

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียน เอกชน ในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ประกอบด้วย การนิเทศภายในโรงเรียน แนวปฏิบัติในการดำเนินงานนิเทศภายใน โรงเรียนเอกชน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การนิเทศภายในโรงเรียน

จุดกำเนิดของคำว่า "การนิเทศภายในโรงเรียน" เริ่มขึ้นเนื่องจากการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนต่าง ๆ โดยศึกษานิเทศก์ภายนอกเป็นไปอย่างล่าช้าและไม่ได้ผลเท่าที่ควร เพราะไม่สามารถติดตามให้การนิเทศอย่างสม่ำเสมอได้ ประกอบกับในช่วงหลัง บุคลากรในโรงเรียนต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาสูงขึ้น จึงเป็นการสมควรให้บุคลากรภายในโรงเรียนได้ดำเนินการนิเทศกันเอง อันจะเป็นการแบ่งเบาภาระของศึกษานิเทศก์ซึ่งอยู่ภายนอก และยังเป็น การเร่งการพัฒนาคุณภาพบุคลากรประจำการให้เป็นไปอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น (สังัด อุกรานันท์, 2530 : 109) ประกอบกับเหตุผลที่ ชีวรุณี ประทุมพนรัตน์ (2530 : 2) ให้ไว้ว่า การใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงในโรงเรียนให้ทำหน้าที่นิเทศบุคลากรในสถานศึกษาเดียวกัน ย่อมทำได้บ่อยครั้งกว่า ประหยัดงบประมาณกว่า และแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ตรงจุดกว่า โดย กิติมา บรีดีฉิลก (2532 : 308) อธิบายว่า บุคลากรที่ทำหน้าที่นิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนอาจได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ที่โรงเรียนคัดเลือกหรือแต่งตั้งขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2536 : 8) สันนิษฐานว่าผู้บริหารโรงเรียนควรจะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญมากที่สุดในการนิเทศภายในโรงเรียน เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีอำนาจสามารถตัดสินใจสิ่งต่าง ๆ ในโรงเรียนได้ ซึ่ง อ้อม ประนอม (2528 : 45-51) สันนิษฐานเช่นกันว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่จะสร้างความเจริญ

บริหารและนิเทศอันเป็นภาระโดยตรง ซึ่งกำหนดไว้ชัดเจนในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของผู้บริหารที่จะต้องทำงานบริหารและนิเทศการศึกษา งานนิเทศการศึกษาในโรงเรียนของผู้บริหารก็คือการนิเทศภายใน ซึ่งถือเป็นหัวใจของการพัฒนาบุคคลและพัฒนาการเรียนการสอนที่ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน

1. ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

นักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของคำว่า "การนิเทศภายในโรงเรียน" ไว้หลายทัศนะ มีที่น่าสนใจนำมาศึกษา คือ จากอบสัน และคณะ (ธีรวิจิ ประทุมพรรัตน์, 2530 : 2-3 อ้างจาก Jacobson and others, 1963) ให้ทัศนะไว้ว่า การนิเทศภายใน (Line-Supervision) คือการช่วยเหลือให้คำปรึกษาหารือจากผู้บริหารซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง และในฐานะที่มีประสบการณ์การสอนมาก่อนแก่ครูผู้สอน ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การเตรียมการสอน การควบคุมชั้น การใช้อุปกรณ์การสอน การให้คะแนน และอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดย แฮร์ริส (Harris, 1975 : 10-11) อธิบายต่อไปว่าการนิเทศภายในโรงเรียนได้กระทำลงไปกับบุคคลหรือสิ่งหนึ่งสิ่งใด เพื่อที่จะรักษาไว้หรือปรับปรุงการปฏิบัติงานของโรงเรียนในแนวทางที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอน โดยมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในด้าน การเรียนการสอนเป็นสิ่งสำคัญ ส่วน คราจิวิสกี้ มาร์ติน และวาลเดิน (Krajewski, Martin and Walden, 1983 : 97) ให้ความหมายทำนองเดียวกันว่าการนิเทศภายในเป็นส่วนหนึ่งของการนิเทศการศึกษาที่บุคลากรในโรงเรียนดำเนินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการเรียนการสอนให้สูงขึ้น

นอกจากนั้นนักการศึกษาไทยได้เสนอแนวคิดสำหรับความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้น่าสนใจเช่นกันคือ อุกฤษ บัญประเสริฐ และชโลมใจ กิงคารวัฒน์ (2528 : 32) อธิบายว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน ซึ่งมีการดำเนินการเป็นขั้นตอน และมีกระบวนการเฉพาะเพื่อตอบสนองจุดมุ่งหมายที่แท้จริงคือได้ผลงาน (เด็ก) ดี มี

คุณภาพสูง มีการพัฒนา (การเรียนการสอน) พัฒนาคนให้มีความพอใจและมั่นใจใน
การทำงาน และวิชนีศ พรตพานิช (2532 : 2) เพิ่มเติมว่า การนิเทศภายใน
คือ การนิเทศโดยบุคลากรภายในหน่วยงานเดียวกันเช่น ผู้บริหารให้การนิเทศแก่
ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานทุกงาน ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าฝ่าย
หัวหน้าแผนกให้การนิเทศเกี่ยวกับงานภายในฝ่ายหรือแผนกของตน หรือกลุ่มคนที่
ได้รับมอบหมาย หรือรวมกลุ่มกันเอง ทำการนิเทศเกี่ยวกับงานของตนโดยมีความ
มุ่งหมาย เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ดังนั้น ชานี
สิงวัฒนา (2532 : 33) และเกษม น้อยสำลี (2534 : 42) จึงสรุปความหมาย
การนิเทศภายในได้ตรงกันคือ การนิเทศภายในเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของ
ผู้บริหารและครูอาจารย์หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ในการทำงานที่พหุสาขาก่อให้เกิดความ
ร่วมมือ ร่วมใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาปรับปรุง ส่งเสริมประสิทธิภาพ
ของการจัดการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น

คำนิยามข้างต้นสามารถสรุปความหมายหลักของการนิเทศภายในโรงเรียน
ว่าหมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อมุ่งปรับปรุง
คุณภาพการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2. จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

เนื่องจากการนิเทศการศึกษาจากภายนอกมีปัญหามากมาย เช่น ด้านกำลัง
คนที่นิเทศมีจำกัด งบประมาณไม่เพียงพอที่จะใช้เป็นเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะเดินทาง
ค่าที่พัก และการขาดความเข้าใจปัญหาที่แท้จริงของโรงเรียนแต่ละโรงเรียน การนิเทศ
ภายในโรงเรียนจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่ดีจะนำไปสู่การปฏิบัติ เพราะปัจจุบันบุคลากร
ส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น จึงสามารถนิเทศการทำงานด้วยตนเองได้ โดย
ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ชี้แนะ หรือบริหารการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนั้นการ
ปฏิบัติภารกิจด้านการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นจะต้องกำหนดให้มี
จุดมุ่งหมายการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพราะจุดมุ่งหมายเป็นองค์ประกอบหนึ่งใน
การนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติงานได้

สำหรับจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนมีผู้ให้ความเห็นไว้
น่าสนใจดังนี้

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2530 : 3) กำหนดจุดมุ่งหมายในการนิเทศ
 ภาสในโรงเรียนไว้เป็นแนวทางปฏิบัติงานสำหรับโรงเรียนว่าเพื่อ 1) ช่วยเหลือ
 ครูในการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง 2) ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงหลักสูตร
 3) ช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการสอนของตนให้ดีขึ้น 4) เปิดโอกาสให้
 ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาซึ่งมีอยู่ในโรงเรียนได้ช่วยเหลือเพื่อนครู 5) ส่งเสริม
 ให้คณะครูมีความสนใจในอุปกรณ์การสอน 6) ช่วยเหลือครูในการทำความเข้าใจ
 เข้าใจเกี่ยวกับเด็กให้ดีขึ้น 7) ช่วยเหลือครูในการประเมินผลนักเรียน
 8) ส่งเสริม ให้อุ้ให้ครูรู้จักประเมินผลโครงการปฏิบัติงานและความก้าวหน้า
 ของคน 9) ช่วยเหลือครูประสบผลสำเร็จและมีความรู้สึกมั่นคง

ส่วน อ่ำภา บุญช่วย (2533 : 137) สรุปจุดมุ่งหมายของการ
 นิเทศภาสในโรงเรียนว่าเพื่อเหตุผลดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อช่วยให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ
 ของโรงเรียนเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนางานบริหารและวิชาการ
- 2) เพื่อให้ครูที่สอนได้จัดประสบการณ์ให้กับเด็กได้ถูกต้องตาม
 จุดมุ่งหมายที่วางไว้
- 3) เพื่อให้ครูที่สอนได้ตระหนักถึงปัญหาเกี่ยวกับการจัดประสบการณ์
 ทั้งให้สามารถแก้ปัญหาได้
- 4) เพื่อสนับสนุน ส่งเสริม และให้กำลังใจแก่ครูผู้สอน
- 5) เพื่อมุ่งให้เกิดความร่วมมือ และประสานงานกันอย่างดีภายใน
 หน้างาน
- 6) เพื่อควบคุมมาตรฐานและพัฒนางานในด้านการสอนให้มี
 ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นอกจากจุดมุ่งหมายดังกล่าวแล้ว ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2536 :
 12-13) ได้เสนอความเห็นเพิ่มเติมว่า จุดมุ่งหมายของการนิเทศภาสใน
 มีไว้เพื่อ

- 1) ช่วยเหลือ สนับสนุน ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการเรียนการ
 สอน พัฒนาปรับปรุงกระบวนการสอนเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทาง
 การเรียนของนักเรียน

2) ช่วยเหลือครูผู้สอนให้เข้าใจหลักสูตร และโครงสร้างของหลักสูตร ในแต่ละระดับชั้น สามารถนำไปจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียน

3) พัฒนาบุคลากรโดยการประชุม อบรม สัมมนา และปฏิบัติการ เพิ่มพูนความรู้และทักษะอยู่เสมอ

4) ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ให้ครูมีส่วนร่วม ในการวางแผน พัฒนาการเรียนการสอน เห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกัน เป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการศึกษา

5) ช่วยแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน การปรับตัวของครู ผู้สอนและนักเรียน

6) แบ่งเบาภาระความรับผิดชอบให้บุคลากรแต่ละฝ่ายรับผิดชอบร่วมกัน และทำหน้าที่แทนกันได้

7) แนะนำครูอาจารย์ใหม่และการจัดการปฐมนิเทศ ครูอาจารย์ในการ เริ่มต้นเปิดเรียน เพื่อตกลงทำความเข้าใจ ทบทวนนโยบายการดำเนินงาน หาแนวทางปรับปรุงพัฒนาทั้งงานหลักและงานสนับสนุน

8) ช่วยในการประชาสัมพันธ์ความเข้าใจระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หรือผู้ปกครองเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวทางการศึกษา และการจัดกิจกรรมของ โรงเรียน

9) ให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนคือ คุณภาพของนักเรียน

กล่าวโดยสรุปแล้วจุดมุ่งหมายในการนิเทศภายในมีไว้เพื่อเหตุผลสำคัญ หลัก 5 ประการ ตามที่ สุทธิ บัญประเสริฐ และชโลมใจ กิงคารวัฒน์ (2528 :

3) ได้เสนอไว้แล้วคือ

1) เพื่อให้ได้ผลงานดี มีคุณภาพสูง

2) เพื่อพัฒนาคน

3) เพื่อพัฒนางาน

4) เพื่อประสานงานและประสานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่

เกี่ยวข้อง

5) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากทัศนะข้างต้นชี้ให้เห็นชัดว่า การนิเทศภายในมีจุดมุ่งหมายหลักที่สำคัญ คือ มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น โดยอาศัยความร่วมมือของบุคลากรภายในโรงเรียนในการดำเนินงานทุก ๆ ด้าน เช่น การปรับปรุงกระบวนการสอน การวางแผนการสอน หลักสูตร ฯลฯ และยังเป็นการช่วยเหลือ แนะนำ บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง มีความมั่นใจในอาชีพ มีขวัญกำลังใจ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการศึกษาที่ดียิ่งขึ้น

3. ความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน

ในวงการบริหารไม่ว่าจะพิจารณาในเชิงหลักการหรือในภาคปฏิบัติจริง ผู้บริหารทุกระดับมีภาระสำคัญที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้อย่างหนึ่งคือ "การนิเทศ" การนิเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกหน่วยงานในทุกระดับ ไม่ว่าหน่วยงานนั้นจะมีการจัดระบบอย่างดี มีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจใส่ในกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างดีเพียงใดก็ตาม หรือแม้ว่าจะได้ระมัดระวังในการคัดเลือกบุคคลผู้เข้ามาร่วมในการปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ จนได้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถสูงเข้าสู่ระบบงานก็ตาม เมื่อเวลาเปลี่ยนไป สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ก็เปลี่ยนไป การเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องก็บังงานที่ต้องปฏิบัติเกิดขึ้น ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่อาจมีบทบาทต่อการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงไป ความจำเป็นในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ให้บรรลุความสำเร็จโดยมีประสิทธิภาพสูงเกิดขึ้นได้อยู่ตลอดเวลา การรักษาไว้ซึ่งระบบบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพสูงนั้น เป็นภาระเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารหน่วยงานนั้น ๆ ผู้บริหารสามารถใช้การนิเทศเป็นเครื่องมือส่งเสริมหรือแก้ปัญหาความต้องการนั้นได้ โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษา ความจำเป็นของการนิเทศจะต้องมีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ แต่การนิเทศจากบุคลากรภายนอกยังมีค่อนข้างจำกัด ดังนั้นความจำเป็นในการนำระบบการนิเทศภายในโรงเรียน จึงควรจัดให้มีมากขึ้น ซึ่งจะเห็นได้จากผลงานวิจัยของ กฤษณี น้าเพชร (2521 : 41-42) ที่ได้แสดงเหตุผลความจำเป็นที่ต้องมีการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนดังนี้

1) การนิเทศเป็นการส่งเสริมคุณภาพทางการเรียนการสอนภายในโรงเรียน เพราะถ้าไม่มีการนิเทศแล้ว ครูที่สอนอยู่ในโรงเรียนอาจเอาแบบอย่างที่ไม่ถูกต้องจากครูคนอื่น เช่น คู่มือแบบอย่างจากครูที่สอนมานาน ๆ โดยไม่มีการปรับปรุงประสิทธิภาพให้ก้าวหน้า

2) ครูควรได้รับการนิเทศเพื่อพัฒนาความเจริญทางการเรียนการสอน และทางวิชาการ ถ้าครูไม่ได้รับการนิเทศอาจแสดงออกในทางที่ผิด เช่น มีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ มีการขัดแย้ง หรือมีเจตคติแบบเสรีนิยมในการทำงาน นิกอฮากจะทำอะไรจะสอนอย่างไรก็ได้ตามใจตนเอง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องจำแนกความต้องการของครูแต่ละคน และวางแผนเพื่อดำเนินการพัฒนาไปสู่เป้าหมายประสงค์ในสิ่งที่ถูกต้อง

3) โรงเรียนต้องมีการนิเทศ เพราะโครงการที่ประกอบด้วยข้อมูลจากการนิเทศจะสามารถช่วยในการจำแนกคุณภาพของครู และความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน นอกจากนั้นหลักฐานและข้อมูลต่าง ๆ ยังสามารถช่วยในการตัดสินใจปัญหาบางอย่างของโรงเรียน

4) การนิเทศสามารถกระตุ้นและนำทางความคิดใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับครู ภายในโรงเรียน โดยเฉพาะในกรณีที่น่าเอาเทคนิค และวิธีการใหม่ ๆ ตลอดจนการวิจัยมาใช้ จะเป็นการช่วยในการเก็บข้อมูลในการนิเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ

5) โรงเรียนมีความจำเป็นที่จะต้องอบรมครู โดยกระทำต่อเนื่องกันไป เพราะไม่มีหลักประกันได้ว่า ครูที่ผ่านสถาบันฝึกหัดครูมาแล้ว จะเป็นครูที่มีคุณภาพดี อยู่ตลอดไป โดยไม่ต้องมีการนิเทศ เพราะความก้าวหน้าทางวิชาการเพิ่มพูนขึ้นเรื่อย ๆ

6) เพื่อเป็นการช่วยให้ครูได้เข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง ถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษาโดยทั่ว ๆ ไป ปรัชญาของโรงเรียน วัตถุประสงค์เฉพาะของโรงเรียน เพื่อช่วยให้ครูดำเนินการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์

7) เพื่อเป็นการเสริมขวัญและกำลังใจของคณะครู ก่อให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน เพื่อที่จะได้ร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมายปลายทางอันเดียวกัน มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกัน มีความรักและภูมิใจในอาชีพครูที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่

ส่วน สัจจิต อูทรานันท์ (2530 : 116-117) ได้เน้นความสำคัญ
จำเป็นที่ต้องมีการนิเทศภายในโรงเรียนว่าเนื่องมาจากสาเหตุดังนี้

- 1) ศึกษานิเทศก์โดยตำแหน่งมีจำนวนจำกัด จึงไม่สามารถสนอง
ความต้องการทางการนิเทศการศึกษาของโรงเรียนต่าง ๆ ได้ทั่วถึง
- 2) สภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนแต่ละแห่งไม่เหมือน
กัน จึงเป็นการยากที่ศึกษานิเทศก์ซึ่งอยู่ภายนอกจะรู้สภาพปัญหาและความต้องการ
ที่แท้จริงของโรงเรียนได้ การสนองความต้องการจึงเป็นไปได้ยาก
- 3) สภาพปัจจุบัน บุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถ
เพียงพอและบางคนยังมีความชำนาญเฉพาะสาขาอีกด้วย จึงควรจะใช้ทรัพยากร
เหล่านี้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และยังเป็นการสร้างการยอมรับซึ่งกันและกันด้วย
- 4) เป็นการสอดคล้องกับปรัชญา หลักการ และวิธีการนิเทศสมัยใหม่
ที่สุด ที่ว่าการนิเทศสมัยใหม่จะเกิดขึ้นโดยความร่วมมือและช่วยเหลือกันและกัน
ไม่ใช่จะต้องมีคนคอยชี้แนะให้ทำงานอยู่ตลอดเวลา

นอกจากนั้น หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ (2529 : 8) เน้นถึงความจำเป็นที่ต้องให้มีการนิเทศภายในโรงเรียนไว้
ดังต่อไปนี้คือ

- 1) กระบวนการที่สำคัญของการพัฒนาการศึกษา ได้แก่ กระบวนการ
บริหาร กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศการศึกษา ทั้งสาม
กระบวนการเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเน้นอย่างเท่าเทียมกัน
ผู้บริหารจึงมีหน้าที่นิเทศภายในด้วย
- 2) ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน คือบริหารงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ
หกประการ ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ
และการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
ให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องนิเทศครูให้สามารถปรับปรุง
หรือพัฒนาวิธีสอนให้มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลให้นักเรียนเรียนรู้และมีสัมฤทธิผลตาม
จุดมุ่งหมายของหลักสูตร
- 3) ภายในโรงเรียนย่อมมีครูที่มีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ
ที่ต่างกัน ดังนั้นประสิทธิภาพของการเรียนการสอนย่อมแตกต่างกัน การที่จะลด

ช่องว่างดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องนิเทศภายในโรงเรียน อีกทั้งยังทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4) โดษกรรมชาติของการปฏิบัติงานมักจะพบกับปัญหา ปัญหาย่อมแตกต่างกันไปตามขนาดสภาพของหน่วยงาน โรงเรียนซึ่งประกอบด้วยครูและนักเรียน ซึ่งมีพื้นฐานต่าง ๆ กัน การป้องกันหรือลดปัญหาต่าง ๆ ให้น้อยลงแนวทางหรือยุทธศาสตร์ที่สำคัญวิธีหนึ่งก็คือ การนิเทศภายใน

ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน สุธเทพ เมฆ (2534 : 6-7) ได้สรุปเหตุผลความสำคัญจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนว่าเพราะสาเหตุดังนี้

1) การศึกษาเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนยุ่งยาก จำเป็นที่จะต้องมีการนิเทศเพื่อเป็นการให้บริการแก่ครูจำนวนมากที่มีความสามารถต่างกัน

2) การนิเทศการศึกษาเป็นงานที่มีความจำเป็นต่อความเจริญของงานของครู แม้ว่าครูจะได้รับการฝึกฝนมาอย่างดีแล้วก็ตาม แต่ครูก็ต้องปรับปรุงฝึกฝนตนเองอยู่เสมอในขณะที่ปฏิบัติงาน

3) การนิเทศการศึกษามีความจำเป็นต่อการช่วยเหลือครูในการเตรียมการสอน

4) การนิเทศการศึกษามีความจำเป็นต่อการทำให้ครูเป็นบุคคลที่ทันสมัยอยู่เสมอ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างต่อเนื่อง

5) การนิเทศการศึกษามีความจำเป็นอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม วิชาการต่าง ๆ การนวัตงไหลของการปฏิสัมพันธ์ร่วมสมัยกับต่างประเทศ การปรับปรุงหลักสูตรใหม่

6) การนิเทศการศึกษาช่วยยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้ทัดเทียมกันได้ อันเนื่องมาจากความแตกต่างด้านเศรษฐกิจ สังคม ความพร้อมด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน

7) การพัฒนาความหมาย วิธีการ กระบวนการต่าง ๆ ของการนิเทศการศึกษาเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้นิเทศควรวินิจฉัยพัฒนาเช่นกัน

จากเหตุผลความจำเป็นที่ต้องให้มีการนิเทศภายในโรงเรียนย่อมเป็นการยืนยันได้ว่าโรงเรียนมีอาจจะเลขาธิการปฏิบัติงานนิเทศภายในได้เลย เพราะการนิเทศ

ภายในเป็นความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อช่วยกันปฏิบัติงานหรือร่วมกันแก้ปัญหาด้วยกัน ในสิ่งที่ทุกคนต่างก็รับรู้สภาพปัญหาแจ่มชัด มีความคุ้นเคยกัน จึงสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด อีกสามารถกระทำได้อย่างต่อเนื่อง รวดเร็วกว่าผู้เฝ้าจากภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนิเทศภายในสอดคล้องกับปรัชญาของการนิเทศสมัยใหม่คือ ฮิดหลักการทำงานร่วมกัน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน จึงต้องจัดและสนับสนุนการนิเทศภายในให้มีขึ้น

4. หลักสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน

การปฏิบัติงานใด ๆ ในองค์การหรือหน่วยงาน หากจะให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้ว ผู้ดำเนินงานจำเป็นต้องมีหลักการในการปฏิบัติงาน เพราะหลักการเป็นกฎเกณฑ์หรือระเบียบ ข้อบังคับที่จะนำไปตัดสินใจใช้ในการเลือกแนวทางปฏิบัติที่จะทำให้งานนั้นบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ การนิเทศภายในโรงเรียนก็เช่นเดียวกันกับงานอื่น ที่ผู้เฝ้าต้องมีหลักในการนิเทศ เพื่อช่วยเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งหลักการนิเทศภายในได้มีนักการศึกษาสรุปแนวคิดไว้ต่าง ๆ กันไปดังนี้

มาร์ค สตูปลี่ และคิง สตูปลี่ (Marks Stoops and King Stoops, 1971 : 40-41) ให้ความเห็นว่าการนิเทศภายในควรยึดหลักการสำคัญต่อไปนี้

- 1) ฮิดหลักความร่วมมือ (Co-operation) เพราะเป็นโครงการทางการศึกษาที่ต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่าย
- 2) ฮิดหลักการให้บริการ (Service) เพราะครูใหญ่เป็นผู้รับผิดชอบงานด้านนี้โดยตรง
- 3) ฮิดหลักความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) เพราะจะต้องปรับให้สอดคล้องหรือตรงกับความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน
- 4) ฮิดหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human Relationship) เพราะต้องการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียนจะเป็นประโยชน์ต่อความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนอีกด้วย
- 5) ฮิดหลักบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) เพราะจะช่วยให้ทราบจุดมุ่งหมายของการศึกษาชัดเจนขึ้น

6) **ซิคหลักวิชาชีพ (Professional)** เพราะช่ำชองในการจัดและบริหาร
ที่เน้นกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นหลัก

7) **ซิคหลักการสร้างสรรค์ (Creativity)** เพราะสนับสนุนให้นำ
ความคิดใหม่ ๆ มาใช้และเผยแพร่ เช่น ผลงานวิจัยทางการศึกษา เป็นต้น

8) **ซิคหลักการประเมินผล (Evaluation)** เพราะมีการประเมินผล
โดยผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง

ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2533 : 9)
สนับสนุนว่าการนิเทศการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยหลักการต่าง ๆ ดังนี้

1) **หลักการผู้นำ (Leadership)** คือ การใช้อิทธิพลของบุคคลที่จะ
ทำให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเป็นไปตามเป้าประสงค์

2) **หลักความร่วมมือ (Cooperation)** คือ การกระทำร่วมกันและ
รวมพลังทั้งหมดเพื่อแก้ปัญหาด้วยกัน โดยยอมรับและยกย่องผลของความร่วมมือใน
การปรับปรุงการเรียนการสอนจากหลายฝ่าย และทำหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน
ในการจัดองค์การการประเมินผล ตลอดจนประสานงาน

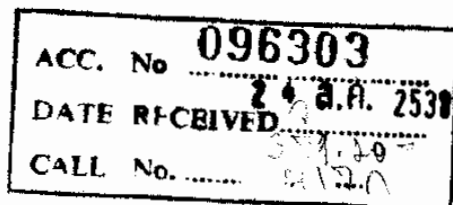
3) **หลักการเห็นใจ (Considerateness)** คือ การนิเทศการศึกษา
จะต้องคำนึงถึงตัวบุคคลที่ร่วมงานด้วยการเห็นใจ จะทำให้ตระหนักในคุณค่าของ
มนุษยสัมพันธ์

4) **หลักการสร้างสรรค์ (Creativity)** คือ การนิเทศการศึกษาจะ
ต้องทำให้เกิดผลผลิตที่จะคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ แปลก ๆ หรือทำงานด้วยตนเองได้

5) **หลักการบูรณาการ (Integration)** เป็นกระบวนการซึ่งรวมสิ่ง
กระจัดกระจายให้สมบูรณ์มองเห็นได้

6) **หลักการมุ่งชุมชน (Community)** เป็นการแสวงหาปัจจัยที่สำคัญ
ในชุมชนและการปรับปรุงปัจจัยเหล่านั้น เพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ในชุมชนให้ดีขึ้น

7) **หลักการวางแผน (Planning)** หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์
ซึ่งเกี่ยวกับการแสวงหาผลในอนาคต การกำหนดจุดประสงค์ที่ต้องการล่วงหน้า การ
พัฒนาทางเลือกเพื่อปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดประสงค์ และการเลือกทางปฏิบัติให้
เหมาะสมที่สุด



8) หลักการยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความสามารถที่จะถูกเปลี่ยนแปลงได้ และพร้อมอยู่เสมอที่จะสนองความต้องการสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป

9) หลักวัตถุวิสัย (Objectivity) หมายถึง คุณภาพที่เป็นผลมาจากหลักฐานตามสภาพความจริงมากกว่าความเห็นส่วนบุคคล

10) หลักการประเมิน (Evaluation) หมายถึง การหาความจริง โดยการวัดที่แน่นอนและหลายอย่าง

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร, กาญจนา ศรีภาณินธุ์ และสุนิษา ธีระกุล (2520 : 22-23) ได้ให้หลักการนิเทศการศึกษาสอดคล้องกับ กรมสามัญศึกษา (2521 : 41-44) 5 ประการคือ

1) การนิเทศการศึกษา คือปรัชญา (Supervision is Philosophy) ถือว่าการนิเทศการศึกษาเป็นการแสวงหาความจริงใจความเป็นอยู่ของสังคม พร้อมทั้งประเมินผลวัตถุประสงค์และสิ่งทีพึงประสงค์ รวมทั้งทำหน้าที่ประสานความคิดของครูให้กลมกลืนกันได้

2) การนิเทศการศึกษา คือความร่วมมือ (Supervision is Cooperation) ในระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับนิเทศ หรือผู้นิเทศกับครูต่างก็ทำงานเพื่อจุดหมายอันเดียวกัน ดังนั้นความร่วมมือจึงเป็นสิ่งสำคัญอันจะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3) การนิเทศการศึกษา คือการสร้างสรรค์ (Supervision is Creativeness) การนิเทศการศึกษามุ่งค้นหาความสามารถที่แฝงอยู่ในตัวครู เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา รวมทั้งการดัดแปลงสิ่งขนาดลื้อมให้อำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินการหรือต่อการจัดการศึกษา

4) การนิเทศการศึกษา คือวิทยาศาสตร์ (Supervision is Science) การนิเทศการศึกษานำกระบวนการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ เช่น การค้นคว้าทดลองที่อยู่ภายใต้การควบคุมที่ถูกต้อง ให้มีการประเมินผลอย่างมีหลักเกณฑ์ ทั้งการเรียนของเด็ก และการสอนของครู

5) การนิเทศการศึกษาก่อให้เกิดผล (Supervision is Effectiveness) การนิเทศการศึกษายึดหลักการเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีกับ

การปฏิบัติ เมื่อมีการเรียนรู้ทฤษฎีแล้วต้องนำเข้าสู่การปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลที่
แน่นอนจริง ๆ และต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ซุมสีกัล อินทร์รักษ์ (2531 : 19-23) อธิบายว่า หลักการและ
ความคิดสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียนมีพื้นฐานมาจากปรัชญาดังต่อไปนี้

1) ต้องเป็นประชาธิปไตย (Must be Democratic) หมายถึง
ผู้บริหารและผู้นิเทศภายในโรงเรียน เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย คำนึงถึง
ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนไม่หยุดยั้งการกระทำ
และความคิดสร้างสรรค์ของครูอาจารย์ การนิเทศภายในโรงเรียนควรสนับสนุน
ส่งเสริมเพื่อให้บรรลุจุดหมายของการศึกษาได้พัฒนายิ่งขึ้นโดยส่วนรวม

ความเป็นประชาธิปไตยในโรงเรียน หมายถึง การเปิดโอกาสให้
ครูทุกคนได้ประสานร่วมมือแสดงความคิดเห็นและปฏิบัติร่วมกัน การบริหารและ
การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นส่วนช่วยชี้นำ กระตุ้น ส่งเสริม และป้องกัน
ความขัดแย้งภายใน ลักษณะที่เป็นประชาธิปไตยนั้น ได้แก่

1.1) การยอมรับศักยภาพและความสามารถของครูอาจารย์
ทุกคน

1.2) การรู้จักนำศักยภาพและความสามารถของครูอาจารย์
มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

1.3) การรู้จักแบ่งเบาภาระให้คนอื่นทำงานแทนกันได้

1.4) การรู้จักยกย่องชมเชยในความคิดที่มาจากผู้ร่วมงาน

1.5) การมีความเป็นมิตร ช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งในด้าน
ส่วนบุคคลและส่วนรวม

1.6) การให้ความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ไม่เลือกที่รัก
มักที่ชัง หรือคนที่ใกล้ชิดสนิทสนม

1.7) การให้ทุกคนมีโอกาสรับผิดชอบงานและเป็นผู้นำ

2) ต้องอาศัยพฤติกรรม หรือนิสัยการร่วมมือประสาน (Must be
Co-operative in Character) ซึ่งหมายถึง การประสานความคิดโดย
กระบวนการกลุ่ม ร่วมมือหาทางแก้ปัญหา ร่วมปรึกษาหารือวางแผนการ
เรียนการสอนร่วมกัน

การร่วมมือประสานงานในการนิเทศภายในโรงเรียนมีลักษณะ
ดังนี้

2.1) ทุกคนเต็มใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความรับผิดชอบ
ต่อสังคมโดยรวม การแบ่งงานเป็นกลุ่มมีผลสำเร็จดีกว่าการมอบหมายงาน
เป็นรายบุคคล

2.2) ทุกคนรับรู้ รับผิดชอบต่อหน้าที่ และมีส่วนในการพัฒนางาน
และกลุ่ม

2.3) ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งในการทำหน้าที่ร่วมกับคนอื่น ๆ และ
อำนาจเหล่านั้นย่อมมาจากการตัดสินใจของกลุ่ม

2.4) ทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง เพื่อประสิทธิภาพทาง
การเรียนการสอน

2.5) สร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหาร ผู้นิเทศ และครู
อาจารย์ผู้สอน ต่อการพัฒนาการเรียนรู้นักเรียน

2.6) ความร่วมมือขึ้นอยู่กับความรู้ทางจิตใจ ความจริงใจ
อันเป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่างกัน

3) ต้องเป็นวิทยาศาสตร์ (Must be Scientific) หมายถึง
การแก้ปัญหาโดยอาศัยเหตุผล ความจริง การศึกษาค้นคว้า วิจัย เพื่อให้ได้
ข้อเท็จจริง มีระบบข้อมูลที่ใช้อ้างอิงได้ ซึ่งมีลักษณะดังนี้

3.1) การยึดหลักความจริงที่สามารถสังเกตได้

3.2) การอาศัยการวิเคราะห์เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง

3.3) การสำรวจข้อสมมติฐานเพื่อนำไปสู่การค้นคว้าหา
ข้อเท็จจริงและสรุปผลได้

3.4) การไม่ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ และยอมรับความคิดเห็น
ใหม่ ๆ ได้

3.5) การมีความสามารถประเมินได้ตามข้อมูลที่มีอยู่ และหา
ทางเลือกที่เหมาะสมและดีที่สุดเพื่อปฏิบัติ

4) ต้องอาศัยหลักการทางปรัชญาการศึกษา (Must be based on
Accepted Educational Philosophy) หมายถึง การยึดแนวคิดทฤษฎีเป็น
หลักในการดำเนินงาน เช่น ปรัชญาการศึกษาของ จอห์น ดีวี่ (John Dewey's

Educational Philosophy) ซึ่งกล่าวถึง การศึกษาคือชีวิต คือความเจริญ
งอกงาม คือกระบวนการทางสังคม คือการจัดประสบการณ์ เป็นต้น ปรัชญาการ
ศึกษาย่อมกำหนดการกระทำ หน้าที่ และบ่งบอกถึงจุดหมายปลายทาง การเรียน
การสอนในโรงเรียน

5) ต้องสร้างสรรค์ (Must be Creative) หมายถึง การส่งเสริม
ให้มีความคิด รู้จักคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ นำนวัตกรรมมาใช้ในการเรียนการสอน
เพื่อส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษา และประสิทธิภาพ มีการแสดงออกใน
ทางสร้างสรรค์และอำนวยความสะดวกเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งมีลักษณะ
ดังนี้

5.1) การเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ และนักเรียนได้แสดง
ความคิดเห็น รวมทั้งการแสดงออก ตามความสามารถและความถนัดเพื่อจัด
ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ด้านการเรียนการสอน

5.2) การมีความเป็นอิสระจากการควบคุมบังคับในการทำงาน
ของครูอาจารย์ และนักเรียน

5.3) การยอมรับในธรรมชาติของบุคคล และคำนึงถึงความ
แตกต่างของครูอาจารย์ และนักเรียน เช่น ความสามารถ ความสนใจ และ
ความต้องการ

5.4) การมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารโรงเรียน
ผู้ในเทศภายในโรงเรียน และคณะครูอาจารย์ ในเวลาที่มีการประชุมของโรงเรียน

5.5) การยอมรับในระดับความแตกต่างของความคิดสร้างสรรค์
และผลสำเร็จเพื่อให้ทุกคนได้แสดงออกอย่างมีเหตุผล

6) ต้องอาศัยหลักการประเมินเพื่อให้ทราบผลที่ชัดเจน (Must be
Evaluated in the Right of their Results) หมายถึง การประเมิน
เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตาม
วัตถุประสงค์ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนควรร่วมมือกับครูอาจารย์ ผู้สอนกำหนดไว้
วัตถุประสงค์ของการประเมินมีดังนี้

6.1) เพื่อส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของนักเรียน

6.2) เพื่อเป็นการกำหนดนโยบาย และวางแผนเพื่อนำไปสู่

เป้าหมาย

6.3) เพื่อพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น
ประเด็นที่ควรประเมินมีดังนี้

- 1) ความเจริญก้าวหน้าของนักเรียนโดยส่วนรวม เช่น ความรู้ นิสัย ทักษะ ความสามารถ และเจตคติ ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา
- 2) ความก้าวหน้าของครูอาจารย์ การนำหลักสูตรมาใช้ในการเรียนการสอน ตลอดจนเป็นการประเมินเทคนิคในการสอนและคุณภาพของนักเรียน
- 3) ความก้าวหน้าทางการบริหารและการนิเทศภายในโรงเรียน
- 4) การปรับปรุงอาคารสถานที่และบริเวณที่ใช้ในการเรียนการสอน
- 5) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
- 7) ความรับผิดชอบและการควบคุมต้องควบคู่ไปกับระบบ

(Responsibility and Control must Run Parallel throughout the System) หมายถึง การมอบหมายความรับผิดชอบต่อบุคลากรในการนิเทศภายในโรงเรียน ให้เป็นไปตามระบบเพื่อควบคุมดูแลให้ความช่วยเหลือแก่ครูอาจารย์ตามสายงาน เช่น ผู้บริหาร ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวด/หัวหน้ากลุ่มวิชา ซึ่งการมอบหมายงานตามระบบย่อมควบคู่ไปกับหน้าที่และอำนาจในการตัดสินใจสั่งการได้ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการสามารถให้คำปรึกษาดูแลการเรียนการสอนในแต่ละหมวดวิชาหรือกลุ่มวิชา หัวหน้าหมวดหรือกลุ่มวิชาสามารถให้คำปรึกษา ดูแลการเรียนการสอนของครูอาจารย์ได้ซึ่งการทำงานจะเป็นไปอย่างมีระบบและทำงานแทนกันได้

8) ต้องยึดความเจริญเติบโตและพัฒนาการของนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (Must be Centered on Child Growth and Development) จุดหมายที่สำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน คือ เพื่ออำนวยความสะดวกและเพื่อจัดสภาพแวดล้อมทางด้านความเจริญเติบโตและพัฒนาการของนักเรียน เช่น ส่งเสริมความสามารถของนักเรียน และพัฒนาความสนใจ ความต้องการตามความแตกต่างของแต่ละคน รวมทั้งด้านสติปัญญา อารมณ์ สุขภาพจิต จริยธรรม ด้านสังคม และด้านร่างกาย

9) ต้องมีความยืดหยุ่น (Must be Flexible) กิจกรรมในการนิเทศภายในโรงเรียนมีความยืดหยุ่นพอที่จะปรับให้สอดคล้องกับความต้องการด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ซึ่งหมายถึงความยืดหยุ่นดังต่อไปนี้

9.1) ความยืดหยุ่นด้านอาคารสถานที่ สามารถปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สามารถใช้ได้ตามความต้องการ

9.2) ความยืดหยุ่นด้านหลักสูตร การปรับหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของนักเรียน ชุมชนหรือท้องถิ่น และสังคมในระดับประเทศ

9.3) ความยืดหยุ่นด้านกระบวนการวิธีการสอน สามารถปรับวัตถุประสงค์ วิธีสอนให้เหมาะสมกับความแตกต่างของโรงเรียน การสอนบุคคล จำนวนนักเรียนและชุมชน

9.4) ความยืดหยุ่นด้านอุปกรณ์การสอน สื่อต่าง ๆ การปรับให้เหมาะสมกับความแตกต่างในแต่ละเนื้อหาวิชา การศึกษาอบรม และประสบการณ์ของครูอาจารย์ผู้สอน

9.5) ความยืดหยุ่นด้านความจำเป็นและการกำหนดมาตรฐาน การปรับให้สอดคล้องกับความคิดเห็นและความต้องการของนักเรียน ครูอาจารย์ นิเทศภายในโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียน

จากแนวคิดที่นักการศึกษาได้ให้ทัศนะไว้ ชี้ให้เห็นว่าหลักการนิเทศภายในเป็นสิ่งสำคัญจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการพัฒนาการศึกษาโดยต้องยึดหลักประชาธิปไตย ทุกฝ่ายต้องร่วมกันคิด ร่วมกันแก้ปัญหา ร่วมกันส่งเสริมสนับสนุน ปรับปรุงการศึกษา และมีลักษณะเป็นวิทยาศาสตร์คือมีการทำงานเป็นระบบ ขั้นตอน ตั้งอยู่บนหลักของเหตุและผล มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน โดยอาศัยข้อมูลที่ต้องการ สามารถวิเคราะห์ วิจัย ปัญหาที่จะนำมาหาค่าและนัยสำคัญตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากนั้นยังต้องอาศัยหลักของการเสริมสร้างความสัมพันธ์สามัคคี มีการบำรุงขวัญ ให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ และประสิทธิภาพของงาน

5. ผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียน

ตัวจักรสำคัญในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา คือผู้บริหารโรงเรียน. เพราะผู้บริหารโรงเรียนต้องมีหน้าที่รับผิดชอบงานหลักในโรงเรียน เช่น งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการนิเทศงาน โดยเฉพาะในส่วนองงานวิชาการ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการศึกษา และเป็นตัวชี้ระดับคุณภาพการศึกษาดังคำกล่าวของ จำรัส นองมาก (2533 : 34) ว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทั้งในด้านการบริหารและการพัฒนาคน โดยการนิเทศาคนให้มีประสิทธิภาพแก่หน่วยงานได้นั้น ต้องอาศัยการนิเทศอย่างเป็นระบบเพราะการนิเทศจะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี ฉะนั้นผู้บริหารจึงควรเป็นทั้งผู้ให้การนิเทศและผู้สนับสนุนการนิเทศ

นักการศึกษาหลายท่านจึงได้กำหนดขอบข่ายและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในด้านการนิเทศภายในไว้ต่าง ๆ กันไป ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2529 : 253-254) เสนอแนะว่า กิจกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดให้มีขึ้นเพื่อช่วยเหลือในการนิเทศการสอนในโรงเรียนให้ เป็นไปอย่างได้ผล หรือช่วยปรับปรุงคุณภาพของครู ได้แก่

1) จัดการประชุมชี้แจงหรืออภิปรายในปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียน การสอน

2) หาทางให้ครูได้อ่านนิตยสารทางวิชาการ

3) สนับสนุนให้มีการปฏิบัติการเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนและการวัดผล โดยเฉพาะในระยะก่อนเปิดภาคเรียน

4) สนับสนุนให้มีการวิจัยเชิงปฏิบัติ (Action Research)

5) การไปดูการสอนของครูในโอกาสอันสมควร

เนกเล่ย์ และอีแวนส์ (Neagley and Evans, 1964 : 105-106) ได้ให้ทัศนะว่า งานนิเทศการศึกษาในโรงเรียนของอาจารย์ใหญ่ ได้แก่

1) การส่งเสริมให้ครูรายบุคคลหรือรายกลุ่มได้แสดงความสามารถอย่างอิสระและปรับปรุงการเรียนการสอนร่วมกัน

2) การสร้างและการดำเนินการให้การทำงานกลุ่มเป็นไปตามปรัชญาที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาของชุมชน

3) การพัฒนาการสอน

4) การพัฒนาหลักสูตร

5) การดูแลโครงการนิเทศภายในโรงเรียนที่ดำเนินการอยู่ให้เป็นไปด้วยดี

6) การดำเนินงานด้านการวัดผลและประเมินผลโครงการ

7) การจัดตั้งผู้เชี่ยวชาญในการสอนและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ

8) การจัดโครงการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อภาระงานในโรงเรียน

9) การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารและความคิดเห็นระหว่าง

บุคลากรต่าง ๆ

10) การจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกทางการศึกษา

11) การจัดให้มีการพัฒนาการนิเทศใหม่ ๆ ในท้องถิ่น

นอกจากนั้น สันต์ ธรรมบำรุง (2519 : 19) ชารี มณีศรี (ม.ป.ป. : 61-68) และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2526 : 297-299) ได้ให้ทัศนะต่อบทบาทหรือขอบข่ายงานนิเทศภายในที่ผู้บริหารพึงปฏิบัติ คือ

1) การช่วยเหลือทางด้านวิชาการและด้านบริการ

1.1) ประมุขนิเทศครูใหม่ ผู้บริหารควรวางแผนประมุขนิเทศครูใหม่ก่อนโรงเรียนเปิด เพื่อช่วยให้ครูคุ้นเคยกับโรงเรียนและงานในหน้าที่ที่จะต้องทำในการนี้ควรช่วยให้ครูใหม่มีความรู้เกี่ยวกับปรัชญาและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ประวัตติความเป็นมาของโรงเรียน การจัดงานของฝ่ายบริหาร กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ระเบียบข้อบังคับ สวัสดิการต่าง ๆ ที่ครูจะได้รับ และในระยะประมุขนิเทศนี้ครูใหม่ควรจะได้มีผู้ช่วยให้คำแนะนำเกี่ยวกับโครงการสอน แผนการสอนระยะยาว บันทึกการสอนประจำวัน บัญชีเรียกชื่อ สมุดประจำชั้น ตลอดจนถึงให้มีการสังเกตการสอนของครูอื่น ๆ และได้ศึกษาประวัติความเป็นมาของชุมชนด้วย

1.2) จัดการประชุมก่อนเปิดเรียน เนื้อหาแจ้งถึงงานที่ต้องทำเมื่อเปิดเรียนแล้ว ชี้แจงโครงการใหม่ ๆ ที่ครูยังไม่ทราบ ประชุมให้มีความรู้ใหม่ ๆ แก่ครู เพื่อจะนำไปใช้เมื่อเปิดเรียนแล้ว ประชุมตามสาขาวิชา หรือตามชั้น เพื่อร่วมกันทำประมวลการสอนหรือโครงการสอนระยะยาว การสังเกตการสอนในชั้น

1.3) เชื่อมชั้นเรียนอื่น ๆ ถ้าปรากฏว่าหลังจากที่ครูใหญ่ได้ทำการนิเทศให้คำแนะนำต่าง ๆ แล้วการสอนของครูยังไม่ดีขึ้นเท่าที่ควรครูใหญ่ก็ควรจัดบริการให้ครูได้มีโอกาสไปเชื่อมชั้นเรียนอื่น ๆ ซึ่งอาจเป็นโรงเรียนเดียวกันหรือโรงเรียนอื่น ๆ ก็ได้

1.4) สังเกตการสอนในชั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรได้สังเกตการสอนในชั้นต่าง ๆ ทั้งนี้ไม่ใช่เพื่อจับผิดครู แต่เพื่อจะได้หาทางช่วยเหลือครู ทั้งด้านเนื้อหาวิชา วิธีสอน การใช้อุปกรณ์ การวัดผลและการประเมินผล การควบคุมชั้น เมื่อมีปัญหาในด้านใดก็จะได้นแนะนำให้คำปรึกษาเพื่อแก้ไขให้ดีขึ้น

1.5) สาธิตการสอน ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ควรเปิดโอกาสให้ครูได้ดูการสาธิตการสอนตามสมควร ทั้งนี้เพื่อครูจะได้เห็นขั้นตอนในการดำเนินการสอน และวิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพ โดยครูใหญ่อาจหาครูที่มีความสามารถ มีความตั้งใจ มีการสอนดีเด่นมาทำการสาธิตการสอน หรือศึกษานิเทศก์ก็ได้ หลังจากที่ได้ชมการสาธิตแล้วก็ควรเปิดโอกาสให้ครูได้ซักถามข้อข้องใจได้อย่างกว้างขวาง

1.6) นิเทศด้วยการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลหรือเป็นหมู่ ครูใหญ่ควรจะแจ้งให้ครูทราบว่า เมื่อครูมีข้อข้องใจเกี่ยวกับการสอนการบริหาร หรือการจัดกิจกรรมใดก็ตามอาจมาปรึกษาหาหรือครูใหญ่ได้ ถ้าจะให้ได้ผลดีครูใหญ่จะต้องทำตารางเวลาว่างไว้เป็นประจำให้ครูได้มีโอกาสเข้าขอคำปรึกษาได้จริง ๆ

1.7) นิเทศด้วยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบต่าง ๆ เพื่อให้ครูได้ศึกษาหาความรู้ และปฏิบัติจริงในเรื่องที่น่าสนใจโดยเฉพาะ

1.8) อบรมครู ผู้บริหารโรงเรียนอาจจัดการอบรมครูในโรงเรียนของตนเองหรือกับโรงเรียนใกล้เคียง โดยใช้วันเสาร์อาทิตย์ติดต่อกันหลายสัปดาห์ เรื่องที่จะอบรมกันแล้วแต่ความต้องการของครู หากผู้บริหารไม่อาจจัดขึ้นเองได้ด้วยเหตุผลใดก็ดี ถ้าสถาบันใดหรือหน่วยงานใดจัดขึ้น เช่น สมาคมการศึกษา ครูสภา หรือทางจังหวัด ก็ควรส่งครูไปร่วมรับการอบรมด้วย

1.9) จัดสัมมนาครู ผู้บริหารโรงเรียนที่โรงเรียนใกล้เคียงกัน อาจร่วมกันจัดสัมมนาครูขึ้น สัมมนากันในปัญหาเกี่ยวกับวิธีสอน การพัฒนาการของเด็ก การใช้อุปกรณ์ หรืออื่น ๆ ก็ได้

1.10) จัดหาหนังสือที่ดีมีคุณค่าทางเนื้อหาวิชาการ วิชาการศึกษา และอื่น ๆ มาไว้ และส่งเสริมให้ครูอ่านอย่างกว้างขวาง

1.11) เพื่อความเจริญงอกงามในอาชีพ ครูใหญ่ควรปรับปรุง ห้องสมุดให้ทันสมัย ทันสมัย แนะนำครูให้ใช้ห้องสมุดให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ เพื่อ ครูจะได้แนะนำนักเรียนให้ใช้ห้องสมุดอีกด้วย

1.12) นิเทศด้วยการจัดใส่ตักนักศึกษาให้แก่ครูเป็นอย่างดี สนับสนุนให้ครูใช้อุปกรณ์เหล่านั้น ถ้าปรากฏว่าครูใช้ไม่เป็น ทำอุปกรณ์ไม่เป็น ผู้บริหารโรงเรียนก็ควรแนะนำหรือสาธิตการใช้ให้ดู

1.13) สนับสนุนให้ครูไปเรียนเพิ่มเติมในระหว่างปิดภาคเรียน หรือตอนค่ำ หรือสามารถสอบชิงทุนมาเรียนได้เต็มเวลาซึ่งเป็นกรณี

2) การช่วยครูในด้านปัญหาส่วนตัว เพื่อให้การเรียนการสอนใน โรงเรียนได้เป็นที่น่าพอใจ ผู้บริหารโรงเรียนควรที่จะได้สอดส่องดูแลทุกข์สุขของ ครูที่อยู่ในปกครอง ควรให้ความเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ดี จนกระทั่งครูสามารถ ปรับปรุงทั้งในด้านส่วนตัวและปัญหาการทำงาน

3) การสร้างขวัญของคณะครูในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้อง เสริมสร้างเจตคติของบุคคลแต่ละคนในโรงเรียนให้มีความรู้สึกปลอดภัยอบอุ่น รัก อาชีพ รักหมู่คณะ และพยายามทำงานด้วยความเต็มใจและพอใจ ได้แก่ ช่วยให้ครู ในโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในด้านวิชาการ การเรียนการสอนเป็นอย่างดี ส่งเสริมสภาพการทำงานที่ดี จัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่ครู สร้างลักษณะความเป็น ผู้นำให้กับครู ส่งเสริมให้ครูรู้สึกพอใจและเต็มใจที่จะทำงานร่วมกัน

4) การประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน การปฏิบัติงานใน โรงเรียนที่ได้ผลดีนั้นจะต้องร่วมมือกันหลายฝ่าย ทั้งครูใหญ่ ครู และนักเรียน เกี่ยวกับการประเมินผลนั้นอาจทำได้ดังนี้

4.1) จัดทำคู่มือหรือกล่องรับฟังความคิดเห็นของครูภายในโรงเรียน คู่มือหรือกล่องนี้ต้องให้เหมาะสม มีนัยเชิงแรง เกือบความลับได้เป็นอย่างดี เปิดได้ เฉพาะผู้บริหารโรงเรียนเท่านั้น ก่อนจะเปิดควรจะได้มีการประชุมชี้แจงกับคณะครู เสียก่อน

4.2) จัดให้นักเรียนอภิปรายปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียนวิธีนี้จะ ช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน และหาทางแก้ไขให้

ดีขึ้นได้ ข้อสำคัญคือนักเรียนจะต้องได้รับคำชี้แจงจากครูว่าควรจะได้ไปศึกษาและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มาก่อน ก่อนลงมืออภิปราย

4.3) ทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นเรื่อง ๆ ไป เช่น วิจัยผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร วิจัยประมวลการสอนที่ใช้อยู่ในโรงเรียนและหาทางปรับปรุง

4.4) ช่วยครูให้ประเมินการสอนของตนเอง อาจทำได้ด้วยการสังเกตการณ์ของนักเรียน พฤติกรรมของนักเรียน ใช้แบบสอบถามให้นักเรียนตอบ ให้นักเรียนเขียนแสดงความคิดเห็นเมื่อเรียนวิชาต่าง ๆ ในภาคหนึ่งแล้ว

4.5) ช่วยให้ครูรู้จักประเมินผลการเรียนและความก้าวหน้าของนักเรียน เช่น ครูควรจะได้ทราบหลักเกณฑ์ และความมุ่งหมายในการประเมินผลการเตรียมโครงการประเมินผล การสร้างข้อทดสอบต่าง ๆ และเทคนิคการประเมินผลอื่น ๆ

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2531 : 4-5) ให้ความสำคัญของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียน โดยกำหนดบทบาทของผู้บริหารที่ควรปฏิบัติในการนิเทศภายในไว้ดังนี้

- 1) ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายใน
- 2) ร่วมประชุม วางแผน และให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนกับผู้นิเทศและคณะครู
- 3) ให้การสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ ขวัญและกำลังใจแก่ผู้นิเทศและคณะครู
- 4) ร่วมกับผู้นิเทศเพื่อให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูมีความรู้และก้าวหน้าในวิชาชีพ
- 5) นำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ในการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- 6) มีหน้าที่ติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมินผล การดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน

จากทัศนะต่าง ๆ ข้างต้น สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถผลักดันให้มีการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้นได้ โดยผู้บริหารอาจให้การส่งเสริมการนิเทศภายใน

ได้หลายลักษณะ เป็นต้นว่า สนิบสนุนด้านงบประมาณ อำนาจความสะดวกให้
คำแนะนำ ปรึกษาหารือ ทั้งรายบุคคลหรือคณะบุคคล นำเทคนิควิธีการนิเทศต่าง ๆ
มาใช้และสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร ให้มีความก้าวหน้าในอาชีพตลอดทั้งให้มี
การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

6. กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นงานสนับสนุนการบริหารการศึกษาที่สำคัญ
ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้อง
จัดให้มีขึ้นอย่างมีหลักการและเหตุผลที่เชื่อถือได้ เช่นเดียวกับงานอื่น ๆ คือ ต้อง
อาศัยกระบวนการหรือขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ตาม
เหตุผลสนับสนุนของนักการศึกษาที่ได้เสนอความคิดคำว่า "กระบวนการนิเทศภายใน"
ไว้คล้ายคลึงกันดังนี้

อุทิส บุญประเสริฐ และชโลมใจ กิ่งคารวัฒน์ (2528 : 76) ให้
ความหมายกระบวนการนิเทศภายในว่า หมายถึง กระบวนการของการจัดดำเนิน
งานนิเทศภายในโรงเรียนที่ครอบคลุมงานการนิเทศการศึกษา และการนิเทศทั่วไป
ซึ่งมีจุดหมายสุดท้ายอยู่ที่ผลผลิตทางการศึกษาของโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน มีคุณภาพ
สูง ตอบสนองหลักการและจุดหมายของหลักสูตร และสอดคล้องกับหลักบริหาร
การศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 90) ให้
คำนิยามว่า กระบวนการนิเทศภายใน หมายถึง การจัดลำดับขั้นตอนการดำเนินงาน
นิเทศการศึกษาโดยผู้บริหาร หรือครูที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารโรงเรียน

จากคำนิยามคำว่ากระบวนการนิเทศภายในข้างต้นสรุปว่า กระบวนการ
นิเทศภายใน หมายถึง การจัดลำดับขั้นตอนการดำเนินงานนิเทศการศึกษา โดย
ผู้บริหารหรือครูที่ได้รับมอบหมาย เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้มีมาตรฐาน
ตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

สำหรับรูปแบบกระบวนการนิเทศภายในมีลักษณะและขั้นตอนเช่นเดียวกับ
การนิเทศการศึกษาทั่วไป ซึ่ง ชารี มณีศรี (ม.ป.ป. : 87-90) อธิบายว่า

กระบวนการนิเทศการศึกษา หมายถึง การดำเนินการในการนิเทศให้ได้รับความสำเร็จ ซึ่งต้องอาศัยขั้นตอนต่อไปนี้

1) กระบวนการเกี่ยวกับการวางแผน (Planning Processes)

1.1) การคิด การวางแผนนิเทศเกี่ยวข้องกับการคิดแผนงานที่จะทำในอนาคตตามลำดับก่อนหลัง

1.2) จัดทำตารางงาน เพื่อให้แผนงานในข้อ 1.1 มีผลในเชิงปฏิบัติได้ง่ายต่อการปฏิบัติ จัดทำตารางรายการนิเทศ กำหนดวัน เวลา สถานที่ให้แน่นอน

1.3) การทำโครงการ โครงการเป็นที่รวมของแผนงาน เป็นขั้นนำแผนงานไปปฏิบัติ เช่น โครงการปรับปรุงการสอนประจำปีโดยในโรงเรียน เป็นต้น

1.4) แผนงานที่คืบนำไปสู่การคาดคะเน แผนงานเป็นเรื่องของการคิดที่จะทำอะไรสักอย่างในอนาคต การประมาณการอย่างดี ส่อมง่ายต่อการที่จะทำนายผลการทำงานได้

1.5) ปรับปรุงการทำงานแผนการให้ดีขึ้น ตระหนักในปัญหาและอุปสรรคของแผนงานที่เกิดขึ้น หาทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น งานการนิเทศการศึกษาเป็นงานที่ผูกพัน ชีบซ้อนจะต้องแก้ไขให้เหมาะสมอยู่เสมอ

2) การจัดการ (Organizing Processes)

2.1) จัดจํานนหน้าที่ งานการนิเทศการศึกษา มีหลายประการ ทั้งการฝึกอบรมประจำการ การจัดหลักสูตรและจัดบุคลากร เป็นต้น เพื่อมิให้งานสับสน งานซ้อนงาน ควรจําแนกลักษณะงานให้เด่นชัด

2.2) การประสานงาน ประโยชน์ของการประสานงาน คือ สร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน ขจัดปัญหาการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน เป็นต้น และโดยหน้าที่ของผู้นิเทศ ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างโรงเรียนกับฝ่ายบริหาร การศึกษาโดยตรง

2.3) ชีแหล่งข้อมูลวิชาการ การจัดวัสดุอุปกรณ์การสอน อำนวยความสะดวกจัดให้มีเครื่องมือใช้ในโรงเรียน ทั้งที่หาได้เองและการจัดขึ้น

2.4) จัดให้มีความสัมพันธ์มีความต่อเนื่อง ความเป็นปึกแผ่น ในหน่วยงานการนิเทศเป็นผลสืบเนื่องจากข้อ 2.2 และมีผลกระทบต่อการนิเทศ เป็นอย่างมาก

2.5) เป็นตัวแทน ตามลักษณะงานของศึกษานิเทศก์ทำหน้าที่เป็น ตัวแทนทางการศึกษา มีบทบาทเป็นตัวแทนทั้งในด้านบริหาร ด้านวิชาการ ด้าน การประสานงาน และด้านวิชาการ

3) การนำ (Leading processes)

3.1) นำในการตัดสินใจ กระบวนการนิเทศมิได้มุ่งหมายในการ ใช้อำนาจเผด็จการ หากแต่การตัดสินใจนั้นจะต้องมาจากหมู่คณะเป็นสำคัญ

3.2) ข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษาแนะนำ

3.3) แรงจูงใจ กำลังใจมีวันหมดไปได้ การรักษาแรงจูงใจ ให้คงทนถาวร ขึ้นอยู่กับการตอบสนองความต้องการ การเข้าใจกัน การเอาใจใส่ ในเรื่องสวัสดิภาพ เป็นต้น

3.4) การสื่อความหมาย กระบวนการนำในการนิเทศที่สำคัญ อีกประการหนึ่งคือ การใช้ความสามารถในด้านการติดต่อสื่อความหมาย ซึ่งขึ้นอยู่กับ พื้นฐานการศึกษาของผู้นิเทศเป็นสำคัญ

3.5) การคิดริเริ่ม บรรพชาภาศในการคิดริเริ่มอยู่ที่ภาวะ ของผู้นำหากผู้นิเทศเป็นผู้มีใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นสนับสนุนให้เขาคิด มองข้ามความผิดพลาดเล็ก ๆ น้อย ๆ โดสไม่ตั้งใจ ปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้ครู อยากรจะคิดอยากรจะเริ่มทำอะไรแปลก ๆ ใหม่ ๆ ข้อที่น่าคำนึงถึงก็คือ ลักษณะ ของสังคมไทยบางประการที่ทำให้คนไทยไม่อาจจะริเริ่มในกิจการต่าง ๆ เช่น การตีเพื่อทำลาย การนินทา การว่ากล่าว ผู้ที่คิดทำอะไรแล้วไม่สำเร็จ เป็นต้น

3.6) การสาธิต การนำในการสาธิตคือ การนำเผยแพร่ทาง วิชาการ ผู้นิเทศสาธิตบทเรียน สาธิตการสอนวิธีต่าง ๆ แก่คณะครู สนับสนุนให้ โรงเรียนมีการสาธิตวิชาการแก่ชุมชน เช่น จัดสัปดาห์เกษตร สัปดาห์วัฒนธรรม สาธิตเมื่อมีความเคลื่อนไหวทางวิชาการใหม่ ๆ ในข้อนี้นอกจากโรงเรียนจะทำ หน้าที่ในด้านการประชาสัมพันธ์กับภายนอกแล้ว ยังเป็นการนำให้ชุมชนมองเห็น ความสำคัญของโรงเรียน เข้าใจโรงเรียน ให้ความสนับสนุนโรงเรียนในโอกาส ต่อมา

4) การควบคุม (Controlling Processes)

4.1) ทำให้ถูกต้อง การควบคุมในการนิเทศ แตกต่างจากการควบคุมทางบริหาร เพราะการนิเทศใช้พระคุณมากกว่าพระเดช เมื่อผู้นิเทศทราบข้อบกพร่อง ข้อผิดพลาดของครู ผู้นิเทศจะใช้เทคนิคการนิเทศแก้ไขข้อบกพร่องนั้น ซึ่งเป็นไปเพราะครูมีความเชื่อถือศรัทธาในหลักการความร่วมมือ ในด้านนี้มาจากน้ำใสใจจริง มิใช่มาจากการใช้อำนาจบังคับ

4.2) ความเจริญงอกงาม ในกรณีที่การกระทำถูกต้อง หรือ การเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นิเทศย่อมช่วยให้งานนั้น ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

4.3) การกล่าวโทษเป็นลายลักษณ์อักษร การทำงานร่วมกับบุคคลหลายประเภท เรายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นพื้นฐาน บุคคลบางคนยอมง่ายต่อการแนะนำ บางคนจะต้องใช้หลักการเข้มงวดกดดัน จึงจะยอมเปลี่ยนแปลงแก้ไข ดังนั้นผู้นิเทศจะต้องใช้หลักการคำทักว่ากล่าวสำหรับบุคคลประเภทต้องพรั่นสอนอยู่เสมอ เพื่อให้เขาปรับปรุงตัวเอง

4.4) บทกำหนดโทษ เมื่อแนะนำช่วยเหลือโดยประการต่าง ๆ แต่ไม่มีการปรับปรุงแก้ไข บทกำหนดโทษเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารทั่วไป

5) การประเมินผล (Assessing processing) การประเมินค่าของสิ่งใดเป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของสิ่งนั้น

5.1) นิยามผลงาน ประเมินค่าผลงานว่าดี-เลว ประการใด

5.2) วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ผลการปฏิบัติงาน

ส่วน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 200-202) เสนอความคิดเห็นว่า กระบวนการนิเทศอาจจำแนกขั้นตอนนี้ได้ 5 ขั้นคือ

1) **ขั้นวางแผน** ทำความกระจ่างเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์ประกอบคือ

1.1) ตั้งเป้าหมายหรือหลักการ

1.2) กำหนดความจำเป็น หรือความต้องการ

1.3) วางวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน

1.4) กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือกรรมสาร

- 2) **ชั้นจัดการ ออกรูปแบบองค์ประกอบของโครงการ**
 - 2.1) คัดเลือกผู้เข้ารับการนิเทศ
 - 2.2) นิเทศ หรือสรรหาผู้ทำหน้าที่นิเทศ
 - 2.3) กำหนดเนื้อหาที่นิเทศ
 - 2.4) จัดสรรงบประมาณ
 - 2.5) เลือกวิธีการ กิจกรรม และเครื่องมือที่จะดำเนินการ
 - 2.6) มอบหมายงานด้านอำนาจความสะดวก และกำหนดสถานที่
- 3) **ชั้นดำเนินการตามโครงการ**
 - 3.1) แก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด
 - 3.2) จัดกิจกรรมประกอบ เมื่อสังเกตเห็นว่าเกิดความเครียด

ความล่าช้าหรือเบี่ยงเบน

- 3.3) สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดในกลุ่ม
- 4) **ชั้นประเมินผล**
 - 4.1) ใช้เครื่องมือประเมินผลให้ถูก
 - 4.2) วิเคราะห์ผล และตีความหมายให้เห็นชัด
 - 4.3) สรุปผลหาข้อบกพร่อง เพื่อแก้ไขในการดำเนินงานครั้งต่อไป
- 5) **ชั้นวางแผนใหม่ ถ้ามีโครงการต่อเนื่อง**

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 90) ได้เสนอขั้นตอนการดำเนินงานนิเทศภายในโดยยึดหลักวิธีการทางวิทยาศาสตร์ เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอนคือ

- 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน
- 2) การวางแผน และกำหนดทางเลือกการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน
- 3) การสร้างสื่อ และเครื่องมือ ตลอดจนการพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ที่จะใช้ในการนิเทศ
- 4) การปฏิบัติการณ์ศึกษานิเทศศาสตร์ ได้แก่ ลงมือปฏิบัติตามแผนด้วยสื่อ และเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นตามข้อ 3
- 5) การประเมินผลและรายงาน คือการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

ส่วนแฮร์ริส (Harris, 1963 : 14-15) ได้เสนอขั้นตอนการนิเทศการศึกษาซึ่งมีชื่อย่อว่า "POLCA" ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 1) กระบวนการวางแผน (Planning Process -P) ได้แก่ การคิด กำหนดจุดมุ่งหมาย การคิดหาวิธีดำเนินการ กำหนดคนแบบแผนในการดำเนินการ ตลอดจนการคาดคะเนผลที่จะได้รับ
- 2) กระบวนการจัดองค์การ (Organizing Process - O) ได้แก่ การกำหนดมาตรฐาน การกำหนดโครงสร้างของงาน การจัดสรรงาน การจัดสรรทรัพยากร การสร้างความสัมพันธ์ และการประสานงาน ตลอดจนการพัฒนานโยบาย
- 3) กระบวนการนำ (Leading Process - L) ได้แก่ การคัดเลือก และจัดสรรบุคลากร การเข้าให้คนทำงาน การริเริ่มงาน การสาธิต การสื่อสาร การแนะนำ การอำนวยความสะดวก
- 4) กระบวนการควบคุม (Controlling Process - C) ได้แก่ การชี้แนะ การแก้ไข การลงโทษ การดัดเตือน
- 5) กระบวนการวัดผล (Assessing Process - A) เป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน

นอกจากนั้น สัจฉิ อุตราพันธ์ (2530 : 84-87) ให้ความเห็นว่า กระบวนการนิเทศการศึกษาที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพสังคมไทยคือ กระบวนการนิเทศการศึกษาที่เรียกชื่อย่อว่า "PIDRE" ซึ่งมาจาก การวางแผน (Planning) การให้ความรู้ (Informing) การลงมือปฏิบัติ (Doing) การให้กำลังใจ (Reinforcing) และการประเมินผล (Evaluating) โดยมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 วางแผนการนิเทศ เป็นขั้นที่ผู้นิเทศ ผู้รับการนิเทศ และผู้บริหาร จะทำการประชุมปรึกษาหารือเพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหา ความต้องการจำเป็นของสิ่งที่จะต้องมีการนิเทศ รวมทั้งการวางแผนถึงขั้นการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนิเทศที่จะจัดขึ้น

ขั้นที่ 2 ให้ความรู้ในสิ่งที่จะต้องทำ เป็นขั้นตอนของการให้ความรู้ความเข้าใจถึงสิ่งที่จะต้องดำเนินการว่า จะต้องอาศัยความรู้ความสามารถอย่างไรบ้าง

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติงาน ประกอบด้วยงาน 3 ลักษณะ

3.1 การปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ เป็นขั้นที่ผู้นิเทศลงมือปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถที่ได้รับจากการดำเนินการในขั้นที่ 2

3.2 การปฏิบัติงานของผู้ให้การนิเทศ ชั้นนี้ผู้ให้การนิเทศจะทำการนิเทศ และควบคุมคุณภาพให้งานสำเร็จออกมาทันตามกำหนดเวลาและมีคุณภาพสูง

3.3 การปฏิบัติงานของผู้สนับสนุนการนิเทศ ผู้บริหารก็จะให้การสนับสนุนในเรื่องวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างได้ผล

ขั้นที่ 4 การสร้างขวัญและกำลังใจ ชั้นนี้เป็นขั้นของการเสริมแรงของผู้บริหารเพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจ และบังเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ชั้นนี้อาจดำเนินการพร้อม ๆ กัน ขณะที่ผู้รับการนิเทศกำลังปฏิบัติงาน หรือการปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นลงไปแล้วก็ได้

ขั้นที่ 5 การประเมินผลผลิตและกระบวนการดำเนินงาน เป็นขั้นที่ผู้นิเทศทำการประเมินผลการดำเนินงานที่ได้ดำเนินการผ่านไปแล้วว่าเป็นอย่างไร หลังจากการประเมินผล การนิเทศได้พบว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างหนึ่งอย่างใด ที่ทำให้การดำเนินงานไม่ได้ผล ก็จะต้องทำการปรับปรุงแก้ไข อาจทำได้โดยการให้ความรู้ในสิ่งที่ทำใหม่อีกครั้งหนึ่ง สำหรับกรณีที่ผลงานออกมายังไม่ถึงขั้นที่พอใจ หรือดำเนินการปรับปรุงวิธีดำเนินงานทั้งหมดสำหรับกรณีที่กระบวนการดำเนินงาน เป็นไปไม่ได้ผล

กระบวนการนิเทศภายในดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าเป็น การปฏิบัติงาน การนิเทศการศึกษาโดยต้องมีการจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติอย่างมีระเบียบแบบแผน ต่อเนื่องสัมพันธ์กัน ในลักษณะที่พึ่งพาอาศัยกันและกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะประกอบด้วยขั้นตอนที่เริ่มตั้งแต่มีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ มีการวางแผนหรือกำหนดทางเลือก การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลการปฏิบัติ ตลอดจนการปรับปรุงแผนใหม่

จากสาระสำคัญเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนสรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียนหมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน เพื่อจุดมุ่งหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยอาจยึดหลักการสำคัญต่าง ๆ เช่น หลักของความเป็นประชาธิปไตย คือทุกฝ่ายร่วมกันคิด ร่วมกันแก้ปัญหา ร่วมกันส่งเสริมสนับสนุน หรือยึดหลักของความเป็นวิทยาศาสตร์ อันได้แก่ การทำงานอย่างเป็นระบบ ขั้นตอน มีกระบวนการในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เช่น

วางแผน ให้ความรู้ ลงมือปฏิบัติ ให้กำลังใจและประเมินผล เป็นต้น ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุด ในการนิเทศภายในโรงเรียน ในลักษณะให้การสนับสนุนงบประมาณ อำนาจความสะดวกให้คำแนะนำ ปรึกษาหารือ หรือนำเทคนิควิธีการนิเทศต่าง ๆ มาใช้พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แนวปฏิบัติในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนเอกชน

เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า การนิเทศการศึกษาช่วยให้กระบวนการบริหาร และกระบวนการเรียนการสอนสามารถดำเนินไปได้โดยสะดวกราบรื่นตรงเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ กล่าวคือการนิเทศการศึกษาช่วยแก้ปัญหาการใช้หลักสูตรในโรงเรียน แก้ปัญหารูขาคความรู้ความเข้าใจ เรื่องวิธีสอน แก้ปัญหาครูขาดทักษะการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน แก้ปัญหาในการดำเนินการประเมินผล แก้ปัญหาในการผลิต ใช้เก็บ บริการจัดเก็บ บำรุงรักษาสื่ออุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ จึงกล่าวได้ว่าการนิเทศการศึกษามีความสำคัญต่อการวางแผน การเตรียมการ ปฏิบัติการ และการประเมินผลเกี่ยวกับการจัดและดำเนินการศึกษาในโรงเรียนทุกขั้นตอน ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2534 : 5-12) จึงได้กำหนดแนวปฏิบัติในการดำเนินงานนิเทศภายในให้โรงเรียนยึดเป็นแนวทางการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนไว้ 5 ขั้นตอนคือ

- 1) การกำหนดและแจ้งนโยบาย
- 2) การตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน
- 3) การเตรียมการก่อนปฏิบัติการณ์เทศ
- 4) การปฏิบัติการณ์เทศ
- 5) การประเมินผลการณ์เทศภายในโรงเรียน

สาระสำคัญและรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน สามารถสรุปประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

1. การกำหนดและแจ้งนโยบาย

ก่อนการดำเนินงานพิเศษภายในโรงเรียน ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายในการดำเนินงานพิเศษของโรงเรียนขึ้น แล้วแจ้งให้บุคลากรในโรงเรียนทราบในการกำหนดนโยบายดังกล่าวควรระบุแนวในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องนำไปเป็นกรอบแนวความคิดในการพิจารณาตัดสินใจจัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากคำว่า นโยบายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2531 : 428) มีความหมายถึง หลักและวิธีปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวดำเนินการ ซึ่งไฮแมนน์ และสก็อตต์ (Haimann and Scott, 1974 : 65) ได้เพิ่มเติมว่า นโยบายเป็นข้อความหรือความเข้าใจร่วมกันอย่างกว้าง ๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อการปฏิบัติการต่าง ๆ ของผู้บริหารและของหน่วยงาน ข้อความที่ใช้เป็นนโยบายมักเป็นคำที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ได้เช่น การใช้คำว่าเท่าที่สามารถเป็นไปได้ (Whenever Possible) เท่าที่สามารถจะปฏิบัติได้ (Whenever Feasible) และภายใต้สภาวะการปกติ (Under usual Conditions) เพราะ ประชุม รอดประเสริฐ (2535 : 13 อ้างจาก William F. Glueck, 1977 : 338) อธิบายว่า นโยบายมิได้เป็นแนวทางที่ชี้เฉพาะว่าจะต้องปฏิบัติเช่นนั้นหรือเช่นนี้ นโยบายเป็นแต่เพียงแนวทางกว้าง ๆ ที่ช่วยในการตัดสินใจ เพื่อกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดเท่านั้น หรือเป็นสิ่งที่ควรเลือกกระทำหรือไม่ควรเลือกกระทำ และ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2530 : 5) ได้ระบุว่า นโยบายคือหลักการหรือนโยบายการดำเนินงาน (Course of Action) ขององค์การ ซึ่งผู้มีอำนาจหน้าที่ได้กำหนดขึ้น เพื่อใช้ชี้ให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์การถือปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่านโยบายคือหลักการที่กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นเครื่องนำทางในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติจะนำหลักการนั้น ๆ ไปใช้เป็นกรอบของแนวความคิดในการพิจารณาตัดสินใจจัดทำแผน จัดทำโครงการ และกำหนดวิธีการดำเนินงาน ซึ่งอาจต้องขึ้นอยู่กับความเหมาะสม หรือความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากนโยบายเป็นเรื่องของการเลือกสรรแนวทางที่ดีที่สุดที่เหมาะสม เพื่อใช้ในการปฏิบัติ

งานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงาน ฉะนั้นจะสังเกตเห็นว่า ถ้าองค์การหรือหน่วยงานที่อยู่ภายใต้ระบบการบริหารที่ดี ผู้บริหารและผู้กำหนดนโยบายจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และนโยบายที่กำหนดขึ้น ก็มักจะมีลักษณะที่ดีตามไปด้วย ดังที่ แมซซี และคูกลาส (Massey and Douglas, 1981 : 233) ได้อธิบายถึงลักษณะของนโยบายที่ดีไว้ว่า ควรประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

1) นโยบายจะต้องชี้แนวทางให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถอธิบายให้บุคลากรในหน่วยงานได้ทราบถึงแนวทางโดยส่วนรวมขององค์การ

2) นโยบายจะต้องเป็นข้อความที่เข้าใจได้ง่าย และควรเป็นลายลักษณ์อักษร

3) นโยบายจะต้องชี้ให้เห็นถึงเงื่อนไขอันจำกัด และช่องทางในการปฏิบัติงานในอนาคต

4) นโยบายจะต้องสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็น

5) นโยบายจะต้องเป็นเหตุเป็นผลและสามารถนำไปปฏิบัติได้

6) นโยบายจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้นำไปปฏิบัติ สามารถแปลความ และตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

7) นโยบายจะต้องได้รับการตรวจสอบและทบทวนเป็นระยะ ๆ

จากรายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องของนโยบายข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า

ในชั้นการกำหนดและแจ้งนโยบายสำหรับการดำเนินงานนิเทศภายในนับเป็นขั้นตอนที่สำคัญจำเป็นขั้นตอนหนึ่ง ดังคำกล่าวที่ สจิด อูทรานันท์ (2530 : 342) สนับสนุนไว้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียนจะได้รับความสนใจและนำไปปฏิบัติกันอย่างแพร่หลาย หากผู้บริหารการศึกษาระดับสูงได้กำหนดเป็นนโยบาย สำหรับการปฏิบัติงานของโรงเรียนไว้ ซึ่งก็ตรงกับแนวปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2535 : 78) ที่ได้มีการกำหนดนโยบายไว้เป็นแนวทางดำเนินงาน เช่น นโยบายและมาตรการในการพัฒนาการศึกษา เอกชนด้านครูและผู้บริหารตามแผนพัฒนาการศึกษาเอกชน ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) คือ การเร่งพัฒนาครูและผู้บริหารให้มีคุณภาพและคุณธรรมตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบและเกิดความมั่นคงในอาชีพ โดยมีมาตรการฝึกอบรมครูและผู้บริหาร ให้มีความรู้ด้านวิชาการต่าง ๆ ให้มากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมระบบการนิเทศทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพของครู ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องตาม

แนวปฏิบัติในขั้นตอนการกำหนดและแจ้งนโยบาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
เลขที่ (2534 : 5-6) จึงได้แบ่งแนวทางดำเนินงานสำหรับขั้นตอนนี้ออกเป็น
2 ประการคือ

1) หลักการกำหนดนโยบายการนิเทศภายในโรงเรียนจะต้อง
คำนึงถึงเหตุผลดังต่อไปนี้

- 1.1) ต้องสามารถแสดงทิศทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน
- 1.2) ต้องมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
- 1.3) ต้องสนองตอบต่อปัญหา และความต้องการพัฒนาอย่างแท้

จริง

- 1.4) ต้องแสดงถึงจุดเน้นและกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ
- 1.5) ต้องสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

2) การสร้างความตระหนักในความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน
ผู้บริหารจำเป็นจะต้องชี้แจงแก่คณะครูให้เกิดความตระหนักในความ
สำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียนในเรื่องดังนี้

- 2.1) สาเหตุหรือความจำเป็นในการดำเนินงานนิเทศภายใน
โรงเรียน
- 2.2) จุดมุ่งหมายในการนิเทศภายใน ต้องให้ครูเกิดความเข้าใจ
ถูกต้องว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นกระบวนการพัฒนาอย่างแท้จริง ไม่ใช่
เครื่องมือที่ผู้บริหารใช้เพื่อจับผิดครู
- 2.3) การพัฒนาพฤติกรรมการสอนของครู เนื่องจากครูแต่ละคน
มีความสามารถในการจัดกิจกรรมการสอนต่างกัน หากได้ร่วมมือซึ่งกันและกัน ร่วม
จะทำให้พฤติกรรมการสอนของครูพัฒนายิ่งขึ้น
- 2.4) การพัฒนาวิชาชีพ เพื่อเป็นการพัฒนาวิชาชีพครูให้พัฒนาทัน
ต่อสภาวะสังคม วิชาการ เทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษาที่ปรับเปลี่ยนอยู่
ตลอดเวลา

ดังคำยืนยันของ ชำนาญ เงินทอง (2534 : 13-14) ที่ว่า ความ
ล้มเหลวประการหนึ่งในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนเกิดจากการขาดการ
สร้างความเข้าใจและเจตคติที่ถูกต้องต่อการนิเทศภายในโรงเรียนแก่บุคลากร

ภายในโรงเรียนก่อน ฉะนั้นก่อนการดำเนินงานนิเทศภายในผู้บริหารควรมีปฏิบัติ
ในสิ่งต่อไปนี้

- 1) สํารวจความรู้ ความเข้าใจ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการนิเทศ
การศึกษาของครู
- 2) ทำความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับหลักการนิเทศภายในโรงเรียน
- 3) สร้างเจตคติที่ดีต่อการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อให้ครู อาจารย์
ทุกคนตระหนักในคุณค่า และเห็นความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน
- 4) สร้างความไว้วางใจและความช่วยเหลือระหว่างครูอาจารย์และ
ผู้บริหารโรงเรียน
- 5) สร้างกฎเกณฑ์ วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการนิเทศ
- 6) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ใหม่ที่จะเกิดขึ้นเกี่ยวกับการนิเทศ
เทียบกับสถานการณ์เก่าว่าจะแตกต่างกันอย่างไร
- 7) สร้างความมั่นใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การยอมรับ
ในความคิดเห็น ความสามารถของบุคคลอื่น และการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร
ในขั้นตอนการกำหนดและแจ้งนโยบายสรุปสาระสำคัญได้ว่า ก่อนการ
ปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรกำหนดให้มีนโยบายใน
การดำเนินการนิเทศ โดยต้องคำนึงถึงหลักการในการกำหนดนโยบาย และต้อง
สร้างความตระหนักให้คณะครูเห็นความสำคัญในการนิเทศภายในโรงเรียน เช่น
กำหนดนโยบายจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ และนโยบาย
ที่กำหนดขึ้นนั้นควรให้มีจุดเน้นหรือกิจกรรมที่สามารถปฏิบัติได้อย่างชัดเจน พร้อมทั้ง
ชี้แจงเหตุผลความสำคัญจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนให้แก่คณะครูด้วย

2. การตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน

ความเชื่อตามแนวความคิดเรื่อง การทำงานในรูปคณะกรรมการมีพื้นฐาน
มาจากความจริงที่เชื่อกันว่า "หลายหัวดีกว่าหัวเดียว" หรือ "รวมกันเราอยู่แยกหมู่
เราตาย" ซึ่งทฤษฎีของนักจิตวิทยากลุ่มเกสตัลต์ (Gestalt) ได้กล่าวถึงการ
เรียนรู้ของมนุษย์ไว้เมื่อพุทธศักราช 2474-2475 ว่า "ผลรวมจะมีค่ามากกว่าการ
นำผลของแต่ละส่วนย่อยมารวมกัน" (The Whole is Greater than the Sum

of Its Parts) ความเชื่อตามแนวความคิดนี้ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในเรื่องต่าง ๆ มากมาย ทั้งในเรื่องการเมืองการปกครอง การบริหารกิจกรรมต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย ในปัจจุบันที่เรียกว่า "ระบอบประชาธิปไตย" นั้นเอง (ชานาญ เงินทอง, 2534 : 5) ซึ่ง แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960 : 232-235) ได้เสนอแนวคิดของการทำงานในรูปแบบกลุ่ม หรือคณะกรรมการไว้ว่า คณะกรรมการจะทำงานได้ผลนั้นจะต้องมาจากความร่วมมือ จากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม จากความเข้าใจ ในจุดประสงค์ของงานร่วมกัน การตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนมากการร่วมกันแก้ปัญหา แทนที่จะหลีกเลี่ยง มีการเปลี่ยนแปลงผู้นำกลุ่มหรือคณะกรรมการตามสถานการณ์ การควบคุมน้อยที่สุดหรือเกือบไม่มีเลย เพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี กล่าวคือ กลุ่มหรือ คณะกรรมการจะมีอิสระในการทำงานมีการตรวจสอบผลงานเป็นระยะ ๆ ว่า จะช่วยสมาชิกให้ทำงานได้ดีขึ้นอย่างไรจึงสอดคล้องกับความเห็นของ ไพรซ์ (Price, 1968 : 110-116) ที่ว่าองค์กรใด ๆ ก็ตามที่ดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการหรือ องค์คณะบุคคลย่อมมีแนวทางที่จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากกว่าองค์กร ที่ดำเนินการโดยบุคคลคนเดียว และองค์กรใดที่มีบุคคลขึ้นหน้าเป็นสมาชิกในคณะกรรมการมากเท่าใด องค์กรนั้นก็จะมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเท่านั้น ดังนั้น สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2530 : 65) และวินิจ เกตุขำ (2535 : 83) จึงได้กล่าว สันนิษฐานว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มหรือคณะกรรมการประการหนึ่งมาจาก จำนวน สมาชิกภายในกลุ่ม ซึ่งควรมีประมาณ 8-10 คน เพราะสามารถสื่อสารกันได้ ทว่าถึง ฉะนั้นการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนจึงจำเป็นต้องคำนึง ถึงองค์คณะบุคคล คุณสมบัติ และขั้นตอนในการดำเนินการแต่งตั้ง ดังจะได้กล่าว รายละเอียดแต่ละประเด็นต่อไป

2.1 องค์ประกอบของคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน

ในการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้บริหาร และคณะครูควรร่วมกันจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งจำนวนคณะกรรมการนิเทศภายใน อาจพิจารณาได้จากบุคลากรภายในโรงเรียนตามแนวคิดของ นักวิชาการศึกษาได้กำหนดไว้คือ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 13) มีการจัดตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในโดยแบ่งตามขนาดของโรงเรียนดังนี้

รับผิดชอบในการดำเนินงานนิเทศโดยยึดหลักประชาธิปไตยเพราะลำพังผู้บริหารคนเดียวอาจไม่สามารถปฏิบัติภารกิจงานนิเทศให้สำเร็จด้วยดีได้ เพราะบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการนิเทศตามที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 13-14) และนักศึกษาปริญญาโท บริหารการศึกษา รุ่นที่ 4 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี (2535 : 55) กำหนดไว้มีมากมายเช่น

- 1) กำหนดนโยบายงานนิเทศภายใน การพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 2) กำหนดแผนปฏิบัติงานงานนิเทศภายใน
- 3) จัดทำแผนภูมิ แผนกราฟ สถิติต่าง ๆ ทางการศึกษาเพื่อการนิเทศ

ภายใน

- 4) จัดกิจกรรมนิเทศภายใน
- 5) ประสานและให้ความร่วมมือในการดำเนินงานนิเทศภายใน
- 6) สร้างขวัญ กำลังใจ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน นำผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

งานมาแสดง เผยแพร่

- 7) ติดตาม ประเมินผล และพัฒนาการดำเนินงานงานนิเทศภายใน

2.2 การพิจารณาคุณสมบัติคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน

งานนิเทศการศึกษาเป็นงานที่ต้องกระทำร่วมกับบุคคลหลายฝ่าย เพื่อจุดมุ่งหมายที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนการสอนในทางที่ดีขึ้น ผู้นิเทศมีส่วนสำคัญที่จะทำให้การนิเทศการศึกษาประสบผลสำเร็จ ดังนั้น คณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนในฐานะเป็นผู้นิเทศการศึกษาจำเป็นต้องมีคุณลักษณะในหลาย ๆ ด้าน ประกอบกันตามที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2534 : 7) ได้สรุปไว้ดังนี้

- 1) ด้านลักษณะส่วนตัว ควรเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์และเป็นผู้นำทางวิชาการ ยินดีให้ความช่วยเหลือเมื่อครุมีปัญหาด้านการจัดการเรียนการสอนเป็นคนเปิดเผย ยิ้มแย้มแจ่มใส ให้คำแนะนำต่าง ๆ ด้วยความจริงใจ และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี

- 2) ด้านความรู้ความสามารถ การเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และเข้าใจหลักสูตรเป็นอย่างดี มีเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้ มีเทคนิคและวาทศิลป์ในการพูดจูงใจให้ครูเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจ สามารถประเมินผล วิจัย และนำผลไปพัฒนาปรับปรุงกระบวนการนิเทศได้

3) ด้านพฤติกรรมแสดงออกควรเป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจมองโลกในแง่ดี มีความเป็นประชาธิปไตย เห็นใจและให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความจริงใจ ตลอดจนรู้จักยกย่องและชมเชยผู้ทำความดี

4) ด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ควรเป็นผู้ตรงต่อเวลาและรักษาเวลา มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ไม่ละเลยทำให้เกิดผลเสียต่อการปฏิบัติงาน เป็นผู้มีความจริงใจ และตั้งใจทำงานเพื่อให้ผลของงานมีประสิทธิภาพสูง

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวคิดในเรื่องคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการนิเทศการศึกษาไว้คล้ายคลึงกัน เช่น

วีระชาติ นักสอน (2523 : 15) ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้นิเทศการศึกษาควรมีคุณลักษณะพิเศษคือ

- 1) เป็นนักวิจัย
- 2) เป็นนักพัฒนา
- 3) เป็นนักบริหาร
- 4) เป็นนักประสานงาน
- 5) เป็นนักบริการ
- 6) เป็นนักประชาสัมพันธ์

สุพิน นิธิสกุล (2524 : 7-8) เพิ่มเติมว่า เพื่อให้ผู้นิเทศสามารถปฏิบัติภารกิจหน้าที่ให้เกิดผลดี จึงควรมีคุณลักษณะดังนี้

- 1) มีความรู้ทางด้านวิชาการแน่นหนา ทั้งความรู้ทั่วไปและความรู้เฉพาะ
- 2) รู้จิตวิทยา
- 3) รู้เรื่องกระบวนการสอน
- 4) รู้จักทำวิจัย
- 5) มีความรู้ด้านธุรการและบริหาร
- 6) มีความรู้ด้านการนิเทศ
- 7) มีประสบการณ์ในการสอน
- 8) มีประสบการณ์ด้านการนิเทศ

สำหรับ ภิญโญ สาธร (2519 : 295) ได้ชี้แนะว่า คุณลักษณะของผู้ทำหน้าที่นิเทศภายในโรงเรียนที่ควรเป็นดังนี้

- 1) มีความรู้และความเข้าใจตัวนักเรียนเป็นอย่างดี
- 2) มีความรู้และความเข้าใจวิธีให้ความรู้แก่นักเรียนเป็นอย่างดี
- 3) มีความรู้และมีความเข้าใจสภาพสังคมของโรงเรียน ครูและนักเรียนที่ตนรับหน้าที่ไปนิเทศเป็นอย่างดี
- 4) มีความรับผิดชอบต่องานนิเทศการศึกษา ซึ่งมีความมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่การก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวางและอย่างถ่องแท้ในหมู่นักเรียน
- 5) ใช้วิธีการนิเทศศึกษาด้วยเหตุผลและสติปัญญาที่ปฏิบัติจริงได้
ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า คุณสมบัติของผู้ที่จะทำหน้าที่ในการนิเทศที่ดีได้นั้น ควรประกอบด้วย คุณสมบัติในด้านต่อไปนี้คือ มีบุคลิกดี อึดหยุ่นแจ่มใส เปี่ยมมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นผู้นำ มีความรู้ความสามารถ แม่นยำในหลักวิชา สามารถสร้างศรัทธาแก่ครูได้ มีความรับผิดชอบสูง มีเจตคติที่ดีต่องานนิเทศการศึกษา และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีของครูทั่วไปด้วย

2.3 ขั้นตอนการดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน

ในการได้มาซึ่งคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน จะต้องมีการดำเนินการอย่างมีระบบหรือมีขั้นตอนที่ถูกต้องชัดเจน โคอช อีรวุฒิ ประทุมพรัตน์ (2532 : 19-20) ได้เสนอขั้นตอนการจัดตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนว่า ควรดำเนินการดังนี้

- 1) ควรให้คณะกรรมการเสนอชื่อผู้มีคุณสมบัติตามที่ผู้บริหารโรงเรียนแจ้งให้ทราบ
- 2) ควรให้มีการลงคะแนนเสียงหลังจากการเสนอชื่อแล้ว
- 3) ควรให้ผู้อำนวยการและผู้บริหารโรงเรียนไปทบทวนผู้ที่ได้คะแนนสูงสุดเพื่อขอฉายเซ็นแสดงความสมัครใจ
- 4) ควรเสนอชื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนออกคำสั่งแต่งตั้งเป็นลายลักษณ์อักษร

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2534 : 6) เสนอแนวคิดในการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน โดยกำหนดให้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่ควรดำเนินการคือ