

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการนิเทศภายในของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา หนังสือ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมตัวแปรที่วิจัย โดยเสนอเนื้อหาสาระตามลำดับ ดังต่อไปนี้คือ

1. การนิเทศภายในของโรงเรียน
2. แนวคิดและทฤษฎีการมีส่วนร่วม
3. แบบพฤติกรรมบุคคล
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนิเทศภายในของโรงเรียน

เนื่องจากครูผู้สอนยังคงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้แก่นักเรียน ดังนั้นครูผู้สอนจึงมีความจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจ ในหลักการ ทฤษฎี หรือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน มีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นที่น่าสนใจของนักเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของบทเรียนและมีประสิทธิภาพ รวมถึงครูผู้สอนควรมีเจตคติที่ดีต่อการเลือกใช้วิธีสอน และกิจกรรมที่เหมาะสม ตลอดจนมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การสร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเจตคติที่ดีต่อกระบวนการเรียนการสอน ให้เกิดขึ้นแก่ครูผู้สอนดังกล่าวได้นั้นจะต้องอาศัยการนิเทศการศึกษา และสำหรับการนิเทศการศึกษาซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางของโรงเรียนโดยทั่วไปแล้วว่าเป็นการช่วยเหลือ สนับสนุน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพสูง ตลอดจนครูผู้สอนมีความพึงพอใจ คือการนิเทศภายใน เพราะเป็นการนิเทศการศึกษาโดยบุคลากรภายในของโรงเรียนเองทั้งสิ้น

1. ความหมายของการนิเทศภายใน

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า "การนิเทศภายใน" ไว้ที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

จาคอบสัน และคณะ (ธีรวิมล ประทุมพรรัตน์ : 2-3 อ้างอิงมาจาก Jacobson and others, 1963) ให้ทัศนะไว้ว่า การนิเทศภายใน (line supervision) คือการช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาหารือจากผู้บริหารซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง และในฐานะที่มีประสบการณ์การสอนมาก่อนแก่ครูผู้สอนซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การเตรียมการสอน การควบคุมชั้น การใช้อุปกรณ์การสอน การให้คะแนน และอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แฮริส (Harris, 1975 : 13) อธิบายความหมายของการนิเทศภายในว่า หมายถึงสิ่งที่บุคลากรในโรงเรียนกระทำต่อบุคคลหรือหนึ่งสิ่งใดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะคงไว้หรือเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงการดำเนินการเรียนการสอนในโรงเรียน โดยมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในด้านการเรียนการสอนเป็นสำคัญ

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2525 : 132) ได้อธิบายความหมายของการนิเทศภายในว่าหมายถึง การนิเทศที่เกิดจากบุคลากรภายในโรงเรียน อันได้แก่ผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา หรือหัวหน้าสาขาวิชา และครูที่มีความรู้ความสามารถด้านการสอนเฉพาะสาขาวิชา ทำหน้าที่ช่วยเหลือการทำงาน ตลอดจนการให้ความรู้เพิ่มเติมแก่ครู โดยยึดหลักพนักกำลังกันปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ด้วยดี

อาคม จันทสุนทร (2527 : 2) อธิบายว่าการนิเทศภายใน หมายถึง การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนการสอน หรือทำให้

เกิดการเพิ่มพลังในการปฏิบัติงานของครู รวมทั้งให้ครูเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ และก่อให้เกิดผลขั้นสุดท้ายคือการศึกษาของเด็กก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อุทัย บุญประเสริฐ และชโลมใจ ถึงคารวัฒน์ (2528 : 32)

ให้ทัศนะว่า การนิเทศภายในของโรงเรียนหมายถึง ความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย ในโรงเรียนที่ร่วมกันดำเนินการตามกระบวนการเฉพาะเพื่อตอบสนองจุดมุ่งหมาย ของการนิเทศคือ ให้ได้ผลงาน (เด็ก) ดี มีคุณภาพสูง มีการพัฒนางาน (การเรียน การสอน) พัฒนาคณ (ครู) สร้างขวัญ กำลังใจ และสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อการ ทำงานร่วมกัน

สัจด์ อุทรานันท์ (2529 : 200) ได้ให้ความหมายว่าการนิเทศ ภายในของโรงเรียนเป็นกระบวนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้ที่ได้รับ มอบหมายในการพัฒนาคุณภาพการทำงานของครูและบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้ได้ มาซึ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุดในการเรียนของนักเรียน

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 6) ได้ให้ทัศนะว่า การนิเทศ ภายในหมายถึง กระบวนการส่งเสริม แนะนำ ชี้นำ ปรึกษาหารือ ประสานงาน มอบหมายความรับผิดชอบและปรับปรุงพัฒนา เพื่อคุณภาพของนักเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 5) ให้ความหมายของการนิเทศภายในว่าหมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร กับครูในโรงเรียน ในการที่จะแก้ไขปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือความพยายามทุกชนิดของ ผู้ที่อยู่ในโรงเรียนตั้งแต่ผู้บริหารลงไปในอันที่จะปรับปรุง ส่งเสริมประสิทธิภาพการ เรียนการสอนภายในโรงเรียนให้ดีขึ้นเป็นการเพิ่มพลังการปฏิบัติงานของครู รวมทั้ง ให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพและผลขั้นสุดท้ายคือการศึกษาของเด็กก้าวหน้าไป อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2529 : 8)

จากความหมายของการนิเทศภายในตามที่เสนอของนักการศึกษาที่ นำมาเสนอไว้ข้างต้น พอจะกล่าวโดยสรุปได้ว่า การนิเทศภายในหมายถึงกระบวนการ

ดำเนินงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนหรือบุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียน เพื่อช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถ และเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันจะส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนให้ก้าวหน้าในที่สุด

2. จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายใน

เนื่องจากการดำเนินงานนิเทศภายในของโรงเรียนเป็นงานที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแนะนำ เตรียมงาน ประสานงาน ตลอดจนการจัดการและติดตามประเมินผลปฏิบัติงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพนัส หันนาสินทร์ (2513 : 148) ให้ความคิดเห็นว่า ลักษณะการนิเทศภายในควรมีจุดมุ่งหมายไปในทางการร่วมมือกับครูเพื่อค้นหาศักยภาพของครูให้พบ แล้วช่วยส่งเสริมให้บรรลุถึงขีดสุด กระตุ้นให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์ หาแนวทางการสอนที่เหมาะสมกับนักเรียนต่อไป

สำหรับจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายใน มีนักการศึกษาได้เสนอแนะแนวคิดไว้หลายทัศนะ แต่ที่น่าสนใจมีดังต่อไปนี้

ซารี มณีศรี (2524 : 61) ได้ชี้ให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายที่ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน ปฏิบัติงานนิเทศภายในไว้ดังนี้คือ

1) เพื่อช่วยให้ครูเข้าใจถึงปัญหาต่าง ๆ ของเด็กที่กำลังจะสอนอยู่ และพยายามให้ครูเห็นและเข้าใจอย่างชัดเจนว่าเด็กในวัยนั้นมีลักษณะ พฤติกรรม และความต้องการอย่างไร เพื่อที่จะได้ดำเนินการสอน และจัดโปรแกรมต่าง ๆ ของโรงเรียนให้สนองความต้องการของเด็กให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

2) เพื่อช่วยให้ครูได้ทราบถึงความแตกต่างของเด็กแต่ละคน ทราบจุดอ่อนในการเรียนรู้ของเด็กแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร และช่วยให้สามารถวางแผนการสอนให้เหมาะสมเพื่อแก้ไขจุดอ่อนเหล่านั้น การเรียนการสอนก็จะได้รับผลเต็มเม็ดเต็มหน่วย

3) เพื่อช่วยให้ครูได้เข้าใจอย่างแจ่มแจ้งถึงวัตถุประสงค์ของ

การศึกษาโดยทั่วไปและของโรงเรียน ตลอดจนปรัชญาของโรงเรียนและช่วยให้ครู
ดำเนินการสอนให้บรรลุจุดประสงค์นั้น ๆ

4) เพื่อช่วยให้ครูมีลักษณะเป็นผู้นำ และเป็นนักประชาธิปไตย
5) เพื่อช่วยให้ครูใหญ่ได้สำรวจและค้นพบความสามารถพิเศษ
ของครูแต่ละคน เพื่อที่จะได้มอบหมายงานให้เหมาะสมตามความสามารถและความถนัด
นั้น ๆ นอกจากนั้นยังจะได้สร้างเสริมให้ความสามารถพิเศษนั้น ๆ ได้พัฒนาขึ้น
ขึ้นไปอีกด้วย

6) เพื่อพัฒนาความสามารถในการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพ
ดียิ่ง ๆ ขึ้น

7) เพื่อสร้างเสริมขวัญของคณะครูให้อยู่ในสภาพสูง เพื่อที่จะได้
ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายปลายทางเดียวกัน มีความสามัคคีเป็น
น้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความรักและภาคภูมิใจในอาชีพครูที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่

8) เพื่อช่วยให้ครูรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน เพื่อป้องกันครู
จากการถูกตำหนิหรือการกล่าวโทษที่ไม่เป็นธรรม

9) เพื่อประเมินผลการเรียนของเด็ก การสอนของครู และหา
ช่องทางที่จะให้ผลการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะทำได้

อุทัย บุญประเสริฐ และชโลมใจ กิ่งคารวัฒน์ (2528 : 3)

ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายสำคัญของการนิเทศภายในไว้ดังนี้

- 1) เพื่อให้ได้ผลงานดี มีคุณภาพสูง
- 2) เพื่อพัฒนาคน
- 3) เพื่อพัฒนางาน
- 4) เพื่อประสานงานและประสานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่

เกี่ยวข้อง

- 5) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529 : 9-10)

ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในเพื่อให้เกิดผลดังนี้

1) เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานและความร่วมมือในการทำงาน
ของครูเป็นคณะ ไม่ใช่ต่างคนต่างทำ

2) เพื่อส่งเสริมให้ครูรักงานวิชาการ ทำงานวิชาการอย่าง
สม่ำเสมอ เคารพในหลักการและเหตุผลของการปรับปรุงคุณภาพของงาน

3) เพื่อช่วยเหลือให้ครูปฏิบัติงานได้สะดวก มีโอกาสเพิ่มพูน
ความรู้ มีเวลาปฏิบัติงานและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 12) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของ
การนิเทศภายในไว้ดังนี้

1) เพื่อช่วยเหลือสนับสนุน ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเรียนการสอน
การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
ทางการเรียนของนักเรียน

2) เพื่อช่วยเหลือครูผู้สอนให้เข้าใจหลักสูตรและโครงสร้างของ
หลักสูตรแต่ละระดับชั้น สามารถนำไปจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียน

3) เพื่อพัฒนาบุคลากรโดยการประชุม อบรม สัมมนา และปฏิบัติ
การเพิ่มพูนความรู้และทักษะอยู่เสมอ

4) เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ให้ครู
ได้มีส่วนร่วมในการวางแผน พัฒนาการเรียนการสอน เห็นความสำคัญของการทำงาน
ร่วมกันเป็นทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการศึกษา

5) เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน การปรับตัว
ของครูผู้สอนและนักเรียน เช่น ทำการศึกษารายการกรณีสำหรับนักเรียนที่มีปัญหา
จัดการแนะแนวในโรงเรียน จัดบรรยากาศทางการเรียน เป็นต้น

อำภา บุญช่วย (2533 : 137) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการ
นิเทศภายในไว้ 6 ประการคือ

1) เพื่อช่วยให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ
ของโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนางานบริหารและวิชาการ เช่น

การกำหนดทางเลือก การสร้างสื่อและเครื่องมือการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสภาพของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในห้องเรียน

- 2) เพื่อให้ครูที่สอนได้จัดประสบการณ์ให้กับเด็กได้ถูกต้องตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้
- 3) เพื่อให้ครูที่สอนได้ตระหนักถึงปัญหาเกี่ยวกับการจัดประสบการณ์ทั้งให้สามารถแก้ปัญหาได้
- 4) เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมและให้กำลังใจแก่ครูที่สอน
- 5) เพื่อให้เกิดความร่วมมือและประสานงานกันเป็นอย่างดีภายในระบบงาน
- 6) เพื่อควบคุมมาตรฐานและพัฒนางานในด้านการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในดังที่กล่าวมาแล้วพอจะสรุปได้ว่าการนิเทศภายในของโรงเรียนมีความมุ่งหมายสำคัญคือ

- 1) เพื่อให้ครูผู้สอนเข้าใจถูกต้องว่าการนิเทศภายในเป็นกระบวนการพัฒนาอย่างแท้จริง ไม่ใช่เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้จับผิด
- 2) เพื่อให้ครูผู้สอนตระหนักถึงความร่วมมือ ช่วยเหลือถ่ายโอนความรู้ ประสบการณ์ เทคนิคและวิธีสอนซึ่งกันและกัน อันจะช่วยพัฒนาพฤติกรรมการสอนให้ดีขึ้น
- 3) เพื่อช่วยให้ครูผู้สอนได้พัฒนาวิชาชีพให้ทันต่อความก้าวหน้าด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษาที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง

3. ความจำเป็นของการนิเทศภายใน

ปัจจุบันการพัฒนาครูผู้สอนให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนด้วยระบบการนิเทศการศึกษาจากหน่วยงานภายนอก โดยศึกษานิเทศก์หรือบุคคลอื่นนั้นไม่อาจสนองความต้องการที่จะแก้ปัญหาของโรงเรียนได้

อย่างแท้จริง สาเหตุมาจากปัจจัยหลายประการ เช่น นิเทศไม่ต่อเนื่อง ไม่สม่ำเสมอ ไม่ทั่วถึง เป็นต้น จึงจำเป็นจะต้องใช้ระบบหรือวิธีการนิเทศภายในขึ้นมาแทน ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนซึ่งเป็นบุคลากรของโรงเรียนย่อมทราบปัญหาภายในโรงเรียนดีกว่าบุคคลอื่นทั้งหมด ซึ่ง สิปปนันท์ เกตุทัต (2518 : 132) ให้ความเห็นว่าการนิเทศการศึกษาที่ได้ผลอย่างแท้จริงจะต้องเป็นการนิเทศภายในของโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องนิเทศครูผู้สอนภายในโรงเรียน การนิเทศภายในจึงเป็นการกิจที่ผู้บริหารโรงเรียนหลีกเลี่ยงมิได้ ดังที่ นักการศึกษาได้กล่าวถึงความจำเป็นของการนิเทศภายในไว้ดังนี้

กฤษณี น้ำเพชร (เกษม น้อยสำลี, 2534 : 45 , อ้างอิงมาจาก กฤษณี น้ำเพชร) กล่าวว่า การนิเทศภายในมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะ

1) การนิเทศเป็นการส่งเสริมคุณภาพทางการเรียนการสอนภายในโรงเรียนเพราะถ้าไม่มีการนิเทศแล้ว ครูที่สอนอยู่ในโรงเรียนอาจเอนแบบอย่างที่ไม่ถูกต้องจากครูคนอื่น เช่น ดูแบบอย่างจากครูที่สอนมานาน ๆ โดยไม่มีการปรับปรุงประสบการณ์ให้ก้าวหน้า

2) ครูควรได้รับการนิเทศเพื่อพัฒนาความเจริญทางการเรียนการสอนและทางวิชาการ ถ้าครูไม่ได้รับการนิเทศอาจแสดงออกในทางที่ผิด เช่น มีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ มีการขัดแย้งหรือมีเจตคติแบบเสรีนิยมในการทำงาน นึกจะทำอะไรจะสอนอย่างไรก็ได้ตามใจตนเอง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องจำแนกความถูกต้องของครูแต่ละคน และวางแผนเพื่อดำเนินการพัฒนาไปสู่เป้าประสงค์ในสิ่งที่ถูกที่ควร

3) โรงเรียนต้องมีการนิเทศ เพราะโครงการที่ประกอบด้วย ข้อมูลจากการนิเทศจะสามารถช่วยในการจำแนกคุณภาพของครูและความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน นอกจากนั้นหลักฐานและข้อมูลต่าง ๆ ยังสามารถช่วยในการตัดสินใจหาแนวทางของโรงเรียน

4) การนิเทศสามารถช่วยกระตุ้นและนำทางความคิดใหม่ ๆ

ให้เกิดขึ้นแก่ครูภายในโรงเรียน โดยเฉพาะในกรณีที่น่าเอาเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ตลอดจนการวิจัยมาใช้ จะเป็นการช่วยในการเก็บข้อมูลในการนิเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ

5) โรงเรียนมีความจำเป็นที่จะต้องอบรมครู โดยกระทำต่อเนื่องกันไป เพราะไม่มีหลักประกันว่าครูที่ผ่านสถาบันฝึกหัดครูมาแล้วจะเป็นครูที่มีคุณภาพดีอยู่ตลอดไปโดยไม่ต้องมีการนิเทศเพราะความก้าวหน้าทางวิทยาการเพิ่มพูนขึ้นเรื่อย ๆ

6) เพื่อเป็นการช่วยให้ครูได้เข้าใจอย่างแจ่มแจ้งถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษาโดยทั่ว ๆ ไป ปรัชญาของโรงเรียน วัตถุประสงค์เฉพาะของโรงเรียน เพื่อช่วยให้ครูดำเนินการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์

7) เพื่อเป็นการเสริมขวัญและกำลังใจของคณะครู ก่อให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน เพื่อที่จะได้ร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมายปลายทางอันเดียวกัน มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความรักและภูมิใจในอาชีพครูที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่

สงัด อุทรานันท์ (2529 : 198-199) กล่าวว่า ในสภาวะปัจจุบัน การนิเทศภายในมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุผลดังนี้

1) ศึกษาวิเคราะห์โดยตำแหน่งมีจำนวนจำกัด ไม่สามารถสนองความต้องการทางด้าน การนิเทศการศึกษาของโรงเรียนต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง

2) สภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนแต่ละแห่งไม่เหมือนกัน จึงเป็นการยากที่ศึกษานิเทศก์ซึ่งอยู่ภายนอกจะรู้สภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของโรงเรียนได้ การสนองความต้องการจึงเป็นไปได้ยาก

3) ในสภาพปัจจุบัน บุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ และบางคนมีความชำนาญในเฉพาะสาขาวิชาอีกด้วย จึงสมควรจะใช้ทรัพยากรเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดและยังเป็นการยอมรับซึ่งกันและกันด้วย

4) เป็นการสอดคล้องกับปรัชญา หลักการ และวิธีการของ การนิเทศสมัยใหม่ที่สุด ซึ่งการนิเทศสมัยใหม่จะเกิดขึ้นโดยความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ใช่จะต้องมีคนมาคอยชี้แนะให้ทำงานอยู่ตลอดเวลา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529 : 8)

ใค้อธิบายถึงความจำเป็นของการนิเทศภายในไว้ดังนี้

1) กระบวนการสำคัญของการพัฒนาการศึกษา ได้แก่ กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศการศึกษา ทั้งสามกระบวนการนี้เป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเน้นกระบวนการนั้น ๆ อย่างเท่าเทียมกัน จะเน้นกระบวนการหนึ่งกระบวนการใดเพียงกระบวนการเดียวไม่ได้ จึงถือว่าผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่นิเทศการศึกษาในโรงเรียนด้วย

2) ภารกิจหลักของผู้บริหารโรงเรียน คือบริหารงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบหกประการ ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องนิเทศครูให้สามารถปรับปรุงหรือพัฒนาวิธีสอนให้มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลให้นักเรียนเรียนรู้และมีผลสัมฤทธิ์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

3) ภายในโรงเรียนย่อมมีครูที่มีประสบการณ์ ความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน ดังนั้นประสิทธิภาพของการเรียนการสอนย่อมแตกต่างกัน การที่จะลดช่องว่างดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องนิเทศภายใน นอกจากจะทำให้ช่องว่างดังกล่าวลดลงแล้ว ยังทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4) โดยธรรมชาติของการปฏิบัติงานใด ๆ มักจะพบกับปัญหาและปัญหาย่อมมีความแตกต่างกันไปตามสภาพของหน่วยงานนั้น โรงเรียนซึ่งประกอบด้วยครูและนักเรียนซึ่งมีพื้นฐานต่าง ๆ กัน การป้องกันหรือลดปัญหาต่าง ๆ ให้น้อยลงได้ ต้องอาศัยแนวทางที่สำคัญวิธีหนึ่งก็คือการนิเทศภายใน

กล่าวโดยสรุปถึงความจำเป็นของการนิเทศภายในได้เป็นประเด็น

สำคัญ 2 ประการคือ

1) บุคลากรในโรงเรียนย่อมทราบปัญหาและความต้องการจำเป็นของโรงเรียนได้ดีกว่าบุคคลภายนอก ฉะนั้นการขอความร่วมมือเพื่อช่วยเหลือกันที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าว ให้สนองความต้องการย่อมกระทำได้ดีกว่าและทำได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

2) ความเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาการสมัยใหม่เข้ามามีบทบาทในหน่วยงานต่าง ๆ เป็นอย่างมาก ฉะนั้นครูผู้สอนจึงจำเป็นต้องพัฒนาและปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีสอนนักเรียนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

4. หลักการสำคัญของการนิเทศภายใน

การจัดการนิเทศภายในของโรงเรียนจะบรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ที่ได้รับมอบหมายจะต้องยึดหลักการ ซึ่งเป็นวิธิต่างแห่งการปฏิบัติที่คิดว่าน่าจะมีความสำเร็จได้มากที่สุด อันจะส่งผลให้การทำหน้าที่นี้ให้สมบูรณ์ที่สุด หลักการสำคัญของการนิเทศตามแนวคิดของนักการศึกษาหลาย ๆ ท่านมีดังนี้

มาร์ค สตูปส์ และคิง สตูปส์ (Mark Stoops and King Stoops, 1971 : 40-44) มีความเห็นว่า หลักสำคัญของการนิเทศภายในพอสรุปได้ดังนี้

1) ยึดหลักแห่งความร่วมมือ (Co-operation) เพราะเป็นโครงการทางการศึกษาที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย

2) ยึดหลักการให้บริการ (Serviceness) เพราะครูใหญ่เป็นผู้รับผิดชอบงานด้านนี้โดยตรง

3) ยึดหลักแห่งความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) เพราะจะต้องปรับให้สอดคล้องหรือตรงกับความต้องการบุคลากรในโรงเรียน

4) ยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human Relationship) เพราะการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียนจะเป็นประโยชน์ต่อความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนอีกด้วย

- 5) ยึดหลักการบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) เพราะจะช่วยให้ทราบจุดมุ่งหมายของการศึกษาชัดเจนขึ้น
 - 6) ยึดหลักแห่งวิชาชีพ (Professional) เพราะช่วยในการจัดและบริการที่เน้นกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นหลัก
 - 7) ยึดหลักการสร้างสรรค์ (Creativity) เพราะสนับสนุนส่งเสริมให้นำความคิดใหม่ ๆ มาใช้และเผยแพร่ เช่น ผลงานวิจัยทางการศึกษา เป็นต้น
 - 8) ยึดหลักการประเมินผล (Evaluation) เพราะมีการประเมินผลโดยผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง
- วินัย เกษมเศรษฐ์ (2521 : 6-25) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยหลักการต่าง ๆ ดังนี้
- 1) หลักสภาพผู้นำ (Leadership) คือ การใช้อิทธิพลของบุคคลที่จะทำให้งิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเป็นไปตามเป้าประสงค์
 - 2) หลักความร่วมมือ (Cooperation) คือ การกระทำร่วมกันและรวมพลังทั้งหมดเพื่อแก้ปัญหาด้วยกัน โดยยอมรับและยกย่องผลของความร่วมมือในการปรับปรุงการเรียนการสอนจากหลายฝ่าย และทำหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจนในการจัดองค์การ การประเมินผล ตลอดจนการประสานงาน
 - 3) หลักการเห็นใจ (Considerateness) คือ การนิเทศการศึกษาจะต้องคำนึงถึงตัวบุคคลที่ร่วมงานด้วยการเห็นใจ จะทำให้ตระหนักในคุณค่าของมนุษยสัมพันธ์
 - 4) หลักการสร้างสรรค์ (Creativity) คือ การนิเทศการศึกษาจะต้องทำให้ครูเกิดพลังที่จะคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ แปลก ๆ หรือทำงานด้วยตนเอง
 - 5) หลักบูรณาการ (Integration) เป็นกระบวนการซึ่งรวมสิ่งกระจัดกระจายให้สมบูรณ์ มองเห็นได้
 - 6) หลักมุ่งชุมชน (Community) เป็นการแสวงหาปัจจัยที่สำคัญในชุมชนและการปรับปรุงปัจจัยเหล่านั้น เพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ในชุมชนให้ดีขึ้น

7) หลักการวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ซึ่งเกี่ยวกับการแสวงผลในอนาคต การกำหนดจุดประสงค์ที่ต้องการล่วงหน้า การพัฒนาทางเลือกเพื่อปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดประสงค์ และการเลือกทางเลือกให้เหมาะสมที่สุด

8) หลักการยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความสามารถที่จะถูกเปลี่ยนแปลงได้และพร้อมเสมอที่จะสนองความต้องการสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป

9) หลักวัตถุวิสัย (Objectivity) หมายถึง คุณภาพที่เป็นผลมาจากหลักฐานตามสภาพความเป็นจริงมากกว่าความเป็นบุคคล

10) หลักการประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การค้นหาความจริงโดยการวัดที่แน่นอนและหลาย ๆ อย่าง

สัจด์ อุทรานันท์ (2529 : 202-203) กล่าวถึงหลักการสำคัญสำหรับการจัดการนิเทศภายในไว้ดังต่อไปนี้

1) ผู้บริหารโรงเรียนต้องถือว่าการนิเทศการศึกษาเป็นงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรงสำหรับการดำเนินงานนิเทศนั้นผู้บริหารอาจจะดำเนินการเอง หรือมอบหมายให้ผู้อื่นดำเนินการแทนก็ได้

2) การนิเทศภายในของโรงเรียนจะสำเร็จลงได้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกันทั้ง 3 ฝ่ายคือ ฝ่ายผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ หากขาดความร่วมมือจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งการนิเทศจะไม่มีโอกาสพบกับความสำเร็จได้เลย

3) จะต้องตระหนักถึงความเข้าใจว่าการนิเทศภายในนั้นเป็นการทำงานร่วมกัน เพื่อช่วยพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น การนิเทศไม่ใช่เป็นการบังคับ ชูเชิงขู่ หรือคอยจับผิดแต่ประการใด

4) บุคลากรภายในโรงเรียนต้องมีการยอมรับและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ในสภาพความเป็นจริงแล้ว ไม่มีใครที่จะมีความเชี่ยวชาญทุก ๆ ด้าน ดังนั้นจึงน่าจะได้แลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความเชี่ยวชาญให้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานมีความรู้ความสามารถสูงขึ้น

5) การนิเทศภายในของโรงเรียนจะต้องเกิดขึ้นจากความจำเป็นในการแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

6) การสร้างเสริมกำลังใจของผู้บริหารจะมีผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงถือว่าการสร้างเสริมกำลังใจของผู้บริหารจะส่งผลต่อความสัมฤทธิ์ผลของการนิเทศภายในอีกด้วย

ชุมศักดิ์ อินทร์วิทย์ (2531 : 19-23) กล่าวถึงหลักการและแนวคิดสำคัญของการนิเทศภายในว่าจะต้องมีพื้นฐานมาจากปรัชญาดังต่อไปนี้

1) ต้องเป็นประชาธิปไตย (must be democratic)

หมายถึง ผู้บริหารและผู้นิเทศภายในโรงเรียนเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย คำนึงถึงความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนไม่หยุดขงักการกระทำ และความคิดสร้างสรรค์ของครูอาจารย์ การนิเทศภายในควรสนับสนุนส่งเสริมเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการศึกษาได้พัฒนายิ่งขึ้นโดยส่วนรวม

ความเป็นประชาธิปไตยในโรงเรียน หมายถึง การเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้ประสานร่วมมือแสดงความคิดเห็นและปฏิบัติร่วมกัน การนิเทศภายในจะเป็นส่วนชี้นำ กระตุ้น ส่งเสริม และป้องกันความขัดแย้งภายใน ลักษณะที่เป็นประชาธิปไตยนั้น ได้แก่

1.1) การยอมรับศักยภาพและความสามารถของครู

อาจารย์ทุกคน

1.2) การรู้จักนำศักยภาพและความสามารถของครู

อาจารย์มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

1.3) การรู้จักแบ่งเบาภาระให้คนอื่นทำงานแทนกันได้

1.4) การรู้จักยกย่องชมเชยในความคิดที่มาจากผู้ร่วมงาน

1.5) การมีความเป็นมิตร ช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งใน

ด้านส่วนบุคคลและส่วนรวม

1.6) การให้ความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ไม่เลือกที่รัก

มักที่ชัง หรือคนที่ใกล้ชิดสนิทสนม

1.7) การให้ทุกคนมีโอกาสรับผิดชอบงานและเป็นผู้นำ

2) ต้องอาศัยพฤติกรรม หรือนิสัยการร่วมมือประสาน (must be co-operative in character) ซึ่งหมายถึง การประสานความคิดโดย กระบวนการกลุ่ม ร่วมมือหาทางแก้ไขปัญหา ร่วมปรึกษาหารือวางแผนการเรียน การสอนร่วมกัน

การร่วมมือประสานงานในการนิเทศภายในมีลักษณะดังนี้

- 2.1) ทุกคนเต็มใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม การแบ่งงานเป็นกลุ่มมีผลสำเร็จดีกว่าการมอบหมายงานเป็นรายบุคคล
- 2.2) ทุกคนรับรู้ รับผิดชอบต่อนหน้าที่ และมีส่วนในการพัฒนางานและกลุ่ม
- 2.3) ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งในการทำหน้าที่ร่วมกับคนอื่น ๆ และอำนาจเหล่านั้นย่อมมาจากการตัดสินใจของกลุ่ม
- 2.4) ทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง เพื่อประสิทธิภาพทางการเรียนการสอน
- 2.5) สร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหาร ผู้นิเทศ และครูอาจารย์ผู้สอน ต่อการพัฒนาการเรียนรู้นักเรียน
- 2.6) ความร่วมมือขึ้นอยู่กับความรู้ทางจิตใจ ความจริงใจ อันเป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่างกัน

3) ต้องเป็นวิทยาศาสตร์ (must be scientific) หมายถึง การแก้ปัญหาโดยอาศัยเหตุผล ความจริง การศึกษาค้นคว้า วิจัย เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริง มีระบบข้อมูลที่ใช้อ้างอิงได้ ซึ่งมีลักษณะดังนี้

- 3.1) การยึดหลักความจริงที่สามารถสังเกตได้
- 3.2) การอาศัยการวิเคราะห์เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง
- 3.3) การสำรวจข้อสมมติฐานเพื่อนำไปสู่การค้นคว้าหาข้อเท็จจริงและสรุปผลได้

3.4) การไม่ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ และยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ได้

3.5) การมีความสามารถประเมินได้ตามข้อมูลที่มีอยู่ และหาทางเลือกที่เหมาะสมและดีที่สุดเพื่อปฏิบัติ

4) ต้องอาศัยหลักการทางปรัชญาการศึกษา (must be based on accepted educational philosophy) หมายถึง การยึดแนวคิด ทฤษฎีเป็นหลักในการดำเนินงาน เช่น ปรัชญาการศึกษาของ จอห์น ดิวอี้ (John Dewey's educational philosophy) ซึ่งกล่าวถึง การศึกษาคือชีวิต คือ ความเจริญงอกงาม คือกระบวนการทางสังคม คือการจัดประสบการณ์ เป็นต้น ปรัชญาการศึกษา ย่อมกำหนดการกระทำ หน้าที่ และบ่งบอกถึงจุดหมายปลายทางการเรียนการสอน ในโรงเรียน

5) ต้องสร้างสรรค์ (must be creative) หมายถึง การส่งเสริมให้มีความคิดริ่จักคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ นำนวัตกรรมมาใช้ในการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษา และประเมินผล มีการแสดงออกในทางสร้างสรรค์ และอำนวยความสะดวกเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งมีลักษณะดังนี้

5.1) การเปิดโอกาสให้ครู อาจารย์และนักเรียนได้แสดงความคิดเห็น รวมทั้งการแสดงออก ตามความสามารถและความถนัดเพื่อจัดประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ด้านการเรียนการสอน

5.2) การมีความเป็นอิสระจากการควบคุมบังคับในการทำงานของครูอาจารย์และนักเรียน

5.3) การยอมรับในธรรมชาติของบุคคล และคำนึงถึงความแตกต่างของครู อาจารย์ และนักเรียน เช่น ความสามารถ ความสนใจ และความต้องการ

5.4) การมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหาร

โรงเรียน ผู้นิเทศภายในโรงเรียน และคณะครู อาจารย์ ในเวลาที่มีการประชุม
ของโรงเรียน

5.5) การยอมรับในระดับความแตกต่างของความคิด
สร้างสรรค์ และผลสำเร็จเพื่อให้ทุกคนได้แสดงออกอย่างมีเหตุผล

6) ต้องอาศัยหลักการประเมินเพื่อให้ทราบผลที่ชัดเจน (must
be evaluated in the light of their results) หมายถึง การประเมิน
เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตาม
วัตถุประสงค์ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนควรร่วมมือกับครู อาจารย์ ผู้สอนกำหนดไว้
วัตถุประสงค์ของการประเมินมีดังนี้

- 6.1) เพื่อส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของนักเรียน
- 6.2) เพื่อเป็นการกำหนดนโยบาย และวางแผนเพื่อนำไป
สู่เป้าหมาย
- 6.3) เพื่อพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น
ประเด็นที่ควรประเมิน มีดังนี้
 - 6.3.1) ความเจริญก้าวหน้าของนักเรียนโดยส่วนรวม
เช่น ความรู้ นิสัย ทักษะ ความสามารถ และเจตคติ ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา
 - 6.3.2) ความก้าวหน้าของครู อาจารย์ การนำ
หลักสูตรมาใช้ในการเรียนการสอน ตลอดจนเป็นการประเมินเทคนิคในด้านการสอน
และคุณภาพของนักเรียน
 - 6.3.3) ความก้าวหน้าทางการบริหารและการ
นิเทศภายในโรงเรียน
 - 6.3.4) การปรับปรุงอาคารสถานที่และบริเวณ
ที่ใช้ในการเรียนการสอน
 - 6.3.5) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

7) ความรับผิดชอบและการควบคุมต้องควบคู่ไปกับระบบ

(Responsibility and control must run parallel throughout the system) หมายถึง การมอบหมายความรับผิดชอบแก่บุคลากรในการนิเทศภายใน ให้เป็นไปตามระบบเพื่อควบคุมดูแลให้ความช่วยเหลือแก่ครู อาจารย์ ตามสายงาน เช่น ผู้บริหาร ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวด/หัวหน้ากลุ่มวิชา ซึ่งการมอบหมาย งานตามระบบย่อมควบคู่ไปกับหน้าที่และอำนาจในการตัดสินใจสั่งการได้ ผู้ช่วยฝ่าย วิชาการสามารถให้คำปรึกษา ดูแลการเรียนการสอนในแต่ละหมวดวิชาหรือกลุ่มวิชา หัวหน้าหมวดหรือกลุ่มวิชาสามารถให้คำปรึกษา ดูแลการเรียนการสอนของครู อาจารย์ได้ ซึ่งการทำงานจะเป็นไปอย่างมีระบบและทำงานแทนกันได้

8) ต้องยึดความเจริญเติบโตและพัฒนาการของนักเรียนเป็น

ศูนย์กลาง (must be centered on child growth and development) จุดหมายที่สำคัญของการนิเทศภายในคือ เพื่อความเจริญเติบโตและพัฒนาการของ นักเรียน เช่น ส่งเสริมความสามารถของนักเรียน และพัฒนาความสนใจ ความ ต้องการ ตามความแตกต่างของแต่ละคน รวมทั้งด้านสติปัญญา อารมณ์ สุขภาพจิต จริยธรรม ด้านสังคม และด้านร่างกาย

9) ต้องมีความยืดหยุ่น (must be flexible) กิจกรรมใน

การนิเทศภายในมีความยืดหยุ่นพอที่จะปรับให้สอดคล้องกับความต้องการด้านการจัด การเรียนการสอน เพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ซึ่งหมายถึงความยืดหยุ่น ดังต่อไปนี้

9.1) ความยืดหยุ่นด้านอาคารสถานที่ สามารถปรับปรุง

อาคารสถานที่ให้สามารถใช้ได้ตามความต้องการ

9.2) ความยืดหยุ่นด้านหลักสูตร การปรับหลักสูตรการเรียน

การสอนให้สอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของนักเรียน ชุมชนหรือท้องถิ่น และสังคมในระดับประเทศ

9.3) ความยืดหยุ่นด้านกระบวนการวิธีการสอน สามารถปรับวัตถุประสงค์ วิธีสอนให้เหมาะสมกับความแตกต่างของโรงเรียน การสอน บุคคล จำนวนนักเรียนและชุมชน

9.4) ความยืดหยุ่นด้านอุปกรณ์การสอน สื่อต่าง ๆ การปรับให้เหมาะสมกับความแตกต่างในแต่ละเนื้อหาวิชา การศึกษาอบรม และประสบการณ์ของครู อาจารย์ผู้สอน

9.5) ความยืดหยุ่นด้านความจำเป็นและการกำหนดมาตรฐาน การปรับให้สอดคล้องกับความคิดเห็นและความต้องการของนักเรียนครูอาจารย์ ผู้มีเทศภายในโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียน

จากแนวคิดเกี่ยวกับหลักการสำคัญของการนิเทศภายใน จากนักการศึกษาที่นำเสนอมาแล้ว สรุปได้เป็นหลักการสำคัญได้ 5 ประการคือ

1) ต้องเป็นวิทยาศาสตร์ (must be scientific) คือ การนำกระบวนการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ เช่น การศึกษา ค้นคว้า ทดลอง อยู่ภายใต้การควบคุมที่ถูกต้อง มีการประเมินผลอย่างมีหลักเกณฑ์ทั้งด้านการเรียนของนักเรียน และการสอนของครู โดยจะต้องทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องอย่างมีระบบ

2) ต้องเป็นประชาธิปไตย (must be democratic) คือ จะต้องอาศัยความร่วมมือกันทุกฝ่ายโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3) ต้องสร้างสรรค์ (must be creative) คือ จะต้องส่งเสริมขวัญกำลังใจ แนวความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากรในโรงเรียน โดยสนับสนุนส่งเสริมให้นำมาทดลองใช้และเผยแพร่

4) ต้องคำนึงถึงหลักปรัชญาการศึกษา (must be based on Educational Philosophy) คือ อาศัยหลักวิชาที่ถูกต้อง คำนึงถึงความจริงตามสภาพของโรงเรียนโดยให้สอดคล้องกับค่านิยม ความต้องการของนักเรียนและครู ตลอดจนนโยบายการศึกษา

5) ต้องมีการประเมินผล (must be Evaluating) คือ การค้นหาความจริงโดยการวัดผลที่แน่นอนและวัดหลายอย่างเพื่อไว้ปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ

5. ขอบข่ายและงานนิเทศภายใน

ขอบข่ายและงานนิเทศภายในต้องครอบคลุมงานวิชาการทั้งหมด แต่ถ้าพิจารณาคุณภารกิจของโรงเรียน สังกัด อุทยานันท์ (2529 : 203-206) ได้สรุปเสนอแนะว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบงาน 2 ประเภทคือ

- 1) งานหลัก คือ งานวิชาการ ได้แก่ หลักสูตรการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน
- 2) งานสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ งานที่เกี่ยวกับอาคารสถานที่ กิจกรรมนักเรียน ธุรการและการเงิน และงานความสัมพันธ์กับชุมชน ขอบเขตงานที่กล่าวมานี้ผู้บริหารจะต้องควบคุมดูแลให้บุคลากรของโรงเรียนใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพตามที่มุ่งหวังไว้

เนื่องจากงานวิชาการถือเป็นงานหลักของโรงเรียนที่มีความสำคัญที่สุด ผู้บริหารจะต้องเข้าใจขอบข่ายของงานและให้ความสำคัญมากกว่างานอื่น ๆ เพื่อให้การเรียนการสอนได้ผลตามเป้าหมาย สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529 : 32-33) กำหนดงานย่อยต่าง ๆ ซึ่งเป็นส่วนประกอบของงานวิชาการไว้ดังนี้

- 1) งานกำหนดเป้าหมายและวางแผนงานทางวิชาการ
- 2) งานหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ให้เหมาะกับท้องถิ่น
- 3) งานจัดหาวัสดุการสอนและส่งเสริมการใช้สื่อการสอน
- 4) การจัดการการสอน จัดครูเข้าทำการสอน
- 5) งานวางแผนการสอน กำหนดการสอน และการสอน
- 6) งานจัดชั้นเรียน แบ่งกลุ่มนักเรียน

- 7) งานนิเทศการสอน
- 8) งานประเมินผลการศึกษา
- 9) งานห้องสมุด งานเครื่องเขียนแบบเรียน
- 10) งานพัฒนาการสอนกลุ่มประสบการณ์ต่าง ๆ
- 11) งานประชุมอบรมเสริมความรู้
- 12) งานการใช้ทรัพยากรในชุมชนเพื่อการเรียนการสอน
- 13) งานจัดทำบันทึกการใช้แบบฟอร์มต่าง ๆ ทางวิชาการ

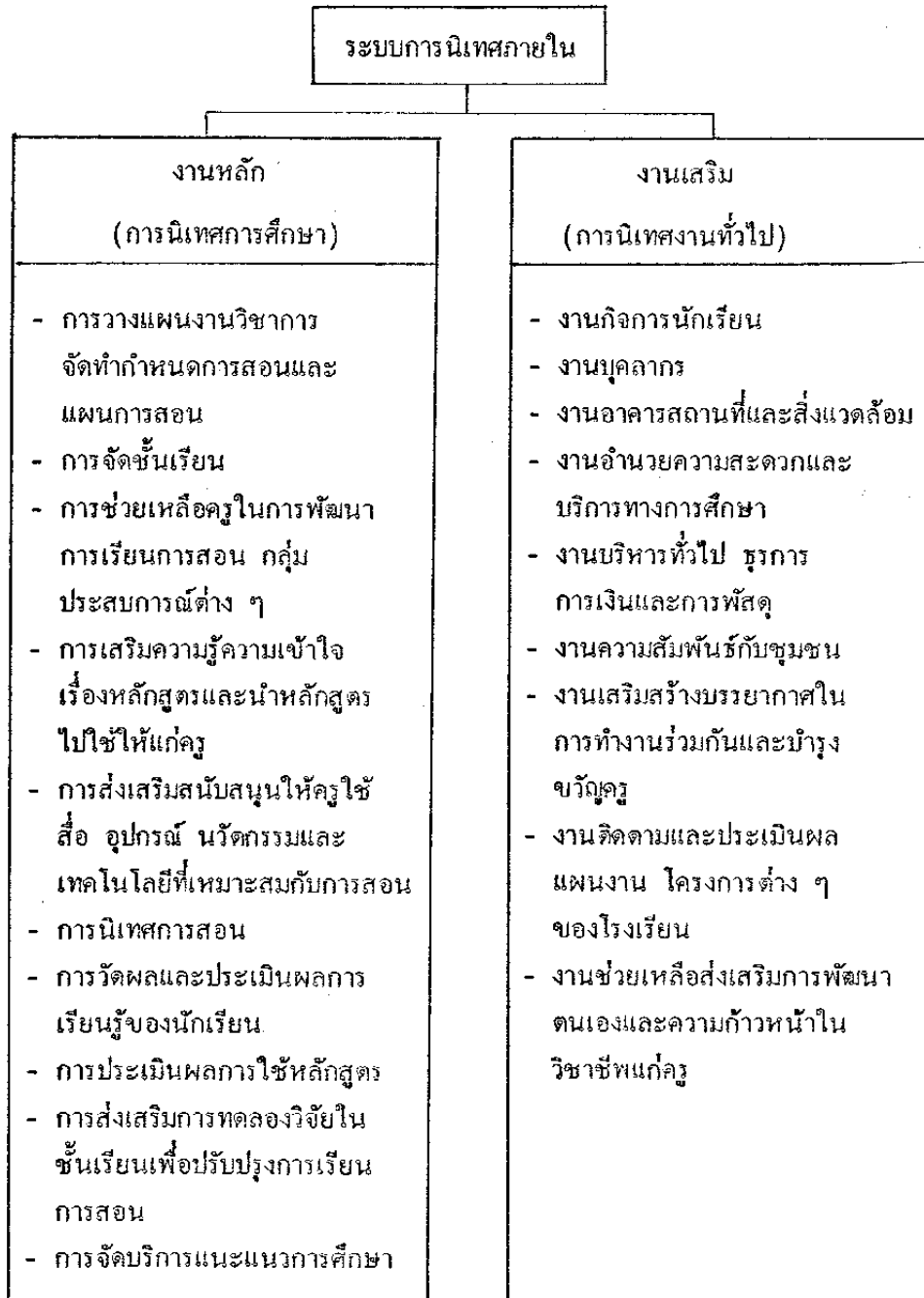
สมุดรายงานประจำตัวนักเรียน (ป.01) แบบกรอกคะแนนประเมินผลประจำปี
(ป.02)

14) งานหลักฐานแสดงผลการเรียนเพื่อย้ายสถานศึกษาหรือได้รับการยกเว้นหรือพ้นเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ แต่ยังไม่จบหลักสูตรประถมศึกษา

(ป.04) หลักฐานแสดงผลการเรียนเมื่อจบหลักสูตรประถมศึกษา (ป.05)

จึงขอสรุปให้เห็นถึงภาพรวมเฉพาะงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบ
การนิเทศภายในสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไว้ดังภาพประกอบ 2

ภาพประกอบ 2 แสดงระบบการนิเทศภายใน



จากภาพประกอบ 2 จะเห็นว่าระบบงานนิเทศภายในครอบคลุมถึงงานบริหารโรงเรียนโดยทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยงาน 6 งาน และรวมถึงการติดตามประเมินผลงานและโครงการต่าง ๆ ด้วย งานนิเทศทั่วไปเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่มีใช้การเรียนการสอน ส่วนการนิเทศการศึกษาเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การใช้สื่อวัตกรรมการต่าง ๆ และการวัดผลประเมินผลการเรียนการสอน อย่างไรก็ตามเป้าหมายสุดท้ายของการนิเทศภายในก็คือการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั่นเอง

สำหรับ ชารี มณีศรี (2524 : 61-68) ได้เสนอแนะถึงขอบข่ายและงานนิเทศภายในที่ผู้บริหารโรงเรียนอาจทำได้มีดังนี้

1) การช่วยเหลือทางด้านวิชาการและด้านบริการ

1.1) ปฐมนิเทศครูใหม่ ผู้บริหารคาดว่าได้วางแผนปฐมนิเทศครูใหม่ก่อนโรงเรียนเปิด เพื่อช่วยให้ครูคุ้นเคยกับโรงเรียนและงานในหน้าที่ที่จะต้องทำ ในการนี้ควรช่วยให้ครูใหม่มีความรู้เกี่ยวกับปรัชญาและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน การจัดงานของฝ่ายบริหาร กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ระเบียบข้อบังคับ สวัสดิการต่าง ๆ ที่ครูจะได้รับ และในระยะปฐมนิเทศนี้ครูใหม่ควรจะได้มีผู้ช่วยให้คำแนะนำเกี่ยวกับโครงการสอน แผนการสอนระยะยาว บันทึกการสอนประจำวัน บัญชีเรียกชื่อ สมุดประจำชั้น ตลอดจนถึงให้มีการสังเกตการสอนของครูอื่น ๆ และได้ศึกษาประวัติความเป็นมาของชุมชนด้วย

1.2) จัดการประชุมก่อนเปิดเรียน เพื่อชี้แจงถึงงานที่ต้องทำเมื่อเปิดเรียนแล้ว ชี้แจงโครงการใหม่ ๆ ที่ครูยังไม่ทราบ ประชุมให้มีความรู้ใหม่ ๆ แก่ครู เพื่อจะนำไปใช้เมื่อเปิดเรียนแล้ว ประชุมตามสายวิชา หรือตามชั้น เพื่อร่วมกันทำประมวลการสอนหรือโครงการสอนระยะยาว การสังเกตการสอนในชั้น

1.3) เยี่ยมชั้นเรียนอื่น ๆ ถ้าปรากฏว่าหลังจากที่ครูใหญ่ได้ทำการนิเทศให้คำแนะนำต่าง ๆ แล้วการสอนของครูยังไม่ดีขึ้นเท่าที่ควร ครูใหญ่ก็ควรจัดบริการให้ครูได้มีโอกาสไปเยี่ยมชั้นเรียนอื่น ๆ ซึ่งอาจเป็นโรงเรียนเดียวกันหรือโรงเรียนอื่น ๆ ก็ได้

1.4) สังเกตการสอนในชั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรได้สังเกตการสอนในชั้นต่าง ๆ ทั้งนี้มีใช้เพื่อจับผิดครู แต่เพื่อจะได้หาทางช่วยเหลือครูทั้งด้านเนื้อหาวิชา วิธีสอน การใช้อุปกรณ์ การวัดผลและการประเมินผล การควบคุมชั้นเมื่อมีปัญหาในด้านใดก็จะได้นแนะนำให้คำปรึกษาเพื่อแก้ไขให้ดีขึ้น

1.5) สาธิตการสอน ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ควรเปิดโอกาสให้ครูได้ดูการสาธิตการสอนตามสมควร ทั้งนี้เพื่อครูจะได้เห็นขั้นตอนในการดำเนินการสอน และวิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพ โดยครูใหญ่อาจหาครูที่มีความสามารถมีความตั้งใจ มีการสอนดีเต็นมาทำการสาธิตการสอน หรือศึกษานิเทศก์ก็ได้ หลังที่ได้ชมการสาธิตแล้วก็ควรเปิดโอกาสให้ครูได้ซักถามข้อข้องใจได้อย่างกว้างขวาง

1.6) นิเทศด้วยการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลหรือเป็นหมู่ ครูใหญ่ควรจะแจ้งให้ครูทราบว่า เมื่อครูมีข้อข้องใจเกี่ยวกับการสอน การบริหาร หรือการจัดกิจกรรมใดก็ตามอาจมาปรึกษาหาหรือครูใหญ่ได้ ถ้าจะให้ได้ผลดีครูใหญ่จะต้องทำตารางเวลาว่างไว้เป็นประจำให้ครูได้มีโอกาสเข้าขอคำปรึกษาได้จริง ๆ

1.7) นิเทศด้วยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการณ์ต่าง 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) จัดหาหนังสือที่มีคุณค่าทางเนื้อหาวิชาการ วิชา การศึกษา และอื่น ๆ มาไว้ และส่งเสริมให้ครูอ่านอย่างกว้างขวาง

1.11) เพื่อความเจริญงอกงามในอาชีพ ครูใหญ่ควรปรับปรุง ห้องสมุดให้มีสภาพดี หินสมัย แนะนำครูให้ใช้ห้องสมุดให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ เพื่อ ครูจะได้แนะนำนักเรียนให้ใช้ห้องสมุดอีกด้วย

1.12) นิเทศด้วยการจัดโสตทัศนศึกษาให้แก่ครูเป็นอย่างดี สนับสนุนให้ครูใช้อุปกรณ์เหล่านั้น ถ้าปรากฏว่าครูใช้ไม่เป็น ทำอุปกรณ์ไม่เป็น ผู้บริหารโรงเรียนก็ควรแนะนำหรือสาธิตการใช้ให้ดู

1.13) สนับสนุนให้ครูไปเรียนเพิ่มเติมในระหว่างปีภาคเรียน หรือตอนค่ำ หรือสามารถสอบชิงทุนมาเรียนได้เต็มเวลาซึ่งเป็นการดี

2) การช่วยครูในด้านปัญหาส่วนตัว เพื่อให้การเรียนการสอนใน โรงเรียนได้เป็นที่น่าพอใจ ผู้บริหารโรงเรียนควรที่จะได้สอดส่องดูแลทุกข์สุขของ ครูที่อยู่ในปกครอง ควรให้ความเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ดี จนกระทั่งครูสามารถ ปรับปรุงทั้งในด้านส่วนตัวและปัญหาการทำงาน

3) การสร้างขวัญของคณะครูในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจะ ต้องเสริมสร้างเจตคติของบุคคลแต่ละคนในโรงเรียนให้มีความรู้สึกปลอดภัย อบอุ่น รักอาชีพ รักหมู่คณะ และพยายามทำงานด้วยความเต็มใจและพอใจ ได้แก่ ช่วยให้ ครูในโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในด้านวิชาการ การเรียนการสอนเป็นอย่างดี ส่งเสริมสภาพการทำงานที่ดี จัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่ครู สร้างลักษณะความเป็น ผู้นำให้กับครู ส่งเสริมให้ครูรู้สึกพอใจและเต็มใจที่จะทำงานร่วมกัน

4) การประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน การปฏิบัติงานใน โรงเรียนที่ได้ผลดีนั้นจะต้องร่วมมือกันหลายฝ่าย ทั้งครูใหญ่ ครู และนักเรียน เกี่ยวกับการประเมินผลนั้นอาจทำได้ดังนี้

4.1) จัดทำตู้หรือกล่องรับฟังความคิดเห็นของครูภายในโรงเรียน ตู้หรือกล่องนี้ต้องให้เหมาะสม มั่นคงแข็งแรง เก็บความลับได้เป็นอย่างดี เปิดได้เฉพาะผู้บริหารโรงเรียนเท่านั้น ก่อนจะเปิดควรจะได้มีการประชุมชี้แจง กับคณะครูเสียก่อน

4.2) จัดให้นักเรียนอภิปรายปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน วิธีนี้จะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน และหาทางแก้ไขให้ดีขึ้นได้ ข้อสำคัญต่อนักเรียนจะต้องได้รับคำชี้แจงจากครูว่า ควรจะได้ไปศึกษาและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มาก่อนก่อนลงมืออภิปราย

4.3) ทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นเรื่อง ๆ ไป เช่น วิจัยผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร วิจัยประมวลการสอนที่ใช้อยู่ในโรงเรียนและหาทางปรับปรุง

4.4) ช่วยครูให้ประเมินการสอนของตนเอง อาจทำได้ด้วยการสังเกตการเรียนของนักเรียน พฤติกรรมของนักเรียน ใช้แบบสอบถามให้นักเรียนตอบ ให้นักเรียนเขียนแสดงความคิดเห็นเมื่อเรียนวิชาต่าง ๆ ในภาคหนึ่งแล้ว

4.5) ช่วยให้ครูรู้จักประเมินผลการเรียนและความก้าวหน้าของนักเรียน เช่น ครูควรจะได้ทราบหลักเกณฑ์ และความมุ่งหมายในการประเมินผลการเตรียมโครงการประเมินผล การสร้างข้อทดสอบต่าง ๆ และเทคนิคการประเมินผลอื่น ๆ

สายหยุด จำปาทอง (เกษม น้อยสำลี, 2534 : 54 : อ้างอิงมาจาก สายหยุด จำปาทอง) ได้จำแนกขอบข่ายงานของผู้นิเทศออกเป็นหมวดหมู่ ดังนี้

1) เกี่ยวกับตัวครู ช่วยจัดปฐมนิเทศครูใหม่ ช่วยครูใหม่ในการปฏิบัติงาน ช่วยครูตามที่ขอร้องมาและเปิดโอกาสให้พบปะอยู่เสมอ

2) เกี่ยวกับหลักสูตร ส่งเสริมให้ครูศึกษาหลักสูตรและประมวลการสอนให้เข้าใจ ส่งเสริมให้ครูทำประมวลการสอน ส่งเสริมให้ครูปรับปรุงหลักสูตร

ประมวลการสอน และส่งเสริมให้ครูใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุดสำหรับปรับปรุงหลักสูตร

3) เกี่ยวกับอุปกรณ์การสอน แนะนำให้ครูทราบถึงอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่และพอสามารถจะหาได้ ให้ใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด พยายามจัดบริการเกี่ยวกับอุปกรณ์เท่าที่สามารถทำได้ ส่งเสริมให้ครูผลิตอุปกรณ์อย่างง่าย และส่งเสริมให้ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน

4) เกี่ยวกับการปรับปรุงงานอาชีพครู ส่งเสริมให้ครูสังเกตการสอนของกันและกันและของโรงเรียนอื่น ร่วมปรึกษากับครูเกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูเข้าอบรมสัมมนาทางวิชาการ และส่งเสริมให้ครูมีความรู้ทันสมัยอยู่เสมอ

5) เกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมให้ครูวางแผนการเรียนการสอนร่วมกัน และส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกับผู้ปกครองหรือบุคคลอื่น ๆ ในการปรับปรุงโรงเรียน

6) เกี่ยวกับการค้นคว้าทดลอง ส่งเสริมให้ครูทดลองสิ่งแปลก ๆ เช่น วิธีสอน ส่งเสริมให้ครูค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และส่งเสริมครูในทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะได้ทำการทดลองได้สะดวก

ดังนั้นจะเห็นว่าขอบข่ายและงานนิเทศภายในของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 8) มุ่งเน้นที่งานบุคลากรเพื่อนำไปสู่การพัฒนางานวิชาการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีงานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นงานสนับสนุน

6. กระบวนการนิเทศภายใน

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การนิเทศภายในเป็นกิจกรรมสำคัญที่สุดในการสนับสนุนการเรียนการสอนภายในโรงเรียนให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

และการนิเทศภายในเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรหลายฝ่าย การดำเนินงานจะต้องอาศัยความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้นำเทศาภิบาลจะต้องมีลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินงานไว้ให้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจร่วมกันของทุกฝ่าย การนิเทศภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานวิชาการ (วิจิตร วรตบวงกูร และสุพิชญา วีระกุล, 2523 : 158) ฉะนั้นกระบวนการนิเทศภายในควรใช้แนวทางของกระบวนการบริหารตามแนวคิดทฤษฎีการบริหารของลูเธอร์ กุลลิค และเออร์วิค (Luther Gulick and Urwick) ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานอยู่ 7 ขั้นตอน หรือเรียกด้วยคำย่อว่า กระบวนการ POSDCoRB มีดังนี้คือ

- 1) Planning (P) หมายถึง การวางแผนหรือการวางโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ กำหนดวัตถุประสงค์พร้อมด้วยวิธีปฏิบัติงานนั้นก่อนลงมือปฏิบัติ
- 2) Organizing (O) หมายถึง การจัดรูปองค์การ หรือเค้าโครงของการบริหารงาน โดยกำหนดอำนาจหน้าที่และขอบข่ายของงานที่รับผิดชอบและการประสานงานไว้ให้เห็นอย่างชัดเจน
- 3) Staffing (S) หมายถึง การจัดทีมงานหรือผู้รับผิดชอบงานตามตำแหน่งหน้าที่ ตั้งแต่การแสวงหาบุคคลมาร่วมงาน การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การบำรุงขวัญ การเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการให้พ้นจากหน้าที่การงานในที่สุด
- 4) Directing (D) หมายถึง การอำนวยความสะดวก หรือการสั่งการให้ผู้รับผิดชอบปฏิบัติ ตลอดจนการติดตาม ควบคุม ดูแลให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามคำสั่งหรือขอบข่ายงานที่รับผิดชอบ
- 5) Co-ordinating (Co) หมายถึง การประสานงานหรือการสื่อสารสัมพันธ์กันระหว่างงานย่อยตามตำแหน่งหน้าที่ของทุกฝ่ายภายในหน่วยงานหรือองค์การเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและไม่ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน

6) Reporting (R) หมายถึง การรายงานผลหรือการเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชา หรือไปยังหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของงาน โดยจัดทำเป็นหลักฐานไว้สำหรับการเสนอรายงานที่สมบูรณ์ควรมีการวิจัย การประเมินผล และการตรวจสอบเป็นระยะ ๆ

7) Budgeting (B) หมายถึง การกำหนดงบประมาณหรือการจัดทำงบประมาณการเงิน มีการวางแผนการใช้จ่ายเงิน การควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงิน ตลอดจนการตรวจสอบหลักฐานบัญชีการเงินด้วยความรอบคอบที่สุด

สำหรับกระบวนการนิเทศภายในยังมีนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอเอาไว้ ซึ่งส่วนใหญ่มีขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินงานคล้ายคลึงกัน แต่สำหรับกระบวนการนิเทศภายในที่ผู้วิจัยมีความเห็นว่ามีผลสอดคล้องกับสภาพสังคมไทย มีอยู่ 5 ขั้นตอน (สงัด อุทรานันท์, 2529 : 88) และซุมส์กัตต์ อินทรีรักษ์ (2536 : 22) หรือที่เรียกว่า กระบวนการ PIDRE มีดังนี้คือ

ขั้นที่ 1 วางแผนการนิเทศ (Planning - P)

ขั้นที่ 2 ให้ความรู้ในสิ่งที่ จะทำการนิเทศ (Informating - I)

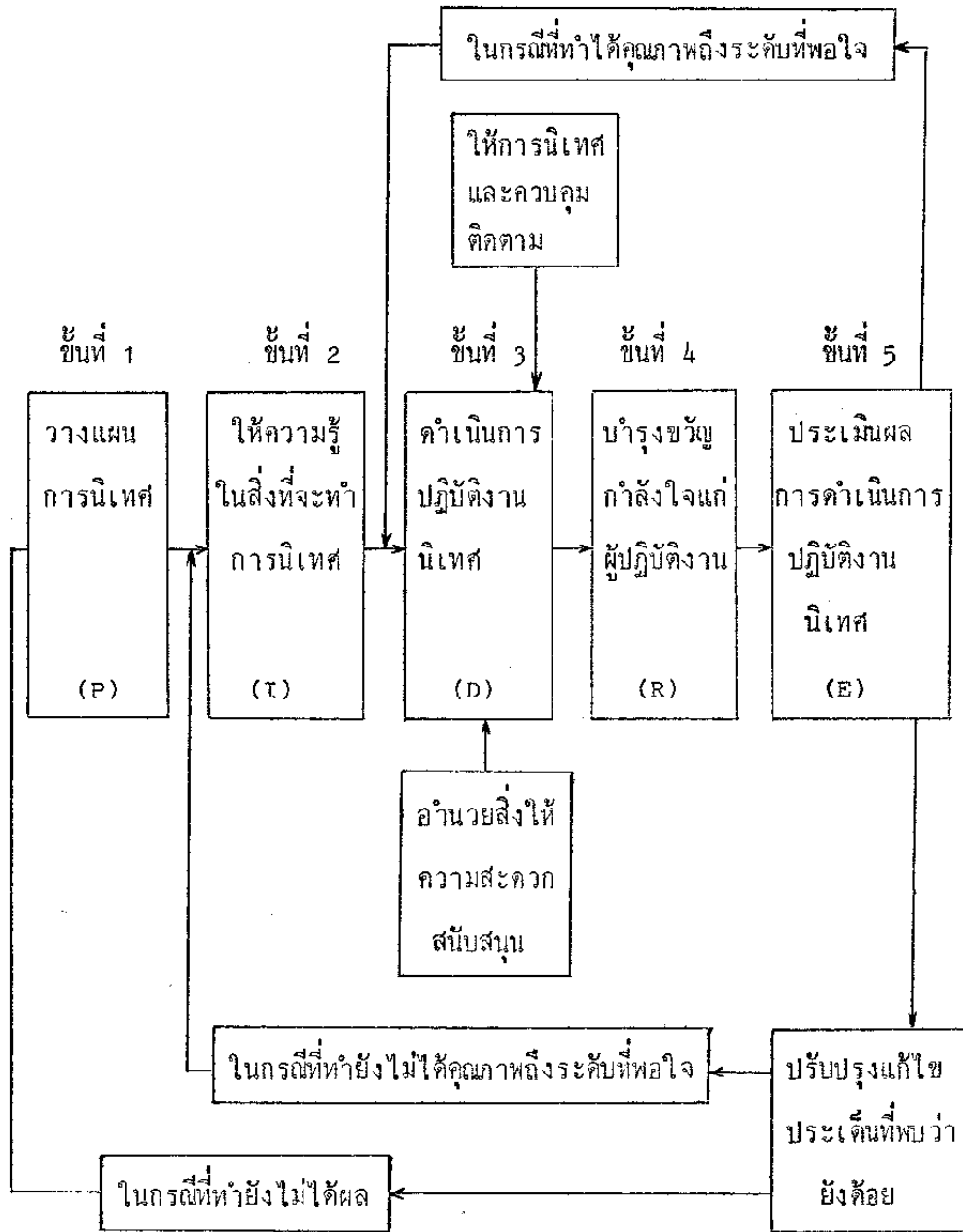
ขั้นที่ 3 ดำเนินการปฏิบัติงานนิเทศ (Doing - D)

ขั้นที่ 4 บำรุงขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน (Reinforcing - R)

ขั้นที่ 5 ประเมินผลการดำเนินการปฏิบัติงาน (Evaluating - E)

กระบวนการนิเทศภายในทั้ง 5 ขั้นตอน สามารถเขียนเป็นภาพประกอบได้ดังภาพประกอบ 3

ภาพประกอบ 3 แสดงกระบวนการนิเทศภายใน



ที่มา : ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2536 : 22)

จากรูปแบบกระบวนการนิเทศที่เสนอมานี้ แสดงให้เห็นว่าการนิเทศจะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อเนื่องกันดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นวางแผนการนิเทศ เป็นขั้นที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศได้ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจร่วมกัน ในเรื่องที่จะนิเทศ ศักยภาพของการปฏิบัติงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ปัญหาและความต้องการ (Need assessment) ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องหรืองานที่จะปฏิบัติโดยอาศัยการสังเกต รวบรวมข้อมูล การสัมภาษณ์ การรายงานและการวิจัยที่ปรากฏผลไว้หรือเป็นการศึกษาเพิ่มเติม เพื่อนำผลเหล่านี้มากำหนดทางเลือกวางแผนต่อไป

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการเตรียมการในด้านข้อมูลต่าง ๆ ที่จะนำไปปฏิบัติการวางแผน เช่น ข้อมูลจำนวนนักเรียน ทรัพยากรการบริหาร ขบประมาณ อุปกรณ์เครื่องมือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นต้น แล้วจึงดำเนินการวางแผนงาน โครงการจัดกิจกรรม กำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ พร้อมทั้งนำไปประสานงานกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 2 ขั้นให้ความรู้ในสิ่งที่จะทำ เป็นขั้นการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ความเข้าใจซึ่งต่อเนื่องจากขั้นที่ 1 ให้ทราบแผนงานโครงการและกิจกรรมที่กำหนดไว้ และให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบดำเนินการตามขั้นตอนของกิจกรรมนั้น ๆ อาจดำเนินการโดยจัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงาน จัดประชุมชี้แจง จัดข้อเสนอแนะ หรือแจ้งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทราบ ในบางครั้งอาจจำเป็นต้องให้ผู้รับการนิเทศได้ส่งข้อมูลป้อนกลับ เพื่อหาแนวทางป้องกันแก้ไข และช่วยดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้มากยิ่งขึ้น

ในขั้นตอนนี้จำเป็นทุกครั้ง สำหรับงานนิเทศที่จัดขึ้นใหม่หรืองานที่ปฏิบัติแล้วยังไม่ได้ผลเป็นที่พอใจ จึงจำเป็นต้องทำการทบทวนขั้นตอนการปฏิบัติ ให้ความรู้ที่ถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง และนำไปสู่ขั้นตอนต่อไป

ขั้นที่ 3 ขั้นดำเนินการปฏิบัติงานนิเทศ เป็นการกำหนดแผนปฏิบัติการมาใช้ ผู้รับการนิเทศปฏิบัติตามกระบวนการของกิจกรรม ผู้ให้การนิเทศคอยควบคุม

คุณภาพให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ จัดบริการให้สิ่งสนับสนุน จัดอุปกรณ์ เครื่องมือหรือสื่อที่มีประสิทธิภาพ อำนาจความสะอาดอื่น ๆ และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขได้ทันทั้งที่และต่อเนื่อง ผู้บริหาร หรือผู้นิเทศก์ จึงต้องเป็นผู้คอยให้คำปรึกษาหารือเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น

ขั้นที่ 4 ขั้นบำรุงขวัญให้กำลังใจ เป็นการเสริมแรง เพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารหรือผู้นิเทศต้องคอยกระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริมและถ้าผิดพลาดก็ต้องคอยให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข พร้อมทั้งให้การเสริมแรงทันที เพื่อไม่ให้ผู้รับการนิเทศมีความรู้สึกเสียกำลังใจ การดำเนินการในขั้นนี้จะดำเนินการไปพร้อม ๆ กับขั้นปฏิบัติงานก็ได้ และควรกระทำหลังการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว ซึ่งเป็นการแสดงถึงความสำเร็จตามเป้าหมายและเชื่อมโยงในขั้นต่อไป

ขั้นที่ 5 ขั้นประเมินผลการดำเนินการปฏิบัติงานนิเทศ ทั้งผู้บริหารหรือผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ ร่วมกันประเมินผลงาน ผลการปฏิบัติงานตามแผนโครงการ กิจกรรม ประเมินผลผลิตว่าได้ผลเป็นอย่างไร การดำเนินงานที่ผ่านมาแล้วยังมีปัญหาและอุปสรรค อะไรบ้างมีข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุงอย่างไรบ้าง ดังนั้นการประเมินผลจะทำให้ทราบว่า ควรดำเนินการอย่างไรในขั้นต่อไป ในรูปแบบกระบวนการดังกล่าวนี้ จะมีลักษณะครบวงจรคือ ให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้สามารถนิเทศได้อย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ

5.1) ถ้าในกรณีที่ได้ผลหรือคุณภาพถึงระดับที่น่าพอใจแล้ว ก็ควรได้ดำเนินการต่อไป โดยเริ่มต้นในขั้นที่ 3 ได้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารหรือผู้นิเทศเพียงแต่คอยควบคุม ติดตาม ให้บริการอำนาจความสะอาดแก่ผู้รับการนิเทศและส่งเสริมให้กำลังใจ มีการประเมินผล พัฒนาให้ได้ผลยิ่งขึ้นต่อไป

5.2) ถ้าในกรณีทำยังไม่ได้คุณภาพถึงระดับที่น่าพอใจ ผู้บริหารหรือผู้นิเทศอาจต้องพบทวน ดำเนินการในขั้นที่สองใหม่ คือ ประชุม ชี้แจง

ปรึกษาหารือ ทำความเข้าใจและอาจดำเนินการพัฒนา ความรู้แก่บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ อาจจำเป็นต้องใช้เทคนิควิธีเพื่อพัฒนาบุคลากร หรือพัฒนางาน เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาต่อ การจัดกลุ่มสัมพันธ์ การจัดกลุ่มพัฒนาคุณภาพ เป็นต้น แล้วจึงดำเนินการปฏิบัติงานในขั้นที่สามต่อไป

5.3) ถ้าในกรณีที่ทำยังไม่ได้ผลหรือมีความล้มเหลว ไม่สำเร็จ หรือบรรลุตามเป้าหมาย จึงต้องย้อนกลับไปสู่ขั้นที่หนึ่งใหม่อีกครั้งหนึ่ง ซึ่งต้องดำเนินการวางแผนทบทวนการจัดดำเนินการเตรียมทำแผนเสียใหม่ อาจปรับเปลี่ยนโครงการ หรือกิจกรรมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น แล้วดำเนินการขั้นต่อไปตามกระบวนการ

ดังนั้นกระบวนการนิเทศภายในตามรูปแบบดังกล่าว จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระบบ และมีประสิทธิผลควบคู่ไปกับการบริหาร อย่างไรก็ตามผู้บริหารหรือผู้นิเทศอาจใช้เทคนิควิธี และจำเป็นต้องมีทักษะอื่น ๆ ประกอบการปฏิบัติงานด้วย เช่นเดียวกัน ดังได้กล่าวข้างต้น

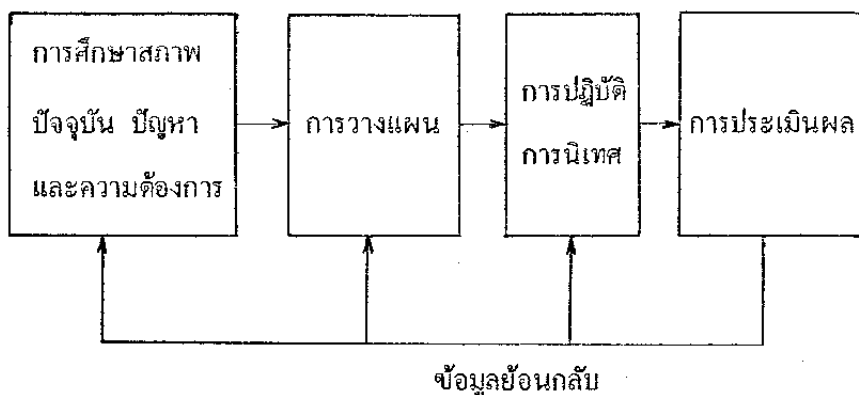
7. ขั้นตอนการนิเทศภายใน

การดำเนินงานตามกระบวนการนิเทศภายในของโรงเรียนต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทั้งหมดเสมอไป ทั้งนี้จะต้องเลือกหรือปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ สำหรับการศึกษาการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการนิเทศภายในของโรงเรียนประถมศึกษาในครั้งนี้อยู่ที่ยึดแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการนิเทศภายในที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มี 4 ขั้นตอน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534 : 8) ดังนี้

- ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ
- ขั้นที่ 2 การวางแผน
- ขั้นที่ 3 การปฏิบัติการนิเทศ
- ขั้นที่ 4 การประเมินผล

กระบวนการนิเทศภายในทั้ง 4 ขั้นตอน สามารถเขียนเป็นภาพประกอบได้ดังภาพประกอบ 4

ภาพประกอบ 4 แสดงกระบวนการนิเทศภายในของโรงเรียนประถมศึกษา



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 9)

จากภาพประกอบ 4 กระบวนการนิเทศภายในของโรงเรียนประถมศึกษาที่นำเสนอมานี้ ซึ่งให้เห็นว่าการดำเนินงานนิเทศภายในให้ประสบผลสำเร็จจะต้องมีการปฏิบัติเป็นขั้นตอนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องกันไป

7.1 ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ

ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการนิเทศภายใน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 9) ได้กล่าวถึงคำจำกัดความและขั้นตอนในการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการไว้ดังนี้

สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพที่เป็นจริงตามตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษา ด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนในขณะนั้น

ปัญหา หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่คาดหวังหรือเป้าหมายที่วางไว้ สภาพปัญหาจะรุนแรงมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความแตกต่างระหว่างผลผลิตที่ได้ในปัจจุบันกับเกณฑ์ความต้องการ

ความต้องการ หมายถึง ความคาดหวังที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น
 ในขณะที่ยังมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับที่ไม่เป็นปัญหา กล่าวอีกนัยหนึ่งความต้องการ
 หมายถึง สิ่งที่ยังปรารถนาหรือสิ่งที่คาดหวังตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้
 นั้นเอง

สำหรับขั้นตอนและแนวทางในการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และ
 ความต้องการนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 :
 13-14) เสนอแนะว่าควรดำเนินการดังนี้

- 1) แต่งตั้งคณะทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน
 และครูผู้สอนร่วมกันตามจำนวนที่เหมาะสม
 - 1.1) สํารวจ รวบรวม ศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูล ตัวบ่งชี้
 คุณภาพการศึกษาต่าง ๆ ได้แก่ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มประสบการณ์
 ทุกชั้น ด้านอัตราการเข้าชั้นทุกชั้น ด้านภาวะสุขภาพนักเรียนตามเกณฑ์มาตรฐาน
 และด้านคุณลักษณะตามเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
 แห่งชาติกำหนด
 - 1.2) ประมวลและกำหนดเกณฑ์ที่พึงประสงค์เพื่อกำหนด
 ปัญหา และความต้องการได้ถูกต้อง
 - 1.3) สํารวจและประเมินความต้องการของครู
- 2) เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันกับเกณฑ์ที่พึงประสงค์เพื่อวิเคราะห์
 ดัชนีเป็นเครื่องบ่งชี้ความรุนแรงของปัญหา
- 3) กำหนดประเด็นปัญหาและความต้องการ ซึ่งควรประกอบด้วย
 เนื้อหาสาระ และรายละเอียดต่าง ๆ อันที่จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าใจอย่าง
 ถูกต้องตรงกัน เพื่อช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาก็ตรงจุด ดังนั้นโครงสร้างของปัญหา
 จะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ

- 3.1) เรื่องของปัญหา
- 3.2) สภาพปัจจัยต้นปัญหา
- 3.3) พื้นที่ที่เป็นปัญหา

4) จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการ เมื่อคณะทำงานในแต่ละฝ่ายได้ประเด็นปัญหาและความต้องการจากข้อ 3 แล้ว หากปัญหาและความต้องการมีจำนวนมาก จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดลำดับความสำคัญเสียก่อน ทั้งนี้เพราะว่าโรงเรียนมีข้อจำกัดหลายประการ เป็นต้นว่า เวลา กำลังคน และงบประมาณ ในการจัดลำดับความสำคัญควรพิจารณาตามเกณฑ์ดังนี้

- 4.1) เป็นปัญหาที่แท้จริง
- 4.2) มีความจำเป็นเร่งด่วน
- 4.3) ความรุนแรงของปัญหา
- 4.4) มีผลกระทบต่อเรื่องอื่น ๆ

เมื่อจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการได้แล้ว จึงพิจารณาร่วมกันว่าในเวลานั้นหรือในปีการศึกษานั้น ๆ โรงเรียนจะดำเนินงานเพื่อจัดทำโครงการแก้ปัญหาดังกล่าวได้มากน้อยเพียงใด ต่อจากนั้นจึงนำปัญหาแต่ละปัญหาที่คาดว่าจะดำเนินการแก้ไขได้ไปวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาต่อไป

5) วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุด้วย ซึ่งส่วนนี้นับว่าสำคัญยิ่งที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาให้สอดคล้องกับสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง กล่าวคือการวิเคราะห์หาสาเหตุอาจวิเคราะห์โดยใช้แผนภูมิแกงปลาเพื่อหาสาเหตุใหญ่และสาเหตุย่อยของแต่ละปัญหา ซึ่งมีวิธีการดังนี้

- 5.1) ประชุมระดมความคิดเพื่อหาสาเหตุที่เป็นไปได้ของปัญหาทั้งสาเหตุใหญ่และสาเหตุย่อยโดยใช้แผนภูมิแกงปลา
- 5.2) จัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ

6) กำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาและกำหนดทางเลือก เมื่อเราได้สาเหตุของปัญหาที่แน่นอนชัดเจนแล้วควรให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมโดยช่วยกันคิดหาวิธี

การแก้ไขปัญหากล่าวและกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติจะเป็นการดีมาก เพราะจะทำให้เกิดการยอมรับและร่วมมือกันด้วยความเต็มใจ

สำหรับข้อสังเกตในการกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหากล่าวและกำหนดทางเลือก

6.1) ควรใช้ตารางวิเคราะห์เพื่อให้สามารถมองเห็นถึงความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ได้ชัดเจนและเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน

6.2) ทางเลือกในการแก้ไขปัญหากล่าวควรดำเนินการภายใต้เงื่อนไข และปัจจัยต่าง ๆ ที่โรงเรียนมีอยู่

6.3) ควรเป็นวิธีที่ประหยัด เป็นไปได้และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งโรงเรียนสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองเป็นสำคัญ

7) ประมวลทางเลือกจากข้อ 6 โดยพิจารณาแยกแยะทางเลือกไว้ให้เป็นหมวดหมู่ หรือเป็นกลุ่ม เช่น กลุ่มของปัจจัยตัวป้อน (Input) กลุ่มของกระบวนการ (Process) เป็นต้น เพื่อสะดวกในการนำไปวางแผนในขั้นต่อไป

ดังนั้นจะเห็นว่าการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ทำหน้าที่นี้เทศ ตลอดจนครูผู้สอนต้องทราบถึงสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันว่ามีปัญหาหรือมีความต้องการสิ่งใด เพื่อเป็นข้อมูลช่วยในการวางแผน

7.2 ขั้นที่ 2 การวางแผน

การวางแผนการนิเทศเป็นขั้นที่ต้องตัดสินใจนำเอาทางเลือกที่จะดำเนินการมาร่วมกันกำหนดขอบเขตของงาน หรือรายละเอียดของกิจกรรมที่จะทำในอนาคต เพื่อให้การดำเนินงานนิเทศสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 10) ให้คำจำกัดความการวางแผนการนิเทศว่า หมายถึง การนำข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการมากำหนดกิจกรรมและแนวทางการปฏิบัติงานนิเทศ

อุทัย บุญประเสริฐ และชโลมใจ ถึงคารวัฒน์ (2528 : 80) ให้คำนิยามว่า การวางแผนเป็นการกำหนดขั้นต้นและโครงการทำงานให้บรรลุผลที่ต้องการด้วยวิธีการที่เหมาะสมมีประสิทธิภาพมากที่สุด

สงัด อุทรานันท์ (2530 : 5) อธิบายความว่า การวางแผนนิเทศเป็นขั้นที่ผู้บริหารโรงเรียน ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศจะทำการประชุมปรึกษาหารือเพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหา ความต้องการ และความจำเป็นที่จะต้องมีการนิเทศ รวมถึงการกำหนดขั้นต้นก่อนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนิเทศที่จัดขึ้นอีกด้วย

กุลิศ (Gulick, 1936 : 13) อธิบายไว้ว่า การวางแผนหมายถึง การวางโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับพร้อมด้วยกำหนดวิธีการปฏิบัติและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติ

คุนท์ซ์ และไวร์ริช (Koontz and Wehrich, 1982 : 62) กล่าวถึงการวางแผนว่า เป็นกระบวนการกำหนดความต้องการอย่างชาญฉลาดโดยอาศัยการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หลักวิชาการ และงบประมาณอย่างรอบคอบ

จากความหมายของการวางแผนที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พอสรุปได้ว่าการวางแผนนิเทศ หมายถึง การตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการที่วิเคราะห์แล้วมากำหนดกิจกรรมและแนวทางการปฏิบัตินิเทศไว้ล่วงหน้า

สำหรับขั้นตอนในการวางแผนการนิเทศภายใน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529 : 20-22) จะต้องสอดคล้องกับนโยบายและแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยดำเนินการไปตามขั้นตอนดังนี้

1) ขั้นเตรียมวางแผน เป็นการทำความเข้าใจขอยบาย อำนาจหน้าที่ และบทบาทของผู้นิเทศภายใน จัดทำแผนและโครงการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน นำผลการศึกษาวិเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความ

ต้องการ ตลอดจนถึงการวิเคราะห์หาสาเหตุมาจัดลำดับความสำคัญให้ทราบแน่ชัดว่า ปัญหาใดที่จะต้องดำเนินการแก้ไขก่อนหลัง รวมทั้งการศึกษานโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวปฏิบัติของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ เพื่อจัดทำแผนให้ตอบสนองในส่วนที่เกี่ยวกับการนิเทศภายในของโรงเรียน

2) **ขั้นลงมือปฏิบัติการวางแผน** ผู้บริหารโรงเรียนและคณะทำงาน จัดประชุมครูโดยนำประเด็นปัญหาและความต้องการที่สำคัญ จากที่จัดกระทำเป็น ข้อมูลไว้แล้วในขั้นที่ 1 และนโยบายของหน่วยเหนือมาพิจารณาสรุปให้ทราบว่า ใน ปีการศึกษานี้มีงานสำคัญอะไรบ้าง แล้วกำหนดการวางแผน หรือเขียนโครงการนิเทศ ภายใน ไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป ซึ่งในโครงการ (สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534 : 10) ควรระบุสาระสำคัญดังต่อไปนี้

- 2.1) หลักการและเหตุผล
- 2.2) วัตถุประสงค์
- 2.3) เป้าหมาย
- 2.4) แผนดำเนินการ
 - 2.4.1) กิจกรรมสำคัญ
 - 2.4.2) ปฏิทินปฏิบัติงาน
- 2.5) ทรัพยากรที่ต้องการ
- 2.6) การประเมินผล
- 2.7) ผลที่คาดว่าจะได้รับ

3) **ขั้นประสานแผน** หลังจากการจัดวางโครงการนิเทศภายในแล้ว จะต้องนำรายละเอียดต่าง ๆ มาทบทวนทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายให้รับทราบเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ งบประมาณ เวลา ประสานคน และประสานงาน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน และความขัดแย้งกับงานส่วนอื่น ๆ ของโรงเรียน

4) **ขั้นเตรียมนำแผนไปปฏิบัติ** เป็นขั้นตอนที่เตรียมแผนงานและ โครงการที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ตลอดจนคณะครูทุกคนรับทราบและเข้าใจตรงกันแล้ว

มาจัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ โดยจัดทำแผนและปฏิทินปฏิบัติงานเป็นเล่ม

สำหรับสังกัด อุทรานันท์ (2529 : 207-208) ได้เสนอแนะ ข้อควรปฏิบัติในการวางแผนการนิเทศภายในไว้ดังนี้

- 1) เริ่มจากการรับรู้สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการร่วมกันของบุคลากรภายในโรงเรียน ถ้าหากผู้บริหารหรือผู้นิเทศดำเนินงานไปโดยที่ครูผู้สอนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องไม่ทราบว่าเป็นปัญหาหรือยังไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องกระทำก็มักจะไม่ได้ให้ความสำคัญหรือความสนใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นในการวางแผนจึงควรจัดให้มีการประชุมชี้แจง ประชุมระดมความคิดเห็นหรือวิธีการอื่นใดก็ได้เพื่อให้ครูผู้รับการนิเทศได้รับรู้ว่าตัวเขาเป็นบุคคลหนึ่งที่จะต้องร่วมแก้ปัญหา หรือดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อให้คุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนดีขึ้น
 - 2) เมื่อผู้เกี่ยวข้องทั้ง 3 ฝ่ายคือ ผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศได้รับรู้และยอมรับสภาพปัญหา และความต้องการร่วมกันแล้ว คณะผู้ดำเนินการนิเทศจะเป็นผู้นำในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา กำหนดจุดประสงค์ กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือทางเลือกสำหรับการนิเทศ
 - 3) หลังจากดำเนินการวางแผนการนิเทศจนกระทั่งได้แนวทางในการดำเนินการแล้ว ก็จะต้องจัดสรรบุคลากรและมอบหมายงานให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ รับผิดชอบ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจะต้องรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ จากนั้นให้ความสนใจและคอยเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านี้โดยตลอดโครงการ
- ดังนั้นจะเห็นว่าการวางแผนการนิเทศเป็นขั้นตอนนี้ก็นำเอาทางเลือกที่จะดำเนินการ มาร่วมกันพิจารณากำหนดรายละเอียดกิจกรรม และจัดลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติ โดยเขียนเป็นโครงการนิเทศภายในให้คณะครูภายในโรงเรียนได้มีส่วนร่วม และยอมรับสภาพปัญหา ความต้องการของโรงเรียนตรงกัน ก่อนปฏิบัติการนิเทศ

7.3 ชั้นที่ 3 การปฏิบัติการณ์เทศ

การปฏิบัติการณ์เทศเป็นขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในโครงการนิเทศภายในของโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้ทำหน้าที่นิเทศ และผู้นิเทศจะต้องทำหน้าที่ร่วมกัน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 11) เสนอแนะว่า ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้นิเทศจะต้องนำหลักการนิเทศ เทคนิค ทักษะ สื่อ และเครื่องมือนิเทศไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคลากรผู้รับการนิเทศ

เพื่อให้การปฏิบัติการณ์เทศภายในของโรงเรียนดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย สจัด อุทรานันท์ (2529 : 209-210) ให้ข้อเสนอแนะว่า ในการดำเนินการนิเทศควรปฏิบัติดังนี้

- 1) ผู้นิเทศ ควรดำเนินไปตามข้อตกลงที่ได้ทำร่วมกันไว้ หากทำนอกเหนือจากข้อตกลงร่วมกันจะทำให้ผู้รับการนิเทศไม่มีความไว้วางใจในตัวผู้นิเทศได้
- 2) ถึงแม้ว่าผู้ปฏิบัติพร้อมที่จะรับการนิเทศแล้วก็ตาม ก่อนจะลงมือนิเทศ ควรมีการวางแผนร่วมกันเสียก่อน การวางแผนร่วมกันนี้จะช่วยสร้างความคุ้นเคยและสร้างความไว้วางใจต่อผู้นิเทศเป็นอย่างมาก
- 3) เมื่อถึงเวลาเข้าทำการนิเทศก็ควรจะไปพร้อมกับครู และควรออกจากห้องเรียนพร้อมกับครูผู้รับการนิเทศ การเข้าห้องสอนซ้ำและออกจากห้องสอนก่อนกำหนดจะสร้างความรู้สึกหวาดระแวงให้แก่ผู้รับการนิเทศ
- 4) ขณะทำการสังเกตพฤติกรรมการสอน ถ้าหากพบว่าครูทำการสอนผิด โปรดอย่าหักท้วงเป็นอันขาด เพราะการหักท้วงความผิดพลาดขณะที่ครูกำลังทำการสอนจะสร้างความไม่พอใจแก่ครูผู้รับการนิเทศและทำให้นักเรียนเสื่อมศรัทธาต่อครูผู้สอน สิ่งที่ถูกต้องคือ ควรพูดคุยกับครูผู้สอนเป็นการส่วนตัวหลังจากการสอนได้ผ่านไปแล้ว และให้ครูผู้สอนดำเนินการแก้ไขหรือชี้แจงข้อผิดพลาดแก่นักเรียนด้วยตัวของเขาเอง

5) ควรใช้เทคนิควิธีการนิเทศหลาย ๆ แบบ และควรให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทในการนิเทศบ้าง เช่น ให้ไปสังเกตการสอนของเพื่อนครูในห้องอื่น เพื่อเปลี่ยนแปลงบทบาทเป็นผู้นิเทศ และขณะเดียวกันจะได้แนวคิดหรือเทคนิควิธีการสอนจากครูคนอื่นด้วย ซึ่งวิธีการนี้ถือว่าเป็นการนิเทศโดยทางอ้อม

6) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่ผู้รับการนิเทศ ควรเป็นไปด้วยความเที่ยงธรรม ไม่ลำเอียง และควรให้ข้อมูลทั้งส่วนที่ดีซึ่งควรรักษาไว้ และส่วนบกพร่องซึ่งสมควรจะทำการแก้ไขปรับปรุงควมคู่กันไป

7) ในการปฏิบัติงานนิเทศควรจะได้้นำเอาวิธีที่เหมาะสมมาใช้ ซึ่งวิธีการที่จะเสนอแนะให้นำมาใช้คือ การนิเทศแบบคลินิก และการนิเทศโดยยึดวัตถุประสงค์ ถ้าจะนำเอาวิธีการอื่นมาใช้หรือจะพัฒนาวิธีการขึ้นใหม่ก็จำเป็นจะต้องคำนึงถึงหลักการนิเทศสมัยใหม่เป็นประการสำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529 : 27) ได้เสนอแนะการปฏิบัติการนิเทศภายในให้คณะทำงานที่เป็นผู้ดำเนินการนิเทศไว้ว่า อาจปฏิบัติการนิเทศได้ 2 ลักษณะคือ

- 1) นิเทศเพื่อตรวจสอบคุณภาพการศึกษา
- 2) นิเทศเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษา

ลักษณะของการปฏิบัติการนิเทศ พิจารณาที่ผู้นิเทศสามารถดำเนินการได้ 2 ลักษณะคือ

1) การนิเทศทางตรง เป็นการปฏิบัติการนิเทศของผู้นิเทศด้วยตนเอง หรือผู้นิเทศทำการนิเทศต่อครูหรือผู้รับการนิเทศโดยตรง ซึ่งปฏิบัติตามโครงการ แผนงาน สื่อการนิเทศต่าง ๆ และวิธีนิเทศที่เตรียมไว้ ไม่ต้องผ่านสื่ออื่น ๆ เช่น การปรึกษาหารือ การสังเกตการสอน การประชุม เป็นต้น

2) การนิเทศทางอ้อม เป็นการปฏิบัติการนิเทศโดยให้สื่อนิเทศแทนผู้นิเทศ หรือเป็นการนิเทศโดยใช้สื่อ เช่น นิเทศทางวิทยุ เทป สไลด์ วีดีโอ ส่งเอกสารให้ศึกษาค้นคว้า หรือใช้วิทยากรผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้สาขาต่าง ๆ มาแนะนำช่วยเหลือแทนผู้นิเทศ

สำหรับลักษณะของการปฏิบัติการนิเทศอีกแห่งหนึ่งพิจารณาทางด้านผู้รับการนิเทศ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 18) แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะเช่นกันคือ

1) การนิเทศเป็นรายบุคคล หมายถึง การได้รับการนิเทศครั้งละคน จะเป็นการนิเทศทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ เช่น การให้คำปรึกษาหารือหรือการมอบหมายงานให้ทำ เป็นต้น

2) การนิเทศเป็นกลุ่ม หมายถึง การได้รับการนิเทศครั้งละหลาย ๆ คน เช่น การประชุม การสนทนาทางวิชาการ เป็นต้น

ส่วนการที่จะปฏิบัติการนิเทศภายในให้ได้ผลดี สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529 : 27) ควรดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

- 1) ประชุมคณะผู้นิเทศและผู้เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดงานที่จะทำ แบ่งงานรับผิดชอบ ทำความเข้าใจสื่อการนิเทศ และตกลงระบบการเก็บข้อมูล
- 2) ปฏิบัติการนิเทศตามแผนงานหรือโครงการ
- 3) ประชุมเพื่อทบทวนทำความเข้าใจการปฏิบัติงานตามขั้นตอน
- 4) ประชุมเพื่อสรุปผลการนิเทศ
- 5) นำข้อมูลไปใช้ดำเนินการต่อไป

ดังได้กล่าวมาแล้วว่าการนิเทศภายในเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องจัดดำเนินการเพื่อช่วยเหลือครูผู้สอนให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีขวัญและกำลังใจดี พร้อมทั้งจะร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534 : 12-15) ได้เสนอรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินงานนิเทศภายในไว้ดังนี้

- 1) การเตรียมการก่อนการนิเทศภายใน
 - 1.1) สร้างความเข้าใจร่วมกัน หากครูทุกคนมีความเข้าใจถูกต้องตรงกันเกี่ยวกับการนิเทศภายใน จะทำให้ครูคลายความวิตกกังวลและพร้อมที่จะให้ความร่วมมือกับผู้นิเทศ สำหรับเรื่องที่จะต้องสร้างความเข้าใจกับครูทุกคนคือ

- 1.1.1) ความหมายของการนิเทศภายใน
- 1.1.2) ความสำคัญและความจำเป็นของการจัดการนิเทศภายใน
- 1.1.3) จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายใน
- 1.1.4) เป้าหมายและตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการนิเทศภายใน
- 1.1.5) กระบวนการนิเทศภายใน

เนื่องจากธรรมชาติของครูในโรงเรียนมีแนวโน้มจะยอมรับบุคคลภายนอกมากกว่า ดังนั้นในการสร้างความเข้าใจ ผู้บริหารโรงเรียนอาจเชิญวิทยากรจากภายนอก เช่น ศึกษานิเทศก์อำเภอ ศึกษานิเทศก์จังหวัด หรือบุคคลอื่น ๆ ที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับเชื่อถือของครูในโรงเรียนมาให้ความรู้ก่อนเป็นเบื้องต้น

1.2) แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานนิเทศภายในของโรงเรียน การกำหนดให้ผู้รับผิดชอบชัดเจน มีส่วนสำคัญที่จะทำให้การนิเทศภายในได้เริ่มต้น มีการเคลื่อนไหวและการทำงานในรูปของคณะกรรมการเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรอบคอบ

คณะกรรมการควรประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้

1.2.1) โรงเรียนขนาดกลาง ขนาดใหญ่ หรือขนาดใหญ่่มาก ประกอบด้วย

ผู้บริหารโรงเรียน	ประธาน
ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ	รองประธาน
หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์	กรรมการ
หัวหน้าระดับชั้น	กรรมการ
ครูผู้สอนที่ได้รับคัดเลือกจาก	
เพื่อนครู	กรรมการและเลขานุการ

1.2.2) โรงเรียนขนาดเล็ก หรือเล็กมาก

ประกอบด้วย

ผู้บริหารโรงเรียน ประธาน

หัวหน้าฝ่ายวิชาการ รองประธาน

ครูที่ได้รับคัดเลือกจาก

เพื่อนครู กรรมการและเลขานุการ

การแต่งตั้งครูผู้สอนที่ได้รับคัดเลือกจากเพื่อนครูให้เป็นผู้แทนเป็นคณะกรรมการจะช่วยแก้ปัญหาการไม่ยอมรับผู้แทนได้ในระดับหนึ่ง และเพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดีในการทำงานแต่งตั้งผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง มนุษย์สัมพันธ์ดี มีความสามารถทางวิชาการ เป็นที่ยอมรับของเพื่อนครู ให้เป็นกรรมการและเลขานุการ

1.3) ทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของ

ผู้แทน และผู้รับการนิเทศ หากผู้แทนและผู้รับการนิเทศเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนและผู้เกี่ยวข้องชัดเจนแล้ว จะทำให้ผู้แทนสามารถปฏิบัติงานด้วยความสบายใจ ไม่อึดอัด ขณะเดียวกันก็ช่วยลดความรู้สึกขัดแย้งของผู้รับการนิเทศที่มีต่อผู้แทนได้อีกด้วย

1.3.1) บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการนิเทศภายใน

1.3.1.1) กำหนดนโยบายในการนิเทศ

ภายใน เช่น การส่งเสริมการปฏิบัติงานและความร่วมมือในการทำงานของครู เป็นหมู่เป็นคณะ โดยใช้กระบวนการกลุ่มในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ครูทำงานวิชาการ ทำงานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ เคารพในหลักการและเหตุผลของการปรับปรุงคุณภาพของงาน

1.3.1.2) ส่งเสริมให้ครูมีความรู้

ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายใน หลักสูตร การสอนและเรื่องอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของครู

1.3.1.3) กระตุ้นให้ครูเกิดความตื่นตัวทางวิชาการอยู่เสมอ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น แจงข่าวความเคลื่อนไหวทางวิชาการ เปิดโอกาสให้ไปเยี่ยมชมนิทรรศการทางวิชาการของโรงเรียน หรือหน่วยงานต่าง ๆ ส่งเสริมให้อ่านวารสารทางวิชาการและเขียนบทความ

1.3.1.4) ร่วมกับคณะครูดำเนินงานตามลำดับขั้นตอนของกระบวนการนิเทศภายใน

1.3.1.5) สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ยกย่องชมเชยในที่ประชุม นำผลสำเร็จของการปฏิบัติงานมาแสดงให้ปรากฏแก่บุคคลอื่น แต่งตั้งเป็นคณะทำงานตามความถนัดและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่

1.3.1.6) ประเมินผลและพัฒนาการดำเนินงานนิเทศภายใน

1.3.2) บทบาทหน้าที่ของผู้รับการนิเทศ

1.3.2.1) ยอมรับบทบาทหน้าที่ของผู้นิเทศ โดยรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและให้ความร่วมมือ

1.3.2.2) ร่วมปรึกษากับผู้นิเทศในการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา

1.3.2.3) ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความจริงใจและใช้แนวทางที่ได้รับจากการนิเทศไปแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน

1.3.2.4) ขอรับการนิเทศจากเพื่อนครูหรือผู้นิเทศเมื่อพบปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน

1.3.2.5) ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.4) ชักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการนิเทศให้
เข้าใจตรงกันในคณะกรรมการดำเนินการนิเทศ การที่ผู้นิเทศปฏิบัติการนิเทศ
ในขณะที่ยังมีความเข้าใจเรื่องนั้น ๆ ไม่ตรงกันอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดและ
ความขัดแย้งในการนิเทศขั้นต้น ทำให้ผู้รับการนิเทศเกิดความสับสนไม่ศรัทธาผู้นิเทศ
และการนิเทศ

เรื่องที่เกิดคณะกรรมการดำเนินการนิเทศภายในควรมี
เข้าใจตรงกันก่อนเริ่มต้นจัดการนิเทศคือ

1.4.1) การเริ่มต้นจัดการนิเทศภายในในระยะแรก
ควรหลีกเลี่ยงกิจกรรมการสังเกตการสอนเพราะเป็นเรื่องละเอียดอ่อน และเกิด
ความขัดแย้งได้ง่าย ควรเลือกใช้กิจกรรมอย่างอื่นที่ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศไม่
ต้องเผชิญหน้ากันโดยตรง เช่น การฟังคำบรรยาย การมอบหมายให้ศึกษาเอกสาร
มาเล่าสู่กันฟัง ให้ชมวีดีทัศน์ การนำไปดูตัวอย่างการสอนที่ดี เป็นต้น เมื่อคุ้นเคย
กับการนิเทศและมีความพร้อมแล้วจึงจะใช้กิจกรรมการสังเกตการสอน

1.4.2) ความรักสามัคคีในหมู่คณะ เป็นปัจจัย
เกื้อหนุนอันสำคัญที่จะช่วยให้การนิเทศภายในประสบความสำเร็จ การสร้างบรรยากาศ
ความเป็นมิตร และความไว้วางใจโดยใช้กิจกรรมทางสังคมหรือกลุ่มสัมพันธ์เข้า
ดำเนินการในระยะแรกจะช่วยให้ได้อย่างมาก

1.4.3) การตัดสินใจ เลือกใช้กิจกรรมการนิเทศ
ใดมาแก้ปัญหาและพัฒนางานย่อมขึ้นอยู่กับปัญหา และสาเหตุของปัญหา ซึ่งต้องร่วมกัน
พิจารณาอย่างรอบคอบ

2) การดำเนินการนิเทศภายใน

เมื่อผู้บริหารโรงเรียนได้เตรียมการก่อนการนิเทศภายในแล้ว
การดำเนินการนิเทศภายในของโรงเรียนจะต้องเป็นไปตามกระบวนการนิเทศ
ภายใน 4 ขั้นตอนคือ

ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ

ขั้นที่ 2 การวางแผน

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติการนิเทศ

ขั้นที่ 4 การประเมินผล

ในการดำเนินการนิเทศภายในตามขั้นตอนดังกล่าว คณะกรรมการดำเนินงานนิเทศภายในเป็นผู้รับผิดชอบ ภายใต้การนำของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรกำหนดให้มีการประชุมคณะกรรมการดำเนินการนิเทศภายในเป็นระยะ ๆ ตามเห็นสมควรจนกว่าจะสิ้นสุดกระบวนการ

จึงสรุปได้ว่าการปฏิบัติการนิเทศภายในจะบรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด และมีประสิทธิภาพหรือไม่ั้น ผู้บริหารโรงเรียนและคณะผู้ดำเนินการนิเทศควรจัดให้มีการดำเนินการใน 2 ลักษณะคือ

1) การเตรียมความพร้อมก่อนการนิเทศ คือ ประชุมคณะผู้ปฏิบัติงานเพื่อซักซ้อมความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ วิธีการ กิจกรรม สื่อเครื่องมือ การบันทึกผล การประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ

2) การดำเนินการนิเทศ คือ คณะผู้ดำเนินการนิเทศปฏิบัติการนิเทศไปตามขั้นตอนของกระบวนการนิเทศ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ในโครงการนิเทศ ซึ่งในขณะดำเนินงานจะต้องมีการประชุมเพื่อประเมินผลเป็นระยะ ๆ จนครบกระบวนการนิเทศ เพื่อให้การเสริมแรง สร้างขวัญกำลังใจ ตลอดจนถึงรับทราบปัญหาและความต้องการของผู้รับการนิเทศ โดยนำเอาปัญหาและความต้องการนั้นไปพิจารณาให้การสนับสนุนส่งเสริมต่อไป

7.4 ขั้นที่ 4 การประเมินผล

การประเมินผลการนิเทศก็เหมือนกับการดำเนินงานทุกอย่าง คือ มีจุดมุ่งหมายตรงกันที่ต้องการให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ แต่อย่างไรจึงจะทำให้เราทราบว่าผลการปฏิบัติงานจริง ๆ นั้น ทำได้แค่ไหน

อย่างไร เพื่อรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ ก็จะต้องมีการติดตามและประเมินผล ซึ่งนับว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่ง เพราะการประเมินผล (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534 : 11) หมายถึง การตรวจสอบความสำเร็จของ โครงการกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

กัญญา สาทร (2523 : 378) ได้ให้ความหมายของการ ประเมินผลการทำงานว่าคือการตรวจสอบว่างานที่ทำไปแล้วได้ผลดีเพียงใด โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ก่อนลงมือทำงาน

สงัด อุทรานันท์ (2530 : 10) ให้ความเห็นว่าการประเมินผล การนิเทศ เป็นการประเมินผลผลิตหรือสัมฤทธิ์ผลของการนิเทศ การประเมิน กระบวนการทำงานและประเมินประสิทธิภาพและตัดสินคุณค่าของแผนงาน โครงการ

จึงสรุปได้ว่าการประเมินผลการนิเทศ เป็นการตรวจสอบความ สำเร็จและข้อบกพร่องของการปฏิบัติการนิเทศตามโครงการ ทั้งในส่วนของ กระบวนการและผลสัมฤทธิ์ เพื่อรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบแล้วนำไปเป็นข้อมูลใน การปรับปรุง พัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

เมื่อทราบว่า การประเมินผลการนิเทศเป็นขั้นตอนการปฏิบัติที่สำคัญ มาก จึงมีผู้เสนอหลักการประเมินผลที่สำคัญไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 54-55) กล่าวไว้ว่า การประเมินผล แบบใดก็ตาม ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- 1) การประเมินผลจะต้องกระทำโดยยึดเอาจุดหมายของงาน ที่วางไว้เป็นเกณฑ์
- 2) การประเมินผลที่ดีจะต้องประกอบด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่าย
- 3) เกณฑ์และวิธีประเมินจะต้องเป็นที่เข้าใจกันระหว่างผู้ที่จะ ร่วมมือประเมิน
- 4) การประเมินควรจะทำสม่ำเสมอเป็นระยะ ๆ
- 5) ตัวเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินควรจะได้รับการประเมินด้วย

6) ควรจะนำผลที่ได้จากการประเมินเป็นเครื่องมือแนวทางในการปรับปรุงในโอกาสต่อไป

นาฏเจสียว สุมาวงศ์ และคนอื่น ๆ (2526 : 173-177)

ได้นำเสนอหลักการของการประเมินผลการนิเทศไว้ 10 ประการคือ

- 1) ต้องกระทำติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ
- 2) ต้องเป็นงานที่ร่วมกันทำ ไม่ใช่เป็นหน้าที่ของบุคคลใด

บุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ

- 3) ต้องยึดจุดหมายของโครงการเป็นมาตรฐานในการวัดผล

การปฏิบัติงาน

- 4) ต้องดำเนินการแบบประชาธิปไตย
- 5) ต้องปรับปรุงทุกด้าน
- 6) ต้องให้สมาชิกวัดผลตัวเองและวัดผลงานของกลุ่มของตนเองด้วย
- 7) ต้องกำหนดเทคนิควิธีการประเมินผลไว้อย่างกว้าง ๆ แต่

ชัดเจนพอที่สมาชิกจะได้นำไปใช้ได้ สามารถดัดแปลงให้เหมาะสมกับสภาพการ

ปฏิบัติงานของตนเอง

- 8) ต้องเตรียมวิธีการบันทึกผลการประเมินไว้เป็นหลักฐาน
- 9) ต้องประเมินในสิ่งที่สามารถนำมาปรับปรุงโครงการนิเทศได้
- 10) ต้องถือเป็นส่วนหนึ่งของงานนิเทศการศึกษา

สัจจ อูทรานันท์ (2529 : 212-213) ได้บ้ำให้ทราบถึงหลักการสำคัญของการประเมินผลการนิเทศภายในไว้ดังนี้คือ

1) การประเมินผลการนิเทศ ควรดำเนินการประเมินผลผลิต กระบวนการและปัจจัยป้อนเข้า โดยให้ความสำคัญมากในผลผลิต ให้น้ำหนักความสำคัญ รองลงมาในส่วนของกระบวนการทำงานและสำหรับปัจจัยป้อนเข้าให้ความสำคัญน้อยที่สุด

- 2) ในส่วนของผลผลิตนั้นให้ประเมินผลที่เกิดขึ้นกับผู้รับการนิเทศ