

การจัดการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา

อัญชลี ธรรมะวิจิตร
ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ

คำว่า "การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน" เป็นคำศัพท์ที่เรียกกันภายในระบบการศึกษาของประเทศไทยเท่านั้น สำหรับในต่างประเทศจะไม่ใช้คำศัพท์นี้แต่จะมีคำศัพท์ที่มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่านิเทศภายในโรงเรียนของไทยเราก็คือ คำว่า "Personalized Supervision" (Berman and Usery, 1966)

การที่ระบบการจัดการนิเทศการศึกษาในประเทศไทยได้มีการตั้งชื่อการนิเทศ **การศึกษาภายในโรงเรียน** ขึ้นมานั้นก็เพื่อให้เกิดความแตกต่างเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการจัดการนิเทศ **การศึกษา** ทั้งนี้เนื่องจาก การนิเทศการศึกษาในระบบการศึกษาของไทยนั้นได้เริ่มเป็นที่รู้จักคุ้นเคยในฐานะที่เป็นงานของ **ศึกษานิเทศก์** ซึ่งเป็นตำแหน่งของบุคลากรที่อยู่ภายนอกสถานศึกษา และประการสำคัญสมัยก่อนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถยังมีจำนวนจำกัด **ครูผู้สอนอยู่ในโรงเรียนต่างๆ ส่วนใหญ่ก็มีวุฒิทางครุค่อนข้างต่ำ** ดังนั้นการช่วยเหลือและพัฒนาครูประจำการให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นนั้นจึงต้องอาศัยศึกษานิเทศก์ซึ่งกรมที่มีสถานศึกษาได้จัดตั้งขึ้นสำหรับทำหน้าที่นิเทศครูในสถานศึกษาของตนเองโดยเฉพาะ โดยเหตุนี้ในสังคมไทยจึงมีความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า "การนิเทศการศึกษา" ในฐานะงานของศึกษานิเทศก์ซึ่งเป็นบุคลากรที่อยู่ภายนอกสถานศึกษา

จุดกำเนิดของคำว่า "การนิเทศภายในสถานศึกษา" ได้เริ่มขึ้นเนื่องจากการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาต่างๆ **โดยศึกษานิเทศก์ภายนอกนั้นเป็นไปอย่างล่าช้าและไม่ได้ผลเท่าที่ควร** เนื่องจากไม่สามารถติดตามให้การนิเทศอย่างสม่ำเสมอได้ ประกอบกับในช่วงระยะหลัง **บุคลากรในสถานศึกษาต่างๆมีความรู้สูงขึ้นจึงเห็นสมควรให้บุคลากรภายในสถานศึกษาต่างๆดำเนินการนิเทศกันเอง** เป็นการแบ่งเบาภาระของศึกษานิเทศก์ซึ่งอยู่ภายนอก และเป็นการเร่งการพัฒนาคุณภาพบุคลากรประจำการให้เป็นไปอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น ในช่วงเวลาต่อมาได้มีการขยายขอบเขตของการนิเทศภายในสถานศึกษาออกไปอีกถึงการนิเทศการศึกษาภายในกลุ่มสถานศึกษาอีกด้วย

•1. ความจำเป็นของการจัดการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา

ในภาวะปัจจุบันการนิเทศภายในสถานศึกษามีความสำคัญและจำเป็นยิ่งขึ้นด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ (สงัด อุทรานันท์ ,2524)

- 1. ศึกษานิเทศก์โดยตำแหน่งมีจำนวนจำกัด จึงไม่สามารถสนองความต้องการทางการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษาต่างๆ ได้ทั่วถึง

- 2. สภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาแต่ละแห่งไม่เหมือนกัน จึงเป็นการยากที่ศึกษานิเทศก์ซึ่งอยู่ภายนอกจะรู้สภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของสถานศึกษาได้ การนิเทศเพื่อสนองความต้องการของสถานศึกษาจึงเป็นไปได้ยาก
- 3. ในสภาพปัจจุบันบุคลากรในสถานศึกษาส่วนใหญ่มีความรู้ ความสามารถเพียงพอและบางคนยังมีความชำนาญในเฉพาะสาขาวิชา จึงสมควรจะใช้ทรัพยากรเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และยังเป็น การสร้างการยอมรับซึ่งกันและกันอีกด้วย
- 4. เป็นการสอดคล้องกับปรัชญา หลักการ และวิธีการของการนิเทศสมัยใหม่ ซึ่งการนิเทศสมัยใหม่จะเกิดขึ้นโดยความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ใช่จะต้องมีคนมาคอยชี้แนะให้ทำงานอยู่ตลอดเวลา

•2. ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษา

“การนิเทศภายในสถานศึกษา” เป็นคำศัพท์ที่ใช้ในสังคมไทยเท่านั้น การกำหนดคำศัพท์ที่ว่า “การนิเทศภายใน” ขึ้นมาก็เพื่อให้มีความแตกต่างจากการนิเทศการศึกษาที่ดำเนินการโดยศึกษานิเทศก์ซึ่งอยู่ภายนอกสถานศึกษานั้นเอง ดังนั้นการที่จะอธิบายคำศัพท์คำว่า “การนิเทศภายใน” ก็จะต้องเน้นถึงความแตกต่างของการจัดการนิเทศที่ดำเนินการโดยศึกษานิเทศก์ซึ่งอยู่ภายนอกสถานศึกษา คือ การนิเทศภายในสถานศึกษาจะเป็นกระบวนการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา (หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย) ในการพัฒนาคุณภาพการทำงานของครู และบุคลากรภายในสถานศึกษาเพื่อให้ได้มา ซึ่งสัมฤทธิ์ผลสูงสุดในการเรียนของผู้เรียน

ในการจัดการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษาให้ได้ผลนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้นิเทศควรมีความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะการปฏิบัติงานของบุคลากรและควรรยึดหลักการสำคัญต่างๆ ดังกล่าวถึงในต่อไปนี้ (สงัด อุทรานันท์ . 2529 : 200 – 202)

2.1 ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา

การจัดการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี ถ้าผู้จัดการนิเทศการศึกษามีความเข้าใจถึงธรรมชาติของผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจถึงศักยภาพ สภาพพื้นฐานทางจิตใจ ตลอดจนความต้องการของบุคลากรเหล่านั้น สิ่งที่ผู้จัดการนิเทศควรทำความเข้าใจมีดังนี้คือ

- 1. ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานแต่ละคนมีเกียรติมีศักดิ์ศรี และมีคุณค่าต่อหน่วยงานทัดเทียมกัน
- 2. ผู้ปฏิบัติงานจะมีความสามารถที่จะแก้ปัญหาต่างๆ และตัดสินใจได้อย่างฉลาดโดยอาศัยความร่วมมือกัน
- 3. ผู้ปฏิบัติงานจะมีศักยภาพในการเพิ่มพูนความสามารถของตนเอง
- 4. ถ้ามองผู้ปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน ?
- 5. ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น
- 6. ผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถภาพเฉพาะอย่าง มีความปรารถนา และมีความสามารถในการนำตนเองได้

- 7. ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นแหล่งทรัพยากรเป็นผู้ให้ข้อมูลปฐมภูมิ มีความคิดสร้างสรรค์ มีสติปัญญา และมีทักษะในด้านเทคนิควิธีการทำงาน ดังนั้นเขาเหล่านั้นจึงเป็นทรัพยากรสำคัญในการปรับปรุงหน่วยงาน
- 8. หากผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานการศึกษามีการเตรียมตัวเป็นอย่างดีแล้วก็มีโอกาสที่จะเป็นนักการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญได้
- 9. ครูมีหน้าที่รับผิดชอบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ฉะนั้นเขาจึงมีอำนาจเต็มที่ในการพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนในแต่ละกลุ่ม
- 10. มีความจำเป็นที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทางการศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและกำหนดนโยบายในการจัดการศึกษา
- 11. บุคลากรจะมีอารมณ์เท่าๆ กับการมีเหตุผล ฉะนั้นความรู้สึกของเขาเหล่านั้นจึงมีความสำคัญและจำเป็นจะต้องได้รับการพิจารณา (Lovell and Wiles, 1983, p. 15)

ถ้าหากผู้จัดการนิเทศการศึกษามีความเข้าใจในสภาพพื้นฐานเกี่ยวกับลักษณะหรือธรรมชาติของผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น ก็จะสามารถดำเนินการจัดการนิเทศการศึกษาได้โดยราบรื่นปราศจากข้อขัดแย้งหรือปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในสภาพการณ์เช่นนี้โอกาสพบความสำเร็จในการนิเทศการศึกษาก็จะเป็นไปได้สูงมาก

2.2 หลักการสำคัญสำหรับการจัดการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา

การจัดการนิเทศภายในสถานศึกษาจะต้องยึดหลักการสำคัญต่อไปนี้
(สังต์ อุทรานันท์ . 2529 : 202 – 203)

- 1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องถือว่าการนิเทศการศึกษานี้เป็นงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง สำหรับการดำเนินงานนิเทศนั้น ผู้บริหารอาจจะดำเนินการเองหรือมอบหมายให้ผู้อื่นดำเนินการแทนก็ได้
- 2. การนิเทศภายในสถานศึกษาจะสำเร็จลงได้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกันทั้ง 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ หากขาดความร่วมมือจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง การนิเทศจะไม่มีโอกาสพบกับความสำเร็จได้เลย
- 3. จะต้องตระหนักถึงความเข้าใจว่าการนิเทศการศึกษภายในสถานศึกษานั้นเป็นการทำงานร่วมกัน เพื่อช่วยพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น การนิเทศไม่ใช่เป็นการบังคับ ชูเชิงหรือคอยจับผิดแต่ประการใด
- 4. บุคลากรภายในสถานศึกษาต้องมีการยอมรับและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ในสภาพความเป็นจริงแล้วไม่มีใครที่จะมีความเชี่ยวชาญทุกๆ ด้าน ดังนั้นจึงควรจะได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความเชี่ยวชาญให้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานมีความรู้ความสามารถสูงขึ้น
- 5. การนิเทศการศึกษภายในสถานศึกษาต้องเกิดขึ้นจากความจำเป็นในการแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการ ในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
- 6. การสร้างเสริมกำลังใจของผู้บริหาร จะมีผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงถือว่าการสร้างเสริมกำลังใจของผู้บริหารจะส่งผลต่อความสัมฤทธิ์ผลของการนิเทศในสถานศึกษา

•3. ขอบเขตของงานนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา



งานวิชาการภายในโรงเรียนที่ผู้บริหารจะต้อง

รับผิดชอบมี 2 ประเภท คือ

- (1) งานหลัก ได้แก่ หลักสูตร การเรียนการสอน และการวัดและประเมินผลการเรียนการสอน
- (2) งานสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ งานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ กิจกรรมนักเรียน ธุรการและการเงิน และความสัมพันธ์กับชุมชน ขอบเขตงานที่กล่าวมานี้หากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะให้ได้ผลงานของบุคลากรภายใต้การควบคุมดูแลมีคุณภาพก็จำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ ให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานจึงจะได้ผลงานที่มีคุณภาพตามความมุ่งหวังที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาถึงงานภายในสถานศึกษาที่ครูและบุคลากรจะต้องปฏิบัติ ก็อาจจะกล่าวได้ว่าประกอบด้วยงานต่อไปนี้ (สังต์ อุทรานันท์ . 2529 : 203 – 206)

3.1 งานหลัก เป็นงานสำคัญซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่ของสถานศึกษาโดยตรง หากครูและบุคลากรไม่ได้เอาใจใส่ต่องานเหล่านี้ถือว่าเป็นความล้มเหลวที่สุด งานหลักที่ครูและบุคลากรในสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติและถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งจะประกอบด้วย

(1) หลักสูตร ได้แก่

- การปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพของท้องถิ่น
- การสร้างหลักสูตรเพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนท้องถิ่น
- การจัดแผนการเรียนการสอน
- การจัดทำโครงการสอน
- การจัดตารางสอน
- การจัดครูผู้สอน
- การจัดชั้นเรียน (จัดนักเรียนเข้าแผนการเรียน)
- การจัดกิจกรรมในหลักสูตร
- การผลิตสื่อและอุปกรณ์การสอน ฯลฯ

(2) การเรียนการสอน ได้แก่

- การพัฒนาเทคนิควิธีการสอน
- การพัฒนาเทคนิคในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
- การพัฒนาเทคนิคในการใช้สื่อและอุปกรณ์การสอน ฯลฯ

(3) การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน ได้แก่

- การสร้างข้อทดสอบ
- การวัดและประเมินผล
- งานทะเบียนวัดผลและรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน ฯลฯ

3.2 งานสนับสนุนวิชาการ เป็นงานที่จะช่วยส่งเสริมหรือสนับสนุนให้งานหลักดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ งานสนับสนุนวิชาการที่ผู้บริหารอาจจะจัดให้มีการนิเทศเพื่อประโยชน์ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหลัก ก็คือ

(1) งานที่เกี่ยวข้องกับอาคารสถานที่ ได้แก่

- การใช้ประโยชน์จากบริเวณสถานศึกษา
- การใช้อาคารเรียน ห้องเรียน และห้องปฏิบัติการในวิชาต่างๆ
- ห้องโสตทัศนอุปกรณ์
- ห้องแนะแนว ฯลฯ

(2) งานธุรการการเงิน ได้แก่

- การปฏิบัติเกี่ยวกับงานธุรการ
- การปฏิบัติเกี่ยวกับงานการเงินและพัสดุ ฯลฯ

(3) งานกิจการนักเรียน ได้แก่

- กิจกรรมนักเรียน
- การบริการด้านสุขภาพอนามัย
- โครงการอาหารกลางวัน ฯลฯ

(4) งานสัมพันธ์ชุมชน ได้แก่

- การศึกษาเกี่ยวกับชุมชน
- การบริการชุมชน
- สมาคมครูและผู้ปกครอง ฯลฯ

การที่จะดำเนินงานนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษาให้ได้ผลนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีความเข้าใจในหลักการของการนิเทศ สิ่งสำคัญประการแรกนั้น จำเป็นจะต้องเข้าใจและแยกให้ออกว่างานใดเป็นงานนิเทศ และงานใดเป็นงานบริหาร หากผู้บริหารให้ครูปฏิบัติงานโดยไม่ได้

มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นไม่ถือว่าเป็นงานนิเทศ การทำความเข้าใจเรื่องพฤติกรรมการนิเทศกับพฤติกรรมการบริหารนั้นว่ามีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการจัดการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะการจำแนกออกได้ว่างานใดเป็นงานนิเทศและงานใดเป็นงานบริหารจะทำให้ปริมาณของงานที่จะต้องทำการนิเทศมีน้อยลง ผู้บริหารย่อมจะสามารถทุ่มเทความพยายามไปสู่งานนิเทศได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้หากไม่จำแนกงานนิเทศกับงานบริหารให้ชัดเจนก็อาจก่อให้เกิดความสับสน และเป็นผลในทางลบต่อเจตคติต่อการนิเทศได้

•4. วิธีดำเนินการจัดการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา

การจัดการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา สามารถดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้ คือ (สังต์ อุทรานันท์ . 2529 : 206 – 212)

- ขั้นที่ 1 การวางแผนการนิเทศ
- ขั้นที่ 2 การให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ
- ขั้นที่ 3 การดำเนินการปฏิบัติงานนิเทศ
- ขั้นที่ 4 การสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ
- ขั้นที่ 5 การประเมินผลการนิเทศ

4.1 ขั้นการวางแผนการนิเทศ

ในการวางแผนการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา มีข้อปฏิบัติ ดังนี้

(1) เริ่มจากการรับรู้สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการร่วมกันของบุคลากรภายในสถานศึกษา ถ้าหากผู้บริหารหรือผู้นิเทศดำเนินงานไปโดยที่ครูและบุคลากรผู้เกี่ยวข้องยังไม่ทราบว่า เป็นปัญหาหรือยังไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องกระทำ ครูและบุคลากรเหล่านั้นก็มักจะไม่ใช่ ความสำคัญหรือไม่มีความสนใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นในการวางแผนงานจึงควรจัดให้มีการประชุม ชี้แจง ประชุมระดมความคิดเห็น หรือวิธีการอ่านอื่นใดก็ได้เพื่อให้ครูผู้รับการนิเทศได้รู้ว่าตัวเอง เป็นบุคคลหนึ่งที่จะต้องร่วมแก้ปัญหาหรือดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อให้คุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนดีขึ้นกว่าเดิม

(2) เมื่อผู้เกี่ยวข้องทั้ง 3 ฝ่าย คือผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศได้รับรู้และยอมรับสภาพปัญหาและความต้องการร่วมกันแล้วผู้ดำเนินการนิเทศก็จะเป็นผู้นำในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา กำหนดจุดประสงค์ กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือกำหนดทางเลือกสำหรับการดำเนินการนิเทศ

(3) หลังจากการดำเนินการวางแผนการนิเทศจนกระทั่งได้แนวทางในการดำเนินการแล้ว ก็จะต้องสรรหาบุคคลและมอบหมายงานให้บุคลากรฝ่ายต่างๆ รับผิดชอบ ในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารจะต้องรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรฝ่ายต่างๆ จากนั้นจึงให้ความสนใจและคอยเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านี้

4.2 ขั้นการให้ความรู้ก่อนการนิเทศ

การที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้รับการนิเทศหรือจะให้ผู้รับการนิเทศปฏิบัติงานอย่างใดก็จำเป็นจะต้องให้ความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ปฏิบัติเสียก่อน สำหรับ ขั้นตอนนี้มีข้อเสนอแนะในการดำเนินงานนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา ดังนี้

- (1) การให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานก่อนที่จะดำเนินการปฏิบัติจริงนั้นอาจดำเนินการโดยบุคลากรภายในสถานศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถในเรื่องนั้นๆ หรืออาจจะเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอกก็ได้
- (2) ในกรณีที่เชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้นั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องมอบหมายให้ผู้ที่ใดหรือมอบหมายให้คณะผู้นิเทศเป็นผู้ติดตามแนวคิดจากวิทยากรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง
- (3) ถึงแม้ผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่อยู่ในฐานะเป็นผู้ดำเนินการให้ความรู้หรือได้รับมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบโครงการนิเทศไปแล้วก็ตาม หากเป็นไปได้ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะร่วมรับฟังวิทยากรใหม่ๆ จากวิทยากรไปพร้อมๆ กับครูผู้รับการนิเทศด้วย การเข้าร่วมกิจกรรมของผู้บริหารจะบังเกิดผลดี 3 ประการ คือ **ประการแรก** ทำให้ผู้บริหารมีความเข้าใจถึงหลักการหรือแนวความคิดใหม่ที่ครูและบุคลากรในสถานศึกษาจะได้ปฏิบัติอันจะก่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน **ประการที่สอง** หากเกิดปัญหาหรืออุปสรรคใดหรือต้องการความช่วยเหลือสิ่งใดผู้บริหารสามารถตัดสินใจช่วยเหลือได้อย่างถูกต้องทันที และ **ประการสุดท้าย** การเข้าร่วมกิจกรรมของผู้บริหารจะมีผลต่อ**ความเอาใจใส่และความตั้งใจ** ของผู้รับการนิเทศ ทั้งนี้เพราะครูและบุคลากรต่างๆ โดยทั่วไปจะมีความยำเกรงผู้บริหารสถานศึกษานั้นเอง
- (4) หลังจากการให้ความรู้แก่ผู้รับการนิเทศได้เสร็จสิ้นลงไปแล้ว ก่อนจะสิ้นสุดรายการควรจัดให้มีช่วงเวลาสำหรับสร้างข้อตกลงในการทำงานด้วย ข้อตกลงนี้จะเป็นเสมือนแนวทางในการทำงานและจะเป็นเสมือนกฎหรือระเบียบหรือสัญญาต่อกัน ซึ่งจะมีผลต่อความตั้งใจและเอาจริงกับการปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศเป็นอย่างมาก

4.3 ขั้นตอนการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษา

ในขณะที่ผู้รับการนิเทศได้ลงมือปฏิบัติงานตามที่ได้รับรู้มาแล้ว ผู้นิเทศก็จะทำหน้าที่นิเทศการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน ส่วนผู้บริหารก็จะคอยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานนิเทศดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในการดำเนินการนิเทศงานนั้นมีข้อเสนอแนะต่อการปฏิบัติงาน ดังนี้

- (1) การนิเทศงานของผู้นิเทศนั้นควรดำเนินการไปตามข้อตกลงที่ได้ทำร่วมกันในขั้นที่ 2 การทำนอกเหนือจากข้อตกลงร่วมกันจะทำให้ผู้รับการนิเทศไม่มีความไว้วางใจในตัวผู้นิเทศได้
- (2) ถึงแม้ผู้ปฏิบัติงานพร้อมที่จะรับการนิเทศแล้วก็ตามก่อนที่จะลงมือนิเทศควรจะต้องดำเนินการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศเสียก่อน การวางแผนร่วมกันนี้จะช่วยสร้างความคุ้นเคยและสร้างความไว้วางใจต่อผู้นิเทศเป็นอย่างมาก
- (3) เมื่อถึงเวลาควรจะไปพร้อมกับครูและควรออกจากห้องเรียนพร้อมกับครูผู้รับการนิเทศ การเข้าห้องสอนซ้ำ และออกจากห้องสอนก่อนกำหนดจะสร้างความรู้สึกหวาดระแวงให้แก่ผู้รับการนิเทศได้

- (4) ขณะทำการสังเกตพฤติกรรมการสอนถ้าหากพบว่า ครูทำการสอนผิด อย่าหักท้วง เพราะการหักท้วงความผิดพลาดขณะที่ครูกำลังสอนจะสร้างความไม่พอใจแก่ครูผู้รับการนิเทศและทำให้ผู้เรียนเสื่อมศรัทธาต่อครูผู้สอน สิ่งที่ถูกต้อก็คือควรพูดคุยกับครูผู้สอนเป็นส่วนตัว หลังจากการสอนได้ผ่านไปแล้ว และให้ครูผู้สอนดำเนินการแก้ไขหรือชี้แจงข้อผิดพลาดแก่นักเรียนด้วยตัวของเขาเอง
- (5) ควรใช้เทคนิควิธีการนิเทศหลายๆแบบและควรให้มีการเปลี่ยนบทบาทในการนิเทศบ้าง เช่น ให้ไปสังเกตการสอนของเพื่อนครูในห้องอื่นเพื่อเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้นิเทศ และขณะเดียวกันจะได้แนวคิดหรือเทคนิควิธีการสอนจากครูคนอื่นอีกด้วย ซึ่งวิธีการนี้ถือว่าเป็นการนิเทศโดยทางอ้อม
- (6) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (feed back) แก่ผู้รับการนิเทศควรเป็นไปด้วยความเที่ยงธรรม ไม่ลำเอียง และควรจะให้ข้อมูลทั้งส่วนที่ดีซึ่งควรรักษาไว้ และส่วนบกพร่องซึ่งจะสมควรจะทำการแก้ไขปรับปรุงควบคู่กันไป
- (7) ในการปฏิบัติงานนิเทศควรจะได้นำเอาวิธีการที่เหมาะสมมาใช้ ซึ่งวิธีการที่เสนอแนะให้นำมาใช้ก็คือ การนิเทศแบบคลินิกและการนิเทศโดยยึดจุดประสงค์

4.4 การสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ

ในการสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- (1) ผู้มีบทบาทในการสร้างเสริมกำลังใจก็คือ ผู้นิเทศซึ่งจะทำการสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้รับการนิเทศ และอีกผู้หนึ่งที่มีความสำคัญมากก็คือผู้บริหารซึ่งจะต้องสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศทั้งหมด คือทั้งผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศ
- (2) การเสริมสร้างกำลังใจของผู้นิเทศนั้นจะทำได้โดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์สร้างความคุ้นเคยเป็นกันเองและวางตัวอยู่ในฐานะผู้ร่วมงานไม่ใช่ฐานะผู้บังคับบัญชา
- (3) การเสริมสร้างกำลังใจของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำได้โดยการให้ความสนใจและสนับสนุนการปฏิบัติงาน และเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในการนิเทศเท่าที่สามารถจะทำได้
- (4) ผู้บริหารจะต้องระวังในการทำนุบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงานทั้งผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศ เมื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการนิเทศขึ้นแล้วก็ไม่ควรทำลายขวัญ สิ่งสำคัญที่เป็นตัวทำลายขวัญของผู้บริหารพึงระมัดระวังอย่างยิ่งก็คือ “มาตรการการให้ความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ”

4.5 การประเมินผลการนิเทศ

การประเมินผลการนิเทศภายในสถานศึกษา มีดังนี้

- (1) การประเมินผลการนิเทศควรดำเนินการประเมินผลผลิต กระบวนการ และปัจจัยป้อนเข้า โดยให้ความสำคัญมากที่สุดในผลผลิตให้น้ำหนักความสำคัญรองลงมาในส่วนของกระบวนการทำงาน สำหรับปัจจัยป้อนเข้านั้นให้ความสำคัญน้อยที่สุด
- (2) ในส่วนของผลผลิตนั้นให้ประเมินผลที่เกิดขึ้นกับผู้รับการนิเทศโดยตรง ไม่จำเป็นจะต้องประเมินคุณภาพของนักเรียนซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของผู้รับนิเทศ ทั้งนี้เพราะคุณภาพ

ของนักเรียนนั้นจะขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ อีกมาก ในส่วนของกระบวนการปฏิบัติงานนั้นควรมุ่งเน้นพฤติกรรมในการทำงานร่วมกัน

- (3) ผลที่ได้จากการประเมินควรจะได้นำมาเป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจในการปฏิบัติงานในเทศต่อไปอีก นั่นคือ หากได้ผลดีแล้วก็ดำเนินการในเทศต่อไปอีกจนกระทั่งบรรลุเป้าหมายสูงสุดคือผู้รับการนิเทศได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นการถาวรหรือสามารถช่วยเหลือตนเองได้แล้ว สำหรับกรณีที่ไม่ได้ผลตามจุดมุ่งหมายก็ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่องหรือมีจุดอ่อนต่อไป

อ้างอิงบทความนี้

อัณชลี ธรรมะวิจิกุล : <http://panchalee.wordpress.com/2009/04/04/personalized/>