวถึงความสำคัญของงานวิชาการไว้ว่า งานด้านวิชาการถือว่าเป็นหัวใจสำคัญ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นงานหลักของสถานศึกษา ส่วนงานอื่น ๆ เป็นงานที่มาสสนับสนุนงานวิชาการให้มีคุณภาพ ดังนั้นงานวิชาการจึงมิใช่เพียงแต่ให้นักเรียนอ่านออก เขียนได้ ทำเลขเก่งเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการดำรงชีวิตในสังคมร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

สำหรับการใช้เวลาในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ได้ใช้เวลาในการบริหารงานวิชาการมากกว่างานอื่น ๆ ในรอบสัปดาห์ โดยจำแนกตามขนาดสถานศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการใช้เวลาการบริหารงานในสถานศึกษา โดยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

งานบริหารสถานศึกษา	ขนาดสถานศึกษา	เวลาที่ใช้บริหารงานในรอบสัปดาห์ (35 ชั่วโมง)		
		ใหญ่	กลาง	เล็ก
1. วิชาการ		12	12	13
2. บุคลากร		6	6	5
3. กิจการนักเรียน		6	6	6
4. ธุรการและการเงิน		5	5	4
5. อาคารสถานที่		4	3	3
6. ความสัมพันธ์กับชุมชน		2	3	4
รวม		35	35	35

ที่มา: อภา บุญช่วย, 2537 อ้างจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

สรุปได้ว่า งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจึงพิจารณาจากผลงานด้านวิชาการเป็นหลัก และทำให้ผู้เรียนสามารถดำรงชีวิตในสังคมร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

### 2.2.3 ขอบข่ายของงานวิชาการ

ขอบข่าย หมายถึง ขอบเขต ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Scope คือการกำหนดกรอบของการทำงานให้อยู่ในวงจำกัด เพื่อให้งานที่ดำเนินการนั้นมีความสมบูรณ์ครบถ้วน ก่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลพร้อมทั้งผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินงาน

งานวิชาการ เป็นงานที่มีขอบข่ายกว้างขวางและมีความสำคัญมากต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน การดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนมุ่งสนองต่อความสำเร็จของงานวิชาการทั้งสิ้น การที่โรงเรียนจะจัดงานวิชาการให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้นั้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งได้แก่ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน จึงควรให้ความสนใจในงานวิชาการเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งขอบข่ายของงานวิชาการนั้น กรมวิชาการ (2546: 32) ได้ให้ขอบข่ายดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

ซุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2536: 5-6) ได้กล่าวว่า ขอบข่ายงานวิชาการสามารถกำหนดเป็นงานหลักที่สำคัญได้ 6 กลุ่มงานดังนี้

1. งานหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร เกี่ยวข้องกับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ทั้งหมดที่เป็นเนื้อหาสาระ ซึ่งหน่วยงานหรือสถานศึกษาจัดให้กับผู้เรียนหรือผู้รับบริการเพื่อพัฒนาไปสู่จุดหมายที่ต้องการ การพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวข้องกับการกำหนดความมุ่งหมาย วิธีการจัดประสบการณ์และการประเมินผลหลักสูตร

2. งานบริหารหลักสูตร เกี่ยวข้องกับการนำหลักสูตรไปใช้ ได้แก่ การวางแผนการจัดบุคลากร การจัดทำประมวลการสอนหรือแผนการสอน การจัดตารางเวลา การเลือกกิจกรรม การจัดสื่อและอุปกรณ์ การจัดสถานที่ และการประเมินผล การใช้หลักสูตร การประกันคุณภาพ และกำหนดมาตรฐานหลักสูตร

3. งานสื่อและนวัตกรรม เกี่ยวข้องกับการจัดวัสดุสิ่งพิมพ์ หรือเอกสารที่ใช้ประกอบคู่มือแบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ หนังสืออ้างอิง สื่อการเรียนรู้ เช่น เครื่องมืออุปกรณ์ โสตทัศนูปกรณ์ ได้แก่ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ การใช้สื่อดาวเทียม โทรทัศน์ หรือวิทยุ การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องช่วยสอน และสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งรวมถึงวิธีการหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการจัดกิจกรรมการสอน

4. งานวัดและประเมินผล เกี่ยวข้องกับการออกข้อสอบ การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การประเมินคุณภาพผู้เรียน การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้สอน รวมทั้งการประเมินผลโครงการทางวิชาการของหน่วยงานหรือสถานศึกษา

5. งานนิเทศภายใน การประกันคุณภาพเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้สอน การให้คำปรึกษา การประชุมสัมมนา หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การอบรม การสนทนาวิชาการ การบริการเอกสารวิชาการ การพาไปศึกษาดูงาน และการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น เป็นต้น

6. งานส่งเสริมวิชาการ เกี่ยวข้องกับการจัดการของฝ่ายทะเบียน ฝ่ายห้องสมุด ฝ่ายบริการสื่อและเอกสารสิ่งพิมพ์ ฝ่ายบริการวิชาการแก่สังคม ฝ่ายสารสนเทศ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

ขอบข่ายของงานวิชาการทั้ง 6 งาน ครอบคลุมภาระและหน้าที่ในหน่วยงานหรือสถานศึกษาที่สามารถเลือกกำหนดแนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับประเภทของหน่วยงาน เช่น โรงเรียน ประถมศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา วิทยาลัย มหาวิทยาลัย และหน่วยงานบริการทางการศึกษา



## 2.3 กระบวนการนิเทศงานวิชาการ

บุคคลที่ได้รับการยกย่องว่าได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศ คือ เบน. เอ็ม. แฮริส (Ben M. Harris) แฮริส (Haris 1963 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2546: 39-40) ได้เรียกกระบวนการของเขาว่า Harris' POLCA ซึ่งมีอยู่ 5 ขั้นตอน คือ

### 1. กระบวนการวางแผน (Planning)

- 1.1 การคิดวางแผนงาน
- 1.2 การจัดทำตารางงาน
- 1.3 การจัดทำโครงการ
- 1.4 การคาดคะเนผลที่เกิด
- 1.5 การปรับปรุงแผนงานให้ดีขึ้น

### 2. กระบวนการจัดระเบียบงาน (Organizing)

- 2.1 การจัดจำแนกหน้าที่ในงาน
- 2.2 การประสานงาน
- 2.3 การจัดแหล่งทรัพยากร
- 2.4 การสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่อง
- 2.5 การมอบหมายงาน

### 3. กระบวนการนำ (Leading)

- 2.4 การตัดสินใจ
- 2.5 การเสนอแนะ
- 2.6 การสร้างแรงจูงใจ
- 2.7 การสื่อความหมาย
- 2.8 การคิดริเริ่ม
- 2.9 การสาธิต

### 4. การควบคุม (Controlling)

- 4.1 การทำให้ถูกต้อง
- 4.2 การสร้างความเจริญงอกงาม
- 4.3 การกล่าวโทษ
- 4.4 การกำหนดโทษ

## 5. การประเมินผล

### 5.1 การพิจารณาผลงาน

### 5.2 การวัดผลงาน

หลังจากนั้น แฮริส (Haris 1985 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2546: 41-43) ได้พัฒนาแนวคิดของ แอลเลน (Allen) และลูมิส (Loomis) เสนอเป็นกระบวนการนิเทศการศึกษาไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินสภาพการทำงาน (Assessing) เป็นกระบวนการศึกษาถึงสภาพต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลเพื่อเป็นตัวกำหนดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีขั้นตอนย่อยดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อจะศึกษาถึงธรรมชาติและความสัมพันธ์ของเรื่องต่าง ๆ

1.2 การสังเกตเป็นการมองสิ่งรอบตัวด้วยความละเอียดถี่ถ้วน

1.3 การทบทวนเป็นการตรวจสอบสิ่งรอบตัวอย่างตั้งใจ

1.4 การวัดพฤติกรรมการทำงาน

1.5 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงาน

2. การจัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritizing) เป็นกระบวนการกำหนดความสำคัญของงาน ตามเป้าหมายวัตถุประสงค์และกิจกรรมตามลำดับความสำคัญ ซึ่งประกอบด้วยงานต่อไปนี้

2.1 การกำหนดเป้าหมาย

2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์

2.3 การกำหนดทางเลือก

2.4 การจัดลำดับความสำคัญของงาน

3. การออกแบบวิธีการทำงาน (Designing) เป็นกระบวนการวางแผนหรือกำหนดโครงการต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยประกอบด้วยงานต่อไปนี้

3.1 การจัดสายงานเป็นการจัดส่วนประกอบต่าง ๆ ของงานให้สัมพันธ์กัน

3.2 การหาวิธีการนำเอาทฤษฎี หรือหลักการไปสู่การปฏิบัติ

3.3 การเตรียมการต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะทำงาน

3.4 การจัดระบบการทำงาน

3.5 การกำหนดแผนในการทำงาน

4. การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) เป็นกระบวนการกำหนดทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยงานต่อไปนี้

4.1 การกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ

4.2 การจัดสรรทรัพยากรไปให้หน่วยงานต่าง ๆ

4.3 การกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นจะต้องใช้สำหรับความมุ่งหมายเฉพาะอย่าง

4.4 การมอบหมายบุคลากรให้ทำงานในแต่ละโครงการหรือแต่ละเป้าหมาย

5. การประสานงาน (Coordination) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับงาน เวลา วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกทุก ๆ อย่าง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล ซึ่งประกอบด้วยงานต่อไปนี้

5.1 การประสานการปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ให้ดำเนินการไปด้วยความราบรื่น

5.2 การสร้างความกลมกลืนและความพร้อมเพรียงกัน

5.3 การปรับการทำงานในส่วนต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

5.4 การกำหนดเวลาในการทำงานในแต่ละช่วง

5.5 การสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น

6. การอำนวยการ (Directing) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดสภาพที่เหมาะสมที่สามารถบรรลุผลแห่งการเปลี่ยนแปลงให้มากที่สุด ได้แก่ งานต่อไปนี้

6.1 การแต่งตั้งบุคลากร

6.2 การกำหนดแนวทางหรือกฎเกณฑ์ในการทำงาน

6.3 การกำหนดระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับเวลา ปริมาณ หรืออัตราเร่งในการทำงาน

6.4 การแนะนำการปฏิบัติงาน

6.5 การตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกในการปฏิบัติงาน

กระบวนการนิเทศที่ แฮริส (Harris) กำหนดขึ้นมีความเหมาะสมกับการนิเทศการสอน และเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการวางแผนการปฏิบัติงานมากกว่าการควบคุมงาน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการนิเทศ

สจ๊วต อุทรานันท์ (2529: 7 อ้างถึงใน เอกวิทย์ แก้วประดิษฐ์, 2548: 321-325) ได้กล่าวถึงกระบวนการนิเทศไว้ว่า กระบวนการนิเทศ หมายถึง แบบแผนของการนิเทศที่มีลำดับขั้นตอนไว้ต่อเนื่องอย่างเป็นระเบียบแบบแผน มีลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน มีเหตุมีผลและมีความเป็นไปได้

กระบวนการนิเทศประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ๆ ได้แก่

1. กระบวนการวางแผน (Planning Process) ในการวางแผนเพื่อให้การนิเทศดำเนินไปและประสบผลสำเร็จ สิ่งที่ต้องวางแผนล่วงหน้า ได้แก่

1.1 การคิด (Thinking) เป็นการคิดวางแผนเกี่ยวกับแผนงานที่ต้องทำ โดยจัดลำดับก่อนหลังเกี่ยวกับสิ่งที่จะทำ

1.2 การจัดตารางงาน (Scheduling) เป็นการทำให้แผนงานตามที่คิดไว้มีผลในเชิงปฏิบัติและง่ายต่อการปฏิบัติ เช่น การจัดทำตารางนิเทศ เป็นต้น

1.3 การทำโครงการ (Programming) โครงการจะเป็นที่รวมของแผนงาน เป็นขั้นของการนำแผนไปปฏิบัติ

1.4 การคาดคะเนผลงาน (Forecasting) แผนงานเป็นเรื่องของการวางแผนและคิดทำอะไรสักอย่าง ฉะนั้นการวางแผนและคาดคะเนที่ดีย่อมง่ายต่อการทำนายผลของการปฏิบัติงานได้

1.5 การปรับปรุงแผนการให้ดีขึ้น (Developing Procedure) เป็นการตระหนักในปัญหาและอุปสรรคของแผนงานที่เกิดขึ้นแล้วหาทางปรับปรุงแก้ไข เนื่องจากงานนิเทศเป็นงานที่ผูกพันมีความซับซ้อนจึงต้องหาทางแก้ไขให้ถูกต้องเหมาะสมอยู่เสมอ

2. กระบวนการจัดการ (Organizing Process) เป็นการบริหารจัดการกระบวนการนิเทศเพื่อไม่ให้งานซ้ำซ้อนกัน ได้แก่

2.1 การจัดจำแนกหน้าที่ (Distributing Function) การนิเทศที่ดีควรมีการจัดการกิจและงานที่รับผิดชอบให้ชัดเจนเพื่อให้ง่ายต่อการนิเทศและผู้ปฏิบัติงานจะได้ไม่สับสน

2.2 การประสานงาน (Coordinating) เป็นการประสานงานและสร้างความร่วมมือ สร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและฝ่ายต่าง ๆ ส่งผลให้ขจัดปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ นอกจากนั้นแล้วผู้ทำหน้าที่นิเทศยังต้องประสานงานกับผู้บริหารหรือคณะกรรมการของหน่วยงานนั้น ๆ

2.3 การจัดแหล่งข้อมูลวิชาการ (Resources Allocating) เป็นการจัดเตรียมจัดหาแหล่งความรู้และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้เป็นแหล่งความรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้นิเทศสามารถมาศึกษาหาข้อมูลได้

2.4 การกระทำให้มีความต่อเนื่อง (Establishing Relationship) เป็นการดำเนินการให้กิจกรรมต่าง ๆ เกิดภาวะต่อเนื่อง ลดปัญหาและอุปสรรคให้หมดไป สร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นทั้งระดับหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน

2.5 การเป็นตัวแทน (Delegating) ในการนิเทศงานผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องปฏิบัติเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนของสถาบันการศึกษานั้น ไม่ว่าจะเป็นบทบาทด้านการบริหาร ด้านการประสานงาน ด้านวิทยาการให้ความรู้ เป็นต้น

3. กระบวนการนำ (Leading process) กระบวนการนิเทศบทบาทของผู้นิเทศจะมีลักษณะของผู้นำในการตัดสินใจ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจและการสาธิต การสื่อความหมายและการคิดริเริ่ม กระบวนการนำที่สำคัญ คือ

3.1 การนำในการตัดสินใจ (Decision-making) การนิเทศทั่ว ๆ ไป ผู้นิเทศจะต้องไม่เป็นเผด็จการ แต่เป็นผู้นิเทศที่ต้องตัดสินใจหรือให้คำแนะนำที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานทางวิชาการและการตัดสินใจต้องมาจากหมู่คณะเป็นสำคัญ ไม่ยึดตัวเองเป็นสำคัญ

3.2 การนำในการให้ข้อเสนอแนะ (Suggesting) ผู้เกี่ยวข้องกับการบวนการนิเทศต้องกล้าที่จะให้คำแนะนำหรือคำแนะนำด้วยความมั่นใจ มีหลักฐานอ้างอิงทางวิชาการได้ ไม่ให้ข้อเสนอแนะหรือคำแนะนำใด ๆ ตามความรู้สึกของตนเอง

3.3 การนำให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation) กระบวนการนิเทศที่ดีต้องมีการกระตุ้นให้มีการจูงใจ กระตุ้นให้เห็นคุณค่าของตนเองและของงานที่ปฏิบัติอยู่ ต้องเอาใจใส่ดูแลสิ่งต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

3.4 การนำในการสื่อความหมาย (Communicating) กระบวนการนำในการนิเทศที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การใช้ความสามารถในด้านการติดต่อสื่อความหมายเพื่อสร้างความเข้าใจในอันดีในกิจกรรมต่าง ๆ

3.5 การนำให้เกิดความคิดริเริ่ม (Initiating) บรรยากาศในการคิดริเริ่มอยู่ที่ภาวะของผู้นำหากผู้ทำหน้าที่นิเทศเป็นบุคคลที่ใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่นและสนับสนุนให้บุคคลอื่นได้คิด สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้บุคคลที่ถูกนิเทศอยากคิด เริ่มทำอะไรใหม่ ๆ ซึ่งตรงข้ามกับการดิเพื่อทำลาย การนิเทศ การว่ากล่าวที่เป็นการขัดขวางความคิดริเริ่ม

3.6 การนำในการสาธิต (Demonstrating) การนำในการสาธิตเป็นการเผยแพร่ทางวิชาการอีกบทบาทหนึ่งของผู้นิเทศ เช่น สาธิตการใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ สาธิตผลิตสื่อการสอนระดับต่าง ๆ แก่ครูอาจารย์ สาธิตเทคนิคการปฏิบัติใช้เครื่องมือให้แก่บุคลากรทางการศึกษา เป็นต้น

4. กระบวนการควบคุม (Controlling Process) การควบคุมในกระบวนการนิเทศจะเป็นการกำหนดขอบเขตแนวทางในการปฏิบัติงานที่ควรพึงกระทำเพื่อให้ทุกคนได้ยึดเป็นแนวปฏิบัติต่อไป ได้แก่

4.1 กระทบทำให้เกิดความถูกต้อง (Taking Corrective Action) กระบวนการควบคุมในการนิเทศงานจะแตกต่างจากกระบวนการควบคุมในทางบริหาร เพราะเมื่อผู้นิเทศพบข้อบกพร่อง ข้อผิดพลาดเกิดขึ้น ผู้นิเทศจะต้องใช้เทคนิคการนิเทศเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องให้ถูกต้อง

4.2 กระทบทำให้เกิดความเจริญงอกงาม (Expediting) เมื่อบุคลากรหรือบุคคลผู้รับการนิเทศกระทำและปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ผู้นิเทศควรสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรหรือผู้รับการนิเทศได้มีความเจริญงอกงาม ได้พัฒนาอย่าง ๆ ขึ้น

4.3 กระทบในการกล่าวโทษ (Reprimanding) กระบวนการนิเทศในแต่ละหน่วยงาน จะต้องทำงานร่วมกับบุคคลหลายประเภท บุคคลบางคนง่ายต่อการให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะ บางคนต้องใช้ความเข้มงวดจึงจะยอมรับและเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อบกพร่องได้ ดังนั้นผู้นิเทศต้องให้คำแนะนำและพร่ำสอนอยู่เสมอ หากยังไม่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงก็ควรมีการกล่าวโทษกันบ้าง

4.4 กระทบในบทกำหนดโทษ (Applying Sanction) ในองค์กรใด ๆ เมื่อทำการนิเทศและแนะนำให้ความช่วยเหลือโดยประการต่าง ๆ แล้ว แต่บุคคลยังไม่มีการปรับปรุงแก้ไขเลย ผู้นิเทศต้องกล้าที่จะกำหนดโทษตามความเหมาะสมกับบุคคลนั้น ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการนิเทศ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

5. กระบวนการประเมินผล (Assessing Process) เป็นการประเมินค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการสุดท้ายในการนิเทศ การประเมินผลสามารถพิจารณาได้จากผลงาน (Judging Performance) ซึ่งจะเป็นการประเมินผลงานว่าดีหรือเลว นอกจากนี้ยังสามารถประเมินผลได้จากการวัดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าลักษณะงานที่ประเมินเป็นอย่างไร ผู้นิเทศจะต้องพิจารณาให้เหมาะสม

ซารี มณีสรี และสมคิด บางโม (2523, 2544 อ้างถึงใน สันติ บุญภิรมย์, 2552: 209-213) กล่าวว่า การดำเนินงานด้านการนิเทศให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะต้องดำเนินงานเป็นกระบวนการ จึงกำหนดเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ตามลำดับดังต่อไปนี้

#### 1. ขั้นการวางแผน

ขั้นการวางแผน (Planning) เป็นขั้นเริ่มแรกของการดำเนินการนิเทศการศึกษา ซึ่งการวางแผนเป็นการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ที่ไหน อย่างไร ใครเป็นคนทำ และทำไปทำไม สำหรับในขั้นการวางแผนมีขั้นตอนย่อย ๆ ในเชิงการปฏิบัติการ ประกอบด้วย

1.1 การคิด (Thinking) เป็นการคิดเกี่ยวกับการวางแผนงานที่จะทำการนิเทศการศึกษาในอนาคต พร้อมทั้งมีการจัดลำดับก่อนหลังของการนิเทศ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนขึ้นได้

1.2 จัดทำตารางงาน (Scheduling) เป็นการทำให้การคิด (Thinking) ซึ่งเป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรม โดยทำการกำหนดวันเวลา สถานที่ที่จะออกไปทำการนิเทศ จะได้มีความแน่นอนชัดเจนขึ้น

1.3 การทำโครงการ (Programming) เนื่องจากโครงการเป็นกิจกรรมของแผนงาน ดังนั้นการนำโครงการไปดำเนินการก็เป็นการปฏิบัติตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้

1.4 แผนงานที่ดีนำไปสู่การคาดคะเน (Forecasting) เป็นการคาดคะเนพร้อมพยากรณ์ระหว่างการคิดวางแผนงานและเชื่อมต่อการดำเนินงานในอนาคต

1.5 ปรับปรุงการทำงานแผนการให้ดีขึ้น (Development Procedures) หมายความว่า ผู้นิเทศต้องตระหนักในเรื่องของปัญหาและอุปสรรคของแผนงานที่เกิดขึ้น เนื่องจากการปฏิบัติในแต่ละครั้งจะต้องพบกับปัญหาอุปสรรคไม่มากก็น้อย

## 2. ขั้นตอนการจัดการ

ขั้นการจัดการ (Organizing) หมายถึง การดำเนินการให้ไปสู่การปฏิบัติ เป็นลักษณะของการออกแบบงาน (Job Designing) ให้มีการดำเนินการไปในรูปแบบและแนวทางใดนั้น ในขั้นนี้มีการกำหนดขั้นตอนย่อย ๆ ในเชิงการปฏิบัติประกอบด้วย

2.1 จัดจำแนกหน้าที่ (Distributing Function) เนื่องด้วยการนิเทศการศึกษา มีหน้าที่หลายประการ เพื่อมิให้เกิดความสับสนซ้ำซ้อนในการปฏิบัติ จึงต้องมีการแยกงานออกให้ชัดเจน การนิเทศการศึกษาประกอบด้วย งานในหน้าที่ต่าง ๆ คือ การจัดทำหลักสูตรการอบรม ครูผู้สอน การนิเทศการสอน เป็นต้น

2.2 การประสานงาน (Coordinating) ผู้นิเทศต้องทำหน้าที่ในการแจ้งให้ทางโรงเรียนหรือสถานศึกษาได้ทราบถึงแผนงานการออกนิเทศ เพื่อมิให้เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติ และจะต้องมีการเตรียมการสำหรับการนิเทศในแต่ละงานด้วย ในการปฏิบัติงานร่วมกันได้ดีที่สุดคือ การนำวิธีการประสานงานมาใช้ จึงทำให้เกิดความเข้าใจกันทุกฝ่าย

2.3 จัดแหล่งข้อมูลวิชาการ (Resources Allocating) เป็นการเสนอแนะให้สถานศึกษาจัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ หรือสื่อประกอบการเรียนการสอนในบางครั้ง สถานศึกษาอาจจะจัดทำเองหรืออาจขอยืมจากสถานศึกษาอื่น ๆ หรือหน่วยงานอื่น ๆ อาจหมายความรวมถึงความสามารถจัดซื้อตามกำลังงบประมาณที่มีอยู่ก็ได้

2.4 จัดให้มีความสัมพันธ์และความต่อเนื่อง (Establishing Relationship) หมายความว่า การนิเทศการศึกษาของผู้นิเทศต้องมีความแน่นอนและมีความต่อเนื่องในกระบวนการทางการศึกษาที่สถานศึกษาจัดทำขึ้น



2.5 เป็นตัวแทน (Delegating) ตัวแทนทางการศึกษาของผู้ที่ทำการนิเทศการศึกษา เรียกว่า ศึกษานิเทศก์ (Supervisor) โดยเป็นตัวแทนที่มีบทบาทหน้าที่ทั้งในงานด้านการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านวิทยากร ด้านการประสานงานและอื่น ๆ

ผู้บริหารควรรู้และเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเพื่อที่เขาสามารถจะวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องมีความชัดเจนในเป้าหมายของการศึกษาเพื่อที่จะสร้างและพัฒนาผู้เรียนอย่างสมดุลในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ วัฒนธรรม สังคมและคุณธรรม

### 3. ขั้นการนำ

ขั้นการนำ (Leading) เป็นการนำทางให้คณะผู้สอนได้มองเห็นเป็นแนวทาง มีความเข้าใจร่วมกันซึ่งแนะนำของผู้นิเทศในขั้นการนำประกอบด้วย

3.1 นำในการตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง ผู้นิเทศมีการโน้มน้าวใจใจให้หมู่คณะ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและคณะผู้สอนได้ตัดสินใจร่วมกันในการปรับปรุงการสอนหรืองานอื่น ๆ ในสถานศึกษา

3.2 ข้อเสนอแนะ (Suggesting) เป็นการให้คำปรึกษาแนะนำ ซึ่งผู้นิเทศต้องมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูงกว่าผู้สอน พร้อมทั้งมีข้อเสนอแนะให้ เมื่อมีปัญหาข้อสงสัยก็พร้อมที่จะให้คำปรึกษาแนะนำเป็นอย่างดี เพื่อประโยชน์ร่วมกันโดยรวม

3.3 แรงจูงใจ (Motivation) เป็นการส่งเสริมให้คณะครูผู้สอนมีแรงจูงใจ มีกำลังใจในการสอนและช่วยเหลืองานอื่น ๆ ตามความเหมาะสม การสร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่องตลอดไป ซึ่งสถานศึกษาและหน่วยเหนือต้องมีกิจกรรมเสริมแรง เช่น การเอาใจใส่ดูแล ไม่ทอดทิ้งกัน ให้รางวัลและสวัสดิการอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

3.4 การสื่อความหมาย (Communicating) การนิเทศมีกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการก็คือการสื่อความหมายระหว่างผู้นิเทศกับผู้สอน หากเป็นการสื่อความหมายที่ดี มีความเข้าใจตรงกันจะนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้องเป็นไปตามความประสงค์ของทุกฝ่าย ดังนั้น ผู้นิเทศ นอกจากจะมีทักษะด้านวิชาการเป็นอย่างดีแล้ว ต้องมีทักษะด้านการสื่อสารที่ดีเลิศอีกด้วย เพราะผู้ถูกนิเทศมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน การนิเทศของผู้นิเทศจะประสบความสำเร็จต้องใช้ทักษะการสื่อความหมายเป็นสำคัญ

3.5 การคิดริเริ่ม (Initiating) เป็นความสามารถของผู้นิเทศที่จะพยายามทำให้ผู้สอนมีความคิดริเริ่มในการปรับปรุงการสอนของตนเองก่อนแล้วผู้นิเทศก็ให้การสนับสนุน จึงเป็นอีกส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้นิเทศมีภาวะผู้นำในงานนิเทศ ดังนั้น ผู้นิเทศต้องไม่กระทำในสิ่งที่ปิดกั้นการส่งเสริมการคิดริเริ่ม เช่น ไปโจมตีผู้สอน การดิเพื่อทำลาย ยกตัวเองเก่งตลอดกาล เป็นต้น

3.6 การสาธิต (Demonstration) เป็นการทำให้ผู้ การแสดงให้ผู้ ผู้นิเทศต้องมีความสามารถในการสาธิตการสอน โดยใช้วิธีการต่าง ๆ ให้แก่ผู้สอน พร้อมทั้งเสนอแนะให้สถานศึกษาได้สาธิตวิชาการต่าง ๆ ที่ชุมชนมีความจำเป็น ความต้องการ เป็นการช่วยเหลือชุมชนไปด้วย เพื่อให้ชุมชนเห็นความสำคัญของสถานศึกษา พร้อมทั้งจะให้การสนับสนุนตามโอกาสอันเหมาะสม

#### 4. ขั้นการควบคุม

ขั้นการควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการหนึ่งของผู้นิเทศ โดยผู้มีอำนาจสั่งการให้ปฏิบัติจัดทำตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ การควบคุมเป็นมาตรการหนึ่งของการนิเทศการศึกษา ขั้นตอนของการนิเทศการศึกษาประกอบด้วย

4.1 ทำให้ถูกต้อง (Taking Corrective Action) เมื่อผู้สอนมีข้อผิดพลาดบกพร่อง ผู้นิเทศก็ทำการแนะนำ เสนอแนะให้คำปรึกษา เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันแล้วให้ผู้สอนที่ปฏิบัติผิดพลาดนั้นได้ปฏิบัติให้ถูกต้อง

4.2 ความเจริญงอกงาม (Expediting) เมื่อผู้นิเทศพบว่า ผู้สอนได้ทำการสอนมาถูกต้องแล้ว การเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นิเทศก็ควรช่วยเหลือสนับสนุนให้กิจกรรมนั้นประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

4.3 บทกำหนดโทษ (Applying Sanction) เมื่อผู้นิเทศได้ทำการชี้แนะปรับปรุงช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ แล้ว หากไม่มีการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามความต้องการของฝ่ายบริหารซึ่งต้องรับผิดชอบทั้งหมด จึงมีความจำเป็นต้องใช้การลงโทษกับผู้สอน ซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยการจัดให้เป็นมาตรการสุดท้ายสำหรับการนิเทศการศึกษา

#### 5. ขั้นการประเมินผล

ขั้นการประเมินผล (Assessing) เป็นขั้นที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมการวัดผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว มีการกำหนดขั้นตอนย่อย ๆ ในเชิงปฏิบัติประกอบด้วย

5.1 วัดผล (Measuring) เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการ คือ วัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาต่าง ๆ โดยทั่วไปผลของการวัดกำหนดค่าเป็นคะแนน

5.2 ประเมินผล (Evaluating) เป็นการนำผลที่ได้จากการวัดมาทำการประเมิน โดยเทียบกับเกณฑ์หรืออาจเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ก่อนการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด ดังนั้นการประเมินผลอาจจะออกมาในรูปแบบของลำดับค่าหรือการประเมินค่า อาจจะระบุได้ว่าประเมินผลออกมาดี เลวประการใด เป็นต้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาสรุปได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

### 2.3.1 ขั้นการวางแผน

เอกวิทย์ แก้วประดิษฐ์ (2548: 64) ได้กล่าวถึงการวางแผนว่าเป็นกระบวนการบริหารหรือกระบวนการจัดการ (Management Process) ที่มีความสำคัญของผู้บริหาร งานจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายหรือไม่ นอกจากจะประกอบด้วยปัจจัยอื่น ๆ เช่น คน เงิน วัสดุ และการบริหารจัดการแล้ว สิ่งที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ การวางแผนงานและการวิเคราะห์งาน ซึ่งการวางแผนเป็นการหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้เกิดผลตามเป้าหมายมากที่สุด หรือการใช้ความรู้และวิจารณญาณ วินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการ โดยถูกต้องและมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานในอนาคตเป็นไปโดยเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพมากที่สุด นอกจากนี้ การวางแผนมุ่งเน้นที่การวิเคราะห์สถานการณ์และปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนกำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบและวิธีการ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในอนาคต การวางแผนควรประกอบด้วย การพยากรณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การกำหนดแผนการและการจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรต่าง ๆ

เอกวิทย์ แก้วประดิษฐ์ (2548: 66) ได้สรุปความหมายของการวางแผนตามที่นักวิชาการได้ให้ไว้ว่า การวางแผน หมายถึง การเตรียมการสำหรับปฏิบัติ (Planning is Preparation for Action) ล่วงหน้า และกำหนดทางเลือกหรือเลือกทางเลือก (Alternatives) ในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดวิธีการ ขั้นตอนและปัจจัยพื้นฐานที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้จริงและเกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ

การวางแผน คือ กระบวนการค้นหาวิธีการที่เป็นไปได้ที่ดีที่สุด เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะในช่วงเวลาที่กำหนดภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ (Abdul-Azim, 1988:95, Abu Sin, 1986:58 อ้างถึงใน Ali Mohammad Jubran Saleh, 2551:82-85) อย่างไรก็ตาม กระบวนการดังกล่าวนี้ควรที่จะร่วมกันทำ

การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเป็นสิ่งที่ไม่อาจมองข้าม กอปรกับอนาคตก็เป็นสิ่งที่ไม่อาจทำนายได้ ดังนั้นการคิดและการวางแผนที่รอบคอบเพื่อหวังผลที่เป็นไปได้จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสถาบันการศึกษา การวางแผนที่รอบคอบสามารถเชื่อมระหว่างปัญหาปัจจุบันและผลในอนาคตที่ไม่อาจทำนายได้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ การวางแผนจึงเป็นกิจกรรมที่ต้องให้ความสำคัญ หากสถาบันต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษา กระบวนการวางแผนจะต้องรวมถึงการพิจารณาเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่มีอยู่รวมถึงทรัพยากรมนุษย์ บุคลากร งบประมาณ และจะต้องมั่นใจว่าองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้มีการรวมตัวกันอย่างลงตัวต่อกัน

อัลลอฮ์ ﷻ ผู้เกรียงไกรได้กระตุ้นและสั่งใช้ให้มุสลิมวางแผนปฏิบัติงานและพิจารณาโอกาสและปัญหาในอนาคตโดยใช้ทุกวิธีการที่เป็นไปได้ ในกรณีนี้ อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

( :60 ) وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ

ความว่า “และพวกเจ้าจงเตรียมไว้สำหรับ (ป้องกัน) พวกเขา สิ่งที่พวกเจ้าสามารถอันได้แก่ กำลังอย่างหนึ่งอย่างใด” (ส่วนหนึ่งจากอายะห์ที่ 60 : อัล-อัมฟาล)

ดังนั้นการวางแผนและการเตรียมการในอนาคตได้กลายเป็นระบบและระเบียบวิถีชีวิตที่สำคัญ การวางแผนเป็นหน้าที่ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้สำหรับมนุษย์ทุกคน

เป็นที่น่าสังเกตว่า การวางแผนในอิสลามมีความสำคัญกับความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ และไม่ขัดแย้งต่อกัน แผนงานและกลยุทธ์ควรที่จะได้รับการจัดวางให้ดีในช่วงของการปฏิบัติงานด้านการบริหารทางการศึกษา อย่างไรก็ตามเมื่อได้มีการปฏิบัติตามแผนแล้ว เราต้องขอพรเพื่อขอความช่วยเหลือจาก อัลลอฮ์ ﷻ

โดยทั่วไปแล้ว การวางแผนต้องใช้ข้อเท็จจริง การริเริ่มสร้างสรรค์และการประคอง หากละเลยต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมก็จะทำให้ขั้นตอนที่สำคัญอย่างหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ขาดความสมบูรณ์ ดังนั้นสภาพแวดล้อมและทำเลที่ตั้งของสถาบันการศึกษาจึงควรได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ ความเข้าใจที่มีต่อสังคม วัฒนธรรมและประเพณีที่มีอยู่รอบ ๆ สถาบันเป็นเงื่อนไขแรกที่จะต้องนำมาใช้ในการวางแผนดังกล่าวนี้ได้รับการระบุไว้ใน อัลกุรอาน ว่า

قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلُ كَانَ أَكْثَرُهُمْ

(42 : ) مُشْرِكِينَ ﴿٤٢﴾

ความว่า “จงกล่าววเถิดมุฮัมมัด พวกเจ้าจะท่องเที่ยวไปตามแผ่นดินแล้วจงพิจารณาว่า บั้นปลายของกลุ่มชนในอดีตเป็นเช่นไร ส่วนมากของพวกเขาเป็นผู้ตั้งภาคี” (อัล-รุม :42)

นอกจากนี้ อัลลอฮ์ ﷻ ได้สนับสนุนให้มุสลิมใช้ประโยชน์จากความสามารถในการหยั่งรู้ของพวกเขาเพื่อการทำงานที่น่าสรรเสริญยกย่อง และเพื่อผลประโยชน์ของสาธารณะ อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสไว้ว่า

قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الْأَعْمَىٰ وَالْبَصِيرُ أَفَلَا تَتَفَكَّرُونَ ﴿٥٠﴾

ความว่า “จงกล่าวเถิด คนตาบอดกับคนตาดีนั้นจะเท่าเทียมกันหรือ พวกท่านไม่ใคร่ครวญคอกหรือ” (อัล-อันอาม :50)

เราควรตระหนักว่า เบื้องหลังแห่งความสำเร็จของท่านศาสดามูฮัมหมัด ﷺ ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่ใช้ ดังกล่าวนี้เป็นที่ประจักษ์ในช่วงแรกของการต่อสู้ เมื่อท่านได้วางแผนอย่างชาญฉลาดในการเผยแพร่อิสลามอย่างลับ ๆ และเล็ดลอดจากการสืบทราบของสายลับกุเรช โดยวิธีการดังกล่าวนี้ ท่านสามารถที่จะทำการพบปะกับผู้ที่ศรัทธาในตัวท่านในฐานะศาสดาได้ตลอดเวลา

อัลกุรอาน ได้ระบุถึงแผนกลยุทธ์เป็นครั้งแรกในเรื่องที่เกิดขึ้นระหว่างศาสดายูซุฟ ซึ่งเป็นบุตรของศาสดายะ ก็อบกับภักษัตริย์แห่งอียิปต์ เรื่องราวของท่านศาสดายูซุฟได้แสดงให้เห็นว่าการวางแผนอันเป็นระบบของศาสดายูซุฟได้ช่วยชีวิตของประชาชนชาวอียิปต์นับล้านคน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความสามารถในการทำนายอย่างชาญฉลาดของศาสดายูซุฟได้ช่วยอียิปต์รอดพ้นจากวิกฤติด้านเศรษฐกิจที่น่ากลัว เราได้อ่านข้อเสนอแนะของท่านศาสดายูซุฟดังที่ปรากฏอยู่ในอัลกุรอานเกี่ยวกับหายนะที่กำลังจะมาถึงนี้

قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرَوْهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا حَصَصْتُمْ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ ﴿٤٩﴾

(49-47 : ) ﴿٤٩﴾

ความว่า “เขากล่าวว่า พวกท่านจะเพาะปลูก 7 ปี ต่อเนื่องกัน สิ่งพวกท่านเก็บเกี่ยวได้จึงปล่อยมันไว้ในรวงของมัน เว้นแต่ส่วนน้อยที่ท่านจะกินมัน หลังจากนั้น 7 ปี แห่งความแร้นแค้นจะติดตามมา มันจะกินสิ่งที่พวกท่านสะสมไว้สำหรับมัน นอกจากส่วนน้อยนี้พวกท่านจะเก็บไว้ทำพันธุ์ หลังจากนั้น ปีที่มวลชนจะได้รับฝนติดตามมา และในปีนั้นพวกเขาจะได้ค้ำองุ่น” (ยูซุฟ :47-49)

### 2.3.1.1 ความสำคัญของการวางแผน

ความสำคัญของการวางแผนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ จัดสรรทรัพยากรในปัจจุบันเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในอนาคต ซึ่งมีความสำคัญและมี

คุณค่าต่อบุคลากรและหน่วยงานขนาดเล็กและขนาดใหญ่ เป็นการช่วยให้ผู้บริหารหน่วยงานทราบว่าทำอะไร เมื่อใด ใช้ทรัพยากรอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีประสิทธิภาพ เป็นเครื่องชี้ทางการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยให้การบริหารจัดการราบรื่น หากมีปัญหาอุปสรรคสามารถแก้ไขได้ทันที ช่วยลดต้นทุนการปฏิบัติงาน ลดการทำงานที่ไม่สัมพันธ์กัน (ธงชัย สันติวงศ์, 2540: 106-108 อ้างถึงใน เอกวิทย์ แก้วประดิษฐ์, 2548: 68-69) ความสำคัญของการวางแผนสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากผู้เกี่ยวข้องได้มีโอกาสวิเคราะห์และหาแนวทางเลือก เพื่อให้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เต็มประสิทธิภาพและประหยัด
2. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ง่าย เพราะได้มีการวางจุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติที่แน่นอน ทำให้ผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทไปในแนวทางเดียวกัน
3. ช่วยลดความขัดแย้ง เนื่องจากมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานตลอดจนบทบาทหน้าที่แต่ละฝ่าย ช่วยให้การงานไม่สับสนซ้ำซ้อน
4. ช่วยให้สามารถควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างมีระบบ
5. ช่วยให้มีการพัฒนาในแต่ละฝ่ายและในแต่ละระดับสอดคล้องกันและเป็นการใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถคาดคะเนล่วงหน้าถึงปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นได้
7. ช่วยให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการบริหารมากขึ้น และช่วยให้สามารถตรวจสอบความสำเร็จของเป้าหมายได้

การวางแผนมีความสำคัญยิ่งต่อผู้บริหารที่จะทำหน้าที่บริหารจัดการ (ชร สุนทรายุทธ, 2550: 23) ดังนี้

1. การวางแผนกับเป้าหมาย ทำเป้าหมายชัดเจนขึ้น สามารถวัดผลเป้าหมายได้ชัดเจน ทำให้ผู้เรียนทราบถึงสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จได้
2. การวางแผนกับงานที่รับผิดชอบ ทำให้งานที่รับผิดชอบมีความชัดเจน ใครรับผิดชอบอะไร เพราะอะไร ต้องทำเมื่อใด สามารถโยกกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรเข้าด้วยกัน หลีกเลี่ยงปัญหาความซ้ำซ้อนของงานได้
3. การวางแผนกับนโยบาย ทำให้นโยบายมีความชัดเจนที่จะใช้เป็นเครื่องชี้นำและประสานงานของบุคคลจากฝ่ายต่าง ๆ ได้
4. การวางแผนกับสิ่งที่จะเกิดล่วงหน้า ทำให้มีการป้องกันหรือเตรียมการ แก้ไขผลที่จะเกิดขึ้น ลดปัญหาความเสี่ยงจนเป็นที่ยอมรับได้



5. การวางแผนกับการควบคุม ทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุมการทำงานให้ เป็นไปตามเป้าหมายได้

### 2.3.1.2 ประโยชน์ของการวางแผน

พยอม วงศ์สารศรี (2538: 66 อ้างถึงใน เอกวิทย์ แก้วประดิษฐ์, 2548: 73-75) ได้ กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนไว้อย่างละเอียดว่า การวางแผนที่ดีย่อมส่งผลให้เกิดประโยชน์ ดังต่อไปนี้

1. บรรลุจุดมุ่งหมาย (Attention of Objective) การวางแผนทุกครั้งจะมีจุดหมาย ปลายทางเพื่อให้หน่วยงานบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนด การกำหนดจุดมุ่งหมายจึงเป็นขั้นแรกของการวางแผน ถ้าจุดมุ่งหมายที่กำหนดมีความแจ่มชัดก็จะช่วยให้การบริหารมีทิศทางมุ่งตรงไปยัง จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างสะดวกและเกิดผลดี

2. ประหยัด (Economical Operation) การวางแผนเกี่ยวข้องกับ การใช้สติปัญญา เพื่อคิดวิธีการให้หน่วยงานบรรลุถึงประสิทธิภาพ เป็นการทำให้งานในฝ่ายต่าง ๆ มีการ ประสานงานกันดี กิจกรรมที่ดำเนินการมีความต่อเนื่องกัน ก่อให้เกิดความเป็นระเบียบในงานที่ทำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่าง ๆ อย่างคุ้มค่า นับว่าเป็นการลดต้นทุนที่ดี ก่อให้เกิดการประหยัดในหน่วยงาน

3. ลดความไม่แน่นอน (Reduction of uncertainty) การวางแผนช่วยลดความไม่แน่นอนในอนาคตลง เพราะการวางแผนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต การวางแผนที่มีประสิทธิภาพเป็นผลมาจากการวิเคราะห์พื้นฐานของข้อเท็จจริงที่ปรากฏขึ้น แล้วทำการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต

4. เป็นเกณฑ์ในการควบคุม (Basic of Control) การวางแผนช่วยให้การบริหาร จัดการได้กำหนดหน้าที่ควบคุมขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนและการควบคุมเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออก เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการคู่กัน อาศัยซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ถ้าไม่มีการวางแผนก็ไม่สามารถ ควบคุมได้ เพราะการควบคุมเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ใน การวางแผนว่าเบี่ยงเบนไปจากแผนมากน้อยเพียงใด

5. ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ (Encourages Innovation and Creativity) การวางแผนเป็นพื้นฐานด้านการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความคิดใหม่ ๆ (นวัตกรรม) และความคิดสร้างสรรค์ ทั้งนี้เนื่องจากขณะที่ฝ่ายจัดการมีการวางแผนกันนั้นจะเป็น การระดมสติปัญญาของคณะผู้ทำงานด้านการวางแผน ทำให้เกิดความคิดใหม่และความคิด สร้างสรรค์ นำมาใช้ประโยชน์แก่หน่วยงานและยังมีการสร้างทัศนคติการมองอนาคตระหว่าง ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกัน

6. พัฒนาแรงจูงใจ (Improves Motivation) ระบบการวางแผนที่ดีจะเป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของบุคลากร และยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น เพราะบุคลากรรู้อย่างชัดเจนว่าหน่วยงานคาดหวังอะไรจากเขาบ้าง นอกจากนี้ การวางแผนยังเป็นเครื่องมือช่วยในการพัฒนาแรงจูงใจที่ดีสำหรับบุคลากรในอนาคต

7. พัฒนาการแข่งขัน (Improves Competitive Strength) การวางแผนที่มีประสิทธิภาพทำให้มีการแข่งขันกันมากกว่าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือมีการวางแผนที่ขาดประสิทธิภาพ เพราะการวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการขยายขอบข่ายการปฏิบัติงาน เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้บุคลากรแต่ละฝ่ายมีการแข่งขัน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตและก้าวหน้าทันสิ่งที่ต้องเผชิญในอนาคต

8. ทำให้เกิดการประสานงานที่ดีกว่า (Better Coordination) การวางแผนได้สร้างความมั่นใจเรื่องเอกภาพที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน ทำให้กิจกรรมที่จัดวางไว้มุ่งไปที่จุดมุ่งหมายเดียวกัน มีการจัดการประสานงานในฝ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนในงานแต่ละฝ่ายของหน่วยงาน

การวางแผนมีประโยชน์ต่อกระบวนการจัดการ (ชร สุนทรายุทธ, 2550: 23-24) คือ

1. ช่วยลดความไม่แน่นอนของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และกำหนดเป็นแผนงานที่จะช่วยลดความเสี่ยงภัยต่าง ๆ
2. ช่วยให้การจัดการตามหน้าที่งาน การจัดการอื่น ๆ เป็นไปโดยสะดวกและมีประสิทธิภาพ เพราะถือว่าการวางแผนเป็นจุดเริ่มแรกของหน้าที่และการจัดการที่จะนำไปสู่กระบวนการบริหารอื่น ๆ จึงทำให้สะดวกและถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพและมีข้อผิดพลาดน้อย เพราะได้มีการวิเคราะห์แล้ว การวางแผนที่ดีจึงช่วยให้งานสำเร็จไปแล้วครั้งหนึ่ง นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์จากการวางแผนยังช่วยให้ค้นหาปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ช่วยให้มีการปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจที่มีคุณภาพ ช่วยกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ในอนาคต เป็นต้น

### 2.3.1.3 ความมุ่งหมายของการวางแผน

ธีรยุทธ พึ่งเชียร และสุรพล สุยะพรหม (2544: 8-20 อ้างถึงใน เอกวิทย์ แก้วประดิษฐ์, 2548: 76-78) ได้ชี้ให้เห็นอย่างละเอียดว่าความมุ่งหมายในการวางแผนปฏิบัติงานใด ๆ สำคัญดังนี้

1. เพื่อคาดการณ์อนาคต เพื่อรับภาวการณ์เปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผล การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังที่กล่าวแล้ว ทำให้ผู้บริหาร

หน่วยงานจำเป็นต้องทำการวางแผน โดยการคาดการณ์หรือทำนายการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า โดยอาศัยข้อมูลจากอดีตและปัจจุบัน เพื่อประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

2. เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุสู่เป้าหมายของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เป็นการให้แนวทาง (Direction) และแนวปฏิบัติ (Course of Action) ในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร การวางแผนสามารถประหยัดเวลาและแรงงานในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ และทำให้การติดต่อสื่อสารตลอดจนการประสานงานเป็นไปโดยง่าย เนื่องจากทุกคนรู้ว่าอะไรเป็นวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงานและรู้หน้าที่ของแต่ละบุคคลว่าจะต้องทำอะไรให้กับหน่วยงาน

3. เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการวางแผนทำให้ทุกคนรู้หน้าที่ความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจนและทำให้เกิดการประสานงานที่ดี จึงเป็นการช่วยลดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนและการสูญเสียทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์ นอกจากนี้การวางแผนยังสามารถบอกให้ทราบถึงความสำคัญก่อนหลังของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ว่าจะอะไรควรจะให้มีความสำคัญก่อน และอะไรควรจะรอไว้ก่อน เป็นต้น

4. เพื่อช่วยกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานที่ทำให้การควบคุมสามารถทำได้โดยง่าย ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นแล้วว่า หากปราศจากวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือมาตรฐานของงานแล้วการควบคุมงานไม่สามารถจะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะไม่ทราบได้เลยว่าได้ทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานเพียงใด เนื่องจากไม่มีวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานเป็นเครื่องวัดนั่นเอง

5. เพื่อให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย เพราะการวางแผนเน้นที่การบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยวิธีที่ดีที่สุดและพยายามในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ จึงทำให้สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้ ลักษณะของการวางแผนซึ่งช่วยในการประหยัดค่าใช้จ่ายในการวางแผนนี้อาจจะยกตัวอย่างให้เห็นชัดได้ในกิจกรรมที่เกี่ยวกับการผลิต โดยเฉพาะในโครงการใหญ่ ๆ ซึ่งต้องใช้เงินทุนจำนวนมากและต้องทำกิจกรรมหลายอย่าง จะเห็นได้ว่าหากปราศจากการวางแผนซึ่งจะช่วยบอกว่า กิจกรรมไหนต้องทำก่อนหรือกิจกรรมไหนต้องทำทีหลัง และต้องทำในวันใดและต้องเสร็จในวันใด ต้องใช้วัสดุและบุคลากรคุณสมบัติอย่างไร แล้วโครงการการผลิตก็ไม่สามารถที่จะเสร็จสิ้นลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและโดยมีค่าใช้จ่ายอย่างประหยัด

#### 2.3.1.4 ประเภทของการวางแผน

สมคิด บางโม (2538: 84 อ้างถึงใน เอกวิทย์ แก้วประดิษฐ์, 2548: 78-82) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับการแจกแจงประเภทของการวางแผนอย่างเป็นระบบ และกล่าวว่าการจำแนก

ประเภทของการวางแผนมีหลายแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวคิดของแต่ละบุคคล โดยทั่วไปแล้วการจำแนกประเภทของการวางแผนมีดังต่อไปนี้

### 1. การจำแนกตามลักษณะของการนำมาใช้ มี 2 รูปแบบ คือ

1.1 การวางแผนงานประจำ (Standing Plan) หมายถึงการวางแผนซึ่งมีระยะเวลาในการใช้เป็นเวลานาน มีแนวคิดกว้าง ๆ ไม่มีรายละเอียดในการดำเนินงานมากนัก แผนงานประจำมีองค์ประกอบสำคัญ คือ

1.1.1 นโยบาย (Policy) หมายถึง แนวทางที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นทิศทางในการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจ การกำหนดนโยบายของหน่วยงานโดยจะต้องเกิดจากการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ทั้งหมดของหน่วยงานนั้น

1.1.2 มาตรการ (Procedures) หมายถึง การดำเนินการตามลำดับขั้นที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุถึงความสำเร็จของความต้องการหรือโครงการหนึ่งโครงการใดโดยเฉพาะ ฉะนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการกระทำก็คือ ตัวบ่งชี้ว่าทำอย่างไร นโยบายจึงบรรลุตามที่ต้องการ

1.1.3 ข้อบังคับ (Rules) หมายถึง แนวทางที่กำหนดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงเพื่อให้บุคคลได้ปฏิบัติตามโดยเคร่งครัดตามลักษณะของงานแต่ละชนิดของแผนงานประจำ แม้จะต้องนำไปใช้ด้วยระยะเวลานาน แต่จะมีความยืดหยุ่นแตกต่างกันออกไป โดยนโยบายจะยืดหยุ่นได้มาก ส่วนข้อบังคับจะไม่ยืดหยุ่นหรือยืดหยุ่นได้น้อยมาก

1.2 การวางแผนงานเฉพาะกิจ (Ad Hoc Plan) หรือการวางแผนใช้ครั้งเดียว (Single-Use Plan) สร้างขึ้นเพื่อปฏิบัติงานหนึ่งงานใดโดยเฉพาะแล้วเลิกกันไปเมื่อการดำเนินงานตามแผนนั้นแล้วเสร็จหรือบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การวางแผนประเภทนี้ประกอบด้วย

1.2.1 แผนงาน (Program) หมายถึง แผนซึ่งถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้ดำเนินการให้บรรลุถึงงานตามภารกิจของหน่วยงานแต่ละงาน ประกอบด้วย กิจกรรมย่อย ๆ ดังนั้น การกำหนดแนวทางให้แต่ละกิจกรรมย่อย ดำเนินงานเรียกว่าแผนงาน ซึ่งอาจมีอายุระหว่าง 1-5 ปี

1.2.2 โครงการ (Projects) หมายถึง แผนซึ่งถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้ดำเนินการให้บรรลุถึงกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของแผนงาน โครงการจะมีรายละเอียดชัดเจน มีช่วงอายุระหว่าง 1-3 ปี

1.2.3 แผนงบประมาณ (Budgets) แผนชนิดนี้เป็นทั้งแผนและเครื่องมือควบคุมแผน โดยปกติแผนงานงบประมาณจะเป็นส่วนหนึ่งของโครงการเสมอ แผนชนิดนี้มีอายุสั้นที่สุด อาจเป็นเดือนหรือไม่เกิน 1 ปี ถ้าถือตามระบบงบประมาณ

2. การจำแนกตามวัตถุประสงค์ การจำแนกการวางแผนในลักษณะนี้สามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

2.1 การวางแผนวัตถุประสงค์อย่างเดี่ยว (Single-purpose Planning) ใช้สำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติเฉพาะงานหรือเฉพาะความรับผิดชอบหรือเป็นไปตามสภาพการณ์ครั้งเมื่องานสำเร็จหรือสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไปแผนนั้นก็จะถูกยกเลิก

2.2 การวางแผนที่ใช้อย่างต่อเนื่อง (Continuous-use Planning) ใช้สำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำด้วยระยะเวลาที่ยาวนานแม้จะมีผลกระทบต่าง ๆ เกิดขึ้นในขณะดำเนินงาน แผนชนิดนี้จะไม่เปลี่ยนโครงสร้างแต่จะปรับปรุงรายละเอียดให้สามารถดำเนินการต่อไปได้โดยการปรับปรุงอาจสอดคล้องหรือหลีกเลี่ยงผลกระทบที่ปรากฏขึ้นได้

### 3. การจำแนกตามระยะเวลา แบ่งออกเป็นระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาว

3.1 การวางแผนระยะสั้น (Short-range Planning) เป็นแผนงานที่ใช้เวลาในการปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมายไม่ยากนักและมักจะเป็นแผนของงานโครงการขนาดเล็กหรือเป็นส่วนหนึ่งของแผนระยะยาวเป็นแผนงานในรูปของกิจกรรมเฉพาะอย่างที่มีมุ่งหวังให้เกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้และสอดคล้องกับแผนระยะยาว โดยมากมักกำหนดเวลา 1 ปีหรือสั้นกว่ามักเรียกว่าแผนประจำปี

3.2 การวางแผนระยะปานกลาง (Medium-range Planning) เป็นแผนที่มีระยะเวลาปฏิบัติการมากกว่า 1 ปี ตามปกติอยู่ในระยะ 3-5 ปี เพื่อให้มีเวลาเพียงพอที่จะประเมินผลได้

3.3 การวางแผนระยะยาว (Long-range Planning) เป็นแผนของกิจกรรมขนาดใหญ่ที่มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายฝ่ายหลายสาขา ต้องใช้กระบวนการวางแผนและการทำงานที่สลับซับซ้อนตลอดจนต้องใช้การศึกษาวิจัยนานกว่า 5 ปีขึ้นไป

4. การจำแนกตามระดับการบริหารประเทศ การจำแนกแผนประเภทนี้ยึดพื้นที่เป็นหลักในการจัดทำแผน ส่วนมากจะเป็นแผนของรัฐบาลหรือบริษัทขนาดใหญ่ จำแนกได้ดังนี้

4.1 การวางแผนระดับชาติ เป็นแผนซึ่งครอบคลุมพื้นที่ทั้งประเทศ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น นับเป็นแผนแม่บทที่สำคัญยิ่ง

4.2 การวางแผนระดับภาค เป็นแผนครอบคลุมพื้นที่เฉพาะภาคใดภาคหนึ่งของประเทศ

4.3 การวางแผนระดับท้องถิ่น เป็นแผนครอบคลุมพื้นที่เฉพาะแห่ง อาจเป็นในระดับจังหวัดหรืออำเภอ

5. การจำแนกตามระดับของหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานเป็นระบบซึ่งมีระบบย่อยอยู่ในระบบใหญ่ เช่น หน่วยงานระดับประเทศ หน่วยงานระดับรัฐบาล หน่วยงานระดับ

กระทรวง สำหรับหน่วยงานภาคเอกชน เช่น บริษัทขนาดใหญ่ย่อมมีระบบย่อยเป็นสาขาของบริษัท เป็นต้น ดังนั้นการวางแผนจึงมีตั้งแต่ระดับใหญ่จนถึงระดับย่อยซึ่งแยกออกได้ดังนี้

5.1 การวางแผนส่วนรวมหรือแผนแม่บท เป็นการวางแผนในระดับมหภาคของหน่วยงานเป็นการกำหนดทิศทางของหน่วยงานในระยะยาวหรือระยะปานกลางเป็นแผนหลักของหน่วยงาน

5.2 การวางแผนสาขา เป็นการวางแผนเฉพาะกลุ่มงานใหญ่ ๆ หรือสาขาใหญ่ ๆ ของงาน เช่น แผนพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก แผนการเงิน เป็นต้น

5.3 การวางแผนโครงการหรือแผนปฏิบัติ เป็นแผนระดับการปฏิบัติงานกำหนดกิจกรรมลงไปชัดเจนว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ ใครเป็นผู้ทำและใช้เงินเท่าไร เช่น โครงการอบรมครูประจำการ โครงการสัมมนาใช้สื่อในการเรียนการสอน เป็นต้น

สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการนิเทศที่ผู้บริหารหรือผู้นิเทศจะต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินการนิเทศ เป็นการเตรียมความพร้อมในทุก ๆ ด้านก่อนทำการนิเทศ เพราะฉะนั้นผู้นิเทศจึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความสามารถในการวางแผนเป็นอย่างดี มิเช่นนั้นแล้วอาจจะทำให้การดำเนินการนิเทศไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างแน่นอน

### 2.3.2 ชั้นการจัดการ

สมคิด บางโม (2538: 60 อ้างถึงใน เอกวิทย์ แก้วประดิษฐ์, 2548: 32-33) ได้กล่าวถึงคำว่าการจัดการ (Management) ว่านิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชนหรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ และได้ให้ความเห็นว่า การจัดการ เป็นศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ของหน่วยงานและนอกหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ในงานบริหารจัดการสำหรับบางคนอาจมีความสามารถพิเศษหรืออาจมีพรสวรรค์สามารถจัดการได้ดีโดยไม่จำเป็นต้องได้รับการศึกษาอบรมทางด้านจัดการมาก่อน แต่ถ้าบุคคลนั้นได้รับการศึกษาอบรมมาด้วยย่อมจะทำให้การจัดการมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าบุคคลที่จะเป็นผู้บริหารหน่วยงานใดจำเป็นต้องได้รับการศึกษาอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงาน (Pre-service Training) และมีการฝึกอบรมระหว่างทำหน้าที่ในตำแหน่งนั้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการจัดการเรียกว่าการฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-service Training) ผู้บริหารจัดการที่ดีจึงควรยึดถือว่าการจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ หมั่นศึกษาหาความรู้ในด้านการจัดการเพิ่มเติมอยู่เสมอ ติดตามผลงานวิจัย ทฤษฎีและหลักวิชาใหม่ ๆ ตลอดจนพยายาม



ใช้ความสามารถของตนเอง ปรับปรุงบุคลิกภาพของตนให้เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ (เอกวิทย์ แก้วประดิษฐ์, 2548: 34)

### 2.3.2.1 แนวคิดพื้นฐานของการจัดการ

ฟาโยล (Fayol, 1964: 43 เอกวิทย์ แก้วประดิษฐ์, 2548: 35-36) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการในหน่วยงาน ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการนิเทศการศึกษาได้เป็นอย่างดี โดยมีแนวปฏิบัติ 5 ประการ และเรียกย่อ ๆ ว่า OSCAR สรุปได้ดังนี้

1. ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) หน่วยงานจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน ตลอดจนกำหนดตำแหน่งงานต่าง ๆ โดยแต่ละตำแหน่งจะต้องกำหนดเป้าหมายภาระงานที่รับผิดชอบและพันธกิจให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ที่มีหน่วยงานนั้นขึ้นมา ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าเมื่อบุคลากรในหน่วยงานแต่ละคนได้ปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ ภาระหรืออันจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานก็จะสำเร็จได้

2. ต้องแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Specialization) ภารกิจของงานในแต่ละตำแหน่งควรจัดขอบเขตให้ปฏิบัติบุคคลละตำแหน่ง อย่าให้ต้องปฏิบัติงานหลายอย่างเกินไป ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง นอกจากนั้นกิจกรรมหรือภารกิจที่เกี่ยวข้องกันก็ต้องจัดไว้ในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งถือเป็นหลักการแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง การแบ่งภารกิจออกเป็นฝ่ายจึงมีความจำเป็น

3. ต้องให้เกิดการประสานงาน (Coordination) เมื่อแบ่งงานกันรับผิดชอบเป็นฝ่าย จะส่งผลให้มีบุคลากรจำนวนมากในหน่วยงาน การประสานงานกันในแต่ละฝ่ายย่อมมีความจำเป็น เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างราบรื่น โดยไม่ซ้ำซ้อนขัดแย้งกับฝ่ายอื่น ทำให้กิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยงานไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ได้ง่าย หากไม่มีการประสานงานที่ดีแล้วการดำเนินงานอาจไม่ราบรื่น เกิดอุปสรรคต่อหน้าที่การงานที่รับผิดชอบได้ง่าย

4. ต้องให้มีอำนาจหน้าที่ (Authority) ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานใดก็ตาม จำเป็นต้องมีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือเป็นหัวหน้ารับผิดชอบสูงสุดในหน่วยงาน โดยรับภาระในการกำหนดนโยบายและสามารถตัดสินใจสั่งการได้โดยใช้การจัดสายบังคับบัญชา ดังนั้นในหน่วยงานต้องมีสายบังคับบัญชาที่เหมาะสม

5. ต้องให้เกิดความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่ที่ได้มอบหมายให้กับบุคคลในหน่วยงานจะต้องสัมพันธ์กับความรับผิดชอบ บุคคลใดที่ได้รับมอบหมายงานใดให้รับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของหน่วยงานในระดับใดก็ควรจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่ให้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความรับผิดชอบ

### 2.3.2.2 กระบวนการบริหารจัดการ

ฟาโยล (Fayol, 1964: 45 อ้างถึงใน เอกวิทย์ แก้วประดิษฐ์, 2548: 37-38) ได้เสนอแนะกระบวนการบริหารจัดการ (Management Process) ไว้ 7 ประการ เรียกว่า POSCORB ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผนงาน (Planning: P) หมายถึง การจัดวางโครงการแผนการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไรเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
2. การจัดหน่วยงาน (Organizing: O) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงานตำแหน่งต่าง ๆ และกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน
3. การจัดตัวบุคคล (Staffing: S) หมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากร ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การเลื่อนชั้น การพัฒนาบุคลากร เลื่อนตำแหน่ง การส่งเสริมขวัญและกำลังใจ สวัสดิการ การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น
4. การอำนวยการ (Directing: D) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ ควบคุมบังคับบัญชา การควบคุมการปฏิบัติงาน และควบคุมดูแลการปฏิบัติของผู้บริหารในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน
5. การประสานงาน (Coordination: Co) หมายถึง ประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีและนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน
6. การรายงาน (Reporting: R) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหน้าของภารกิจอย่างสม่ำเสมอ
7. การงบประมาณ (Budgeting: B) หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายและการควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน

### 2.3.2.3 องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารจัดการ

การดำเนินงานในหน่วยงานใดก็ตามให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องอาศัยองค์ประกอบพื้นฐานเชิงระบบ 3 องค์ประกอบ (เอกวิทย์ แก้วประดิษฐ์, 2548: 39) ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) บางทีเรียกว่าการวางแผนระบบ (System Planning) ประกอบด้วย การกำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลวิธี เป็นการทำความเข้าใจในทรัพยากรที่ต้องบริหารจัดการ ผลที่คาดว่าจะได้จากการดำเนินการและกำหนดปัจจัยที่จะช่วยให้เสริมให้บรรลุผลสำเร็จ

2. การดำเนินงาน (Implementation or System Programming) หมายถึง การจัดดำเนินงานบริหารจัดการหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิผล (Effectively) และประหยัด (Economy) ทุกด้าน โดยให้ผลออกมา (Output) ดีที่สุด ได้แก่ การจัดองค์กรหรือบางที่เรียกว่าการจัดหน่วยงาน การจัดสรรทรัพยากร และจัดดำเนินการและจัดการกิจหรือกิจกรรม

3. การกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) เป็นการวัดและประเมินผลกิจกรรมในการดำเนินงานด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้และเสนอแนวทางการปรับปรุงแก้ไขถ้าพบข้อบกพร่อง

#### 2.3.2.4 คุณค่าของการจัดการ

การจัดการมิใช่เป็นการทำงานเพื่อให้งานเสร็จสิ้นไปแต่เพียงอย่างเดียว ในภาวะปัจจุบันวิทยาการก้าวหน้า ประชากรเพิ่มขึ้น การแข่งขันมีมากขึ้นเรื่อย ๆ การจัดการจึงจำเป็นต้องใช้หลักวิชาการเข้าช่วย มิใช่ใช้ประสบการณ์เพียงอย่างเดียว การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการและการบริหารงานโดยใช้หลักวิชาการมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับงานย่อมจะเกิดคุณค่าหลายประการ (เอกวิทย์ แก้วประดิษฐ์, 2548: 42-44) ดังนี้

1. คุณค่าในด้านการประหยัด หมายถึง ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณเกิดประโยชน์สูงสุดได้ผลผลิตสูงสุด ประหยัดทั้งคน เงิน วัสดุสิ่งของและเวลา

2. คุณค่าในด้านประสิทธิผล การปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือที่คาดหวังไว้เรียกว่าการจัดการนั้นมีประสิทธิผล (Effectiveness) แต่ผลสำเร็จของงานดังกล่าวนี้อาจไม่ประหยัดหรือไม่มีประสิทธิภาพได้หากไม่ใช้หลักวิชาการเข้าช่วยในการจัดการ

3. คุณค่าในด้านประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานได้สำเร็จไปตามเป้าหมายที่วางไว้และให้ได้รับประโยชน์สูงสุดโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด นักวิชาการบางท่านให้ข้อคิดว่างานที่สำเร็จและถือว่ามีประสิทธิภาพนั้นจะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจในผลงานที่ออกมาของบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วยและได้เสนอในเชิงสมการคณิตศาสตร์เป็นสูตร ดังนี้ (สมคิด บางโม. 2538: 65)

$$E = (O-I) + S$$

เมื่อ	E	=	Efficiency	(ประสิทธิภาพของงาน)
	O	=	Output	(ผลงานที่ได้ผลิตออกมา)
	I	=	Input	(ทรัพยากรบริหารที่ใช้ไป)
	S	=	Satisfaction	(ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง)

4. คุณค่าในความเป็นธรรม การจัดการในหน่วยงานหากปฏิบัติตามความพอใจของผู้บริหารโดยมิได้ยึดหลักเกณฑ์และทฤษฎีต่าง ๆ เป็นหลักย่อมจะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมขึ้นโดยมิได้ตั้งใจทำให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานเกิดความถดถอยซึ่งจะส่งผลไปถึงคุณภาพของงานที่ปฏิบัติด้วย

5. คุณค่าในเกียรติยศชื่อเสียง บุคลากรที่ดีมีประสิทธิภาพในทุกด้านและรับผิดชอบงานในทุกระดับย่อมจะเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องสรรเสริญ ตรงข้ามกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามใจตัวเองปราศจากหลักเกณฑ์เล่นพวกเล่นพ้อง ฉะนั้นการศึกษาวิชาการบริหารจะช่วยให้มีความเข้าใจการบริหารจัดการลึกซึ้งขึ้นมองเห็นช่องทางปฏิบัติงานหรือบริหารงานให้ลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของผู้ที่มาขอรับบริการได้

อาลี มุห์หมัด จูบรอน ซอและห์ (Ali Mohammad Jubran Saleh, 2551:85-86) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ดังนั้นการตัดสินใจทั้งหลายจะต้องไม่ขัดกับหลักจริยธรรม และจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของสถาบันเป็นหลักในการตัดสินใจใดๆก็ตามควรที่จะพิจารณาสถานภาพส่วนบุคคลของครู บุคลากรทางการบริหารและนักเรียนด้วยประการสุดท้าย การตัดสินใจควรจะทำเป็นกลุ่มมากกว่าปัจเจกบุคคล

เมื่อนำหลักการปรึกษาหารือไปใช้ ผู้บริหารสามารถที่จะดำเนินการ โดยการแต่งตั้งสมาชิกบางคนในหมู่บุคลากรเป็นกรรมการ หรืออาจจะร้องขอให้มีการเสนอชื่อผู้สมควรได้รับการแต่งตั้ง อย่างไรก็ตาม สมาชิกของสภาครูจะต้องได้รับการแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยเฉพาะจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และคุณธรรมจริยธรรมที่ดีงาม แต่หากเห็นว่าไม่มีวิธีการอื่นที่ดีกว่าที่สามารถนำมาใช้ในการปรึกษาหารือ ก็สมควรที่จะใช้วิธีการดังกล่าวนี้ โดยทั่วไป การใช้หลักการปรึกษาหารือร่วมกันจะมีประโยชน์ ดังนี้

1. การปรึกษาหารือเป็นการส่งเสริมสนับสนุนสิ่งที่ผู้บริหารได้ทำการตัดสินใจ ดังนั้นความเห็นที่เกิดจากการร่วมคิดกันสองคนย่อมดีกว่าหรือมีความถูกต้องมากกว่าความเห็นจากคน ๆ เดียว ในลักษณะเดียวกันนี้ ความเห็นที่ได้จากการคิดของบุคคลสามคนย่อมดีกว่าหรือมีความเชื่อมั่นมากกว่าความเห็นที่ได้จากบุคคลเพียงสองคน ดังนั้น เมื่อใดก็ตาม ที่ผู้บริหารได้ใช้หลักครูหรือการปรึกษาหารือร่วมกัน เขาก็จะมีความมั่นใจต่อข้อมูลหรือข้อเสนอแนะที่ได้รับ นอกจากนี้ผู้บริหารยังสามารถที่จะใช้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการช่วยตัดสินใจเรื่องที่มีความสำคัญ

2. การปรึกษาหารือช่วยสร้างสายใยแห่งความสัมพันธ์ที่มั่นคงระหว่างผู้บริหารและที่ปรึกษาของเขา ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารการศึกษา เนื่องจากสถาบันใดก็ตามที่มีความสัมพันธ์ทางสังคมอ่อนแอ สถาบันนั้นก็จะไม่สามารถที่จะนำพาตนเองไปสู่วัตถุประสงค์ของสถาบันได้

3. การปรึกษาหารือช่วยทำให้เกิดความราบรื่นในการปฏิบัติตามแผน เพราะผู้บริหารได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน ทั้งในขั้นตอนของการจัดทำร่างแผนตัดสินใจในการดำเนินแผน ทำให้มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ในเรื่องของการนำแผนไปใช้ยิ่งไปกว่านั้นและจะเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติตามแผนและพวกเขามีส่วนร่วมในการกำหนด

4. การปรึกษาหารือเป็นการส่งเสริมในเรื่องกระบวนการตัดสินใจของบุคลากร การปรึกษาหารือช่วยฝึกให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำที่ดี ความจริงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นกระบวนการของวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการเตรียมผู้นำที่ดี ตัวชี้วัดความสำเร็จของผู้อย่างหนึ่งคือความสามารถในการสร้างผู้นำใหม่

5. หลักการปรึกษาหารือช่วยป้องกันไม่ผู้บริหารเป็นคนทีถือความเห็นของตนเป็นใหญ่ อีกทั้งยังส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรักต่อผู้อื่น และมีความมั่นใจในความสามารถของพวกเขา

6. การปรึกษาหารือจะเป็นการประกันว่าแผนและการตัดสินใจเป็นสิ่งที่เป็นไปได้จริง เพราะผู้มีส่วนร่วมในการกระบวนการปรึกษาหารือจะรู้สึกพอใจต่อการตัดสินใจที่สามารถสนองความต้องการของพวกเขา

การแต่งตั้งและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถและเหมาะสมเป็นหน้าที่ทางกฎหมายของผู้บริหารโรงเรียน หากมีความผิดปกติในกระบวนการแต่งตั้งบุคลากรตามคุณสมบัติข้างต้น ย่อมมีเหตุผลเพียงพอที่จะกล่าวหาว่าเป็นผู้บริหารที่ไม่ใช่มืออาชีพ ความผิดพลาดในการสรรหาหรือแต่งตั้งบุคคลที่ไม่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานย่อมส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารงาน

อำนาจหน้าที่ในสถาบันการศึกษา ควรจะใช้โดยคำนึงถึงหลักการสำคัญบางอย่าง เช่น เพื่อปฏิบัติในการดูแลบุคลากรในโรงเรียน และเพื่อสร้างความพึงพอใจโดยการสนองตอบความต้องการและความจำเป็นของพวกเขา โดยจะต้องไม่มอบภาระที่พวกเขาไม่สามารถแบกรับได้ หรือกำหนดให้พวกเขาต้องทำงานในสิ่งที่เหมาะกับผู้มีความสามารถเหนือกว่า ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรตระหนักต่อหลักการแห่งอำนาจหน้าที่ดังกล่าวนี้

เนื่องจากผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและต่ออัลลอฮ์ ﷻ ดังนั้นเขาจึงมีสิทธิ์ที่จะได้รับการเชื่อฟังและสนับสนุนในคำสั่งการที่เขาบัญชาเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนและของสังคม トラบใดที่เขายังคงดำรงอยู่ในแนวทางที่เที่ยงตรง

ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้อำนวยการควรพัฒนาสิ่งต่อไปนี้ เมื่อต้องการกระจายความรับผิดชอบและงานในสถาบันการศึกษา

1. การจัดวางบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน หากความรับผิดชอบและงานไม่ได้ถูกกำหนดไว้อย่างเหมาะสม กระบวนการบริหารทั้งหมดก็จะไร้ซึ่งความหมาย

2. การแบ่งงานและหน้าที่ในโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงความสามารถของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ อัลลอฮฺ ﷻ ไม่ได้กำหนดให้กับมนุษย์ในสิ่งที่เขาไม่อาจแบกรับได้ อัลลอฮฺ ﷻ ได้ตรัสไว้

( : 286 ) لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا

ความว่า “อัลลอฮฺ ﷻ จะไม่ทรงบังคับชีวิตหนึ่งชีวิตใด นอกจากตามความสามารถของชีวิตนั้นเท่านั้น” (ส่วนหนึ่งจากอายะห์ 286: อัล-บะเกาะเราะฮฺ)

นอกจากจากนี้ คณะผู้บริหารของโรงเรียนไม่ควรปฏิเสธสิทธิของสตรีในการดำรงตำแหน่ง ทั้งบุรุษและสตรีควรได้รับโอกาสในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้นำหากพวกเขามีศักยภาพและมีความเหมาะสม และงานที่ทำนั้นมีความปลอดภัย

ระบบการศึกษาใดๆ ก็ตามไม่อาจที่จะดำเนินได้ หากไม่ได้ใช้หลักการรวมศูนย์หรือกระจายอำนาจอย่างใดอย่างหนึ่ง การกระจายอำนาจที่จะนำมาใช้หากระบบมีการขยายครอบคลุมภูมิภาคเขตที่กว้างขวาง การกระจายอำนาจจะช่วยก่อให้เกิดความยืดหยุ่นและความราบรื่น อีกทั้งยังช่วยให้บุคคลได้ปฏิบัติงานความความเชี่ยวชาญและสอดคล้องกับนโยบายหลักของหน่วยงาน

ผู้บริหารการศึกษาควรจัดให้มีการกลไกสนับสนุนการพัฒนาความรู้ของบุคลากรและครู บุคลากรไม่ควรยึดติดกับวิธีปฏิบัติแบบดั้งเดิม แต่ควรได้รับการส่งเสริมให้เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเป็นวัตถุวิสัย (Objective) และมีความคิดริเริ่ม สิ่งดังกล่าวนี้จะช่วยให้โรงเรียน นักเรียน และบุคลากรสามารถคิดค้นวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพวกเขา

การสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรด้านการบริหารและวิทยาศาสตร์ถือเป็นงานสำคัญอย่างหนึ่ง ทั้งนี้ไม่เพียงเพราะเป็นการพัฒนาพวกเขาในด้านความเป็นปัจเจกบุคคล แต่ยังสามารถช่วยสร้างความมั่นใจ ซึ่งจะส่งผลทำให้พวกเขาเป็นนักจัดการด้วยตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับพวกเขา โรงเรียนจะมีการพัฒนาหากบุคลากรได้รับการพัฒนาทางด้านทักษะการบริหาร

ประการสุดท้าย ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมั่นใจว่า เงินเดือนของบุคลากรเพียงพอต่อการดำเนินชีวิตของพวกเขา หากไม่แล้วเขาจะต้องหามาตรการเพิ่มเงินเดือนให้ เป็นที่ประจักษ์ว่าครูที่มีเงินเดือนเพียงพอจะมีจิตใจที่มั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่ สิ่งดังนี้จะส่งผลทำให้วัตถุประสงค์ของสถาบันการศึกษาบรรลุ ในทางกลับกันหากครูมีเงินเดือนไม่เพียงพอ ผลการปฏิบัติงานของพวกเขา



เขาก็จะตำหนิเนื่องจากความกังวลเกี่ยวกับปัญหาชีวิต ในสถานการณ์ดังกล่าวนี้ โรงเรียนย่อมมีโอกาสที่เป็นไปได้ไม่น้อยที่สามารถจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

สรุปคือ ขั้นตอนการจัดการเป็นขั้นที่ผู้นิเทศจำเป็นต้องหมั่นศึกษาหาความรู้หรือวิทยาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ เนื่องจากการจัดการเป็นได้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคล โดยการกระจายอำนาจและมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล

### 2.3.3 ขั้นการนำ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549: 67-80) กล่าวว่า ผู้บริหารบางคนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพการณ์หนึ่งมากกว่าอีกสภาพการณ์หนึ่ง บางคนไม่เพียงแต่ต้องการงานที่มีลักษณะหลากหลายเท่านั้น แต่ยังต้องการงานที่มีลักษณะท้าทายด้วย แต่บางคนก็อาจทำงานได้ดีในงานที่เขาต้องรู้อย่างแน่นอนว่าต้องการอะไรบ้างหรือเป็นงานที่มีแบบแผนตายตัว ผู้บริหารบางคนทำงานได้ดีที่สุดเมื่อมีความกดดันด้านเวลา บางคนสามารถจัดการกับลูกน้องที่กระทำตัวเป็นปรปักษ์ได้อย่างดี แต่ในขณะที่บางคนต้องทำงานกับกลุ่มที่มีความขัดแย้งเท่านั้น

ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องรู้ว่า ผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในสภาพการณ์หรือเงื่อนไขแบบใด และสภาพการณ์ใดที่ผู้บริหารไร้ประสิทธิภาพที่สุด ผู้บริหารจึงไม่เพียงแต่ที่จะต้องเรียนรู้วิธีการจดจำสภาพการณ์ต่าง ๆ เหล่านั้นเท่านั้น แต่ผู้บริหารยังต้องรู้วิธีการปรับเปลี่ยนสภาพการณ์ให้มีความเหมาะสมกับแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้วย จึงจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเปล่งรัศมีของภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารได้สูงสุด

สิ่งที่เป็นตัวกำหนดระดับอำนาจการควบคุมสภาพการณ์ในการบริหารของผู้บริหาร คือ องค์ประกอบ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในหน่วยงาน หมายถึง ระดับการสนับสนุนที่สมาชิกในหน่วยงานให้แก่ผู้บริหาร

องค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุดในการควบคุมสภาพการณ์ก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในหน่วยงาน ระดับความจงรักภักดี ความพึงพาอาศัยได้ และความสนับสนุนที่ผู้บริหารได้รับจากสมาชิกในฐานะผู้นำ ถ้ากลุ่มมีความพยายามอย่างจริงจังที่จะให้ความช่วยเหลือปฏิบัติตามคำสั่งและนโยบายของผู้บริหารอย่างเต็มใจอำนาจการควบคุมของผู้บริหารก็มีอยู่ในระดับสูง ถ้าผู้บริหารมีแรงสนับสนุนจากกลุ่มแล้ว ผู้บริหารก็ไม่จำเป็นต้องพึ่งพาอำนาจในตำแหน่งหรือความชัดเจนของงานเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติตาม เพราะพวกเขาได้ยอมรับ

การชี้แนะของผู้บริหารเรียบร้อยแล้ว สภาพการณ์การนำเช่นนี้จึงทำให้ผู้บริหารมีอำนาจในการควบคุมสูง

ความขัดแย้งในกลุ่มเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาและความพยายามในการแก้ไขเป็นอย่างมาก ถ้าผู้บริหารเป็นผู้นำของกลุ่มที่เป็นปรปักษ์กับผู้บริหาร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องทำงานอย่างระมัดระวังและกังวลอยู่ตลอดเวลาว่า ทุกสิ่งทุกอย่างจะดำเนินไปด้วยดีหรือไม่ หรือมีใครบางคนกำลังบ่อนทำลายผู้บริหารอยู่หรือเปล่า ดังนั้นเมื่อผู้บริหารรู้สึกไม่แน่ใจในความจงรักภักดีของกลุ่ม ผู้บริหารก็จำเป็นต้องระมัดระวังตัวและพึงพาอาศัยอำนาจในตำแหน่งและความชัดเจนของงานมากขึ้น เพื่อทำให้งานสำเร็จตามที่หวัง

2. โครงสร้างของงานในหน่วยงานหรือความชัดเจนของงานในหน่วยงาน หมายถึง งานนั้นมีเป้าหมาย กระบวนการและแนวทางการทำงานที่ชัดเจนและแน่นอนมากน้อยเพียงใด

องค์ประกอบที่มีความสำคัญมากประการที่สองคือ โครงสร้างของงานในหน่วยงาน (ความชัดเจนของงานในหน่วยงาน) หมายถึงว่างานนั้นได้มีการระบุไว้อย่างชัดเจนเพียงใด ทราบเป้าหมายของงานหรือไม่ และมีวิธีการทำงานนั้นอย่างถูกต้องชัดเจนหรือไม่ งานบางชิ้นจะต้องมีการกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ อย่างถี่ถ้วน ไม่ให้มีสิ่งใดผิดไปจากรายละเอียดที่วางไว้ได้เลย

3. อำนาจในตำแหน่งของผู้บริหาร หมายถึง ระดับอำนาจที่ให้แก่ผู้บริหารในการให้รางวัลและการลงโทษแก่สมาชิกในหน่วยงาน

องค์ประกอบที่สามในการประเมินอำนาจการควบคุมก็คือ อำนาจในตำแหน่งของผู้บริหาร อำนาจซึ่งองค์การได้มอบให้แก่ตำแหน่งผู้นำ เพื่อใช้ในการสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา เรามักจะคิดถึงก่อนเป็นอันดับแรกแต่กลับมีความสำคัญน้อยที่สุดในบรรดาองค์ประกอบทั้งสาม

ภาวะผู้นำมีความหมายรวมไปถึงการควบคุมและการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ดังนั้นอำนาจในการควบคุมการนำจะเพิ่มมากขึ้น หากผู้นำได้รับการสนับสนุนและความไว้วางใจจากสมาชิกกลุ่ม ซึ่งจะต่างกับผู้นำที่กลุ่มไม่ยอมรับ ดังนั้นจึงทำให้ผู้นำไม่จำเป็นต้องอาศัยอำนาจจากตำแหน่งที่เป็นทางการ หรือ การสนับสนุนแบบอื่นจากองค์การ เช่น กฎระเบียบขององค์การ หรือ สายการบังคับบัญชา นอกจากนั้นก็ไม่ต้องอาศัยอำนาจในการให้รางวัลและการลงโทษ เพราะสมาชิกกลุ่มมีความกระตือรือร้นและศรัทธาที่จะเดินตามหลังผู้นำอยู่ก่อนแล้ว เราจึงเรียกลักษณะการมีอำนาจในการควบคุมของผู้นำชนิดนี้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในหน่วยงาน เป็นลักษณะที่มีความสำคัญที่สุดของอำนาจในการควบคุมสภาพการณ์ในการนำของผู้บริหาร การมีความสัมพันธ์ที่ดีและมีแรงสนับสนุนจากกลุ่มจะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้บริหารจะมีอำนาจในการควบคุมสภาพการณ์อยู่ในระดับสูงหรือไม่ก็ปานกลางเป็นอย่างน้อย ถึงแม้ว่าผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มสูงแต่ขาดประสิทธิผลในการทำงานมากกว่าผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มต่ำ ผู้บริหารท่านนั้นก็ยังมีอิทธิพลเหนือกว่าสมาชิกอย่างเห็นได้ชัด และสมาชิกในหน่วยงานก็ยังคงมีความสนใจในการทำงานมากกว่าเช่นกัน

ดังนั้นแนวทางต่อไปนี้จะช่วยให้ผู้บริหารประเมินความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในกลุ่มได้ดีขึ้น คือ

1. สมาชิกในกลุ่มพยายามที่จะปกป้องผู้บริหารออกจากความยุ่งยากต่าง ๆ หรือไม่
2. สมาชิกในกลุ่มเตือนให้ผู้บริหารระวังเกี่ยวกับปัญหาที่จะกระทบต่อกลุ่มหรือไม่
3. สมาชิกในกลุ่มมีความซื่อสัตย์ในการทำงานหรือไม่
4. สมาชิกในกลุ่มทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ มากกว่าที่จะทำตามคำสั่งเท่านั้นหรือไม่
5. สมาชิกในกลุ่มมีความเป็นมิตร และอยากจะทำดีต่อผู้บริหารด้วยความจริงใจหรือไม่

นาเซอร์ ญิบนูน (Ali Mohammad Jubran Saleh, 2551:51-52) กล่าวว่า อัลลอฮ์ ﷻ ทรงสร้างมนุษย์พร้อม ๆ กับประทานสติปัญญาและทรงสร้างพื้นแผ่นดินเพื่ออำนวยความสะดวกแก่พวกเขา ในที่นี้หมายถึง อัลลอฮ์ ﷻ ได้ทรงมอบให้แก่มนุษย์ทั้งทักษะและทรัพยากร ดังนั้น จึงเป็นเรื่องปรกติที่กลุ่มชนหนึ่งจะประสบความสำเร็จมากกว่าอีกกลุ่มชนหนึ่งในการประนีประนอมจากสิ่งที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงประทานให้แก่พวกเขา ระดับความสำเร็จของชาติจะขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำและแรงจูงใจของพวกเขาเป็นสำคัญ

ผู้นำที่มีคุณภาพ มักมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ดังนั้นผู้นำนอกจากจะต้องรับผิดชอบต่อองค์กรโดยรวมแล้วยังต้องทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการทั้งองค์กรและสมาชิก ความเข้าใจในลักษณะดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับหลักการการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)

ความจริงการที่ศาสดามุฮัมมัด ﷺ ได้แต่งตั้งผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ไม่เหมือนกัน ในช่วงที่สถานการณ์ต่างกัน ได้สนับสนุนคำกล่าวที่ว่า ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความ

เข้ากันได้ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ สิ่งดังกล่าวนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่ประสบผลความสำเร็จ ในสถานการณ์และกลุ่มบุคคลเฉพาะกลุ่มหนึ่ง อาจไม่ประสบความสำเร็จในอีกสถานการณ์และ กลุ่มบุคคลอื่น ครั้งหนึ่ง ท่านอาลีเคยถูกถามว่า ทำไมยุคของเขามีความเลวร้ายมากกว่ายุคของอู บักรและอุมร์ ท่านอาลีตอบว่า เหตุผลคือ ทั้งอูบักรและอุมร์ล้วนมีผู้ตามที่ดีกว่า

คุณภาพภาวะผู้นำ (Leadership Qualities) ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นของผู้นำไม่จำกัด เฉพาะทักษะทางด้านเทคนิคเท่านั้น แต่ยังรวมถึงทักษะเชิงพฤติกรรม ซึ่งเป็นทักษะที่มีความสำคัญ ยิ่ง ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีทั้งทักษะและความซื่อสัตย์ ซึ่งหมายถึงผู้นำจะต้องมีความแข็งแกร่งและศรัทธา หากปราศจากคุณลักษณะใดคุณลักษณะหนึ่งจากสองคุณลักษณะข้างต้น ก็จะส่งผลทำให้องค์กร อ่อนแอลง คุณลักษณะทั้งสองประการข้างต้น มีปรากฏในโองการดังนี้

قَالَتْ إِحَدُنَّهُمَا يَا بَتِ اسْتَجِرْهُ ۗ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ  
(26 : ) ﴿٢٦﴾


ความว่า “แท้จริงคนดีที่ท่านควรจะจ้างเขาไว้คือ ผู้ที่แข็งแกร่ง ผู้ที่ซื่อสัตย์” (อัล เกาะศ็อส: 26)

قَالَ عَفْرَيْتُ مِّنَ الْجِنِّ أَنَا ءَاتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِن مَّقَامِكَ ۖ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ ﴿٣٩﴾ (39 ) ﴿٣٩﴾

ความว่า “ฉันเป็นผู้มีพลังและไว้วางใจได้ในเรื่องนี้” (อัลนัมล: 39)

قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ ۗ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمُ ﴿٥٥﴾ (55 : ) ﴿٥٥﴾

ความว่า “เขา (ยูซุฟ) กล่าวว่า ได้โปรดแต่งตั้งฉันให้ควบคุมการคลังของประเทศ แท้จริงฉันเป็นผู้ซื่อสัตย์ ผู้รู้” (ยูซุฟ: 55)

ในหลายกรณีด้วยกันที่พบว่า เป็นเรื่องยากที่จะหาใครบางคนที่มีทั้งทักษะสูงหรือ แข็งแรงและศรัทธาที่มั่นคง เราพบว่า ผู้ที่สามารถทำคะแนนได้สูงในระดับคุณภาพหนึ่งแต่กลับทำ คะแนนได้ระดับปานกลางในอีกคุณภาพหนึ่ง บ่อยครั้งที่บุคคลจำเป็นต้องเลือกทำคุณภาพอันใด อันหนึ่งก่อน หากพิจารณาตามวัฒนธรรมของศาสนาอิสลาม  กล่าวได้ว่า ทักษะเป็นสิ่งที่ต้อง

มาก่อน ในขณะที่ศรัทธายังคงเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นอยู่ ดังจะเห็นจากเหตุการณ์ครั้งเมื่ออัมร อัลอาศได้รับการแต่งตั้งจากศาสดามุฮัมมัด ﷺ ให้เป็นผู้นำมุสลิมในสงคราม Thatu Salasil หลังจากที่อัมรเข้ารับอิสลามได้เพียง 4 เดือน ทั้งนี้เนื่องจากอัมรมีทักษะด้านการยุทธ์ที่เป็นเลิศกว่าผู้อื่นในกองทัพ ซึ่งต่อมาได้กลายเป็นที่บรรทัดฐานที่ปฏิบัติโดยเคาะลีฟะฮ์ท่านต่อ ๆ มาเรื่องดังกล่าวนี้ได้รับการอธิบายอย่างกระชับชัดเจนในหนังสือของอิบนุคัตัยบียะฮ์ ที่มีชื่อว่า กฎหมายการปกครอง (Assiyasah Ashariyya)

หนึ่งในนิยามที่ดีของคำว่า “ผู้นำที่ดี” คือนิยามที่ให้โดยเดมิง (Deming) ซึ่งเขากล่าวว่า “ผู้นำที่ดี คือผู้ที่สามารถสร้างภาวะผู้นำให้เกิดแก่ผู้อื่น รับฟังประชาชนและให้อภัยต่อความผิดของพวกเขาเหล่านั้น”

เมื่อเราศึกษาแบบอย่างของศาสดามุฮัมมัด ﷺ ผู้ซึ่งได้รับการคัดเลือกจากฮาร์ท (Hart) ว่าเป็นผู้ที่อิทธิพลสูงสุดในประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติ จะพบว่าศาสดามุฮัมมัด ﷺ ได้ปฏิบัติต่อผู้นำทั้งหลายในหมู่ศอฮาบะฮ์ โดยการรับฟังพวกเขา ร่วมปรึกษาในเรื่องสำคัญ รวมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่พวกเขา นอกจากนี้ ศาสดามุฮัมมัด ﷺ เป็นผู้ที่อ่อนโยนและให้อภัย คำกล่าวของเดมิง มีสาระใกล้เคียงกับคำสอนของอิสลาม ซึ่งปรากฏในโองการต่อไปนี้

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ  
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ  
اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

ความว่า “เนื่องด้วยความเมตตาจากอัลลอฮ์ นั่นเอง เจ้า (มุฮัมมัด) จึงได้สุภาพอ่อนโยนแก่พวกเขา (ผู้ศรัทธา) และถ้าหากเจ้าเป็นผู้ประพฤดิหยาบช้า และมีใจแข็งกระด้างแล้วไซ้ร้ แน่نونพวกเขาก็ยอมแยกตัวออกไปจากรอบ ๆ เจ้ากันแล้ว ดังนั้นจงอภัยให้แก่พวกเขาเถิด และจงขออภัยให้แก่พวกเขาด้วย และจงปรึกษารืออภัยกับพวกเขาในกิจการทั้งหลาย ครั้นเมื่อเจ้าได้ตัดสินใจแล้ว ก็จงมอบหมายแด่อัลลอฮ์เถิด แท้จริงอัลลอฮ์ทรงรักใคร่ผู้มอบหมายทั้งหลาย” (อัล-อิมรอน: 159)

โองการข้างต้นนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้ที่มีความอ่อนโยนต่อผู้ตาม ไม่ทำให้พวกเขารับภาระมากเกินไป ควรให้อภัยพวกเขาและควรขอพรจากอัลลอฮ์ ﷻ ให้ทรงตัดสินใจ

เพื่อการปฏิบัติ และเมื่อตัดสินใจแล้วก็ควรมอบหมายความไว้วางใจต่ออัลลอฮ์ ﷻ แบบอย่างของ  
ภาวะผู้นำดังกล่าวนี้มีอยู่ในตัวของศาสดามุฮัมมัด ﷺ ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้กล่าวไว้

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ  
(21 : ) ﴿٢١﴾

ความว่า “โดยแน่นอน ในศาสดาของอัลลอฮ์ มีแบบฉบับอันดีงามสำหรับพวกเจ้า  
แล้ว สำหรับผู้ที่หวัง (จะพบ) อัลลอฮ์ และวันปรโลกและรำลึกถึงอัลลอฮ์ อย่าง  
มาก” (อัลอะหฺซาบ: 21)

ผู้นำจะต้องเป็นต้นแบบของบทบาท เขาต้องแสดงให้เห็นประจักษ์ โดยการกระทำ  
มากกว่าคำพูด ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบในการสร้างและบำรุงรักษาวัฒนธรรมขององค์กร ถ้า  
ผู้นำเป็นผู้ที่ทำงานอย่างจริงจัง ผู้ตามก็มีแนวโน้มที่จะทำงานอย่างจริงจังเช่นเดียวกัน หรือกล่าวอีก  
นัยหนึ่ง ถ้าผู้นำไม่ใส่ใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร เขาก็ไม่สามารถจูงใจผู้อื่นให้ไปสู่  
วัตถุประสงค์ขององค์กรได้ หรือถ้าหากคำพูดของผู้นำขัดแย้งกับการกระทำ ในไม่ช้าเขาจะสูญเสีย  
ศักยภาพที่จะใช้ในการนำผู้ตามของเขา คำสอนของอิสลามตำหนิผู้ไม่ปฏิบัติตามในสิ่งที่พูด ดังที่  
อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ว่า

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٣٢﴾ كَبِيرٌ مَّقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ  
(3-2 : ) ﴿٣٢﴾

ความว่า “โอ้บรรดาผู้ศรัทธาเอ๋ย ทำไมพวกเจ้าถึงกล่าวพูดในสิ่งที่พวกเจ้าไม่ปฏิบัติ  
เป็นที่น่าเกลียดยิ่งที่อัลลอฮ์ การที่พวกเจ้าพูดในสิ่งที่พวกเจ้าไม่ปฏิบัติ” (อัศศ็อฟ:  
2-3)

﴿٤٤﴾ أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ ؕ أَفَلَا تَعْقِلُونَ  
(44 : ) ﴿٤٤﴾

ความว่า “พวกเจ้าใช้ให้ผู้คนกระทำความดี โดยที่พวกเจ้าลืมตัวของพวกเจ้าเอง  
กระนั้นหรือ” (อัลบะเกาะเราะฮฺ: 44)



ผู้นำควรมีสำนึกแห่งความรับผิดชอบมากกว่าผู้อื่น ผู้นำควรรับผิดชอบต่อสิ่งทั้งหลายทั้งปวงที่อยู่ภายใต้อำนาจของเขา เพราะความรับผิดชอบดังกล่าว จะนำไปสู่การสอบสวนทั้งในโลกนี้และโลกหน้า นอกจากนี้ ผู้นำควรแสดงความรักและความห่วงใยอาทรต่อผู้อื่น ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ว่า

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ  
بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴿١٢٨﴾ (128 :

ความว่า “แท้จริงมีศาสดาคนหนึ่งจากพวกท่านเองได้มาหาพวกท่านแล้ว เป็นที่ลำบากใจแก่เราในสิ่งที่พวกท่านได้รับความทุกข์ยาก เป็นผู้ที่ห่วงใยในพวกท่าน เป็นผู้เมตตา ผู้กรุณาสงสารต่อบรรดาผู้ศรัทธา” (อัลเตาบะฮะฮ์: 128)

ไม่มีใครรู้เกี่ยวกับเครื่องจักรกลได้ดีกว่าผู้ที่ออกแบบหรือประดิษฐ์มัน เช่นเดียวกัน ไม่มีใครรู้เกี่ยวกับมนุษย์และธรรมชาติของมนุษย์ได้ดีกว่าผู้ที่ทรงสร้างมนุษย์

أَلَمْ جَعَلْ لَهُ عَيْنَيْنِ ﴿٨﴾ وَلِسَانًا وَشَفَتَيْنِ ﴿٩﴾ وَهَدَيْنَاهُ النَّجْدَيْنِ ﴿١٠﴾ (10-8 :

ความว่า “เรามีได้ทำดวงตาทั้งสองข้างให้แก่เขาคอกหรือ และลิ้นและริมฝีปากทั้งสองด้วย และเราได้ชี้แนะทางแห่งความดี และความชั่วแก่เขาแล้ว” (อัลบะลักะฮ์: 8-10)

نَصَّفَهُ أَوْ أَنْقَصَ مِنْهُ قَلِيلًا ﴿٣﴾ (3 :

ความว่า “ครึ่งหนึ่งของเวลากลางคืน หรือน้อยกว่านั้นเพียงเล็กน้อย” (อัลมุซซัหมิล: 3)

إِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي خَلَقْتُ بَشَرًا مِّنْ طِينٍ ﴿٧١﴾ (71 :

ความว่า “จงรำลึกถึงขณะที่พระเจ้าตรัสแก่มะลาอิกะฮ์ว่า แท้จริงข้าจะสร้างมนุษย์คนหนึ่งจากดิน” (ศอด: 71)

อัลลอฮ์ ﷻ คือผู้ทรงรอบรู้เกี่ยวกับมนุษย์ เพราะพระองค์เป็นผู้ทรงสร้างมนุษย์ ดังนั้นในฐานะที่เป็นมนุษย์ เราจึงสามารถเข้าใจแง่มุมต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวเราจากอัลกุรอาน ซึ่งเป็นพระคำรัสของพระองค์

สรุปได้ว่า ในขั้นการนำนั้นผู้นำผู้เทศจะต้องมีภาวะผู้นำในทุกสถานการณ์ มีทักษะในการแก้ปัญหาอย่างมีสติ และพร้อมที่จะรับผิดชอบผลของการกระทำทุกประการ เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างผู้นำผู้เทศกับผู้รับการนิเทศ

### 2.3.4 ขั้นการควบคุม

ดร สุทธราชูท (2550: 35-44) กล่าวว่า การควบคุมเป็นหน้าที่การบริหารจัดการท้ายสุดของการบริหารจัดการเพื่อหวังผล แต่อย่างไรก็ตามกิจกรรมหลัก ๆ ของหน้าที่การบริหารจัดการคือการวางแผน (Planning) หมายถึงงานที่จะทำโดยกำหนดสิ่งที่ต้องการประสบผลสำเร็จ และวิธีการที่จะประสบผลสำเร็จ การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการจัดกลุ่มกิจกรรม และมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เกิดการประสานงานการทำงาน การจัดคนเข้าทำงาน หรือการบริหารบุคลากร (Staffing) เป็นการหาคนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน ความความถนัด การสั่งการหรือการนำ (Directing) เป็นการจูงใจหรือนำให้คนทำงาน และหน้าที่สุดท้าย คือการควบคุม (Controlling) เพื่อให้แน่ใจว่างานที่ทำนั้นจะประสบผลสำเร็จหรือไม่

#### 2.3.4.1 ความหมายของการควบคุม

การควบคุมเป็นการตรวจสอบ และพิจารณาผลการทำงาน โดยเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้เพื่อความมั่นใจว่างานนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด นอกจากนี้การควบคุมยังเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลย้อนกลับของการทำงานอีกด้วย (Schermerhorn, 1993: 327 อ้างถึงใน ดร สุทธราชูท, 2550: 35)

การควบคุมยังเป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานกับแผนที่วางไว้ทำให้องค์กรสามารถรู้ถึงสถานการณ์ขององค์กรว่ายังคงสามารถรักษาการปฏิบัติงานได้ตามที่วางแผนไว้หรือมีความคลาดเคลื่อนไปจากแผนมากน้อยเพียงใด

ในทางการศึกษาผู้บริหารการศึกษาระดับสูงได้วางแผนการทำงานและลงมือดำเนินการตามการบริหารเพื่อหวังผล คุณผลการทำงานเมื่อพบปัญหา ณ จุดใดจุดหนึ่ง อาจจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดนั้น ๆ พร้อมมีการปรับเวลาการทำงาน และกิจกรรมของงานให้เหมาะสม สารสนเทศจากการควบคุมจะช่วยให้การพิจารณาและตัดสินใจในหน่วยงานว่าควรดำเนินกิจกรรมใดเพิ่มขึ้นบ้าง เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

### 2.3.4.2 ความจำเป็นในการควบคุม

ก่อนอื่นผู้บริหารจำเป็นต้องระลึกอยู่เสมอว่าผู้บริหารจะต้องหาวิธีการทำงานและควบคุมงานให้ประสบผลสำเร็จ เวลาและความพยายาม จำต้องทุ่มเทลงไปในการทำงานเพื่อให้ผลผลิตตามเป้าหมาย ผู้บริหารจำเป็นต้องหาเทคนิควิธีการต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการให้ได้ประสิทธิภาพมากที่สุดในเวลาที่จำกัด กล่าวคือ จะต้องได้ผลตอบแทนสูงสุด ดังนั้นจึงเน้นไปที่ “การควบคุมที่มีประสิทธิภาพในเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้ค่าใช้จ่ายที่ลงไปน้อยที่สุด” ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของนักบริหารจัดการ ได้แก่

1. ความเหมาะสม (Adequate) ของข้อมูลสารสนเทศมีเพียงพอ และมีคุณภาพดีพอที่จะใช้ ในการดำเนินงานหรือไม่
2. เวลา (Timely) มีข้อมูลสารสนเทศอะไรที่จะใช้ทันเวลาเพื่อการแก้ไขในการทำงานหรือไม่
3. ค่าใช้จ่าย (Least Expenditure) ข้อมูลสารสนเทศที่จะต้องนิยมให้ผู้บริหารทำงานได้อย่างประหยัดที่สุด

นอกจากนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องควบคุมดูแลการทำงานของผู้นักนิเทศ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคคลเหล่านั้นมีการทำงานสุดความสามารถและมีการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ (Brown and Bourne, 1995: 10)

### 2.3.4.3 องค์ประกอบของการควบคุม

การควบคุมเป็นกิจกรรมที่สำคัญของการบริหารจัดการ มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. บุคลากร (Man) ผู้บริหารจะต้องเข้าใจและหาวิธีควบคุมบุคลากร หรือคนในองค์การให้ทำงานตามวัตถุประสงค์ หรือกล่าวได้ว่าจะต้องมีความรู้ความเข้าใจการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดี เช่น มีความรู้ความเข้าใจในการจะหาคนดี คนเก่ง เข้ามาทำงาน เข้าใจการพัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถ
2. การเงิน (Money) ในการบริหารจัดการให้ได้คุณภาพและมาตรฐานหนึ่งในเป้าหมายคือ คุณภาพเหมาะสม มีการใช้เงินในการทำกิจกรรมอย่างมีเหตุผล มีผลตอบแทนที่สามารถตรวจสอบได้ สำหรับสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่มีหน้าที่บริการ (Service Organization) หรือเป็นหน่วยงานที่ไม่แสวงหากำไร (Non-profit Organization) จะพิจารณาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพผ่านกระบวนการควบคุมต้นทุน (Cost Control) กับวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายหรือที่เรียกว่า Accountability in Education ซึ่งจะแตกต่างกับหน่วยงานธุรกิจโดยสิ้นเชิง แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ในการควบคุมการเงิน อัน ได้แก่

2.1 การงบประมาณ (Budgeting) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้าใจวิธีการงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) (ชร สุนทรายุทธ 2548: 218) ซึ่งหมายถึง งบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจ (Mission) ขององค์กรเป้าหมายและวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการอย่างมีระบบและมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวัดความสำเร็จของงานอย่างมีระบบ

2.2 ข้อมูลสารสนเทศด้านการเงิน ผู้บริหารควรให้ข้อมูลข่าวสารตลอดจนสารสนเทศทางการเงินให้เป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะข้อมูลร้อยละ หรือสัดส่วนอัตราส่วนการเงิน ต่อสิ่งต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจในทางการศึกษา

2.3 การตรวจสอบ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอก เข้าใจระบบบัญชีรับฟังจ่ายให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน เพื่อป้องกันการทุจริตและความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น

3. การปฏิบัติการ (Operation) ความสำเร็จของระบบการศึกษาคือ ทำคนให้เป็นคนโดยสมบูรณ์ (Educated Person) กระบวนการบริหารจัดการจึงออกแบบไปสู่การปฏิบัติการในโรงเรียน ที่เป็นการเรียนการสอน มีวัตถุประสงค์และมีเป้าหมายเป็นไปตามตารางการทำงาน

#### 2.3.4.4 หลักการควบคุม

การควบคุมเป็นตามองค์ประกอบในเรื่องของเวลา ทรัพยากรคุณภาพและปริมาณ เป็นสำคัญ หลุยส์ เอ. เอเลน (Louis A. Allen, 1964: 318-319 อ้างถึงใน ชร สุนทรายุทธ, 2550: 40) เสนอหลักในการควบคุม ดังนี้

##### 1. หลักของ Allen

หลักการเรื่องเล็กเป็นเรื่องใหญ่ (Principle of Least Cause) เหตุการณ์เล็กน้อย หากปล่อยไว้จะเป็นปัญหาที่ใหญ่ขึ้น เรื่องบางเรื่องหากปล่อยปละละเลย บางครั้งจะกลายเป็นเรื่องใหญ่โตได้ เข้าทำนอง “น้ำผึ้งหยดเดียว” ไป

ผู้บริหารพึงเข้าใจธรรมชาติของปัญหานั้น ทั้งปัญหาในสังคมและในโรงเรียน ปัญหาความขัดแย้งบางครั้งอาจจะมองเป็นเรื่องเล็กน้อย อาจใช้เวลาเป็นเครื่องตัดสินใจ หรือแก้ปัญหามันเองได้ เช่น การทะเลาะกันของครู เด็กตีกัน เป็นต้น หลักข้อนี้พึงระวังการเกิดปัญหาจากเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ต่อไป จะกลายเป็นเรื่องใหญ่ได้ ผู้บริหารพึงสังเกตระแวงระวังปัญหาอะไรเป็นวิกฤตที่จะกระทบต่อองค์กรในด้าน ความเสี่ยงมากกว่า

หลักการควบคุมแบบชี้จุด (Principle of Point of Control) การมีศักยภาพสูงในการควบคุมจะทำให้การระบุด้านที่การปฏิบัติการควบคุม ได้ดี หลักข้อนี้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ จะต้องมีความรู้ความชำนาญ จึงจะสามารถควบคุมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการควบคุมประกอบไปด้วย หลักการต่าง ๆ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ กับระบบการควบคุม โดยคำนึงถึงการประหยัดเวลา ประหยัดเงิน และสร้างสรรค์ให้เกิดกำลังใจแก่คนทำงานด้วย (ชงชัย สันติวงศ์, 2541)

## 2. ข้อคำนึงถึงการควบคุม

2.1 ความรับผิดชอบขององค์กร หมายถึง ระบบการควบคุมที่สร้างขึ้น ควรครอบคลุมความสำคัญของความรับผิดชอบตามหน้าที่ในโครงสร้างองค์กร ทั้งนี้เพื่อสะดวกแก่การแก้ไขหากเกิดกรณีผิดพลาด

2.2 ความต้องการขององค์กร หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างขององค์กร และระบบการควบคุม และสามารถวัดการปฏิบัติงานขององค์กรได้

2.3 ความเหมาะสมและความจำเป็น หมายถึง ความสะดวกและการใช้ข้อมูลที่ได้จากระบบควบคุม จะต้องเข้าใจง่ายและควรมุ่งเน้นเหตุการณ์และผลสำเร็จต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อผู้บริหาร

2.4 การประหยัดและสมเหตุสมผล หมายถึง ความเหมาะสมสอดคล้องของระบบควบคุมกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ โดยทั่วไปแล้วต้นทุนการควบคุมนั้นมักจะเกิดขึ้นเมื่อต้องการวัดความก้าวหน้าของคนให้ถูกต้องแม่นยำมากขึ้น ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่จะต้องพิจารณาว่าคุ้มค่าหรือไม่ ข้อสำคัญอีกประการหนึ่งคือเรื่องความปลอดภัยถ้าสูงก็สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสูงด้วย

2.5 ความคล่องตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาจึงจะเป็นระบบที่ดี

2.6 การทันต่อเวลาและถูกต้อง หมายถึง ระบบการควบคุมที่ดีจะต้องสามารถรายงานข้อแตกต่างให้ทราบผลออกมาอย่างรวดเร็วพร้อมกับสามารถช่วยชี้ให้เห็นถึงสาเหตุของปัญหาไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้เพื่อจะได้หาทางป้องกันได้ทันเวลาที่

2.7 การควบคุมตามน้ำหนักความสำคัญ หมายถึง ข้อมูลที่จะใช้เพื่อการควบคุมและผลที่ได้ออกมาจากระบบควบคุมจะต้องให้เห็นถึงจุดสำคัญที่เป็นกลยุทธ์ในการควบคุมได้ หรือให้ความสำคัญต่อการสำเร็จขององค์กร

2.8 การเป็นที่ยอมรับ หมายถึง ข้อมูลที่ใช้ในการควบคุมและที่วัดผลออกมานั้นจะต้องเป็นที่เข้าใจง่าย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใช้ข้อมูลจะได้ให้ความเชื่อถือและยอมรับในระบบที่สร้างขึ้น

2.9 ความชัดเจน หมายถึง ข้อมูลที่ชัดเจนและดีพอนั้น มักจะช่วยให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้งานได้ดี โดยมีความถูกต้องและเป็นที่ยอมรับ

2.10 การคำนึงพนักงาน หมายถึง ระบบการควบคุมควรกำหนดขึ้นโดยเป็นที่ยอมรับของพนักงานและฝ่ายจัดการด้วย หากผู้บริหารได้มีการพิจารณาถึงความต้องการส่วนบุคคลและปัญหาทางสังคมรอบตัวของพนักงาน และนำมาพิจารณาออกแบบระบบการควบคุมแล้ว โอกาสที่จะยอมรับของทุกฝ่ายจะมีมากขึ้น

2.11 การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หมายถึง การควบคุมที่ดีจะต้องสามารถชี้ให้เห็นถึงจุดบกพร่องหรือข้อผิดพลาดต่าง ๆ ว่าเกิดจากอะไร ระบุผู้รับผิดชอบสาเหตุ ข้อผิดพลาดต่าง ๆ

2.12 การมองอนาคต หมายถึง การคิดไปข้างหน้าว่าปัญหาอะไรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีการทบทวนระบบการควบคุมเป็นระยะๆ เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าระบบการควบคุมที่จัดทำนั้นใช้ได้ตรงตามจุดมุ่งหมายขององค์การ

#### 2.3.4.5 กระบวนการควบคุม

กระบวนการควบคุมประกอบไปด้วยการทบทวนและการประเมินผล ดังนี้

1. การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Monitoring) เป็นการติดตามผลว่ามีความคลาดเคลื่อนจากแผนที่วางไว้มากน้อยเพียงใด เพื่อการตัดสินใจว่าจำเป็นต้องจัดทำกระบวนการแก้ไขอย่างไรบ้าง การติดตามผลการปฏิบัติงานอาจกระทำโดยผู้บังคับบัญชาและมีการรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน หรือรายไตรมาส ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแผนงานและระดับการบังคับบัญชา ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1.1 การกำหนดกิจกรรมและขั้นตอนของกิจกรรม (Work Breakdown Structure) หลังจากมีการกำหนดขอบเขตและผลลัพธ์ที่ต้องการแล้ว ควรมีการแบ่งแผนงานออกเป็นกิจกรรมและขั้นตอนของกิจกรรมให้เป็นแผนงานย่อย ที่สามารถบริหารจัดการได้ด้วยบุคคลเพียงคนเดียว จะทำให้สะดวกแก่การควบคุมติดตามผลได้ง่ายและดีขึ้น

1.2 การกำหนดตารางเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของการทำกิจกรรม นำกิจกรรมและขั้นตอนของกิจกรรมมาใส่ในแผนภูมิแสดงตารางเริ่มต้นและสิ้นสุดของการทำกิจกรรม ซึ่งอาจใช้ Bar Chart หรือ Milestone ก็ได้ ตารางเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการทำกิจกรรมเป็นเครื่องมืออย่างง่ายในการสื่อสารถึงสถานะของแผนและสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน (Baseline) ในการเปรียบเทียบความก้าวหน้าของกิจกรรมระหว่างแผนงานและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นสัญญาณเตือนถึงประเด็นที่อาจเป็นปัญหาเพื่อการแก้ไขต่อไป

2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluating) เป็นการติดตามตรวจสอบวัดการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ แล้วลงความเห็นว่าเป็นอย่างไร เป็นไปตามเป้าหมายหรือเบี่ยงเบนมากน้อยเพียงใด เพราะสภาพในปัจจุบันมีความผันผวน ปัจจัยภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว



เทคโนโลยีมีความก้าวหน้ารวดเร็ว การประเมินจะต้องเป็นกระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่องไม่ใช่กระทำเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่ระบุไว้เท่านั้น การประเมินผลทำให้สามารถเทียบวัดความก้าวหน้ากับแผนงานที่วางไว้

2.1 การประเมินผลโครงการ เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของโครงการกับเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ในรูปของผลลัพธ์ (Outcome) และผลผลิต (Output) ซึ่งเป็นผลจากกระบวนการจัดทำกิจกรรมของโครงการ

2.1.1 การประเมินผลเชิงคุณลักษณะ เป็นการพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างไร ได้แก่ การขาดงาน อัตราการลาออก เป็นต้น

2.1.2 การประเมินผลเชิงปริมาณ เป็นการประเมินการเปรียบเทียบมูลค่าของผลงานที่ได้รับกับค่าใช้จ่ายโดยวิเคราะห์เชิงปริมาณ เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return of Investment) เป็นต้น

2.1.3 การตรวจสอบโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Audit) เป็นการพิจารณา ข้อมูลจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์การ

2.2 การประเมินผลสำเร็จของโครงการ เป็นการวัดความสามารถขององค์การ โดยเปรียบเทียบผลที่คาดว่าจะได้รับกับผลลัพธ์ที่แท้จริง ตรวจสอบความเบี่ยงเบนจากแผนงานการประเมินผลการทำงานของบุคลากร การตรวจสอบความก้าวหน้ากับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ทั้งนี้เกณฑ์ในการประเมินจะต้องมีความชัดเจนและสามารถวัดได้และที่สำคัญต้องทำให้องค์การสามารถพยากรณ์ถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าเป็นการค้นพบสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว

#### 2.3.4.6 กิจกรรมในการควบคุม

ในการควบคุมการทำงานมีกิจกรรม ดังต่อไปนี้

1. กำหนดมาตรฐาน (Establishing Standard) ในกระบวนการบริหารจัดการนั้น การกำหนดมาตรฐานคือเครื่องมือวัดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

สาเหตุที่จะต้องกำหนดมาตรฐาน เพราะหัวใจสำคัญของการทำงานคือ การวัดผลการดำเนินงาน จึงจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานว่าแค่ไหนจึงจะยอมรับหรือนำพอใจในทางการศึกษา ผลการเรียน (GPA) ส่วนสูง น้ำหนัก เป็นต้น มาตรฐานดังกล่าวอาจจะไม่สมบูรณ์เสมือนมาตรฐานการทำงาน ซึ่งอาจจะขึ้นอยู่กับการกำหนดวิธีการนั้น ๆ แต่ความสำคัญของมาตรฐานนั้นทำให้ทุกคนปฏิบัติตามทั้งนี้เพราะเหตุผลดังต่อไปนี้

1. เป็นเสมือนไม้บรรทัดวัดความสำเร็จ
2. เป็นกระบวนการตรวจวัดการทำงานของแต่ละบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น  
เกณฑ์ในการพัฒนา การมอบหมายงาน การเสนอแต่งตั้ง หรือการลงโทษ เป็นต้น
3. เป็นการจูงใจให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองรวมถึงองค์การด้วย
4. เป็นตัวจูงใจในการใช้นวัตกรรมในการทำงานใหม่ ๆ
5. เป็นกระบวนการประเมินตนเองและปรับปรุงแก้ไขการทำงาน
6. เป็นการระบุวิธีการทำงานให้ผู้อื่นเข้าใจ
7. เป็นการนำไปสู่การคาดการณ์เกี่ยวกับอัตราค่าจ้างคน เครื่องมืออุปกรณ์  
การอำนวยความสะดวก เป็นต้น
8. เป็นตัวกระตุ้นวิธีการดำเนินงาน
9. เป็นตัวเปรียบเทียบการทำงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ

การกำหนดมาตรฐานการทำงานมีหลายวิธีคล้าย ๆ กับการกำหนดวัตถุประสงค์  
และต้องสอดคล้องซึ่งกันและกัน กล่าวโดยสรุปมาตรฐานการทำงานจะสะท้อนวัตถุประสงค์

1. พิจารณาว่าต้องการจะวัดอะไร
2. พิจารณาว่าจะวัดแบบไหนจึงจะได้ผลที่สุด

ตารางที่ 2 แสดงองค์ประกอบที่จะต้องให้คะแนนในหน้าที่การควบคุม

องค์ประกอบพื้นฐาน	อะไรคือสิ่งที่ผิด	เมื่อไร และอย่างไรที่จะรู้	อะไรควรทำ
เวลา			
ทรัพยากร			
คุณภาพ			
ปริมาณ			

ในส่วนที่อะไรคือสิ่งที่ผิดนั้นจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบเบื้องต้น 4 ประการ

1. เวลา
2. ทรัพยากร
3. คุณภาพ
4. ปริมาณ

คำถามในเชิงปฏิเสธ (อะไรคือสิ่งที่ผิด) นั้นทำให้ต้องหาคำตอบเชิงตอบรับมาได้  
เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามลำดับความสำคัญที่เด่น ๆ เท่านั้น การพิจารณาตารางเมตริกนี้ควรนำหลัก

ของ Allen's มาพิจารณาประกอบด้วย การใส่สิ่งต่าง ๆ ในตารางตามช่องต่าง ๆ ด้วยเหตุและผลจะ  
ทำให้ผู้บริหารทราบปัญหาเพื่อจะนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานและการควบคุมได้เป็นอย่างดี

## 2. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measuring Performance)

การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมการบริหารจัดการที่หมายถึงการพิจารณา  
ความเป็นจริงกับการวางแผน ซึ่งจะเน้นในการวัดผลงานที่กำหนดว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์  
หรือไม่ การเลือกวิธีวัดผลการปฏิบัติงานนั้นผู้บริหารพึงระมัดระวังการใช้ข้อมูล เช่น รายงานของ  
แผนก รายวัน รายสัปดาห์ สรุปรายงาน เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานที่นิยมใช้กัน ดังนี้

1. การตั้งเกณฑ์บุคคล ทำให้ทราบบุคคลตามเป้าหมายได้โดยตรง การสังเกต  
ขึ้นอยู่กับผู้สังเกตและผู้ถูกสังเกต และพฤติกรรมนี้การสังเกตความถูกต้องแม่นยำขึ้นอยู่กับ  
ความสามารถของผู้สังเกตเป็นหลัก

2. รายงานรายวัน/รายสัปดาห์/เดือน
3. รายงาน PERT
4. รายงานตารางการทำงานตามโปรแกรม
5. แผนภูมิการควบคุมชั่วโมง
6. แผนภูมิแนวโน้มคุณภาพ
7. การประชุมประจำ/รายงานประจำ
8. แผนภูมิเอกสารแสดงความก้าวหน้า
9. รายงานจากแผนกหรือหน่วยงานประสม
10. Tab runs. ตรวจสอบแผนภาพ/โครงการ
11. ข้อเขียนข้อปฏิบัติ
12. รายงานการติดตามผล
13. ปฏิทินตั้งโต๊ะ
14. บัตรรายงานกิจกรรมประจำวันว่า “วันนี้ได้ทำอะไร.....”
15. อื่น ๆ

## 3. การแก้ไขการทำงาน (Taking Corrective Action)

การแก้ไขการทำงานเป็นการนำผลงานมาปรับปรุงให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ถ้า  
ไม่มีอะไรแก้ไขก็ไม่ต้องมีกิจกรรมนี้ สาเหตุที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขการทำงาน คือ

1. ความไม่แน่นอน (Uncertainties) ซึ่งมีสาเหตุหลาย ๆ ประการ
2. เหตุการณ์เกิดขึ้นแบบไม่คาดฝัน (Unexpected Events)
3. ความล้มเหลว (Failures)

4. ความผิดพลาดของมนุษย์ (Human Error) บางครั้งอาจเกิดผิดพลาดโดยบริสุทธิ์ (Honest Error) ขาดความรู้ ทักษะ แต่ในบางครั้งอาจเกิดความไม่มีศักยภาพ(Incompetence) ในการแก้ไขการทำงานนั้นมีอยู่ 3 ชนิด ได้แก่

1. การแก้ไขงานด้วยตนเอง โดยพนักงานเอง
2. การแก้ไขงานโดยปฏิบัติการ โดยผู้บังคับบัญชา
3. การแก้ไขการบริหารจัดการ วิธีนี้จะต้องมีการทบทวนระบบบริหาร

นาเซอร์ ญับนูน (Naceur Jabnoun, 2548: 100-102) กล่าวว่าเนื่องจากทุกคนมีความรับผิดชอบและเนื่องจากมนุษย์ทุกคนมีสติปัญญา ดังนั้น เป็นเรื่องปกติที่พวกเขาจะต้องได้รับการตรวจสอบในสิ่งที่เขาได้ปฏิบัติ ยิ่งไปกว่านั้น ในขณะที่มุสลิมได้รับบัญชาจากอัลลอฮ์ ﷻ ให้ทำงานเป็นกลุ่ม ดังนั้นพวกเขาแต่ละคนจึงต้องรับผิดชอบต่อการที่จะถูกสอบสวนในทุก ๆ การกระทำ อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ว่า

(39-38 : ) ﴿كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ ۖ إِلَّا أَسْحَبَ الْيَمِينِ﴾

ความว่า “แต่ละชีวิตย่อมค้ำประกันกับสิ่งที่มันชวนขายไป ยกเว้นบรรดาผู้อยู่เบื้องขวา” (อัลมุดศซซหฺ: 38-39)

) ﴿أَلَا تَرَىٰ وَازِرَةً وَّرَزَّٰ أُخْرَىٰ ۖ وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ﴾

(39-38:

ความว่า “ไม่มีผู้แบกภาระคนใดที่แบกภาระของผู้อื่นได้ และมนุษย์จะไม่ได้อะไรเลย นอกจากสิ่งที่เขาได้ชวนขายเอาไว้” (อันนัจม: 38-39)

﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ۖ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾

(8-7 : )

ความว่า “ดังนั้นผู้ใดกระทำความดีหนักเท่าละอองธุลี เขาก็จะเห็นมัน ส่วนผู้ใดกระทำความชั่วหนักเท่าละอองธุลี เขาก็จะเห็นมัน”(อัลซัลซะละฮฺ: 7-8)

ความตระหนักในเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบในวันปรโลก เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ผู้นำมุสลิมประสบความสำเร็จมาตลอดช่วงของประวัติศาสตร์

การที่บุคคลจะมีความรับผิดชอบและพร้อมที่จะรับการตรวจสอบในสิ่งที่ตนกระทำนั้น นอกจากเขาจะต้องรู้ว่าต้องทำอะไรแล้ว ยังต้องรู้เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจที่เกี่ยวข้องกับเขาด้วย คำสอนอิสลามได้กล่าวอย่างกระชับเกี่ยวกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายของมุสลิม อีกทั้งได้สอนให้รู้วิธีการที่จะไปสู่การบรรลุในเรื่องดังกล่าว อัลลอฮ์ ﷻ ทรงทำให้มนุษย์สามารถจำแนกความดีออกจากความชั่ว มนุษย์จึงต้องรับผิดชอบต่อทางเลือกปฏิบัติ ในระหว่างสองสิ่งดังกล่าว

وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا ﴿٧﴾ فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا ﴿٨﴾ قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّاهَا ﴿٩﴾  
(10-7 : ) ﴿١٠﴾ وَقَدْ خَابَ مَن دَسَّاهَا ﴿١٠﴾

ความว่า “และด้วยชีวิตที่พระองค์ทรงทำให้มันสมบูรณ์ แล้วพระองค์ทรงคลอเจมันให้รู้ทางชั่วของมันและทางดีของมัน แน่นอนผู้ขัดเกลาชีวิตย่อมได้รับความสำเร็จ และแน่นอนผู้หมกมุ่น (ด้วยการทำชั่ว) ย่อมล้มเหลว” (อัซซัมซุ: 7-10)

อัลลอฮ์ ﷻ จะไม่ลงโทษผู้ที่กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยที่เขาไม่รู้ ดังที่พระองค์ทรงตรัสไว้ว่า

وَمَا كُنَّا مُعَذِّبِينَ حَتَّىٰ نَبْعَثَ رَسُولًا ﴿١٥﴾ (15 : )

ความว่า “และเรามีเคลงโทษผู้ใดจนกว่าเราจะแต่งตั้งศาสดามา” (อัลอิซรออู: 15)

ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่า หน้าที่และบทบาทของผู้ได้บังคับบัญชาของพวกเขาจะต้องถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน และจะต้องมั่นใจว่า พวกเขามีคุณสมบัติเหมาะสมพอที่จะปฏิบัติหน้าที่เหล่านั้น จึงจะทำให้พวกเขามีความรับผิดชอบและพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบ ยิ่งไปกว่านั้น การตรวจสอบสามารถกระทำโดยผ่านกระบวนการควบคุม ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้ตรวจสอบว่า พวกเขาได้ทำงานตามที่กำหนดหรือไม่

สรุปว่า ในชั้นการควบคุมนี้ผู้นิเทศจะต้องใช้ความรอบคอบในการควบคุมการดำเนินการนิเทศ เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปตามกำหนดการที่ได้ตั้งไว้ และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดทุกประการ

### 2.3.5 ชั้นการประเมินผล

การประเมินจัดว่าเป็นศาสตร์ (Science) สาขาหนึ่ง เพราะเหตุว่ามีคุณลักษณะแห่งความเป็นศาสตร์ครบถ้วน (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548: 104) กล่าวคือ มี 1) องค์ความรู้ (Body of Knowledge) 2) คำศัพท์ในสาขา (Technical Term) และ 3) วิธีการสังสมความรู้ (Method of Inquiry Knowledge) เป็นการเฉพาะตัวในด้านองค์ความรู้นั้น การประเมินก็ประกอบไปด้วยทั้งส่วนที่เป็นข้อเท็จจริง (Fact) ทฤษฎี (Theory) และรูปแบบ (Model) ของการประเมินอย่างหลากหลาย ในขณะที่ในด้านเกี่ยวกับคำศัพท์ในสาขาโดยตรงนั้นก็จะพบว่าการประเมินมีคำศัพท์ใช้เรียกขานสื่อความระหว่างกลุ่มนักวิชาชีพการประเมิน เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจได้ตรงกันโดยง่ายเป็นจำนวนมาก และในด้านสุดท้ายเกี่ยวกับการมีวิธีการสังสมความรู้นั้นก็พบอีกว่าการประเมินมีการใช้วิธีการต่าง ๆ นานาในการแสวงหาความรู้ในการประเมิน ไม่ว่าจะเป็นวิธีการสังเกต สัมภาษณ์ การสำรวจ การตรวจสอบเอกสาร ฯลฯ วิธีการเหล่านี้ล้วนแต่ทำให้ได้ความรู้เกี่ยวกับการประเมินและความรู้ที่ได้รับก็จะนำไปจัดระบบเป็นหมวดหมู่ ก่อให้เกิดศาสตร์แห่งการประเมินต่อไปเรื่อย ๆ ดังที่ปรากฏในพัฒนาการการประเมินซึ่งเป็นที่ทราบโดยทั่วกัน

#### 2.3.5.1 ความหมายของการประเมินผล

คำว่า “การประเมินผล” ซึ่งตรงกับคำว่า “Evaluation” ในภาษาอังกฤษนั้น หากพิจารณาความหมายอย่างง่าย ๆ โดยอาศัยพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525: 508) ก็จะหมายถึง การกะประมาณคุณค่าหรือผล ส่วนเมเรนส์ และเลย์แมน (Mehren and Lehmen, 1984: 6) อ้างถึงใน สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548: 105) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลว่า หมายถึง การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตัดสินใจคุณภาพของคน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการอย่างมีระบบในการตัดสินใจหรือสรุปคุณลักษณะ คุณภาพที่ได้จากการวัดผลโดยนำไปเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ตั้งไว้ หรือการประเมินผล คือ การวินิจฉัย หรือตัดสินใจต่าง ๆ ที่ได้จากการวัด โดยการนำไปเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น การประเมินผล จึงหมายถึง การกำหนดคุณค่าให้สรรพสิ่งและการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสิ่งต่าง ๆ ที่ได้จากการวัดผลการศึกษา โดยนำไปเทียบกับเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้

#### 2.3.5.2 ความสำคัญและความมุ่งหมายของการประเมินโครงการนิเทศ

การปฏิบัติงานใดก็ตามทุกคนย่อมหวังผลและอยากทราบผลของการทำงานนั้น การนิเทศก็เช่นเดียวกัน ย่อมต้องการทราบว่าผลจากโครงการนิเทศจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาคุณภาพของการศึกษาหรือไม่ จึงต้องมีการประเมินโครงการนิเทศ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2546: 201-202) ความสำคัญของการประเมินโครงการนิเทศมีดังนี้



1. การประเมินจะช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานของการดำเนินงานมีความชัดเจน
2. การประเมินจะช่วยทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์เต็มที่
3. การประเมินช่วยให้แผนที่วางไว้บรรลุวัตถุประสงค์
4. การประเมินช่วยการแก้ปัญหาอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้น
5. การประเมินมีส่วนช่วยในการควบคุมคุณภาพของงาน
6. การประเมินควรเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน
7. การประเมินเป็นการช่วยการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารโครงการ เพื่อให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบโครงการนิเทศได้ทราบถึงอุปสรรคปัญหาของการดำเนินงาน

การประเมินโครงการอย่างมีระบบย่อมช่วยให้ผู้บริหารโครงการนิเทศได้ตระหนักถึงคุณภาพของโครงการว่าสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรในโรงเรียนหรือไม่หรือสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขปัญหาในการเรียนการสอนได้มากน้อยเพียงใด การประเมินโครงการนิเทศมีความมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อพิจารณาถึงคุณค่าและการคาดคะเนคุณประโยชน์ของโครงการนิเทศ
  2. เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารโครงการนิเทศ
  3. เพื่อเป็นการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขการดำเนินโครงการ
  4. เพื่อเป็นการวิเคราะห์ข้อดีและข้อจำกัดของโครงการ เพื่อเป็นการตัดสินใจในการสนับสนุนโครงการ
  5. เพื่อการตรวจสอบว่าการดำเนินโครงการบรรลุถึงเป้าหมายมากน้อยเพียงใด
- การประเมินโครงการไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการตรวจสอบโครงการแต่เพื่อจะนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาโครงการนั้น

### 2.3.5.3 การวางแผนการประเมินโครงการนิเทศ

การปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการวางแผน เพื่อจะให้งานที่ทำบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ มีปัญหาอุปสรรคอะไรข้างก็จะได้แสวงหาวิธีการปรับปรุงการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2546: 202-206) ขั้นตอนในการประเมินโครงการนิเทศมีดังนี้

1. ขั้นพิจารณาเป้าหมาย ก่อนอื่นผู้ประเมินจะต้องระบุบุคลากรที่ต้องการทราบผลการประเมินเสียก่อน บุคลากรดังกล่าวได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หน่วยงานนิเทศก์ คณะกรรมการดำเนินการโครงการนิเทศ ครูอาจารย์ เป็นต้น

2. ขึ้นประชุมเพื่อสร้างข้อตกลงร่วมกัน การประชุมนี้ผู้ประเมินโครงการนิเทศ อาจเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน โครงการมาร่วมประชุมทั้งนี้เพราะผู้เกี่ยวข้องอาจช่วยในเรื่องการเสนอความคิดเห็นในการออกแบบการประเมิน การเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้การประเมินมีประโยชน์ หัวข้อที่ควรประชุมควรมีลักษณะดังนี้

2.1 วัตถุประสงค์ของการประเมินคืออะไร วัตถุประสงค์ของการประเมิน ได้แก่ การใช้ผลการประเมินเพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจ ต้องการทราบปัญหาและอุปสรรคระหว่างการดำเนินการ เพื่อทราบผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม เป็นต้น

2.2 ข้อมูลที่ต้องการจะได้คืออะไร ข้อมูลได้แก่ ความคิดเห็น ความพึงพอใจ ทักษะที่ได้จากการอบรม เจตคติ ข้อเสนอแนะ

2.3 แหล่งข้อมูลได้แก่ ครูอาจารย์ ศึกษานิเทศก์

2.4 แหล่งทรัพยากรที่จะนำมาใช้ ได้แก่ งบประมาณ เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนบุคลากรซึ่งก็มีอยู่แล้ว การประชุมปรึกษากัน เพื่อจะได้ร่วมมือกัน ช่วยกันคิด ช่วยกันจัด มีอยู่ที่ไหน อย่างไร

2.5 ระยะเวลาและรูปแบบการประเมิน การกำหนดระยะเวลาสำหรับประเมิน จะสัมพันธ์กับรูปแบบการประเมิน ซึ่งควรจะได้กำหนดไว้ให้ชัดเจน

3. ขึ้นเตรียมการ หลังจากได้ตกลงประชุมในหลักการแล้ว คณะผู้ประเมินต้องเตรียมการต่อไปนี้

3.1 กำหนดเครื่องมือและเทคนิคในการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือและวิธีการจะแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อ เช่น แบบสำรวจ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกตพฤติกรรมและการใช้แบบทดสอบ การจะใช้เครื่องมือใดต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับระยะเวลาและงบประมาณ

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูล หากโครงการนิเทศไม่ใหญ่นักมีผู้เข้าอบรมเป็นจำนวนมากก็สามารใช้ประชากรที่มีอยู่ทั้งหมดได้ อย่างไรก็ตามผลของการนิเทศไม่เพียงแต่ได้จากผู้รับการนิเทศเท่านั้น อาจจะเป็นกลุ่มอื่น ๆ ได้ เช่น นักเรียน ดังนั้นจึงต้องพิจารณาในการกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง

3.3 การศึกษาตัวแปรและคุณลักษณะของเครื่องมือควรจะได้เลือกศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อการนิเทศโดยตรง โดยการคัดเลือกตัวแปรจากการประชุมปรึกษากัน

ส่วนเครื่องมือที่นำมาใช้ต้องคำนึงถึงความตรง คือ มีความไวและสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการจะวัด นอกจากนี้ก็ต้องคำนึงถึงความเชื่อมั่นของเครื่องมือ นั่นคือ วัดกี่ครั้งก็ได้ผลเหมือนเดิม รวมทั้งการลงทุนที่มีค่า

4. ขั้นปฏิบัติการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการปฏิบัติการภาคสนาม คณะผู้ประเมิน อาจเก็บรวบรวมด้วยตนเองหรือมีคณะทำงานช่วยเก็บข้อมูล สิ่งสำคัญที่ควรระวังคือ การได้ข้อมูลที่ผู้ตอบตามความเป็นจริง ตอบอย่างเต็มความสามารถและตอบครบถ้วนตามที่ผู้ประเมินต้องการ วิธีการเก็บข้อมูลจึงควรทำอย่างมีระบบและใช้ลักษณะแบบเดียวกัน นอกจากนี้ต้องระมัดระวังเกี่ยวกับความลับของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งมีข้อมูลบางอย่างไม่ควรจะนำไปเปิดเผยต่อสาธารณชน หรือการเปิดเผยชื่อของผู้ให้ข้อมูลที่จะมีผลกระทบต่อผู้อื่น

5. ขั้นวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อได้เก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ขั้นต่อไปก็ทำการจำแนกจัดระบบข้อมูลหรือคำนวณค่าสถิติต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะแก่การแปลความหมายและการตีความหมาย สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ

5.1 ความเที่ยงตรง (Validity) เป็นการคำนึงถึงข้อมูลตรงตามความต้องการของผู้ประเมิน

5.2 ความเชื่อมั่น (Reliability) ความคงที่ของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากการวัดหลาย ๆ อย่าง

5.3 ความเป็นปรนัย (Objectivity) หมายถึง ข้อมูลที่ได้มีความเข้าใจตรงกันของคนส่วนใหญ่หรือไม่

5.4 ความสอดคล้อง (Relevance) หมายถึง ข้อมูลที่ได้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายเพียงใด

5.5 ความสำคัญ (Important) หมายถึง การจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบที่จะประเมิน

5.6 ขอบเขต (Scope) หมายถึง แบบแผนของการประเมินเอื้ออำนวยให้ได้ศึกษาทั้งกว้างและลึก

5.7 ความเชื่อถือและการยอมรับ (Credibility) หมายถึง ผู้ที่ต้องการทราบผลการประเมินเชื่อถือในตัวผู้ประเมินเพียงใดและยอมรับข้อเสนอแนะของผู้ประเมินหรือไม่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้ผลการประเมินกับผู้ประเมินมีความสำคัญต่อผลการประเมินมาก

5.8 ความเหมาะสมของเวลา (Timeliness) หมายถึง การรายงานผลการประเมิน เสร็จทันต่อการใช้เพื่อการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งหรือไม่

5.9 ความครอบคลุม (Re-Evasiveness) หมายถึง ผลการประเมินได้นำไปใช้อย่างกว้างขวางหรือไม่

5.10 ผลกระทบ (Impact) หมายถึง พิจารณาถึงผลกระทบและผลพลอยได้จากการประเมิน

### 2.3.5.4 การนำผลการประเมินโครงการนิเทศไปใช้

การนำผลการประเมินโครงการนิเทศไปใช้ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2546: 206-207) ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศ เช่น ครู ควรจะได้คำนึงถึงเจตคติของครูต่อการนิเทศว่า ได้มีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใด มีเจตคติที่ดีหรือไม่ต่อการนิเทศ รวมทั้งการยอมรับจากครูและบุคลากรอื่น
2. การบริหาร ได้แก่ การจัดและการดำเนินงานต่าง ๆ ได้รับความสนับสนุนจากฝ่ายบริหารทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นอย่างไร
3. บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา ได้มีการเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงผลจากการนิเทศหรือไม่

เมื่อมีการประเมินผลที่ยอมรับเกี่ยวข้องกับทางวัดและโทษ นาเซอร์ ญับนูน (Naceur Jabnoun, 2548: 126-130) กล่าวว่า รางวัลเป็นผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาอันเกิดจากพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ส่วนการลงโทษเป็นผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนาอันเกิดจากพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ อิสลามสนับสนุนให้ใช้วิธีการจูงใจทั้งโดยใช้รางวัลและการลงโทษ คนเราไม่สามารถจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จได้ทุกคน และยังคงมีบุคคลเป็นจำนวนมากมีแนวโน้มว่า จะมีความพึงพอใจกับสถานภาพที่เขามีอยู่ โดยไม่พยายามที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงตนให้ดีขึ้นไม่ว่าจะใช้วิธีการจูงใจโดยรางวัลก็ตาม

ในอิสลามบุคคลสามารถที่จะเลือกเดินไปข้างหน้าหรือถอยหลัง ดังที่ อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ว่า

إِنَّا لَا هَادِيَ إِلَّا الْحَدَى الْكَبِيرِ ﴿٣٥﴾ نَذِيرًا لِلْبَشَرِ ﴿٣٦﴾ لِمَنْ شَاءَ مِنْكُمْ أَنْ يَتَقَدَّمَ أَوْ يَتَأَخَّرَ ﴿٣٧﴾

(37-35 : ) ﴿٣٦﴾

ความว่า “แท้จริงนรกนั้นแน่นอนเป็นหนึ่งในความหายนะอันใหญ่หลวง เพื่อเป็นการเตือนสำหรับแก่มนุษย์ สำหรับผู้ที่ประสงค์ในหมู่พวกเขาจะรุดหน้า (ไปสู่ความดี) หรือรั้งท้าย (เพื่อกระทำความชั่ว)” (อัลมุดซซิม : 35-37)

ในอิสลามมีทั้งรางวัลและการลงโทษและทั้งสองสิ่งนี้จะมีอยู่ทั้งในโลกนี้และโลกหน้า ศาสดามุฮัมมัด ﷺ รวมทั้งศาสดาท่านอื่น ๆ ของอัลลอฮ์ ﷻ ได้ถูกส่งลงมาพร้อมกับการนำมาซึ่งการแจ้งข่าวดีและเตือนสำหรับ

إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ بِالْحَقِّ بَشِيرًا وَنَذِيرًا ۗ (119 :

ความว่า “และแท้จริง เราได้ส่งเจ้ามาพร้อมด้วยความจริงในฐานะผู้แจ้งข่าวดีและผู้ตักเตือน” (อัลบะเกาะเราะฮ์: 119)

فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيِّينَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ (213 :

ความว่า “อัลลอฮ์ได้ส่งบรรดานบีมาในฐานะผู้แจ้งข่าวดีและผู้ตักเตือน” (อัลบะเกาะเราะฮ์: 213)

رُسُلًا مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ لَعَلَّ يُكُونَ لِلنَّاسِ عَلَى اللَّهِ حُجَّةٌ بَعْدَ الرُّسُلِ ۗ وَكَانَ اللَّهُ عَزِيزًا حَكِيمًا ﴿١٦٥﴾ (165 :

ความว่า “คือบรรดาศาสดาในฐานะผู้แจ้งข่าวดีและในฐานะผู้ตักเตือน เพื่อว่ามนุษย์จะได้ไม่มีหลักฐานใด ๆ มาอ้างแก้ตัวแก่อัลลอฮ์ได้ หลังจากบรรดาศาสดาเหล่านั้นและอัลลอฮ์เป็นผู้ทรงเดชานุภาพ ผู้ทรงปรีชา” (อันนิซาอ์: 165)

وَمَا نُرْسِلُ الْمُرْسَلِينَ إِلَّا مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ ۗ (الانعام الآية : 48)

ความว่า “และเราจะไม่ส่งบรรดาศาสดามา นอกจากในฐานะผู้แจ้งข่าวดีและผู้ตักเตือนเท่านั้น” (อัลอันอาม : 48)

ผู้ทำดี การลงโทษและการให้รางวัลมีจุดมุ่งหมายเพื่อลงโทษผู้กระทำความผิดและให้รางวัล

قَالَ أَمَّا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ ۖ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نَكْرًا ﴿٨٧﴾  
وَأَمَّا مَنْ ءَامَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءٌ أَحْسَنُ ۗ وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا ﴿٨٨﴾ (88-87 :

ความว่า “ซุลก็อรัญญุ กล่าวว่ ส่วนผู้ที่อธรรมนั้นเราจะลงโทษเขา แล้วเขาจะถูกนำกลับไปยังพระผู้เป็นเจ้าของเขา ดังนั้นพระองค์จะลงโทษเขา ซึ่งการลงโทษ

อย่างรุนแรง และส่วนผู้ศรัทธาและประกอบความดีนั้น สำหรับเขาคือการตอบแทนที่ดี และเราจะพูดกับเขาในกิจการงานของเราอย่างง่าย ๆ” (อัลกะฮฟู: 87-88)

ความจริง ทั้งรางวัลและโทษเป็นสิ่งจำเป็นแม่นจะเป็นเรื่องเล็กน้อยก็ตาม

﴿مَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ﴾ ﴿وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾  
(8-7 : )

ความว่า “คั้งนั้นผู้ใดกระทำความดีหนักเท่าละอองธุลีเขาก็จะเห็นมัน ส่วนผู้ใดกระทำความชั่วหนักเท่าละอองธุลีเขาก็จะเห็นมัน” (อัลซัลซาละฮุ: 7-8)

การให้รางวัลหรือการยอมรับผลของงานที่ดีเป็นสิ่งที่ควรกระทำยิ่ง เพราะหากไม่เช่นนั้นแล้วจะเป็นการบั่นทอนกำลังใจของผู้ที่ทำงานอย่างทุ่มเท อีกทั้งยังเป็นการสนับสนุนผู้ที่ปฏิบัติงานที่ไร้ประสิทธิภาพ

﴿إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ (30 : )

ความว่า “เราจะไม่ให้การตอบแทนของผู้กระทำความดีสูญหายอย่างแน่นอน” (อัลกะฮฟู: 30)

องค์กรควรให้ความสำคัญต่อเรื่องการปรับปรุงกระบวนการทำงานมากกว่าการคำนึงถึงผลนับพัตัน โดยการให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามของบุคคลมากกว่าความสำเร็จที่เขาได้กระทำ

คำสอนอิสลามที่กำหนดให้ใช้ทั้งการให้รางวัลและการลงโทษ ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นการเปิดช่องทางให้กับผู้บริหารเพื่อใช้มาตรการลงโทษผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อพวกเขากระทำผิด การลงโทษควรกระทำควบคู่กับการให้อภัย ทั้งนี้เพราะผู้นำที่ดีคือผู้ที่พร้อมให้อภัย นอกจากนี้ ความดีย่อมลบล้างความชั่ว ดังปรากฏในโองการที่ว่า

﴿إِنَّ الْحَسَنَاتِ يُذْهِبْنَ السَّيِّئَاتِ﴾ (114 : )

ความว่า “แท้จริง ความดีทั้งหลายย่อมลบล้างความชั่วทั้งหลาย” (ฮุด: 114)



นอกจากนี้ การจับผิดคนงานในเรื่องที่ไม่สำคัญหรือเรื่องที่ไม่ค่อยจะเกิดขึ้นบ่อย อาจทำให้เกิดความล้าชง การหลีกเลี่ยงงาน และความโกรธซึ่งจะนำไปสู่การหย่อนประสิทธิภาพในการทำงานของพวกเขาได้ และควรตระหนักอยู่เสมอว่า การลงโทษด้วยตัวของมันแล้วมิใช่ปัจจัยจูงใจ แต่เป็นเพราะความกลัวต่างหากที่มีผลต่อการจูงใจบุคคล การลงโทษจะกลายเป็นแรงเสริมที่สามารถช่วยเพิ่มผลผลิตได้ต่อเมื่อมีการใช้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตามไม่ส่งเสริมให้มีการใช้วิธีการลงโทษแต่ไม่ได้หมายถึงไม่สนับสนุนในเรื่องการลงโทษ ผู้ที่ถูกทำโทษอาจเกิดความเคียดแค้นและไม่พยายามที่จะแก้ไขเพื่อหลีกเลี่ยงจากโทษดังกล่าว ดังนั้น การทำโทษอาจถือเป็นมาตรการทางวินัยอย่างหนึ่ง

ผู้บริหารควรให้ความสนใจเป็นพิเศษในการเลือกใช้วิธีทำโทษ การกล่าวชื่นชมผู้ที่ปฏิบัติงานดีต่อหน้าผู้คนเป็นสิ่งที่ควรกระทำยิ่ง ในขณะที่การทำโทษโดยการตำหนิอย่างเปิดเผยต่อหน้าสาธารณะเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำ วิธีการทำโทษที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นเมื่อกระทำในลักษณะเป็นส่วนบุคคล เพราะการให้ข้อแนะนำหรือตำหนิต่อหน้าผู้คนจำนวนมากอาจทำให้เกิดความล้าชงต่อผู้ที่ได้รับการแนะนำ

การทำโทษจะมีผลมากขึ้นเมื่อสามารถทำให้ผู้กระทำผิดรู้ถึงข้อบกพร่อง หรือความคิดที่ได้ทำไว้ และจะต้องปฏิบัติอย่างเป็นธรรมสำหรับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบทุกคน นอกจากนี้การลงโทษควรกระทำในระดับที่พอเหมาะที่สอดคล้องกับฐานความผิดที่เกิดขึ้น การลงโทษไม่ควรกระทำรุนแรงเกินเหตุจนทำให้เกิดผลในทางลบ และก็ไม่ควรเบาเกินไปจนทำให้ไม่สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ โดยทั่วไปการลงโทษควรกระทำทันทีทันใดเมื่อมั่นใจว่าจะมีการตอบสนองต่อการลงโทษที่เกิดขึ้น วิธีการดังกล่าวนี้จะทำให้การลงโทษมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการตอบสนอง ยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าพวกเขากำลังลงโทษสิ่งที่เกิดจากพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ มิใช่เกิดจากเหตุผลส่วนตัว นั่นคือ พวกเขาลงโทษในส่วนของการกระทำมิใช่ในส่วนของคุณคน พวกเขาจำเป็นต้องอธิบายให้กระจ่างชัดถึงเหตุผลของการลงโทษ และเมื่อลงโทษผู้ใดแล้วก็ไม่ควรให้รางวัลในภายหลัง เพราะจะทำให้การลงโทษไร้ผล สิ่งที่สำคัญที่สุด ควรเลือกใช้วิธีการลงโทษเป็นแนวทางสุดท้ายหลังจากได้ใช้วิธีการอบรม ให้การแนะนำ และการกล่าวตักเตือน

สรุปว่า ในขั้นการประเมินผลนั้นผู้นิเทศจำเป็นที่จะต้องประเมินโดยอาศัยหลักความยุติธรรมเป็นสำคัญ มีทักษะในการใช้เครื่องมือในการประเมินผลอย่างเหมาะสม เมื่อการประเมินผลเสร็จสิ้นแล้ว ผู้นิเทศจะต้องแจ้งข้อมูลหรือผลการนิเทศแก่ผู้รับการนิเทศ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาตนเองของผู้รับการนิเทศต่อไป

## 2.4 ตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่เกิดจากกระบวนการนิเทศ

การนิเทศเป็นกระบวนการที่จัดกระทำต่อครูอาจารย์และบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อให้มีผลกระทบไปสู่การพัฒนาโลกที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน อันจะส่งผลไปสู่คุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่เกิดจากกระบวนการนิเทศภายในจะตรวจสอบได้จากความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา (กรมวิชาการ, 2539: 32-34) คือ

### 1. โรงเรียน

1.1 โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน คือ มีความสะอาด ร่มรื่น มีสถานที่และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเพียงพอ เช่น มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงาน ห้องสมุด ห้องประชุม สนามกีฬา รวมไปถึงมีที่พักผ่อน ที่นั่งทำงานในยามว่างของนักเรียนอย่างเพียงพอ และมีสื่อต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดเตรียมไว้ให้ครูอาจารย์และนักเรียนได้ศึกษาค้นคว้าอย่างทั่วถึงและเป็นระบบ

1.2 โรงเรียนมีบรรยากาศทางวิชาการ คือกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นทั้งในและนอกห้องเรียนจะน้อมนำไปสู่การพัฒนาให้นักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ทั้งด้านพุทธิพิสัย ทักษะพิสัย จิตพิสัย และกระบวนการอย่างแท้จริง บรรยากาศการทำงานระหว่างผู้บริหาร ครูอาจารย์ ปฏิบัติการสอน และบุคลากรทุกฝ่าย จะร่วมกันวางแผน และปฏิบัติการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำหลักสูตรไปใช้ การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน และการผลิตสื่อและนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นประการสำคัญ

### 2. ครูอาจารย์

2.1 ครูอาจารย์มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติการสอนเพื่อพัฒนานักเรียนให้บรรลุเจตนาธรรมณ์ของหลักสูตร โดยไม่ต้องบีบบังคับด้วยอำนาจบริหาร เพราะกระบวนการนิเทศกระบวนการบริหาร และกระบวนการเรียนการสอนที่เกื้อกูลกันอย่างเหมาะสมจะช่วยให้ครูอาจารย์เกิดศรัทธาในตนเอง ศรัทธาในเพื่อนร่วมงาน ศรัทธาในสถาบัน ศรัทธาในวิชาชีพ และศรัทธาในตัวนักเรียน

2.2 ครูอาจารย์มีการปรับปรุงและพัฒนาพฤติกรรมการสอนให้มีประสิทธิภาพ และอุทิศเวลาเพื่อนักเรียน ทั้งนี้เพราะครูที่ได้รับการนิเทศอย่างถูกต้องและเหมาะสมจะมีความรู้ลึกซึ้งพอใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และวิชาชีพ มีความกระตือรือร้น และขยันหมั่นเพียรที่จะจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นครูอาจารย์จะ

พยายามใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวและอุทิศเวลาส่วนใหญ่ในการสร้างสรรค์สื่อและนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเอง

2.3 ครูอาจารย์มีความรักความสามัคคีในหมู่คณะ เพราะกระบวนการนิเทศจะช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีและมีความซื่อสัตย์ต่อกัน ความรู้สึกดังกล่าวเป็นพลังให้เกิดการร่วมกันคิดร่วมกันทำเพื่อสร้างสรรค์ผลงานของหมู่คณะโดยส่วนรวม

2.4 ครูอาจารย์ร่วมกันพัฒนาระบบการทำงานของตนเองและหมู่คณะให้มีบรรยากาศทางวิชาการมากขึ้น ทั้งนี้จะพบเสมอว่าการทำงานของหมู่คณะที่ได้รับการนิเทศเป็นอย่างดีจะมีกิจกรรมการประชุมปรึกษาหารือ การระดมสมอง การประชุมปฏิบัติการ ซึ่งเป็นระบบการทำงานที่มีบรรยากาศทางวิชาการอย่างแท้จริง การทำงานในลักษณะนี้จะมีพลังแห่งการพัฒนาเกิดขึ้นในหมู่คณะอย่างต่อเนื่อง

### 3. นักเรียน

3.1 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น เพราะกระบวนการนิเทศจะช่วยให้กระบวนการบริหารและกระบวนการเรียนการสอนดำเนินไปได้โดยสะดวก ราบรื่น ตรงเป้าหมาย กล่าวคือ การนิเทศการศึกษาช่วยแก้ปัญหาการใช้หลักสูตรในโรงเรียน แก้ปัญหาขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการเรียน การผลิตการใช้ การบำรุงรักษาสื่อการเรียนการสอน และนวัตกรรมต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลกระทบต่อคุณภาพการจัดและการดำเนินการศึกษาในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพโดยตรง จึงพบว่าโรงเรียนที่มีกิจกรรมการนิเทศภายในอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบจะช่วยเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้แก่นักเรียนได้เป็นอย่างดี

3.2 นักเรียนประสบความสำเร็จในการเรียน การศึกษาต่อ และการประกอบอาชีพในอัตราสูง และสามารถดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุขตามอัตภาพ เนื่องจากผลของกระบวนการนิเทศยังช่วยให้โรงเรียนได้ดำเนินการส่งเสริมนักเรียนให้ค้นพบความถนัดความสามารถ ความสนใจของตนเอง และสามารถจัดสภาพแวดล้อมและกิจกรรมต่าง ๆ ให้นักเรียนพัฒนาตนเองจนมีความเจริญเติบโตเต็มตามศักยภาพที่มีอยู่

3.3 นักเรียนมีความรักความผูกพันต่อโรงเรียนและครูอาจารย์ เนื่องจากนักเรียนมีความรู้สึกได้รับการเอาใจใส่ดูแลให้สามารถพัฒนาความรู้ ประสบการณ์ คุณธรรม จริยธรรมจากโรงเรียนและครูอาจารย์อย่างจริงจัง

#### 4. ชุมชน

4.1 ชุมชนมีความนิยมและศรัทธาในโรงเรียนโดยจะร่วมมือและสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อช่วยพัฒนากิจการของโรงเรียน เช่น การพัฒนาสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน การพัฒนาระบบสาธารณูปโภค การพัฒนาอาคารสถานที่ เป็นต้น

4.2 สมาชิกของชุมชนมีความต้องการส่งบุตรหลานมาศึกษาในโรงเรียนในอัตราที่สูงขึ้น

4.3 ชุมชนต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน รวมไปถึงการเข้ามามีส่วนในการดูแลรับผิดชอบโรงเรียน เช่น เข้ามามีส่วนในการเป็นกรรมการสมาคมผู้ปกครองและครู กรรมการมูลนิธิ กรรมการดูแลกิจกรรมกีฬา กิจกรรมดนตรี กิจกรรมศิลปวัฒนธรรม กิจกรรมทางวิชาการ กิจกรรมทางศาสนา เป็นต้น

จากตัวบ่งชี้ที่กล่าวมาแล้วทั้ง 4 เรื่องนี้ การพิจารณาว่าการจัดกระบวนการนิเทศก่อให้เกิดผลต่อการปรับปรุงคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานเพียงใดนั้น สังเกตได้จากสิ่งต่อไปนี้

1. โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมทางวิชาการที่หลากหลายและเพิ่มขึ้นจากเดิม
2. ครูมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน มีการผลิตและจัดทำสื่ออุปกรณ์การสอน มีการใช้อุปกรณ์การสอนเพิ่มขึ้นจากเดิม
3. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีคุณธรรมจริยธรรม และมีระเบียบวินัยที่ดีขึ้น
4. ชุมชนให้ความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน ผู้ปกครองให้ความไว้วางใจและศรัทธาต่อโรงเรียน

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่เกิดจากกระบวนการนิเทศมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับทุกฝ่าย ได้แก่ โรงเรียน ครูอาจารย์ นักเรียน และชุมชน ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ผู้นิเทศสามารถตรวจสอบได้ว่ากระบวนการนิเทศที่ได้ปฏิบัตินั้นประสบความสำเร็จหรือตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายมากน้อยเพียงใด

#### 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนิเทศการศึกษา ได้มีผู้วิจัยดังนี้

ในปี 2534 โสภณ ชัยเพชร (2534) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการนิเทศการศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้นิเทศและผู้รับการ

นิเทศ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าการดำเนินการตามกระบวนการนิเทศ การศึกษาทั้ง 5 ขั้นตอน โดยส่วนรวมและรายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งเห็นว่าการดำเนินการมากกว่าขั้นตอนอื่นในเรื่องการวางแผนและกำหนดทางเลือก และดำเนินการน้อยกว่าขั้นตอนอื่นในเรื่องการสร้างสื่อ เครื่องมือ และพัฒนาวิธีการนิเทศ โดยผู้นิเทศเห็นว่าได้ดำเนินการเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ การวางแผนและกำหนดทางเลือก การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ การปฏิบัติการนิเทศ การประเมินผลและการรายงานผล การสร้างสื่อ เครื่องมือและพัฒนาวิธีการ

และในปี 2539 พิชัย อุ่นแสง (2539) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการนิเทศภายใน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด เชียงใหม่ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมีความเห็นว่าการดำเนินการตามกระบวนการนิเทศภายในอยู่ในระดับมากในขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ผู้บริหาร มีความคิดเห็นว่าได้ดำเนินการในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับดังนี้ คือ การปฏิบัติการนิเทศภายใน การวางแผนและกำหนดทางเลือก การประเมินผลและรายงานผล และขั้นตอนการสร้างสื่อ เครื่องมือและพัฒนาวิธีการนิเทศ ส่วนครูผู้สอนมีความเห็นว่าได้ดำเนินการทุกขั้นตอนในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับดังนี้ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ การวางแผนและกำหนดทางเลือก การปฏิบัติการนิเทศ และสร้างสื่อ เครื่องมือและการพัฒนาการ และขั้นตอนการประเมินผลและรายงานผล

สำหรับปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการนิเทศภายใน พบว่าบุคลากรและงบประมาณไม่เพียงพอ ผู้บริหารมีภารกิจมาก มีการวางแผนแต่ไม่ปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง ไม่มีการดำเนินการประเมินผล การนิเทศไม่ต่อเนื่อง และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนากระบวนการนิเทศภายใน พบว่าควรจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณให้เพียงพอ การอบรมให้ความรู้เรื่องการสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ ปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มีการประชุมนำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนการนิเทศ

เมื่อปี 2540 ประสาร โรจนคุณธรรม (2540) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการนิเทศ การศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา: ศึกษาเฉพาะกรณี โรงเรียนชุมชนบ้านศรีฐาน สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดยโสธร ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า 1. ข้าราชการครูโดยรวม และจำแนกตามขนาดโรงเรียนเห็นว่า มีการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมากทุกมาตรฐาน เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ มาตรฐานที่ 4 โรงเรียนประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบผลไม่มีความแตกต่างกัน มาตรฐานที่ 1 โรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบผลไม่มีความ

แตกต่างกัน มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา มีการปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบผลไม่มีความแตกต่างกัน มาตรฐานที่ 3 โรงเรียนจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบผลไม่มีความแตกต่างกัน และมาตรฐานที่ 5 โรงเรียนประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็ก เห็นว่ามีการปฏิบัติตามมาตรฐานที่ 5 อยู่ในระดับปานกลาง 2. ข้าราชการครูในโรงเรียนขนาด ต่างกัน เห็นว่า มีการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมและราย มาตรฐานทั้ง 5 มาตรฐาน ไม่แตกต่างกัน

ปี 2541 บดินทร์ รัชญ์น้อม (2541) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการนิเทศภายใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน ผลการศึกษา สรุปได้ว่า ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนมีความเห็นสอดคล้องเป็นแนวเดียวกันว่ามีการนิเทศ ภายในตามกระบวนการ 5 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ปฏิบัติมาก ได้แก่ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและ ความต้องการ การวางแผนและกำหนดทางเลือกและการปฏิบัติการนิเทศภายใน ส่วนขั้นตอนที่ ปฏิบัติน้อย ได้แก่ การสร้างสื่อและเครื่องมือและการประเมินผลและรายงานผล

ด้านปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ยังไม่ตระหนักและเห็นความสำคัญของกระบวนการนิเทศภายใน เนื่องจากขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการนิเทศ ระบบการจัดเก็บข้อมูลยังไม่ดีพอ รวมทั้งผู้นิเทศมีงานด้านอื่น ๆ มากเกินไป ขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณ ขาดวิทยากรให้ความรู้จากระดับเหนืออย่างต่อเนื่อง เห็นควรมี การพัฒนา โดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการแก่ผู้บริหาร ครูผู้สอนและให้การสนับสนุนการดำเนินการ ด้านงบประมาณ สื่อ เครื่องมือในการนิเทศภายในแก่โรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

เมื่อปี 2543 ชูลิต แก้วบุตรดี (2543) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการนิเทศ งานวิชาการระดับก่อนประถมศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุรินทร์ ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า

1. ข้าราชการครูโดยส่วนรวมและครูผู้สอน เห็นว่า มีการดำเนินการตาม กระบวนการนิเทศงานวิชาการระดับก่อนประถมศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ โดยภาพรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ข้าราชการครูโดยส่วนรวมเห็นว่าการดำเนินการอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือด้านการวางแผนการ นิเทศ และด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ แต่ผู้บริหารเห็นว่าการดำเนินการตามกระบวนการนิเทศ งานวิชาการ โดยภาพรวมและเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนข้าราชการครูในโรงเรียน ที่ตั้งในเขตเทศบาลเมืองและในเขตเทศบาลตำบล เห็นว่า มีการดำเนินการโดยภาพรวมและเป็นราย



ด้านอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน และอีกด้านคือ การสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นข้าราชการครูในโรงเรียนที่ตั้งในเขตเทศบาลเมือง มีการดำเนินการด้านการวางแผนการนิเทศอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้าราชการครูในโรงเรียนที่ตั้งนอกเขตเทศบาลตำบล มีการดำเนินการโดยภาพรวมและเป็นรายด้าน 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และมีอีก 2 ด้าน อยู่ในระดับมากคือ ด้านการวางแผนการนิเทศและด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ

2. ข้าราชการครูมีปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการนิเทศงานวิชาการเป็นรายข้อที่สำคัญ ได้แก่ แผนงานนิเทศไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน และผู้สอน การประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศงานวิชาการแก่บุคลากรขาดความต่อเนื่อง การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่องและไม่เป็นไปตามกำหนดระยะเวลาในแผนกิจกรรม การจัดกิจกรรมพัฒนาขวัญกำลังใจในการดำเนินงานการนิเทศมีรูปแบบไม่หลากหลาย และขาดเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการนิเทศงานวิชาการที่ได้มาตรฐานและครอบคลุมภาระงานการนิเทศงานวิชาการ

ในปี 2547 อัจฉรา จินดาพงษ์ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการนิเทศที่ส่งผลต่อการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนนาร่องและโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 เขตตรวจราชการที่ 4 พบว่า 1) กระบวนการนิเทศและการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนนาร่องและโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 เขตตรวจราชการที่ 4 อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและในแต่ละองค์ประกอบ 2) กระบวนการนิเทศโดยภาพรวมส่งผลต่อการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนนาร่องและโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 เขตตรวจราชการที่ 4 แต่เมื่อแยกพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการประเมินสภาพปัญหา ส่งผลต่อการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนนาร่องและโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 เขตตรวจราชการที่ 4

ต่อมาในปี 2548 บุญเชิด มณีเขียว (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องกระบวนการนิเทศการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า สภาพกระบวนการนิเทศการศึกษา ของผู้นิเทศ ทั้ง 5 ชั้น โดยภาพรวมตลอดกระบวนการ ผู้นิเทศปฏิบัติในระดับปานกลาง รายการที่ปฏิบัติมากที่สุดคือ ชั้นการสำรวจสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ อันดับ 2 คือ ชั้นการปฏิบัติงานการนิเทศ อันดับ 3 คือ ชั้นการวางแผนและกำหนดทางเลือก อันดับ 4 คือชั้นการประเมินผลและรายงานผล และชั้นที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ ชั้นการสร้างสื่อและเครื่องมือ สำหรับครูผู้สอน โดยภาพรวม ปฏิบัติในระดับปานกลาง รายการที่ปฏิบัติมากที่สุดคือ ชั้นการสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ อันดับ 2 คือชั้นการวางแผนและกำหนด

ทางเลือก อันดับ 3 คือขั้นการปฏิบัติงานการนิเทศ อันดับ 4 คือขั้นการสร้างสื่อและเครื่องมือครู และขั้นที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ขั้นการประเมินผลและรายงานผล ปัญหากระบวนการนิเทศการศึกษาของผู้นิเทศ ทั้ง 5 ขั้น โดยภาพรวม ผู้นิเทศมีปัญหาในระดับปานกลาง รายการที่มีปัญหามากที่สุดคือ ขั้นการสร้างสื่อและเครื่องมือ อันดับ 2 คือ ขั้นการสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ อันดับ 3 คือ ขั้นการวางแผนและกำหนดทางเลือก อันดับ 4 คือขั้นการปฏิบัติงานการนิเทศ และรายการที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือ ขั้นการประเมินผลและรายงานผลสำหรับครูผู้สอน โดยภาพรวม มีปัญหาในระดับปานกลาง รายการที่มีปัญหามากที่สุดคือ ขั้นการสร้างสื่อและเครื่องมือ อันดับ 2 คือ ขั้นการวางแผนและกำหนดทางเลือก อันดับ 3 คือ ขั้นการสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ อันดับ 4 คือ ขั้นการปฏิบัติงานการนิเทศ และรายการที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือ ขั้นการประเมินผลและรายงานผล สำหรับแนวทางพัฒนากระบวนการนิเทศการศึกษา ผู้นิเทศมีความคิดเห็นว่า หลักการหรือวิธีการที่ส่งผลให้กระบวนการนิเทศบรรลุเป้าหมายมากที่สุดคือ หลักการสร้างความเข้าใจอันดีแก่คณะครูภายในโรงเรียน รองลงมาคือ หลักมนุษยสัมพันธ์ในการนิเทศภายในโรงเรียน และรายการที่จะส่งผลให้กระบวนการนิเทศการศึกษา บรรลุเป้าหมายน้อยที่สุดคือ วิธีการให้ครูได้เรียนรู้จากตัวแบบ เช่นครูต้นแบบ ผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมาพัฒนาการสอนของตน ส่วนครูผู้สอน มีความเห็นว่า หลักการหรือวิธีการที่ส่งผลให้ กระบวนการนิเทศการศึกษابรรลุเป้าหมายมากที่สุดคือ หลักมนุษยสัมพันธ์ในการนิเทศภายในโรงเรียน รองลงมาคือหลักการสร้างความเข้าใจอันดีแก่คณะครูภายในโรงเรียน และรายการที่จะส่งผลให้กระบวนการนิเทศบรรลุเป้าหมายน้อยที่สุดคือ หลักการทำงานโดยรูปกระบวนการกลุ่ม

และในปี 2550 เฉลียว นัยนา (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการนิเทศภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอแม่สรวย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 2 ทั้ง 5 ขั้นตอน ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติมากที่สุด คือ การวางแผนและกำหนดทางเลือก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ การประเมินผลและรายงานผล ส่วนแนวทางการพัฒนากระบวนการนิเทศภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 5 ขั้นตอน พบว่า มีข้อเสนอแนะดังนี้คือ ควรมีการสอบถามสภาพการจัดการเรียนการสอนของครู ครูควรมีส่วนร่วมในการวางแผนการและดำเนินการนิเทศภายใน สื่อและเครื่องมือที่ใช้ในการนิเทศควรสอดคล้องกับสภาพการดำเนินการจัดการเรียนการสอนและควรมีการสรุปผลการนิเทศภายในทุกครั้งที่มีการดำเนินการ

และจากการศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนตะกั่วป่า “เสนาบุญกุล” ในปี 2550 โดย ฉันทนา จตุปาริสุทธิ (2550) พบว่ามีขั้นตอนการนิเทศภายใน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ก) ขั้นเตรียมการ ข) ขั้นดำเนินการ ค) ขั้นสรุปผล และพบว่าในแต่ละขั้นตอนไม่มีดัชนี

วัดคุณภาพที่สามารถสะท้อนถึงผลผลิต 2) การศึกษากระบวนการนิเทศภายในจากโรงเรียนต้นแบบสองแห่งที่มีผลการประเมินคุณภาพจากสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาผ่านในระดับ 3 ได้แก่โรงเรียนภูเก็ทวิทยาลัย อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต และโรงเรียนสตรีระนอง อำเภอเมือง จังหวัดระนอง พบว่า โรงเรียนทั้งสองแห่งมีขั้นตอนการนิเทศภายใน 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย ก) ชั้นเตรียมการ ข) ชั้นดำเนินการ ค) ชั้นสรุปผล และ ง) ชั้นปรับปรุงแก้ไข และในแต่ละขั้นตอนประกอบด้วยดัชนีวัดคุณภาพที่สามารถสะท้อนถึงผลผลิตได้ มีทั้งที่เป็นจำนวนและร้อยละ 3) กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนตะกั่วป่า “เสนานุกูล” หลังการปรับปรุง มีขั้นตอนการนิเทศภายใน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ก) ชั้นเตรียมการ ข) ชั้นดำเนินการ ค) ชั้นสรุปผล และ ง) ชั้นปรับปรุงแก้ไข และมีดัชนีวัดคุณภาพที่สามารถสะท้อนถึงผลผลิตได้ในทุกขั้นตอน 4) คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียนตะกั่วป่า “เสนานุกูล” ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ขอบเขต คำจำกัดความ หน้าที่ความรับผิดชอบ ขั้นตอนกระบวนการนิเทศภายใน เอกสารอ้างอิงและบันทึก

จากงานวิจัยดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ผู้วิจัยส่วนใหญ่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน โดยผู้บริหารมีการปฏิบัติงานตามกระบวนการนิเทศงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตาม จากงานวิจัยดังกล่าวยังพบปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศอยู่ โดยเฉพาะในเรื่องของการสร้างสื่อ เครื่องมือ และการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ นอกจากนี้ผู้บริหารยังไม่ตระหนักและเห็นความสำคัญของกระบวนการนิเทศภายใน เนื่องจากขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการนิเทศ