

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การนิเทศภายในสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของการนิเทศการศึกษา
 - 1.2 ความสำคัญและความจำเป็นของการนิเทศภายในสถานศึกษา
 - 1.3 หลักการนิเทศภายในสถานศึกษา
 - 1.4 จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษา
 - 1.5 แนวทางในการนิเทศภายในสถานศึกษา
 - 1.6 กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา
 - 1.7 กิจกรรมและเทคนิคการนิเทศภายในสถานศึกษา
 - 1.8 รูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษา
2. การนิเทศการศึกษาตามแนวคิดของกลิดแมน
 - 2.1 การให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง
 - 2.2 การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม
 - 2.3 การเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ
 - 2.4 การพัฒนาหลักสูตร
 - 2.5 การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน
3. การประเมินประสิทธิภาพรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษา
 - 3.1 ความหมายของระบบ
 - 3.2 รูปแบบของระบบ
 - 3.3 ขั้นตอนการพัฒนาระบบ
 - 3.4 มาตรฐานการประเมิน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การนิเทศภายในสถานศึกษา

ความหมายของการนิเทศการศึกษา

ประภาพรพรณ เล็งวงศ์ (2537, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครูในโรงเรียนในการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของครูให้มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน

สุทนต์ ศรีไสย์ (2537, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษาว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้การสอนของครูมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยการช่วยเหลือครูผู้สอนโดยตรงให้มีการปรับปรุงการสอนด้วยตัวครูเองอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาหลักสูตร การให้บริการเสริมวิชาการ การพัฒนากลุ่มและการค้นหาหรือสืบสวนข้อมูลเพื่อนำผลมาใช้ในการปรับปรุงการสอน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 ก, หน้า 179) ได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษาว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นิเทศในสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ครูวิชาการ และครู-อาจารย์ที่ผู้บริหารมอบหมายดำเนินการ โดยใช้ภาวะผู้นำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ประสานงานและใช้ศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนางานของสถานศึกษานั้น ๆ โดยส่วนรวมให้เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตร มาตรฐานการศึกษา

กลิคแมน (Glickman, 2004, p. 6) ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษาว่า เป็นแนวคิดเกี่ยวกับงานและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งเป็นการสอนในเรื่อง หลักสูตร การจัดครูเข้าสอน การจัดสื่อการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก การเตรียมและพัฒนาครู รวมทั้งการประเมินผลการเรียนการสอน

จากความหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่าหมายถึง การดำเนินการร่วมกันของผู้บริหาร ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพศึกษาในสถานศึกษา ทั้งในด้านการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และการจัดกิจกรรมเสริมอื่น ๆ

ความสำคัญและความจำเป็นของการนิเทศภายในสถานศึกษา

การนิเทศภายในสถานศึกษามีความสำคัญ เนื่องจากเป็นการส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอน การนิเทศจากบุคคลภายนอกอาจจะลดลง ถ้ามีบุคคลซึ่งสามารถทำหน้าที่นิเทศภายในตลอดจนสิ่งสนับสนุนอื่น ๆ ประกอบกับบุคลากรภายในโรงเรียนมีความรู้ ความสามารถเพียงพอ และเป็นผู้รู้ปัญหาอย่างแท้จริงการเรียนการสอนของตนเองมากที่สุด การนิเทศโดยบุคลากรในโรงเรียน จะทำให้บรรยากาศการนิเทศภายในสถานศึกษาทำอย่างเป็นกันเองสามารถรู้ปัญหา

และแก้ไขได้ตรงจุด และยังสามารถติดตามการปฏิบัติงานหรือผลการนิเทศตลอดเวลา วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2538, หน้า 8) และ ชารี มณีศรี (2538, หน้า 12) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการนิเทศการศึกษา ไว้ดังนี้

1. ปัญหาหลักมี 2 ประการ คือ การนิเทศไม่ทั่วถึง และการนิเทศไม่มีคุณภาพ เนื่องจากการเพิ่มของจำนวนครู โรงเรียน และจำนวนศึกษานิเทศก์ที่มีอยู่อย่างจำกัด จึงจำเป็นต้องมีการนิเทศภายใน เพื่อโรงเรียนจะได้พัฒนาการนิเทศของตนเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2. ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่งผลให้สภาพการเรียนการสอน สื่ออุปกรณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนตามไปด้วย ครูต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยไม่หวังพึ่งหรือรอคอยการพัฒนาจากผู้อื่น การปรับตัว การพัฒนาตนเอง ควรที่บุคลากรในโรงเรียนจะต้องตื่นตัว และยึดหลักนิเทศพึ่งตนเองโดยบุคลากรในโรงเรียนเป็นหลัก

3. สภาพและข้อจำกัดของแต่ละโรงเรียนต่างกัน ดังนั้นการปรับปรุงงานวิชาการ โดยคนภายในซึ่งรู้เรื่องดีที่สุดกว่าคนภายนอก ย่อมทำให้การพัฒนาการนิเทศภายในเป็นไปได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

4. การยอมรับ ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการนิเทศภายใน เพราะบุคคลในโรงเรียนสามารถที่จะคัดเลือกผู้นิเทศที่ทุกคนยอมรับได้ จึงทำให้การนิเทศภายในเป็นไปอย่างราบรื่น

5. ปัญหาตัวเร่งที่สำคัญ เช่น ปัญหาการนำหลักสูตรไปใช้ สภาพการสอนที่เปลี่ยนไป สื่ออุปกรณ์การสอน การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

สรุปได้ว่า การนิเทศภายในสถานศึกษามีความสำคัญและจำเป็นในการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษา เนื่องจากบุคลากรในสถานศึกษาเป็นผู้ที่รู้ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาได้ดีที่สุด จึงจำเป็นต้องร่วมกันวางแผน ร่วมกันปฏิบัติการนิเทศ และร่วมกันประเมินผลการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

หลักการนิเทศภายในสถานศึกษา

การนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่ผู้นิเทศภายในสถานศึกษา ดำเนินการโดยใช้ภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ การประสานงาน และการใช้ศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ อันจะส่งผลต่อการพัฒนางานของสถานศึกษานั้นโดยส่วนรวม โดยยึดหลักการนิเทศภายในสถานศึกษา ซึ่ง กรมสามัญศึกษา (2539, หน้า 58) ได้กำหนดไว้ ดังนี้

1. การปฏิบัติงานตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ เป็นการดำเนินการอย่างมีระบบ ระเบียบ ซึ่งครอบคลุมถึงวิธีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ การวางแผน การนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศ การประเมินผลการนิเทศ ซึ่งควรมาจากการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และสรุปผลอย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่เชื่อถือได้

2. การปฏิบัติงานตามวิธีทางประชาธิปไตย การเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดใจกว้าง ยอมรับในการประเมินตนเอง ยอมรับในเหตุผลและปฏิบัติ ตามข้อตกลง ตลอดจนใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานนั้นไปสู่เป้าหมาย

3. การปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสร้างสรรค์ โดยการแสวงหาความสามารถพิเศษของครู แต่ละบุคคล เปิดโอกาสให้ได้แสดงออกและสนับสนุนส่งเสริมความสามารถเหล่านั้นอย่างเต็มที่

4. การปฏิบัติงานตามกระบวนการกลุ่มและการมีส่วนร่วม เน้นความร่วมมือร่วมใจใน การดำเนินงาน โดยยึดวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือและแบ่งปันประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน ร่วมคิด ร่วมพัฒนา ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของงานโดยส่วนรวม

5. การปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิภาพ เน้นการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ มีการควบคุมติดตามผลการดำเนินงานและผลผลิตอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งการ ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ภายใต้เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

6. การปฏิบัติงานโดยยึดวัตถุประสงค์ ก่อนการดำเนินการทุกครั้งมีการกำหนด วัตถุประสงค์ของการทำงานไว้อย่างชัดเจน ออกแบบการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้ งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษา

การนิเทศภายในสถานศึกษานั้น กรมสามัญศึกษา (2539, หน้า 59-60) ได้กำหนด ไว้ว่าเป็นกระบวนการในการทำงานที่บุคลากรภายในสถานศึกษาร่วมมือกัน ในการพัฒนาครูให้ มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะและเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยมีจุดมุ่งหมาย 4 ประการ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพที่ดีแก่ครูในด้าน

1.1 ความเป็นผู้นำทางวิชาการและทางความคิด

1.2 ความมีมนุษยสัมพันธ์

1.3 ความคิดสร้างสรรค์

1.4 ความมุ่งมั่น มีอุดมการณ์ในอันที่จะอบรมนักเรียนให้เป็นผู้มีคุณภาพชีวิตที่ดี

ตามความต้องการของสังคมและประเทศชาติ

2. เพื่อพัฒนาวิชาชีพครู และเสริมสร้างสมรรถภาพด้านการสอนให้แก่ครูในด้าน

2.1 การวิเคราะห์และปรับปรุงจุดประสงค์การเรียนรู้

- 2.2 วิธีการศึกษาพื้นฐานความรู้ของนักเรียน
- 2.3 การเลือกและปรับปรุงเนื้อหาการสอน
- 2.4 การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน
- 2.5 การพัฒนาการใช้สื่อประกอบการสอน
- 2.6 การดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้เหมาะสม
- 2.7 การประเมินผลการเรียนการสอน และปรับปรุงกระบวนการวัดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานของครูโดยใช้กระบวนการกลุ่ม ในด้าน

- 3.1 ร่วมมือกันจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและแก้ปัญหาการสอน
- 3.2 ร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นขั้นตอน มีระบบ ระเบียบ
- 3.3 ร่วมมือกันทำงานด้วยความเข้าใจกัน เห็นอกเห็นใจกัน ยอมรับซึ่งกันและกัน
- 3.4 ร่วมมือกันทำงานที่มีเหตุผลในการพัฒนาหลักสูตร สามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง และก้าวหน้า เกิดประโยชน์สูงสุด
- 3.5 การนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และคณะครู อาจารย์ ภายในสถานศึกษามีหน้าที่นิเทศกันเอง
- 3.6 ประสานความร่วมมือระหว่างศึกษานิเทศก์ ครูผู้ทำหน้าที่นิเทศ และแหล่งวิทยากรต่าง ๆ ให้บริการช่วยเหลืองานวิชาการของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและคล่องตัว
- 3.7 การนิเทศภายในสถานศึกษาจะได้ผลดี ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูด้วยกัน ได้รับขวัญกำลังใจจากผู้บริหารและการยอมรับในความรู้ ความสามารถของผู้ให้การนิเทศ พร้อมทั้งผู้รับการนิเทศภายในสถานศึกษาให้การสนับสนุนด้วย
- 3.8 กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นกระบวนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนพัฒนาตนเองในที่สุด

4. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครู

- 4.1 สร้างความมั่นใจในความถูกต้องในการใช้หลักสูตรและการสอน
- 4.2 สร้างความสบายใจในการทำงานร่วมกัน
- 4.3 สร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาชีพครู

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษาไว้ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547 ก, หน้า 180-181)

1. เพื่อให้สถานศึกษามีศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรและให้เป็นไปตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
2. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารและจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ
3. เพื่อพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน สังคม ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน
4. เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ตลอดจนความต้องการในวิชาชีพ
5. เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษาปฏิรูประบบบริหาร โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ ชื่นชมในผลงาน
6. เพื่อให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ชุมชน สังคม และวัฒนธรรม

แนวทางในการนิเทศภายในสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2539, หน้า 37) ได้ระบุว่าจะระดับโรงเรียน ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติการมีแนวทางในการนิเทศ ติดตาม กำกับ ที่มุ่งให้เกิดผลต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ดังนี้

1. วางแผน โครงการนิเทศภายในให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของผู้รับการนิเทศ
 2. ดำเนินการนิเทศภายในตามแผน/โครงการนิเทศโดยใช้กิจกรรมที่เหมาะสมกับงาน และผู้รับการนิเทศอย่างสม่ำเสมอให้ทั่วถึง
 3. ติดตาม กำกับ การจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง
 4. ประเมินผลการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ นำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาการนิเทศภายในและการจัดการศึกษาของโรงเรียน
 5. จัดทำรายงานผลการนิเทศภายในเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ
- วิธีการดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา มีดังนี้
1. การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการร่วมมือกันของบุคลากรในโรงเรียน ในการปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ
 2. เลือกใช้กลวิธีในการนิเทศที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและสถานการณ์ของโรงเรียน

3. ผู้นิเทศต้องมีมนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ ความรู้ความสามารถทางวิชาการ และความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ
4. การนิเทศที่พึงประสงค์ คือ การนิเทศระหว่างครูด้วยกัน อันจะส่งผลให้สามารถพัฒนาตนเองและกลุ่มได้
5. การจัดการนิเทศภายในโรงเรียน กระทำได้หลายรูปแบบ การที่ผู้บริหารจะเลือกใช้รูปแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน และความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนเป็นสำคัญ

กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา

เป็นขั้นตอนในการดำเนินงานและการปฏิบัติงานการนิเทศอย่างมีระบบ มีการประเมินสภาพการทำงาน การจัดลำดับงานที่ต้องทำ การออกแบบงาน การประสานงาน ตลอดจนการอำนวยความสะดวกให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้ยึดกระบวนการนิเทศที่เน้นกระบวนการพัฒนาเชิงระบบ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2538, หน้า 16-22)

ขั้นที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา เป็นการเก็บรวบรวม

ข้อมูล สภาพปัจจุบัน ปัญหา ของนักเรียน ครู และบุคลากรในสถานศึกษาและชุมชน แล้วนำมาพิจารณาเปรียบเทียบกับข้อมูลที่แสดงภาพปลายทาง หรือสภาพความสำเร็จของงานโครงการ ถ้าข้อมูลแสดงภาพปัจจุบันสอดคล้องกับข้อมูลที่แสดงภาพความสำเร็จของงานหรือดีกว่า/สูงกว่า แสดงว่าไม่มีความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปรับปรุง แต่จะต้องเพิ่มความคาดหวังเพื่อพัฒนาต่อไป แต่ถ้าข้อมูลแสดงภาพปัจจุบันไม่สอดคล้องกับข้อมูลแสดงสภาพความสำเร็จของงานหรือด้อยกว่าแสดงว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดสิ่งที่จะประเมินและองค์ประกอบที่จะประเมิน
2. กำหนดสภาพความสำเร็จและเกณฑ์การประเมิน
3. กำหนดแหล่งข้อมูล
4. กำหนดวิธีการ เครื่องมือ และระยะเวลาที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล
5. สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล
6. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
7. วิเคราะห์ข้อมูล และจัดทำเป็นสารสนเทศ
8. พิจารณาเปรียบเทียบสารสนเทศที่แสดงถึงสภาพปัจจุบันกับสภาพความสำเร็จของงาน โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดเป็นเครื่องมือในการพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่
9. เขียนข้อความที่แสดงถึงสภาพที่ต้องปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

10. เรียงลำดับความต้องการจำเป็นที่จะพัฒนา และนำเสนอให้ตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงอยู่เสมอ

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย เพื่อกำหนดจุดที่จะพัฒนา

เป็นการวิเคราะห์ผลหรือข้อมูลที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็นและองค์ประกอบที่ส่งผลต่อภาพความสำเร็จของงานเพื่อประโยชน์ในการกำหนดจุดที่จะพัฒนา และประเมินแนวทางเลือกที่จะพัฒนา ซึ่งการเลือกจุดที่พัฒนาได้อย่างเหมาะสม จะทำให้การนิเทศภายในประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 3 การหาแนวทางเลือกในการพัฒนา

เป็นการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้ในการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาให้มีความเป็นไปได้หรือมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากที่สุด โดยคำนึงถึงจุดที่จะพัฒนาและความพร้อมหรือข้อจำกัดของหน่วยงาน การหาแนวทางเลือกเพื่อพัฒนามีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้คือ

1. รวบรวมข้อมูลแนวทางเลือกที่จะใช้พัฒนาที่เหมาะสมกับลำดับขั้นพัฒนาการของจุดที่จะพัฒนา หรือองค์ประกอบที่จะพัฒนาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
2. พิจารณาแนวทางเลือกที่มีความจำเป็นไปใช้ในการพัฒนา
3. พิจารณาข้อดีข้อเสียของแนวทางเลือกที่มีความเป็นไปได้
4. เลือกแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมที่สุดที่จะให้บรรลุความต้องการ
5. กำหนดเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนา

ขั้นที่ 4 การลงมือปฏิบัติ

เป็นการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาลำดับขั้นตอนการดำเนินการ และกำหนดสิ่งสนับสนุนในการดำเนินการ ตามขั้นตอนดังนี้คือ

1. กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการ
2. กำหนดสิ่งสนับสนุนในการดำเนินการ ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น
3. กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ
4. วางแผนติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. จัดทำแผนนิเทศเพื่อพัฒนาระบบนิเทศภายในโรงเรียน
6. ประชุมชี้แจงและมอบหมายงานให้ตรงความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
7. ผู้ปฏิบัติงานจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานและประสานปฏิทินปฏิบัติงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
8. ผู้ปฏิบัติงานลงมือปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ ตามปฏิทินปฏิบัติงาน
9. ผู้ปฏิบัติงานรายงานความก้าวหน้าและผลการปฏิบัติงานต่อหน่วยงานต้นสังกัด

ขั้นที่ 5 การติดตามประเมินผลและปรับปรุง

เป็นการรวบรวมข้อมูลด้านการดำเนินการนิเทศ ผลที่ได้ระหว่างดำเนินการและเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการตามแผนนิเทศ ข้อมูลที่ได้นำไปเปรียบเทียบกับสภาพความสำเร็จของงาน หากพบว่ายังไม่เป็นไปตามสภาพความสำเร็จที่กำหนดไว้ก็ต้องพิจารณาว่ามีข้อบกพร่องตรงไหน อย่างไร และหาวิธีการพัฒนาให้ดีขึ้น หรือหากพบว่าการดำเนินการตามแผนนิเทศบรรลุผลที่คาดหวังไว้ แต่จากการดำเนินการพบว่ามีวิธีการที่ดีกว่า มีประสิทธิภาพสูงกว่า ก็อาจพิจารณาปรับปรุงให้ดีขึ้นอีกได้

ขั้นที่ 6 การเผยแพร่ ขยายผล

จากการดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น ผลที่ได้ คือ การบรรลุผลในการพัฒนา หรือนวัตกรรมที่พร้อมจะเผยแพร่ขยายผลต่อไป การเผยแพร่ขยายผลดำเนินการได้ตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. เลือกและกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะเผยแพร่ขยายผล
2. วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายที่จะเผยแพร่ขยายผล โดยคำนึงถึงพัฒนาการของกลุ่มเป้าหมาย
3. พิจารณาหาเทคนิค วิธีการเผยแพร่ขยายผล ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด
4. จัดทำสื่อเผยแพร่ขยายผล
5. กำหนดระยะเวลาในการเผยแพร่ขยายผล
6. วางแผนติดตามการเผยแพร่ขยายผล
7. ลงมือปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้
8. ติดตามประเมินผลการเผยแพร่ขยายผล

กิจกรรมและเทคนิคการนิเทศภายในสถานศึกษา

การดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาจะต้องดำเนินการตามกระบวนการนิเทศที่กำหนดเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตาม ขั้นตอนและประสพผลตามเป้าหมายมากที่สุด ซึ่งนักการศึกษาและหน่วยงานต่าง ๆ ได้กล่าวถึงงานนิเทศการศึกษาไว้ ดังนี้

นิพนธ์ ไทยพานิช (2535, หน้า 54) ได้เสนอกิจกรรมการนิเทศไว้ในชุดฝึกอบรมผู้บริหารและศึกษานิเทศก์ว่า กิจกรรมการนิเทศควรประกอบด้วย การจัดทำตารางสอน ตรวจสอบการสอนกำหนดการสอน การจัดแบ่งชั้น การแบ่งกลุ่มนักเรียน การนิเทศการสอนในชั้นเรียน การประเมินผลการศึกษาในโรงเรียน การพัฒนาห้องสมุด การปรับปรุง/พัฒนาการสอน กลุ่มประสบการณ์ต่าง ๆ การประชุม อบรม เสริมความรู้แก่ครู การใช้ทรัพยากรในชุมชนเพื่อการเรียนการสอน การจัดทำโครงการสอนซ่อมเสริม การประชุมครูทางวิชาการ การจัดให้ครูได้

ศึกษาเอกสารหรือตำรา การให้คำปรึกษาหารือ การพัฒนางานวิชาการ การสาธิตการสอน การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เพิ่มเติม การพาไปทัศนศึกษานอกสถานที่ การส่งเสริมให้ครูได้ทดลองวิจัยวิธีสอนใหม่ ๆ การจัดทำสื่อการเรียนการสอน (คลังสื่อการเรียนการสอน) การจัดทำ/สร้าง/วิเคราะห์ข้อสอบ (คลังข้อสอบ) การจัดทำแบบสำรวจความต้องการของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง การศึกษาแผนจัดการการเรียนรู้ คู่มือครู และทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดทำบันทึกการใช้แบบฟอร์มการประเมินผลต่าง ๆ การจัดทำป้ายนิเทศการศึกษา การจัดทำมุมหนังสือหรือห้องสมุด การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน การส่งเสริมให้ครูประเมินผลตนเอง การสร้างเครื่องมือการนิเทศในรูปแบบต่าง ๆ การสนับสนุนให้ครูศึกษาต่อ และการจัดประชุมครูก่อนปิด/เปิดภาคเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534, หน้า 35-36) ได้เสนอแนะกิจกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาที่เหมาะสมกับขนาดของกลุ่มผู้รับการนิเทศ ทั้งรายบุคคล กลุ่มเล็ก และกลุ่มใหญ่ เพื่อให้ผู้นิเทศสามารถนำไปใช้ได้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การปฐมนิเทศครูใหม่ การให้คำปรึกษาแนะนำ การให้ศึกษาเอกสารทางวิชาการ การเยี่ยมนิเทศชั้นเรียน การสังเกตการสอน การวิจัยเชิงปฏิบัติการ และการเขียนเอกสาร/บทความทางวิชาการ การประชุมก่อนเปิดภาคเรียน การอบรม การประชุมปฏิบัติการ การสัมมนา การระดมความคิด การสาธิตการสอน การให้ศึกษาเอกสารทางวิชาการ การสนทนาทางวิชาการ การศึกษาดูงาน และการจัดนิทรรศการ

ในการดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสมบูรณ์ที่สุด จำเป็นต้องพัฒนาองค์ประกอบและกระบวนการทางการศึกษาหลายอย่างพร้อม ๆ กันไป กระบวนการที่สำคัญยิ่งจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาคือ การเรียนการสอน การบริหารและการนิเทศติดตามผล กำกับดูแลให้เป็นระบบครบวงจร ซึ่งงานนิเทศติดตาม กำกับ ดูแลเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารโรงเรียน เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ สอดคล้องกับนโยบายทำให้ได้งานที่มีมาตรฐานและคุณภาพสูง โดยสร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงาน สนับสนุนช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติงานปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในการทำงาน และความภูมิใจในผลงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 ก, หน้า 180) ได้กำหนดหลักการนิเทศภายในสถานศึกษา ดังนี้

1. การปฏิบัติงานตามวิธีวิทยาศาสตร์โดยการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ระเบียบ ครอบคลุมถึงวิธีการศึกษา สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ การวางแผนการนิเทศ

การปฏิบัติการนิเทศ การประเมินผลการนิเทศ ซึ่งควรมาจากการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และสรุปผลอย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่เชื่อถือได้

2. การปฏิบัติงานตามวิถีทางประชาธิปไตย เคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดใจกว้างยอมรับผลการประเมินตนเอง ยอมรับในเหตุผล และปฏิบัติตามข้อตกลง ตลอดจนใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

3. การปฏิบัติงานเพื่อพัฒนา สร้างสรรค์ โดยการแสวงหาความสามารถพิเศษของครู แต่ละบุคคลเปิดโอกาสให้ได้แสดงออกและสนับสนุนส่งเสริมความสามารถเหล่านั้นอย่างเต็มที่

4. การปฏิบัติตามกระบวนการกลุ่มและการมีส่วนร่วม เน้นความร่วมมือร่วมใจกันในการดำเนินงาน โดยยึดวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือแบ่งปันประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ร่วมคิด ร่วมพัฒนา ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของงานโดยส่วนรวม

5. การปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิภาพ เน้นการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ รับผิดชอบ มีการควบคุม ติดตามผลการดำเนินงานและผลผลิตอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานการศึกษา

6. การปฏิบัติงานโดยยึดวัตถุประสงค์ การดำเนินงานทุกครั้งต้องกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานอย่างชัดเจน ออกแบบการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษานั้น กิจกรรมและเทคนิคการนิเทศภายในที่สอดคล้องเหมาะสมมีหลากหลายวิธี ดังนั้นจึงต้องพิจารณาเลือกใช้กิจกรรมและเทคนิควิธีการนิเทศภายในที่สอดคล้องและเหมาะสมที่สุดกับความต้องการในการพัฒนา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 3) ได้กำหนดแนวทางในการพิจารณาไว้ดังนี้

1. ถูกที่ คือ ตรงกับสภาพปัญหาหรือจุดพัฒนาของสถานศึกษาเหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา และเหมาะสมกับสถานการณ์

2. ถูกคน คือ เหมาะสมกับระดับความรู้ความสามารถของผู้รับการนิเทศ และเหมาะสมกับจำนวนรับการนิเทศ

3. ถูกใจ คือ ตรงตามความต้องการของผู้รับการนิเทศ

กิจกรรมการนิเทศเป็นวิธีการนิเทศที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศ ต้องพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือสภาพของสถานศึกษา มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2543, หน้า 15-51)

1. การประชุมปฏิบัติการ เป็นการประชุมที่เน้นให้ผู้เข้าประชุมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะทั้งทางด้านทฤษฎี และด้านปฏิบัติอย่างแท้จริง โดยสามารถนำไปพัฒนางานให้มีคุณภาพ ขั้นตอนประกอบด้วย การเตรียมการประชุมโดยการวางแผน การประชุม การจัดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก การเตรียมเอกสาร การเตรียมบุคลากร การประชุมปฏิบัติการ ประเมินผลโดยการทดสอบความรู้ของผู้เข้าประชุมปฏิบัติการ ประเมินผลสำเร็จของการประชุมปฏิบัติการ และตรวจสอบผลการปฏิบัติงานหลังการประชุมปฏิบัติการ
2. การระดมความคิด เป็นการประชุมเพื่อรับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ปัญหา ข้อมูลใหม่ ๆ จากสมาชิกของที่ประชุม และความคิดริเริ่มต่าง ๆ ในพัฒนางาน ขั้นตอนประกอบด้วย ประธานหรือผู้ดำเนินการต้องสร้างบรรยากาศเป็นกันเองสมาชิกมีความรู้สึกอิสระที่จะเสนอความคิดเห็นได้ เสนอประเด็นพิจารณาให้สมาชิกทราบ หรือตั้งคำถามให้ช่วยกันตอบ ให้สมาชิกตอบคนละ 1 คำตอบ ต่อ 1 รอบ เมื่อตอบครบทุกคนหรือมากพอแล้ว อาจให้แต่ละคนตอบเพิ่มจนได้รับคำตอบครอบคลุมตามที่ต้องการ รวบรวมจัดกลุ่มคำหรือข้อเสนอที่คล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน และตัดข้อเสนอที่ไม่จำเป็นออก สรุปเป็นประเด็นสำคัญ
3. การศึกษาเอกสารทางวิชาการ เป็นการมอบหมายเอกสารให้ผู้รับการนิเทศไปศึกษาค้นคว้าเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แล้วนำความรู้ที่นำมาถ่ายทอดให้แก่คณะครู ขั้นตอนประกอบด้วย การเตรียมรับการนิเทศจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา เลือกผู้รับการนิเทศจากการศึกษา ข้อมูลที่เป็นปัญหาสำคัญ มอบเอกสารทางวิชาการให้ผู้รับการนิเทศไปศึกษาค้นคว้าใช้เวลา 3-5 วัน และสรุปย่อความรู้ที่ได้จากเอกสาร ถ่ายทอดความรู้ ประเมินผลการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการสอนของครูผู้รับการนิเทศหลังจากที่ถ่ายทอดความรู้ให้แก่คณะครูแล้ว สรุปข้อมูลถ้าเป็นไปได้ตามวัตถุประสงค์ ครอบงำของชมเชยผู้รับการนิเทศ เป็นการสร้างขวัญ กำลังใจ และควรหมั่นเวียนให้ผู้อื่นได้รับการนิเทศแบบเดียวกันนี้บ้าง
4. การสนทนาทางวิชาการ เป็นการประชุมครูหรือกลุ่มผู้สนใจในเรื่องราว ข่าวสาร เดียวกัน โดยกำหนดให้มีผู้นำสนทนาคนหนึ่ง นำสนทนาในเรื่องที่กลุ่มสนใจ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ แนวทางการปฏิบัติงาน เทคนิควิธีการแก่คณะครูในสถานศึกษา ขั้นตอนประกอบด้วย การสำรวจปัญหาความต้องการในเรื่องราวข่าวสารที่สนใจร่วมกัน หรือเป็นปัญหาร่วมกัน เลือกผู้นำสนทนาทางวิชาการ การปฏิบัติกรนั้นกำหนดการสนทนาทางวิชาการ ในช่วงหลังรับประทานอาหารกลางวัน หรือช่วงว่างตอนใดที่เห็นว่าเหมาะสม และทำปฏิทินไว้ให้ชัดเจน กำหนดเวลาสนทนาครั้งละ 30-45 นาที ประเมินผลจากการพัฒนาตนเองและการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการสอนของครู

5. การเยี่ยมนิเทศในชั้นเรียน เป็นการที่ผู้นิเทศพบและสังเกตการทำงานของครูในชั้นเรียน เพื่อร่วมกันพัฒนาการทำงานให้มีคุณภาพ ขั้นตอนประกอบด้วย สร้างข้อตกลงในการเยี่ยมนิเทศในชั้นเรียน ผู้นิเทศเข้าเยี่ยมชั้นเรียนตามข้อตกลงที่กำหนดร่วมกับครู วิเคราะห์และสรุปผลร่วมกับครู นำผลที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขการทำงาน

6. การศึกษาดูงาน เป็นการพาบุคลากรในสถานศึกษาไปศึกษา ค้นคว้า และเพิ่มพูนประสบการณ์ในสถานที่ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตน และพัฒนางานให้มีคุณภาพ ขั้นตอนประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดูงาน ประสานงานกับหน่วยงานที่จะไปดู ควรใช้เวลาดูงานให้นานพอสมควร หลังจากดูงานแล้วควรกลับไปสรุปแนวความคิดและวางแผนปรับปรุงงานต่อไป

7. การสังเกตการสอน เป็นการจัดให้บุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอน มาสังเกตพฤติกรรมการสอนของครูในขณะที่ทำการสอน เพื่อให้ครูสามารถพัฒนาหรือปรับปรุงการสอน ให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้ข้อมูลย้อนกลับจากการสังเกตการสอนของผู้นิเทศ ขั้นตอนประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้นิเทศ ปรีกษาหารือและการเตรียมแผนการสอน สังเกตการสอน วิเคราะห์พฤติกรรมการสอนร่วมกันเพื่อนำมาปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน

8. การให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นการพบปะกันระหว่างผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ เพื่อช่วยแก้ปัญหา ทั้งด้านส่วนตัวและการปฏิบัติงาน หรือช่วยแนะนำส่งเสริมให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น การให้คำปรึกษาแนะนำสามารถดำเนินการได้ทั้งเป็นรายบุคคล และเป็นรายกลุ่ม ประกอบด้วย การบอกวิธีแก้ปัญหาโดยตรง (Directive Counseling) การเสนอข้อมูลและให้โอกาสผู้รับคำปรึกษาวิเคราะห์ปัญหาเอง (Non Directive Counseling) ให้ผู้รับคำปรึกษาเล่ารายละเอียดของปัญหา ผู้นิเทศให้กำลังใจ และส่งเสริมความรู้บางโอกาสทำให้ผู้รับคำปรึกษาวิเคราะห์และแก้ปัญหาเองได้ การให้คำปรึกษาในลักษณะประสม (Directive-Non Directive Counseling) เป็นการผสมผสานกันทั้ง 2 ลักษณะ ซึ่งจะได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและบางเรื่องก็ขอคำแนะนำโดยตรงได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพื้นฐานที่แตกต่างกันของผู้รับคำปรึกษาหารือ

9. การอบรม เป็นการให้ครูเข้าศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในวิชาชีพ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ครูมีความตื่นตัวทางวิชาการ และนำความรู้ความสามารถที่ได้จากการอบรม ไปใช้พัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพมี 2 ลักษณะคือ การจัดอบรมครูภายในสถานศึกษา โดยเชิญบุคลากรภายนอกมาเป็นวิทยากรหรือให้ครูในสถานศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถในเฉพาะ

เรื่องเป็นวิทยากร และส่งครูไปรับการอบรมทางวิชาการที่หน่วยงาน หรือสถาบันการศึกษา เป็นผู้จัด ขั้นตอนประกอบด้วย การนำเสนอเรื่องที่จัดอบรม แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ อบรม เตรียมเอกสาร วัสดุ สถานที่ ดำเนินการอบรมตามตารางที่กำหนด ประเมินผล วิเคราะห์ รายงานผลการอบรม

10. การสัมมนา เป็นการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่สนใจ เพื่อสรุปข้อคิดเห็น และหาแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน ขั้นตอนประกอบด้วย การคัดเลือกหัวข้อ สัมมนาให้ตรงกับความสนใจและความต้องการของคณะครู เชิญวิทยากร เตรียมสถานที่ วัสดุ เอกสาร สิ่งอำนวยความสะดวก ดำเนินการสัมมนา สรุปและประเมินผล ติดตามผลการปฏิบัติงาน หลังการสัมมนา

11. การสาธิตการสอน เป็นกิจกรรมที่มุ่งให้ผู้ดูได้เห็นการดำเนินการคล้ายสถานการณ์จริง โดยการนำคณะครูไปชมการสาธิตการสอนในหรือนอกสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ดูการสาธิต การสอนนำประโยชน์ที่ได้จากการไปชมการสาธิตการสอนมาปรับปรุงการเรียนการสอน และพัฒนาตนเอง ขั้นตอนประกอบด้วย การศึกษาปัญหา สำรวจความต้องการ แจ้งผู้สาธิตการสอน และผู้ดูการสาธิตการสอน ทราบวัตถุประสงค์ร่วมกันในเรื่องการชมการสาธิตการสอน ประสานงานเตรียมการให้พร้อม ผู้ดูการสาธิตการสอน ศึกษา สังเกต กระบวนการ ขั้นตอน เทคนิควิธีการสอนรูปแบบต่าง ๆ จุดบันทึกไว้ ผู้ดูการสาธิตการสอน นำกระบวนการ เทคนิค วิธีการสอนที่ได้จากการสาธิตการสอนมาอภิปราย สรุปผล ประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน ติดตามผลการปฏิบัติงานของครูผู้ไปดูการสาธิตการสอน

การดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศต้องเลือกเทคนิคการนิเทศภายในที่สอดคล้องเหมาะสมกับผู้รับการนิเทศ จะทำให้การนิเทศมีประสิทธิภาพ ในการนิเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ใน สถานศึกษา มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2542, หน้า 5-34)

1. เทคนิคการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการนิเทศเพื่อพัฒนาครูในสภาวะการทำงานปกติ อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ มีแนว ดำเนินการคือ ผู้บริหารและคณะครูในสถานศึกษากำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับเรื่องที่จะศึกษา ลงมือปฏิบัติจริง สรุปแนวทางหรือความรู้ที่ได้จากการศึกษา จัดการนิเทศจัดเวทีหรือบรรยากาศ ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยให้แต่ละคนนำข้อสรุปแนวปฏิบัติงานของตนมาแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น ที่สนใจเรื่องเดียวกัน สนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนผลงาน สรุปแนวคิด หรือ องค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. เทคนิค Jig Saw เป็นวิธีการนิเทศพัฒนาครูเป็นรายบุคคลโดยกลุ่มผู้รับการนิเทศ เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจแก่ครูผู้รับการนิเทศ แนวดำเนินการคือ ผู้นิเทศสำรวจความต้องการเรื่องของผู้รับการนิเทศต้องการรู้ จัดทำแผนและดำเนินการพัฒนาตามแผนโดยการแบ่งกลุ่มครั้งที่ 1 แบ่งกลุ่มศึกษาตามบัตรงาน แบ่งกลุ่มครั้งที่ 2 แต่ละกลุ่มนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาครั้งที่ 1 มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในกลุ่มใหญ่ ทุกคนทดสอบความรู้ด้วยตนเอง แต่ละคนสรุปเป็นองค์ความรู้ของตนเอง

3. เทคนิคคู่มือปฏิบัติการกระบวนการเรียนรู้ เป็นวิธีการนิเทศพัฒนาครูเป็นรายบุคคลตามความต้องการของผู้รับการนิเทศ โดยวิธีการจับคู่พัฒนา เพื่อให้ครูมีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิบัติการกระบวนการเรียนรู้ การดำเนินการคือ กำหนดข้อตกลงร่วมกันว่า ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาดำเนินการเผยแพร่ความรู้ ความสามารถโดยการลงมือปฏิบัติจริงพร้อมกับคู่มืออย่างน้อย 1 คน การปฏิบัตินั้นให้จัดการเรียนรู้ในสภาวะงานการทำงานปกติ คู่มือแต่ละคนนำผลงานหรือกระบวนการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

4. เทคนิคการสอนแบบจุลภาค (Microteaching Techniques) เป็นวิธีการนิเทศครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้โดยเฉพาะ เพื่อให้ครูสามารถพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติการกระบวนการเรียนรู้ได้ มีแนวดำเนินการคือ ทำความเข้าใจระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ เตรียมเครื่องมือ สื่อ และวิธีการประเมินผล ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศตรวจแผนการเรียนรู้ร่วมกันก่อนนำไปสอนจริง การสอนจริงนั้นจำนวนนักเรียนประมาณ 5-10 คน ผู้รับการนิเทศสอนตามแผนที่กำหนดไว้ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันประเมินและสรุปผล ในกรณีที่ผลยังไม่น่าพอใจผู้รับการนิเทศปรับปรุง และจัดทำแผนการเรียนรู้อีกครั้งเพื่อสอนจริง ในกรณีที่ผลน่าพอใจนำวิธีสอนหรือทักษะนั้น ๆ ไปจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนปกติ

5. เทคนิคการสอนแนะ (Coaching Techniques) เป็นการพัฒนาครูเป็นรายบุคคลโดยมีพี่เลี้ยง หรือ Coach ช่วยแนะนำ เพื่อพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวดำเนินการคือ สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ การศึกษาความต้องการพัฒนา ความสามารถของผู้นิเทศจึงเป็นเรื่องสำคัญ เมื่อเลือกวิธีใดที่จะนำไปปรับปรุงการจัดการเรียนรู้แล้ว ควรกำหนดบทบาทของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศให้ชัดเจน การนำเทคนิค วิธีการ นวัตกรรมที่เลือกแล้วลงมือปฏิบัติ อาจจะดำเนินการโดยผู้นิเทศเป็นผู้สาธิตหรือพาทำ

6. เทคนิคการร่วมแรงร่วมใจ เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมมือกัน เพื่อพัฒนาครูผู้สอนให้มีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการจัดการเรียนรู้ แนวดำเนินการคือ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศดำเนินการร่วมกันตั้งแต่ การวางแผน การปฏิบัติ การประเมินผล สรุปและรายงานผลการพัฒนา โดยจัดทำเอกสารรายงานผลการพัฒนาและประชุมร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ เพื่อรับทราบผลการพัฒนาและใช้เป็นข้อมูลวางแผนพัฒนาต่อไป

7. เทคนิคการถามนำสนทนาวิชาการ เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศต้องการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจของผู้รับการนิเทศ โดยใช้คำถามเพื่อพัฒนาครูผู้สอนให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การปฏิรูปการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การประกันคุณภาพการศึกษา และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษา แนวดำเนินการคือ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดขอบเขตเนื้อหาการนิเทศ การเตรียมข้อคำถามโดยผู้นิเทศ เป็นผู้จัดเตรียมข้อคำถามตามขอบเขต เนื้อหาที่กำหนด ผู้รับการนิเทศ ศึกษา รวบรวมข้อมูล เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันที่ประชุม สรุปความรู้ ความเข้าใจ ตามข้อคำถามและเสริมเพิ่มเติมในส่วนที่ไม่สมบูรณ์ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันประเมินและสรุปผลการดำเนินการทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาสาระและความพึงพอใจ

8. เทคนิคแบบร่วมคิดร่วมทำ เป็นการนิเทศที่มุ่งพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ โดยผู้นิเทศให้ความช่วยเหลือ หรือสนับสนุนทุกขั้นตอน ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวางแผนการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และการจัดทำเอกสารชั้นเรียน แนวดำเนินการคือ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนา ผู้รับการนิเทศนำวิธีการหรือนวัตกรรมที่คิดค้นไปปฏิบัติตามขั้นตอน ผู้นิเทศให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแนะนำ และให้กำลังใจพร้อมทั้งเสริมความรู้และทักษะที่จำเป็น ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันวิเคราะห์ ประเมินผลและสรุปผลการพัฒนา

9. เทคนิคการตรวจสอบและประเมินตนเอง เป็นเทคนิคที่ผู้นิเทศต้องการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และทักษะของผู้รับการนิเทศโดยให้ตรวจสอบและประเมินตนเองตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดร่วมกัน แนวดำเนินการคือ กำหนดเป้าหมายในการพัฒนา วางแผนการจัดการเรียนรู้โดยผู้รับการนิเทศวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ผู้รับการนิเทศจัดกิจกรรมการเรียนรู้กับผู้เรียนที่รับผิดชอบตามแผนการจัดการเรียนรู้ พร้อมทั้งตรวจสอบและประเมินการจัดการเรียนรู้ สรุปผลการประเมินตนเอง และเสนอผลการประเมินตนเองต่อผู้นิเทศ เพื่อร่วมกันหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขในเรื่องที่ต้องปรับปรุง ส่วนเรื่องที่ปฏิบัติได้แล้วก็กำหนดแนวทางการพัฒนาต่อไป

10. เทคนิคการนำเสนอตัวอย่างผลงาน เป็นเทคนิคที่ผู้นิเทศนำตัวอย่างผลงานที่ดี มาให้ผู้รับการนิเทศได้ศึกษาเรียนรู้ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถพัฒนาผลงาน ทางวิชาการที่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้เรียนและพัฒนาวิชาชีพ แนวดำเนินการคือ ให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ของการพัฒนาผลงานทางวิชาการ ทั้งในการพัฒนาผู้เรียน ความก้าวหน้าทางด้านวิชาการทางการศึกษา และความก้าวหน้าในวิชาชีพของครูผู้สอนในการ เสนอขอเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ผู้นิเทศเสนอตัวอย่างผลงานทางวิชาการ ให้ผู้รับการนิเทศศึกษา ขั้นตอนดำเนินการพัฒนาผลงานจนเกิดผลสำเร็จ ผู้รับการนิเทศพิจารณาเลือกประเภทผลงาน วิชาการที่สอดคล้องเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของตนเอง พร้อมทั้งเสนอขั้นตอนการพัฒนาต่อ ผู้นิเทศ ผู้รับการนิเทศดำเนินการพัฒนาผลงานทางวิชาการ และจัดทำเป็นรายงานผล ผู้นิเทศ ตรวจสอบ ความสมบูรณ์ถูกต้อง เพื่อแนะนำในการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาผลงานทางวิชาการ

การพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยใช้กระบวนการนิเทศภายใน สถานศึกษาอย่างเป็นระบบ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น กระบวนการพัฒนารวมกันอย่าง สร้างสรรค์เป็นระบบที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมกันพัฒนา ซึ่งเป้าหมายคือผลการพัฒนา ระบบการนิเทศภายในสถานศึกษาที่ถาวรและยั่งยืน

รูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษา

รูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษา สามารถแบ่งโดยยึดลักษณะเด่นของการนิเทศ เป็นหลัก ซึ่ง แฮริส (Harris, 1985, p. 10) ได้แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การนิเทศที่เน้นการให้คำแนะนำ (Tractive Supervision) เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศ เป็นผู้ให้คำแนะนำ เช่น การประชุมนิเทศ การจัดการฝึกอบรม การประชุม เพื่อกำหนดนโยบาย และให้ความคิดในเรื่องนโยบายการทำงานของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนก็เป็นรูปแบบ ของการนิเทศที่เน้นการให้คำแนะนำ

2. การนิเทศที่เน้นการให้เกิดการไหวตัว (Dynamic Supervision) เป็นการนิเทศที่ ผู้นิเทศกระตุ้นเร่งเร้าส่งเสริมให้ครูเกิดความคิดและนำความคิดนั้นไปปฏิบัติ การนิเทศในลักษณะ นี้เพิ่งเล็งที่ตัวครูเพื่อให้ครูได้ใช้ความรู้ สติปัญญา และประสบการณ์มาใช้ในการปรับปรุงการสอน

นิพนธ์ ไทยพานิช (2535, หน้า 48) ได้กำหนดรูปแบบการนิเทศแบบคลินิกว่าเป็น การนิเทศแบบมีส่วนร่วม โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. การประชุมปรึกษาก่อนการสังเกตการสอน
2. สังเกตการสอน
3. วิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดวิธีการประชุม
4. ประชุมนิเทศ

5. ประชุมวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการนิเทศ

กลิคแมน (Glickman, 2004, pp. 133-134) ได้ให้แนวคิดของกรรมการนิเทศเพื่อพัฒนา ซึ่งให้ความสำคัญกับครูและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยแบ่งวิธีการนิเทศ 3 วิธี คือ

1. การนิเทศมุ่งวิธีไม่นำ (Nondirective Informational Approach) วิธีนี้จะใช้เมื่อครู มีคุณภาพสูงมีประสบการณ์และมีความสามารถ
2. การนิเทศมุ่งวิธีให้ความร่วมมือ (Collaborative Informational Approach) เป็นวิธีการที่ผู้นิเทศใช้เมื่อคุณภาพของครูมีลักษณะผสมผสานระหว่างสองแบบข้างต้น
3. การนิเทศมุ่งวิธีนำ (Directive Informational Approach) ผู้นิเทศก็เป็นผู้ชี้นำเมื่อ ครูมีความรู้และความสามารถต่ำ และยังขาดประสบการณ์

การใช้วิธีการตามสถานการณ์นี้ เนื่องจากผู้นิเทศเพื่อพัฒนามีความเห็นว่าคุณเป็นผู้ที่มีความคิดอิสระและเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบของตน หากครูมีความสามารถต่ำการแนะนำ สามารถชี้แนะให้ครูนำไปปฏิบัติได้ ส่วนครูที่มีความรู้ความสามารถแล้วการเสนอปัญหาสามารถ ช่วยให้ครูคิดถึงการแก้ปัญหาพร้อมกันได้

การนิเทศการศึกษาตามแนวคิดของกลิคแมน

การนิเทศการศึกษาตามแนวคิดของกลิคแมน (Glickman) เป็นการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนการสอน ในด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน สื่อการสอน การวัดและประเมินผล การจัดครูเข้าสอน สิ่งอำนวยความสะดวก และการพัฒนาครูในการดำเนินงานดังกล่าวประกอบด้วย 5 งาน คือ การให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง (Direct Assistance) การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม (Group Development) การเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ (Professional Development) การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน (Action Research) รายละเอียด ดังนี้ (Glickman, 2004, pp. 321-422)

การให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง (Direct Assistance) เป็นการช่วยเหลือครูผู้สอนให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

การนิเทศแบบคลินิก (Clinical Supervision) เป็นทั้งความคิดและโครงสร้าง ซึ่ง โกลด์แฮมเมอร์ แอนเดอร์สัน และคราเจวสกี (Glickman, 2004, p. 324 citing Goldhammer, Anderson, & Krajewski, 1993) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของการนิเทศแบบคลินิก ดังนี้

1. เป็นเทคโนโลยีสำหรับการปรับปรุงการเรียนการสอน
2. เป็นการดำเนินงานที่มีการวางแผน และจัดให้มีขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเสริมสร้างประสิทธิภาพของกระบวนการเรียนการสอน
3. เป็นการนิเทศที่ยึดจุดประสงค์เป็นสำคัญ และสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาของครูและนักเรียน
4. ยึดสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันระหว่างครูกับผู้นิเทศ
5. ต้องการความเชื่อมั่นและจริงใจต่อกัน ซึ่งจะแสดงออกในการเข้าใจซึ่งกันและกัน การให้การสนับสนุนและการอุทิศตนเองในการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ
6. เป็นการดำเนินอย่างเป็นระบบ แต่ในบางสถานการณ์ก็สามารถยืดหยุ่นได้ และมีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง
7. เป็นการสร้างหรือแสวงหาแนวทางในการประสานระหว่างการวางแผนการสอนในอุดมคติกับพฤติกรรมการสอนจริง

8. ผู้นิเทศต้องมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการสอนมากกว่าครู

9. ผู้นิเทศต้องได้รับการฝึกฝนมาเป็นอย่างดี

โครงสร้างของการนิเทศแบบคลินิก ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประชุมครูก่อนสังเกตการสอน (Preconference with Teacher)
2. การสังเกตการสอน (Observation of Classroom)
3. การวิเคราะห์และแปลความหมายผลจากการสังเกต (Analyzing and Interpreting Observation and Determining Conference Approach)
4. การประชุมครูภายหลังการนิเทศ (Postconference with Teacher)
5. การวิพากษ์วิจารณ์ผลที่ได้รับจากขั้นตอนทั้ง 4 ขั้น (Critique of Previous Four Steps)

ขั้นที่ 1 การประชุมครูก่อนสังเกตการสอน (Preconference with Teacher) ผู้นิเทศร่วมประชุมกับครูผู้สอนเพื่อพิจารณารายละเอียดก่อนสังเกตการสอนของครู คือ

1. เหตุผลและจุดมุ่งหมายของการสังเกต
2. ต้องการเน้นการสังเกตที่จุดใดเป็นพิเศษ
3. วิธีการและรูปแบบของการสังเกตที่จะนำไปใช้
4. เวลาที่จะใช้สำหรับการสังเกต
5. กำหนดเวลาที่จะใช้ประชุมหลังจากการสังเกตการสอน

รายละเอียดต่าง ๆ ดังกล่าวจะต้องดำเนินการก่อนการสังเกตจะเริ่มขึ้น เพื่อที่ว่าทั้ง ผู้นิเทศและครูผู้สอนจะได้เข้าใจกันอย่างชัดเจน สำหรับจุดมุ่งหมายของการสังเกตควรมีเกณฑ์ สำหรับใช้ตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับจุดเด่น วิธีการ และเวลาที่ใช้ได้อย่างเหมาะสม

ขั้นที่ 2 การสังเกตการสอน (Observation of Classroom) เป็นช่วงเวลาที่จะต้อง ติดตามพฤติกรรมการสอนของครูในชั้นเรียน เพื่อให้เกิดความเข้าใจสอดคล้องกับหลักการและ รายละเอียดต่าง ๆ ที่กำหนด ผู้สังเกตอาจใช้วิธีการสังเกตเพียงวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีก็ได้ เช่น นับความถี่ของตัวแปรด้านต่าง ๆ (Categorical Frequencies) พิจารณาตัวชี้ทางกายภาพ (Performance Indicators) ตัวชี้ด้านการปฏิบัติ (Physical Indicators) แผนภาพการมองเห็น และการใช้พื้นที่ (Visual Diagramming and Space Utilization) การพรรณนาแบบเปิดกว้าง (Detached Open-Ended Narratives) การสังเกตโดยผู้มีส่วนร่วม (Participant Observation) การสังเกตโดยใช้แบบสอบถามเฉพาะเจาะจง (Focused Questionnaire Observation) และการวิพากษ์ทางการศึกษา (Educational Criticism) ผู้นิเทศควรตระหนักถึง ความแตกต่างระหว่างการพรรณนา (Descriptions) กับการตีความหมาย (Interpretations) ซึ่งการตีความหมายนั้น ต้องหลังจากการพรรณนา

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์และแปลความหมายผลจากการสังเกต (Analyzing and Interpreting Observation and Determining Conference Approach) ผู้นิเทศหลังจากได้สังเกต การสอนและได้รับข้อมูลของครูมาแล้ว จะเริ่มวิเคราะห์ข้อมูลนั้นโดยใช้การนับความถี่ตัวแปร บางตัวที่ได้กำหนดไว้แล้ว จำแนกตัวแปรหลักที่เกิดขึ้น รวมทั้งค้นหาตัวแปรบางตัวที่เกิดขึ้น ใหม่จากการปฏิบัติหรือบางตัวที่ไม่เกิดขึ้น สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลและตีความในขั้นนี้ ผู้นิเทศต้องวางตัวเป็นกลางเสมอ หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลเรียบร้อยแล้วจึงดำเนินการแปล ความหมายข้อมูล

ขั้นที่ 4 การประชุมครูภายหลังการนิเทศ (Postconference with Teacher) หลังจาก การสังเกต วิเคราะห์ แปลความหมายข้อมูล และเลือกวิธีปฏิบัติที่คาดว่าจะให้ครูผู้สอนนำไป ปรับปรุงได้แล้ว ผู้นิเทศจะจัดประชุมครูเพื่อเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับและได้ร่วมอภิปราย ซึ่ง ผลที่ได้รับจากการอภิปรายร่วมกันจะทำให้ครูผู้สอนนำไปใช้ในการวางแผนปรับปรุงการสอน สำหรับการประชุมในขั้นนี้ผู้นิเทศควรใช้รูปแบบการนิเทศ (ทางตรง ฟังพา มีส่วนร่วม หรือทางอ้อม) ตามความจำเป็นและเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของครู และผู้นิเทศควรวางแผนใน การพัฒนาครู โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับครูอย่างสม่ำเสมอ

ขั้นที่ 5 การวิพากษ์วิจารณ์ผลที่ได้รับจากขั้นตอนทั้ง 4 ขั้น (Critique of Previous Four Steps) การวิพากษ์วิจารณ์ผลที่ได้รับจากขั้นตอนทั้ง 4 จะต้องใช้เวลาเพื่อพิจารณาและ ทบทวนรูปแบบรวมทั้งกระบวนการ ตั้งแต่การประชุมในครั้งแรก (Preconference) ไปจนถึง การประชุมครั้งหลัง (Postconference) ว่ามีสิ่งใดบกพร่องต้องแก้ไขบ้าง การวิพากษ์วิจารณ์ อาจทำได้หลังจากสิ้นสุดการประชุมในขั้นสุดท้าย ประมาณ 2-3 วัน และควรประชุมอย่าง ไม่เป็นทางการ สำหรับวิธีการนั้นควรเป็นการสรุปผลอย่างสั้น ๆ กระชับ และได้ใจความ

ทั้ง 5 ขั้นตอนดังกล่าว ถ้าครูผู้สอนให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในการทำแผนปฏิบัติการ นิเทศ และผู้อื่นที่มีความพร้อมที่จะร่วมมือกับครูอย่างสม่ำเสมอจะทำให้การพัฒนาการเรียน การสอนของครูเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Coaching) ในการนิเทศการสอนนั้น ถ้าผู้นิเทศ ไม่สามารถดำเนินการเองได้จำเป็นต้องใช้ทักษะการวางแผนการจัดการ ซึ่งต้องพิจารณาถึง องค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ช่วงเวลา จำนวนครูที่ต้องการรับการนิเทศ การนิเทศควรใช้รูปแบบใด รวมไปถึงผู้ที่จะมีส่วนร่วมในการให้ความช่วยเหลือแก่ครู การที่ครูช่วยเหลือครูด้วยกันเองเป็น การนิเทศที่มีประสิทธิภาพ ถ้าครูผู้สอนมีทักษะในการสังเกตและเข้าใจรูปแบบของการนิเทศแบบ คลินิกเป็นอย่างดี ส่วนบทบาทของผู้นิเทศเป็นเพียงผู้ฝึก (Trainer) โดยการเตรียมครูให้เหมาะสม กับงานในหน้าที่ ผู้ควบคุมกำหนดการ (Scheduler) เป็นผู้จัดตั้งกลุ่มหรือตัวแทนครูที่จะรับ ผิดชอบในการจัดการประชุมก่อนการสังเกต การสังเกต และจัดประชุมหลังการสังเกต และ ผู้กำหนดปัญหาที่สำคัญให้ (Trouble Shooter) เป็นผู้ให้คำแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษาให้กับครูที่มี ปัญหาหรือที่มีความต้องการพิเศษ ในการใช้กลุ่มเพื่อทำหน้าที่แทนผู้นิเทศนั้น ผู้นิเทศไม่ จำเป็นต้องเข้าไปในชั้นเรียนตลอดเวลา ผู้นิเทศอาจตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ จากกลุ่มครูที่ทำหน้าที่ นิเทศทุก 2-3 สัปดาห์ ซึ่งในการประชุมนิเทศนี้ให้ผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศกลุ่มเพื่อนรายงาน ความก้าวหน้าให้ทราบ และการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพนั้นผู้นิเทศต้องฝึกให้ครูที่ทำหน้าที่ นิเทศมีทักษะในการสังเกต การกำหนดเวลาที่แน่นอน การกำหนดปัญหาที่สำคัญที่ชัดเจน และ ควรจัดให้กับครูทุกคนประมาณปีละ 2-3 ครั้ง (Glickman, 2004, pp. 329-334)

การสาธิตการสอน เป็นการให้ครูให้ดูวิธีการ เทคนิคการสอนที่สามารถพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียน ดำเนินการได้ทั้งในและนอกโรงเรียน ขั้นตอนการสาธิตการสอนประกอบด้วย การเตรียมการ การสาธิต และหลังการสาธิตนั้นต้องมีการวิเคราะห์และอภิปรายผลถึงการนำไป ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน

การช่วยเหลือด้านการสอน เป็นการวางแผนและปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศในการให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ซึ่งในการดำเนินการนั้นต้องมีความไว้วางใจ การยอมรับนับถือ จะทำให้การสอนพัฒนาขึ้น

การช่วยเหลือด้านวิธีการและเครื่องมือ เป็นการช่วยเหลือในกรณีที่ครูผู้สอนขาดความสามารถในการถ่ายโยงความรู้ที่ได้รับ จึงมีความจำเป็นต้องได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนในเฉพาะด้านให้สามารถนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้

การช่วยเหลือด้านการประเมินผล เป็นการให้ความรู้ในด้านการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงแก่ครูในการนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน การตัดสินผลการเรียนตามความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน

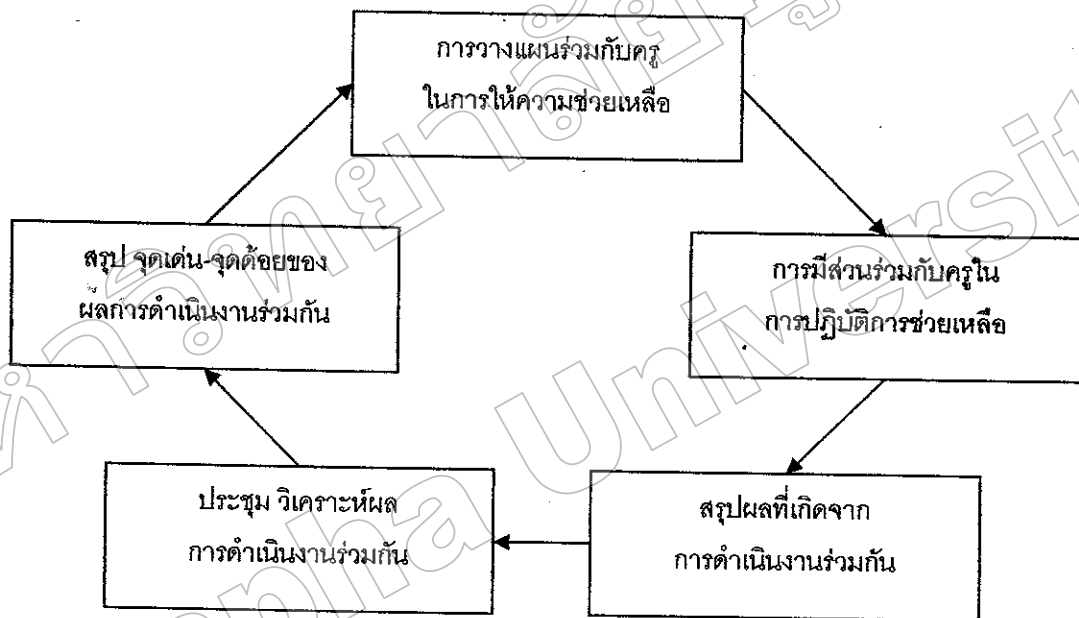
การให้คำปรึกษา เป็นการให้คำปรึกษา แนะนำในการจัดการเรียนการสอน ผู้นิเทศควรใช้เทคนิค วิธีการที่หลากหลายตามความเหมาะสม ทำให้ผู้รับการนิเทศมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้

การให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง เป็นการช่วยเหลือครู โดยมีความคิดรวบยอด ดังนี้

1. การนิเทศแบบคลินิกตามกระบวนการของโกลด์แฮมเมอร์ แอนเดอร์สัน และคราจิวสกี (Glickman, 2004, p. 324 citing Goldhammer, Anderson, & Krajewski, 1993) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของกระบวนการของการสังเกตการสอน คือ การประชุมก่อนการสังเกตการสอน การสังเกตการสอน การวิเคราะห์และวางแผนการประชุม การประชุมวิเคราะห์พฤติกรรมการสอน และการวิพากษ์กระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอนของการสังเกตการสอน
2. การสาธิตการสอน ประกอบด้วย การเตรียมการสาธิต และการวิเคราะห์ผล การสาธิตเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
3. การช่วยเหลือด้านการสอน ประกอบด้วย การวางแผนร่วมกับครู และดำเนินการช่วยเหลือตามขั้นตอนที่กำหนด
4. การช่วยเหลือด้านวิธีการและเครื่องมือ ประกอบด้วย การวางแผนวิเคราะห์ความต้องการของครู จากนั้นก็ให้ความช่วยเหลือตามความจำเป็น
5. การช่วยเหลือด้านการประเมินผล ประกอบด้วย การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลตามสภาพจริง การสร้างเครื่องมือ การประเมิน การสรุปผล และการตัดสินผลการประเมิน
6. การให้คำปรึกษา ประกอบด้วย การให้คำแนะนำทางตรงหรือแนะนำทางอ้อม ติดตามผลการแก้ปัญหาของครูและช่วยเหลือการแก้ปัญหาของครู

โดยสรุปการให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญของการดำเนินงานคือ 1) การวางแผนร่วมกับครูในการให้ความช่วยเหลือ 2) เข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับครูเพื่อช่วยเหลือ 3) สรุปผลการช่วยเหลือและวางแผนที่จะประชุมตรวจสอบความช่วยเหลือร่วมกับครู 4) การประชุมวิเคราะห์ผลการช่วยเหลือร่วมกับครู 5) ประชุมสรุปและวิเคราะห์กระบวนการช่วยเหลือครูทุกขั้นตอนเพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของกระบวนการ

เมื่อสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าว ทำให้ได้กระบวนการในการให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง 5 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 2 กระบวนการในการให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง 5 ขั้นตอน

การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม (Group Development) การเรียนรู้ทักษะการทำงานกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา พัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นวิธีการสำคัญอย่างหนึ่งของกรณีศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้นำกลุ่มต้องพิจารณาว่า พฤติกรรมใดบ้างที่จะเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงบทบาทและความพร้อมของสมาชิกแต่ละคน สมาชิกแต่ละคนได้แสดงบทบาทที่เน้นงานและเน้นบุคคลมากน้อยเพียงใด บทบาทใดที่เกิดขึ้นแล้วและบทบาทใดที่ยังขาดอยู่ โดยที่ผู้นำกลุ่มต้องตระหนักถึงบทบาทที่ทั้งเน้นงานและเน้นบุคคลเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนที่ต้องปฏิบัติ กลุ่มที่สมาชิกประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำต้องให้สมาชิกภายในกลุ่มเข้าใจหน้าที่หรือบทบาทของตนภายในกลุ่ม ผู้ทำหน้าที่ดังกล่าวให้สมาชิกทุกคนได้ทราบว่ามีบทบาท

ได้อ้างยังไม่ถูกต้อง ควรจะต้องเพิ่มเติมบทบาทใด ซึ่งผู้นำกลุ่มควรจะต้องมอบหมายให้กับสมาชิกในกลุ่มดำเนินการโดยได้รับความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกกับผู้นำกลุ่ม (Glickman, 2004, p. 343 citing Bales, 1953)

บทบาทการห่วงเหี่ยว (Dysfunctional Roles) บทบาทและพฤติกรรมของบุคคลที่เรียกว่า Dysfunctional นี้ จะเป็นบทบาทหรือพฤติกรรมที่ห่วงเหี่ยวหรือถ่วงความเจริญก้าวหน้าของกลุ่ม รวมทั้งจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของสมาชิกภายในกลุ่มลดลงหรือเกิดความอ่อนแอลงได้ ผู้นำควรจะต้องลดหรือกำจัดบทบาทนี้เสียก่อนที่จะดำเนินการในขั้นต่อไป โดยพยายามทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมของสมาชิกให้ชัดเจน หลังจากนั้นอาจจะจัดหรือเปลี่ยนแปลงลักษณะบางประการของกลุ่มให้เหมาะสมและให้ทุกคนในกลุ่มมีความพึงพอใจมากที่สุด สำหรับวิธีที่จะใช้ปรับพฤติกรรม Dysfunctional นี้ควรมีการอภิปรายกันอย่างสั้น ๆ รวมทั้งต้องเน้นรูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์และระดับวุฒิภาวะของสมาชิกในกลุ่มด้วย

การเปลี่ยนแปลงรูปแบบภาวะผู้นำกลุ่ม ผู้นำกลุ่มสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หรือพฤติกรรมของสมาชิกได้ตามความเหมาะสม เรียกว่าภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) ได้นำไปใช้กันอย่างแพร่หลายทั่วโลก ซึ่ง เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993, p. 29) ได้แบ่งลักษณะของผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบตามพื้นฐานของพฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behaviors) และเน้นตัวบุคคล (Person Behaviors) ดังนี้

รูปแบบที่ 1: ผู้นำแบบอัตตาริปไตย (Autocratic Style-S1) ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญกับงานมากกว่าตัวบุคคล (High Task, Low Relationship) ผู้นำประเภทนี้จะออกคำสั่งหรือบอกให้สมาชิกในกลุ่มต้องปฏิบัติอย่างไร เมื่อใด และใครต้องเป็นผู้ปฏิบัติ รวมทั้งจะเป็นผู้ตัดสินใจให้กับกลุ่มนั้น ๆ ด้วย รูปแบบนี้คล้ายกับรูปแบบการนิเทศทางตรง (Directive Supervision) ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นได้เด่นชัดนั่นก็คือ การสั่งการ หรือบอก (Telling)

รูปแบบที่ 2: ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Style-S2) ผู้นำประเภทนี้จะเน้นงานและตัวบุคคลสูงทั้งสองด้าน (High Task, High Relationship) จะยินยอมให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและยอมให้สมาชิกมีสิทธิเท่ากับผู้นำในการเสนอความคิดเห็น แนวคิดหรือข้อมูลต่าง ๆ รูปแบบนี้คล้ายกับรูปแบบการนิเทศแบบพึ่งพา (Collaborative Supervision) คำพูดที่ใช้กันมากของผู้นำรูปแบบนี้นั่นก็คือ การขาย (Selling) แนวความคิด ผู้นำประเภทนี้จะพยายามเน้นกระบวนการและเนื้อหาไปพร้อมกัน สำหรับการตัดสินใจทั้งหมด จะเน้นความมีสิทธิเท่าเทียมกันของสมาชิกในกลุ่มทั้งหมด

รูปแบบที่ 3: ผู้นำแบบกระตุ้นให้อยู่ร่วมกันในสังคม (Encouraging and Socializing Style-S3) ผู้นำประเภทนี้จะเน้นด้านตัวบุคคลมากกว่างาน (High Relationship, Low Task) โดยจะสนับสนุนให้สมาชิกในกลุ่มช่วยเหลือกัน แสดงออกอย่างเปิดเผย และมีความรู้สึกที่ดีระหว่างมวลสมาชิก บทบาทของผู้หน้าที่สำคัญก็คือทำหน้าที่กระตุ้น (Encouragement) และให้ภาพสะท้อน (Reflection) แก่กลุ่ม รูปแบบนี้คล้ายกับแบบการนิเทศทางอ้อม (Indirective Supervision) ซึ่งผู้นำจะช่วยเหลือสมาชิกทุกวิถีทาง เพื่อให้แสดงออกทางแนวความคิดและความต้องการ ในขณะที่เดียวกันผู้นำจะไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรมดังกล่าว

รูปแบบที่ 4: ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Style-S4) ผู้นำประเภทนี้จะไม่เน้นเรื่องงานและเรื่องตัวบุคคล (Low Relationship, Low Task) จะทำตัวอยู่เหนือกฎเกณฑ์ทั้งหลายของกลุ่มและไม่ต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการใด ๆ ทั้งสิ้น คำพูดที่ใช้กันมากสำหรับผู้นำประเภทนี้คือ การตั้งตัวแทน (Delegating) ขึ้นมาปฏิบัติงานและตัวแทนเหล่านี้จะ ไม่ใช่กระบวนการหรือเนื้อหาในการตัดสินใจ

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993, p. 34) เชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีผลมาจากรูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) กับระดับวุฒิภาวะของกลุ่ม (The Maturity Level of the Group) ซึ่งระดับวุฒิภาวะนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างสูงกับงานที่ผู้นำปฏิบัติอยู่ ผู้นำคนใดคนหนึ่งอาจมีวุฒิภาวะสูงกับงานหนึ่ง แต่อาจมีวุฒิภาวะต่ำกับงานอย่างอื่นได้ วุฒิภาวะ (Maturity) สามารถประเมินผลได้จากองค์ประกอบของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ (Motivation) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และการศึกษาหรือประสบการณ์ (Education or Experience)

การแก้ไขความขัดแย้ง ความขัดแย้ง (Conflicts) หมายถึง ความเห็นที่ไม่ตรงกันของสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปในช่วงเวลาหนึ่ง ความขัดแย้งไม่จำเป็นที่จะต้องเกิดขึ้นกับผู้ที่มีพฤติกรรมห่วงเหี่ยวหรือประพฤตินั้นไม่เหมาะสมเท่านั้น ผลงานวิจัยของ จอห์นสัน และบัตตัน (Johnson & Button, 1998, p. 54) ได้ชี้ให้เห็นว่ากลุ่มที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานมักจะมี ความขัดแย้งเกิดขึ้นสูงมาก กลุ่มหนึ่งอาจจะมีการตัดสินใจอย่างฉลาดเกิดขึ้นเมื่อได้รับข้อมูล หรือแนวคิดมากมาย ซึ่งข้อมูลและแนวคิดเหล่านี้จะนำมาใช้ตลอดเวลาที่มีความขัดแย้ง ดังนั้นผู้นำกลุ่มควรที่จะกระตุ้นให้มีการแก้ไขความขัดแย้งทุกครั้ง ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องเสียหายเสมอไป เราอาจใช้ความขัดแย้งนี้เป็นแนวทางให้สมาชิกภายในกลุ่มมองเห็นคุณค่าของสิ่งที่เรากำลังอภิปรายกันอยู่ก็ได้

ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกมีความเห็นไม่ตรงกันเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผู้นำกลุ่ม ควรควบคุมความขัดแย้งให้มีจุดเน้นอยู่ที่แนวความคิดที่ไม่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของสมาชิก ในกลุ่ม โดยมีขั้นตอนการควบคุม ดังนี้

1. ให้สมาชิกบอกจุดที่เกิดความขัดแย้งนั้น
 2. ให้สมาชิกแต่ละคนกล่าวถึงมุมมองของแต่ละบุคคลต่อจุดที่เกิดความขัดแย้งนั้น
 3. ให้สมาชิกแต่ละบุคคลอธิบายประเด็นความขัดแย้งต่อถ้าหากว่าความขัดแย้งนั้น ยังไม่สามารถแก้ไขได้
 4. ให้สมาชิกแต่ละคนพิจารณาคุณค่าของสิ่งที่ทั้งหมดเห็นว่าเป็นประเด็นความขัดแย้ง แล้วถามคำถามว่าทำไมสมาชิกเหล่านั้นจึงยึดติดอยู่กับประเด็นนั้นเท่านั้น
 5. สอบถามสมาชิกคนอื่น ๆ ว่ามีทางออกที่ได้ออกเหนือไปจากทางเลือกที่มีความขัดแย้ง อยู่หรือไม่ ทางออกที่สามอาจจะเป็นผลมาจากการสังเคราะห์ (Synthesizes) และการประสาน ประโยชน์ร่วมกัน (Compromises) ระหว่างทั้งสองฝ่าย ถ้าทั้งสองฝ่ายยังไม่สามารถตกลงกันได้ ผู้นำควรให้สมาชิกทั้งหมด ย้อนกลับไปพิจารณาประเด็นที่ผ่านมาให้ชัดเจนใหม่อีกครั้งหนึ่ง
- ความขัดแย้งทางด้านความคิดระหว่างสมาชิก เราไม่ควรจะนิ่งเฉยและให้ผ่านไปโดยไม่ทำอะไรเลย เราควรส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มสามารถตัดสินใจ โดยใช้ กระบวนการกลุ่มให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

การเตรียมการประชุม การปฏิบัติงานของกลุ่มจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าผู้นำกลุ่ม มีการเตรียมการที่ดีมาก่อน การเตรียมการดังกล่าวจะประกอบไปด้วยการกำหนดวาระการประชุม หัวข้อที่จะใช้ในการอภิปราย ตลอดจนกระบวนการที่จะใช้กับกลุ่มใหญ่

วาระการประชุม การประชุมกลุ่มต้องมีวัตถุประสงค์และภารกิจที่ชัดเจนว่า ทำไม เราจึงต้องประชุม เราต้องการให้บรรลุผลในสิ่งใด และอะไรคือสิ่งที่ต้องการ ดังนั้นวาระ การประชุมควรจะต้องประกอบไปด้วย หัวข้อที่จะใช้ประชุมอย่างสั้น ๆ (อาจจะแบ่งออกเป็นหัวข้อ ย่อย ๆ อีกรักก็ได้) สำหรับการประชุมที่เคร่งครัดจะมีเวลากำกับไว้ในแต่ละหัวข้อที่จะใช้ประชุม การกำกับเวลาไว้จะช่วยให้การประชุมเริ่มต้นและสิ้นสุดได้ตรงเวลา นอกจากนั้นจะเป็นการแสดงให้เห็นความรับผิดชอบและการตรงต่อเวลาของประธานในที่ประชุมได้เป็นอย่างดี

การอภิปรายนำ การประชุมกลุ่มย่อยเพื่ออภิปรายถึงประเด็นปัญหาต่าง ๆ จะมีคำถาม ที่จะช่วยค้นหาความในใจของสมาชิกในที่ประชุมได้เป็นอย่างดี คำถามเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงไป ตามสถานการณ์ในขณะประชุม โดยในระยะแรกประธานจะใช้เวลาเพียงเล็กน้อย ชี้แจงหัวข้อที่จะ ใช้อภิปราย ระหว่างการประชุมประธานจะใช้คำถามปลายเปิดเพื่อให้สมาชิกทุกคนช่วยกันค้นหา

แนวคิด และข้อมูลต่าง ๆ ร่วมกัน สำหรับในขั้นสรุปผลการประชุมผู้นำจะกล่าวสรุปผลว่ามีหัวข้อใดบ้างที่บรรลุผลแล้ว และหัวข้อใดยังคงต้องพิจารณาอีกต่อไป

กระบวนการที่จะใช้กับกลุ่ม การดำเนินการในกลุ่มย่อยซึ่งมีสมาชิกไม่เกิน 10 คน สมาชิกทุกคนมีโอกาสที่จะร่วมปฏิบัติและร่วมกระบวนการตัดสินใจได้อย่างใกล้ชิด ถ้าสมาชิกในกลุ่มมีจำนวนมากขึ้นกว่าเดิมจะมีความยุ่งยากมากที่จะให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมปฏิบัติกันอย่างทั่วถึง วิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาผู้นำกลุ่มจะต้องพูดโดยตรงไปตรงมากับครูทุกคน ให้เข้าใจถึงสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้น ถ้าผู้นำกลุ่มมีเจตนาอย่างแท้จริงที่ต้องการให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำกลุ่มควรมีแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจนมาก่อนและจะต้องอธิบายวิธีการทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบให้ครูเข้าใจอย่างทั่วถึง เช่น การใช้เสียงส่วนใหญ่ที่ได้จากการลงคะแนน

การทำงานกลุ่มหรือทำงานเป็นทีมเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา การที่จะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ การที่จะสร้างหรือพัฒนากลุ่ม โดยการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะให้กับสมาชิก จะต้องตั้งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่ม ทั้งในลักษณะของบุคคลและของกลุ่ม ทุกคนในกลุ่มต้องมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาของกลุ่ม ประกอบด้วย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 101)

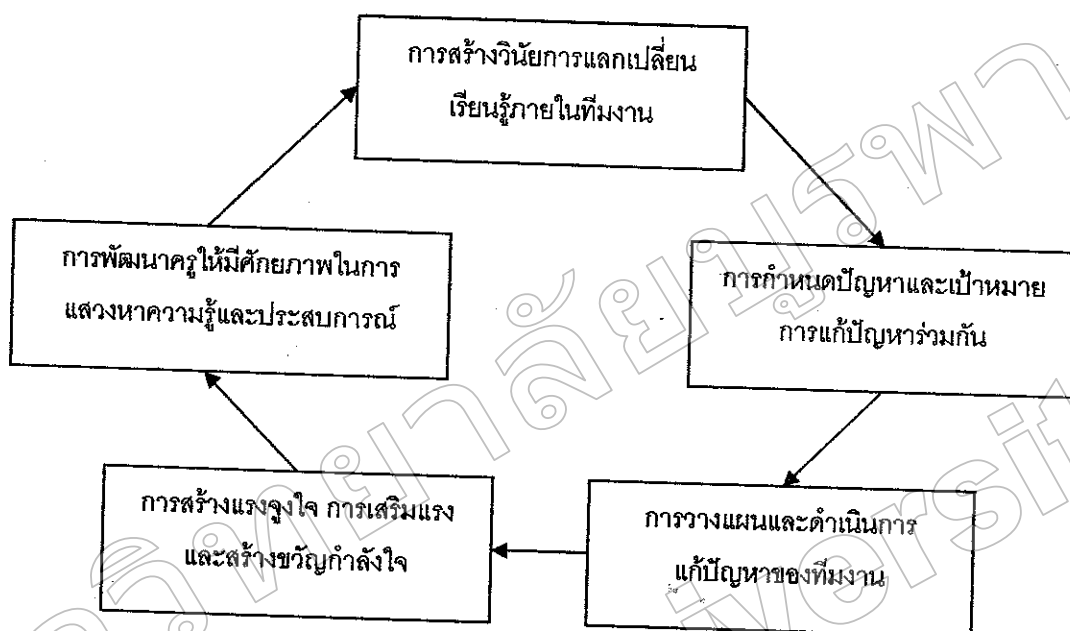
1. การจัดการให้ครูในโรงเรียนมีเป้าหมายและมองเห็นปัญหาร่วมกัน เพื่อการมุ่งสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน
2. การจัดการเพื่อให้มีการวางแผนในการดำเนินงานแก้ปัญหาาร่วมกัน เนื่องจากการมีส่วนร่วมในการวางแผนจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน ในการใช้วิธีการระดมสมองโดยใช้คำถาม และการให้ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบแนวทางต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อประกอบการพิจารณา และเป็นการกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดในการที่จะปฏิบัติงานต่อไป
3. การบริหารจัดการเพื่อให้ทีมทำงานอย่างมีความสุข การทำงานเป็นทีมจะประสบความสำเร็จได้เมื่อทุกฝ่ายมีความเต็มใจ และพอใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน ควรมีการแบ่งงานให้ชัดเจน เหมาะสมกับวัย ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของแต่ละคน ในขณะเดียวกันก็ให้มีการประสานสัมพันธ์ระหว่างงานต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ในการทำงานควรให้เกียรติซึ่งกันและกันในการร่วมคิดร่วมทำ โดยเฉพาะผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของครูผู้สอน ไม่ควรใช้ความคิดเห็นของตนเองเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นการสกัดกั้น

ความคิดเห็นของคนอื่น จะทำให้ผู้ที่ทำงานเป็นที่หมกขี้ขี้และกำลังใจ

ในการพัฒนาทีมงาน ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กร ได้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และอย่างต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันสร้างผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ โดยสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้คิดใหม่ ได้ทำงานร่วมกันและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีกระบวนการที่สำคัญคือ ครูทุกคนในโรงเรียนจะต้องได้รับการพัฒนาให้มีนิสัยใฝ่รู้ เรียนรู้ ภาระงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง รวมทั้งเรียนรู้ความเปลี่ยนแปลงของสังคม สภาพแวดล้อม พัฒนาศักยภาพตนเองให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายชีวิตของตน ครูทุกคนต้องได้รับการพัฒนาให้มีวิธีการคิดอย่างไตร่ตรอง (Critical Thinking) การพัฒนาวิธีคิด ทำให้ครูสามารถสร้างวิสัยทัศน์ของการทำงานได้เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการทำงาน ครูในโรงเรียนร่วมแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ซึ่งกันและกัน ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน รวมทั้งร่วมกันหาหลักการและทฤษฎีมาใช้ในการปฏิบัติ เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ที่สำคัญคือ ครูทุกคนต้องได้รับการสนับสนุนให้ถ่ายโยงและแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ทั้งในด้านวิชาการและประสบการณ์ระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาความคิด ความกลมเกลียว ความฉลาดเกิดเป็นศักยภาพของกลุ่มครู ประสิทธิผลที่เกิดคือ ทำให้สมาชิกทุกคนมีวิธีคิดอย่างเป็นระบบ มีวิธีการถ่ายทอดที่เป็นระบบวิธีคิดและวิธีการถ่ายทอดนี้เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานตามระบบย่อยขององค์กร (Shape the Behavior of Systems) ลักษณะการคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกช่วยให้โรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปสู่ความมีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวได้กับสภาพแวดล้อมและเศรษฐกิจของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งการสร้างวินัยในการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร (Develop the Discipline of Dialogue in the Organization) การสนทนาแลกเปลี่ยน (Dialogue) ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ถ่ายโยงประสบการณ์ซึ่งกัน ทำให้ทีมงานมีเอกภาพทางความคิดและการปฏิบัติ รวมทั้งการสร้างวินัยในการเรียนรู้ของทีมงาน ส่งเสริมสนับสนุนในการสร้างกิจกรรมในการเรียนรู้ให้แก่ครูเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ สร้างศักยภาพในการสืบค้นหาความรู้ของทีมงาน สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ และการสร้างสรรค์งานให้เป็นเอกภาพของทีม (Senge et al., 1994, pp. 6-7)

ในการพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่มประกอบด้วย การสร้างวินัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีมงาน การกำหนดปัญหาและเป้าหมายการแก้ปัญหาาร่วมกัน การวางแผนและดำเนินการแก้ปัญหาของทีมงาน ในขณะเดียวกันก็ต้องสร้างแรงจูงใจ การเสริมแรงและสร้างขวัญ กำลังใจ จะทำให้ครูมีศักยภาพในการแสวงหาความรู้และประสบการณ์

เมื่อสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าว ทำให้ได้กระบวนการในการพัฒนาทักษะการทำงาน
กลุ่ม 5 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 3 กระบวนการในการพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม 5 ขั้นตอน

การเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ (Professional Development)

เป็นการสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการให้กับครูผู้สอนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การเรียนการสอน โดยการวางแผนการดำเนินการก่อนที่จะจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับครูผู้สอนในการจัดกิจกรรมดังกล่าวต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย จุดหมายปลายทางที่สำคัญที่สุดคือ เป็นการส่งเสริมเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูซึ่งจะส่งผลไปสู่นักเรียน การเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพให้แก่ครูแต่ละคน มีวิธีการ เทคนิคหลากหลายที่สามารถนำมาใช้พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของประเด็นต่าง ๆ ที่จะให้บริการแก่ครู ได้แก่ การสังเกตและการฟัง (Eyes and Ears) การใช้ข้อมูลที่ได้บันทึกไว้อย่างเป็นทางการ (Official Record) การใช้ดุลยพินิจจากบุคคลที่เป็นกลาง (Third-Party Review) การใช้แบบสำรวจปลายเปิด (Open-Ended Surveys) การใช้แบบตรวจสอบและจัดลำดับรายการที่ให้ไว้ (Check and Ranking Lists) และการใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการใช้วิธีการเทคนิคดังกล่าวเมื่อได้มีการ ตรวจสอบและจัดลำดับความสำคัญแล้ว ควรมีการค้นหาค้นหาอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและชัดเจนก่อนปฏิบัติการ จะทำให้สามารถวางแผนการดำเนินงานได้

อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง ฮอล และคณะ (Hall et al., 1976, p. 54 อ้างถึงใน สุทนต์ ศรีไสย์, 2537, หน้า 86) ได้ให้การสนับสนุนการจัดทำแผนการให้บริการเสริมวิชาการโดยเน้นไปยังแต่ละบุคคลไปจนถึงผู้มีส่วนร่วมทั้งหมดและพบว่า ส่วนใหญ่ครูผู้สอนมีระดับความสนใจและความต้องการแตกต่างกัน แนวทางที่ดีที่สุดสำหรับการค้นหาคำตอบ ดังกล่าว ควรใช้คำถามปลายเปิดอย่างง่าย ๆ กับครูที่มีส่วนร่วมทุกคน จากคำตอบที่ได้รับจากครูผู้สอนทั้งหมดนำมาจัดกลุ่มตัวแปรที่คล้าย ๆ กันไว้ในข้อเดียวกัน ซึ่งแต่ละคนอาจจะมีความเห็นแตกต่างกันไป ในการดำเนินการถ้าหัวข้อเป็นเรื่องง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน สามารถจัดบริการให้กับครูเป็นกลุ่มใหญ่ได้ ถ้าเรื่องนั้นต้องการบริการให้กับครูแต่ละคน ก็สามารถจัดบริการให้ได้โดยใช้วิธีจัดประชุมเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มย่อย

ในการเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพนั้น ครูต้องมีคุณสมบัติทางวิชาชีพ คุณสมบัติส่วนตัวและมีความรู้ ความเข้าใจในงานครู ประกอบด้วย ความรู้ในสาขาวิชาที่สอน ความเข้าใจในตัวนักเรียน ความรู้ ความเข้าใจในเทคนิคการ วิธีสอน รูปแบบการสอนต่าง ๆ มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพครู มีบุคลิกภาพดี มีความคิดสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีสาระสำคัญที่มุ่งเน้นการจัดการศึกษาเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และมีวัฒนธรรมในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547 ก, หน้า 84)

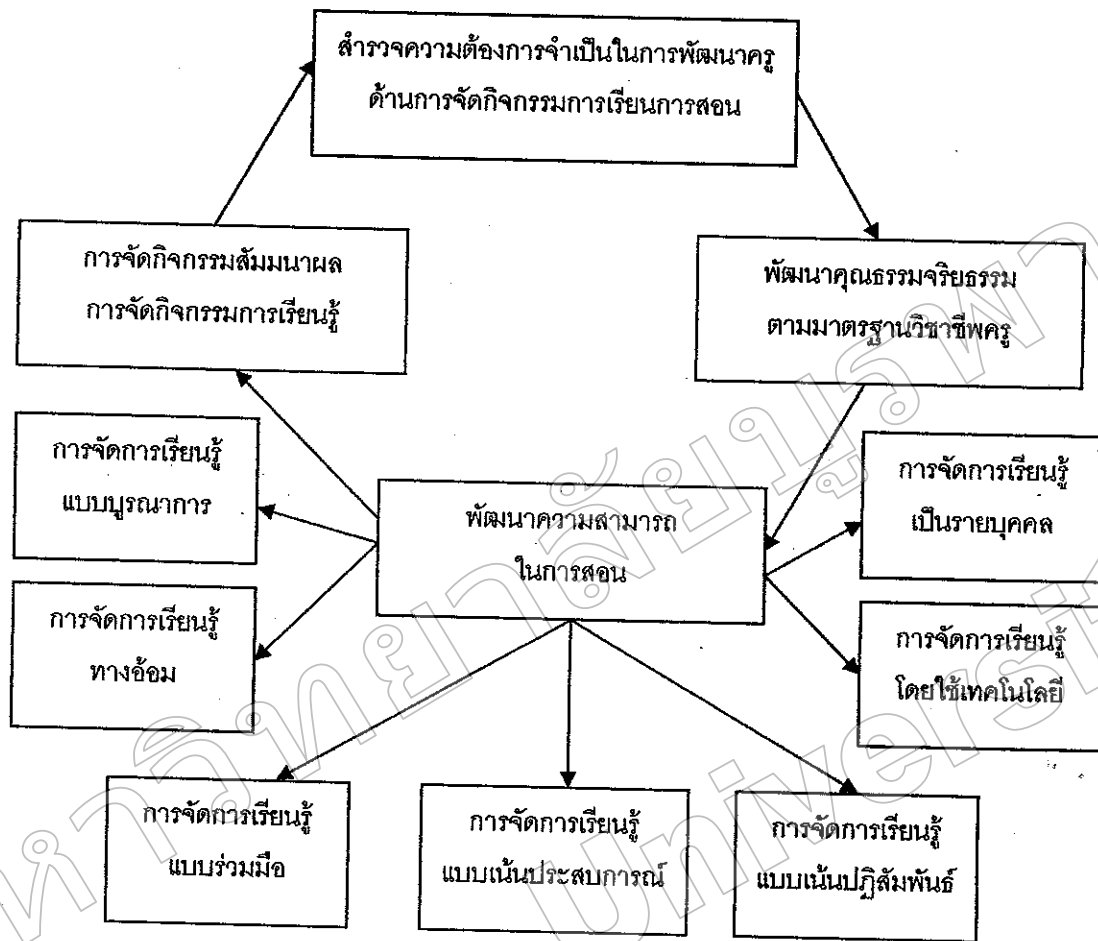
ดังนั้นในการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ หรือการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีหลักการมาจากปรัชญาและทฤษฎีของจอห์น ดิวอี้ ที่แสดงให้เห็นว่าการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้สอนจะต้องวิเคราะห์ประสบการณ์ของผู้เรียน และกระตุ้นให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง ควบคุมตนเองได้ ความรับผิดชอบต่อตนเอง การเรียนรู้เกิดจากผู้เรียนมีประสบการณ์ตรงในเรื่องนั้น ๆ ทักษะต่าง ๆ ไม่ได้เกิดจากการท่องจำ แต่เกิดจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้เรียนได้ปฏิบัติตามความสามารถและความสนใจของเขา โดยอาศัยความช่วยเหลือจากครู เทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้อยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งครูผู้สอนสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับผู้เรียนและจุดประสงค์การเรียนรู้ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547 ก, หน้า 85-86)

1. การจัดการเรียนรู้ทางอ้อม จากแนวคิดพื้นฐานที่ว่า ยิ่งผู้เรียนมีวุฒิภาวะสูงขึ้น ยิ่งต้องมีความรับผิดชอบที่จะค้นหา ค้นพบข้อความรู้ และสรุปข้อความรู้ จากประสบการณ์ การเรียนรู้ของตนเอง เทคนิควิธีการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้แบบสืบค้น แบบค้นพบ แบบแก้ปัญหา แบบสร้างผังความคิด แบบใช้กรณีศึกษา แบบตั้งคำถาม และแบบใช้การตัดสินใจ
2. เทคนิคการจัดการเรียนรู้เป็นรายบุคคล เป็นแนวทางหนึ่งของการเรียนรู้ที่ผู้เรียน แต่ละคนปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเอง และฝึกทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต เริ่มต้นจากครูหรือผู้เรียน เป็นผู้กำหนด โดยผู้เรียนต้องศึกษา วิเคราะห์ สรุปอ้างอิง และสรุปข้อความรู้บนพื้นฐานของ การวิเคราะห์และประเมินผลกระบวนการ ได้แก่ การเรียนแบบศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง การทำ รายงาน การมอบหมายงานเป็นรายบุคคล การทำโครงการ การทำนิตยสาร คอมพิวเตอร์ช่วยสอน ชุดการสอน
3. เทคนิคการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ ควรนำมาใช้ในฐานะเครื่องช่วยสอน ช่วยเสนอเนื้อหาที่ซับซ้อน ช่วยจัดการเรียนรู้กลุ่มขนาดใหญ่ ช่วยลดปัญหาขาดแคลนครูและช่วยผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติเพื่อความชำนาญ ได้แก่ การใช้สิ่งพิมพ์ ตำราเรียน แบบฝึกหัด การใช้แหล่งทรัพยากรในชุมชน ศูนย์การเรียนรู้ ชุดการสอน คอมพิวเตอร์ ช่วยสอน บทเรียนสำเร็จรูป การเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม วิทยุศึกษา
4. เทคนิคการจัดการเรียนรู้แบบเน้นปฏิสัมพันธ์ เป็นการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้ผู้เรียนมี ปฏิริยาตอบสนองต่อความรู้ ประสบการณ์ ความคิดเห็นของครูและเพื่อน ๆ ผู้เรียนจะได้ฝึกการ จัดระบบความคิด การโต้แย้งอย่างมีเหตุผล และการพัฒนาทักษะทางสังคม ได้แก่ การได้วาที่ การระดมพลังสมอง การอภิปราย การเรียนแบบร่วมมือ บทบาทสมมุติ กลุ่มแก้ปัญหาการประชุม แบบต่าง ๆ
5. เทคนิคการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ เป็นการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการรับ ความรู้จากประสบการณ์และการสะท้อนความคิดเห็นที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ผู้เรียนจะได้ตรวจสอบ การเรียนรู้ของตน ได้รับความภูมิใจด้านอารมณ์ ได้รับความรู้สึก เจตคติ และค่านิยมของตน ได้แก่ กรณีตัวอย่าง เกม สถานการณ์จำลอง บทละคร บทบาทสมมุติ
6. เทคนิคการเรียนรู้แบบร่วมมือ เป็นการจัดการเรียนรู้ที่เน้นสภาพแวดล้อมทาง การเรียนให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ โดยแต่ละกลุ่มมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และ ความสำเร็จของกลุ่ม โดยสมาชิกแต่ละกลุ่มเรียนรู้ร่วมกัน นำผลการเรียนรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในกลุ่มใหญ่เป็นทรัพยากรการเรียนรู้ร่วมกัน ได้แก่ การร่วมคิด ปริศนาความคิด กลุ่มร่วมมือ กลุ่มสืบค้น

7. เทคนิคการเรียนรู้แบบบูรณาการ เป็นการจัดการเรียนรู้ที่นำเอาสาขาวิชาต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กันมาผสมผสานกัน เพื่อให้การจัดการเรียนรู้ สร้างความรู้ของผู้เรียนมากกว่าการให้เนื้อหาโดยครู ได้แก่ การเรียนรู้แบบเล่าเรื่อง (Story Line) การเรียนรู้แบบแก้ปัญหา

ดังนั้น การเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพนั้น ครูต้องมีคุณสมบัติคือ เข้าใจนักเรียน มีความรู้ความเข้าใจงานครู มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีบุคลิกภาพดี มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความสามารถในการสอนทั้งทางตรงและทางอ้อม จัดการเรียนรู้เป็นรายบุคคล จัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี จัดการเรียนรู้แบบเน้นปฏิสัมพันธ์ จัดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ จัดการเรียนรู้แบบร่วมมือ และจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ ในการเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพครู (Sergiovanni, 1993, pp. 23-24) ให้ประสบความสำเร็จนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการ สืบหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครู ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน พัฒนาความสามารถในการสอนให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเป็นสำคัญ การจัดกิจกรรมสัมมนา ผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ พัฒนาคุณธรรม จริยธรรมตามมาตรฐานวิชาชีพครู

เมื่อสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าว ทำให้ได้กระบวนการในการเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพครู ดังนี้



ภาพที่ 4 กระบวนการในการเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพครู

การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) เป็นการมีส่วนร่วมของผู้นิเทศ และผู้รับกรมินเทศ ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินผล การใช้หลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ท้องถิ่น ชุมชนและสถานการณ์ในปัจจุบัน รวมถึงการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา

รูปแบบหลักสูตรและระดับการพัฒนา การพัฒนารูปแบบของหลักสูตร (Curriculum Format) ส่วนมากจะต้องคำนึงถึงความสามารถของผู้พัฒนา (Developers) และกระบวนการพัฒนา (Development) เป็นการบูรณาการซึ่งพัฒนาขึ้นโดย กลิคแมน (Glickman) แสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้พัฒนาเป็นผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกโรงเรียน และหลักสูตรจะเน้นแบบวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม การพัฒนาจะเป็นเพียงการเลียนแบบ (Imitative) ครูผู้สอนจะเป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์เท่านั้น ส่วนผู้พัฒนาที่เป็นครูผู้สอนในระดับกลางประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญจาก

เขตการศึกษาและหลักสูตรแบบเชื่อมโยงแนวความคิดรวบยอด (Webbing) กิจกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และข้อเสนอแนะต่าง ๆ การพัฒนาลักษณะนี้จะเรียกว่าการพัฒนาแบบประสานงาน (Mediative) ครูผู้สอนจะแก้ไขปรับปรุงวิชาที่สอนตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ทันทีทันใด สำหรับกลุ่มพัฒนาที่ถือว่าครูเป็นผู้เชี่ยวชาญและยึดเอารูปแบบหลักสูตรประเภทเน้นผลงาน (Results-Only) กลุ่มนี้จะพิจารณาว่านักเรียนคนไหนเหมาะสมที่จะเข้าร่วมกิจกรรมได้กับครูคนใด การเรียนการสอนของนักเรียนและครูโดยใช้หลักสูตรประเภทนี้จะเรียกว่า การพัฒนาแบบสร้างสรรค์ (Creative) (สุทธนู ศรีไสย์, 2537, หน้า 302-303)

การพัฒนาหลักสูตรกับการพัฒนาครู การพัฒนาหลักสูตรจะต้องสอดคล้องกับการพัฒนาครูอย่างเหมาะสม ผู้มีเทศควรต้องคำนึงถึงเรื่อง การลงมือปฏิบัติ (Commitment) นามธรรม (Abstract) และผู้เชี่ยวชาญ (Expertise) ก่อนเริ่มดำเนินการพัฒนาหลักสูตร นอกจากนั้นจะต้องพิจารณาว่าหลักสูตรที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับสถานการณ์และระดับภารกิจของครูผู้สอนมากน้อยเพียงใด ถ้าไม่เหมาะสมก็ควรปรับปรุงใหม่ ครูผู้สอนที่มีอำนาจไม่มากนัก จะเหมาะสมกับการพัฒนาหลักสูตรแบบวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมหรือการเลียนแบบ ครูเหล่านี้จะมีโอกาสปรับปรุงหลักสูตรเล็กน้อยในระดับชั้นเรียน ในทางตรงกันข้ามครูผู้สอนในระดับกลาง มักจะความคิดที่จะเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบบางประการของหลักสูตรให้ดีขึ้น ครูกลุ่มนี้จะขาดความเชี่ยวชาญในการเขียนหลักสูตร จะได้รับอนุญาตให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรในระยะแรกเท่านั้น โดยทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก การพัฒนาหลักสูตรตั้งแต่ขั้นแรกจนถึงขั้นการนำไปใช้จะมีการประชุมครู เพื่อแก้ปัญหาอยู่เสมอ สำหรับครูผู้สอนในระดับสูงจะมีส่วนร่วมในการแสดงการเลียนแบบพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะแนวทางที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลง รวมทั้งรอบรู้กระบวนการสร้างสรรค์หลักสูตรให้มีความเหมาะสมกับหลักสูตรภายใน ที่จะเน้นผลที่ควรจะได้รับเท่านั้น (Results-Only) กิจกรรมที่ครูกลุ่มนี้เกี่ยวข้องมักจะเป็นกิจกรรมประเภทต่อเนื่อง และมักจะเปิดโอกาสให้ครูปรับปรุงอยู่เสมอ (สุทธนู ศรีไสย์, 2537, หน้า 303)

กระบวนการในการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษา ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน รวม 7 ภารกิจ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 317-319)

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา

ภารกิจที่ 1 การเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา

1. สร้างความตระหนักให้แก่บุคลากร ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการสถานศึกษาผู้บริหาร ครูผู้สอน ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน เพื่อให้เห็นความสำคัญ ความจำเป็นที่ต้องร่วมมือกันบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา

2. พัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

3. ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และงานวิชาการ สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 คณะอนุกรรมการระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมทั้งกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และคณะกรรมการอื่น ๆ ตามความจำเป็น

4. จัดทำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาให้เป็นระบบ

5. จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายของสถานศึกษาเป็นลายลักษณ์อักษรให้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสนองนโยบาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้เป็นแผนแม่บทการดำเนินการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยกำหนดเป็นแผนพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

6. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์หลักสูตรให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงาน/องค์กรในชุมชนทุกฝ่ายได้รับทราบด้วยวิธีการที่หลากหลาย และขอความร่วมมือในการบริหารจัดการหลักสูตรของสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการจัดทำและใช้หลักสูตรสถานศึกษา

ภารกิจที่ 2 การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

1. ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
3. กำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์
4. กำหนดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาแต่ละช่วงชั้น และสัดส่วนเวลาเรียน
5. กำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังและสาระการเรียนรู้รายปีหรือรายภาค
6. จัดทำคำอธิบายรายวิชา
7. จัดทำหน่วยการเรียนรู้
8. จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้
9. กำหนดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
10. กำหนดสื่อการเรียนรู้/แหล่งการเรียนรู้
11. กำหนดการวัดผลและประเมินผล
12. บริหารจัดการงบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากรให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา

ภารกิจที่ 3 การวางแผนการดำเนินการใช้หลักสูตร

1. สร้างบรรยากาศการเรียนรู้
2. จัดหา เลือก ใช้ ทำและพัฒนาสื่อ
3. จัดกระบวนการเรียนรู้
4. จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

ภารกิจที่ 4 การดำเนินการบริหารหลักสูตร

ขั้นตอนที่ 3 การกำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงาน

ภารกิจที่ 5 การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล

1. การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการภายในสถานศึกษา
2. การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการจากภายนอกสถานศึกษา

ภารกิจที่ 6 การสรุปผลการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรของสถานศึกษา

สถานศึกษาสรุปผลการดำเนินงานและเขียนรายงาน

ภารกิจที่ 7 การปรับปรุง พัฒนาระบบการบริหารจัดการหลักสูตร

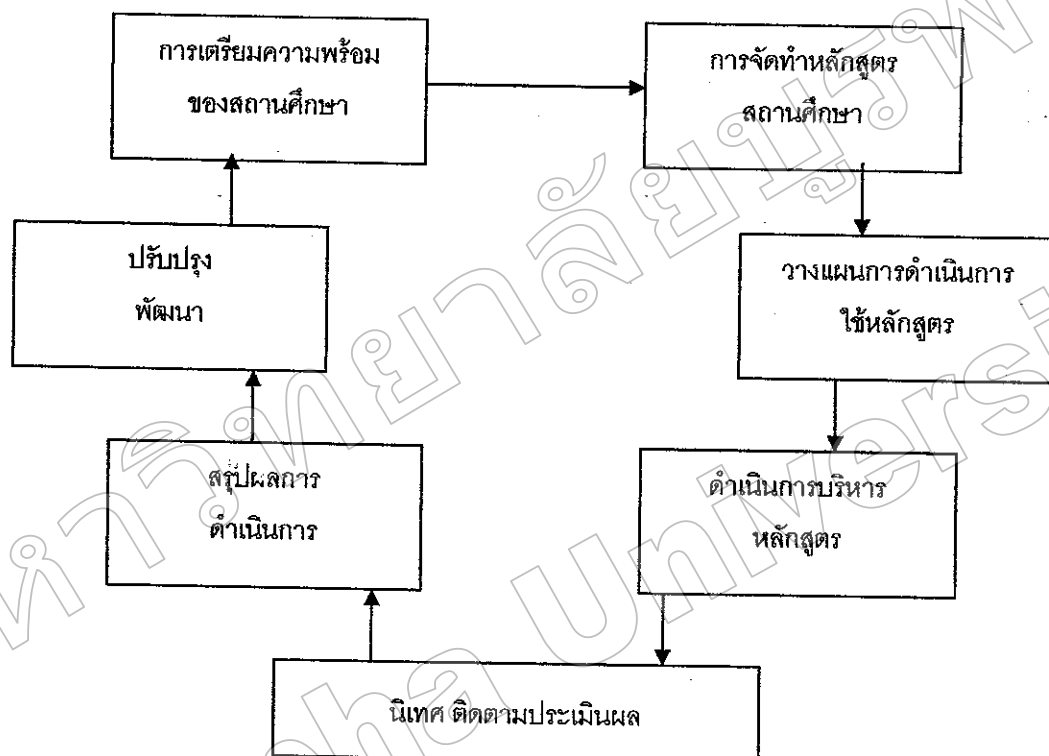
1. สถานศึกษานำผลการดำเนินการ รวมทั้งปัญหาข้อเสนอนี้ต่าง ๆ มาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหลักสูตร
2. สถานศึกษาดำเนินการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหลักสูตรและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในการใช้หลักสูตรให้ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือในการพัฒนา และการปรับปรุงองค์ประกอบบางอย่างในชั้นเรียนได้อย่างมีอิสระ ผู้นิเทศสามารถพิจารณาได้จาก 3 องค์ประกอบใหญ่ ๆ คือ 1) รูปแบบ (Format) ของหลักสูตร-วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Objective) การเชื่อมโยงความคิดรวบยอด (Webbing) และการเน้นผลที่เกิดขึ้นเท่านั้น (Results-Only) 2) แหล่งการพัฒนาที่เกี่ยวข้องระหว่างครูกับบุคคลอื่น ๆ ในระดับเขตการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญระดับจังหวัดและรัฐบาล รวมทั้งสำนักพิมพ์ที่พิมพ์หนังสือ แบบเรียนออกมา 3) ระดับการมีส่วนร่วมของครูกับหลักสูตรในแต่ละประเภท

การพัฒนาหลักสูตร เป็นหน้าที่ของผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถพัฒนาหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการดำเนินการเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา วางแผนการดำเนินการใช้หลักสูตร ดำเนินการบริหารหลักสูตร การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล สรุปผลการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรของ

สถานศึกษา ปรับปรุง พัฒนาระบบการบริหารจัดการหลักสูตร โดยการติดตามประเมินผล การเปลี่ยนแปลงการพัฒนาของนักเรียน จะทำให้ทราบปัญหาข้อบกพร่องของหลักสูตรเป็นข้อมูล ย้อนกลับในการนำมาพิจารณาถึงการพัฒนาหลักสูตร

เมื่อสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าว ทำให้ได้กระบวนการในการพัฒนาหลักสูตร ดังนี้



ภาพที่ 5 กระบวนการในการพัฒนาหลักสูตร

การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน (Action Research) ช่วยให้ครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะพื้นฐาน สามารถใช้กระบวนการวิจัยนำการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 24 (5) และมาตรา 30 ที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ และสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนได้เหมาะสมกับผู้เรียน

วิจัยเชิงปฏิบัติการ: สู่การพัฒนาองค์กร การวิจัยเชิงปฏิบัติการนับได้ว่าเป็นแนวทางที่สำคัญที่จะนำความต้องการของครูแต่ละคนไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้ โดยมีจุดเน้นอยู่ที่การปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของครู ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง

(Direct Assistance) การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม (Group Development) การเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ (Staff Development) และการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) เป็นการบูรณาการงานนี้เข้ากับงานการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับทิศทางสำหรับการปรับปรุง การวางแผนจัดกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือครูโดยตรงในการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การให้บริการเสริมความรู้แก่ครู การพัฒนาหลักสูตร และการพัฒนา กลุ่มให้มีประสิทธิภาพ ผู้นิเทศจะต้องพิจารณาหาแนวทางที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกับครู ต้องคำนึงถึงคุณลักษณะต่าง ๆ ของครูในการร่วมมือกันปรับปรุง พัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนและกิจกรรมเสริมอื่น ๆ ดังนั้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้ครูผู้สอน บรรลุเป้าหมายในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งจะส่งผลไปสู่ประสิทธิภาพของการจัด การศึกษา (สุทนต์ ศรีไสย์, 2537, หน้า 349)

แนวคิดในการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนอย่างมีระบบเชื่อถือได้ สอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามปกติของครู และเขียนรายงานสั้น ๆ มีความ สมบูรณ์ในตัวเอง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547 ข, หน้า 4)

ประโยชน์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน เป็นการศึกษาเล็ก ๆ ใ้ระยะเวลาสั้น ๆ ไม่เพิ่มภาระให้แก่ครูมาก สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งประโยชน์ของการวิจัย มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547 ข, หน้า 5-23)

1. นักเรียนและการเรียนการสอนได้รับการพัฒนาอย่างมีระบบ น่าเชื่อถือ
2. ส่งเสริมให้ครูสอนใหญ่พัฒนาทักษะการทำวิจัย และเป็นฐานสู่การทำวิจัยขั้นสูงหรือ เป็นครูนักวิจัยต่อไป

3. ครูมีผลงานวิชาการที่ชัดเจน ต่อเนื่อง เพื่อพัฒนางานและพัฒนาวิชาชีพ
4. ครูมีระบบและวิธีการทำงานอย่างครือมืออาชีพ เหมาะสมกับความเป็นวิชาชีพชั้นสูง
5. ส่งเสริมให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีความเชื่อมั่นได้สูง

ขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน

ขั้นที่ 1 การกำหนดปัญหา หรือเป้าหมายการวิจัย

ปัญหาหรือเป้าหมายการวิจัย เป็นประเด็นที่กำหนดแสดงความต้องการคำตอบ หรือ คำอธิบาย หรือหาข้อสรุป โดยใช้กระบวนการวิจัย ทั้งนี้ปัญหาหรือเป้าหมายการวิจัยจะกำหนด จากปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงาน หรือกำหนดจากความต้องการพัฒนางานได้ ซึ่งถ้าเป็น ข้อความที่เขียนในลักษณะคำถาม อาจเรียกว่า คำถามวิจัย เช่น

- มีแนวทางใดที่จะช่วยแก้ไขให้นักเรียนเขียนตัวหนังสือได้ถูกต้อง มีลายมือสวยงาม

ถ้าข้อความที่เขียนมีลักษณะเป็นประโยคบอกเล่า ก็คือข้อความของเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์การวิจัย เช่น

- เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขให้นักเรียนเขียนหนังสือได้ถูกต้องและมีลายมือสวยงาม
- ปัญหาหรือเป้าหมายการวิจัย กำหนดอย่างไรจึงเหมาะสม**

การเลือกปัญหาและการกำหนดเป้าหมายการวิจัย เป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาและเลือกให้เหมาะสม โดยเริ่มจากการเลือกปัญหาที่น่าสนใจ สำคัญ และเกิดประโยชน์จริง สำหรับการวิจัยแบบง่ายจะเหมาะสมกับปัญหาและเป้าหมายการวิจัยที่เล็กที่ไม่ถึงกับเล็กน้อยมาก หรือง่ายมาก ๆ และไม่ใช่ปัญหาใหญ่เกินที่ต้องใช้การวิจัยที่ซับซ้อนจึงจะตอบคำถามได้ ซึ่งในการจัดการเรียน การสอนปกติของครูปัญหาการวิจัยที่เหมาะสมกับการใช้การวิจัยแบบง่ายจะมีอยู่มาก

สรุป แนวคิดในการทำวิจัยแบบง่าย

- ครูอาจจะเริ่มจากปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน หรือประเด็นที่ครูต้องการพัฒนาเพื่อ ประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน

- ประเด็นปัญหาที่ครูบันทึกหลังสอน อาจเป็นปัญหาที่สำคัญ ซึ่งครูสามารถหา คำตอบเพื่อแก้ปัญหาด้วยกระบวนการวิจัยได้

ขั้นที่ 2 การกำหนดวิธีการวิจัย หรือวิธีหาคำตอบ หรือวิธีการแก้ปัญหาหรือ พัฒนางาน

การกำหนดวิธีการวิจัย เป็นขั้นของการวางแผนดำเนินการวิจัย ถ้ากำหนดวิธีการได้ เหมาะสมกับปัญหาวิจัย ครอบคลุมและชัดเจน จะช่วยให้การดำเนินงานวิจัยมีประสิทธิภาพ บรรลุผลได้ง่าย และการวางแผนที่ดีจะทำให้กระบวนการวิจัยน่าเชื่อถือได้มาก ประกอบด้วย

- วิธีการ จะดำเนินการกับใคร ที่ไหน อย่างไรบ้าง เก็บรวบรวมข้อมูลอะไรอย่างไร ด้วยเครื่องมืออะไร (ถ้ามี) เพื่อที่จะได้ข้อมูลครบถ้วน และตรงตามความต้องการ

- การวิเคราะห์ข้อมูล จะทำอย่างไรจึงจะได้ข้อสรุปเพื่อเขียนตอบคำถามได้ (หัวข้อนี้ อาจเขียนรวมกับวิธีการวิจัย)

- แผนเวลาการดำเนินการว่าจะทำอะไร เมื่อไร เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การรวบรวมข้อมูลตามวิธีการที่กำหนด

เป็นขั้นปฏิบัติการตามแผนที่กำหนดไว้ ถ้าวางแผนไว้ดีขั้นนี้ก็ดำเนินการได้สะดวก การดำเนินการวิจัยแบบง่าย ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลจะดำเนินการร่วมกับขั้นการจัดการเรียนรู้และ วัดประเมินผลการเรียนรู้ เพราะข้อมูลที่รวบรวมได้จะได้จากสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างจัดการเรียนรู้ โดย ครูบันทึกไว้ทั้งระหว่างเรียนและบันทึกหลังเรียน และจากการวัดประเมินผลที่ได้กำหนดไว้ขั้นตอนนี้ อาจเทียบได้กับขั้นสังเกตผลที่เกิดขึ้นในการดำเนินการแก้ปัญหา หรือพัฒนางานจากการใช้วัตรกรรม

สำหรับครูข้อมูลสำคัญที่ใช้คือ ข้อมูลจากบันทึกหลังสอน ถ้าครูมีระบบการบันทึกข้อมูลหลังสอนที่ดีจะทำให้มีข้อมูลที่มีคุณภาพที่จะใช้ในการวิเคราะห์ สรุป ต่อไปได้ดี

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับปัญหาหรือเป้าหมายของการวิจัยอย่างมีระบบและรอบคอบ จะช่วยให้ข้อมูลที่รวบรวมมาครบถ้วนสมบูรณ์ และนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ หรือจัดกระทำให้ได้ความหมายที่จะนำไปสู่การตอบคำถามการวิจัย หรืออธิบายผลตามเป้าหมายของการวิจัยที่อยากทราบ

การวิเคราะห์ข้อมูลจะดำเนินการมีหลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับการกำหนดวิธีการวิจัย ในขั้นที่ 2 ให้มีความเหมาะสมกับปัญหาหรือเป้าหมายของการวิจัย เช่น

- การวิจัยบางเรื่องอาจใช้การวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะการสรุป ดีความ (เชิงคุณภาพ) โดยไม่ต้องใช้การวิเคราะห์เชิงสถิติ (ปริมาณ)

- การวิจัยบางเรื่อง อาจใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณประกอบบ้างและไม่ซับซ้อน เช่น คำร้อยละ หรือค่าเฉลี่ยประกอบการตอบคำถามการวิจัย

- การวิจัยบางเรื่องอาจใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ใช้การคำนวณทางสถิติ ทั้งซับซ้อนหรือไม่ซับซ้อนก็แล้วแต่ความเหมาะสมในการตอบคำถามวิจัยเรื่องนั้น ๆ

สำหรับการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนส่วนใหญ่จะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากการสังเกต การสอบถามหรือการตรวจสอบผลงาน โดยครูได้บันทึกไว้ในบันทึกหลังสอนเป็นหลักในการวิเคราะห์ โดยมีการใช้ค่าสถิติขั้นพื้นฐาน เช่น คำร้อยละ ค่าเฉลี่ย ประกอบการวิเคราะห์สรุป

ขั้นที่ 5 การสรุปและเขียนรายงานการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน

เมื่อดำเนินการตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน เสร็จเรียบร้อยแล้ว ได้ข้อมูลหรือข้อค้นพบตามที่ครูคาดหวังไว้หรือไม่ก็ตาม ควรเขียนสรุปผลการวิจัยที่ค้นพบเก็บไว้ใช้ในการพัฒนางานต่อไปหรือให้ผู้อื่นได้รับทราบ การเขียนรายงานผลการวิจัยจะเป็นเอกสารหลักฐานที่ชัดเจนว่า การศึกษาวิจัยนั้น ๆ ได้ทำอะไร แล้วเกิดผลงานหรือข้อค้นพบอะไร ประกอบด้วย

1. ปัญหาหรือเป้าหมายการวิจัย (อาจเขียนในลักษณะปัญหาหรือการเรียนการสอนที่ต้องการแก้ไขหรือต้องการพัฒนา)

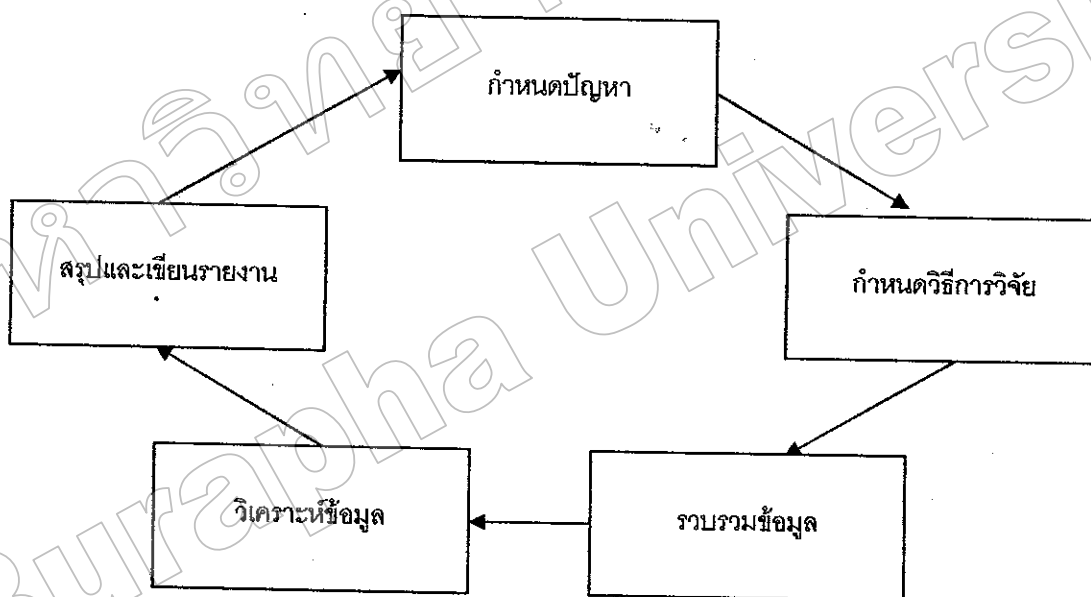
2. วิธีการวิจัยหรือวิธีการแก้ปัญหาหรือวิธีการพัฒนา ซึ่งครอบคลุมการวิเคราะห์ข้อมูล หรืออาจจะเขียนการวิเคราะห์ข้อมูลแยกออกมาเป็นอีกหัวข้อหนึ่งต่างหาก

3. ผลการวิจัย หรือผลการแก้ปัญหา หรือผลการพัฒนา (อาจมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ได้ทั้งข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ หรือการศึกษาวิจัยต่อเนื่อง เป็นต้น)

แนวการเขียนรายงานการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน

การเขียนรายงานการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนจะกำหนดที่ข้อขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของจุดประสงค์ในการรายงาน ถ้ารายงานการวิจัยของครูที่ใช้พัฒนาหรือแก้ปัญหา ในชั้นเรียนจะมีประเด็นไม่มาก เช่น ไม่มีหัวข้อชื่อผู้วิจัย เป็นต้น แต่ถ้ารายงานการวิจัยของครู มีเป้าหมายเพื่อเผยแพร่ด้วย ควรมีหัวข้อต่าง ๆ ให้สมบูรณ์มากขึ้น เช่น ชื่อเรื่อง ชื่อผู้วิจัย จนถึงข้อเสนอแนะเพื่อเป็นข้อมูลแก่ผู้สนใจนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

เมื่อสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าว ทำให้ได้กระบวนการในการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน ดังนี้



ภาพที่ 6 กระบวนการในการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน

การประเมินประสิทธิภาพรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษา

ความหมายของระบบ

นักวิชาการศึกษานำแนวคิดเชิงระบบมาอธิบายและพัฒนาองค์ความรู้ด้านศาสตร์ การบริหารการศึกษา เพื่อพัฒนาระบบที่มีส่วนประกอบหลาย ๆ ส่วนมารวมกัน โดยมีการ ประสานสัมพันธ์กันและมีเอกลักษณ์ของตนเอง ซึ่งความหมายของระบบ มีดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 933) ให้ความหมาย ระบบว่า หมายถึง กลุ่มของสิ่งที่มีลักษณะประสานเข้าเป็นสิ่งแวดล้อมกันตามหลักแห่งความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกัน ด้วยระเบียบของธรรมชาติหรือหลักเหตุผลทางวิชาการ

คาสท์ และโรเซนสเวก (Kast & Rosenzweig, 1988, p.102) ได้ให้ความหมายของระบบว่า หมายถึง การรวบรวมสิ่งต่าง ๆ ทั้งหลายที่มนุษย์ได้ออกแบบสร้างสรรค์ขึ้นมา เพื่อจัดดำเนินการงานทั้งหลายให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กันของส่วนประกอบต่าง ๆ ภายในโครงสร้างของแนวความคิด หรือสิ่งที่ประกอบกันขึ้นเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ระบบ หมายถึง รูปแบบในการรวบรวมสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างสร้างสรรค์ และมีความสอดคล้องกัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

รูปแบบของระบบ (General Model of a System)

รูปแบบ (Model) เป็นพื้นฐานของระบบประกอบด้วย ข้อมูลป้อนเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลที่ได้รับ (Output) และระบบนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในระบบทางการศึกษาได้

โชเดอร์แบค และคณะ (Shoderback et al., 1990, p. 22) กล่าวว่า ระบบควรมีองค์ประกอบ 5 ส่วน ดังนี้ 1) ด้านปัจจัย 2) ด้านกระบวนการ 3) ด้านผลที่ได้รับ 4) ข้อมูลย้อนกลับ 5) สภาพแวดล้อม โดยที่องค์ประกอบของระบบทั้ง 5 ส่วน จะต้องมีความสัมพันธ์กัน

ฮอย และมิสเกิล (Hoy & Miskel, 2001, pp. 297, 429) กล่าวว่า ระบบโรงเรียนที่มีคุณภาพและมีประสิทธิผลประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านปัจจัย ด้านกระบวนการ และด้านผลที่ได้รับ และรูปแบบระบบสังคมของโรงเรียนประกอบด้วย 1) ด้านปัจจัย

2) ด้านกระบวนการ 3) ด้านผลที่ได้รับ 4) ข้อมูลย้อนกลับ 5) สภาพแวดล้อม โดยที่องค์ประกอบของระบบทั้ง 5 ส่วน จะต้องมีความสัมพันธ์กัน

ทั้งนี้ กระบวนการดำเนินการและการปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เรียกว่า "การวิเคราะห์ระบบ" (System Analysis) หรือ การพัฒนาระบบ (System Development) จะเห็นได้ว่าวิธีการเชิงระบบดังกล่าว เป็นกระบวนการที่ใช้ได้ทั้งการแก้ปัญหาและการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ด้วย รวมทั้งในกระบวนการพัฒนาระบบที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบตรวจสอบรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพได้เช่นกัน

ขั้นตอนการพัฒนาาระบบ

การพัฒนาาระบบเป็นการนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์ประกอบทั้งหลายภายในระบบ เพื่อตรวจสอบโครงสร้าง ขั้นตอนการดำเนินงานของระบบ และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปเป็นหลักการในทางปฏิบัติ นักวิชาการหลายท่านได้เสนอขั้นตอนการพัฒนาาระบบไว้สอดคล้องกัน ดังนี้

ฮิคค์ (Hick, 1986, pp. 120-144) กำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเป็น 6 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสภาพและปัญหาของระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน 2) จัดทำข้อกำหนดของระบบใหม่ 3) การสร้างระบบทางเลือกใหม่ 4) การระบุคุณค่าของระบบใหม่ 5) ขั้นตอนการเลือกระบบ และ 6) สรุปรวมข้อกำหนดของระบบใหม่

โอเบรน (O'Brien, 1990, pp. 64-65) ได้สรุปขั้นตอนการพัฒนาาระบบเป็น 5 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ 1) การศึกษาสภาพและปัญหาของระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน 2) การกำหนดวัตถุประสงค์และความต้องการของระบบใหม่ 3) การออกแบบระบบใหม่ 4) การประเมินระบบ และ 5) การนำเสนอระบบ

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี การพัฒนาระบบดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญ เพื่อนำมาให้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยการพัฒนารูปแบบว่า รูปแบบเป็นการรวบรวมสิ่งต่าง ๆ ขึ้นมาอย่างสร้างสรรค์ มีระเบียบและสัมพันธ์กัน เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สาระสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาใช้คือ กำหนดองค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านปัจจัย ด้านกระบวนการ และด้านผลที่ได้รับ และสรุปกระบวนการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

มาตรฐานการประเมิน

ในปี ค.ศ. 1981 คณะกรรมการด้านมาตรฐานสำหรับการประเมินผลทางการศึกษา (Joint Committee on Standards for Educational Evaluation) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนของสมาคมวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา/ระดับมัธยมศึกษาศึกษานิเทศก์ ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา ได้พัฒนาและกำหนดมาตรฐานสำหรับ

การประเมินผลระบบแผนงาน โครงการ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ โดยคณะกรรมการนี้ได้พัฒนาเกณฑ์ที่มีคุณภาพสำหรับการประเมินผล ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน ดังต่อไปนี้ (McMillan & Schumacher, 2001, pp. 530-531 citing Owen, 1993, pp. 41-45)

1. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) เป็นมาตรฐานเพื่อให้แน่ใจว่าการประเมินผลจะช่วยให้การปฏิบัติงานของผู้ประเมินผลได้ข้อมูลตามต้องการ มุ่งเน้นในด้านของผลการประเมินที่ต้องให้ข้อมูลหรือสารสนเทศตามที่ผู้ใช้ผลการประเมินต้องการ และนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานได้ ประกอบด้วย

1.1 การระบุผู้นำไปใช้ (Audience Identification) ในการประเมินผลมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรับฟังข้อมูลจากผู้นำไปใช้โดยตรงกับเรื่องที่จะประเมิน และควรระบุให้ชัดเจนถึงความต้องการของผู้นำไปใช้โดยตรงนั้น ๆ ผู้ใช้ผลการประเมินหรือผู้ที่ให้นำผลการประเมินไปใช้ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องจะต้องได้รับการระบุไว้หรือได้รับการกำหนดไว้ เพื่อให้สามารถบ่งชี้ความต้องการของผู้ใช้ผลการประเมินได้ นั่นคือ ผู้ประเมินต้องระบุผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินได้ครบถ้วนเพื่อให้ผู้ประเมินได้ประเด็นที่สมบูรณ์

1.2 ความเชื่อถือได้ของผู้ประเมินผล (Evaluator Credibility) ผู้ที่ดำเนินการประเมินผลจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้รับความไว้วางใจ (Trustworthy) และมีศักยภาพที่สามารถดำเนินการประเมินผลได้ เพื่อให้ผลการวิจัยเป็นที่ยอมรับ ควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีความรู้ความสามารถในการดำเนินการประเมิน ทั้งนี้เพื่อให้ผลที่ได้จากการประเมินบรรลุถึงความน่าเชื่อถือสูงสุดและเป็นที่ยอมรับ

1.3 ขอบเขตและการเลือกสารสนเทศ (Information Scope and Selection) ขอบเขตสารสนเทศควรระบุคำถามเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินและควรตอบสนองกับความต้องการและความสนใจของผู้นำไปใช้ สารสนเทศที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องช่วยในการตอบคำถามที่เกี่ยวกับสิ่งที่มุ่งประเมิน โดยสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้ที่จะนำผลการประเมินไปใช้

1.4 การตีความหมายที่มีคุณค่า (Valuation Interpretation) หลักการเหตุผลและกระบวนการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการตีความหมายของผลการประเมินควรอธิบายอย่างระมัดระวัง เชื่อถือได้ เพื่อนำไปสู่คุณค่าของการประเมิน กล่าวคือผลที่ได้จากการกระบวนการประเมินและความเป็นเหตุผลที่ใช้ในการแปลผลที่ได้จากการค้นพบในการประเมิน ควรจะอธิบายด้วยความระมัดระวังและมีความกระจ่างชัดเจน เพื่อให้การตัดสินคุณค่าเป็นไปอย่างชัดเจน

การนำมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) ไปใช้นั้น ควรมีความชัดเจน ในความต้องการของผู้นำข้อมูลไปใช้ ผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ ขอบเขตและการเลือก สารสนเทศควรตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน สอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจ ของผู้นำไปใช้ และการอธิบายผลการประเมินนั้นต้องมีความเป็นเหตุเป็นผลและเชื่อถือได้

2. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) เป็นมาตรฐานเพื่อให้แน่ใจว่าการประเมินผลจะต้องเป็นจริง ประหยัด และมีข้อความที่เหมาะสม มาตรฐานความเป็นไปได้ ประกอบด้วย การดำเนินงานที่มีการฝึกปฏิบัติ ความสามารถทางการเมือง และประสิทธิผล ด้านต้นทุน ประกอบด้วย

2.1 มีวิธีการที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Practical Procedure) กระบวนการในการ ประเมินจะต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินการ และได้รับสารสนเทศที่เพียงพอ โดยให้เกิด อุปสรรคหรือข้อจำกัดในการดำเนินการที่น้อยที่สุด

2.2 มีความเท่าทันต่อบรรยากาศทางการเมือง (Political Viability) การประเมิน ควรได้รับการวางแผนและมีกวดำเนินการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในองค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมืออันจะช่วยในการป้องกันไม่ให้เกิดการประเมินเกิดความลำเอียง ซึ่งจะทำให้ผิดไปจากความเป็นจริง หรือทำให้เกิดการใช้ผลการประเมินอย่างไม่ถูกต้อง

2.3 มีประสิทธิผลและความคุ้มค่า (Cost Effectiveness) การประเมินควรมี ประสิทธิภาพและให้สารสนเทศที่มีคุณค่าอย่างเพียงพอและคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

การนำมาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) ไปใช้นั้น กระบวนการ ประเมินต้องมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การมีส่วนร่วมวางแผนการประเมิน ผลการประเมิน มีประสิทธิผลและคุ้มค่ากับค่าใช้จ่าย

3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) เป็นมาตรฐานเพื่อดำเนินการ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ จริยธรรม และค่านึงถึงสวัสดิการของผู้เกี่ยวข้องและผู้ได้รับ ผลกระทบจากผลการประเมินผลมาตรฐานเหล่านี้คือ ข้อตกลงที่เป็นทางการ ข้อขัดแย้งที่ นำสนใจ ซึ่งเปิดเผยให้สาธารณชนมีสิทธิรู้ได้ตามสิทธิของมนุษย์ และปฏิกริยาร่วมกันของมนุษย์ และควรมีการรายงานผลด้วยความยุติธรรม ประกอบด้วย

3.1 การประเมินอย่างเป็นธรรมและมีความสมบูรณ์ (Complete and Fair Assessment) ในรายงานการประเมิน ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบและบันทึกไว้นั้น ควรจะ บอกถึงจุดแข็งและข้อจำกัดที่ได้จากการประเมิน เพื่อให้จุดแข็งได้รับการพัฒนาให้เด่นชัด และ ในขณะเดียวกันข้อจำกัดควรได้รับการปรับปรุง

3.2 ความเอาใจใส่ในข้อขัดแย้ง (Conflict of Interest) ความขัดแย้งของกลุ่มบุคคลเป็นสิ่งที่ควรยอมรับด้วยความจริงใจและเปิดเผยต่อกัน ทั้งนี้ไม่ควรนำความขัดแย้งไปใช้ในกระบวนการและผลลัพธ์ของการประเมิน

การนำมาตราฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) ไปใช้นั้น ในการรายงานผลการประเมินนั้นข้อมูลควรมีความสมบูรณ์ โดยบอกถึงจุดแข็งและข้อจำกัดที่ได้จากการประเมิน และกระบวนการประเมินผลนั้นต้องประเมินด้วยความยุติธรรม

4. มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard) เป็นมาตรฐานที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของการปฏิบัติที่กำหนดคุณค่า ได้กำหนดว่า วิธีการที่ใช้ในการประเมินต้องมีความถูกต้อง โดยผู้ให้ข้อมูลหรือสารสนเทศที่เชื่อถือได้ ต้องสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้จริง มีความเที่ยงตรง แหล่งข้อมูลมีความเชื่อถือได้ โดยให้ข้อมูลตามความเป็นจริง ใช้วิธีวิเคราะห์และเสนอผลการประเมินที่ถูกต้อง ไม่ลำเอียง ความเป็นปรนัย ประกอบด้วย

4.1 การบรรยายงาน (Program Documentation) สิ่งที่ต้องการประเมินซึ่งอาจจะ เป็นแผนงานหรือโครงการนั้น ควรได้รับการบรรยายอย่างชัดเจนและถูกต้อง เพื่อให้แผนงานและโครงการนั้นมีการบ่งชี้อย่างชัดเจน

4.2 การวิเคราะห์บริบท (Context Analysis) บริบทของสิ่งที่ต้องการประเมิน จะต้องได้รับการตรวจสอบว่ามีรายละเอียดเพียงพอด้วย ทั้งนี้บริบทเหล่านี้อาจจะมีอิทธิพลต่อสิ่งที่ต้องการประเมิน

4.3 การบรรยายเป้าหมายและวิธีดำเนินการ (Described Purposes and Procedures) เป้าหมายและกระบวนการของการประเมินควรได้รับการบรรยายไว้อย่างชัดเจน อันจะทำให้เกิดความสะดวกรวดและความชัดเจนต่อการกำกับติดตาม

4.4 สารสนเทศที่มีความเที่ยง (Reliable Information) ความเที่ยงของสารสนเทศ ควรได้รับการพัฒนาหรือเลือกใช้ในลักษณะที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าสารสนเทศที่ได้รับมีความเชื่อถือได้หรือมีความตรงเพียงพอ โดยสามารถวัดได้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด

การนำมาตราฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard) ไปใช้นั้น ควรใช้วิธีการประเมินผลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด แหล่งข้อมูลและสารสนเทศเชื่อถือได้ มีการรายงานผลที่ชัดเจน ตรวจสอบได้

ผู้วิจัยนำหลักการประเมินตามแนวคิดของคณะกรรมการด้านมาตรฐานสำหรับการประเมินผลทางการศึกษา (Joint Committee on Standards for Educational Evaluation) ประเทศสหรัฐอเมริกาตั้งกล่าวข้างต้นมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อประเมินการพัฒนา

รูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดการนิเทศการศึกษาของกลิคแมน (Glickman) ประกอบด้วย การให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง (Direct Assistance) การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม (Group Development) การเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ (Professional Development) การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน (Action Research) ให้เป็นไปตามมาตรฐานการประเมินใน 4 ด้าน คือ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง ดังนี้

ด้านความเป็นประโยชน์ จะประเมินความต้องการและความสนใจของผู้นำข้อมูลไปใช้ โดยมีสารสนเทศที่สอดคล้องเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน

ด้านความเป็นไปได้ จะประเมินกระบวนการโดยประเมินการมีส่วนร่วมในการวางแผนการประเมินและการปฏิบัติตามแผนที่กำหนด ทำให้ผลการประเมินมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

ด้านความเหมาะสม จะประเมินความเหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา หลักการนิเทศการศึกษา และเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยมีการรายงานผลด้วยความยุติธรรม

ด้านความถูกต้อง จะประเมินความสอดคล้องของวิธีการกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน โดยมีสารสนเทศเชื่อถือได้ และกระบวนการประเมินเป็นไปตามลำดับขั้นตอน มีการรายงานผลที่ชัดเจน ตรวจสอบได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

พิบูล มงคลเลิศตระกูล (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบเจตคติของครูที่มีต่อการนิเทศภายในและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ระหว่างโรงเรียนที่มีการนิเทศภายในอย่างมีระบบกับโรงเรียนที่มีการนิเทศภายในอย่างปกติในจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า ครูในโรงเรียนที่มีการนิเทศภายในอย่างมีระบบ มีเจตคติต่อการนิเทศภายในดีกว่าครูที่ไม่ได้รับการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

ประภาพรพรณ เล็งวงศ์ (2537) ได้ศึกษาเรื่อง การสร้างชุดฝึกอบรมการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มทดลอง มีความเข้าใจในการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลอง และสูงกว่ากลุ่มควบคุม นอกจากนี้โรงเรียนที่บุคลากรในโรงเรียนศึกษาและดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนตามชุดฝึกอบรมการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างเป็น

ระบบสูงกว่าโรงเรียนที่บุคลากรในโรงเรียนศึกษาและดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนตามปกติ แตกต่างกัน

ลำเร็จ ศรีอำไพ (2540) ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีขั้นตอนการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก การแต่งตั้ง คณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน การวางแผนการนิเทศภายในโดยการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ลำดับความสำคัญของปัญหา กำหนด ทางเลือกการแก้ปัญหา โดยการประชุมคณะกรรมการ จัดทำแผนการนิเทศภายในโรงเรียน ขั้นที่สอง คณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน มีการประชุมชี้แจงแบ่งงาน มอบหมายงาน นิเทศโดยการเยี่ยมชั้นเรียน มีการสร้างขวัญและกำลังใจ และ ขั้นที่สาม ผู้บริหารโรงเรียนและคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนประเมินผลระหว่างดำเนินงาน และสิ้นสุดการดำเนินงาน และนำผลการปรับปรุงการดำเนินงานนิเทศ ปัญหาในการดำเนินงาน ที่พบคือ บุคลากรขาดความรู้เรื่องการนิเทศภายในโรงเรียน เก็บข้อมูลไม่เป็นระบบ และ การประเมินผลไม่ต่อเนื่อง

แสน สมนึก (2541) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศทางไกล เพื่อ เสริมสร้างสมรรถภาพการนิเทศภายในของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของการนิเทศ ทางไกล ที่มีการพัฒนา 4 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 2 การสร้างชุดการนิเทศทางไกล ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบประสิทธิภาพชุดการนิเทศทางไกล ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบการนิเทศทางไกล รูปแบบการนิเทศทางไกลที่พัฒนาขึ้นเป็น รูปแบบที่นำไปใช้เสริมสร้างสมรรถภาพการนิเทศภายใน ด้านการแก้ปัญหาการจัดการเรียน การสอนของผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พรวิรัตน์ ชิดสิน (2542) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการนิเทศของผู้นิเทศในโรงเรียนที่ได้รับ รางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นิเทศมีทักษะการนิเทศตามการรับรู้ของตนเองอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ทักษะ โดยเรียงตามลำดับ จากมากไปน้อยคือ ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะในด้านกระบวนการกลุ่ม ทักษะในด้าน การเป็นผู้นำ ทักษะในด้านการบริหารบุคคล และทักษะในด้านการประเมินผล

มานพ วนิชสุนทร (2544) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการการพัฒนาศักยภาพการนิเทศ ภายในของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า สภาพการพัฒนาศักยภาพ การนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้ง 6 ด้าน ในระดับมาก ได้แก่

ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการพัฒนาการเรียนการสอน ด้านพัฒนาสื่อการเรียน การสอน ด้านพัฒนาการวัดและประเมินผล ด้านพัฒนาเทคนิคการนิเทศภายใน ด้านพัฒนาทักษะการนิเทศการศึกษา เมื่อพิจารณาความต้องการการพัฒนาศักยภาพการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องการได้รับการนิเทศเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ เทคนิคการนิเทศแบบคลินิก การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนรู้จักวิเคราะห์ เทคนิคการผลิตสื่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ การปรับหลักสูตรให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการของท้องถิ่น ความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลตามสภาพจริงโดยเน้นการพัฒนาการของผู้เรียน และทักษะการทำงานเชิงระบบ (PDCA)

นรา อ่างสุช (2544) ได้ศึกษาความต้องการของครูในการนิเทศภายในจากผู้บริหารสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความต้องการในการนิเทศภายในจากผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับคือ ด้านการพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ ด้านพัฒนาหลักสูตร ด้านการให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง และด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน

งานวิจัยต่างประเทศ

บูลลิส (Bullis, 1980) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้บทบาทการนิเทศภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ด้านความรับผิดชอบและขอบข่ายของงานที่มีอันดับความต้องการสูงได้แก่ งานเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน งานแนะแนว งานบริหารงานวิชาการและงานนิเทศภายในโรงเรียน งานที่ผู้บริหารโรงเรียนให้เวลามากที่สุดคือ งานนิเทศภายในโรงเรียน งานเกี่ยวกับหลักสูตรการสอน และงานแนะแนว เทคนิคการนิเทศที่ได้ผลคือการเยี่ยมชั้นเรียน การประชุมร่วมกับครู ส่วนวิธีที่ได้ผลน้อยที่สุดคือ วิธีการใช้เอกสาร

เกรย์ (Gray, 1983) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการนิเทศภายในของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการนิเทศกับการประเมินผลการนิเทศ ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวข้องกับความรู้ที่ผู้บริหารได้รับ และผู้บริหารที่ไม่ได้รับความรู้เกี่ยวกับการนิเทศจะใช้เครื่องมือการประเมินผลที่ไม่สัมพันธ์กับการสอนของครู

แพแจค (Pajak, 1990) ได้ทำการวิจัยโดยการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษา โดยคำนึงถึงองค์ประกอบด้านความรู้ เจตคติและทักษะเกี่ยวกับการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า สมรรถภาพจำเป็นสำหรับผู้นิเทศการศึกษา มี 12 ด้าน ประกอบด้วย การสื่อสาร การพัฒนาบุคลากร โครงการสอน การวางแผนและการเปลี่ยนแปลง การจูงใจและจัดบุคลากร การสังเกตการสอนและการประชุมนิเทศ การพัฒนา

หลักสูตร การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การให้บริการแก่ครูผู้สอน การพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์กับชุมชน การวิจัยและประเมินผลโครงการ

โรบินสัน (Robinson, 2000) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการนิเทศแบบคลินิกของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ครูความพึงพอใจในการนิเทศภายในแบบคลินิกที่ใช้การนิเทศแบบกัลยาณมิตร ในการดูแลและกระตุ้นให้ครูปฏิบัติการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ว่ารูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาที่เหมาะสมคือ การดำเนินกิจกรรมร่วมกันของผู้บริหาร ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษา ด้วยวิธีการที่หลากหลายสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน