

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อประมวลผลสรุป และนำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปแนวคิดสำคัญในแต่ละประเด็น เพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ สารสำคัญประกอบไปด้วยเนื้อหาหลัก ดังต่อไปนี้

1. หลักการ แนวคิด ทฤษฎี กระบวนการบริหารงานนิเทศภายใน
  - 1.1 ความหมายของการนิเทศการศึกษา
  - 1.2 หลักการนิเทศการศึกษา
  - 1.3 ความจำเป็น และความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา
  - 1.4 หลักการบริหาร และกระบวนการนิเทศภายใน
    - 1.4.1 ความหมายของการนิเทศภายใน
    - 1.4.2 ความสำคัญและความจำเป็นของการนิเทศภายใน
    - 1.4.3 หลักการนิเทศภายในสถานศึกษา
    - 1.4.4 จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษา
    - 1.4.5 แนวทางในการนิเทศภายในสถานศึกษา
2. รูปแบบการนิเทศในสถานศึกษา
3. กระบวนการนิเทศการศึกษาของ สจ๊วต อุทรานันท์
  - 3.1 การวางแผนการนิเทศ (Planning-P)
  - 3.2 การให้ความรู้ในสิ่งที่จะทำ (Informing-I)
  - 3.3 การปฏิบัติงาน (Doing-D)
  - 3.4 การสร้างขวัญและกำลังใจ (Reinforrcing-R)
  - 3.5 การประเมินผลผลิตของการดำเนินงาน (Evaluating-E)
4. กระบวนการบริหารงานนิเทศของ Allen
  - 4.1 การวางแผน (Planning processes)
  - 4.2 การจัดโครงสร้าง (Organizing processes)
  - 4.3 บทบาทในฐานะผู้นำที่ดำเนินการ (Leading processes)
  - 4.4 การควบคุมการปฏิบัติงาน (Controlling processes)

- 4.5 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Assessing processes)
5. กระบวนการบริหารแบบ POLC
6. กระบวนการบริหารของ Schermerhorn
7. ปัจจัยสนับสนุนการบริหารงานนิเทศภายใน
  - 7.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
  - 7.2 ความร่วมมือของครู
  - 7.3 การทำงานเป็นทีม
  - 7.4 ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ
  - 7.5 สภาพบรรยากาศของโรงเรียน
  - 7.6 สื่อ เครื่องมือ วัสดุ และอุปกรณ์
8. บทบาท คุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นิเทศภายใน
  - 8.1 บทบาทของผู้นิเทศ
  - 8.2 คุณลักษณะของผู้นิเทศ
  - 8.3 ทักษะของผู้นิเทศ
9. คุณธรรม จรรยาบรรณ ของผู้นิเทศ
10. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
  - 10.1 ความหมายรูปแบบ
  - 10.2 การทดสอบรูปแบบ
  - 10.3 การพัฒนารูปแบบ
11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 11.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 11.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารงานนิเทศภายใน

### ความหมายของการนิเทศการศึกษา

คำว่า “นิเทศ” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 หมายถึง “ชี้แจง” หรือ “แสดง” ในภาษาอังกฤษใช้ว่า “Supervise” หมายถึง “Watch Over” (เฝ้าดู) “Control” (ควบคุม กำกับดูแล) และ “Superintend” (ดูแล, อำนวยการ) นิเทศ (Supervise) หรือการนิเทศ (Supervision) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดูแล ควบคุม หรือการให้คำแนะนำชี้แจงในเรื่องงาน หรือการปฏิบัติงานทั้งงาน ธุรกิจ และงานราชการ ทางด้านการศึกษา การนิเทศการศึกษา (Educational Supervision) เป็นการ

นิเทศงานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในโรงเรียน งานอื่น ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน และการจัดการศึกษาทั่วไป ผู้ที่ทำหน้าที่นี้เรียกว่า ศิษยานิเทศก์ (School Supervisor หรือ Educational Supervisor) งานนิเทศการศึกษาที่มีความหมายรวมไปถึงการนิเทศการสอน (Instructional Supervision) การนิเทศทั่วไป (General Supervision) การนิเทศเชิงบริหาร (Administrative Supervision) และแบบการนิเทศทุกชนิด (All Type of Supervision) ที่จัดขึ้นในโรงเรียน สถานศึกษา และหน่วยงานอื่นๆ ที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษา

การนิเทศการศึกษาเป็นเครื่องมือการบริหารของผู้บริหารในการที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการนิเทศการศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญของพัฒนาคุณภาพของครูให้มีประสิทธิภาพในด้านการจัดการเรียนการสอน โดยให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ซึ่งมีนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายดังต่อไปนี้

ไพโรจน์ กลินกุลลาบ (2542: 2) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ว่า หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาด้วยการให้ความช่วยเหลือ ชี้แนะ และแนะนำส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงการสอนเพื่อการพัฒนาให้นักเรียนให้เต็มศักยภาพ

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2543: 54) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ว่าเป็นการให้คำปรึกษา ชี้แนะ แนะนำ และให้ความช่วยเหลือต่อกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อปรับปรุงให้ได้ผลตามเกณฑ์ที่วางไว้

สงัด อุทรานันท์ (2538: 8) ได้ให้แนวคิดของการนิเทศการศึกษาว่า การนิเทศการศึกษามีเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของนักเรียน แต่การดำเนินงานจะกระทำโดยผ่านตัวกลาง คือ ครู และบุคลากรทางการศึกษาในประเด็นนี้ต้องการชี้ให้เห็นว่า เป้าหมายที่มีการจัดให้มีการนิเทศการศึกษานั้น ไม่ได้มองเฉพาะบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเท่านั้น แต่อาจมองการยอมรับซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงบทบาทในฐานะผู้นำและผู้ตาม ตลอดจนการรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกันด้วย

สุรวีช แก้วอำไพ (2544: 16) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศ ผู้บริหาร ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา โดยมีจุดหมายเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด อันเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน

ฉวีวรรณ พันวัน (2552: 9) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการร่วมกันทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ และเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดแก่ผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพตามจุดหมายของหลักสูตร

กลิคแมน (Glickman. 2004: 6) ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาว่าเป็นแนวความคิดเกี่ยวกับงาน และหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งเป็นการสอน

ในเรื่องหลักสูตร การจัดครูเข้าสอน การจัดสื่อการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก การเตรียมและพัฒนา  
ครู รวมทั้งการประเมินผลการเรียนการสอน

แฮร์ริส (Harris. 1985: 13) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ว่า เป็นการ  
กระทำที่บุคลากรในโรงเรียนกระทำต่อบุคคลหรือสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะคงไว้ หรือ  
ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนในโรงเรียน มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพด้านการสอนเป็นสำคัญ

สรุป จากแนวความคิดดังกล่าว อาจสรุปเป็นความหมายของการนิเทศการศึกษาได้ว่า  
การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมที่ปฏิบัติในโรงเรียน โดยความร่วมมือของ  
ทั้งสองฝ่าย คือ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ และเป็นวิธีการต่างๆ ที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบของผู้ที่  
เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา โดยมีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และการทำงานของครู  
ให้มีประสิทธิภาพ

### หลักการนิเทศการศึกษา

หลักการนิเทศการศึกษา จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้ผู้บริหารการศึกษาได้ดำเนินการ  
ซึ่งมีนักการศึกษา นักวิชาการหลายท่านได้ให้หลักการสำคัญของการนิเทศการศึกษา ดังนี้

อนเนก ส่งแสง (2540: 61) ได้ให้หลักการนิเทศการศึกษาไว้ ดังนี้

1. การนิเทศต้องมีความถูกต้องตามหลักวิชาการ ได้แก่ 1) มีนโยบาย จุดหมาย และ  
แนวทางในการปฏิบัติการนิเทศที่แน่นอน ชัดเจน 2) เป็นไปตามกฎเกณฑ์ และสภาพปัญหาหรือความ  
เป็นจริงในเรื่องนั้นๆ 3) มีวิวัฒนาการทั้งด้านเนื้อหาสาระ เครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ ตลอดจนกลวิธี  
ในการนิเทศ และ 4) มีการติดตามและประเมินผลการนิเทศอย่างมีระบบ

2. การนิเทศเป็นการช่วยกระตุ้น ประสานงาน และแนะนำให้เกิดความเจริญ อกงาม  
แก่ผู้สอนและผู้เรียนมากกว่าการจับผิด ได้แก่ 1) มีการฝึกอบรมวิชาชีพเพื่อครูจะได้เข้าใจหลักการสอน  
ทั่วไป 2) พัฒนาเทคนิควิธีสอนให้มีประสิทธิภาพ 3) ฝึกทักษะ และมีประสบการณ์ในการใช้วัสดุ  
อุปกรณ์การสอน 4) พัฒนาเจตคติในการเรียนการสอนให้อยู่ในเกณฑ์ดี และ 5) มีการปรับปรุงเอกสาร  
และแผนการสอน

3. การนิเทศตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย ได้แก่ 1) ผู้นิเทศจะเป็นผู้นำ  
ทางด้านวิชาการไม่ใช่ผู้ใช้อำนาจ 2) ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และส่งเสริมให้มีการ  
แสดงออกโดยทั่วถึง 3) ผู้รับการนิเทศมีอิสระที่จะคิดริเริ่ม และมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนปฏิบัติงาน  
และ 4) ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. การนิเทศเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ได้แก่ 1) มีขั้นตอนการนิเทศตามลำดับ  
มีระเบียบวิธีการ 2) มีการรวบรวมข้อมูล และสรุปผลมาใช้ในการนิเทศ 3) มีการประเมินและติดตามผล

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2542: 10-11) ได้เสนอแนวคิดหลักการสำคัญของการนิเทศการศึกษา ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ ลักษณะของกระบวนการมีความหมายครอบคลุมถึงการทำงานเป็นขั้นตอน (Steps) มีความต่อเนื่อง (Continuity) ไม่หยุดนิ่ง (Dynamic) และมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ (interaction) ในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวล้วนเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ของการนิเทศที่ดีทั้งสิ้น
2. การนิเทศการศึกษามีเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของผู้เรียน โดยผ่านตัวกลางสำคัญคือ ครู และบุคลากรทางการศึกษา

3. การนิเทศการศึกษานับบรรยากาศในการเป็นประชาธิปไตย

ฟรานเซท (Franseth, 1961: 23-28) ได้เสนอถึงหลักการนิเทศการศึกษาที่ดีไว้ ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษาจะได้ผลอย่างเต็มที่ในการปรับปรุงการเรียนการสอนนั้นก็ต่อเมื่อการนิเทศได้ให้ความสำคัญแก่วิธีการแก้ไขปัญหามีเหตุผล และตั้งอยู่บนจุดหมายที่แน่นอน ซึ่งได้ผ่านการพิจารณาตกลงร่วมกันโดยคณะครูและผู้บริหารที่นิเทศ
2. การนิเทศการศึกษามีความหมายสำหรับครู ก็ต่อเมื่อการนิเทศนั้นแสดงให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้อง และมีเหตุผลต่อผู้รับการนิเทศโดยตรง คือ จะต้องทำให้ครูได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาว่า จะให้ผู้ทำการนิเทศช่วยเหลือในเรื่องใดจึงจะเป็นที่ต้องการ
3. การนิเทศการศึกษาที่ดี จะต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ย่อมเยา และสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันในการช่วยเหลือครู และต้องทำให้ครูรู้สึกว่าจะช่วยให้เขาพบวิธีที่ดีกว่าในการทำงานเพื่อบรรลุจุดประสงค์

4. การนิเทศการศึกษาจะให้ผล ควรใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการแก้ไขปัญหา และช่วยให้ผู้ร่วมงานได้ศึกษาปัญหาตลอดจนรายละเอียดต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจพื้นฐานเสียก่อน

เซอร์จิโอแวนนี และสตาร์เรต (Sergiovanni; & Starratt, 2000: 3-4) ได้ให้หลักการนิเทศการศึกษา ดังนี้

1. การบริหารต้องคำนึงถึงการปรับปรุงทางการเรียนโดยทั่วไป
2. การนิเทศการศึกษาต้องคำนึงถึงการจัดให้มีความสะดวกสบายทางวัตถุต่างๆ และรวมไปถึงดำเนินการโดยทั่วไป
3. การบริหารและการนิเทศ โดยหน้าที่แล้วไม่สามารถแยกออกจากกันได้ทั้งสองอย่างจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด มีส่วนช่วยเหลือกัน และกันในเรื่องการดำเนินงานด้านระบบการศึกษา
4. การนิเทศการศึกษา จะต้องยึดทัศนคติ และวิธีการทางวิทยาศาสตร์

5. การนิเทศการศึกษา ในสถานที่ที่ไม่สามารถใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ได้ จะต้องใช้กระบวนการแก้ปัญหาการศึกษา การปรับปรุง การประเมินผลทั้งส่วนที่เป็นกระบวนการและผลที่เกิดขึ้น

6. การนิเทศการศึกษาจำเป็นต้องสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ไม่ใช่การเขียนใบสั่งให้ทำต้องมีการวางแผนอย่างมีระเบียบ มีการประสานความร่วมมือกัน

7. การนิเทศที่ดีจะต้องเป็นวิชาชีพ ต้องส่งเสริมการหาแนวทางในการประเมินบุคลากรวิธีการ และผลจะต้องมุ่งไปสู่มาตรฐานที่ตั้งไว้

มาร์ค และสตูป (Mark, J. R.; & Stoop, E. 1985: 5) ให้หลักเบื้องต้นของการนิเทศการศึกษา ไว้ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมการศึกษา ซึ่งจะเป็นบริการที่ทำเป็นทีม และอาศัยความรับผิดชอบของครูใหญ่

2. ครูทุกคนต้องการ และมุ่งหวังจะได้รับการช่วยเหลือด้านการนิเทศ บริการ อันนี้จะต้องอยู่ในความรับผิดชอบของครูใหญ่

3. การนิเทศการศึกษา ถูกปรับให้ตรงกับความต้องการของแต่ละบุคคลที่เป็นบุคลากรของโรงเรียน

4. การนิเทศการศึกษา ช่วยจำแนกความต้องการของบุคลากรของโรงเรียน

5. การนิเทศการศึกษา จะช่วยให้เป้าหมายและจุดมุ่งหมายทางการศึกษา มีความแจ่มชัดขึ้น

6. การนิเทศการศึกษา จะต้องช่วยปรับปรุงทัศนคติและสัมพันธภาพของมวลสมาชิกของคณะบุคคลในโรงเรียน และช่วยพัฒนาในด้านความรู้สึกต่อชุมชนที่ดี

7. การนิเทศการศึกษา ต้องช่วยในการจัดและบริหารกิจกรรมในหลักสูตรต่างๆ สำหรับนักเรียน

8. ความรับผิดชอบในการปรับโครงการการนิเทศในโรงเรียน เป็นหน้าที่ของครู ซึ่งทำเพื่อชั้นเรียน และเป็นความรับผิดชอบของครูใหญ่ในการทำเพื่อโรงเรียน

9. การนิเทศการศึกษา ต้องมีการจัดงบประมาณไว้ในงบประมาณประจำปี

10. การนิเทศการศึกษา ต้องมีการวางแผนทั้งระยะสั้น และระยะยาวโดยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วม

11. การบริหารโครงการนิเทศ จะต้องจัดเป็นคณะบุคคล

12. การนิเทศการศึกษาควรช่วยให้มีการแปลเอกสารและนำผลการวิจัยทางการศึกษาใหม่มาใช้

13. การวัดประสิทธิผลของการนิเทศการศึกษา ควรประเมินโดยผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องในการให้การช่วยเหลือ

สรุป หลักการนิเทศการศึกษา เป็นหลักการที่ปฏิบัติงานอย่างมีระบบ มีขั้นตอน กำหนด เป้าหมาย การดำเนินงานที่ชัดเจน เน้นกระบวนการประชาธิปไตยในการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดี ระหว่างหมู่คณะ ให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ สร้างสรรค์ความคิดและเจตคติที่ดีต่อกัน โดยมุ่งส่งเสริมบรรยากาศแห่งความร่วมมือ การสร้างขวัญ และกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาอาชีพให้เจริญก้าวหน้า ตลอดจนการส่งเสริมความร่วมมือ ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในการวางแผนร่วมกัน

#### ความจำเป็นและความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษา เป็นการช่วยให้ครูได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะในด้านการ จัดการเรียนการสอนในลักษณะที่หลากหลาย เป็นการส่งเสริมพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของครูผู้สอน ซึ่งได้มีนักการศึกษา นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ความจำเป็นและจุดมุ่งหมายของการนิเทศ การศึกษาไว้ ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิถ (2532: 30) ได้สรุปความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ ดังนี้ 1) เพื่อช่วยให้ครูค้นหา และมีวิธีการทำงานด้วยตนเอง 2) เพื่อให้ครูรู้จักแยกแยะ วิเคราะห์ปัญหาของ ตนเอง โดยช่วยให้ครูรู้ว่าอะไรเป็นปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ และจะแก้ปัญหานั้นได้อย่างไร 3) เพื่อช่วยให้ครูรู้สึกมั่นคงในอาชีพ และมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง 4) เพื่อช่วยให้ครู ค้นเคยกับแหล่งวิทยาการ สามารถนำไปใช้ในการเรียนการสอน 5) เพื่อช่วยเผยแพร่ให้ชุมชนเข้าใจ แผนการศึกษาของโรงเรียน และให้การสนับสนุนโรงเรียน

สงัด อุทรานันท์ (2538: 8) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ว่า การนิเทศ การศึกษามีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 4 ประการต่อไปนี้ คือ 1) เพื่อพัฒนาคน 2) เพื่อพัฒนางาน 3) เพื่อสร้างการประสานสัมพันธ์ และ 4) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ การที่กล่าวว่าการนิเทศการศึกษา ได้มุ่งพัฒนาคนก็คือ การนิเทศการศึกษา เป็นกระบวนการทำงานร่วมกับครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรเหล่านั้นได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น ประการที่สอง เนื่องจากการ นิเทศการศึกษาได้มีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่นักเรียน ซึ่งเป็นผลผลิตจากการสอนของครูและบุคลากร ทางการศึกษา โดยเหตุนี้การนิเทศที่จัดขึ้นจึงมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนางานการศึกษา ซึ่งได้แก่ งานสอน ให้ดีขึ้นนั่นเอง สำหรับการสร้างการประสานสัมพันธ์นั้น จะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน รับผิดชอบร่วมกันผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำ ผู้ตาม ซึ่งไม่ใช่เป็นการทำงานภายใต้การถูกบังคับ และคอย ตรวจตราหรือคอยจับผิด และประการสุดท้าย คือ การสร้างขวัญและกำลังใจ นั่นถือว่าเป็นจุดมุ่งหมาย ที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการนิเทศ ทั้งนี้เพราะว่าขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคคล

มีความตั้งใจทำงาน หากการนิเทศไม่ได้ทำการสร้างขวัญและให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานแล้ว การนิเทศ การศึกษาก็ย่อมจะประสบผลสำเร็จได้ยาก

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2542: 2) ได้แบ่งความมุ่งหมายของการนิเทศในลักษณะ ดังนี้

1. ช่วยให้คุณเห็นและเข้าใจถ่องแท้ในวัตถุประสงค์ของการนิเทศการศึกษา และหน้าที่โดยเฉพาะของโรงเรียนที่จะดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ของการศึกษานั้น ภารกิจของครูใหญ่และผู้บริหาร มีโชคยเน้นแต่ในเรื่องเทคนิคการสอนและการคิดค้นระเบียบวิธีสอนเท่านั้นหากแต่ยังต้องมุ่งเสริมสร้างความเจริญเติบโตของนักเรียนโดยรอบด้าน คือ ด้านสติปัญญา ด้านอารมณ์ ด้านร่างกาย ด้านสังคม ด้านสุนทรียภาพ ด้านมโนภาพ และด้านสร้างสรรค์

2. ช่วยให้คุณได้เห็นและเข้าใจในความต้องการของเยาวชนและปัญหาต่างๆ ของเยาวชน และช่วยจัดสนองความต้องการของเยาวชนอย่างดีที่สุด ศักษานิเทศก็จะต้องพยายามช่วยกระตุ้นเตือนให้คุณรู้จักให้กำลังใจแก่เด็กนักเรียน เข้าใจปัญหาของเด็กวัยต่างๆ และเข้าใจความต้องการของเด็กด้วย

3. ช่วยสร้างให้คุณมีคุณลักษณะแห่งความเป็นผู้นำ ช่วยส่งเสริมความสามัคคี และรู้จักทำงานร่วมกับครู ช่วยส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างบ้านกับโรงเรียน

4. ช่วยพิจารณาความเหมาะสมของงานให้ถูกต้องกับความสามารถของคุณแต่ละคน และช่วยให้คุณใช้ความสามารถของตนปฏิบัติงานนั้นให้ก้าวหน้าอยู่เรื่อยๆ ค้นหาคุณลักษณะดีเด่นในตัวคุณแล้วส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

5. ช่วยเสริมขวัญของคณะครูให้อยู่ในสภาพที่เข้มแข็งมีจิตใจดี และรวมหมู่คณะให้เป็นทีมที่ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยกำลังสติปัญญาอันสูงเพื่อบรรลุจุดประสงค์อันเดียวกัน

6. ช่วยให้คุณพัฒนาการสอนของตน สนับสนุนให้คุณได้พิจารณาวิธีสอน และกิจกรรมต่างๆ ที่ใช้อยู่ว่าตรงไหนเข้มแข็งดี และตรงไหนเป็นส่วนอ่อน ซึ่งจะต้องแก้ไขข้อควรระวังในเรื่องนี้ คือ 1) ไม่พยายามยึดยึดความคิดเห็นที่ตนนิยมให้คุณจำต้องยอมรับ ไม่พยายามฝืนให้คุณต้องทำตามแบบที่ตนชอบ ศักษานิเทศก็จึงควรทำงานร่วมกับครูโดยช่วยให้คุณรู้จักการใช้ความสามารถของตนเอง 2) หลีกเลี่ยงการกรอกคำแนะนำต่างๆ ในการปรับปรุงการสอนจนคุณรับไม่ไหว คือ ทั้งมากและทั้งยาก

7. ช่วยฝึกครูใหม่ให้เข้าใจงานในโรงเรียนและงานอาชีพครู การช่วยฝึกครูใหม่ อาจจะมาก่อนโรงเรียนเปิดโดยให้ความเข้าใจในงานทั้งด้านธุรการ การปกครองชั้น รวมทั้งด้านสังคม และการทำงานร่วมกัน

8. ช่วยประเมินผลงานของคุณ โดยอาศัยความเจริญงอกงามของเด็กไปตามแนวทางที่ได้ตกลงกันเอาไว้ นำข้อมูลจากการวัดประเมินผลมาวิเคราะห์หามูลเหตุ หาทางแก้ไข แต่ละมูลเหตุ เพื่อให้การเรียนรู้ของนักเรียนดีขึ้นเป็นลำดับ

9. เพื่อช่วยให้ครูรู้จักค้นหาจุดลำบากในการเรียนรู้ของเด็กแต่ละคน และช่วยให้ครูวางแผนการสอนให้เหมาะสม

10. ช่วยในด้านประชาสัมพันธ์บอกเล่า และชี้แจง ให้ราษฎรในท้องถิ่นทราบถึงความเคลื่อนไหวของการศึกษาที่โรงเรียนในท้องถิ่นได้ดำเนินการไปแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้ราษฎรเข้าใจและให้ความร่วมมือช่วยเหลือโรงเรียน

11. ช่วยหยิบยกปัญหาต่างๆ ของโรงเรียน ที่ทางโรงเรียนไม่สามารถจะแก้ไขได้ โดยลำพัง เสนอข้อความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้บริหารตามลำดับที่จะแก้ไขให้ลุล่วงไป

12. ช่วยป้องกันครูให้พ้นจากการถูกใช้งานจนเกินขอบเขต และช่วยป้องกันครูจากการถูกตำหนิติเตียน หรือถูกลงโทษอย่างไม่เป็นธรรม

สรุป การนิเทศการศึกษามีความจำเป็น และจุดมุ่งหมายหลัก เพื่อการพัฒนาครูทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ คือ ช่วยให้ครูมีความเข้าใจตนเองแท้ ในวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา ในด้านหลักสูตร ด้านระเบียบวิธีการสอน ด้านการประเมินผล และการประมวลความรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อสร้างความเจริญงอกงามทาง สติปัญญาให้เกิดแก่ผู้เรียน

### หลักการบริหาร และกระบวนการนิเทศภายใน

การนิเทศภายใน เป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของการจัดการเรียนการสอนและการบริหารสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาจะขาดการนิเทศไปเสียไม่ได้เลย ในการพัฒนาการศึกษาไม่ว่าจะเป็นการศึกษาสายสามัญ สายศาสนา และสายอาชีพ ต่างก็ต้องมีการนิเทศเป็นหลักของการจัดกิจกรรมบริหารสถานศึกษา ด้วยเหตุนี้ การนิเทศจึงเป็นกระบวนการของการศึกษาที่มุ่งจะส่งเสริมให้การสนับสนุนและพัฒนามาตรฐานของการศึกษา การนิเทศเป็นระบบหนึ่งของระบบการจัดการ และบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการปรับปรุงการเรียนการสอน การชี้แนะ การให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับครูรวมทั้งบุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา โดยมีเป้าหมาย คือ คุณภาพของผู้เรียน การนิเทศนั้น ถือเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เพราะกระบวนการนิเทศจัดเป็นศาสตร์ เนื่องจากเป็นปรัชญาที่แสวงหาความจริง ความรู้ และคุณค่าในสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษา ส่วนที่กล่าวว่าเป็นศิลป์ เพราะต้องอาศัยเทคนิค วิธีการ และมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการสื่อสาร การจูงใจ การประสานงาน เพื่อปรับทัศนคติ แนวคิดนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง งานนิเทศภายในเป็นงานพัฒนาวิชาชีพครู มุ่งให้ครูแต่ละคน และทุกคนสามารถคิดเอง ตัดสินใจเอง ลงมือทำเอง พัฒนาให้ดีขึ้นเองได้

อยู่เสมอ ในสภาวะปกติแล้วสามารถนำเสนอผลการพัฒนางานด้วยการจัดทำรายงานแสดงผลการพัฒนางาน อย่างเป็นระบบที่ได้ทำเสร็จแล้ว ภาคภูมิใจได้แล้ว โดยมีร่องรอยหลักฐานชัดเจน (กรรทอง จิรเดชากุล. 2550: 2) การนิเทศภายในโรงเรียน มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาจะต้องร่วมมือร่วมใจกันดำเนินการพัฒนางานทุกๆ ด้านในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในฐานะหน่วยงานหลักในการรับผิดชอบการจัดการศึกษา จะต้องให้ความสำคัญกับการนิเทศภายในโรงเรียน โดยกำหนดไว้ในมาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดมาตรฐานของสถานศึกษาให้ร้อยรัดกันทำให้เกิดผล ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนขึ้น

### ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

นักวิชาการ นักการศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษาได้ให้ความหมาย การนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

กรรทอง จิรเดชากุล (2550: 4) ได้ให้ความหมายว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุน หรือให้ความช่วยเหลือครูในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก ได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หรือการสร้างเสริมพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน ทั้งทางด้านร่างกาย สังคม อารมณ์ จิตใจ และสติปัญญา ให้เต็มตามวัยและศักยภาพ หรือการนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูในสถานศึกษานั้นในการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน

ชาวี มณีศรี (2538: 201) ให้ความหมายว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง ความร่วมมือกันของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อปรับปรุงแก้ไข พัฒนาครูให้การสอนมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ

วิไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2538: 62) ให้ความหมายว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การทำงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ทำร่วมกับครูในการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547: 179) ได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษาว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นิเทศในสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ครูวิชาการ และครู อาจารย์ที่ผู้บริหารมอบหมายดำเนินการ โดยใช้ภาวะผู้นำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ประสานงานและใช้ศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนางานของสถานศึกษานั้นๆ โดยส่วนรวมให้เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรมาตรฐานการศึกษา

อนึ่ง ส่งแสง (2540: 136) ให้ความหมายว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การนิเทศที่อาศัยบุคลากรในโรงเรียนเป็นผู้นิเทศ ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา ต่างๆ ตลอดจนครูในโรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ที่โรงเรียนคัดเลือกและแต่งตั้งขึ้น โดยทำงานร่วมกับครูในการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้

สรุป ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง ความร่วมมือกันของผู้บริหาร และครูผู้สอนในสถานศึกษา ในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐาน การศึกษา โดยการให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือครู หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ให้รู้จักปรับปรุงวิธีสอนและเนื้อหาการสอน ตลอดจนปรับปรุงการประเมินผลการสอนให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้ ช่วยให้เกิดความมั่งคั่งทางวิชาชีพ ทางการศึกษา ทำให้ครูผู้รับการนิเทศมีความพึงพอใจ และมีกำลังใจที่จะพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น รักษามาตรฐานไว้ จนส่งผลให้สถานศึกษาเป็นที่ยอมรับ จากทุกฝ่าย ตลอดจนทำให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาที่เข้มแข็ง

### จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

การดำเนินการใดๆ ต้องมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานได้ดำเนินไปตาม จุดมุ่งหมายที่วางไว้ เพื่อให้งานสำเร็จตามความต้องการ การนิเทศการศึกษาไม่ว่าจะเป็นการนิเทศ จากภายในหรือภายนอกโรงเรียน ต่างก็มุ่งเน้นเป้าหมายที่สำคัญและสอดคล้องกัน อย่างไรก็ตาม มีนักการศึกษา นักวิชาการ และผู้ทรงคุณวุฒิหลายๆ ท่านได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายใน โรงเรียน ไว้ดังนี้

กรองทอง จิระเดชากุล (2550: 3) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน ไว้ดังต่อไปนี้

1. จุดมุ่งหมายทั่วไป
  - 1.1 เพื่อให้ผู้บริหาร และคณะกรรมการนิเทศของสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติกรนิเทศภายในโรงเรียนได้
  - 1.2 เพื่อพัฒนาความสามารถของครู
  - 1.3 เพื่อช่วยเหลือ และจัดสรรเครื่องมือ สื่อการเรียนรู้ ตลอดจนช่วยเหลือ และปรับปรุงวิธีจัดการเรียนรู้
  - 1.4 เพื่อให้ครูเกิดความมั่งคั่งทางวิชาชีพ
2. จุดมุ่งหมายเฉพาะ
 

เพื่อให้ครูสามารถพัฒนาพฤติกรรมกรปฏิบัติงานในเรื่องดังต่อไปนี้

- 2.1 เพื่อให้สถานศึกษามีแผนการนิเทศภายในโรงเรียน
- 2.2 เพื่อเน้นให้มีการวิเคราะห์ ปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา และในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ได้รับมอบหมาย
- 2.3 เพื่อให้ครูจัดการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การบูรณาการ เน้นทักษะกระบวนการคิด
- 2.4 เพื่อปรับปรุง และพัฒนากระบวนการ วิธีจัดการเรียนรู้ของครู
- 2.5 เพื่อให้มีการจัดกิจกรรมเสริมการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม
- 2.6 เพื่อพัฒนาการใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้
- 2.7 เพื่อให้มีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง และปรับปรุงกระบวนการวัดและประเมินผลให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

อเนก ส่งแสง (2540: 136-137) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

1. เพื่อช่วยเหลือ สนับสนุน ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน พัฒนาปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการเรียนของนักเรียน
2. เพื่อช่วยเหลือครูผู้สอนให้เข้าใจหลักสูตร และโครงสร้างของหลักสูตรในแต่ละระดับชั้น สามารถนำไปจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียน
3. เพื่อพัฒนาบุคลากรโดยการประชุม อบรม สัมมนา และปฏิบัติการเพิ่มพูนความรู้ ละทักษะอยู่เสมอ
4. เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาการเรียนการสอน เห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการศึกษา
5. เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน การปรับตัวของครูผู้สอนและนักเรียน เช่น การทำการศึกษารายกรณีสำหรับนักเรียนที่มีปัญหา จัดการแนะแนวในโรงเรียนอบรมควบคุมความประพฤติ จัดบรรยากาศทางการเรียน เป็นต้น
6. เพื่อแบ่งภาระความรับผิดชอบให้บุคลากรแต่ละฝ่ายรับผิดชอบร่วมกัน และทำหน้าที่แทนกันได้ เช่น หัวหน้าหมวดวิชาทำหน้าที่นิเทศแทนผู้บริหาร หรือผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ
7. เพื่อแนะนำครู อาจารย์ใหม่ และการปฐมนิเทศครู อาจารย์ในวันเริ่มต้นเปิดภาคเรียน เพื่อตกลงทำความเข้าใจบทบาท นโยบายในการดำเนินงาน หาแนวทางปรับปรุงพัฒนาทั้งงานหลักและงานสนับสนุน

8. เพื่อช่วยในการประชาสัมพันธ์ความเข้าใจระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หรือผู้ปกครองเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวทางการศึกษา และการจัดกิจกรรมของโรงเรียน

บันลือ พฤกษ์วัน (2537: 80) ได้กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน คือ มุ่งพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้ได้รับความรู้ เพิ่มความสามารถในการปฏิบัติได้ดีขึ้น พัฒนางานซึ่งหมายถึงงานการเรียนการสอน และสร้างสรรค์ให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจในการจัดการศึกษาและการนิเทศ ตลอดจนได้รับความร่วมมือจากบุคคลในชุมชนในการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน ส่งเสริมการสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากรให้ทำงานด้วยความมั่นใจ มีกำลังใจในการทำงาน ประสานงานและอำนวยความสะดวก ส่งเสริมการนิเทศจากภายนอกอย่างสม่ำเสมอ

สรุป จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาที่จะพัฒนาครูเป็นประการสำคัญ ทั้งนี้ก็เพราะว่าครูเป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการศึกษา และจะเป็นผู้นำเอากระบวนการและองค์ประกอบต่างๆ มาสู่ภาคปฏิบัติ ดังนั้น การมุ่งที่จะช่วยเหลือ แนะนำ ปรับปรุง และส่งเสริมเพื่อให้ครูได้เกิดการพัฒนาด้านต่างๆ จนครูสามารถช่วยเหลือตนเองได้ และพร้อมที่จะนำความรู้ ความสามารถไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน อันจะส่งผลให้การสอนของครูมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ กล่าวโดยสรุปแล้ว การนิเทศภายในโรงเรียน มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะพัฒนาครูให้มีความสามารถในการสอน พัฒนาตนเอง ช่วยเหลือตนเองได้ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างครู และผู้บริหารโรงเรียนได้เป็นอย่างดี โดยการร่วมมือช่วยเหลือกันและกัน ตลอดจนให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน อันจะส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

#### องค์ประกอบของการนิเทศภายในโรงเรียน

ชาวี มณีศรี (2538: 202) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน มี 3 ประการ คือ 1) บุคลากรผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ เป็นความร่วมมือของผู้บริหารโรงเรียน และคณะครู 2) วิธีการนิเทศต้องตระหนักถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศ คือ การช่วยให้ครูผู้สอนสามารถปรับปรุงหรือพัฒนาพฤติกรรมการสอนให้ดีขึ้น การหาข้อมูลศึกษาปัญหาข้อบกพร่อง กำหนดกิจกรรมการนิเทศ และวิธีการนิเทศที่เหมาะสม และ 3) เครื่องมือที่ใช้ในการนิเทศประกอบด้วย แบบทดสอบแบบสำรวจการสังเกตการสอนในชั้น แบบบันทึกพฤติกรรมครูและนักเรียน ระบบไตรภาคีทั้ง 3 ดังกล่าวแล้วนี้จะต้องผสมผสานดำเนินการไปด้วยกัน หากมีข้อบกพร่องส่วนใดส่วนหนึ่ง จะทำให้การนิเทศภายในโรงเรียน ยากที่จะประสบผลสำเร็จ

กรรทอง จิรเดชากุล (2550: 4) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

1. มีระบบข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวางแผนนิเทศภายในโรงเรียน
2. มีระบบการวางแผนนิเทศอย่างมียุทธศาสตร์
3. มีระบบการจัดการที่เน้นการพัฒนาครู และนักเรียน
4. มีระบบการติดตาม ประเมินผลที่เน้นการพัฒนางานครู
5. มีระบบการเผยแพร่ และขยายผล

สรุป การนิเทศภายในโรงเรียนต้องมียุทธศาสตร์ประกอบต่างๆ ให้ครบ ซึ่งจะขาดข้อใดข้อหนึ่งไปเสียไม่ได้เลย การนิเทศภายในโรงเรียนจึงจะประสบผลสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### หลักการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศการศึกษาทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน มีหลักการที่ใช้ยึดถือในการปฏิบัติการนิเทศ ตามทัศนะของนักการศึกษาหลายท่าน ดังต่อไปนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543: 43-44) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

1. การนิเทศภายในโรงเรียนจะต้องทำอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องตามขั้นตอน
2. การนิเทศการศึกษาควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของปรัชญา
3. การนิเทศการศึกษาควรเป็นวิทยาศาสตร์
4. การนิเทศการศึกษาควรเป็นประชาธิปไตย
5. การนิเทศการศึกษาควรเป็นการสร้างสรรค์
6. การนิเทศการศึกษาควรเป็นวิชาชีพ

กระทรวงศึกษาธิการ (2543: 16) ได้สรุปเกี่ยวกับหลักการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ ดังนี้

1. หลักการปฏิบัติงานตามวิธีวิทยาศาสตร์ ดำเนินการอย่างมีระบบ ระเบียบ ซึ่งครอบคลุมถึงวิธีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการ การวางแผนการนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศ การประเมินผลการนิเทศ ซึ่งควรจะมาจากการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และสรุปผลอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่เชื่อถือได้

2. หลักการปฏิบัติงานตามวิถีทางประชาธิปไตย เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดใจกว้าง ยอมรับผลการประเมินตนเอง ยอมรับในเหตุผล และปฏิบัติตามข้อตกลง ตลอดจนใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย

3. หลักการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานสร้างสรรค์ โดยการแสวงหาความสามารถพิเศษของครูแต่ละบุคคล เปิดโอกาสให้ได้แสดงออก และสนับสนุนส่งเสริมความสามารถเหล่านั้นอย่างเต็มที่

4. หลักการปฏิบัติการตามกระบวนการกลุ่มและการมีส่วนร่วม เน้นความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานโดยยึดวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือแบ่งปันประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ร่วมคิด ร่วมพัฒนา ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของงานโดยส่วนรวม

5. หลักการปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิภาพ เน้นการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ มีการควบคุมติดตามผลการดำเนินงานและผลผลิตอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานการศึกษา

6. หลักการปฏิบัติงานโดยยึดวัตถุประสงค์ การดำเนินงานทุกครั้งต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานอย่างชัดเจน ออกแบบการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

กรองทอง จิระเดชากุล (2550: 5) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ ดังนี้

1. การดำเนินการนิเทศ จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องตามขั้นตอนกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

2. บุคลากรที่เป็นหลักสำคัญในการดำเนินการพัฒนาระบบการนิเทศภายในโรงเรียน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา

3. การนิเทศภายในโรงเรียน จะต้องสอดคล้องกับความต้องการและความสำเร็จในการพัฒนาครูและนักเรียน ถึงแม้ว่าหลักการนิเทศการศึกษาที่นักการศึกษาหลายท่านได้แสดงทัศนะต่างๆ กัน แต่ที่ทุกคนเห็นตรงกัน และถือว่าเป็นหลักการที่สำคัญก็คือ การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการที่เป็นวิทยาศาสตร์ เป็นการสร้างสรรค์ มีความเป็นประชาธิปไตย ทั้งนี้เพื่อพัฒนาการสอนของครู และพัฒนาการศึกษาให้เจริญงอกงามในทุกๆ ด้าน เมื่อก้าวโดยสรุปแล้ว การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นโดยบุคลากรทางการศึกษา เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสอนของครูให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น รวมทั้งพัฒนาการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรทางการศึกษาให้ดำเนินไปด้วยดี มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ธีรศักดิ์ เลื่อยไธสง (2550: 2) ได้นำเสนอหลักการของการนิเทศภายใน ดังนี้

1. ดำเนินการตามกระบวนการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2. ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วม และรับผิดชอบ

3. กิจกรรมการนิเทศตรงกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครู

4. จัดสภาพแวดล้อม และแหล่งวิทยาการให้เอื้อต่อการดำเนินงาน

5. สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่ครู

สรุป หลักการของการนิเทศภายในโรงเรียนก็คือ ผู้นิเทศต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในหลักการนิเทศอย่างถูกต้องตรงประเด็น มีระบบและขั้นตอนที่ชัดเจน ในกระบวนการนิเทศ กระบวนการนิเทศที่เกิดขึ้น ต้องเกิดจากความร่วมมือของคณะครูทุกคนที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียน และการนิเทศต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนของครู

#### ขอบข่ายของการนิเทศภายในโรงเรียน

แฮริส (Harris. 1985: 10-13) ได้เสนอขอบข่ายของงานนิเทศการศึกษาภายใน โรงเรียนไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตร (Developing Curriculum) คือ การออกแบบหรือปรับปรุง หลักสูตรที่จะนำมาใช้ โดยคำนึงถึงบุคลากร เวลา สถานที่ และเทคนิควิธีสอนต่างๆ รวมทั้งการจัดทำ คู่มือการใช้หลักสูตร การจัดทำมาตรฐานทางวิชาการ การพัฒนาแผนการเรียนการสอน และบทเรียน

2. การจัดระบบการเรียนการสอน (Organizing for Instruction) คือ การจัดทำ แผนงาน เพื่อนำหลักสูตรไปใช้ในส่วนที่เกี่ยวกับบุคลากร อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ ขอบข่ายของ งานนี้ ได้แก่ การจัดชั้นเรียน การจัดตารางสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และจัดครูเข้าสอน

3. การบริหารบุคลากร (Providing Staff) คือ การสรรหา การคัดเลือก การ มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร

4. การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก (Developing Facilities) คือ การวางแผน จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ครูผู้สอนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจัดหาอาคารเรียนอาคาร ประกอบต่างๆ และการพัฒนาคุณลักษณะของเครื่องใช้ต่างๆ ให้เหมาะสม

5. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ (Providing Materials) คือ การตรวจและเลือกวัสดุ อุปกรณ์การสอนที่จะนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพต่อการจัดการเรียนการสอน

6. การศึกษาอบรมครูประจำการ (Arranging for Inservices) คือ การจัดกิจกรรม เพื่อส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้า และเลื่อนวิทยฐานะสูงขึ้น

7. การปฐมนิเทศครูใหม่ (Orienting New Staff Members) คือ การให้ข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็น และความเข้าใจในการปฏิบัติงานแก่ครูใหม่

8. การจัดบริการพิเศษแก่ครู (Relating Special Services) คือ การจัดบริการ แก่ครูเพื่อสนองจุดมุ่งหมายหลักของการสอนในโรงเรียน

9. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Developing Public Relations) โดยใช้ การเรียนการสอนเป็นสื่อ เช่น การให้ข่าว การขอความร่วมมือ การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งต่างๆ

10. การประเมินผลการสอน (Evaluations) คือ การวางแผนจัดระบบประเมินผล การปฏิบัติกิจกรรมในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับการสอน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543: 5-8) ได้กล่าวถึง ขอบข่าย ของงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนว่า ครอบคลุมตามภารกิจ 6 งาน ดังต่อไปนี้

1. งานวิชาการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักสูตรไปใช้ให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย ของหลักสูตร และผลที่ได้คือ ตัวนักเรียนมีคุณภาพได้มาตรฐาน มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่ระบุ ไว้ในหลักสูตร มีงานย่อย ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่น 2) การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดทำแผนการสอน 3) การจัดหาสื่อการเรียนการสอน 4) การจัดชั้นเรียน 5) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร 6) การจัดทำมีมุมหนังสือหรือห้องสมุด 7) การวัดประเมินผลการเรียน การสอน 8) การส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูจัดทำแฟ้มข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคล 9) การประเมิน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียน 10) การจัดศูนย์โสตทัศนูปกรณ์ และ 11) การจัดบริการแนะแนว

2. งานกิจการนักเรียน เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการรับนักเรียนเข้าเรียนในโรงเรียน การส่งเสริมให้นักเรียนมีความพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอนตามข้อกำหนดของ หลักสูตรและวิธีการจัดการศึกษา ได้แก่ การรับนักเรียนเข้า การจัดทำทะเบียนนักเรียน การจัดบริการ อนามัยโรงเรียน การจัดหาเสื้อผ้า เครื่องเขียน แบบเรียนช่วยเหลือนักเรียนขาดแคลนการจัดอาหาร เสริมสำหรับนักเรียนขาดแคลน การจัดอาหารเสริมสำหรับนักเรียนที่มีภาวะทุพโภชนาการ และการจัด สวัสดิการสำหรับนักเรียน

3. งานบุคลากร เป็นการจัดดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนได้รู้ และเข้าใจ หน้าที่และความรับผิดชอบของตน การติดตามดูแล ช่วยเหลือให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ให้ผู้ร่วมงานทุกคน เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ สร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรใน โรงเรียนได้พัฒนาการปฏิบัติงาน และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้สูงขึ้น เช่น งานกำหนดความต้องการของบุคลากร การกำหนดภาวะและความรับผิดชอบของบุคลากร การจัด บุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การจัด สวัสดิการ การนิเทศตามการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมการศึกษาต่อการประเมินผล การปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ

4. งานอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกทางการศึกษา เป็นงาน ที่ต้องสนองงานวิชาการโดยตรง เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ดีที่จะสร้างบุคลิกภาพ และนิสัยที่ดีให้แก่ นักเรียน ได้แก่ งานการจัดหา จัดสร้างอาคารเรียน อาคารประกอบให้เพียงพอ การดูแลรักษาอาคาร เรียนและอาคารประกอบ และการซ่อม การปรับปรุงสิ่งแวดล้อม และบริเวณโรงเรียน การใช้ประโยชน์

จากอาคารเรียน อาคารประกอบ และบริเวณโรงเรียน การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกบริการทางการศึกษา การดูแล และใช้ประโยชน์จากสิ่งอำนวยความสะดวกทางการศึกษา

5. งานบริหารทั่วไป ธุรการ การเงิน และพัสดุ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับระบบสำนักงาน ซึ่งจะมีข้อกำหนด กฎเกณฑ์ และวิธีการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างแน่นอน ได้แก่ งานสารบรรณ งานทะเบียนและรายงาน งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ งานยานพาหนะ งานรักษา ความปลอดภัย งานแผนพัฒนา งานงบประมาณ งานธุรการ เป็นต้น

6. งานความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นงานที่สร้างความเข้าใจ และความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน หรือหน่วยงานอื่นๆ ในชุมชน เพื่อให้เกิดความร่วมมือกัน ในการจัดการศึกษาสำหรับประชากรในวัยเรียนของชุมชน การให้บริการการศึกษาแก่ชุมชน หรือการพัฒนาชุมชน งานที่ควรดำเนินการ ได้แก่ การประชาสัมพันธ์โรงเรียน การประชุมผู้ปกครอง การปฐมนิเทศผู้ปกครองนักเรียนเข้าใหม่ การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา การใช้ชุมชนเป็นแหล่งวิชาการ การให้บริการการศึกษาแก่ชุมชน การให้ความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน การเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน การประชาสัมพันธ์หลักสูตร การให้ข้อเสนอแนะทางวิชาการ การดูแลสุขภาพอนามัยการดูแลเด็ก การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีของชุมชน

กระทรวง จิตรเดชากุล (2550: 7-9) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของงานนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยงาน 4 งาน ได้แก่

1. งานด้านวิชาการ เป็นงานที่เกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้ให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรสถานศึกษา ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ได้แก่

1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น

1.2 การนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ และการออกแบบการจัดการเรียนรู้

1.3 การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูจัดทำและใช้แผนการจัดการเรียนรู้

1.4 การจัดการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้แบบบูรณาการ และเน้นทักษะการคิด

1.5 การจัดหา พัฒนาสื่อ และเทคโนโลยีทางการศึกษา

1.6 การสนับสนุนให้ครูผลิตและใช้สื่อการเรียนรู้

1.7 การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

1.8 การจัดมุมหนังสือ ห้องสมุด และแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา

1.9 การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง

- 1.10 การสอนซ่อมเสริม
- 1.11 การวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา
- 1.12 การพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา
- 1.13 การนิเทศภายในโรงเรียน
- 1.14 การส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูจัดทำแฟ้มข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคล
- 1.15 การประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
- 1.16 การจัดศูนย์โสตทัศนูปกรณ์
- 1.17 การจัดบริการแนะแนว

2. งานด้านบริหารบุคคล เป็นการจัดดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษา ได้รู้และเข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบของตน การติดตามดูแล ช่วยเหลือให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ร่วมงานทุกคน เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่รับผิดชอบ สร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ได้แก่

- 2.1 การวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่ง
- 2.2 การกำหนดความต้องการ หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากร
- 2.3 การมอบหมายหน้าที่ และความรับผิดชอบ
- 2.4 การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่
- 2.5 การจัดสวัสดิการ
- 2.6 การนิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงาน
- 2.7 การพัฒนาบุคลากร
- 2.8 การส่งเสริมให้นักเรียนได้ศึกษาต่อ
- 2.9 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.10 การพิจารณาความดีความชอบ
- 2.11 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 2.12 งานวินัยและนิติกร

3. งานด้านบริหารทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับระบบสำนักงาน ซึ่งมีข้อกำหนด กฎเกณฑ์ และวิธีการที่แน่นอน ได้แก่

- 3.1 งานธุรการ และงานสารบรรณ
- 3.2 งานทะเบียน และรายงาน
- 3.3 งานข้อมูล และสารสนเทศ

- 3.4 งานจัดทำแผนปฏิบัติการ และการจัดระบบการศึกษา
- 3.5 งานอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย
- 3.6 งานประชาสัมพันธ์
- 3.7 งานสวัสดิการ
- 3.8 งาน พ.ร.บ. การศึกษา
- 3.9 งานระเบียบ กฎหมาย กฎกระทรวง และข้อปฏิบัติต่างๆ
- 3.10 กิจกรรม 5 ส
- 4. งานด้านงบประมาณ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับระบบการเงิน และพัสดุ ได้แก่
  - 4.1 งานงบประมาณ
  - 4.2 งานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
  - 4.3 งานจัดตั้งและการของบประมาณประจำปี
  - 4.4 งานเบิกจ่ายงบประมาณ
  - 4.5 งานรายงานการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี
  - 4.6 การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ
  - 4.7 การบริหารการเงิน
  - 4.8 การบริหารการบัญชี
  - 4.9 การบริหารงานพัสดุ
  - 4.10 ระบบทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา

สรุป การนิเทศภายในโรงเรียนมีขอบข่ายที่ครอบคลุมในหลายๆ ด้าน ซึ่งได้แก่ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานบริหารทั่วไป และงานความสัมพันธ์กับชุมชน

#### **ความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน**

จากนิยามความหมาย จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา และจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย รวมทั้งเทคโนโลยีทางการศึกษา ทำให้มองเห็นว่าการนิเทศการศึกษา มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา ดังที่นักการศึกษาหลายท่านได้ กล่าวถึงความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ ดังนี้

ซารี มณีศรี (2538: 201-202) ได้ให้เหตุผลและความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนดังต่อไปนี้

1. ปัญหาหลักของการนิเทศ มี 2 ประเด็น คือ การนิเทศไม่ทั่วถึง และการนิเทศไม่มีคุณภาพ ประการแรก อาศัยการนิเทศจากภายนอก เมื่อขยายโรงเรียน ครูเพิ่ม การนิเทศภายนอกทำไม่ทั่วถึงจึงจำเป็นต้องมีการนิเทศภายใน

2. ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ครูที่ดีมีชื่อเสียง มีความรู้ ประพฤติดีเท่านั้น หากแต่ยังต้องบริหารเวลาเพื่อสังคม ชุมชน พัฒนาบุคลากรโรงเรียน ไม่หวังพึ่ง ไม่รอคอย พัฒนานิเทศกันเอง

3. การช่วยเหลือกันและกัน หน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญ ได้จัดทำเอกสารการนิเทศเพื่อให้โรงเรียนพัฒนาตนเองโดยประสานการนิเทศภายนอกและภายใน นิเทศให้โรงเรียนสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ ส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้า วิจัยร่วม

4. ปรับปรุงงานวิชาการ ซึ่งแต่ละโรงเรียนมีสภาพข้อจำกัดไม่เหมือนกัน การที่คนภายในรู้เรื่องดีที่สุดกว่าคนภายนอก จะทำให้การพัฒนาการนิเทศภายในเป็นไปอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

5. การยอมรับบุคคลที่จะเป็นผู้นำหรือหัวหน้าคนจะต้องให้ผู้อื่นยอมรับ แม้ในการแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าหมวด ควรคำนึงด้านคุณลักษณะ ด้านวิชาการ ด้านคุณธรรม ความประพฤติเป็นแบบอย่างเป็นครูของครู การยอมรับนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการนิเทศภายใน

6. ปัญหาตัวเร่งที่สำคัญ เช่น ปัญหาการนำหลักสูตรไปใช้ สภาพการสอน ที่เรียน อุปกรณ์การสอน การประเมินและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นต้น

ประทีป สยามชัย (2542: 62) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

1. การนิเทศส่งเสริมให้ครูมีความรู้สึกรับผิดชอบในประสิทธิผลของนักเรียน
2. การนิเทศช่วยให้ครูตระหนักว่าเขาได้สนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างไรในการที่จะไปสู่จุดหมายปลายทาง

3. การนิเทศช่วยกระตุ้นครูให้ได้มีการวางแผนและปฏิบัติงานที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน การนิเทศเป็นการท้าทายครูให้คิดในแนวนามธรรมเกี่ยวกับงานของเขา

กรองทอง จิระเดชากุล (2550: 4) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนดังต่อไปนี้

1. เพื่อปรับปรุงคุณภาพของการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานใกล้เคียงกัน
2. ปริมาณศึกษานิเทศก์ไม่เพียงพอกับความต้องการของครู และสถานศึกษา
3. บุคลากรภายในสถานศึกษามีความรู้ความสามารถ มีความคุ้นเคยกัน และใกล้ชิดปัญหามากที่สุด

4. บรรยากาศในการนิเทศมีความเป็นกันเอง และสามารถปฏิบัติงานนิเทศได้อย่างต่อเนื่อง

สรุป การนิเทศภายในโรงเรียนมีความจำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เนื่องจากสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคม วิวัฒนาการทางการศึกษา รวมทั้งจำเป็นต่อการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการเรียนการสอน ทั้งนี้เพื่อพัฒนามาตรฐานการศึกษาให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป ฉะนั้น จะเห็นได้ว่าการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้น การนิเทศการศึกษา เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะต้องดำเนินงานให้ประสานสัมพันธ์กับกระบวนการอื่น เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุตามจุดหมายของหลักสูตร

#### กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

ซารี มณีสรี (2538: 202-203) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน 4 ขั้น ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพการนิเทศในปัจจุบัน ทั้งปัญหาและความต้องการ ประกอบด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอน คุณลักษณะต่างๆ ตามเกณฑ์มาตรฐาน เป็นต้น การสำรวจความต้องการของครู การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการ การวิเคราะห์สาเหตุปัญหา การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และดำเนินการตามความต้องการ

ขั้นที่ 2 การวางแผน โดยการนำเอาทางเลือกตามขั้นที่ 1 มากำหนดรายละเอียดของกิจกรรม โดยเขียนเป็นโครงการนิเทศ ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญ คือ หลักการ และเหตุผล วัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบโครงการ แผนดำเนินงาน ระยะเวลา สถานที่ งบประมาณ การประเมินผล และผลที่คาดว่าจะได้รับ

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติการนิเทศ เป็นขั้นการลงมือทำตามโครงการนิเทศที่กำหนดหลัก โดยคำนึงหลักการนิเทศ เทคนิค ทักษะ สื่อ และเครื่องมือนิเทศ การเตรียมความพร้อม สร้างความเข้าใจ รวมทั้งการเสริมแรงให้กำลังใจช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้บริหารโรงเรียน

ขั้นที่ 4 การประเมินผล ตรวจสอบผลการดำเนินการนิเทศตามโครงการที่กำหนด ผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ ประเมินความคิดเห็นกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน รวมทั้งผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงต่อไป

กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องงานการนิเทศภายในโรงเรียนควรนำมาปฏิบัติอย่างเป็นขั้นเป็นตอนโดยคำนึงถึงสภาพของโรงเรียน และตัวครูผู้สอน ทั้งนี้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสอนของครูส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543: 8-1) ได้ระบุว่ากระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นขั้นตอนการนิเทศการศึกษาที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มี 5 ขั้นตอน คือ

### ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ

สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพที่เป็นจริงตามตัวบ่งชี้ด้านต่างๆ ของโรงเรียน ขณะนั้น ปัญหา หมายถึง ความคาดหวังที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น ในขณะที่งานนั้นมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับที่ไม่มีปัญหา การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ มีขั้นตอนดังนี้

1.1 ศึกษา วิเคราะห์ ข้อมูลและตัวบ่งชี้คุณภาพต่างๆ เช่น ด้านสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนทุกกลุ่มประสบการณ์ทุกชั้น ด้านอัตราการเข้าชั้นทุกชั้น ด้านภาวะสุขภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน ด้านคุณลักษณะตามเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด

1.2 สำรวจ และประเมินความต้องการของครู

1.3 จัดลำดับความสำคัญของปัญหา และความต้องการ

1.4 วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา และการดำเนินการตามความต้องการ

### ขั้นที่ 2 การวางแผน และการกำหนดทางเลือก

การวางแผน หมายถึง การนำข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา สาเหตุของปัญหาและความต้องการ มากำหนดกิจกรรมและแนวทางการปฏิบัติงานนิเทศ การวางแผนนิเทศภายในโรงเรียน เป็นขั้นตอนที่นำเอาทางเลือกที่จะดำเนินการมารวมกันกำหนดรายละเอียดกิจกรรม และจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติ เขียนเป็นโครงการนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งในโครงการควรระบุสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

2.1 หลักการและเหตุผล

2.2 วัตถุประสงค์

2.3 เป้าหมาย

2.4 แผนดำเนินการ

2.4.1 กิจกรรมสำคัญ

2.4.2 ปฏิทินปฏิบัติงาน

2.5 ทรัพยากรที่ต้องการ

2.6 การประเมินผล

2.7 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ขั้นที่ 3 การสร้างสื่อ เครื่องมือและพัฒนาวิธีการ มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับศึกษานิเทศก์ทุกคนต้องสร้างทักษะเหล่านี้ให้มีขึ้นประจำตัว เพราะถือได้ว่าเป็นกระบวนการหลักที่สำคัญมีความจำเป็นต่อการนิเทศการศึกษา เป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้การนิเทศการศึกษาประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติการนิเทศ หมายถึง การดำเนินการนิเทศตามกิจกรรมที่กำหนดในโครงการนิเทศภายในโรงเรียน ในการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้นิเทศจะต้องนำหลักการนิเทศ เทคนิค ทักษะ สื่อ กิจกรรม และเครื่องมือนิเทศไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคลากรผู้รับการนิเทศ เพื่อให้การปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย ผู้บริหารและผู้นิเทศควรดำเนินการ ดังนี้

4.1 เตรียมความพร้อมก่อนการนิเทศ จัดให้มีการประชุมงาน เพื่อซักซ้อมความเข้าใจ เกี่ยวกับวิธีการ กิจกรรม สื่อ เครื่องมือการบันทึกผล การประเมินผล และการสรุปผลการนิเทศ

4.2 ปฏิบัติการนิเทศ คือ การดำเนินการนิเทศไปตามกิจกรรมที่ได้ กำหนดไว้ในโครงการนิเทศภายในโรงเรียน มีการเสริมแรงให้กำลังใจ รับทราบปัญหาความต้องการของผู้รับการนิเทศแล้วนำปัญหาความต้องการนั้นมาพิจารณาหาทางช่วยเหลือสนับสนุน

ขั้นที่ 5 การประเมินผล และรายงานผล

การประเมินผล หมายถึง การตรวจสอบความสำเร็จของโครงการกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ การประเมินมีลักษณะดังนี้

5.1 ประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

5.2 ประเมินความคิดเพื่อทราบความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศ

5.3 ประเมินกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

5.4 สรุปรวมผลการประเมินเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงานในโอกาสต่อไป

สรุป กระบวนการนิเทศภายในต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการดำเนินการที่ชัดเจน และดำเนินการอย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กัน โดยมีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 4 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการนิเทศ สภาพที่เป็นจริงตามตัวบ่งชี้ด้านต่างๆ ของโรงเรียนขณะนั้น มีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลตัวบ่งชี้คุณภาพต่างๆ ตามเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนด มีการสำรวจและประเมินความต้องการของครู จัดลำดับความสำคัญของปัญหา และความต้องการ ตลอดจนวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา และการดำเนินการตามความต้องการ
- 2) การวางแผนการนิเทศ เป็นการนำข้อมูลผล

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา สาเหตุของปัญหา และความต้องการ มากำหนดกิจกรรมและแนวทางการปฏิบัติงานนิเทศ การวางแผน นิเทศภายในโรงเรียน เป็นขั้นตอนที่นำเอาทางเลือกที่จะดำเนินการมารวมกันกำหนดรายละเอียดกิจกรรม และจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติ เขียนเป็นโครงการนิเทศภายในโรงเรียน 3) การปฏิบัติการณ์นิเทศ เป็นการดำเนินการนิเทศตามกิจกรรมที่กำหนดในโครงการนิเทศภายในโรงเรียน ในการปฏิบัติการณ์นิเทศภายในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้นิเทศจะต้องนำหลักการนิเทศ เทคนิค ทักษะ สื่อกิจกรรมและเครื่องมือนิเทศไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคลากรผู้รับการนิเทศ เพื่อให้การปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย ผู้บริหารและผู้นิเทศควรเตรียมความพร้อมก่อนการนิเทศแล้วจึงปฏิบัติการณ์นิเทศ เพื่อเสริมแรงให้กำลังใจ รับทราบปัญหา ความต้องการของผู้รับการนิเทศแล้วนำปัญหาความต้องการนั้นมาพิจารณาหาทางช่วยเหลือสนับสนุน 4) การประเมินผล เป็นการตรวจสอบความสำเร็จของโครงการกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ประเมินความคิดเพื่อทราบความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศ ประเมินกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน สรุปรวมผลการประเมินเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป

## รูปแบบการนิเทศในสถานศึกษา

รูปแบบการนิเทศในสถานศึกษา เป็นโครงสร้าง และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบและแนวทางในการดำเนินการที่สถานศึกษานำมาใช้ในการปฏิบัติการณ์นิเทศอย่างเหมาะสมกับบุคคล สถานที่ เวลาหรือสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้การนิเทศการศึกษาประสบความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากพิจารณาจำแนกรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาที่นักวิชาการนำเสนอในปัจจุบัน อาจจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ รูปแบบการนิเทศลักษณะทั่วไป และรูปแบบการนิเทศลักษณะเฉพาะ

### รูปแบบการนิเทศลักษณะทั่วไป

1. รูปแบบการนิเทศลักษณะทั่วไป หมายถึง วิธีการหรือปฏิบัติการณ์นิเทศ โดยคำนึงถึงลักษณะของการสื่อสาร หรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศว่าเป็นไปในลักษณะใด รวมทั้งคำนึงถึงจำนวนของผู้รับการนิเทศด้วย สำหรับรูปแบบการนิเทศลักษณะทั่วไปที่นักวิชาการหลายคนมักจะจำแนกไว้ในลักษณะคล้ายกัน โดยจำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ รูปแบบการนิเทศแบบกลุ่ม และรูปแบบการนิเทศรายบุคคล นอกจากนั้น กระทรวงศึกษาธิการ (2543: 8-9) ได้จำแนกการนิเทศ ออกเป็น 4 ประเภท โดยเพิ่มเติมอีก 2 ประเภท คือ การนิเทศทางตรง และการนิเทศทางอ้อม สำหรับการนิเทศทางตรงนั้นเป็นรูปแบบที่ผู้นิเทศให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และให้คำปรึกษาโดยตรงแบบเผชิญหน้ากับครูผู้รับการนิเทศ ซึ่งเป็นรูปแบบเดียวกับการนิเทศเป็นรายบุคคล และการนิเทศเป็นกลุ่ม สารสำคัญของรูปแบบการนิเทศประเภทต่างๆ มีดังนี้

1.1 การนิเทศเป็นรายบุคคล เป็นรูปแบบที่ผู้ให้การนิเทศช่วยเหลือ แนะนำ ให้คำปรึกษาในเรื่องต่างๆ เป็นรายบุคคลแก่ผู้รับการนิเทศ โอลิวา และพาวลัส (Oliva; & Pawlas. 2001: 59) กล่าวถึงข้อดีของการนิเทศเป็นรายบุคคล ดังนี้ 1) สามารถสนองความต้องการพิเศษของครู เป็นรายบุคคล 2) เป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้นิเทศให้ความสำคัญกับครูแต่ละคน 3) ถ้าสนองความต้องการของครูได้ ก็จะสามารถลดการต่อต้านของครูเกี่ยวกับการนิเทศแบบกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ 4) ถ้าการดำเนินการเป็นไปด้วยความเหมาะสม การนิเทศแบบรายบุคคลช่วยให้ครูกล้าที่จะบอกข้อบกพร่องของตนเอง และ 5) การนิเทศแบบรายบุคคลทำให้เกิดความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ความไว้วางใจระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศมากกว่าการนิเทศแบบกลุ่ม การนิเทศเป็นรายบุคคลเป็นวิธีการที่ผู้นิเทศจะทำงานร่วมกับผู้รับการนิเทศโดยตรง ดังนั้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนิเทศจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานร่วมกันของทั้งสองฝ่าย การนิเทศเป็นรายบุคคล สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกตการสอน การสาธิตการสอน การเยี่ยมชั้นเรียน การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ในที่นี้ขอเสนอรายละเอียดของเทคนิคของการนิเทศเป็นรายบุคคลบางเทคนิค ดังนี้

1.1.1 การสังเกตการสอน เป็นเทคนิควิธีที่ใช้มาเป็นเวลานาน และในปัจจุบันก็ยังเป็นเทคนิคที่ใช้อยู่ โดยสามารถจะนำไปใช้ควบคู่กับเทคนิคการนิเทศอื่นๆ เช่น การให้คำปรึกษา แนะนำ หรือการนิเทศแบบเพื่อนนิเทศเพื่อน ผู้นิเทศต้องเข้าใจว่าการสังเกตการสอนไม่ใช่การประเมินครู แต่เป็นการให้ความช่วยเหลือครูในการพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาค้นคว้าความต้องการและปัญหาของครูผู้สอน ให้คำปรึกษาแนะนำครู ตามความต้องการและประเมินผลการสอนของครู โดยผู้นิเทศควรมีแนวปฏิบัติในการสังเกตการสอน ดังนี้

1.1.1.1 ควรสร้างเจตคติที่ดีต่อการสังเกตการสอน

1.1.1.2 ควรให้ครูเข้าใจจุดมุ่งหมายของการนิเทศ

1.1.1.3 ควรให้ผู้สอนมีส่วนร่วมวางแผนในการสังเกตการสอน

1.1.1.4 ควรสังเกตการสอนเฉพาะประเด็นที่กำหนดไว้กับครูผู้สอน

1.1.1.5 ควรทำให้บรรยากาศในห้องเรียนเป็นบรรยากาศ ที่ไม่ตึงเครียด และพยายามหาจุดเด่นของผู้สอนให้มาก

1.1.1.6 การนิเทศควรจะทำแผนการเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อสังเกตการสอนล่วงหน้า

เซอร์จิโอวานนี และสตาร์เรทท์ (Sergiovanni; & Starratt. 2000: 242) กล่าวว่า เมื่อทำการสังเกตการสอน ผู้นิเทศจะต้องตอบคำถามว่า เกิดอะไรขึ้นในชั้นเรียน ปรัชญาการณที่เกิดขึ้นสามารถอธิบายได้หรือไม่ และมีความหมายอย่างไร มีกฎเกณฑ์อะไรที่ควบคุมพฤติกรรมในบริบทนี้ และจะอธิบายปรัชญาการณที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนได้อย่างถูกต้องชัดเจนอย่างไร

1.2 การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล เป็นรูปแบบที่ใช้อยู่เป็นประจำ โดยส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นเมื่อผู้นิเทศเยี่ยมชมชั้นเรียนและพบปัญหาเกี่ยวกับการสอน การตรวจงาน การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ของครู รวมทั้งพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของครู ผู้นิเทศจะให้คำปรึกษาแก่ครูเป็นการเฉพาะ ซึ่งอาจจะเป็นการให้คำปรึกษาในห้องพักครู ห้องนิเทศ และห้องผู้บริหาร หลักการในการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล คือ 1) ควรเป็นการให้คำปรึกษาแบบไม่เป็นทางการ ให้มีบรรยากาศที่เป็นกันเอง 2) ผู้นิเทศต้องเตรียมข้อมูลประกอบการนิเทศให้พร้อมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหา ผลการสังเกตการสอน รวมทั้งเตรียมข้อมูลเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาครู 3) ควรเป็นการนิเทศบนฐานของความต้องการ ซึ่งจะทำให้ครูผู้รับการนิเทศเกิดความเต็มใจยอมรับปัญหา และเกิดความต้องการแสวงหาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงตนเองมากขึ้น 4) การกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาตนเองของครูควรเป็นสิ่งที่ครูเป็นผู้กำหนดเอง หรือผู้นิเทศใช้อำนวยให้ครูได้แสวงหาแนวทางที่เหมาะสมกับตนเอง 5) ผู้นิเทศควรติดตามผลการนิเทศ เพื่อสามารถสรุปผลการนิเทศได้อย่างชัดเจน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาต่อไป

1.3 การสาธิตการสอน เป็นการฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเข้าใจวิธีการสอนอย่างหนึ่ง อย่างไม่ดีที่เหมาะสมกับสถานศึกษา ข้อที่ควรคำนึงถึง คือ การต้องตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนแบบใดที่ดีที่สุดเสมอไป และไม่มีวิธีการสอนใดที่ไม่ดีโดยสิ้นเชิง วิธีการสอนหนึ่งอาจเหมาะสมกับบริบทหรือสภาพการณ์ของสถานศึกษาหรือในชั้นเรียนหนึ่งๆ การสาธิตการสอนที่ดีจะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ และมีความมุ่งหมายที่แน่นอน โดยให้ครูได้มีโอกาสเห็น และเรียนรู้วิธีการสอนใหม่ๆ ครูจะต้องได้รับการฝึกฝนในเรื่องการสังเกตและบันทึกสิ่งที่สังเกต การสอนอย่างระมัดระวัง และสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมานำเสนอ อภิปรายข้อค้นพบซึ่งอาจมีทั้งจุดดีและจุดด้อยภายหลังการสาธิตการสอน สำหรับการสาธิตการสอนนี้ หากเป็นการสาธิตให้เฉพาะครูคนใดคนหนึ่งก็ถือว่าเป็นการนิเทศเป็นรายบุคคล แต่หากเป็นการสาธิตให้ครูหลายๆ คนดูก็ถือว่าเป็นการนิเทศแบบกลุ่ม

1.4 การเยี่ยมชมชั้นเรียน (Intervisitation) การเยี่ยมชมชั้นเรียนแตกต่างจากการสาธิตการสอนตรงที่การสาธิตการสอนมีการเตรียมการสำหรับครูเพียงเล็กน้อย แต่การเยี่ยมชมชั้นเรียนจะทำให้เห็นสภาพที่แท้จริงหรือใกล้เคียงสภาพที่เป็นจริงมากที่สุด ผู้เยี่ยมชมหรือผู้สังเกตจะต้องบอกจุดมุ่งหมายล่วงหน้าก่อนการสังเกต และเตรียมผู้สอนหรือผู้ที่จะถูกสังเกต โดยเลือกบุคคลที่มีความชำนาญในทักษะการสอนบางอย่างที่ผู้เยี่ยมชมต้องการสังเกต ผู้สังเกต และผู้สอนจะต้องทำการพบปะ เพื่อทำความตกลงกัน มีการแจกรายละเอียดให้กับผู้สังเกตการณ์ เช่น จุดมุ่งหมายที่จะไปดูการสอน บันทึกการสอน ลักษณะของห้องเรียน และรายละเอียดเกี่ยวกับผู้เรียนบางคนในห้อง และจะต้องมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกันและกัน ภายหลังจากที่สังเกตการณ์สอนแล้วจึงจะทำให้การเยี่ยมชมชั้นเรียนได้ผลดี

สมตามจุดมุ่งหมาย การเยี่ยมชั้นเรียนเป็นเทคนิคที่ใช้กันมากที่สุดที่ให้คุณที่มีจุดอ่อนและต้องการความช่วยเหลือไปดูครูที่มีลักษณะตรงกับที่ตนต้องการสอนทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างครูด้วยกัน

**1.5 การเดินผ่านชั้นเรียน (Walkthrough)** เป็นวิธีการในการนิเทศที่ได้พัฒนาขึ้น โดยใช้ชื่อว่า “การนิเทศแบบเดินผ่านชั้นเรียน 3 นาที” (Three-Minute Walkthrough Supervision) ผู้นิเทศจะใช้การเดินผ่านชั้นเรียนซึ่งสามารถจะจับภาพที่ชัดเจนได้เลยว่ามีอะไรเกิดขึ้นในชั้นเรียน แต่การใช้วิธีการนี้อาจต้องเดินผ่านหรือเยี่ยมชั้นเรียนบ่อยครั้งจึงจะสามารถระบุได้ชัดเจนว่า การจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนเป็นอย่างไร โดยหลังจากการเดินผ่านชั้นเรียนหลายๆ ครั้ง ผู้นิเทศจะต้องมีการสนทนาแลกเปลี่ยนพูดคุยกับครู และต้องเป็นการสนทนาอย่างกัลยาณมิตร เพื่อช่วยในการพัฒนาวิชาชีพครู วิธีการนี้ โคเออร์เพอริช (Koerperich, 2008) ได้ทำการศึกษาวิจัยผลของการสังเกตโดยการเดินผ่านชั้นเรียนต่อความมั่งคั่งในวิชาชีพของครู พบว่า การดำเนินการสังเกตโดยใช้การเดินผ่านชั้นเรียนอย่างเป็นระบบจะเพิ่มความเชื่อมั่นของคุณ

2. รูปแบบการนิเทศเป็นกลุ่ม เป็นรูปแบบที่ผู้นิเทศให้ความช่วยเหลือ แนะนำให้คำปรึกษาแก่บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน โอลิวา และพอว์ลัส (Oliva; & Pawlas, 2001: 59) ได้กล่าวถึงส่วนดีของการนิเทศแบบกลุ่ม ดังนี้ 1) ช่วยประหยัดเวลา และช่วยลดการเดินทางจากห้องเรียนหนึ่งไปยังอีกห้องเรียนหนึ่ง 2) เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 3) ช่วยให้ผู้นิเทศไม่เหน็ดเหนื่อยเกินไป เพราะไม่ต้องนิเทศซ้ำๆ เกี่ยวกับประสบการณ์เรียนรู้ของคุณแต่ละคน 4) กิจกรรมบางลักษณะจำเป็นต้องใช้กลุ่มในการตัดสินใจ เช่น เรื่องการนำเสนอหลักสูตร 5) กิจกรรมบางอย่างต้องการพลังความสามารถของคนมากกว่า 1 คน เช่น การประเมินความต้องการจำเป็นของหลักสูตรในระบบโรงเรียน 6) กิจกรรมบางอย่างไม่สามารถจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้หากเป็นการทำงานเพียงคนเดียว เช่น การฝึกอบรมโดยใช้พลวัตกลุ่ม กระทรวงศึกษาธิการ (2543: 9-10) ระบุว่า การนิเทศกลุ่ม เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศให้ความช่วยเหลือ แนะนำให้คำปรึกษาแก่บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป กิจกรรมที่ใช้บ่อย ได้แก่ การประชุม การอบรม การศึกษานอกสถานที่ ซึ่งมีแนวปฏิบัติในการนิเทศ ดังนี้

- 2.1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุมชัดเจน
- 2.2 มีการวางแผนการประชุมไว้อย่างรัดกุม โดยให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผน
- 2.3 ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามกำหนดที่วางไว้
- 2.4 ทำให้คนรู้สึกเป็นกันเอง ไม่มีพิธีรีตอง ส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็นเต็มที่
- 2.5 ข้อสรุปจากการประชุมจะต้องเป็นความเห็นร่วมกันของที่ประชุม
- 2.6 พยายามให้ที่ประชุมได้ลงมือดำเนินการหลังจากที่มีข้อตกลงกันโดยเร็วที่สุด
- 2.7 ติดตามดูว่าครูได้นำข้อตกลงไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพียงใด

## 2.8 ช่วยให้คุณได้ศึกษา และปรับปรุงเทคนิคการทำงานร่วมกัน

### รูปแบบการนิเทศลักษณะเฉพาะ

การนิเทศที่มีลักษณะเฉพาะเป็นรูปแบบที่มีหลักการ และทฤษฎีรองรับ และมีขั้นตอนในการดำเนินการที่ชัดเจน และมีเทคนิควิธีการที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ในปัจจุบันมีรูปแบบที่นำมาใช้หลากหลาย ในที่นี้ขอเสนอรูปแบบในบางลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบการนิเทศแบบคลินิก (clinical supervision) เป็นเทคนิคที่เป็นที่รู้จักกันดี และนิยมใช้กันมาอย่างแพร่หลาย มอริส (Morris, 1973: 9) ได้ชื่อว่าเป็นผู้ริเริ่มการนิเทศแบบคลินิก ให้ความหมายของการนิเทศแบบคลินิกว่า เป็นการดำเนินการที่ออกแบบไว้สำหรับปรับปรุงสมรรถนะการสอนของครู โดยเน้นการปรับปรุงพฤติกรรมการสอนของครูในชั้นเรียน ซึ่งเป็นกระบวนการสังเกตการณ์สอนภายในห้องเรียนที่จะทำให้ได้ข้อมูลต่างๆ เช่น บันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในห้องเรียน ตั้งแต่พฤติกรรมการสอนของครู และพฤติกรรมเรียนของผู้เรียนในขณะที่ครูสอน รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับครู นักเรียนด้านทัศนคติ ความเชื่อ

โกลด์แฮมเมอร์ แอนเดอร์สัน และกราจิวสกี (Goldhammer; Anderson; & Krajewski, 1993) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการนิเทศแบบคลินิกไว้ ดังนี้

1. เป็นเทคโนโลยีในการปรับปรุงการเรียนการสอน
2. เป็นส่วนสำคัญที่แทรกอยู่ในกระบวนการเรียนการสอน
3. เป็นกระบวนการที่มีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ชัดเจน โดยสามารถเชื่อมระหว่างความต้องการของสถานศึกษา และความต้องการความงอกงามในวิชาชีพครู
4. เป็นกระบวนการที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างวิชาชีพครู และผู้นิเทศ
5. เป็นกระบวนการที่ต้องมีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน และสะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจ การสนับสนุนซึ่งกันและกัน และความผูกพันในการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้า
6. เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ แม้ว่าการดำเนินการอาจต้องยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนวิธีการอย่างต่อเนื่อง
7. เป็นกระบวนการที่สร้างสรรค์ เชื่อมโยงระหว่างความจริงกับอุดมการณ์
8. เป็นกระบวนการที่อยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ผู้นิเทศคือผู้ที่มีความรู้ อย่างแท้จริงเกี่ยวกับการวิเคราะห์การสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างเพื่อนมนุษย์
9. เป็นกระบวนการที่ต้องมีการให้การฝึกอบรม สำหรับผู้ที่จะทำหน้าที่นิเทศ ก่อนที่จะนำการนิเทศแบบคลินิกไปใช้ โดยเฉพาะเรื่องการสังเกตการสอน และการดำเนินการนิเทศแบบคลินิกที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กลิกแมน กอร์ดอน และรอสส์-กอร์ดอน (Glickman; Gordon; & Ross-Gordon. 2009: 229-230) ได้สรุปและลดขั้นตอนการดำเนินการนิเทศแบบคลินิก โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพูดคุยกับครูก่อนสังเกตการสอน (pre-observation) ผู้นิเทศจะต้องพูดคุยกับครูเพื่อกำหนด 1) เหตุผล และจุดมุ่งหมายของการสังเกตการสอน 2) จุดเน้นในการสังเกตการสอน 3) วิธีการ และแบบสังเกตที่ใช้ 4) ระยะเวลาที่ใช้ในการสังเกต 5) ระยะเวลาพูดคุยหลังการสังเกต ประเด็นที่กล่าวมาข้างต้นผู้นิเทศจะต้องทำความเข้าใจกับครูก่อนเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน

2. การสังเกตการสอนในชั้นเรียน (observation) เป็นการดำเนินการตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ให้สำเร็จ โดยผู้สังเกตอาจใช้การสังเกตแบบเดียวหรือหลายแบบผสมผสานกัน อย่างไรก็ตามในการสังเกตการสอน ต้องมีการบันทึกการสังเกต ซึ่งควรเป็นบันทึกแบบบรรยายสภาพหรือเหตุการณ์ที่สังเกต (descriptions) ก่อนที่จะสรุปตีความเหตุการณ์ (interpretation) ซึ่งเป็นการตีความหมายที่สรุปได้จากเหตุการณ์เหล่านั้น

3. การวิเคราะห์ การตีความ การสังเกต และการกำหนดถึงวิธีในการพูดคุย หลังจากการสังเกตการสอนในชั้นเรียน และมีการบันทึกข้อมูลไว้โดยละเอียดเพื่อการทำทำความเข้าใจและตีความข้อมูลในการจัดทำข้อสรุปเกี่ยวกับสภาพการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน หลังจากนั้นผู้นิเทศจะทำการตกลงกับครูว่าจะกำหนดวิธีการพูดคุยอย่างไร ซึ่งอาจกำหนดเป็น 4 แนวทาง คือ 1) แบบสั่งการและควบคุม ผู้นิเทศอาจใช้วิธีการพูดคุยโดยเสนอข้อมูลการสังเกต และข้อค้นพบจากการตีความ และขอความเห็นจากครูในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา 2) แบบสั่งการและให้ข้อมูล ผู้นิเทศร่วมมือกับครูโดยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการสังเกตการสอน แล้วให้ครูนำเสนอการตีความข้อค้นพบและข้อตกลงเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน 3) แบบร่วมคิดร่วมทำ ผู้นิเทศอธิบายผลการสังเกตการสอน และกระตุ้นให้ครูวิเคราะห์ตีความ และวางแผนการพัฒนาด้วยตนเอง 4) แบบไม่สั่งการ ผู้นิเทศให้ข้อมูลเกี่ยวกับการสังเกตการสอนแก่ครูก่อนพูดคุยหลังการสังเกต ซึ่งช่วยให้ครูได้พิจารณาทบทวนข้อมูลล่วงหน้า และให้ครูนำเสนอการสรุปตีความเองในการพูดคุยหลังการสังเกต

4. การพูดคุยหลังการสังเกต เมื่อกำหนดวิธีการพูดคุยแล้ว จึงกำหนดนัดหมายครู เพื่อให้ครูได้รับทราบข้อสังเกตและสิ่งที่ประทับใจจากการสังเกต โดยสะท้อนสิ่งที่ ผู้นิเทศได้สังเกตอย่างชัดเจน การดำเนินการพูดคุยจะดำเนินไปตามที่ได้กำหนดไว้แล้ว สำหรับการจัดทำแผนพัฒนาในอนาคตอาจขึ้นอยู่กับผู้นิเทศ หรืออาจขึ้นอยู่กับทั้งครูและผู้นิเทศ หรือเป็นหน้าที่ครูก็ขึ้นอยู่กับข้อตกลงที่กำหนดไว้ในตอนต้น

5. ขั้นการติชม เป็นขั้นของการทบทวนรูปแบบ และกระบวนการตั้งแต่การพูดคุยกันก่อนการสังเกตจนถึงการพูดคุยกันหลังการสังเกต ขั้นนี้อาจกำหนดไว้เป็นช่วงสุดท้าย

ของการพูดคุยหลังการสังเกตหรือกำหนดวันขึ้นใหม่เพื่อการพูดคุย ประเด็นคำถามในการพูดคุย อาจประกอบด้วย อะไร คือ จุดเด่น จุดด้อยในการดำเนินการ มีข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลง อะไรบ้าง ข้อคิดเห็นที่ได้จากครู ช่วยให้ผู้นิเทศได้ทบทวน และปรับปรุงการปฏิบัติการนิเทศให้มี ประสิทธิภาพส่งผลดีต่อการทำงานร่วมกัน

## 2. รูปแบบการนิเทศแบบร่วมพัฒนา (collegial and collaborative supervision)

การนิเทศแบบร่วมพัฒนานี้จะมีลักษณะต่างๆ กัน ดังเช่น การนิเทศแบบเพื่อน นิเทศเพื่อน (peer coaching) การนิเทศแบบชี้แนะทางปัญญา (cognitive coaching) และการนิเทศ โดยครูพี่เลี้ยง (mentoring) ซึ่งรูปแบบการนิเทศดังกล่าวมีแนวคิดหลัก คือ การความร่วมมือกันของครู แต่รูปแบบทั้ง 3 ลักษณะก็มีจุดเน้นบางส่วนของที่แตกต่างกัน สาระสำคัญของรูปแบบทั้ง 3 มีดังนี้ (Beach; & Reinhartz. 2000: 141-145)

2.1 รูปแบบการนิเทศแบบเพื่อนนิเทศเพื่อน (peer coaching) เป็นการนิเทศที่ใช้ ทีมครูข้ามระดับ และข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ในการให้ความช่วยเหลือสนับสนุน และการให้กำลังใจ ซึ่งกันและกันในการพัฒนาการเรียนการสอน โดยบทบาทของผู้นิเทศเป็นผู้เอื้ออำนวยในขณะร่วมงาน กับครูในกลุ่มเพื่อน แนวทางที่ใช้จะดำเนินการเป็นกลุ่มเล็กในการเรียนรู้ โดยอาจนำกระบวนการนิเทศ แบบคลินิกมาประยุกต์ใช้ ในระหว่างการเรียนรู้ในกลุ่มมีการตั้งคำถามเพื่อช่วยให้ครูมีความเข้าใจ ในด้านการเรียนการสอนของตนอย่างชัดเจน ทั้งนี้สมาชิกในกลุ่มและผู้นิเทศต้องร่วมกันวิเคราะห์และ ให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อช่วยให้ครูตัดสินใจในการปรับปรุงการเรียนการสอนของตนเอง ทักษะที่สามารถ นำมาใช้ ประกอบด้วย ทักษะการสังเกต การสื่อสาร และทักษะการแก้ปัญหา การนิเทศแบบเพื่อน นิเทศเพื่อนจะช่วยให้ครูประยุกต์ใช้ทักษะการสอนใหม่ๆ มาใช้ ในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น

2.2 การนิเทศแบบชี้แนะทางปัญญา (cognitive coaching) เป็นกระบวนการ ที่ไม่เน้นการตัดสินใจความถูกต้อง แต่จะให้การประชุมวางแผน การสังเกต และการประชุมเพื่อสะท้อน พฤติกรรมการสอน และยังใช้ในการวางกลยุทธ์ที่มีลักษณะเฉพาะ เพื่อจะเสริมสร้างการรับรู้ การตัดสินใจ เกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนของนักเรียน เป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการคิดของครู จุดมุ่งหมาย สำคัญของรูปแบบการนิเทศนี้ คือ 1) การพัฒนาและรักษาความไว้วางใจ 2) การสนับสนุนให้เกิดการ เรียนรู้ และ 3) การส่งเสริมความองกงามในพฤติกรรมที่เป็นอิสระและพึ่งพาอาศัยกัน การนิเทศแบบ ชี้แนะทางปัญญามีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) การประชุมวางแผน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้มีการ สร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มุ่งเน้นเป้าหมายเพื่อการเตรียมการสอน และสร้างตัวชี้วัด เพื่อสะท้อนพฤติกรรมการสอน 2) การสังเกตการสอน เป็นการให้บริบทสำหรับการสอนแนะ เพื่อนำไปใช้ ในการกำหนดกลยุทธ์การเก็บรวบรวมข้อมูลที่สอดคล้องกับสิ่งที่กำหนดไว้ในแผน 3) การประชุมเพื่อ สะท้อนพฤติกรรมการสอน เกิดขึ้นภายหลังการสังเกตพฤติกรรมการสอน เพื่อให้ครูสามารถพิจารณา

บทเรียน และพฤติกรรมก่อนเข้ามามีส่วนร่วมในการประชุม การสอนแนะจะช่วยให้คุณได้บอกถึงความรู้สึกประทับใจในการสอนของตนเอง โดยนำพฤติกรรมการสอนที่กำหนดให้ไปสังเกตในขั้นตอนการวางแผน และการสังเกตการสอนมาอภิปรายร่วมกัน รูปแบบนี้จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้นิเทศมีเวลาเพียงพอให้สมาชิกในกลุ่มได้ทำงานร่วมกัน ด้วยบรรยากาศที่มีอิสระในการพิจารณาประเด็นที่ไม่คุ้นเคย และทำการสังเกตซึ่งกันและกัน จึงเป็นรูปแบบที่อยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ ผลของการนิเทศแบบนี้ทำให้ครูมีความเป็นตัวของตัวเอง มั่นใจในตนเอง และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอน

**2.3 รูปแบบการนิเทศโดยครูพี่เลี้ยง (mentoring)** เป็นรูปแบบที่ใช้วิธีการร่วมมือ โดยจะมีการช่วยเหลือเพื่อจะถ่ายโอนบทเรียนของประสบการณ์วิชาชีพ โดยจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสำคัญว่าจะมีบทบาท 5 บทบาท คือ บทบาทการสอน การสนับสนุน การให้กำลังใจ การให้คำปรึกษา และการสร้างสัมพันธภาพ และผู้ที่ทำหน้าที่เป็นครูพี่เลี้ยง ควรมีบทบาท ดังนี้

**2.3.1** การให้ข้อเสนอแนะโดยช่วยให้ผู้รับการนิเทศได้เข้าใจวัฒนธรรมของสถานศึกษา และเข้าใจนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา

**2.3.2** การให้การสอนแนะในการฝึกฝนเพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพ โดยใช้รูปแบบการช่วยเหลือ

**2.3.3** ในบทบาทนี้ครูพี่เลี้ยงจะเป็นเพื่อนหรือที่ปรึกษาที่จะให้ความสนใจในการที่จะระบุ วิเคราะห์ และแก้ปัญหาการเรียนการสอนให้กับผู้รับการนิเทศ

**2.3.4** ครูพี่เลี้ยงจะเป็นผู้ให้กำลังใจและพัฒนา โดยให้การยกย่องและร่วมฉลองความสำเร็จ การนิเทศโดยครูพี่เลี้ยงเป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพราะช่วยให้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงพฤติกรรมการสอนในระยะเวลายั่งยืน การใช้ครูพี่เลี้ยงช่วยให้เกิดการถ่ายโอนประสบการณ์ระหว่างครูและครูพี่เลี้ยงซึ่งเป็นการพัฒนาวิชาชีพ อย่างไรก็ตามรูปแบบการนิเทศนี้จะประสบความสำเร็จได้ ครูพี่เลี้ยงซึ่งเป็นแบบอย่างการปฏิบัติจะต้องได้รับการคัดเลือกและฝึกฝนมาเป็นอย่างดี ในการสร้างสัมพันธภาพเพื่อให้เกิดการสื่อสารที่ดีซึ่งจะขจัดอคติ และทัศนคติที่ไม่ดีในการรับการนิเทศ

การนิเทศอีกลักษณะหนึ่งซึ่งเป็นที่นิยมใช้มากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากมีความก้าวหน้าในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมาก คือ การนิเทศทางอ้อม ซึ่งเป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศใช้วิธีการผ่านกระบวนการใช้สื่อทางไกลกับผู้รับการนิเทศ ซึ่งจะช่วยให้สามารถนิเทศได้อย่างรวดเร็ว กว้างขวาง หากเป็นในอดีต ผู้นิเทศจะใช้วิธีการ เช่น ให้อ่านเอกสาร การจัดนิทรรศการ การไปศึกษานอกสถานที่เป็นหลัก แต่ในโลกยุคข้อมูลสารสนเทศนี้ ผู้นิเทศจะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลัก เช่น

การใช้การนิเทศออนไลน์เพื่อให้ข้อความรู้ มีการจัดทำเว็บบล็อก และใช้เครือข่ายออนไลน์ในการนิเทศ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันของครูและผู้นิเทศ

### 3. การนิเทศแบบการเยี่ยมชมชั้นเรียน (Classroom Visitation)

โกลด์สไตน์ และชูลแมน (Goldstein; & Shulman. 1993: 213-257) เสนอเทคนิคการเยี่ยมชมชั้นเรียนไว้ ดังนี้ 1) ผู้นิเทศมักจะถูกสอนไม่ให้ทำการบันทึก เพราะครูมีความรู้สึกว่าเป็นการขู่ และเมื่อครูอ่านพบข้อผิดพลาดของตนเอง ผู้นิเทศควรจะบันทึกข้อความระหว่างการเยี่ยมชมอย่างเป็นทางการเท่านั้นและจะต้องใช้บันทึกอย่างระมัดระวังและเท่าที่จำเป็นเท่านั้น 2) ผู้นิเทศไม่ควรรวบรวมโดยการพูดแทรกระหว่างที่ครูกำลังสอน นอกจากในบางโอกาสเท่าที่จำเป็น ควรเข้าห้องและออกจากห้องเรียนไม่ให้เป็นที่สังเกตของนักเรียน และ 3) ควรเขียนรายงานการเยี่ยมชมชั้นเรียนภายใน 24 ชั่วโมง หลังจากสังเกตการสอน ครูย่อมมีความกระวนกระวายและกังวลเกี่ยวกับการรอคอยรายงานการติดตามผล (Follow-up) ควรมีการติดตามผลทุกห้องเรียนที่ไปตรวจเยี่ยมทั้งผู้นิเทศ และครูจะต้องร่วมมือกันพิจารณาผลการสังเกต เพื่อให้การสังเกตมีผลดีศึกษานิเทศก์ควรเตรียมรายงานการติดตามผล เช่น แบบสอบถาม ข้อทดสอบต่างๆ เป็นต้น การเยี่ยมชมชั้นเรียนของผู้บริหารโรงเรียน ควรปฏิบัติดังนี้ 1) ผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศที่ดีในการเยี่ยมชมชั้นเรียน 2) ทำความรู้จัก หรือความคุ้นเคยกับครูที่จะเยี่ยมชมชั้นเรียน โดยการให้คำปรึกษาหารือ 3) เมื่อเยี่ยมชมชั้นเรียนผู้บริหารจะต้องทำตนให้สุภาพ ไม่ใช้อำนาจหรืออิทธิพลใดๆ การเยี่ยมชมชั้นเรียนพยายามให้เป็นธรรมชาติที่สุด ไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นสิ่งแปลกใหม่ 4) ถ้าหากมีการสาธิตการสอน ผู้บริหารควรจะทำง่ายๆ สั้นๆ และตรงประเด็นหรืออาจจัดให้ครูชั้นอื่นทำการสาธิตการสอน และ 5) บันทึกจุดเด่น จุดด้อย เก็บข้อมูลต่างๆ ที่สังเกตได้ และแจ้งผลการเยี่ยมชมชั้นเรียนให้ครูทราบโดยรวดเร็ว การเยี่ยมชมชั้นเรียนเป็นวิธีที่ผู้บริหารนิยมใช้กันมาก และครูผู้สอนก็ยอมรับการนิเทศด้วยวิธีนี้ ดังนั้น หากการเยี่ยมชมชั้นเรียนจะได้นำแนวปฏิบัติดังกล่าวแล้วไปประยุกต์ใช้ เช่น ผู้นิเทศจะต้องทำอย่างไรในระหว่างเยี่ยมชมชั้นเรียน และเมื่อเยี่ยมชมชั้นเรียนแล้วจะต้องปฏิบัติต่อครูอย่างไร

### 4. การนิเทศแบบเทคนิคการนิเทศเชิงให้คำปรึกษา

ฮอลโลแรน (Halloran. 2004: 220-231) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้คำปรึกษา (Counseling) การนิเทศแบบการให้คำปรึกษาเป็นวิธีการนิเทศภายในโรงเรียนที่ดีที่สุดและที่สำคัญผู้นิเทศได้ใช้ความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันสร้างความใกล้ชิด ความพึงพอใจให้กับผู้รับการนิเทศ เป็นแรงจูงใจให้ผู้รับการนิเทศเกิดการวิเคราะห์ตนเอง รู้จักยอมรับปัญหา ยอมรับตนเอง และผู้อื่น การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกัน ทำให้มีโอกาสพิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ในที่สุด ช่วยให้เกิดการนิเทศตนเองเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา วิธีการให้คำปรึกษาโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 วิธีการใหญ่ๆ ดังนี้

4.1 วิธีการให้คำปรึกษาแบบทางตรง เป็นการปรึกษาที่ให้อย่างตรงไปตรงมา โดยผู้ให้คำปรึกษาเป็นผู้บอกให้ทราบหรือบางครั้งเรียกว่า การปรึกษาแบบผู้ให้คำปรึกษาเป็นศูนย์กลาง วิธีการนี้ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องมีความรู้และประสบการณ์มาก มีความแม่นยำในปัญหาที่ตอบ และมีจรรยาบรรณที่จะไม่ตอบในปัญหาที่ตนเองไม่เชี่ยวชาญหรือไม่ถนัด การปรึกษาแบบนี้เหมาะสมกับการแก้ปัญหาที่ต้องการข้อมูลความจริง การให้คำปรึกษาทางตรงเป็นการให้คำตอบในคำถามหรือในปัญหาของผู้รับคำปรึกษา โดยมีเทคนิคและแนวทางสำหรับผู้ให้คำปรึกษา ดังนี้ 1) พยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับคำปรึกษาก่อนที่จะให้คำปรึกษา 2) ทำความเข้าใจในประเด็นปัญหาให้ชัดเจน 3) พิจารณาศึกษาหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องและเที่ยงตรงต่อปัญหาอย่างแท้จริงของผู้รับคำปรึกษา 4) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียด เพื่อให้เกิดความแม่นยำ และ 5) ให้คำแนะนำถึงความเป็นไปได้

4.2 วิธีการให้คำปรึกษาแบบทางอ้อม เป็นการให้คำปรึกษาในลักษณะที่ให้การปรึกษาแบบไม่นำทาง หรือเรียกอีกอย่างว่า การปรึกษาแบบผู้ขอปรึกษาเป็นศูนย์กลาง ซึ่งเป็นกระบวนการปรึกษาที่ใช้ทักษะการฟัง และการให้กำลังใจ ทำความเข้าใจในปัญหา และกำหนดวิธีการที่จะแก้ไขปัญหานั้น เป็นการปรึกษาที่เน้นตัวผู้มาขอปรึกษามากกว่าที่จะเน้นผู้ให้คำปรึกษา การให้คำปรึกษาแบบไม่นำทางนี้ ช่วยทำให้เกิดการระบายนอารมณ์ได้ดีกว่าแบบนำทาง และให้เกิดความคิดที่กระจ่างชัดตามมา ช่วยให้ผู้ที่มาขอปรึกษาได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเองมากขึ้น การใช้วิธีการให้คำปรึกษาแบบทางอ้อมแก่ครู ผู้นิเทศจะต้องปฏิบัติภายใต้ความเชื่อของเงื่อนไข 2 ประการ คือ 1) ผู้นิเทศต้องเชื่อว่าผู้รับคำปรึกษานั้น โดยพื้นฐานทั่วไปแล้วเป็นคนที่มีความรับผิดชอบ เขาจะรับผิดชอบต่อความคิด พฤติกรรม และต่อตัวของเขาเองมีความสามารถที่จะตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ด้วยตัวของเขาเองได้ และ 2) ผู้นิเทศต้องเชื่อว่าผู้รับคำปรึกษานั้น มีแรงจูงใจ แรงบันดาลใจที่สูงมากที่เขาต้องการจะเป็นบุคคลที่มีวุฒิภาวะสูงเป็นบุคคลที่ปรับตนเองในสังคมได้ มีความเป็นอิสระเป็นตัวของเขาเอง ช่วยเหลือตนเองได้ และเป็นคนที่ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน เนื่องจากความเชื่อดังกล่าวนี้ ผู้นิเทศจะต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้น มีความเปิดเผยจริงใจในความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้นิเทศสามารถจะทำได้โดยประพฤติปฏิบัติในสิ่งต่อไปนี้ 1) สร้างให้เกิดความอบอุ่นและบรรยากาศที่อิสระ 2) มีความอดทนอดกลั้นและหนักแน่น 3) การสะท้อนความ ซึ่งเป็นการพูดซ้ำข้อความสำคัญที่ผู้มาขอปรึกษาพูดออกมาโดยใช้ถ้อยคำให้น้อยลง แต่ยังคงความหมายเดิมอยู่เพื่อเป็นการแสดงว่าผู้ให้คำปรึกษายังฟังอยู่ด้วยความสนใจตลอดเวลา 4) ไม่พยายามที่จะแสดงความคิดเห็น ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องไม่ตัดสินใจวิจารณ์พิพากษาคัดสินในค่านิยม ความเชื่อ และในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมของผู้รับคำปรึกษาเป็นอันขาด 5) ไม่ให้ข้อเสนอแนะหรือคำแนะนำใดๆ ต้องเปิดโอกาสให้ผู้รับคำปรึกษาได้ตัดสินใจด้วยตัวของเขาเอง และ 6) เปิดโอกาสให้ผู้รับคำปรึกษาเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับการยุติการปรึกษา

4.3 วิธีการให้คำปรึกษาแบบมีส่วนร่วม เป็นวิธีการให้คำปรึกษาแบบทางตรง และแบบทางอ้อมผสมผสานกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความแตกต่างของแต่ละคน และการตอบสนองต่อวิธีการที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้วิธีการแบบใดนั้นจะต้องเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดต่อปัญหาหรือสถานการณ์ วิธีการให้คำปรึกษาแบบนี้ใช้แก้ปัญหาได้อย่างละเอียดลึกซึ้งทั้งปัญหาเกี่ยวกับความจริง ปัญหาเกี่ยวกับอารมณ์ และปัญหาเกี่ยวกับผลประโยชน์หรือศักดิ์ศรี

## 5. การนิเทศแบบเทคนิคการสังเกตการณ์สอน

การสังเกตเป็นเทคนิคที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวัดพฤติกรรมของคนอย่างหนึ่ง ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตจะเป็นข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงมากกว่าข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม การสังเกตนี้จะใช้ประสาทสัมผัสด้วยตาและหูเป็นหลัก หรืออาจใช้เครื่องมืออื่นๆ ประกอบ เช่น แบบวัดพฤติกรรม เป็นต้น มิลล์ (Mills. 1980: 46) ได้เสนอขั้นตอนการสังเกตการณ์สอนไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) เลือกประเด็นที่จะสังเกต 2) เลือกเทคนิควิธีการสังเกต และบันทึกที่เหมาะสม 1-2 วิธี 3) สังเกตและบันทึก 4) นำเสนอข้อมูล ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูล 5) อภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับสิ่งที่พบเห็นจากการสังเกตและบันทึก 6) สรุปข้อค้นพบประเด็นที่สำคัญหรือพฤติกรรมที่เป็นปัญหาเพื่อการแก้ไขปรับปรุง 7) พิจารณากำหนดจุดมุ่งหมาย และสาระสำคัญเพื่อการสังเกตในครั้งต่อไป

แฮริส (Harris. 1985) ได้แบ่งรูปแบบการนิเทศแบบเทคนิคการสังเกตการณ์สอน ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การนิเทศที่เน้นการให้คำแนะนำ (Tractive Supervision) ตัวอย่างการนิเทศ เช่น การปฐมนิเทศ การจัดการฝึกอบรม การประชุม เพื่อกำหนดนโยบายและให้ความคิดในเรื่องนโยบาย การทำงานของผู้บริหารและผู้บริหารโรงเรียนก็เป็นรูปแบบของการนิเทศที่เน้นให้คำแนะนำ

2. การนิเทศที่เน้นการให้เกิดการเคลื่อนไหวตัว (Dynamic Supervision) เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศกระตุ้นแรงเร้า ส่งเสริมให้ครูเกิดความคิด และนำความคิดนั้นไปปฏิบัติการนิเทศ การนิเทศลักษณะนี้ฟังเสียงที่ตัวครู เพื่อให้ครูได้ใช้ความรู้ สติปัญญา และประสบการณ์มาใช้ในการปรับปรุงการสอน

สรุป รูปแบบการนิเทศแต่ละรูปแบบมีลักษณะที่แตกต่างกัน แต่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกันได้ การจะเลือกใช้รูปแบบใดจำเป็นที่จะต้องพิจารณาเลือกให้เหมาะสมกับบริบท ในการเลือกควรคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้ 1) จุดหมายของการนิเทศ โดยพิจารณาว่า มีจุดมุ่งหมายในการนิเทศอย่างไร เพราะแต่ละรูปแบบจะสนองต่อจุดมุ่งหมายแตกต่างกันไป เช่น ต้องการให้ผู้นิเทศมีความรู้ ก็เลือกเทคนิควิธีในการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ หรือจัดแหล่งวิชาการที่ครูศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองได้ 2) เวลาที่ใช้ในการนิเทศ ผู้นิเทศควรพิจารณาเวลาในการจัดกิจกรรมว่าต้องการเวลามากน้อยเพียงใด 3) งบประมาณที่ใช้ในการนิเทศ การนิเทศที่ไปศึกษานอกสถานที่อาจต้องการงบประมาณค่าใช้จ่าย

มากกว่าการเชิญวิทยากรหรือการประชุมปรึกษาหารือ 4) ขนาดของกลุ่มผู้รับการนิเทศ การนิเทศเป็นรายบุคคลโดยทั่วไป จะใช้การสังเกตการสอนและปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาการสอน แม้จะเสียเวลามากแต่ก็ได้ผลค่อนข้างสูง และการนิเทศเป็นกลุ่ม กลุ่มผู้รับการนิเทศขนาดเล็กไม่เกิน 10 คน เช่น กลุ่มครูที่สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน และการรับการนิเทศในด้านปัญหาที่เกิดขึ้นจากการสอน โดยสามารถใช้การอภิปราย ระดมสมอง บทบาทสมมุติหรือการปรึกษาหารือกันได้ เป็นกลุ่มที่พอเหมาะกับเวลาและค่าใช้จ่าย และ 5) ความพร้อมของบุคลากรและบรรยากาศของสถานศึกษา เช่น สถานศึกษาที่มีครูซึ่งมีความรู้ความสามารถเฉพาะตัวบางอย่าง และมีบรรยากาศที่เป็นกัลยาณมิตร เป็นพื้นฐาน อาจเลือกและพัฒนาให้เกิดการนิเทศแบบร่วมพัฒนา ผู้นิเทศการศึกษาจะต้องปฏิบัติภารกิจในการช่วยเหลือแนะนำครู เพื่อส่งเสริมคุณภาพทางวิชาการอันได้แก่การปรับปรุงการเรียนการสอน เทคนิคการนิเทศจำเป็นต้องใช้ศิลปะ และเทคนิควิธีนิเทศหลายอย่างหลายประการ ซึ่งเทคนิคการนิเทศที่เหมาะสมมีความสำคัญต่อการนิเทศ และเป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้การนิเทศการศึกษามีประสิทธิผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้นิเทศจะต้องมีเทคนิคและสามารถเลือกใช้เทคนิคการนิเทศที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้นด้วย

### กระบวนการนิเทศการศึกษาของ สงัด อุทรานันท์

สงัด อุทรานันท์ (2538: 84-87) ได้พัฒนากระบวนการนิเทศการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับสภาพสังคมไทย ซึ่งมี 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผนการนิเทศ (Planning-P) 2) การให้ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน (Informing-I) 3) การลงมือปฏิบัติงาน (Doing-D) 4) การสร้างเสริมกำลังใจ (Reinforcing-R) และ 5) การประเมินการนิเทศ (Evaluating-E) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวางแผนการนิเทศ (Planning-P) เป็นขั้นที่ผู้บริหารผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ จะทำการประชุมปรึกษาหารือเพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาและความต้องการจำเป็นที่จะต้องมีการนิเทศ รวมทั้งวางแผนถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนิเทศที่จะจัดขึ้นอีกด้วย

2. การให้ความรู้ในสิ่งที่จะทำ (Informing-I) เป็นขั้นตอนของการให้ความรู้ความเข้าใจถึงสิ่งที่จะดำเนินงานว่าจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถอย่างไรบ้าง จะมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร และจะทำอย่างไรจึงจะทำให้ได้ผลงานออกมาอย่างมีคุณภาพ ขั้นนี้จำเป็นทุกครั้งสำหรับการเริ่มการนิเทศที่จัดขึ้นใหม่ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดก็ตาม และก็มีความจำเป็นสำหรับงานนิเทศที่ยังไม่ได้ผลหรือได้ผลไม่ถึงขั้นที่พอใจซึ่งจำเป็นจะต้องทำการทบทวนให้ความรู้ในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องอีกครั้ง

3. การปฏิบัติงาน (Doing-D) ประกอบด้วยงานใน 3 ลักษณะ คือ

3.1 การปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศเป็นขั้นที่ผู้รับการนิเทศลงมือปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถที่ได้รับมาจากดำเนินการในขั้นที่ 2

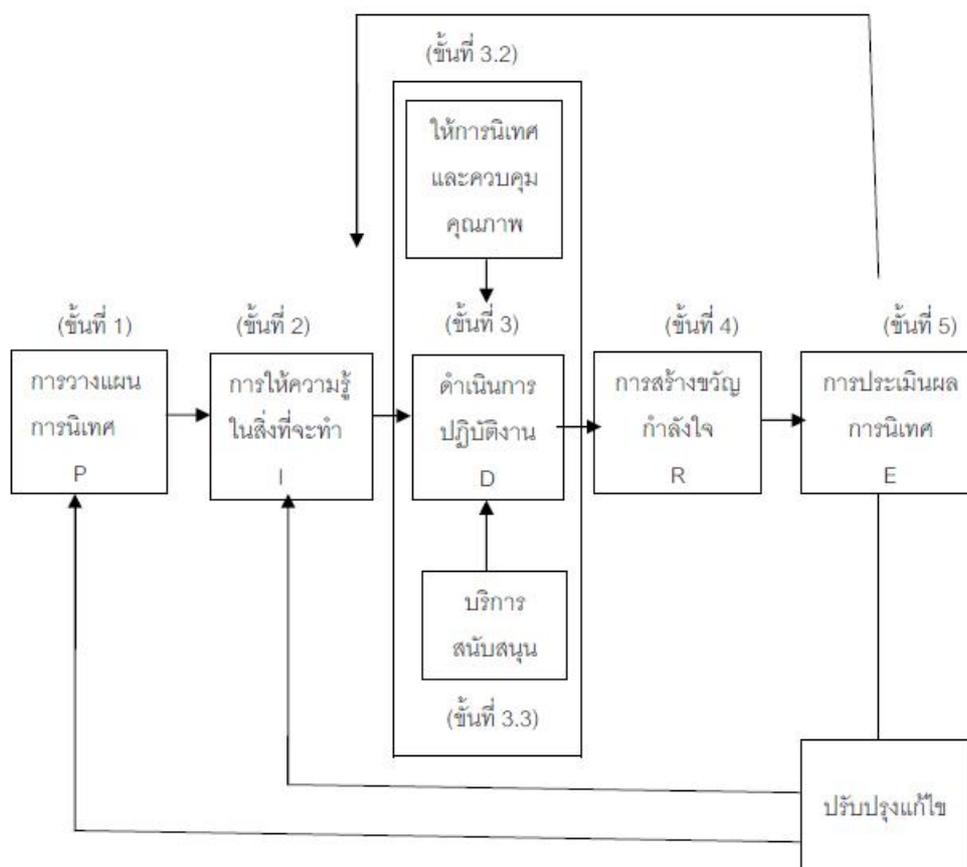
3.2 การปฏิบัติงานของผู้ให้การนิเทศ ขั้นนี้ผู้ให้การนิเทศจะทำการนิเทศ และควบคุมคุณภาพให้งานสำเร็จออกมาทันตามกำหนดเวลา และมีคุณภาพสูง

3.3 การปฏิบัติงานของผู้สนับสนุนการนิเทศ ผู้บริหารจะให้บริการสนับสนุนในเรื่องวัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องใช้ต่างๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างได้ผล

4. การสร้างขวัญและกำลังใจ (Reinforcing-R) ขั้นนี้เป็นขั้นของการเสริมกำลังใจของผู้บริหารเพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจและบังเกิดความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานขั้นนี้อาจจะดำเนินการไปพร้อมๆ กันกับผู้รับการนิเทศกำลังปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นไปแล้วก็ได้

5. ประเมินผลผลิตของการดำเนินงาน (Evaluating-E) เป็นขั้นที่ผู้นิเทศทำการประเมินผล การดำเนินการซึ่งผ่านไปแล้วว่าเป็นอย่างไร หลังจากการประเมินผลการนิเทศ หากพบว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างหนึ่งอย่างใดที่ทำให้การดำเนินงานไม่ได้ผลก็สมควรจะต้องทำการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการปรับปรุงแก้ไขอาจจะทำได้โดยการให้ความรู้ในสิ่งที่ทำใหม่อีกครั้งหนึ่ง สำหรับกรณีที่ผลงานออกมายังไม่ถึงขั้นที่พอใจ หรือดำเนินการปรับปรุงการดำเนินงานทั้งหมดสำหรับกรณีการดำเนินงานเป็นไปไม่ได้ผล และถ้าหากการประเมินผลได้พบว่าประสบผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งไว้หากจะได้ดำเนินการนิเทศต่อไปก็สามารถทำไปได้เลยโดยไม่ต้องให้ความรู้ในเรื่องนั้นอีก

สรุป กระบวนการนิเทศการศึกษาของ สจ๊วต อุทราพันธ์ สามารถเขียนสรุปเป็น ผังกระบวนการดำเนินการ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 กระบวนการนิเทศการศึกษาของ สจ๊วต อูทรานันท์

### กระบวนการนิเทศของแอลเลน (Allen)

แฮร์ริส (Harris. 1963: 14-15) ได้นำแนวความคิดของแอลเลน เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานการศึกษาโดยทั่วไป มาแนะนำเสนอการใช้กับการนิเทศการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการนิเทศหลัก 5 ขั้นตอน สรุปด้วยอักษรย่อว่า "POLCA" ดังนี้

1. การวางแผนการนิเทศ (Planning processes: P) หมายถึง กระบวนการวางแผนในการปฏิบัติงานโดยคิดว่าจะทำอย่างไร กำหนดจุดมุ่งหมายของงาน พัฒนาวิธิดำเนินงาน กำหนดงานที่จะดำเนินการ คาดคะเนถึงผลที่จะได้รับจากโครงการและวางแผนโครงการ กระบวนการเกี่ยวกับการวางแผน มีดังนี้ 1) การคิด (thinking) การคิดแผนงานที่จะทำในอนาคตตามลำดับก่อนหลัง 2) จัดทำตารางงาน (scheduling) เพื่อให้แผนงานง่ายต่อการปฏิบัติ กำหนดวันเวลาสถานที่ให้แน่นอน 3) การทำโครงการ (programming) เป็นขั้นนำแผนงานไปปฏิบัติ 4) แผนงานที่ดีนำไปสู่การคาดคะเน (forecasting) การกะประมาณการอย่างดีย่อมง่ายต่อการที่จะทำนายผลการทำงานได้ และ 5) ปรับปรุง

การทำงานแผนการให้ดีขึ้น (developing procedures) ตระหนักในปัญหา และอุปสรรคของแผนงานที่เกิดขึ้น หาทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

2. การจัดโครงสร้าง (Organizing processes: O) หมายถึง การจัดโครงสร้างของการทำงาน โดยสร้างหลักเกณฑ์ในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์ของงาน แบ่งงานโดยกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงาน มีการประสานงาน มอบหมายอำนาจให้ตามหน้าที่ และการรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งคนและวัสดุอุปกรณ์ กระบวนการจัดโครงสร้าง มีดังนี้ 1) จัดจำแนกหน้าที่ (distributing functions) เพื่อมีให้งานสับส่นงานซ้อนงาน ควรจำแนกลักษณะงานให้เด่นชัด 2) การประสานงาน (coordinating) สร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนกัน 3) ชี้แหล่งข้อมูลวิชาการ (resources allocating) การจัดวัสดุอุปกรณ์การสอนอำนวยความสะดวก 4) จัดให้มีความสัมพันธ์ (establishing relationship) มีความเป็นปึกแผ่นในหน่วยงานกรณีพิเศษ 5) เป็นตัวแทน (delegating) งานของศึกษานิเทศก์ทำหน้าที่เป็นตัวแทนทางการศึกษา มีบทบาทเป็นตัวแทนทั้งในด้านบริหาร ด้านวิชาการ ด้านวิทยากร และด้านการประสานงาน

3. บทบาทในฐานะผู้นำดำเนินการ (Leading processes: L) หมายถึง บทบาทในฐานะผู้นำที่ดำเนินการ การวินิจฉัย สั่งการ การคัดเลือกตัวบุคคล การให้คำปรึกษาแนะนำ กระตุ้นให้บุคคลทำงานลงมือปฏิบัติงาน การสาธิตในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร กระบวนการนำ มีลักษณะดังนี้ 1) นำในการตัดสินใจ (decision-making) แต่การตัดสินใจนั้นจะต้องมาจากหมู่คณะเป็นสำคัญ 2) ข้อเสนอแนะ (suggesting) ให้คำปรึกษาแนะนำ 3) แรงจูงใจ (motivation) การรักษาแรงจูงใจให้คงทนถาวรด้วยการตอบสนองความต้องการ การเข้าใจกัน การเอาใจใส่ 4) การสื่อความหมาย (communicating) การใช้ความสามารถในการติดต่อ สื่อความหมาย ซึ่งขึ้นอยู่กับพื้นฐานการศึกษาของผู้นิเทศเป็นสำคัญ 5) การคิดริเริ่ม (initiating) บรรยายภาคในการคิดริเริ่มอยู่ที่ภาวะของผู้นำ หากศึกษานิเทศก์เป็นผู้มีใจกว้างขวาง ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น ปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้ครูอยากจะทำอะไรแปลกๆ ใหม่ๆ และ 6) การสาธิต (demonstrating) การนำในการสาธิต คือ การนำเผยแพร่ทางวิชาการ

4. การควบคุมการปฏิบัติงาน (Controlling processes: C) หมายถึง การควบคุมการปฏิบัติงาน ดำเนินงานโดยการพิจารณาขอบข่ายงาน ให้ความสะดวในด้านต่างๆ พิจารณาลงโทษ มีการแก้ไขทันที เมื่องานผิดพลาด การให้บุคลากรออกจากงาน การตักเตือน และการกำหนดระเบียบในการปฏิบัติงาน กระบวนการควบคุม มีลักษณะดังนี้ 1) ทำให้ถูกต้อง (taking corrective action) เมื่อทราบข้อบกพร่องข้อผิดพลาดของครู ศึกษานิเทศก์จะใช้เทคนิคการนิเทศแก้ไขข้อบกพร่องนั้น ซึ่งเป็นไปเพราะครูมีความเชื่อถือศรัทธาในหลักการ ความร่วมมือในด้านนี้มาจากน้ำใสใจจริง มิใช่จากการใช้อำนาจบังคับ 2) ความเจริญงอกงาม (expediting) ในกรณีที่มีการกระทำถูกต้องหรือการเรียน

การสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ คีศึกษานิเทศก์ย่อมช่วยให้กิจการนั้นประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น 3) การกล่าวโทษเป็นลายลักษณ์อักษร (reprimanding) การทำงานร่วมกับบุคคลหลายประเภท ควรยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งบุคคลบางคนยอมง่ายต่อการแนะนำแต่บางคนอาจจะต้องใช้หลักการเข้มงวดกวดขันจึงจะยอมเปลี่ยนแปลงแก้ไขหรือปรับปรุงตัวเอง

5. การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Assessing processes: A) หมายถึง การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน วัดผลการปฏิบัติงาน วิจัยผลการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) พิจารณาผลงาน (judging performance) ประเมินค่าผลงานว่าดี-เลว ประการใด 2) วัดผล (measuring performance) ทำการวัดผลสัมฤทธิ์ ผลการปฏิบัติงาน

สรุป กระบวนการบริหารการนิเทศของแอลเลน เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการนิเทศ ซึ่งจะทำให้การนิเทศประสบผลสำเร็จได้นั้น จะต้องประกอบด้วย กระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนการนิเทศ 2) การจัดโครงสร้างการนิเทศ 3) บทบาทในฐานะผู้นำการนิเทศ 4) การควบคุมการปฏิบัติงานนิเทศ 5) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานนิเทศ

## บทบาท คุณลักษณะ และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นิเทศภายใน

### บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศภายในโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะหัวหน้าสถานศึกษาย่อมเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน เพราะผู้บริหารมีบทบาทเป็นทั้งผู้ให้การนิเทศ และผู้สนับสนุนการนิเทศ การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสนใจ และเอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีบทบาทต่อการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

ไวลส์ (Wiles. 1983: 261-267) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นิเทศ ดังนี้

1. บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีภายในกลุ่มและพยายามขจัดข้อขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดภายในกลุ่ม

2. บทบาทในฐานะผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่ดังต่อไปนี้ คือ พัฒนาความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ตัวผู้อื่น ช่วยให้ผู้อื่นมีความรับผิดชอบ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมในการใช้อำนาจ และมีส่วนร่วมรับผิดชอบ

3. บทบาทในด้านการจัดการนิเทศ ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ ดังนี้ พัฒนาการจัดองค์การของหน่วยงานในโรงเรียน ช่วยให้การดำเนินงานของคณะกรรมการต่างๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในการตัดสินใจเรื่องใดก็ตามต้องดำเนินต่อไปตามขั้นตอน และกระบวนการตัดสินใจ

เมื่อกลุ่มตัดสินใจเรื่องใดไปแล้วจะต้องไม่คัดค้าน พยายามทำให้ทุกคนในกลุ่มมีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อให้เกิดมีวินัยในกลุ่ม และส่งเสริมให้ทุกคนมีวินัยในตัวเอง

4. บทบาทในการคัดเลือกและใช้ประโยชน์จากบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ ดังนี้ พิจารณาคัดเลือกบุคลากรใหม่ให้ตรงกับความต้องการ โดยให้ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการคัดเลือกด้วย ช่วยให้บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่รู้สึกว่าเขาเป็นที่ต้องการของโรงเรียน มีความอบอุ่นใจ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. บทบาทในการสร้างขวัญของครู ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ คือ ช่วยให้ครูพอใจในงานที่ทำ มีความสะดวกสบาย และปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางโครงการและนโยบายต่างๆ ของโรงเรียน ช่วยให้ครูเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ให้ครูรู้สึกตัวว่าตนเองมีความสำคัญและเป็นที่ต้องการของบุคคลอื่น จัดให้มีการบริการต่างๆ เช่น คู่มือครู การศึกษาต่อ การอบรมตามที่ครูต้องการ

6. บทบาทในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ คือ จัดให้มีการอบรมในหน่วยงาน จัดให้ตรงตามความต้องการของครู การประชุมครูที่จัดให้มีขึ้นช่วยให้ครูมีความก้าวหน้า ใช้วิธีสังเกตการสอนแต่ต้องมีความเข้าใจกันทั้งสองฝ่าย ใช้วิธีวัดผลเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพด้านการเรียนการสอน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546: 67-68) ได้สรุปขอบข่ายงานดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนตามบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้

1. บทบาทในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมสนับสนุนโดยการนิเทศให้ครูผู้สอนทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติในการจัดทำ และการนำหลักสูตรไปใช้ในห้องเรียนในรายวิชาที่รับผิดชอบอย่างถูกต้องชัดเจน รวมทั้งนิเทศการใช้หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง

2. บทบาทเป็นผู้นำในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมสนับสนุน โดยการนิเทศครูผู้สอน ให้สามารถจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การรู้จักพื้นฐานของผู้เรียน การกำหนดจุดมุ่งหมายของการสอน การกำหนดเนื้อหาสาระสำหรับสอน การเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอน การดำเนินการสอน การสร้างเสริมทักษะ การสนับสนุนการสอน การควบคุมและตรวจสอบคุณภาพการสอน สัมฤทธิ์ผลของการสอน และการปรับปรุงแก้ไข

3. บทบาทเป็นผู้นำในการประเมินผลการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการดำเนินการนิเทศให้ครูผู้สอนสามารถดำเนินการประเมินการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษา และนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงการเรียนการสอนและตัดสินใจเรียนในแต่ละรายวิชา/ชั้นเรียน

กิตติมา ปรีดีติติก (2532: 79) ได้กล่าวไว้ว่า การดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน ต้องมีการประสานงานกันระหว่างบุคลากรทั้ง 3 ฝ่าย คือ ผู้บริหาร ผู้ให้การนิเทศ และผู้รับการนิเทศ ซึ่งจะต้องยอมรับในบทบาทซึ่งกันและกัน ดังนี้

1. บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำ และเป็นผู้บริหารของหน่วยงานต้องแสดงบทบาท ดังนี้

- 1.1 สนับสนุน และส่งเสริมให้เกิดการนิเทศภายในอย่างจริงจังและจริงใจ
- 1.2 ทำหน้าที่เป็นวิทยากรที่ดีของครูทุกโอกาส ให้คำแนะนำชี้แหล่งวิชาการ
- 1.3 บริการและอำนวยความสะดวกแก่ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศในทุกๆ ด้าน
- 1.4 ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ
- 1.5 สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ

2. บทบาทของผู้นิเทศหรือผู้ให้การนิเทศ หมายถึง ครูวิชาการโรงเรียนหรือครูคนใดคนหนึ่งโรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถซึ่งคณะครูเต็มใจและคัดเลือกให้เป็นผู้นิเทศ มีบทบาทดังนี้

- 2.1 ประชุมวางแผนร่วมกับเพื่อนครูเพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่ครูเผชิญอยู่
- 2.2 ร่วมกับเพื่อนครูวางแผน และจัดทำโครงการเพื่อแก้ปัญหา
- 2.3 ช่วยเหลือเพื่อนครูในการพัฒนา และปรับปรุงการเรียนการสอน
- 2.4 ช่วยเหลือเพื่อนครูในการประเมินผลนักเรียน
- 2.5 ช่วยเหลือเพื่อนครูที่ประสบผลสำเร็จในการจัดการเรียนการสอน และ

มีความรู้สึกมั่นคง

- 2.6 ร่วมกับผู้บริหาร และเพื่อนครูประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.7 ร่วมกับเพื่อนครูหาข้อบกพร่อง และแนวทางแก้ไขจากการปฏิบัติงาน

3. บทบาทของผู้รับการนิเทศ ผู้รับการนิเทศ หมายถึง คณะครูในโรงเรียนที่ในขณะนั้นไม่ได้แสดงบทบาทเป็นผู้นิเทศ หมายความว่า ครูบางคนอาจมีโอกาสได้แสดงสองบทบาทเป็นผู้นิเทศในเรื่องหนึ่งแต่อาจเป็นผู้รับการนิเทศในเรื่องหนึ่ง อย่างไรก็ตามถ้าเป็นผู้รับการนิเทศต้องแสดงบทบาท ดังนี้

- 3.1 ร่วมกับผู้นิเทศวิเคราะห์ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ และเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาจากมากไปหาน้อย
- 3.2 วางแผนร่วมกับผู้นิเทศหาทางแก้ไขปัญหา และทำโครงการพัฒนาเพื่อแก้ปัญหา
- 3.3 ลงมือปฏิบัติหรือดำเนินการตามโครงการ หลังจากได้รับความรู้ความเข้าใจแล้ว

3.4 ขอความสนับสนุนหรือคำปรึกษาหารือจากผู้นิเทศ และผู้บริหารในกรณีที่มีปัญหาระหว่างดำเนินการ

3.5 ร่วมมือกับผู้นิเทศประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.6 ร่วมมือกับผู้นิเทศหาข้อบกพร่อง และแนวทางแก้ไข

สุทนต์ ศรีไสย์ (2545: 11-12) กล่าวว่า ผู้นิเทศจะต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ โดยสรุปดังนี้

1. **พื้นฐานความรู้ (Knowledge Base)** ผู้นิเทศจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ หน้าที่ของครูผู้สอนเข้าใจหลักสูตรการเรียนการสอน และเรื่องต่างๆ ที่จำเป็นต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้แก่ผู้เรียน

2. **ทักษะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills)** ผู้นิเทศจะต้องมีทักษะการติดต่อประสานงาน มีความสามารถในการสื่อสาร รวมทั้งมีนิสัยชอบช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความตั้งใจ และเต็มใจ

3. **ทักษะเฉพาะ (Technical Skills)** ผู้นิเทศจะต้องมีทักษะเฉพาะในด้านการสังเกต (Observing) การวางแผน (Planning) การประเมินผล (Assessing) และการประเมินผลภายหลังการปรับปรุงการสอน (Evaluating Instructional Improvement)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546: 22-25) ได้เสนอแนะว่า ผู้นิเทศจะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะและพฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้เป็นแนวทางดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน โดยสรุปดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำของผู้นิเทศดำเนินการวางแผนพัฒนาการเรียนการสอนโดยใช้กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน และร่วมมือกับคณะผู้นิเทศเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาการเรียนการสอน

2. ร่วมกับผู้รับการนิเทศในโรงเรียนสร้างบรรยากาศในการนิเทศด้วยการประชุมปรึกษาหารือ

3. ให้การยอมรับผู้รับการนิเทศว่าแต่ละคนมีความแตกต่างกัน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. ให้อิสระแก่ผู้รับการนิเทศได้มีความคิดสร้างสรรค์ตามความสามารถของแต่ละคน

ทั้งนี้ อนุศักดิ์ สมิตสันต์ (2540: 304) ได้กล่าวถึงการนิเทศภายในไว้ว่า เป็นการดำเนินงานที่ต้องมีการประสานงานกันระหว่างบุคคล ทั้ง 3 ฝ่าย คือ ผู้บริหาร ผู้ให้การนิเทศ ผู้รับการนิเทศบุคคลทั้ง 3 ฝ่ายนี้จะต้องยอมรับบทบาทซึ่งกันและกัน บุคลากรของโรงเรียนที่ควรมีบทบาทในการนิเทศภายในโรงเรียน ได้แก่ 1) ผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน 2) ผู้ช่วยผู้บริหาร 3) หัวหน้าหมวดวิชา และ 4) ครู

### คุณลักษณะของผู้นิเทศ

ผู้นิเทศเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ให้ความรู้ แนะนำ ช่วยเหลือบุคลากรในหน่วยงานทางการศึกษา ให้มีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ซึ่งจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของงานกับเรื่องที่จะทำการนิเทศเป็นอย่างดี ดังนั้น คุณลักษณะของผู้นิเทศจึงมีความสำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในชีวิต ในการนิเทศการศึกษามีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นิเทศ ดังนี้

สงัด อุทรานันท์ (2538) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นิเทศภายใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านลักษณะส่วนตัว ผู้ทำหน้าที่นิเทศควรจะเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความมั่นใจในตนเอง มีความอดทน กระฉับกระเฉง ว่องไว เป็นคนที่เปิดเผย ไม่เย่อหยิ่ง และมีมนุษยสัมพันธ์ 2) ด้านความรู้ความสามารถ ผู้ที่นิเทศการศึกษาควรเป็นผู้ที่มีความรู้ในระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ มีเทคนิคในการพูด มีความสามารถในการสาธิตการสอนมีความสามารถด้านประเมินผลและงานวิจัย 3) ด้านการแสดงออกทางพฤติกรรม ผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศควรมีความเป็นประชาธิปไตย มองโลกในแง่ดี เคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น รู้จักการยกย่องชมเชยผู้ที่ทำดี และ 4) ด้านความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ผู้ที่นิเทศการศึกษาจะต้องเป็นคนตรงต่อเวลา มีความซื่อสัตย์ สุจริต และมีความตั้งใจจริงในการทำงาน

ชาวี มณีศรี (2542) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นิเทศที่ดี ดังนี้ 1) เป็นผู้ประสานงานที่ดี 2) มีความรู้ในหลักการนิเทศเป็นอย่างดี 3) มีความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ 4) เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีได้ 5) ตระหนักในหลักประชาธิปไตย 6) ไม่เป็นผู้คบชวย 7) ให้คำแนะนำ และเป็นที่ยปรึกษาของครูได้เป็นอย่างดี 8) เป็นผู้รักษาความลับ เมื่อพบข้อบกพร่องของครูให้คำแนะนำแก่ครูโดยตรง 9) เป็นผู้มีความระมัดระวังในการวินิจฉัยปัญหาต่างๆ 10) เป็นผู้ที่คณะครูให้ความไว้วางใจ และ 11) เป็นคนเปิดเผยเข้าใจมนุษย์

สรุป คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นิเทศ ควรเป็นคนที่มีความกระตือรือร้น มองโลกในแง่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี มีวิถีทางการทำงานโดยใช้หลักประชาธิปไตย มีมนุษยสัมพันธ์ ความจริงใจ พร้อมจะให้ความช่วยเหลือต่อผู้อื่นในการให้คำแนะนำ และเป็นที่ยปรึกษาที่ดี

### ทักษะการนิเทศการศึกษา

ทักษะการนิเทศการศึกษา เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาครูให้มีคุณภาพ โดยผ่านกระบวนการทางการนิเทศดังกล่าวด้วยเหตุที่ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และสามารถดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ควรเป็นผู้มีทักษะในทุกๆ ด้านในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาเรื่องทักษะของผู้บริหาร ได้มีนักการศึกษาและผู้เชี่ยวชาญ ด้านการนิเทศ

การศึกษาหลายท่านได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

แคทซ์ (Katz. 1978: 15-17) ได้สรุปทักษะที่สำคัญของผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องเทคนิคและวิธีการนิเทศที่จะให้ได้ผลดีที่สุด ตลอดจนการรู้จักเลือกใช้เครื่องมือในการทำงาน
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skill) ได้แก่ ความสามารถในการทำงานกับคนอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ถือว่าการมีมนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้ทำหน้าที่นิเทศ เพราะเป็นงานที่จะต้องทำร่วมกับคนอื่น
3. ทักษะด้านคตินิยม (conceptual skill) ได้แก่ ความสามารถในการเข้าใจ ความสำคัญของหน่วยงานของตน เข้าใจระบบการศึกษาตั้งแต่ระดับประเทศจนถึงระดับท้องถิ่น ตลอดจนความเข้าใจขอบข่าย องค์ประกอบ กลไกในการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กลีคแมน (Glickman. 1990: 136-137) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่ต้องมีในการนิเทศ และดำเนินงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารกับคณะครูภายในโรงเรียนในการปรับปรุงการเรียนการสอน พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรภายในโรงเรียนให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ทั้งนี้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการประสพผลสำเร็จของโรงเรียนในการจัดการศึกษา แนวคิดของคุณลักษณะของผู้บริหารที่ต้องมีคุณสมบัติเฉพาะที่จำเป็นในตนเองก่อน 3 ประการ คือ

1. ความรู้ (knowledge) เป็นความรู้พื้นฐานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร เป็นความรู้ที่ผู้บริหารต้องเข้าใจในสภาพความเป็นจริง ในสภาพการจัดการศึกษาบรรทัดฐาน และปรัชญาของโรงเรียน เพื่อนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีความรู้ความเข้าใจในระดับความคิดความสามารถ และวุฒิภาวะของครูแต่ละคน ผู้บริหารต้องมีความรู้เกี่ยวกับครูและวิชาชีพครูเพื่อที่จะสามารถเลือกใช้วิธีการนิเทศแบบต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมกับครูแต่ละประเภท
2. ทักษะด้านปฏิสัมพันธ์ (interpersonal skills) เป็นการมีทักษะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเน้นความสามารถของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจการพัฒนาครู และพัฒนาการนิเทศ โดยใช้ความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ครู และสามารถเลือกใช้พฤติกรรมต่อเนื่องของการนิเทศ 10 พฤติกรรม มาเป็นพฤติกรรมต่อเนื่อง 4 แบบที่ใช้ในการนิเทศ เพื่อพัฒนาครูตามระดับวุฒิและความพร้อมของครู ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และเป็นการพัฒนาการนิเทศของตนเองด้วย พฤติกรรมการนิเทศ 4 แบบ ที่กล่าว คือ

**2.1 การนิเทศแบบชี้หน้าด้วยการควบคุม (directive control behaviors)** เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศมีอำนาจหน้าที่หรือตำแหน่งที่สูงกว่าครู สามารถใช้การสั่งการได้ และครูก็ไม่ขัดขืนหรือยอมรับในเวลาต่อมา หรือผู้นิเทศสามารถแสดงพฤติกรรมการนิเทศแบบชี้หน้าได้ ต่อเมื่อผู้นิเทศที่ถือเสียงมีความรู้ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะ อาจกล่าวได้ว่า ผู้นิเทศต้องมีความรู้ในเรื่องนั้นๆ ดีกว่าผู้รับการนิเทศ การนิเทศแบบชี้หน้านี้นี้เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศต้องการให้ผู้รับการนิเทศเข้าใจอย่างชัดเจนตามที่คาดหมายไว้ ผู้นิเทศที่มีตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาในสายงานนี้ สามารถเลือกใช้การนิเทศแบบชี้หน้าได้ แต่จะต้องใช้คำพูดในลักษณะเสริมแรง ผู้นิเทศที่ไม่ใช่เป็นผู้บริหารก็สามารถนิเทศแบบชี้หน้าโดยการช่วยเหลือ ซึ่งตัวผู้นิเทศเองจะต้องได้รับความไว้วางใจและความเชื่อถือจากคณะครูด้วย การนิเทศแบบชี้หน้านั้นสามารถใช้ได้ตามลักษณะของบุคคลที่มีอำนาจ ความน่าเคารพนับถือ ผู้เชี่ยวชาญ และตามสายบังคับบัญชา การใช้การนิเทศแบบชี้หน้าควรใช้ ดังนี้ 1) เมื่อมีการปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นมีระดับการพัฒนาต่ำมาก 2) เมื่อครูทั้งหลายไม่มีความรู้ ไม่เข้าใจ หรือละเลยที่จะปฏิบัติตามหน้าที่ ซึ่งจะเกิดผลเสียแก่นักเรียน เพื่อนครู หรือชุมชน 3) เมื่อครูทั้งหลายไม่ยอมที่จะเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้นิเทศได้พยายามให้พวกเขาได้ตัดสินใจแล้วพวกเขาก็ยังไม่ปฏิบัติ 4) เมื่อผู้นิเทศปลุกจิตสำนึกในการปฏิบัติงานแล้ว ครูก็ยังไม่ยอมปฏิบัติหรือครูไม่เกี่ยวข้อง หรือคณะครูเสนอให้ผู้นิเทศเป็นผู้ตัดสินใจ 5) เมื่อมีเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือมีเวลาไม่พอ

**2.2 การนิเทศแบบชี้หน้าโดยให้ข้อมูลข่าวสาร (directive informational behaviors)** การนิเทศแบบนี้ เป็นการให้ครูได้พิจารณาทางเลือกที่จะนำไปปฏิบัติ โดยที่ผู้นิเทศเป็นตัวหลักในการให้คำแนะนำและแนวปฏิบัติ ผู้นิเทศต้องให้โอกาสครูในการแก้ไข ปรับปรุง กลับกรอง ทางเลือกที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสม และท้ายที่สุดในการที่ครูยอมรับแนวปฏิบัติและร่วมมือกันขึ้นอยู่กับผู้นิเทศที่จะต้องมีความเชี่ยวชาญ มีความมั่นใจในตัวเอง และเป็นผู้ที่เชื่อถือได้ โดยผู้นิเทศจะต้องมีข้อมูลข่าวสาร ประสบการณ์ และความสามารถมากกว่าและเหนือกว่าครูอย่างเห็นได้ชัด การให้คำแนะนำข่าวสาร ข้อมูลโดยตรงกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ความเชี่ยวชาญ ความเชื่อมั่น ความน่าเชื่อถือ และการกำหนดทางเลือก จึงควรใช้สถานการณ์ดังนี้ 1) เมื่อครูมีการพัฒนางานในหน้าที่ได้ไม่ดีเท่าที่ควร 2) เมื่อครูมีความรู้ในเรื่องนั้นๆ น้อยกว่าผู้นิเทศ 3) เมื่อครูรู้สึกสับสน ขาดประสบการณ์หรือไม่รู้ว่าจะปฏิบัติอย่างไร และผู้นิเทศรู้แนวทางปฏิบัติที่ทำให้ประสบความสำเร็จ 4) เมื่อผู้นิเทศเต็มใจที่จะช่วยเหลือและรับผิดชอบในสิ่งที่ครูเลือกและพยายามจะปฏิบัติ 5) เมื่อครูมีความเชื่อถือและไว้วางใจผู้นิเทศ ซึ่งจะรู้ได้จากการพูดคุย 6) เมื่อมีเวลาน้อย จำเป็นที่จะต้องให้การแนะนำที่ชัดเจนรวดเร็วและให้แนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

**2.3 การนิเทศแบบร่วมมือ (collaborative)** เป็นพื้นฐานในการร่วมมือในการตัดสินใจในด้านการเรียนการสอนซึ่งเป็นผลมาจากการวางแผนการที่ปฏิบัติร่วมกัน จะเหมาะสมเมื่อครู

และผู้มีระดับความเชี่ยวชาญใกล้เคียงกัน มีส่วนเกี่ยวข้องและสนใจคล้ายคลึงกัน ประการสำคัญที่ควรพิจารณาก็คือ การร่วมมือจะต้องร่วมมือทั้งทัศนคติและพฤติกรรมที่แสดงออก สถานการณ์ที่ผู้นิเทศควรจะต้องใช้พฤติกรรมการนิเทศแบบร่วมมือ (collaborative) คือ 1) เมื่อครูไม่สามารถพัฒนางานได้เต็มที่ งานมีความคลุมเครือ 2) เมื่อครูและผู้นิเทศมีความรู้ความชำนาญพอๆ กันในปัญหานั้นๆ 3) เมื่อครูและผู้นิเทศต้องตัดสินใจร่วมกันและต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจร่วมกัน 4) เมื่อครูและผู้นิเทศต่างก็ต้องการแก้ปัญหา ก็ควรที่จะใช้แนวทางการร่วมมือกัน

**2.4 การนิเทศแบบไม่ชี้แนะ (nondirective behaviors)** ผู้นิเทศสามารถใช้การนิเทศแบบไม่ชี้แนะเพื่อช่วยให้เพื่อนครูในการตัดสินใจต่างๆ ตามแผนของเขาเอง เมื่อครูหรือกลุ่มครูมีความชำนาญมากขึ้น มีการยอมรับและมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจในแต่ละปัญหาได้ดีกว่าผู้นิเทศ การนิเทศแบบไม่ชี้แนะจะเหมาะสมกว่า สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงสำหรับผู้นิเทศก็คือ ต้องไม่เป็นผู้ตัดสินใจ อย่าตอบสนองความต้องการของครูที่ต้องการให้ผู้นิเทศเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น และเมื่อเริ่มเชี่ยวชาญที่จะแก้ปัญหา วัตถุประสงค์ของการนิเทศแบบร่วมมือก็เพื่อเป็นการให้แนวทางปฏิบัติอย่างกว้างๆ ให้มีความกระฉับกระเฉง และให้กลุ่มคนร่วมแสดงความคิดเห็น การใช้พฤติกรรมการนิเทศแบบไม่ชี้แนะกับใคร เมื่อไร ผู้นิเทศควรพิจารณาหลักเกณฑ์และคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) เมื่อครูหรือกลุ่มครูมีการพัฒนาถึงระดับเดียวกัน 2) เมื่อครูหรือกลุ่มครูมีความรู้ความชำนาญในเรื่องนั้นอยู่แล้ว ความรู้ความชำนาญของผู้นิเทศมีน้อย "ถ้าคุณยังไม่รู้อะไรดี แต่พวกเขาารู้ดีกว่า ควรให้พวกเขาแก้ปัญหาจะดีกว่า" 3) เมื่อครูหรือกลุ่มครูมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ โดยผู้นิเทศมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องน้อยมาก "ถ้าพวกเขาเป็นผู้รับผิดชอบโดยที่ท่านไม่มีส่วนร่วมรับผิดชอบ ปล่อยให้พวกเขาแก้ไขตนเอง" 4) เมื่อครูหรือกลุ่มครูสนใจที่จะแก้ปัญหาเอง โดยที่ปัญหานั้นไม่ใช่เนื้อหาของผู้นิเทศ "ถ้าพวกเขาต้องการทำเองและท่านไม่สนใจด้วย ปล่อยให้พวกเขาตัดสินใจเอง"

พฤติกรรมต่อเนื่องทางการนิเทศ 10 พฤติกรรมที่ผู้นิเทศควรมี ดังนี้

1. การฟัง (listening) เช่น ผู้นิเทศนั่งอยู่ในที่นั่งของตน ตามองไปยังครูที่กำลังพูดอยู่พร้อมทั้งแสดงอาการพยักหน้าเป็นระยะๆ เพื่อให้ครูหรือผู้พูดทราบว่าตนเข้าใจ ผู้นิเทศอาจส่งเสียงบางอย่างออกมาเพื่อแสดงให้ครูเห็นว่าผู้นิเทศยังคงให้ความสนใจและกำลังฟังครูหรือผู้พูดตลอดเวลา

2. การทำให้กระจ่างชัด (clarifying) ผู้นิเทศถามคำถามเพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจนตรงกันระหว่างครูกับผู้นิเทศ คำถามเหล่านั้นอาจเป็น "คุณหมายถึงสิ่งนั้นหรือ" หรือ "คุณจะอธิบายในเรื่องนี้อีกได้ไหม" เป็นต้น

3. การกระตุ้นหรือเร้า (encouraging) ผู้นิเทศใช้คำพูดบางคำที่แสดงการยอมรับเพื่อให้ผู้พูดหรือครูได้อธิบายเรื่องราวหรือจุดยืนของเขาอย่างต่อเนื่อง คำพูดเหล่านั้นอาจเป็น "คะ ดิฉันกำลังรับฟังคุณอยู่" หรือ "ว่าต่อไปคะ"

4. การตอบสนอง (reflecting) ผู้นิเทศจะสรุปและทบทวนข้อมูลที่ครู หรือผู้พูดได้พูดไปแล้วอย่างละเอียด และอาจแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม โดยอาจใช้คำพูดบางคำ เช่น "ฉันเข้าใจว่าสิ่งนั้นหมายถึง..." หรือ "ฉันได้ยินคุณพูดว่า..." เป็นต้น

5. การนำเสนอ (presenting) ผู้นิเทศเสนอแนวความคิดบางประเด็นที่สมาชิกในที่ประชุมกำลังอภิปรายกันอยู่ โดยคำพูดที่ใช้ อาจเป็น "ฉันต้องการให้พวกเราได้พิจารณา"

6. การแก้ปัญหา (problem solving) หลังจากการอภิปรายประเด็นข้อปัญหาเบื้องต้นเรียบร้อยแล้ว ผู้นิเทศอาจมีส่วนร่วมในการพิจารณาเลือกแนวทางต่างๆ ที่ใช้ในการแก้ปัญหา นั้นได้ โดยอาจใช้คำพูดบางคำ เช่น "ขอให้พวกเราหยุดการอภิปรายชั่วคราว และในขณะที่หยุดนี้ ฉันใคร่ขอให้คุณแต่ละท่านช่วยกรุณาเขียนแนวทางในการแก้ปัญหานี้ ตามเจตคติของท่านเอง"

7. การต่อรอง (negotiating) ผู้นิเทศจะต้องเปลี่ยนประเด็นการอภิปรายจากการพิจารณาปัญหาไปสู่ประเด็นแนวทางแก้ปัญหา โดยให้ผู้นิเทศหรือสมาชิกในที่ประชุมหยิบยกแนวทางที่ครูแต่ละท่านหรือกลุ่มครูที่เสนอขึ้นมา สรรวจความเป็นไปได้รวมทั้งข้อขัดแย้งที่อาจมี หรือจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและแนวทางแก้ปัญหานั้นตามความเหมาะสม

8. การชี้แนะ หรือสั่งการ (directing) ผู้นิเทศจะบอกหรือสั่งการให้ครูมีส่วนร่วมลงมือดำเนินการในสิ่งที่ผู้นิเทศต้องการ คำสั่งหรือคำชี้แนะเหล่านี้ อาจเป็น "ฉันตัดสินใจแล้วว่า จะต้องทำ" หรือ "ฉันต้องการให้คุณปฏิบัติ" เป็นต้น

9. กำหนดมาตรฐาน (standardizing) ผู้นิเทศตั้งเกณฑ์ที่ตนเองคาดหวัง รวมทั้งกำหนดเวลาที่คาดว่าจะใช้ในการปรับปรุงการสอนของครู ความคาดหวังนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับคำพูด เช่น "ในวันจันทร์หน้า เราต้องการเห็น..." เป็นต้น

10. การเสริมแรงหรือการให้กำลังใจ (reinforcing) ผู้นิเทศให้การสนับสนุนโดยตรงเพื่อให้ครูได้ดำเนินการปรับปรุงการสอน ให้บรรลุผลตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ การเสริมแรงหรือการให้กำลังใจนี้ผู้นิเทศอาจใช้คำพูดที่กล่าวถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในทางบวก หรือรูปแบบการให้คำชมเชย เช่น "ฉันรู้ว่า คุณทำได้" หรือ "ฉันมีความเชื่อมั่นในตัวคุณมาก" เป็นต้น

3. ทักษะทางเทคนิควิธี (technical skills) กลlickแมน (Glickman. 1990: 136-137) ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะทางเทคนิควิธีว่า เป็นสิ่งที่ผู้นิเทศจำเป็นต้องใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติหน้าที่ในการนิเทศ รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับโรงเรียน ครู ทักษะทางสังคม เพื่อใช้พัฒนาบุคลิกภาพของครู โดยที่ผู้นิเทศต้องมีทักษะ ดังนี้

**3.1 การสังเกต (observing)** เป็นการใส่ใจและการพิจารณาไตร่ตรอง โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการสังเกต แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ 1) การสังเกตเชิงปริมาณ ได้แก่ เครื่องมือจัดระดับความถี่ เครื่องมือที่ให้เห็นการกระทำ เครื่องมือแผนผังเชิงทัศนาการ เครื่องมือเชิงคุณภาพและปริมาณ 2) การสังเกตเชิงคุณภาพ จะรวบรวมวิชาการต่างๆ ไว้ คือ การบรรยายสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การสังเกตโดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการสอน การสังเกตโดยใช้แบบสอบถาม เฉพาะเจาะจง และการวิพากษ์วิจารณ์ทางการศึกษา

**3.2 การประเมินและทักษะการวางแผน (assessing and planning Skills)** เป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดระหว่างการวางแผนกับการประเมินผล สำหรับกระบวนการประเมินผลมักจะมีเกณฑ์มาตรฐานในการพิจารณา ส่วนการวางแผนจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจและการเลือกแนวทางปฏิบัติระหว่างผู้นิเทศกับครูผู้สอนเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

**3.3 การวิจัยและการประเมินผล (research and evaluation)** งานวิจัยในปัจจุบันนี้ จะมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ ความแตกต่างระหว่างงานวิจัยกับงานการประเมินผลนั้นจะอยู่ที่ การให้คำนิยามไว้ก่อนทำการศึกษาโดยใช้นักเรียน ครู ห้องเรียนเป็นกลุ่มประชากร ในขณะที่ผู้ประเมินจะศึกษาว่าสิ่งใดเกิดขึ้นในโรงเรียนแล้วบ้าง ดังนั้น การประเมินผล จึงถือว่าเป็นการออกแบบของงานวิจัยชนิดหนึ่ง ส่วนงานวิจัย ได้แก่ การศึกษาแบบพรรณนา การศึกษาแบบหาความสัมพันธ์ และ การศึกษาแบบทดลอง เป็นต้น

จากแนวความคิดเกี่ยวกับทักษะการนิเทศการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ทักษะที่ผู้บริหารต้องมี คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านการจัดการ และทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล ทักษะด้านการวางแผน และทักษะด้านการประเมินผล สิ่งเหล่านี้เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการปฏิบัติงานนิเทศให้ประสบความสำเร็จ

ไวลส์ (Wiles. 1983: 261-267) ได้สรุปทักษะพื้นฐานของผู้นิเทศว่าควรจะมีทักษะ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ทักษะด้านการเป็นผู้นำ ลักษณะสำคัญประการหนึ่งที่ผู้นิเทศจำเป็นจะต้องมี คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำในการนิเทศภายในโรงเรียน คือ ความสามารถและความพร้อมที่จะกระตุ้นเสนอแนะแนวทาง เพื่อให้ครูสามารถดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ งานนิเทศภายในโรงเรียน ผู้นิเทศจำเป็นต้องมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลต่างๆ หลายฝ่าย การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะช่วยให้ผู้นิเทศได้รับความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี

3. ทักษะด้านกระบวนการหมู่พวก ผู้นิเทศมีความจำเป็นที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่ม จึงต้องมีความรู้เกี่ยวกับกลุ่ม การทำงานกลุ่มหรือการชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มร่วมมือกันทำงาน มีการประสานงานที่ดี

4. ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล การนิเทศการศึกษาเป็นงานที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายโดยเฉพาะครูผู้สอน ทักษะการบริหารงานบุคคลจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่ผู้นิเทศควรมี

5. ทักษะด้านการประเมินผล การประเมินผลจะช่วยให้ทราบว่าแผนการปฏิบัติงานต่างๆ ที่กำหนดไว้ บรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากการนิเทศศึกษามีอะไรบ้าง การประเมินผลควรเป็นไปเพื่อส่งเสริมและปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

สรุป จากแนวคิดของนักการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้นิเทศต้องมีทักษะมนุษย์สัมพันธ์ ทักษะในการบริหารบุคลากร ทักษะทางด้านการทำงานเป็นหมู่คณะและทักษะในการประเมินผลจึงจะทำให้การนิเทศนั้นบรรลุผลสำเร็จ

## การบริหารจัดการแบบ POLC

คุนส์ และไฮนซ์ (Koontz; & Heinz. 1988: 4) กล่าวว่า ในการบริหารองค์การนั้นหน้าที่ของการจัดการที่จะทำงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ต้องใช้การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ให้บุคคลปฏิบัติในสภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ทรัพยากรข้อมูลขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โบวี และคณะ (Bovee; & others. 1993: 5) กล่าวว่า หน้าที่ของการจัดการมี 4 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย (Goals) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และการพัฒนาแผนย่อยเพื่อให้เกิดการประสานงานกิจกรรมต่างๆ

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดว่าจะทำงานอะไร บุคคลใดที่มีความเหมาะสมที่จะทำงานนั้น วิธีการที่จะจัดกลุ่มงาน ใครรายงานขึ้นตรงต่อใคร และจุดใดที่จะต้องมีการตัดสินใจเกิดขึ้น การจัดองค์การจะต้องมีการจัดบุคคลเข้าทำงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์การมีพนักงานที่มีความสามารถในงานทุกระดับ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3. การนำการปฏิบัติ (Leading) ประกอบด้วย การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งการ การคัดเลือกช่องทางสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สุด ตลอดจนการแก้ปัญหาด้วยความขัดแย้ง

4. การควบคุม (Controlling) เป็นกิจกรรมการติดตามผล และการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่างานบรรลุผลตามที่ได้วางแผนไว้

การจัดการบริหารงานนิเทศภายใน ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารงานนิเทศภายใน ดังนี้

### การวางแผน (Planning)

เป็นการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย กำหนดวัตถุประสงค์ และแผนปฏิบัติงานนิเทศภายใน ในส่วนนโยบายและวัตถุประสงค์ของการนิเทศภายในนั้น จะไม่แตกต่างกันในสถานศึกษาดังที่กล่าวไว้ข้างต้น แต่ในส่วนแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับระเบียบข้อบังคับที่กำหนดระเบียบปฏิบัติของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ตามนโยบาย วัตถุประสงค์ และระเบียบปฏิบัติต่างๆ ที่ใช้ในการบริหารงานนิเทศภายใน จะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับระเบียบในการร่วมพิจารณาการจัดทำระเบียบ จึงจะทำให้ระเบียบต่างๆ นั้น เกิดประสิทธิผลในทางปฏิบัติ

คุนส์ และคณะ (Koontz; & et al. 1993: 226) กล่าวว่า การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร เมื่อไร และใครเป็นผู้ทำ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ศิริอร ชันรหัตถ์ (2539: 45) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การตกลงใจไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร (What) ทำเท่าไร (How Many) ทำทำไม (Why) ทำเมื่อใด (When) ทำที่ไหน (Where) ทำกับใคร (Whom) ใครเป็นผู้ทำ (Who) และทำอย่างไร (How) โดยใช้ปัจจัยต่างๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เวลา และการจัดการมาประสานสัมพันธ์และจัดเป็นระบบขึ้น

วิโรจน์ สารรัตน์ (2542: 35) กล่าวว่า การวางแผน เป็นกระบวนการของการกำหนดองค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญ เริ่มจากภารกิจ (Mission) ตามด้วยจุดหมาย (Goals) และแผน (Plans) ที่จะให้บรรลุจุดหมาย (Goals Attainment)

ฟาร์โยล (Fayol. 1949: 7) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การศึกษางานในอนาคต และจัดการวางแผนเพื่อปฏิบัติ

ธงชัย สันติวงษ์ (2541: 37) กล่าวว่า การวางแผน คือ การกำหนดวิธีการกระทำไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อผลสำเร็จที่ต้องการ

คุนส์ และไฮนซ์ (Koontz; & Heinz. 1988: 10) กล่าวว่า การวางแผน คือ การเลือกภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ นโยบาย กระบวนการก่อนการตัดสินใจลงมือปฏิบัติ เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สรุป การวางแผน คือ กิจกรรม หรืองานที่จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและวิธีปฏิบัติที่ดีไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทาง สำหรับดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) จะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต 2) จะต้องเป็นการกระทำ 3) จะต้องเป็นวิถีทางการกระทำที่ต่อเนื่องกันไปจนสำเร็จตามเป้าหมาย

### ความสำคัญของแผน

เสนาะ ตีเยาว์ (2544: 83-84) อธิบายถึงความสำคัญของการวางแผน 4 ประการ คือ

1. การวางแผนทำให้รู้ทิศทางในการดำเนินงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานรู้ทิศทางการทำงานก็สามารถประสานงานกัน รู้ว่าควรทำอะไรและทำอย่างไร จะได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากไม่มีการวางแผน นอกจากไม่รู้ว่าจุดหมายปลายทางอยู่ที่ไหนแล้วก็ก่อให้เกิดการสูญเสียหรือสิ้นเปลืองทรัพยากรอีกด้วย
2. การวางแผนทำให้ลดความไม่แน่นอนลงเพราะผู้บริหารจะมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างแน่วแน่ สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ดียิ่งขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันก็เตรียมพร้อมการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม
3. การวางแผนทำให้ลดความเสียหายการซ้ำซ้อนกันของงานที่ทำ เนื่องจาก การวางแผนทำให้รู้ทั้งวิธีการและเป้าหมายของงานจึงทำให้มีความชัดเจนในการทำงาน รู้ว่ากิจกรรมใดควรทำก่อนหลังอย่างไร การซ้ำซ้อน และการสิ้นเปลืองจึงไม่เกิดขึ้น
4. การวางแผนทำให้รู้มาตรฐานในการควบคุม หน้าที่ขั้นสุดท้ายของการบริหาร คือ การควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด กิจกรรมที่สำคัญของการควบคุมคือมาตรฐานที่ใช้เปรียบเทียบกับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง การวางแผนจึงกำหนดมาตรฐานได้แน่นอนชัดเจนว่าต้องให้ได้ผลงานอย่างไร

### ความจำเป็นในการมีแผน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2534: 96-97) กล่าวว่า การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องมาจากเหตุผลสำคัญ 5 ประการ คือ

1. การวางแผนเป็นเรื่องของการคาดการณ์อนาคตเพื่อรับมือกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง
2. การวางแผนเป็นการดำเนินการเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการให้แนวทางและแนวปฏิบัติในการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานแก่ทั้งผู้บริหารและพนักงาน
3. การวางแผนทำให้การใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนช่วยกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานที่ทำให้การควบคุมสามารถทำได้โดยง่าย
4. การวางแผนก่อให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย

### ข้อดีและประโยชน์ของการวางแผน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2534: 18) มีความเห็นว่าผลดีของการวางแผน ซึ่งเป็นผลมาจากกิจกรรมหรือหน้าที่การวางแผน มีดังต่อไปนี้

1. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารหรือองค์กรสามารถได้ประโยชน์ในการที่จะผลักดันตนเองให้เป็นไปตามที่ต้องการในอนาคต มากกว่าที่จะยอมรับสภาพสุดแต่ที่จะเป็นไปอย่างไรก็ได้ ทั้งนี้เพราะในสภาพที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และจัดทำเป็นแผนงานไว้แล้ว เท่ากับทำให้องค์กรอยู่ในฐานะที่ผูกพันที่จะพยายามทำสิ่งที่ต้องการให้บังเกิดผลขึ้นได้ การผูกพันตนเองเช่นนั้นช่วยให้องค์กรอยู่ในภาวะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ถ้าหากปราศจากแนวทางปฏิบัติที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าแล้ว องค์กรจะอยู่ในฐานะที่หยุดอยู่กับที่ และปล่อยให้สิ่งต่างๆ เป็นไปตามยถากรรม และที่ทำได้ก็เพียงแต่การเดินตามวิกฤติการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

2. การวางแผนช่วยให้มีหนทางที่จะเพิ่มประสิทธิภาพงานได้ ทั้ง 3 กรณีด้วยกัน คือ 1) หากได้มีการให้หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผนแล้ว แผนงานต่างๆ ที่จัดทำขึ้นก็จะมีคุณภาพ ซึ่งจะได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์จากทุกระดับในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้แผนงานทั้งหมดเป็นแผนงานที่ดีได้ 2) การให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับทิศทางขององค์กรที่จะเป็นเป้าหมายร่วมอันเดียวกัน ซึ่งความเข้าใจที่มีอยู่ระหว่างกันดังกล่าวนี้จะช่วยให้ข้อแตกต่างหรือข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงานและระหว่างบุคคลน้อยลงไป 3) การให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ย่อมจะสนับสนุนให้ทุกคนมีความผูกพันอยู่กับแผน เพราะในการที่เขาได้เป็นผู้จัดทำแผนขึ้นมาด้วยนั้นทำให้เกิดทัศนคติร่วมกันจะถือว่า แผนที่จัดทำขึ้นเป็นแผนของเรามากกว่าที่จะเป็นแผนของเขา ซึ่งในกรณีเช่นนี้ย่อมเป็นขวัญและกำลังใจสำหรับผู้ปฏิบัติด้วย

3. การวางแผนนั้นจะมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของนักบริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีการวางแผนมักจะทำงานได้คุณภาพสูงกว่า และทำนองเดียวขององค์กรที่มีการจัดให้มีการวางแผนขึ้นใช้เป็นทางการ มักจะมีประสิทธิภาพผลผลิตมากกว่าองค์กรที่ใช้วิธีการวางแผนไม่เป็นทางการ หรือที่ไม่ได้กระทำจริงจัง นอกจากนี้ เมื่อมีการวางแผนเป็นทางการแล้ว ประสิทธิภาพการทำงานในทุกจุดทุกระดับ ทั้งในแง่ของผู้บริหารแต่ละคน การตัดสินใจด้วยกลุ่มคณะกรรมการและส่วนรวมก็จะสูงขึ้นด้วย

เสนาะ ตียะวาร์ (2544: 84-85) กล่าวถึงผลดีของการวางแผนมี 4 ประการ คือ

1. ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร แยกได้เป็น 2 อย่าง คือ ควรเน้นอะไรและควรยืดหยุ่นอะไร (Focus and Flexible) ทั้งสองอย่างจะช่วยสร้างอำนาจในการแข่งขันขององค์กร การปรับปรุง การปฏิบัติงาน อาจสรุปได้ 4 หัวข้อ คือ ประการแรก จะมุ่งไปในทางไหนจึง จะบรรลุเป้าหมายสูงสุด ประการที่สอง ควรทำอะไรก่อนหลังจึงจะได้ประโยชน์สูงสุด ประการที่สาม จะจัดสรรทรัพยากรอย่างไรจึงจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ประการที่สี่ จะปรับตัวอย่างไรจึงจะสอดคล้องกับสถานการณ์ และก่อให้เกิดผลดีที่สุด

2. ปรับปรุงการประสานงานให้ดีขึ้น ในองค์การย่อมประกอบด้วยระบบย่อยและกลุ่ม (Subsystem and Group) หลายระบบและหลายกลุ่ม แต่ละระบบแต่ละกลุ่มต่างมีเป้าหมายของตัวเองและต่างทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของตัวเองทั้งนั้น เมื่อมีการวางแผนอย่างดีกิจกรรมต่างๆ ของแต่ละระบบ และแต่ละกลุ่มจะสอดคล้องกันอย่างเหมาะสม โดยเป้าหมายในระดับสูงเป็นเสมือนจุดหมายปลายทาง (End) และเป้าหมายในระดับล่างเป็นเสมือนวิธีการ (Mean)

3. ปรับปรุงการควบคุมให้ดีขึ้น กิจกรรมของการควบคุมก็คือ การวัดผลการปฏิบัติงาน และแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การวางแผนจะช่วยให้การควบคุมมีประสิทธิภาพ การวางแผน กับการควบคุมจะต้องทำหน้าที่กันอย่างใกล้ชิดในฐานะที่เป็นกระบวนการบริหาร หากไม่มีระบบการควบคุมที่ดีการวางแผนก็ขาดการติดตาม หากไม่มีระบบการวางแผนที่ดี การควบคุมก็ขาดกรอบการวัดผลงานว่า ได้มีการปฏิบัติงานดีขึ้นหรือไม่

4. ปรับปรุงการบริหารเวลาให้ดีขึ้น การวางแผนทำให้การใช้เวลาดีกว่า การไม่วางแผน มีการสะสมของการใช้เวลามากขึ้น และการสูญเสียเวลาก็ดลดลง

#### ขั้นตอนในการวางแผน

สมคิด บางโม (2540: 199) ได้สรุปไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการก่อนการวางแผน ได้แก่ 1) จัดตั้งหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลขึ้นเพื่อรับผิดชอบในการวางแผน 2) กำหนดวิธีการวางแผนว่ามีขั้นตอนอย่างไร จะต้องทำอะไรบ้าง 3) การรวบรวมข้อมูลต่างๆ อันได้แก่ ทรัพยากรบริหารและสถิติต่างๆ

2. การศึกษาข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา รวบรวมข้อมูล และศึกษางานที่ปฏิบัติมาแล้วว่ามีปัญหาอะไร ด้านใดที่จะต้องแก้ไขให้อยู่ในสภาพที่พึงประสงค์ และต้องการให้เกิดสิ่งใหม่ อะไรบ้าง

3. การกำหนดแผนงานและโครงการ นั่นคือการเขียนแผน ประกอบด้วยแผนงานและโครงการ แผนงาน (Program) คือ แผนซึ่งแบ่งงานออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ เพื่อสะดวกในการวางแผน โครงการ (Project) คือ แผนซึ่งกำหนดรายละเอียดของการปฏิบัติว่าจะทำอะไร ที่ไหน ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ค่าใช้จ่ายเท่าไร อาจกล่าวได้ว่าโครงการคือกลุ่มของกิจกรรมหรือในโครงการหนึ่งๆ อาจมีหลายกิจกรรมก็ได้

4. การปฏิบัติตามแผน คือ การนำแผนออกมาปฏิบัติ ซึ่งต้องใช้กระบวนการบริหารต่างๆ

5. การประเมินผล เมื่อได้ดำเนินการตามแผนไประยะหนึ่งควรมีการตรวจสอบประเมินผลงาน การประเมินผลที่นิยมกัน คือ การประเมินในระยะครั้งเวลาของแผน และในเวลาสิ้นสุดของแผน เพื่อให้รู้จุดอ่อน ข้อบกพร่อง อุปสรรคต่างๆ จะได้แก้ไขปรับปรุงแผนให้ดีขึ้นต่อไป

## การจัดองค์กร (Organizing)

การจัดองค์กร หมายถึง กำหนดโครงสร้างการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษา การกำหนดลักษณะงานต่างๆ เกี่ยวกับงานนิเทศภายใน และการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรในการทำงานลักษณะต่างๆ กัน

روبบินส์ (Robbins. 1998) กล่าวว่า การจัดองค์กร หมายถึง กลุ่มคนที่มีการประสานงานกัน ทำงานอย่างต่อเนื่องภายในขอบเขตที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

สมคิด บางโม (2540: 202) กล่าวว่า การจัดองค์กร คือ การกำหนดโครงสร้างขององค์การอย่างเป็นทางการโดยการจัดแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยต่างๆ กำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ชวลิต ประภวานนท์ (2542: 261) กล่าวว่า การจัดองค์กร หมายถึง กระบวนการที่กำหนด กฎ ระเบียบ แบบแผน ในการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งรวมถึงวิธีการการทำงานร่วมกัน

วรารัตน์ เขียวไพรี (2542: 89) กล่าวว่า การจัดองค์กร หมายถึง กระบวนการในการจัดรายละเอียดของงานทุกอย่างที่ต้องกระทำและทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อแบ่งงาน และทรัพยากรให้กับสมาชิกในองค์การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล (2542: 106) กล่าวว่า การจัดองค์กร หมายถึง การกำหนด ระเบียบแบบแผน โครงสร้าง หน้าที่การทำการกิจกรรม รวมทั้งการประสานความสัมพันธ์ของทุกฝ่ายภายในองค์การให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### หลักพื้นฐานของการจัดองค์กร

ฟาโยล์ (Fayo. 1949: 110) ได้กล่าวถึง หลัก OSCAR ว่าการจัดองค์กรต้องมีหลักพื้นฐาน 5 ประการ คือ

1. **Objective** หรือวัตถุประสงค์ กล่าวคือ การจัดองค์การต้องคำนึงถึง วัตถุประสงค์ขององค์การและเพื่อแบ่งงานออกไปแล้ว องค์การหรือหน่วยงานย่อยจะต้องปฏิบัติได้ตาม วัตถุประสงค์ขององค์การนั้นๆ

2. **Specialization** คือ ความชำนาญเฉพาะอย่าง ต้องคำนึงอย่างมากเพราะ หากบุคคลหรือพนักงานทำงานด้วยความเชี่ยวชาญ หรือชำนาญงานนั้น จะออกมาดีตามที่ต้องการ

3. **Coordination** หรือหลักการประสานงาน การจัดองค์การต้องคำนึงถึงการประสานงานกันด้วยเพื่อจะได้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

**4. Authority** หรือหลักของอำนาจหน้าที่ คือ อำนาจหน้าที่นั้นต้องสอดคล้องกับการแบ่งงานด้วย โดยลดลงไปทุกๆ ระดับขององค์การ ตามสายงานบังคับบัญชา โดยมีชื่อว่า **Sealer Principle** (หลักแห่งความลดหลั่นของอำนาจ)

**5. Responsibility** คือ หลักของความรับผิดชอบ กล่าวคือ ควรจะแบ่งอำนาจหน้าที่เป็นส่วน คือ บุคคลใดได้รับมอบหมายความรับผิดชอบแล้ว ควรมอบหมายอำนาจให้เพียงพอด้วย

#### องค์ประกอบของการจัดองค์การ

สมคิด บางโม (2540: 202) ได้สรุปไว้ว่า การจัดองค์การต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. **หน้าที่การงาน (Function)** การกำหนดหน้าที่การงานนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์การ หน้าที่การงานจึงหมายถึงกลุ่มของกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หน้าที่การงานจะมีอะไรบ้าง และมีกลุ่มขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ และขนาดขององค์การด้วย

2. **การแบ่งงาน (Division of Work)** หมายถึง การแยกงานหรือรวมหน้าที่การงานที่มีลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน หรือแบ่งแยกงานตามลักษณะเฉพาะของงานแล้วมอบงานนั้นๆ ให้แก่บุคคลที่มีความสามารถหรือความถนัดในการทำงานนั้น

3. **หน่วยงานสำคัญขององค์การ (Unit of Organization)** หน่วยงานที่สำคัญขององค์การ คือ หน่วยงานหลัก (**Line**) หน่วยงานที่ปรึกษา (**Staff**) และหน่วยงานอนุกร (**Auxiliary**) การจัดหน่วยงานแบบนี้ จะทำให้เห็นลักษณะของงานเด่นชัดขึ้น

3.1 หน่วยงานหลักหลายถึงหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การและบุคคลที่ปฏิบัติงานจะขึ้นตรงต่อสายบังคับบัญชา

3.2 หน่วยงานที่ปรึกษาหมายถึงหน่วยงานที่ช่วยแนะนำหรือให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานหลักให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

3.3 หน่วยงานอนุกรหมายถึงหน่วยงานที่ช่วยบริการแก่หน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา หน่วยงานอนุกรมักเป็นหน่วยที่อำนวยความสะดวกแก่หน่วยงานหลัก

4. **สายการบังคับบัญชา (Chain of Command)** หมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับขั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบว่าการติดต่อสื่อสารมีทางเดินอย่างไร มีการควบคุมและรับผิดชอบอย่างไร สายการบังคับบัญชาที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

4.1 จำนวนระดับขั้นแต่ละสายไม่ควรให้มีจำนวนมากเกินไป จะทำให้ไม่สะดวกแก่การควบคุมอาจทำให้งานค้างค้ำได้

4.2 สายบังคับบัญชาควรมีลักษณะชัดเจนว่าใครเป็นผู้มีอำนาจสั่งการและสั่งไปยังผู้ใด

4.3 สายการบังคับบัญชาไม่ควรให้มีการก้าวก่ายกันหรือซ้อนกัน งานอย่างหนึ่งควรให้มีผู้รับผิดชอบเพียงคนเดียว ถ้าให้มีสิ่งงานได้หลายคนหลายตำแหน่งในงานเดียวกันจะทำให้การปฏิบัติงานสับสน

5. ช่วงการควบคุม (Span of Control) คือ สิ่ง que แสดงให้ทราบว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตความรับผิดชอบเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชาก็คน หรือมีหน่วยงานที่อยู่ใต้ความรับผิดชอบก็หน่วยงาน

6. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หมายถึง อำนาจการบังคับบัญชาหรืออำนาจการตัดสินใจสั่งการมารวมอยู่ ณ จุดเดียว อาจเป็นตัวบุคคลหรือคณะกรรมการโดยเด็ดขาด เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวก่ายกันหรือป้องกันการบิดความรับผิดชอบ

7. โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) หมายถึง การกำหนดความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยในองค์การ โครงสร้างองค์การได้รับการพัฒนามาตามลำดับจนถึงปัจจุบันโครงสร้างที่เป็นพื้นฐานทั่วไปมีอยู่ 4 แบบ ดังนี้

7.1 โครงสร้างองค์การแบบงานหลัก (Line Organization) มีลักษณะเป็นแบบง่าย การควบคุมมีสายการบังคับบัญชาโดยตรงมาจากหัวหน้าขององค์การ ใช้กับหน่วยงานที่มีลักษณะไม่ซับซ้อนมากนัก ไม่มีคณะกรรมการหรือที่ปรึกษา ใช้กับองค์กรเล็กๆ

7.2 โครงสร้างองค์การแบบงานหลัก และงานที่ปรึกษา (Line and Staff) การจัดองค์การแบบนี้มีทั้งหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา ช่วยแก้ปัญหาในเรื่องการขาดคำแนะนำปรึกษา หน่วยงานที่ปรึกษามักเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงาน โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Functionalized Organization) โครงสร้างแบบนี้เป็นการจัดแบบ แยกงานเฉพาะออกไปตามประเภทของงานแต่ละหน่วยมีผู้เชี่ยวชาญ และมีอำนาจสั่งการในหน่วยงานนั้น ทำให้งานดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอ

7.3 โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization) โครงสร้างองค์การทั้ง 3 แบบ ที่กล่าวมาข้างต้นไม่มีแบบใดที่จะสนองความต้องการขององค์การได้ครบถ้วน โดยเฉพาะงานที่ลักษณะซับซ้อนยุ่งยากและต้องการทักษะและความชำนาญในด้านเทคนิคสูงมาก ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยจัดหน่วยงานตามหน้าที่และทีมโครงการ สมาชิกของทีมโครงการจะถูกรวบรวมจากแผนกต่างๆ มาอยู่ภายใต้การอำนวยการของผู้บริหารโครงการ ผู้บริหารของโครงการจะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของโครงการและมีอำนาจหน้าที่ต่อสมาชิกคนอื่นๆ ขององค์การ เมื่อโครงการสำเร็จเรียบร้อยสมาชิกของทีมงานรวมทั้งผู้บริหารโครงการจะกลับไปยังแผนกเดิม

8. แผนภูมิขององค์การ (Organization Chart) แผนภูมิองค์การเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เข้าใจโครงสร้างขององค์การ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนสายบังคับบัญชาในองค์การนั้นๆ แผนภูมิองค์การเป็นส่วนย่อยที่ช่วยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ การจัดองค์การควรต้องเขียนแผนภูมิแสดงไว้ด้วยเสมอ แผนภูมิองค์การจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

8.1 แผนภูมิโครงสร้างหลัก (Skeleton Chart) เป็นแผนภูมิแสดงการจัดโครงสร้างทั้งหมดขององค์การว่าประกอบด้วยหน่วยงานย่อยอะไรบ้าง มีความสัมพันธ์กันอย่างไร หน่วยงานย่อยใดขึ้นกับหน่วยงานใด แสดงสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน

8.2 แผนภูมิแสดงหน้าที่การงาน (Functional Chart) เป็นแผนภูมิแสดงตำแหน่งและหน่วยงานย่อยคล้ายแผนภูมิโครงสร้างหลัก แต่บอกหน้าที่ย่อยๆ ของแต่ละตำแหน่งไว้ด้วย

8.3 แผนภูมิแสดงตัวบุคคล (Personnel Chart) เป็นแผนภูมิแสดงตำแหน่งและหน่วยงานย่อยคล้ายแผนภูมิโครงสร้างหลัก แต่ระบุชื่อ ตำแหน่ง และชื่อบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งไว้ด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2541: 64) ได้สรุปเกี่ยวกับกระบวนการจัดองค์การไว้ 3 ขั้นตอน คือ

1. การจัดโครงสร้างงาน คือ การแยกประเภท จัดหมวดหมู่ของงาน และการจัดการจัดตำแหน่งงานต่างๆ
2. การจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ คือ การพิจารณามอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับตำแหน่งงานต่างๆ ในโครงสร้าง โดยใช้วิธีการมอบหมายงานจากระดับสูงสุดลงมาตามโครงสร้างที่กำหนดไว้
3. การจัดโครงสร้างองค์การคือ ขั้นตอนของการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างงานและโครงสร้างอำนาจหน้าที่ที่ให้รวมกลุ่มเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยอาศัยสายการบังคับบัญชาเป็นเส้นเชื่อมโยง

วรรัตน์ เขียวไพรี (2542: 91) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการจัดโครงสร้างองค์การไว้ ดังนี้

1. การพิจารณา และวิเคราะห์ภารกิจ เป้าหมาย และแผนขององค์การที่เป็นภาพทั้งหมดรวมทั้งสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ
2. ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับรองหรือทีมที่ปรึกษาร่วมกันวิเคราะห์งานทั้งหมดที่ต้องทำเพื่อให้เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จ จากนั้นจึงทำการแบ่งแยกงานที่มีลักษณะการดำเนินงานคล้ายคลึงกัน และมีวัตถุประสงค์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จัดกลุ่มอยู่ด้วยกัน

3. จัดแบ่งกลุ่มงานใหญ่ เป็นกิจกรรมกลุ่มงานย่อยจนถึงตำแหน่งงานซึ่งบุคคลหนึ่งคน สามารถปฏิบัติงานได้เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงาน และให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

4. กำหนดช่วงการควบคุมและสายบังคับบัญชาผู้บริหารระดับสูงที่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไปยังผู้บริหารระดับรองลดหลั่นลงไปตามสายบังคับบัญชา

5. สร้างกลไกการประสานงานด้วยการกำหนดเส้นทางการติดต่อสื่อสารของกลุ่มงานระดับต่างๆ และพนักงานแต่ละคน

6. การประเมินโครงสร้างขององค์การ ควรมีการประเมินโครงสร้างขององค์การว่าการจัดโครงสร้างนั้นมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การบุคลากร และศักยภาพขององค์การสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การเพียงใด โครงสร้างขององค์การเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือไม่ โดยทั่วไปจะมีการประเมินปีละ 1 ครั้ง

7. การปรับปรุงและแก้ไข เมื่อผลของการประเมินผลการดำเนินงานแสดงถึงความสัมพันธ์ที่ไม่สอดคล้องของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ องค์การจำเป็นต้องทบทวนปรับเป้าหมายกลยุทธ์ใหม่ ปรับแผนใหม่ มีการจัดการแบ่งงานผู้รับผิดชอบในส่วนที่เกิดปัญหา และจัดความสัมพันธ์ของสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบใหม่

#### หลักการจัดองค์การ

บรยองค์ ไตจินดา (2545: 132) ได้กล่าวถึง หลักของการจัดองค์การที่ดีไว้ว่า การจัดการที่ดีจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. การจัดสายการบังคับบัญชาเหมาะสม สายบังคับบัญชา (Chain of Command) หมายถึง สายของความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การตามลำดับชั้น จากระดับสูงไปยังระดับต่ำตลอดทั้งองค์การ เป็นลำดับชั้นที่กำหนดหน้าที่จากระดับสูงสุดมาถึงระดับต่ำสุด จากผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุดมาถึงพนักงานระดับต่ำสุดหลักการจัดสายบังคับบัญชา คือ แต่ละสายต้องไม่ควรให้มีลำดับชั้นมากเกินไป ซึ่งอาจจะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของการสื่อสาร ลำช้า บิดเบือน และอาจจะยากแก่การควบคุมด้วย

2. จัดการติดต่อสื่อสารสะดวก และคล่องตัวการจัดการติดต่อสื่อสารเป็นการดำเนินการที่จะส่งข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่ง หรือจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง หรือจากหน่วยงานไปยังบุคคล หรือหน่วยงานทำงานได้ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การ การติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องจัดให้มีอย่างสะดวกและดีพอ เพื่อที่จะให้ทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างประสานกัน และบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

3. จะต้องจัดให้มีเอกภาพในการบังคับบัญชาเอกภาพในการบังคับบัญชา หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงเพียงคนเดียวเท่านั้น ทั้งนี้ เพื่อมิให้มีความสับสน

4. จะต้องมีขอบเขตของการควบคุมที่เหมาะสม ขอบเขตของการควบคุม ได้แก่ การที่ผู้บังคับบัญชาควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชานานมากน้อยเท่าใด ถ้ามีผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไปก็จะควบคุมดูแลไม่ทั่วถึง ถ้าน้อยเกินไปก็จะไม่คุ้มค่า ในการจัดองค์การที่ดีจะต้องจัดให้เหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป

5. จะต้องคำนึงถึงทั้งการแบ่งงานกันทำ และลักษณะงานเฉพาะอย่างด้วยการแบ่งงานกันทำนั้น เป็นวิธีการที่จัดแบ่งงานออกให้เหมาะสม เพื่อแบ่งกันทำ ซึ่งจำเป็นจะต้องแบ่งออกไปให้เหมาะที่จะมอบให้บุคคลปฏิบัติ แต่ถ้าหากแบ่งให้เป็นไปตามความชำนาญเฉพาะอย่างได้จะช่วยทำให้สามารถมอบหมายให้ตรงกับความรู้ความสามารถ และความชำนาญของบุคคลยิ่งขึ้น

6. จะต้องแบ่งงานให้มีเจ้าหน้าที่เป็น 3 ฝ่าย คือ งานหลัก (Line) งานช่วย (Staff) และงานเสริม (Auxiliary) ให้เหมาะสม ในการจัดองค์การจะต้องคำนึงถึงหน่วยงานดังกล่าว โดยจะต้องจัดให้เหมาะสม งานหลัก (Line) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานช่วย (Staff) คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่ช่วยหน่วยงานหลัก งานเสริม (Auxiliary) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ช่วยอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ

7. จะต้องมีการประสานงานที่มีประสิทธิภาพการประสานงาน เป็นกิจกรรมสำคัญที่จะทำให้งานที่แบ่งกันไปแล้วให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้อง และทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

8. จะต้องกำหนดอำนาจหน้าที่ และมอบอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมการการจัดองค์การจะต้องกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ให้ชัดเจนว่าหน่วยงานใดมีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้ รวมไปถึงทั้งการกำหนดหน้าที่ของบุคคลหรือที่เรียกว่า ใบแสดงหัวข้องานหรือใบพรรณนางาน (Job Description) ให้ชัดเจนด้วย โดยจะต้องกำหนดอำนาจหน้าที่ให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบ

9. จะต้องมีการมอบหมายงาน และมอบอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมการการจัดองค์การที่ดีนั้นจะต้องมีการมอบหมายงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และจะต้องมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมด้วย

### การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

สมคิด บางโม (2540: 209-216) กล่าวว่า คนเป็นปัจจัยที่สำคัญในการจัดการ เพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติงานทุกอย่างขององค์การ หากคนไม่มีคุณภาพ การจัดการให้บรรลุเป้าหมายขององค์การย่อมดำเนินไปได้ยาก วัตถุประสงค์ของการจัดการงานบุคคล คือ เพื่อเลือกสรรคนที่มีความรู้

ความสามารถมาปฏิบัติงาน และควบคุมดูแลให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จขององค์กร หัวใจสำคัญของการจัดคนเข้าทำงาน คือ จัดคนให้เหมาะกับงาน (Put the Right Man on the Right Job) การจัดคนเข้าทำงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของคน

วราภรณ์ เขียวไพร่ (2542: 64) กล่าวไว้ว่า การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายให้องค์การธุรกิจมีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพพร้อมในการทำงานทุกตำแหน่งงาน

สมคิด บางโม (2540: 209-215) ได้กล่าวสรุปถึงกระบวนการจัดการงานบุคคลไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน คือ การคาดคะเนไว้ล่วงหน้าว่าหน่วยงานนั้นต้องการคนจำนวนเท่าใดจึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากมีการขยายตัวขององค์การต้องศึกษาวิเคราะห์ คนที่ต้องการให้เพิ่มขึ้นนั้นเป็นคนประเภทใดมีความรู้ความชำนาญทางใด สามารถหาได้จากแหล่งไหน
2. การแสวงหาบุคคล คือ การหาคนดีที่มีความสามารถที่สุดเท่าที่มีอยู่ (Find the Best Man Available) โดยตั้งอยู่รากฐานแห่งความเสมอภาค การสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานต้องทำอย่างมีมาตรฐาน
3. การบำรุงรักษา คือ เมื่อได้บุคคลมาทำงานแล้ว ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องบำรุงรักษาบุคคลให้อยู่ในองค์การให้นานที่สุด และตลอดเวลาที่อยู่ก็ให้เขาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การบำรุงรักษาบุคคลต้องอาศัยสิ่งจูงใจหลายชนิดที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำ
4. การจัดสวัสดิการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบำรุงรักษาบุคลากร และเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานส่วนหนึ่ง ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสภาพความเป็นอยู่ ความเดือดร้อน และความต้องการความช่วยเหลือบางประการของบุคคล การจัดสวัสดิการเบื้องต้นที่ต้องคำนึงถึงก่อนเรื่องอื่น คือ สนองความต้องการในเรื่องที่คนส่วนใหญ่เดือดร้อนมากที่สุดในหน่วยงาน
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำหรือด้อยกว่า หรือดีกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ และคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่ ซึ่งอาจจะประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาได้เป็น 2 ส่วน คือ ประเมินผลงานที่ทำ และประเมินคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน
6. การพัฒนาบุคคล หมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น และพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ให้มีกำลังใจทำงาน และให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

7. การให้พ้นจากงาน การให้บุคคลที่ทำงานไม่ได้ผลหรือขาดประสิทธิภาพ ขาดการขวนขวาย ขาดการปรับปรุงตนเอง พ้นจากงานเป็นสิ่งปกติที่ทำกันอยู่ทั่วไปในต่างประเทศ แต่ในสังคมไทยเป็นเรื่องที่ยาก ดังนั้น ในการรับคนเข้ามาทำงานต้องแน่ใจว่าเป็นคนที่มีฝีมือจริงๆ

บรรยงค์ ไตจินดา (2545: 158) กล่าวไว้ว่า ขั้นตอนการจัดคนลงไปในงานมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กำหนดความต้องการบุคคล
2. กำหนดตำแหน่งเพื่อทำใบพรรณนางานหรือใบแสดงหัวข้องาน
3. ลงมือทำใบพรรณนางาน (Job Description) ซึ่งจะต้องประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

3.1 หน้าที่งานและความรับผิดชอบของตำแหน่ง

3.2 เงื่อนไขของการจ้างงาน ค่าจ้าง เงินเดือน ชั่วโมงทำงาน

3.3 ลักษณะงานทางเทคนิคของตำแหน่ง

4. จัดงานตามใบพรรณนางานแล้วนำมาจับคู่ หรือทำให้เข้ากันได้กับคุณสมบัติของผู้ที่จะมาทำงานในตำแหน่งนั้น คือ งานกับคนให้เข้ากัน ใช้คนให้เหมาะกับงาน

5. ชั้นวิเคราะห์งาน ว่าในหน่วยงานไหน ทำอะไร ควรใช้คนกี่ตำแหน่ง มีคนแล้วหรือยังถ้าไม่มีก็สรรหาทั้งจากภายในองค์กรหรือนอกองค์กร เพื่อให้ได้คนตรงกับลักษณะเฉพาะของงานมาบรรจุลงตำแหน่ง

6. ระดมสรรหาได้มาแล้วคัดเลือก

7. ฝึกอบรม ปฐมนิเทศแล้วทดลองงานหรือบรรจุตำแหน่งลง

8. ติดตามผลงาน ประเมินผล แล้วเลื่อนตำแหน่ง

9. พัฒนาและยกระดับคุณภาพทรัพยากรมนุษย์

สุวิมล ตั้งประเสริฐ (2542: 132) ได้กล่าวถึงวิธีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) ในตำแหน่งต่าง ดังนี้

1. เพศและวัย

2. การศึกษา

3. ประสบการณ์

4. การฝึกอบรม

6. สุขภาพทางกายและจิต

7. ความคิดริเริ่ม

8. ความสามารถพิเศษอื่นๆ

วราวัฒน์ เขียวไพรี (2542: 66) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการวางแผนบุคคลไว้ 3 ขั้นตอน คือ

1. กำลังบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน องค์การต้องมีความพร้อมในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับบุคลากร ในกรณีต่างๆ อาทิเช่น การย้ายออก การเลื่อนตำแหน่ง การเกษียณ ต้องมีบุคลากรที่สามารถนำไปเสริมได้ทันที ดังนั้น การตรวจสอบบุคลากรที่จะสามารถนำทดแทนบุคลากรที่ขาดหายไปได้ ให้เตรียมพร้อมอยู่เสมอ และต้องมีข้อมูลของบุคลากรที่สามารถนำมาทดแทนได้อย่างครบถ้วน
2. การคาดการณ์บุคคลในอนาคต คือ การคาดคะเนอนาคตว่า บุคลากรในองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงไปมากน้อยเพียงใด อาจจะขึ้นอยู่กับภาวะเจริญเติบโตขององค์การ เทคโนโลยีเศรษฐกิจหรือด้วยเหตุอื่นใดก็ตาม ที่จะมีผลกระทบต่อองค์การ
3. การจัดทำแผนกำลังคน คือการจัดแผนบุคลากรในองค์การว่ามีจำนวนเท่าใด มากน้อยเพียงใด และเพียงพอหรือไม่ถ้ามีการเลื่อนย้ายตำแหน่ง โยกย้าย หรือเกษียณอายุของบุคลากรในองค์การแล้ว สามารถหาบุคลากรในองค์การมาทดแทนได้หรือไม่

### การนำองค์การ (Leading)

ในการนำองค์การ คือ ผู้บริหารดำเนินการให้ผู้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การจูงใจ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการนำในหลายทัศนะ ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2542: 127) กล่าวว่า การนำเป็นภาวะที่ผู้นำใช้ความพยายามที่จะให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่จะเป็นผู้นำที่มีศักยภาพดังกล่าวได้พึงทำความเข้าใจ ทฤษฎีการจูงใจ (Motivation) ภาวะผู้นำ (Leadership) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และการบริหารกลุ่ม (Group) เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

วราวัฒน์ เขียวไพรี (2542: 152) กล่าวว่า การนำ คือ การนำให้บุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง และตรวจสอบว่าเขาเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้หรือไม่ การนำเป็นหน้าที่หลักของผู้บังคับบัญชาทุกคนในการใช้ภาวะผู้นำ วินิจฉัย สั่งการ ตรวจสอบ เสนอแนะ และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

บรรยงค์ โตจินดา (2545: 173) การนำหรือการอำนวยความสะดวก (Direction or Leading) หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการดำเนินการให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินการจะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) การมอบหมายงาน และอำนาจหน้าที่กับความรับผิดชอบ (Delegation of Work, Authority and Responsibility) การวินิจฉัย

## สั่งการ (Decision-Making) การออกคำสั่ง การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน การจูงใจ (Communication and Coordination)

สมคิด บางโม (2540: 217) กล่าวว่า การนำหรือการอำนวยความสะดวก คือ การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย สั่งการ ตรวจสอบ แนะนำ ควบคุมการทำงาน ตลอดจนอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงานและปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การนำหรือการอำนวยความสะดวก คือ การที่ผู้บังคับบัญชาดำเนินการตรวจสอบ นิเทศงาน แนะนำวิธีการทำงาน และอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงานของผู้บังคับบัญชา ในองค์ประกอบ 4 ประการ คือ การจูงใจ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสารทางการบริหาร และการบริหารกลุ่ม โดยมีเป้าหมายที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สมคิด บางโม (2540: 216-218) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการนำองค์การไว้ ดังนี้

1. การนำ คือ การที่ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานมอบหมายให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยการสั่งด้วยวาจาหรือแบบลายลักษณ์อักษร การสั่งงานที่ดีต้องเป็นคำสั่งที่ผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติได้ ผู้รับคำสั่งจะต้องมีอำนาจ เวลา และอุปกรณ์ในการดำเนินงานเพียงพอที่จะปฏิบัติตามคำสั่งนั้น และคำสั่งที่ดี คือ ต้องเป็นเรื่องที่ผู้รับคำสั่งสนใจ เป็นคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เป็นคำสั่งที่เหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย ปฏิบัติได้ และเป็นคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร กระบวนการของการออกคำสั่ง ควรมีขั้นตอน คือ การกำหนดงานที่จะสั่งให้ปฏิบัติ การเลือกคนที่จะรับคำสั่ง การสั่งงานควรสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การให้การสนับสนุนแก่ผู้รับคำสั่ง การตรวจสอบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การวัดความสำเร็จของงานเพื่อกระตุ้นการทำงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นความสำคัญของงาน

2. การตัดสินใจ คือ การเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ดีที่สุด และบังเกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานนั้น กระบวนการตัดสินใจที่ 'ไซมอน เฮอร์เบิร์ต (Simon, Herbert. 1966: 3) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจ คือ การหาข่าวและข้อมูล การพิจารณาแนวทาง หรือวิธีการที่จะนำไปใช้เพื่อแก้ปัญหา การเลือกทางปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากแนวปฏิบัติที่อาจเป็นไปได้หลายทาง หลักในการตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของหัวหน้าองค์การ ควรตัดสินใจให้ตรงจุดของปัญหาและใช้ข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลที่ถูกต้องที่สุด การตัดสินใจควรยึดหลักการ คือ การตัดสินใจต้องให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด การตัดสินใจให้มีลักษณะในการกระจายอำนาจให้แก่หน่วยงานย่อย การตัดสินใจต้องให้สามารถปฏิบัติได้ และควรวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า

## การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจเป็นการนำคน นำงานไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้เพื่อร่วมงาน เห็นดีเห็นชอบ ยอมรับ ทำงานด้วยความพอใจ หรือมีความเห็นพ้องต้องกันที่จะทำงานสร้างประโยชน์ สูงสุดให้กับองค์กร ผู้บริหารต้องเป็นผู้จุดประกายความคิดให้พนักงานมาร่วมคิดร่วมทำ พุ่มเทแรงกาย แรงใจให้กับหน่วยงาน ดังมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ ดังนี้

คุนส์ และคณะ (Koontz; et al. 1993: 462) กล่าวไว้ว่า การจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่างๆ ของมนุษย์ เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำสิ่งต่างๆ ด้วยความพึงพอใจในทาง กลับกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีการเดียวกันกับผู้บริหาร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542: 93) กล่าวเกี่ยวกับการใช้แรงจูงใจในการบริหารไว้ว่า ผู้บริหาร ควรจูงใจให้คนทำงาน ให้คนพุ่มเทแรงกาย และแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ผลสำเร็จตาม จุดมุ่งหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ คือ การที่ผู้บริหารพยายามที่จะดำเนินการให้พนักงานเกิด ความต้องการที่จะทำงาน โดยการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนทฤษฎีการจูงใจของ มาสโลว์ (Maslow. 1970: 16) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับ มากทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งมีการสรุปความต้องการของคนไว้ ดังนี้

1. ความต้องการของคนสามารถนำมาเรียงลำดับตามความสำคัญได้จาก ความต้องการต่ำสุดไปถึงสูงสุด คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการด้านสังคม ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการให้เกิดความสำเร็จในชีวิต
2. ความต้องการที่ได้รับตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งที่จูงใจพฤติกรรมของคน ต่อไปอีกแต่จะสามารถจูงใจได้จากความต้องการที่อยู่สูงขึ้นไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง
3. ความต้องการของคนจะซ้ำซ้อนกับความต้องการอันหนึ่งอาจจะยังไม่ทั้งหมดไปความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นมาได้

ในทฤษฎีที่มาสโลว์ได้ลำดับความต้องการของคนมี 5 ขั้นตอน คือ

1. ความต้องการทางกายภาพ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุด เพื่อความมีชีวิต อยู่รอด ได้แก่ ความต้องการอาหาร เพศ เครื่องนุ่งห่ม
2. ความต้องการความปลอดภัย เป็นความต้องการแสวงหาความปลอดภัยจาก สิ่งแวดล้อม และความคุ้มครองจากผู้อื่น
3. ความต้องการความรัก ความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมและการเข้าหู่เข้าพวก

4. ความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือ เป็นความต้องการให้คนอื่นยกย่องให้เกียรติ และเห็นความสำคัญของตน

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการสูงสุดในชีวิตของตน เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการทำงานที่ตนชอบหรือต้องการจะเป็นมากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้

ทฤษฎีการจูงใจของ เฮอริชเบอร์ก (Herzberg, Frederick. 1993: 61-72) ได้ศึกษาถึงสาเหตุจูงใจบุคคลให้ทำงาน พบว่า มี 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้

1. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจงานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น นโยบายของหน่วยงานและการบริหารการบังคับบัญชาหรือการนิเทศ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รายได้ ตำแหน่งและความมั่นคง ปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น ที่ทำให้คนทำงานดำเนินการไปไปด้วยความราบรื่น เช่น การไม่เพียงพอของรายได้ ทำให้เกิดการนัดหยุดงานของโรงงาน เพื่อเรียกร้องเงินเดือนให้สูงขึ้น

2. ปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factors) ทำให้คนทำงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงาน มีความรู้สึกในด้านดี เป็นสิ่งจูงใจภายใน ความรู้สึกนึกคิดของตน ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ คนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือลักษณะของงานโดยตัวของมันเอง ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ ปัจจัยกระตุ้นจะนำไปสู่การจูงใจในวิธีการบริหารงานด้วย

บรยองค์ โดจินดา (2545: 193) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรภายในองค์กร ไว้ดังนี้

1. การสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
2. ให้สิทธิประโยชน์แก่พนักงานเพิ่มขึ้นตามสมควรแก่เหตุผล
3. ให้ความเชื่อถือ และสร้างความมั่นคงทางจิตใจและอารมณ์
4. ใช้รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเปิดและสร้างความมีส่วนร่วมในงาน
5. สร้างสัมพันธภาพที่ดีในทุกระดับของสมาชิกในองค์กร ให้เกิดความภาคภูมิใจในองค์กร
6. ติดตามดูแลทุกข์สุขของพนักงานเท่าๆ กับการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลงานอย่างมีคุณธรรม

7. ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถแนะนำ และช่วยแก้ปัญหาได้

### ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องใช้ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นภาวะที่ผู้นำต้องใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีอยู่ในตัวตนออกมาเพื่อชี้นำ กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นทำงาน

ในหน้าที่ให้เต็มความสามารถเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

ลิตทิกาล ศรีวระมย์ (2542: 433) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาขององค์กร

วิโรจน์ สารรัตน์ (2542: 106) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้สิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร

พยอม วงศ์สารศรี (2542: 106) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในการทำงาน เพื่อให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมาย

### คุณสมบัติของผู้นำที่ดี

คุณสมบัติของผู้นำเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญในการส่งเสริมการทำงานในองค์กร ให้นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำที่ดีที่

พยอม วงศ์สารศรี (2542: 188) ได้สรุปไว้ว่าควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มีความเข้าใจความเป็นมนุษย์ ผู้นำจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเข้าใจปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มีปฏิภาณไหวพริบดี กล่าวได้ว่าเป็นคนทันเกมต่อสภาพการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงออกในรูปแบบพฤติกรรมต่างๆ
3. มีความสามารถในการประสานงานและตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาดภายใต้สภาวะการณ์ต่างๆ
4. มีลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี เป็นที่ศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. มีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบต่อคำสั่งที่ส่งออกไป เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานพลาดเพราะผู้บังคับบัญชาส่งไปผิด จะต้องไม่กล่าวโทษ
6. มีอารมณ์มั่นคง การมีอารมณ์มั่นคงนี้ส่งผลต่อความรู้สึกพึงพอใจและเต็มใจในการทำงาน
7. ไม่เคร่งครัดต่ออำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการจนเกินไป
8. มีทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) ที่พอเพียงในการกำหนดงานมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

9. สร้างความเป็นกันเอง นอกจากการทำงานบ้าง เพื่อเป็นการผ่อนคลาย ซึ่งจะทำให้ลูกน้องรักและสร้างความเกรงใจ

กอร์ดอน (Gordon. 1999: 25) ได้ทำการศึกษาเพื่อที่จะระบุบุคลิกภาพและการจูงใจที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยกอร์ดอน ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะ 13 ด้าน และพบว่า คุณลักษณะ 6 ด้าน ต่อไปนี้มีนัยสำคัญสูงสุด

1. ความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory Ability) ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่เบื้องต้นทางการจัดการรวมไปถึง การวางแผน การจัดองค์การ การมีอิทธิพลและการควบคุมงานของผู้อื่น

2. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ (Need for Occupational Achievement) มีลักษณะเป็นการแสดงความรับผิดชอบและปรารถนาความสำเร็จ

3. สติปัญญา (Intelligence) เป็นความสามารถสร้างสรรค์และความสามารถทางภาษา รวมไปถึงการรู้จักใช้ดุลยพินิจ การใช้เหตุผลและความสามารถในการคิด

4. การตัดสินใจ (Decisiveness) ความสามารถในการตัดสินใจ และการแก้ปัญหา

5. ความมั่นใจในตนเอง (Self-Assurance) มีความมั่นใจในตนเองว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหา

6. ความริเริ่ม (Initiative) ความสามารถในการดำเนินงานอย่างมีอิสระ มีลักษณะเป็นผู้เริ่มต้นด้วยตนเอง สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ๆ หรือแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน

#### การประสานงาน (Co-ordinating)

การประสานงานเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เนื่องจากในการบริหารงานนั้น จะต้องมีการปฏิบัติงานหลายฝ่าย และในหลายกรณีจะต้องมีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องหรือประสานกัน นักบริหารจึงต้องจัดให้มีการประสานงาน เพื่อให้งานสำเร็จสอดคล้องกัน และสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ ดังนี้

บรรองค์ ไตจินดา (2545: 187) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารดำเนินการให้ผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องประสานกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2541: 137) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องเป็นผู้ที่สามารถประสานความทุ่มเททางด้านกำลังแรงและกำลังความคิดของสมาชิกในองค์การทุกคนให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุถึงจุดหมายของส่วนร่วมได้

สมคิด บางโม (2540: 218) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบการทำงานและความสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติกรเป็นน้ำหนึ่ง

ใจเดียว ไม่ทำให้งานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกันหรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องสร้างความเข้าใจอันดีในองค์กรโดยต้องเป็นผู้ที่ประสานร่างกายและพลังแห่งความคิดของคนในองค์กรให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ สามารถปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ การประสานงานที่ดีจะช่วยสร้างความเข้าใจอันดีในหมู่คณะ ก่อให้เกิดความสามัคคี และลดปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ช่วยป้องกันการดำเนินงานซ้ำซ้อน ช่วยให้หน่วยงานเข้าใจปัญหาของหน่วยงานอื่นๆ และนำมาเป็นบทเรียนในการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานของตน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานได้ การประสานงาน จึงเป็นปัญหาหนึ่งให้การบริหาร แม้ว่าในองค์การบริหารต่างๆ ได้คำนึงถึงและจัดให้มีการประสานงานอยู่แล้ว แต่ปัญหาที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการประสานงานก็ยังคงเกิดขึ้นอยู่เรื่อยๆ สิ่งเหล่านี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารไม่เข้าใจหลักการ วิธีการ ตลอดจนเทคนิคต่างๆ ในการประสานงานนั่นเอง

เทคนิคในการประสานงานที่ดีที่ กิติมา ปรีดีติติก (2532: 21-36) กล่าวสรุปไว้ มีดังนี้

1. การประสานงาน จะต้องเกิดขึ้นตั้งแต่ระยะเริ่มแรกขององค์การ
2. การประสานงาน ควรคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์ต่างๆ ขององค์การ
3. การประสานงาน จะต้องมีการระดมความคิดเห็น
4. ผู้บริหารต้องให้อิสระภาพในการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการทำงานของกลุ่ม
5. สมาชิกของกลุ่ม จะต้องเต็มใจยอมรับและพัฒนาข้อเสนอแนะ
6. ต้องทำให้โครงสร้างขององค์การไม่สลับซับซ้อน
7. คำนึงถึงความผสมกลมกลืนระหว่างนโยบายและแผนงาน
8. คำนึงถึงระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
9. คำนึงถึงการสร้างให้เกิดความสมัครใจในการประสานงาน
10. การประสานงานนั้นต้องก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การทั้งแนวตั้งและแนวราบ
11. การประสานงานจะต้องเริ่มจากการวางแผนและกำหนดนโยบาย และจะต้องให้กระจ่างชัดก่อนที่จะปฏิบัติตามแผน
12. คำนึงถึงองค์ประกอบและสถานการณ์รอบด้าน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล หน่วยงานต่อหน่วยงาน ซึ่งมีผลกระทบกระเทือนกันและกัน เป็นต้น

สมคิด บางโม (2540: 218) ได้สรุปจุดมุ่งหมายของการประสานงานไว้ว่า

1. ประสานนโยบายหรือวัตถุประสงค์ ในองค์การมีวัตถุประสงค์ 3 ระดับ คือ วัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์ในการบริหาร และวัตถุประสงค์เฉพาะกรณี วัตถุประสงค์เหล่านี้ แต่ละวัตถุประสงค์ยังมีส่วนย่อยลงไปอีก จึงจำเป็นต้องประสานระหว่างวัตถุประสงค์ให้ตรงกัน
2. ประสานเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ องค์การโดยทั่วไปมีบุคลากรจำนวนมากซึ่งแต่ละคน มีความรู้ความสามารถ ทักษะคติ และนิสัยต่างๆ กัน จำเป็นต้องมีการประสานงานให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน มิฉะนั้นย่อมจะเกิดความขัดแย้ง การริษยา และชิงดีชิงเด่นขึ้นได้โดยง่าย
3. ประสานการใช้เงินและวัสดุ คือการจัดงบประมาณ และวัสดุให้ได้สัดส่วนกัน และจัดเตรียมไว้ให้ทันฤดูกาลทำงาน
4. ประสานกระบวนการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานต่างๆ เช่น การจัดรูปงาน การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ต้องเหมาะสม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ

#### วิธีการประสานงาน

บรรยงศ์ ไตจินดา (2545: 187) ได้สรุปไว้ว่าดำเนินการได้ ดังนี้

1. การวางแผนร่วมกัน การวางแผนร่วมกันก็จะกำหนดการปฏิบัติหรือกิจกรรมการปฏิบัติงานได้ว่า ผู้ใดจะปฏิบัติงานอะไร เมื่อไร
2. การกำหนดการรายงานการปฏิบัติงานในจุดที่จะต้องปฏิบัติให้ประสานงานกัน การกำหนดการรายงานการปฏิบัติงานในจุดที่จะต้องประสานกัน เพื่อให้ทราบถึงการที่จะต้องประสานกัน
3. การจัดประชุมร่วมกัน การจัดประชุมร่วมกันทำให้สามารถประสานการปฏิบัติงานได้ทางหนึ่ง โดยให้ผู้ซึ่งจะต้องปฏิบัติงานประสานกัน มีการประชุมกันตามระยะเวลาที่กำหนดทั้งก่อนที่จะปฏิบัติงาน และระหว่างการทำงาน
4. การตั้งคณะกรรมการร่วมกัน การตั้งคณะกรรมการร่วมกันก็จะทำให้สามารถร่วมปฏิบัติงานกันตั้งแต่ต้น นับตั้งแต่การวางแผนงาน การนัดหมายการปฏิบัติงาน การติดตามผล และการปรับการปฏิบัติงานให้ประสานกัน

สมคิด บางโม (2540: 219) ได้กล่าวถึงวิธีการประสานงาน คือ การประสานงานภายในองค์การ และการประสานงานระหว่างองค์การ

1. การประสานงานภายในองค์การมีหลายวิธีด้วยกัน จะใช้วิธีใดย่อมสุดแล้วแต่สภาพแวดล้อมและข้อจำกัดขององค์การนั้นๆ แต่ถ้าพยายามใช้หลายวิธีพร้อมกันย่อมจะได้ประโยชน์มากที่สุด วิธีประสานงานภายในองค์การ มีดังนี้

1.1 การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน โดยจัดให้มีทุกระดับ และให้ถูกต้องเป็นปัจจุบันเสมอ ทำให้เห็นหน่วยงานและสายงานบังคับบัญชาชัดเจน

1.2 การจัดระเบียบงาน เป็นเครื่องช่วยการประสานงาน ซึ่งจะชัดเจน ช้ำซ้อน และเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

1.3 การจัดระบบการสื่อสารภายในให้มีประสิทธิภาพ สะดวกที่จะติดต่อ ชักถามทำให้เกิดความเข้าใจเมื่อเกิดปัญหา

1.4 การใช้คณะกรรมการเป็นที่ปรึกษาหรือกลั่นกรองงาน การประชุมกัน อย่างสม่ำเสมอสร้าง ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่การงาน การประสานงานจะดีขึ้นเพราะ คณะกรรมการมักจะประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย

1.5 การฝึกอบรมจะช่วยให้การประสานงานได้ดี เพราะระหว่างดำเนินการ อาจมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลหรือบรรจุนักใหม่เข้าทำงาน

1.6 การมอบอำนาจให้ผู้บริหารชั้นรองลงไปได้ใช้ดุลยพินิจตามสมควร จะช่วยให้การประสานงานรวดเร็วขึ้น

1.7 การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ บางครั้งถ้าติดต่อเป็นทางการจะทำให้ การประสานงานล่าช้า เกิดผลเสีย การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการจะช่วยได้มาก และนิยมใช้กันอย่าง แพร่หลาย

## 2. การประสานงานระหว่างองค์กร มีวิธีการดังนี้

2.1 ตั้งคณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง จะช่วยกลั่นกรอง และขจัดมูลเหตุแห่งการขัดแย้งลงได้มาก

2.2 กำหนดสิทธิและหน้าที่ระหว่างองค์กรไว้ให้ชัดเจน จะลดปัญหา งานซ้ำซ้อน และการก้าวก่ายหน้าที่กันได้มาก

2.3 ใช้วิธีการงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณในองค์กรต่างๆ ให้เหมาะสมและได้สัดส่วนจะเป็นการป้องกันการงานซ้ำซ้อน เป็นการช่วยประสานงานระหว่าง องค์กรไปในตัว

### การสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญที่จะช่วยสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลและกลุ่มบุคคล การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารขององค์กรเพราะเป็นการสื่อถึง ความรู้สึก ความนึกคิด วัตถุประสงค์ ความต้องการเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตาม เป้าหมายที่วางไว้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดระบบการติดต่อสื่อสารให้เกิด ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545: 237) ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า หมายถึง การติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยมีผู้ส่งสารและผู้รับสาร ข่าวสารที่แลกเปลี่ยนอาจเป็นความคิด ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความรู้สึกนึกคิด ทศนคติและค่านิยม โดยใช้วิธีพูด เขียน หรือใช้สัญลักษณ์ในการสื่อสารต่างๆ เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างบุคคล

วรรัตน์ เขียวไพรี (2542: 177) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง การถ่ายทอด และการสร้างความเข้าใจในความหมาย

พยอม วงศ์สารศรี (2537: 217) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การติดต่อส่งข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความคิดเห็นและทำที่ต่างๆ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคนไปยังอีกบุคคลหนึ่งหรือหลายคน จุดประสงค์สำคัญของการติดต่อสื่อสารก็เพื่อที่จะให้ผู้รับข่าวสารเกิดความเข้าใจ

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การติดต่อ แลกเปลี่ยน ข่าวสารระหว่างบุคคล โดยมุ่งที่จะให้เกิดความเข้าใจในความคิด ข้อมูล ข้อเท็จจริง ให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน โดยอาจใช้วิธีการบอกกล่าวโดยทางวาจา หรือการใช้สัญลักษณ์ในการสื่อสารต่างๆ

#### วิธีติดต่อสื่อสาร

บรรยงค์ โตจินดา (2545: 182-183) กล่าวถึงวิธีการติดต่อสื่อสารไว้ 6 ประการ คือ

1. ด้วยวาจา (Oral Communication) ไม่เป็นทางการ ข้อดีคือ รวดเร็ว ข้อเสียคือ ไม่มีหลักฐานอ้างอิง คลาดเคลื่อนง่าย
2. ด้วยลายลักษณ์อักษร (Written Communication) ใช้แบบเป็นทางการมากที่สุด ข้อดีคือ มีหลักฐานชัดเจน อ้างอิงได้ ข้อเสียคือ สื่อความหมายได้เฉพาะตามลายลักษณ์อักษรเท่านั้น
3. ตามสายงานบังคับบัญชา (Vertical Communication) เป็นการติดต่อแบบเป็นทางการตามลำดับชั้นไม่ข้ามหัวกัน
4. ตามแนวระนาบ (Horizontal Communication) เป็นการติดต่อในระดับเดียวกัน สะดวก รวดเร็ว เรื่องจบลงในตัวได้ง่าย แต่ควรได้รับการรับรู้หรือได้รับมอบอำนาจจากผู้บังคับบัญชาให้ทำได้
5. ด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Communication) เป็นเครือข่ายที่ทันสมัยและสะดวกรวดเร็วแต่บางรูปแบบอ้างอิงไม่ได้
6. ลักษณะเถาองุ่น (Grapewine) เป็นเครือข่ายการติดต่อสื่อสารระหว่างคนต่างๆ ในองค์กร การติดต่อสื่อสารชนิดนี้ สามารถซึมลึกเข้าไปได้ทั่วองค์กร และไม่จำเป็นต้องยึดถือช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการเสมอ

### กระบวนการติดต่อสื่อสาร

ไฮนซ์ และคูนต์ซ์ (Heinz; & Koontz. 1993: 540) ได้อธิบายขั้นตอนการติดต่อสื่อสาร ว่ามีรูปแบบการติดต่อสื่อสารอย่างง่ายจะประกอบด้วย ผู้ส่ง (Sender) การส่งข้อมูลข่าวสาร (Transmission) ผ่านช่องทางที่เลือกไว้แล้ว และผู้รับ (Receiver) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้ส่งข่าวสาร (The Sender of the Message) การติดต่อสื่อสารเริ่มจากผู้ส่งเป็นผู้คิด หรือมีความคิด ซึ่งจะแปลข้อความเป็นรหัส ที่สามารถทำให้ทั้งผู้รับ และผู้ส่งเข้าใจได้
2. การใช้ช่องทางในการส่งข่าวสาร (Use of a Channel to Transmit the Message) ข้อมูล ข่าวสารถูกส่งออกไปตามช่องทางซึ่งเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ส่งกับผู้รับ ข่าวสารอาจเป็นคำพูดหรือภาษาเขียน และข่าวสารถูกส่งผ่าน บันทึกรหัสข้อความ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ โทรสาร หรือโทรทัศน์ ซึ่งสิ่งอำนวยความสะดวกของการส่งข่าวสารอาจเป็นท่าทางที่แสดงออก และหลักฐานอื่นๆ ที่ปรากฏในบางครั้งอาจใช้มากกว่า 2 ช่องทาง
3. ผู้รับข่าวสาร (The Receiver of the Message) ผู้รับข่าวสารมีความพร้อมที่จะรับข่าวสาร โดยสามารถถอดรหัส เป็นความคิด สิ่งรบกวนที่กีดขวางการติดต่อสื่อสาร (Noise Hindering Communication) การติดต่อสื่อสารที่ได้รับผลกระทบจากสิ่งรบกวนเป็นโทษร้ายที่อาจเกิดขึ้นได้กับทั้งผู้ส่ง หรือผู้รับข่าวสารซึ่งเป็นการกีดขวางการติดต่อสื่อสาร
4. ข้อมูลป้อนกลับการติดต่อสื่อสาร (Feedback in Communication) การตรวจสอบประสิทธิผลของการติดต่อสื่อสาร บุคคลจะต้องมีข้อมูลป้อนกลับ บุคคลใดที่ไม่มีความมั่นใจใจอย่างใดอย่างหนึ่งหรือไม่มีประสิทธิภาพในการเข้ารหัส ข่าวสาร การส่ง การถอดรหัส และสามารถเข้าใจได้ จนกว่าจะได้มีการยืนยัน โดยมีข้อมูลป้อนกลับ
5. สถานการณ์และปัจจัยขององค์การในการติดต่อสื่อสาร (Situational and Organizational) สถานการณ์จำนวนมากและปัจจัยขององค์การมีผลกระทบต่อกระบวนการติดต่อสื่อสาร

### การควบคุม (Controlling)

การควบคุมงาน เป็นหน้าที่ของผู้บริหารและเป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า "การควบคุมงาน" ไว้ดังนี้

บาร์ตอล และมาร์ติน (Bartol; & Martin. 1994: 501) กล่าวว่า การควบคุม หมายถึงกระบวนการของการวางกฎเกณฑ์ให้กิจกรรมขององค์การหรือที่จะให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่วางไว้

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545: 248) กล่าวว่า การควบคุม หมายถึง มาตรฐานที่ใช้เป็นตัวเฝ้าติดตาม และบังคับให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไป ภายใต้แผนงบหรือยุทธศาสตร์ที่วางไว้อย่างถูกต้อง

ตามทิศทางที่องค์การกำหนดไว้ รวมทั้งการแก้ไข การดำเนินการที่คลาดเคลื่อนหรือเบี่ยงเบนจากมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ การควบคุมที่ดีต้องเป็นหลักประกันอย่างดีเยี่ยมให้องค์การประสบผลสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล (2542: 181) กล่าวไว้ว่า การควบคุม หมายถึง กระบวนการในการกำกับติดตามให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ การควบคุมนั้นไม่ใช่การจับผิดกัน แต่ว่าจะเป็นการประคองซึ่งกันและกัน ช่วยปรับแต่งให้ถึงเป้าหมายการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการควบคุม เป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการ

พรหมพิไล คุณาพันธ์ และคณะ (2535: 43) ได้กล่าวถึงการควบคุมไว้ว่า การควบคุมประกอบด้วย การเฝ้าติดตามดูว่าสิ่งใดได้ดำเนินการนั้นเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดขึ้นหรือไม่ จุดประสงค์ของการควบคุมก็เพื่อจะชี้หรือแสดงให้เห็นถึงจุดบกพร่องหรือจุดอ่อนของการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะดำเนินการปรับปรุงให้ดีขึ้น และป้องกันมิให้เกิดขึ้นซ้ำอีกในอนาคต

วรารัตน์ เขียวไพรี (2542: 65) กล่าวไว้ว่า การควบคุม หมายถึง การติดตามตรวจสอบกิจกรรมงาน และการปฏิบัติงานของพนักงานมีการดำเนินตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ มีการจัดโครงสร้างที่ดีปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ มีการคัดเลือกคน โยกย้ายประเมินผลที่ดีหรือไม่ หากมีข้อบกพร่องจะต้องดำเนินการแก้ไข ตามวงจรของการควบคุม คือ การกำหนดมาตรฐาน การวัดผลปฏิบัติงาน เปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน หากผลการเปรียบเทียบต่ำกว่ามาตรฐานจะต้องแก้ไขการปฏิบัติงาน ต้องมีการตั้งมาตรฐานใหม่ วางแผนใหม่การจัดองค์การใหม่และการสั่งการใหม่

วิโรจน์ สารรัตน์ (2542: 146) ได้กล่าวถึง กระบวนการควบคุมองค์การไว้ว่า กระบวนการควบคุมประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดระบบย่อยที่จะควบคุม (Define Subsystem) ซึ่งควรพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งปัจจัยป้อนเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) และปัจจัยป้อนออก (Output)
2. ระบุสิ่งที่จะวัด (Identify Characteristics to be Measured) โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับจุดหมายขององค์การ ตามหลักการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์
3. กำหนดมาตรฐาน (Set Standards) เพื่อเป็นมาตรฐานในการประเมินเป็นมาตรฐานของสิ่งที่วัดแต่ละตัวที่กำหนดได้ในขั้นตอนที่ 2
4. รวบรวมข้อมูล (Collect Information) ในสิ่งที่วัดแต่ละตัว

5. ทำการเปรียบเทียบ (Make Comparisons) ระหว่างสิ่งที่ได้ทำกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากพบว่าสิ่งที่ทำนั้นได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ก็แสดงว่าบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การจะดำเนินงานนั้นต่อเนื่องไปโดยไม่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขอะไร แต่หากพบว่าสิ่งที่ได้ทำยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด จำเป็นต้องดำเนินการในขั้นตอนที่ 6

6. วิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรก็ตามระบบการควบคุมที่ดีที่ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534: 7) กล่าวไว้ว่าควรมีลักษณะ ดังนี้

- 6.1 การควบคุมต้องคำนึงถึงลักษณะและความต้องการของงาน
- 6.2 ต้องรายงานความคลาดเคลื่อนได้ทันที
- 6.3 ต้องควบคุมเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า
- 6.4 การควบคุมต้องไม่เพียงแต่ระบุ ความคลาดเคลื่อนเท่านั้น แต่ต้องเจาะลงไปว่าความผิดพลาดใดเป็นเรื่องที่สำคัญ

- 6.5 วิธีการควบคุมควรมีกำหนดเป้าหมาย
- 6.6 การควบคุมควรมีลักษณะยืดหยุ่น
- 6.7 การควบคุมควรเหมาะสมกับแบบขององค์การ
- 6.8 การควบคุมควรจะเป็นที่เข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติ
- 6.9 การควบคุมควรมีลักษณะประหยัด
- 6.10 การควบคุมสามารถป้องกันข้อผิดพลาดได้

สมคิด บางโม (2540: 222) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่ต้องควบคุมเพื่อให้การควบคุมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน องค์ประกอบสำคัญที่จะต้องควบคุม มีดังนี้

1. ปริมาณงาน ให้เปรียบเทียบงานว่าได้ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้หรือไม่
2. คุณภาพของงาน ผลผลิตมีคุณภาพเพียงใด เป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ เมื่อนำไปเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน
3. เวลา งานเสร็จทันตามกำหนดเวลา หรือไม่
4. ค่าใช้จ่าย ใช้ระบบงบประมาณเป็นเครื่องควบคุม

บรรยงค์ ไตรจินดา (2545: 205) ได้กล่าวถึงกระบวนการควบคุมงานไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การพิจารณาวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนงาน หรือเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้
2. การกำหนดมาตรฐานงาน โดยพิจารณามาตรฐานสำหรับที่จะวัดผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. การวัดผลงาน โดยการกำหนดวิธีการวัดผลงานตามมาตรฐานงานและกำหนดการวัดผลงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามแผนงาน

4. การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือการประเมินผลงาน โดยนำผลงานที่วัดได้มาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามแผนงาน

5. การดำเนินการแก้ไข โดยการพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้น ในกรณีที่มีการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือตามแผนที่กำหนดไว้ แล้วหาวิธีการแก้ปัญหาเพื่อให้งานดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วรารัตน์ เขียวโพธิ์ (2542: 192) กล่าวสรุปถึง กระบวนการควบคุมมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดมาตรฐาน 2) การวัดผล 3) การเปรียบเทียบ 4) การปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งได้อธิบายไว้ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐาน (Standard) คือ การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน เมื่อเสร็จเรียบร้อยแล้ว มาตรฐานนี้เป็นวัตถุประสงค์พิเศษเพื่อติดตามความก้าวหน้าและเปรียบเทียบ

2. การวัดผลการทำงาน (Measure) คือ กระบวนการที่ต้องพิจารณาว่าจะวัดอย่างไร (How) และวัดอะไร (What) การวัดอย่างไร (How) มีแหล่งข้อมูล 4 แหล่ง ที่ผู้บริหารนิยมใช้ คือ 1) การสังเกตบุคคล (Personal Observation) 2) รายงานทางสถิติ (Statistical Report) 3) รายงานด้วยวาจา (Oral Report) 4) รายงานด้วยการเขียน (Written Report) การวัดอะไร (What) เป็นกระบวนการควบคุมที่สำคัญยิ่งซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้ สถานการณ์ที่แตกต่างกัน การกำหนดเกณฑ์ เช่น ความพึงพอใจของพนักงานวัดจากการเข้าออก และอัตราการขาดงาน ผู้บริหารบางคนใช้งบประมาณเป็นเกณฑ์สำหรับการรับผิดชอบด้านต้นทุน

3. การเปรียบเทียบ (Comparing) การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานผลของการเปรียบเทียบกับผู้บริหารต้องพิจารณาแก้ไขหากต่ำกว่ามาตรฐาน

4. การปฏิบัติงานของผู้บริหาร (Tasking Managerial Action) ผู้บริหารสามารถเลือกปฏิบัติ ดังนี้ 1) การปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงาน เมื่อพบว่ามีความผิดปกติที่อยู่นอกเหนือจากช่วงของการยอมรับที่แตกต่างจากมาตรฐาน ผู้บริหารต้องให้ความสนใจแก้ไขเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานกลับเข้าสู่ช่วงของการยอมรับ 2) การปรับปรุงมาตรฐาน (Revise the Standard) มีความเป็นไปได้ว่ามีมาตรฐานที่สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป ผู้บริหารจึงต้องให้ความสนใจในประเด็นนี้ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การที่วางไว้

พยอม วงศ์สารศรี (2542: 227) ได้สรุปเกี่ยวกับกระบวนการควบคุมไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐาน
2. การสังเกตการปฏิบัติงาน
3. การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
4. การปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

วิภาดา คุปตานนท์ (2544: 191) ได้สรุปขั้นตอนของกระบวนการควบคุมไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของแผนงานให้แน่ชัด ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ ภารกิจ และกลยุทธ์เพื่อจะได้เป็นแนวทางกำกับการปฏิบัติงาน การเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์ และวิธีปฏิบัติงาน
2. กำหนดมาตรฐานของงาน อาจแยกเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานของผลงาน
3. การวัดผลการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานสามารถวัดผลงานได้ 4 ลักษณะ คือ ปริมาณงานที่ผลิต คุณภาพของงาน เวลาที่ใช้ในการผลิต และค่าใช้จ่าย ซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีความเที่ยงตรง และบุคคลที่มีความเชื่อถือ
4. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน สามารถวัดผลผลิตว่าได้สูงหรือต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ผลิตภณฑ์มีคุณภาพตรงกับมาตรฐานหรือไม่เพียงใด
5. การประเมินการเบี่ยงเบน เป็นการตรวจสอบการเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานงาน ว่ามีมากน้อยแค่ไหน มีสาเหตุหรือข้อบกพร่องมาจากอะไร เพื่อจะได้หาทางแก้ไขต่อไป
6. ดำเนินการแก้ไข โดยพิจารณาจากสาเหตุแล้วดำเนินการหาทางแก้ไขหรือปรับแผนใหม่ดำเนินงานให้ถูกต้องรัดกุมกว่าเดิม

วรรัตน์ เขียวไพรี (2542: 195) ได้กล่าวถึง รูปแบบของการควบคุมว่า แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

1. การควบคุมข้างหน้า เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันปัญหาซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต การควบคุมจะมีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ทันเวลา และการคาดการณ์ที่เหมาะสม
2. การควบคุมขณะปฏิบัติงาน เป็นการติดตามควบคุมกิจกรรมต่างๆ ระหว่างที่บุคลากรกำลังปฏิบัติงาน การควบคุมจะเป็นการประเมินงานที่ทำให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งแนวทางกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ผู้บริหารมอบหมาย

3. การควบคุมจากข้อมูลย้อนกลับ เป็นการควบคุมภายหลังจากการปฏิบัติงานแล้ว เน้นคุณภาพของผลผลิตหรือบริการขององค์การเมื่องานสิ้นสุดแล้ว ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ คือ ช่วยให้ผู้บริหารรู้ข้อมูลว่างานใดมีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ จะต้องปรับปรุงแก้ไข สิ่งใดบ้าง และเพิ่มแรงจูงใจพนักงาน พนักงานรู้ข้อมูลการได้รับรางวัล หากผลการปฏิบัติงานเกินกว่ามาตรฐาน ในการแก้ไขสิ่งที่แตกต่างเป็นจุด ซึ่งการควบคุมมองเห็นว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบรวมของการจัดการ และใช้สัมพันธ์กับหน้าที่การจัดการอื่น ผู้บริหารสามารถแก้ไขสิ่งที่แตกต่างโดยการปรับแผนหรือเป้าหมาย ซึ่งจะแก้ไขสิ่งที่แตกต่างโดยใช้หน้าที่การจัดการองค์การผ่านการมอบหมายงานใหม่ หรือการกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน อาจแก้ไขโดยเพิ่มการจัดบุคคลเข้าทำงาน การคัดเลือก การฝึกอบรม ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีการวัดการจัดบุคคลเข้าทำงานซ้ำ อาจแก้ไขโดยการนำที่ติขึ้น การอธิบายถึงงาน หรือเทคนิคความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

รวารัตน์ เขียวไพรี (2542: 196) ได้สรุปประเภทของการควบคุมไว้ 9 ประเภท คือ ควบคุมคน ควบคุมเงิน ควบคุมงบประมาณ ควบคุมเวลา ควบคุมปฏิบัติการ ควบคุมการบำรุงรักษา ควบคุมคุณภาพ ควบคุมระบบข้อมูล ควบคุมผลการปฏิบัติงานขององค์การ ในการควบคุมคนนั้น คนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำคัญของเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญต่อแนวทางการทำงานของพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน หากผลการประเมินเป็นบกพร่องกรรมพนักงานจะได้แรงเสริมเพิ่มขึ้นจากรางวัล ในทางตรงกันข้ามหากผลการประเมินต่ำกว่ามาตรฐานผู้บริหารจะต้องหาทางแก้ไข

สมคิด บางโม (2540: 223) กล่าวสรุป เทคนิคในการควบคุมงาน มีดังนี้

1. ใช้การตรวจสอบสถานที่การปฏิบัติงานด้วยตนเองหรือผู้แทน
2. การรายงาน ใช้ทั้งการรายงานด้วยวาจาและรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร
3. ใช้แผนปฏิบัติงาน ปฏิทินปฏิบัติงาน
4. ใช้ห้องปฏิบัติการโดยนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากรายงานมาประมวลเป็นแผนภูมิ

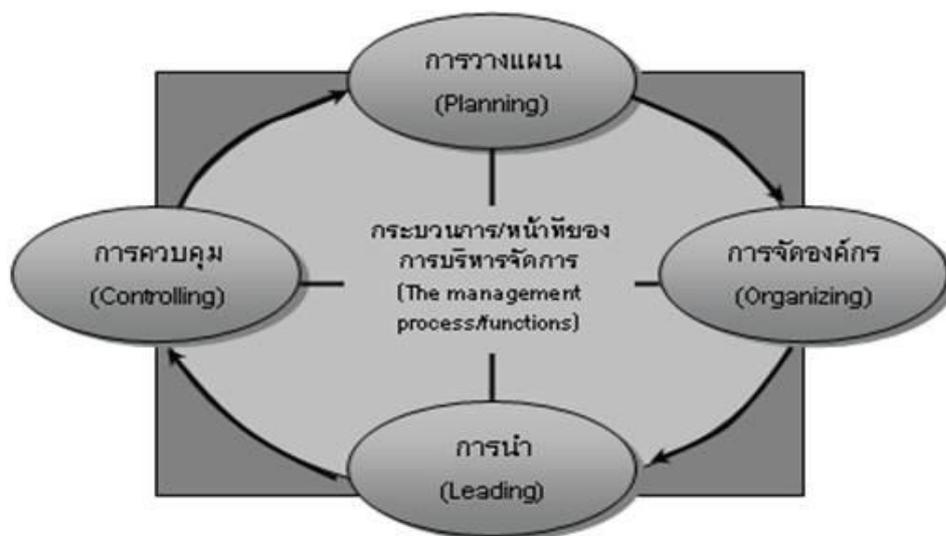
และใช้วิธีการทางสถิติเข้าช่วยวิเคราะห์

5. ใช้หลักการมนุษย์สัมพันธ์

สรุปได้ว่า การควบคุมการนิเทศ หมายถึง การใช้ศิลปะในการบริหาร เพื่อตรวจสอบว่า การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปอย่างถูกต้องตามแผน และวิธีการที่กำหนดไว้หรือไม่ การควบคุมในระบบการบริหารงานนิเทศภายใน จะใช้ในส่วนของการควบคุมให้บุคลากรที่มีหน้าที่ต่างๆ ได้ปฏิบัติหน้าที่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามที่ได้กำหนดหน้าที่ไว้แล้ว ซึ่งในการบริหารอาจใช้การควบคุมโดยระบบการรายงาน หรือการนิเทศหรือการประเมินผลงานก็ขึ้นกับความเหมาะสมตามสถานการณ์ต่างๆ

## กระบวนการบริหารของ Schermerhorn

เชอร์มาฮอร์น (Schermerhorn. 2002: 20-25) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหาร คือ กลุ่มของกิจกรรม ดังนั้น หน้าที่ของการจัดการที่จะทำงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ต้องประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การเป็นผู้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะทำให้บุคคลปฏิบัติในสภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ทรัพยากรข้อมูลขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์การ (6 M's) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลครบถ้วน กระบวนการการบริหารจัดการ (Management Process) หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งกระบวนการการบริหารจัดการนี้สามารถแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวเนื่องกันได้อย่างมี ปฏิสัมพันธ์สอดคล้องและต่อเนื่องดังแสดงให้เห็นดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 กระบวนการบริหารของ Schermerhorn

ทั้งนี้ หน้าที่ของการบริหารประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการ หรืออาจแบ่งในลักษณะที่เป็นขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นการเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ การวางแผนต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่ประสิทธิภาพ กระบวนการวางแผนประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานภายในองค์การ ที่ร่วมกันกำหนดภารกิจ (Mission) การคาดคะเนเหตุการณ์ปัจจุบัน เหตุการณ์อนาคตและแนวโน้ม การกำหนดวัตถุประสงค์และการเลือก

กลยุทธ์ที่ใช้ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องการให้องค์การติดตามในลักษณะเชิงรุก (Proactive) มากกว่าที่จะเป็นเชิงรับ (Reactive) และการตัดสินใจ (Decision Making) ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน การปรับตัวเป็นสิ่งจำเป็นเพราะจะมีการเปลี่ยนแปลงของตลาด เศรษฐกิจและคู่แข่งทั่วโลก จุดเริ่มต้นของความสำเร็จที่ดีของการบริหาร คือ การวางแผนที่เหมาะสม เห็นผลได้จริง ยืดหยุ่น มีประสิทธิผลและทรงประสิทธิภาพ

2. การจัดการองค์การ (Organizing) หมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำโดยจัดทำโครงสร้างองค์การและการกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Work Specialization) บทบาทอำนาจหน้าที่ (Authority) ความรับผิดชอบและหน้าที่ของบุคลากร การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (Job Description) และคุณสมบัติของงาน (Job Specification) โครงสร้างองค์การจะต้องระบุถึงวิธีการใช้ทรัพยากรและวิธีการ

3. การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์การทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่างๆ การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์การและการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้ มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น เพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้น แผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้ อาจไม่เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการไม่ดีพอ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามผลและประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆ ของพนักงาน เพื่อรักษาให้องค์การดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์การในเวลาที่กำหนดไว้ องค์การที่ประสบความสำเร็จอาจเกิดจากการขาดการควบคุม หรือมีการควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพ การควบคุมเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหารการควบคุมเป็นการตรวจตราและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุผลลัพธ์ตามต้องการ บทบาทสำคัญของการควบคุม ได้แก่ มาตรฐาน (Standard) การวัดผล (Measurement) การเปรียบเทียบ (Comparison) และการปฏิบัติ (Take Action)

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานนิเทศภายใน จะมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดกับโรงเรียนระดับประถมศึกษา ต้องประกอบด้วยกระบวนการบริหารงานนิเทศ 4 ขั้นตอน คือ 1) วางแผนการนิเทศ (Planning-P) 2) การจัดองค์การนิเทศ (Organizing-O) 3) การเป็นผู้นำการนิเทศ (Leading-L) 4) การควบคุมการนิเทศ (Controlling-C)

## ปัจจัยสนับสนุนการบริหารงานนิเทศภายใน

การบริหารงานนิเทศภายในจะให้ประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องมีปัจจัยสนับสนุนในการบริหารงานนิเทศภายใน ซึ่งจะประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความร่วมมือของครู การทำงานเป็นทีม ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ สภาพบรรยากาศของโรงเรียน และสื่อเครื่องมือ และวัสดุอุปกรณ์ ดังรายละเอียดดังนี้

### ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำ เป็นขบวนการสร้างสิ่งเร้าขบวนการพัฒนา และการทำงานกับคนในองค์การ เป็นขบวนการมุ่งคน การมุ่งสร้างแรงจูงใจให้กับคน การใช้มนุษยสัมพันธ์หรือการปฏิสัมพันธ์ในองค์การ การสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างบรรยากาศในองค์การ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความเจริญและการพัฒนานอกเหนือจากนั้นก็คือปัจจัยของมนุษย์ที่ส่งเสริมการผลิต ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติการขององค์การ เพราะฉะนั้นจึงเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในจุดหมาย การตัดสินใจเลือกทางเลือกใหม่ การสนับสนุนส่งเสริมการบริการการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น การนำหลักการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในองค์การและปัจจัยต่างๆ ซึ่งสร้างความพึงพอใจหรือบางครั้งมีผลในทางตรงกันข้าม คือ สร้างความไม่พึงพอใจของมนุษย์ในองค์การ

ภาวะผู้นำทางการศึกษากับผู้บริหารการศึกษาจะต้องเหมือนกัน หมายความว่า ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติของภาวะผู้นำนั่นเอง การเป็นผู้บริหารสมัยใหม่ต้องการความเป็นผู้นำในการบริหารงานของตน จึงจะกล่าวได้ว่าเป็นผู้บริหารสมัยใหม่ ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารสมัยใหม่ตระหนักดีว่ามนุษย์มีความแตกต่างกันตามลำดับขั้นของความต้องการจำเป็น ซึ่งต่างกับการทำงานกับเครื่องกลหรือเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เราใช้กฎเกณฑ์ตายตัวได้ในการสั่งให้เครื่องทำงาน แต่การสั่งให้มนุษย์ทำงานด้วยกฎเกณฑ์ที่ตายตัวอาจได้ผลมากบ้างน้อยบ้าง หรือไม่ได้ผลเอาเสียเลยก็เป็นได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องใช้ศาสตร์ คือ ความรู้ในเรื่องระเบียบ ทฤษฎีต่างๆ และศิลปะในการบริหารทฤษฎีจะเป็นเครื่องมือและเครื่องช่วยนำทางสำหรับผู้บริหาร ถ้าไม่มีทฤษฎีการบริหารงานจะประสบความสำเร็จก็ด้วยเหตุบังเอิญเท่านั้น ส่วนศิลปะนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำเอาทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติได้

### ความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ฟีลเดอร์ (Fiedle. 1967: 79) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลซึ่งมีบุคคลหนึ่งคอยอำนวยความสะดวก ประสานงานและดูแลควบคุมคนอื่นๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกันที่เฉพาะเจาะจงซึ่งมองเห็นได้ในทางปฏิบัติไว้ว่า "การที่ผู้นำมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นๆ อำนาจเหนือบุคคลอื่นๆ นี้ จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้เป็นผลสำเร็จ อย่างไรก็ตาม อำนาจเหนือบุคคลอื่นๆ ของผู้นำนี้ รวมไปถึงการหามาตรการที่จะให้ผู้ตามได้ยอมรับหรืออย่างน้อยที่สุดก็เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความประสงค์ของผู้นำอยู่ด้วย

เนลสัน และควิก (Nelson; & Quick. 1997: 346) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่าหมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

สตอกดิลล์ (Stogdill. 1974: 24) ได้รวบรวมความหมายภาวะผู้นำไว้ 11 แห่ง คือ

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการเน้นถึงกระบวนการของกลุ่ม เช่น นักวิชาการบางคนมองว่าภาวะผู้นำ คือ ความเด่นหรือความมีอำนาจของบุคคลปรากฏการณ์ต่างๆ ทางสังคม
2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพนั้นๆ เช่น การที่คนคนหนึ่งมีบุคลิกภาพ (Personality) อุดมลักษณะ (Character) และคุณลักษณะ (Trait) ที่พึงประสงค์มากกว่าคนอื่นๆ
3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะของการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามความประสงค์ของตน ได้แก่ ความสามารถของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความประสงค์ของตน ตลอดจนทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง เคารพนับถือ มีความจงรักภักดีและให้ความร่วมมือ
4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล หมายถึง ภาวะผู้นำการใช้อิทธิพลเพื่อเปลี่ยนแปลงความประพฤติของผู้อื่น
5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม เช่น การกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้คนอื่นๆ กระทำการหรือสนองตอบต่อการกระทำ หรือพฤติกรรมของตนไปในทิศทางที่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมกัน
6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวน หรือเกลี้ยกล่อม หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับคนด้วยวิธีชักชวน และตั้งใจมากกว่าที่จะเป็นการอำนวยการหรือส่งไปในทางที่จะใช้การบังคับข่มขู่
7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ด้านอำนาจ หมายถึง ความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจที่สมาชิกในกลุ่มมีอยู่แตกต่างกัน
8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หมายถึง พลังพลศาสตร์ (Dynamic Force) ซึ่งกระตุ้น จูงใจ และประสานงานของการจัดระเบียบการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลของปฏิกิริยาโต้ตอบ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งบุคคลอื่นๆ ยอมคล้อยตามความประสงค์ของผู้นำ เพราะบุคคลเหล่านั้นประสงค์ที่จะกระทำเช่นนั้นด้วยความสมัครใจ มิใช่ถูกบังคับให้กระทำ
10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบทบาทที่แตกต่างกัน หมายถึง ผลของปฏิกิริยาโต้ตอบระหว่างบุคคลที่มีบทบาทที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในปฏิกิริยาโต้ตอบดังกล่าวนี้มีทั้งบุคคลที่มีบทบาทสูงกว่า (ผู้นำ) และบทบาทที่ต่ำกว่า (ผู้ตาม)

11.ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความคิดริเริ่มในการทำงาน หมายถึง การริเริ่ม และบำรุงรักษาเกี่ยวกับโครงสร้างของความคาดหวัง และปฏิบัติการโต้ตอบระหว่างกัน

วิภาดา คุปตานนท์ (2544: 237) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติ และการกระทำของผู้อื่น

จากการพิจารณาความหมายของภาวะผู้นำที่นักวิชาการทั้งหลายที่ให้ไว้ข้างต้นนั้นสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลคนหนึ่ง (ผู้นำ) พยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกายและกำลังใจเพื่อจูงใจหรือคลี่คลายใจเช่นนั้น จะต้องไม่เป็นการบังคับตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

คุนส์ และโอ ดอนเนล (Koontz; & O' Donnel. 1976: 822) ได้ให้ข้อเสนอว่า การเป็นผู้นำที่ดีนั้นอย่างน้อยที่สุดจะต้องมีองค์ประกอบอันเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องสร้างความเข้าใจ และเรียนรู้ที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความสามารถในการเข้าใจถึงสภาพและความแตกต่างของมนุษย์ มนุษย์แต่ละคนย่อมมีสภาพและความแตกต่างกัน ทั้งทางด้านบุคลิกภาพ สติปัญญา ฐานะความเป็นอยู่ ซึ่งความแตกต่างดังกล่าว เกิดจากสาเหตุมากมายหลายประการ โดยปกติแล้วความต้องการและความพึงพอใจของมนุษย์จะมีความสัมพันธ์กับสภาพและความเป็นอยู่ของบุคคลนั้น ฉะนั้นจึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของผู้นำที่ต้องพยายามสนองตอบความต้องการหรือความพึงพอใจขั้นต่ำสุดของบุคคลเหล่านั้นให้ได้ ทั้งนี้เพื่อให้การอยู่ร่วมกันเป็นไปด้วยความสงบสุข และมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสามารถในการชักจูงและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตามก็กำลังใจของผู้ร่วมงานจะดีได้นั้นนอกจากจะขึ้นอยู่กับ การชักจูงของหัวหน้าหรือผู้นำแล้ว ยังต้องขึ้นอยู่กับ การประพฤติตัวของหัวหน้าหรือผู้นำด้วย ความซื่อสัตย์ ความขยันหมั่นเพียรของผู้นำ ย่อมทำให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อถือ และปฏิบัติตาม

3. ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหาร หมายถึง ลักษณะการบริหารงานในรูปแบบต่างๆ ที่ผู้นำจะต้องใช้ให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ เวลา และสภาพของบุคคลในหน่วยงาน การมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่เหมาะสม ย่อมช่วยให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปในลักษณะที่ดี

## ความร่วมมือของครูในการนิเทศภายใน

เกลททอร์น (Glatthorn, 1990: 4) ได้ให้ความหมายของความร่วมมือของครูในการนิเทศภายใน หมายถึง ความร่วมมือของครูในการนิเทศภายใน จะต้องเกิดจากความร่วมมือในการปฏิบัติงานของผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ ความเต็มใจของแต่ละคนในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน พฤติกรรมของบุคคลที่ทำร่วมกัน หรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง

ความร่วมมือ หมายถึง การทำงานร่วมกับคนอื่นในทางต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน

ความร่วมมือ หมายถึง บุคคลในหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งทำงานช่วยเหลือซึ่งกันด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน

ลักษณะของความร่วมมือ

1. ความร่วมมือเป็นลักษณะของการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน
2. ความร่วมมือเป็นการช่วยเหลือบุคคลอื่นๆ หรือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทางสร้างเสริม
3. ความร่วมมือเป็นการยอมรับการกระทำของบุคคลอื่น และของตนเอง
4. ความร่วมมือเป็นการกระทำที่เห็นพ้องต้องกัน และเพิ่มกำลังในทางปฏิบัติ

วิธีสร้างความร่วมมือ

ชี้ให้เห็นประโยชน์ร่วมกัน ผู้กมิตรไมตรีต่อกัน แนะนำกัน มีการสื่อสารที่ดี เพิ่มความใกล้ชิด

ปัญหาเกี่ยวกับความร่วมมือ

ความไม่เต็มใจในการให้ความช่วยเหลือ การขาดแรงจูงใจในการให้ความร่วมมือ ความไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ การไม่ให้ความร่วมมือ ไม่สามารถดำเนินการตามจังหวะเวลา ผู้เกี่ยวข้องไม่รู้ในสาระสำคัญของงานบางลักษณะ มีความเข้าใจในเนื้อหาของงานไม่ตรงกัน

แนวทางในการสร้างความร่วมมือของครูกับผู้บริหาร

1. สร้างความเข้าใจให้ชัดเจนให้เป็นที่ยอมรับว่า การสอนนักเรียนมีความสำคัญ และการดำเนินงานทุกอย่างของโรงเรียนก็เพื่อความเจริญของนักเรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนไปในแนวทางที่พึงประสงค์
2. กำหนดจุดหมายการปฏิบัติงานและโครงการต่างๆ ของโรงเรียนให้เข้าใจร่วมกัน
3. จัดหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับปัญหาความต้องการของชุมชน
4. ใช้ทรัพยากรทุกอย่างในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาสูงสุด
5. ให้นักเรียนแสดงผลงานและความสามารถในโอกาสอันควรและเหมาะสม

6. จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เหมาะสม

7. ให้นักเรียนมีส่วนร่วม

สรุปได้ว่า ความร่วมมือของครูผู้สอนในกระบวนการปฏิบัติงานนิเทศภายในนั้น บุคลากรทุกคน ต้องให้ความสำคัญร่วมมือในการนิเทศของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน

### การทำงานเป็นทีม

#### ความหมายของการทำงานเป็นทีม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 (2546: 532) ได้ให้ความหมายของคำว่าทีมไว้ว่า ทีม หมายถึง ชุด หมู่ คณะ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551: 150) ได้กล่าวถึงความหมายของทีมไว้ว่า ทีม หมายถึง คนจำนวนหนึ่งที่มีทักษะต่างๆ กันมาทำงานร่วมกันและกำหนดเป้าหมายหรือแนวทางร่วมกัน โดยต่างรับผิดชอบร่วมกัน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546: 10) ได้กล่าวถึงความหมายของทีมงานไว้ว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ ในทางปฏิบัติทีมอาจมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กก็ได้ แต่ส่วนมากจะต้องประกอบด้วยผู้นำทีมและสมาชิกทีมที่อาจจะมาจากหน่วยงานต่างๆ กัน แต่ทุกคนจะต้องพยายามปฏิบัติงานให้สอดคล้องและประสานกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยมีเป้าหมายสูงสุดของทีมเป็นเครื่องกำหนด

เชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอน (Schermerhorn; Hunt; & Osborn. 1994: 328) ได้ให้ความหมายของการสร้างทีมงานไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ได้วางแผนกิจกรรมล่วงหน้าเพื่อการรวบรวมข้อมูลในการทำงานของบุคคล เป็นจุดเริ่มต้นในการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การพัฒนาทีมงาน ดังนั้น จุดเน้นของการสร้างทีมงานอยู่ที่การให้กลุ่มบุคคลมาทำงานร่วมกันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

วูดคอค และฟรานซิส (Woodcock; & Francis. 1994: 1) ได้นิยามว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันในทฤษฎีของวูดคอค และฟรานซิส เห็นว่าบุคคลจำนวน 50 คน ขึ้นไป ไม่ใช่ทีม ถ้าเขาเหล่านั้นไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และไม่มีเป้าหมายร่วมกัน จะเป็นทีมก็ต่อเมื่อสมาชิกมีกิจกรรมผูกพันกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

## องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ดูบริน (Dubrin. 2010: 286) ได้กล่าวถึงสาเหตุของการมารวมกันเป็นทีมไว้ ดังนี้

1. เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน วิธีแก้ปัญหานั้นใช้กันมากที่สุด คือ ขอความช่วยเหลือจากสมาชิกคนอื่นๆ การทำงานคนเดียวย่อมแก้ปัญหาได้ยาก การรวมกันเพื่อแก้ปัญหามักได้วิธีแก้ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าต่างคนต่างทำ

2. เพื่อผลประโยชน์ การมีทีมนั้นมีผลประโยชน์หลายอย่างทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสิทธิพิเศษ หรือเรื่องของรายได้ ทั้งนี้เพราะทีมจะมีอำนาจต่อรองเรื่องผลประโยชน์มากกว่ารายบุคคล

3. เพื่อความรู้สึกปลอดภัยและมั่นคง คนทั่วไปจะรู้สึกปลอดภัยและมั่นคงกว่าเมื่ออยู่กับทีม การเข้าทีมเป็นไปได้อย่างมากเมื่อบุคคลรู้สึกว่าตนถูกชูเชิญ ถูกทำให้หวาดวิตก หรือเครียด การมีทีมทำให้ความรู้สึกดังกล่าวลดลง เนื่องจากได้พูดคุย ระบายความคับข้องใจและได้ปรึกษาหารือ ยิ่งไปกว่านั้นการรวมตัวกันอาจทำให้มองเห็นหนทางที่จะจัดการกับความวิตกกังวลนั้นได้

4. เพื่อตอบสนองความต้องการทางจิต เมื่อเข้าไปเป็นสมาชิกของทีมบุคคลจะรู้สึกว่าตนเองได้รับความอบอุ่น เนื่องจากมีกลุ่มที่ตนเป็นเจ้าของ เป็นการตอบสนองความต้องการทางจิตมากกว่าการอยู่ตามลำพัง ความต้องการเหล่านั้น ได้แก่

4.1 ความต้องการใฝ่สัมพันธ์ หมายถึง ความต้องการการร่วมมือโดยการให้และรับจากคนอื่น ๆ ต้องการความเป็นมิตรและความอบอุ่น ปลอดภัย ซึ่งความต้องการชนิดแรกนี้ตอบสนองได้โดยตรงด้วยการมีกลุ่มหรือพรรคพวก

4.2 ความต้องการความปลอดภัย หมายถึง ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องตนเองจากสิ่งคุกคาม ความเจ็บปวดหรือความอับอาย หรือจากอันตรายต่างๆ

4.3 ความต้องการนับถือตนเอง หมายถึง เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการยอมรับ การมีสถานภาพ และการมีศักดิ์ศรี ความต้องการชนิดนี้ทีมสามารถตอบสนองได้ 2 ลักษณะ คือ การเสริมแรงบวกเมื่อกระทำสิ่งที่ถูกต้อง เช่น การชมเชยหรือการให้รางวัล อันถือเป็น การยอมรับจาก ลักษณะที่สอง คือ การยอมรับของทีมนี้เองจะทำให้บุคคลรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีศักดิ์ศรีซึ่งนำไปสู่การนับถือตนเองในที่สุด

4.4 ความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมส่วนหนึ่งนั้นจะเป็นโอกาสให้คนได้พัฒนาความรู้และทักษะของตนเอง โดยการเรียนรู้จากผู้ร่วมทีมคนอื่นๆ และมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน ลักษณะเช่นนี้จะนำไปสู่การปรับปรุงตนเองและนำไปสู่การพัฒนาพฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรมสังคมอื่นๆ ไปด้วยพร้อมกัน

วูดคอค และฟรานซิส (Woodcock; & Francis. 1994: 247) กล่าวไว้ว่า หลักการทำงานเป็นทีมจะต้องประกอบด้วย

1. มีความสมดุลในบทบาท คือ มีความผสมผสานกันในความแตกต่างของความสามารถบุคคลและใช้ความแตกต่างได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
2. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเห็นด้วยกับเป้าหมาย เต็มใจที่จะยอมรับ และผูกพันกับวัตถุประสงค์ และมีเป้าหมายอย่างแท้จริง
3. มีความเปิดเผยและมีการเผชิญหน้ากัน การสื่อสาร และการสัมพันธ์ภายในทีมเป็นไปอย่างเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน พุดกันอย่างตรงไปตรงมา เข้าใจตนเองเป็นอย่างดีและเข้าใจผู้อื่นภายในทีมด้วย เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นต้องแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน
4. มีการสนับสนุนและจริงใจต่อกัน สมาชิกในทีมจะสนับสนุนซึ่งกันและกันให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงใจ ให้โอกาสพุดถึงปัญหาต่างๆ ได้อย่างอิสระ
5. มีความร่วมมือและมีการขัดแย้งกัน เพื่อให้การทำงานของทีมบรรลุวัตถุประสงค์ สมาชิกในทีมต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีการใช้ประโยชน์ และประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน การวางแผนในการดำเนินงาน ต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมด้วย ข้อขัดแย้งภายในทีมเป็นไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย
6. มีวิธีการปฏิบัติที่คล่องตัว การทำงานของทีมจะมีลักษณะยืดหยุ่น การตัดสินใจจะอาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริงเป็นหลัก
7. มีผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำภายในกลุ่มควรจะกระจายไปทั่วกลุ่มได้ตามสถานการณ์ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย
8. มีการทบทวนการทำงานของทีมนำเสนอเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที การทบทวนนี้ อาจจะทำในระหว่างปฏิบัติงานหรือภายหลังงานเสร็จก็ได้
9. มีการพัฒนาบุคคล มีแผนการในการพัฒนาสมาชิกของทีม เพื่อจะได้นำความรู้ ความสามารถมาใช้ในการทำงาน
10. มีสัมพันธ์ภายในระหว่างกลุ่มดี การทำงานระหว่างกลุ่มเป็นไปในบรรยากาศของสัมพันธ์ภาพที่ดี ฟังความคิดเห็นและทำความเข้าใจแนวคิดหรือปัญหาของผู้อื่นพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น
11. มีการติดต่อสื่อสารที่ดี เป็นสิ่งจำเป็นในทุกระดับขององค์การทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งสมาชิกทุกคนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะและได้รับข้อมูลในการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ

เทียน ทองแก้ว (2545: 3-5) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

1. ผู้นำทีม ผู้นำทีมถือว่าเป็นบุคคลที่สำคัญที่จะทำให้บุคคลร่วมงานกันเป็นทีม เพราะจะเป็นผู้กระตุ้นและชี้นำการทำงานในองค์กร ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan) บริหารงานแผน (Plan Management) และการประเมินแผน (Plan Evaluation) ขั้นตอนของการบริหารงานในองค์กร ผู้นำทีมจะมีบทบาทในการกำหนดกิจกรรมขององค์กรให้เป็นไปในรูปแบบการทำงานเป็นทีม

2. สมาชิกในทีม สมาชิกจะต้องเข้าใจบทบาทในการทำงานร่วมกัน จะต้องคำนึงอยู่เสมอว่าตนต้องสนับสนุนให้สมาชิกคนอื่นได้ทำงานอย่างเต็มที่ให้ความร่วมมือ และสนองตอบความต้องการของผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม มีความซื่อสัตย์ จริงใจต่อการทำงาน จงรักภักดีต่อองค์กร ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างดีที่สุด สนับสนุนคนอื่นให้ทำงานอย่างเต็มที่ มีวินัยในตนเอง ควบคุมตนเองได้ ไม่สร้างปัญหาให้กับคนอื่นและองค์กร รวมทั้งมีทักษะในการทำงานของสมาชิก

3. เป้าหมายของทีม เป้าหมายของทีมไม่ใช่เป้าหมายของบุคคลแต่ละคน แต่เป็นเป้าหมายขององค์กรที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อกำหนดเป้าหมายที่จะให้องค์กรประสบความสำเร็จได้สูงสุดตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กร

3.1 ผู้นำ จะต้องใช้ความสามารถให้เกิดเป้าหมายที่มีลักษณะทำทำตรงกับความต้องการขององค์กร เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะให้ประสบความสำเร็จ สร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในการดำเนินงาน และเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผน และทดสอบแผนปรับปรุงแผน ทบทวนและช่วยเหลือให้เกิดความร่วมมือ และการสนับสนุนที่จำเป็น และติดตามความก้าวหน้าของการทำงานเสริมกำลังใจในการทำงาน และช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าเป้าหมายขององค์กรนั้นบรรลุเป้าหมายสูงสุด

3.2 สมาชิกในทีม จะต้องช่วยในการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐาน ซึ่งถือว่าการช่วยควบคุมตนเองให้ผูกพันกับการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้น ร่วมในการปฏิบัติตามแผนงาน และช่วยเหลือเต็มเต็มในส่วนที่บกพร่อง ทั้งในด้านการให้ความร่วมมือ การสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน และผู้นำในส่วนที่เกี่ยวข้องและจำเป็น รวมทั้งการติดตามความก้าวหน้าของงานเสริมกำลังใจในงานที่ประสบผลสำเร็จ และให้การช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา ให้เกิดความมั่นใจว่างานทั้งหมดจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและมาตรฐาน

3.3 เป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด มีลักษณะดังนี้

3.3.1 เป้าหมาย เป็นผลที่ต้องการให้สำเร็จ ซึ่งจะการเขียนบรรยายลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรก กำหนดเงื่อนไขที่เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการให้บรรลุหรือสำเร็จ

ประการที่สอง กำหนดเวลาในระหว่างที่ผลลัพธ์จะเกิดขึ้น และประการสุดท้าย ทรัพยากรในองค์การที่ต้องผูกพันเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ

**3.3.2** มาตรฐาน เป็นเกณฑ์ทางพฤติกรรมที่กำหนดไว้ตามช่วงเวลาตามปกติจะกำหนดเป็นเชิงปริมาณที่เป็นสิ่งผลิตได้ ข้อบกพร่อง ความทนทาน และมาตรฐานความปลอดภัย เป็นต้น ทั้งเป้าหมายและมาตรฐานของทีมนั้นจะต้องมีลักษณะทำท้ายและเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วม จากผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบ มีการกลั่นกรองตรวจสอบในความเป็นไปได้ และทำให้องค์กรก้าวหน้า

4. **น้ำใจของทีม** น้ำใจของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย เจตคติของผู้ที่รับผิดชอบต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม กระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันสนับสนุนซึ่งกันและกัน คำนึงถึงเป้าหมายของทีม มุ่งความสำเร็จของทีมเป็นสำคัญ มีความซื่อสัตย์และเปิดเผยเห็นชอบกับเพื่อนร่วมทีมในผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับทีม ช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้รู้จักกันเพื่อที่จะได้เข้าใจเพื่อนร่วมทีม และระมัดระวังและให้โอกาสคนอื่นได้ทำงานในน้ำใจของทีมนี้ จะประกอบด้วยมีความไว้วางใจอยู่ในระดับสูง สื่อสารแบบเปิดหรือแบบสองทาง และความร่วมมือในการตัดสินใจ

5. **ลักษณะของงาน** งานที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม เป็นงานที่ต้องอาศัยพลังการทำงานร่วมกันจากสมาชิกหลายคน ทั้งในด้านความคิด ด้านการใช้กำลังงาน และการแบ่งงานเป็นส่วนย่อย และช่วยกันทำ รวมทั้งงานที่ทำที่สอดคล้องกับความสามารถของสมาชิก

6. **การบริหารทีมงาน** การบริหารงานเป็นทีม เป็นรูปแบบการบริหารที่ผู้นำต้องกำหนดทีมขึ้นรับผิดชอบต่อโครงสร้าง และกำหนดแนวการบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการ การสั่งการของผู้นำจึงต้องให้เป็นไปตามแนวทางการกำหนดแนวนโยบายที่เกิดจากทีมร่วมกันกำหนดลักษณะของการบริหารเป็นทีมจะต้องอาศัยการปรึกษาหารือกันอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการรับรู้ร่วมกัน จะได้ช่วยเหลือกันตั้งแต่การบริหารเป็นทีมที่ดี คือ รูปแบบการบริหารของญี่ปุ่น เริ่มตั้งแต่การประชุมจะปรึกษาหารือกันทุกวันก่อนการทำงาน และในการประชุมจะถกเถียงปัญหาและแนวทางที่ต้องการแก้ไขปัญหา จะพยายามหาทางให้เกิดความเห็นพ้อง ญี่ปุ่นเรียกว่า รินกิ (Ringi) เมื่อมีความเห็นพ้องแล้วทุกคนจะช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อผลักดันให้งานสำเร็จตามเป้าหมายให้ได้ คนญี่ปุ่นจึงประสบความสำเร็จด้วยดีจากวิธีการทำงานร่วมกันได้ดี

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม คือ การที่บุคคลร่วมกันปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบต่อโดยเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือจุดหมายไปในทิศทางเดียวกัน มีการดำเนินงานที่สอดคล้องสัมพันธ์กันมากที่สุด เพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น การที่จะดำเนินการบริหารงานนี้เทศภายในให้ประสบความสำเร็จการทำงานเป็นทีมถือว่ามีมีความสำคัญ ที่คณะครูทุกคนต้องทำงานร่วมกันและส่งเสริมกันไปในทางบวก โดยมี

องค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ คือ 1) มีวัตถุประสงค์ชัดเจนของการร่วมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม 2) มีการจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน 3) มีการกำหนดเป้าหมายหรือผลการทำงานที่ชัดเจน

### ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ

แม็คลอยด์ และคณะ (Mcleod; et al. 2001: 12) ให้ความหมายของระบบสารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลแล้ว

กอร์ดอน (Gordon. 1999: 6) ให้ความหมายว่า ระบบสารสนเทศ (Information System) หมายถึง เป็นการนำองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันของระบบมาใช้ในการรวบรวม บันทึก ประมวลผล และแจกจ่ายสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผน ควบคุม จัดการ และสนับสนุนการตัดสินใจ

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System: MIS) เป็นระบบที่ให้ข้อมูลหรือระบบสารสนเทศที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานขององค์กร เช่น การใช้ MIS เพื่อช่วยเหลือกิจกรรมของลูกจ้าง เจ้าของกิจการ ลูกค้า และบุคคลอื่นที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถช่วยแบ่งภาระการทำงาน และสามารถนำมาช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร

สาเหตุที่ทำให้เกิดสารสนเทศ

1. พัฒนาการของความรู้ สิ่งประดิษฐ์ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เมื่อวิทยาการความรู้ สิ่งประดิษฐ์ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เกิดขึ้น สารสนเทศก็จะเกิดขึ้นตามมาด้วย จากนั้นก็จะมีเผยแพร่สารสนเทศไปยังแหล่งต่างๆ

2. พัฒนาการของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เมื่อเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์พัฒนาอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ก็สามารถที่จะนำมาใช้ในการผลิตสารสนเทศได้สะดวกรวดเร็วขึ้น

3. การพัฒนาด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร การสื่อสารในยุคดิจิทัลช่วยอำนวยความสะดวกในการเผยแพร่สารสนเทศไปยังแหล่งต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วทั่วโลก

4. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการพิมพ์ เทคโนโลยีการพิมพ์นับเป็นเทคโนโลยีด้านหนึ่งที่มีการพัฒนาควบคู่ไปกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และการสื่อสาร เทคโนโลยีการพิมพ์ที่มีความสามารถและประสิทธิภาพสูงช่วยให้การผลิตสารสนเทศกระทำได้ในปริมาณมากในเวลาอันสั้น

5. ความจำเป็นในการใช้สารสนเทศ ในการดำเนินชีวิตปัจจุบัน หรือแม้แต่การทำงานใดๆ ก็ตาม จำเป็นต้องใช้สารสนเทศที่มีคุณค่าเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ

จิตติมา เทียมบุญประเสริฐ (2542: 12-15) ได้สรุปลักษณะของสารสนเทศที่ดี

1. ถูกต้องแม่นยำ (Accurate) สารสนเทศที่มีความถูกต้องจะต้องปราศจากข้อผิดพลาดใดๆ

2. สมบูรณ์ครบถ้วน (Complete) สารสนเทศที่มีความสมบูรณ์จะต้องประกอบด้วยข้อเท็จจริงที่สำคัญอย่างครบถ้วน
3. เข้าใจง่าย (Simple) สารสนเทศที่มีคุณภาพจะต้องเข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อนต่อการทำความเข้าใจ
4. ทันต่อเวลา (Timely) สารสนเทศที่ดีนอกจากจะมีความถูกต้องแล้ว ข้อมูลต้องทันสมัยและรวดเร็วทันต่อเวลาและความต้องการของผู้ใช้ในการตัดสินใจ
5. เชื่อถือได้ (Reliable) สารสนเทศที่เชื่อถือได้ขึ้นอยู่กับความน่าเชื่อถือของวิธีการรวบรวมข้อมูลที่น่าเข้าสู่ระบบ
6. คุ่มราคา (Economical) สารสนเทศที่ผลิตควรจะต้องมีความประหยัด เหมาะสมคุ้มค่างับราคา
7. ตรวจสอบได้ (Verifiable) สารสนเทศจะต้องตรวจสอบความถูกต้องได้
8. ยืดหยุ่น (Flexible) สารสนเทศที่มีคุณภาพนั้นควรจะสามารถนำไปใช้ได้ในวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันหลายๆ ด้าน
9. สอดคล้องกับความต้องการ (Relevant) สารสนเทศที่มีคุณภาพจะต้องมีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์และสนองความต้องการของผู้ใช้เพื่อการตัดสินใจ
10. สะดวกในการเข้าถึง (Accessible) สารสนเทศจะต้องง่ายและสะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูลตามระดับสิทธิของผู้ใช้
11. ปลอดภัย (Secure) สารสนเทศจะต้องถูกออกแบบและจัดการให้มีความปลอดภัยจากผู้ที่ไม่มีความสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลหรือสารสนเทศนั้น

สรุปได้ว่า สารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการนิเทศภายในนั้น ระบบการจัดการสารสนเทศ เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์องค์การหรือวิถีทางเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และภารกิจ โดยการใช้กลยุทธ์ระบบสารสนเทศ และกลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้ ระบบการจัดการสารสนเทศช่วยให้การดำเนินการสามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ ระบบสารสนเทศจำนวนมากไม่สามารถสนองตอบความต้องการหรือแก้ปัญหาให้การตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เนื่องจากไม่มีการจัดองค์การที่ดีควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบ

#### สภาพบรรยากาศของโรงเรียน

ลัดดา มานิตย์ (2553: 13) ให้ความหมายของสภาพบรรยากาศที่เอื้อต่อการนิเทศภายใน หมายถึง การสร้างขวัญให้แก่คณะครูในโรงเรียน โดยการช่วยให้ครูในโรงเรียนมีความรู้เกี่ยวกับการนิเทศ เป็นที่ปรึกษาที่ดีของครูทุกโอกาส รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ให้ครูรู้สึกดีว่า

ตัวเองมีความสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ช่วยให้ครูมีความสำเร็จในการทำงาน มีความเจริญงอกงาม จัดสภาพการทำงานให้ดี และสะดวกสบาย ให้ครูทำงานอย่างมีความสุข

เชิดชัย นาวิกานนท์ (2554: 7) ได้ให้ความหมายสภาพบรรยากาศที่เอื้อต่อการนิเทศภายในว่า เป็นการจัดสภาพบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการการปฏิบัติงานความร่วมมือของวัสดุอุปกรณ์การปฏิบัติงานสื่อและเครื่องมือต่างๆ ตลอดจนขวัญและกำลังใจของครูและบุคลากรทางการศึกษา

วัชรวิภา เล่าเรียนดี (2555: 229) ได้ให้ความหมายของสภาพ บรรยากาศที่เอื้อต่อการนิเทศภายในว่า เป็นการเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ ให้แก่กันและกันโดยตลอด ซึ่งยึดเป้าหมายหลักเดียวกัน

นอกจากนี้บรรยากาศที่เอื้อต่อการนิเทศภายในโรงเรียนนั้น ต้องเป็นบรรยากาศแห่งสุขภาพองค์การที่ดี วัชรวิภา เล่าเรียนดี (2555: 82-83) ยังได้เสนอบรรยากาศที่เป็นลักษณะของสุขภาพองค์การที่ดีนั้น มีดังนี้

1. การปฏิบัติที่เน้นเป้าหมาย เป็นการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และทุกคนยอมรับว่าเป็นเป้าหมายที่สามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม
2. การสื่อสาร สื่อความหมายที่ดีและเพียงพอ เป็นการสื่อสารถึงกันและกัน มีวิธีการสื่อสารที่ดี สื่อความหมายได้ตรงกัน ไม่เบี่ยงเบนจากความเป็นจริง ดังนั้น โรงเรียนที่มีสุขภาพองค์การที่ดี เมื่อมีการสื่อสารถึงกัน จะต้องรู้ เข้าใจข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมักจะพบแนวทางการวินิจฉัยหรือแก้ปัญหาตรงกัน
3. การมีอำนาจที่เท่าเทียมกัน ซึ่งในโรงเรียนที่มีสุขภาพองค์การที่ดีจะมีการกระจายอำนาจเท่าเทียมกันนั่นคือ จะมีการร่วมมือกันระหว่างบุคลากรในโรงเรียน มากกว่าการใช้อำนาจบังคับควบคุมกัน
4. การใช้ทรัพยากรในโรงเรียนที่เหมาะสม เช่น การใช้ทรัพยากรบุคคลในโรงเรียน จะเสมอภาคกัน นั่นคือ บุคลากรในโรงเรียนไม่มีใครที่รับภาระงานมากเกินไปหรือน้อยเกินไป ในขณะเดียวกัน การทำงานของแต่ละบุคคลจะมีความรู้สึกว่าได้ทำงานโดยไม่ต่อต้านกับตนเอง ต้องงานมีความรับผิดชอบ แต่ยังมีความรู้สึกที่แท้จริงในการเรียนรู้ การสร้างความเจริญก้าวหน้า และการพัฒนาองค์การที่ตนเองมีส่วนร่วมรับผิดชอบและเป็นเจ้าของ
5. ความสามัคคี คือ บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นสมาชิกในองค์การเดียวกัน อยากรอยู่ อยากรทำงานในโรงเรียน โรงเรียนมีอิทธิพลต่อตนเอง จึงมีความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อโรงเรียน

6. ขวัญกำลังใจ เป็นการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในตนเอง มีความสุข และมีความสบายใจในชีวิต สบายใจในการทำงาน

7. ความมีนวัตกรรม คือ สภาพองค์กรมีการเจริญเติบโต มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแทนที่จะปฏิบัติแบบเดิมๆ คงไว้ดังเดิมหรือมาตรฐานเดิม

8. ความมีอิสระ บุคคลที่มีอิสระมักจะแสดงออกตามที่ได้เป็นสุขภาพองค์กรที่มีอิสระ จะไม่ตอบสนองต่อสภาพความต้องการจากภายนอกทุกเรื่อง จะไม่มีการตอบสนองต่อสิ่งที่จำเป็นอย่างไม่สร้างสรรค์

9. การปรับตัว จากแนวคิดที่เกี่ยวกับความอิสระ และความมีนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับแนวคิดเกี่ยวกับบุคคลที่มีสุขภาพดี กลุ่มและองค์กรที่มีสุขภาพดีในความเป็นจริง จะเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม แต่เมื่อความต้องการสภาพแวดล้อม และทรัพยากรในองค์กรไม่สอดคล้องกัน วิธีการแก้ปัญหาหรือแนวทางการจัดการอาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม

10. ความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นการหาแนวทางในการแก้ปัญหา ซึ่งปกติแล้วไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่มีสุขภาพดีหรือไม่นั้น ย่อมเกิดปัญหาจากการปฏิบัติงานด้วยกันทั้งสิ้นแต่ในองค์กรที่มีสุขภาพดีผู้นำในองค์กรจะต้องเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้เพื่อตัดสิ้นใจแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกันประสบผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า สภาพบรรยากาศของโรงเรียนที่เอื้อต่อการนิเทศภายใน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียน ต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ มีการสร้างขวัญกำลังใจ การสร้างความสำเร็จในการทำงาน นอกจากนั้นโรงเรียนต้องมีบรรยากาศที่เป็นองค์กรที่มีสุขภาพดี

### สื่อ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ในการนิเทศภายใน

สื่อและเครื่องมือ มีความสำคัญต่อการนิเทศการศึกษาอย่างมาก เพราะจะช่วยให้การนิเทศการศึกษา การบริหารโรงเรียน และการจัดการเรียนการสอน ดำเนินการไปอย่างเรียบร้อย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543: 31-33) ได้ให้ความหมายของสื่อและเครื่องมือของการนิเทศการศึกษาไว้ ดังนี้

สื่อการนิเทศการศึกษา หมายถึง สิ่งที่ช่วยในการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษา เพื่อแก้ไขปัญหาและพิจารณาการทำงานของคุณได้แก่ บทเรียนด้วยตนเอง สไลด์ วิดีโอเทป วิทยุ เครื่องบันทึกเสียง เป็นต้น

เครื่องมือนิเทศการศึกษา หมายถึง สิ่งที่ใช้ในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของคุณ เพื่อให้ผู้นิเทศทราบที่มาของปัญหา ความต้องการ และวางแผนแก้ปัญหาได้ถูกต้อง เครื่องมือเหล่านี้ ได้แก่ แบบทดสอบ แบบสอบถาม แบบสำรวจ แบบประเมินค่า แบบสังเกตพฤติกรรม

นพรัตน์ คลีตอนยอ (2551: 30) กล่าวว่า กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นิเทศจำเป็นจะต้องจัดเตรียมสื่อและเครื่องมือนิเทศให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการไปนิเทศภายในแต่ละครั้ง นั่นคือ เพื่อช่วยให้ทราบถึงคุณภาพการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (2542: 17-19) ให้ความหมายของสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ไว้ว่า สื่อการสอน หมายถึง ระบบกรนำวัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการมาเป็นตัวกลางในการศึกษาแก่ผู้เรียน ดังนั้น จำแนกประเภทของสื่อการศึกษาออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ 1) ประเภทวัตถุ (Materiate) ได้แก่ สิ่งที่เป็นสิ่งของทั้งหลาย ทั้งรูปภาพ สัญลักษณ์ 2) ประเภทอุปกรณ์ (Equipment) วิดีทัศน์ โทรทัศน์ วิทยุ คอมพิวเตอร์ 3) ประเภทวิธีการ (Methods) เป็นสื่อประเภทกระบวนการ และการกระทำ เช่น การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบต่างๆ การสาธิต การทดลอง การจัดนิทรรศการ

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน (2542) อธิบายว่า สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ หมายถึง วิธีการ เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้เป็นสื่อในการศึกษา ที่จะทำให้การดำเนินงานที่ยากและซับซ้อน กลายเป็นเรื่องง่ายต่อความเข้าใจ

แต่สิ่งสำคัญที่ผู้สอนและผู้เรียนให้การยอมรับนั้นคือ กระบวนการในการเรียนการสอน และบทบาทของสื่อการเรียนการสอน ผสมกับการวางแผนการเรียนการสอนทุกคนควรจะต้องกระทำก่อนลงมือสอน และในขั้นตอนการวางแผนการสอนจะทำให้ครูทราบได้ว่า สื่อการเรียนการสอน ประเภทใดที่สมควรนำมาประกอบบทเรียนให้เกิดคุณค่าและมีประสิทธิภาพ ควรใช้เมื่อไร ตอนไหน ควรคู่ก่อนหรือหลัง เพื่อให้เป็นไปตามแผนการเรียนการสอนที่ผู้สอนได้กำหนดไว้ ปัญหาในการใช้สื่อการสอนของครูผู้สอน อาจมาจากสาเหตุต่างๆ ดังนี้

1. เกี่ยวกับทางโรงเรียน เช่น โรงเรียนไม่มีงบประมาณสำหรับซื้ออุปกรณ์การสอน อุปกรณ์ที่โรงเรียนมีอยู่ ไม่ตรงกับบทเรียน อุปกรณ์ที่ทางโรงเรียนมีอยู่ล้าสมัย หรือชำรุด สภาพห้องเรียนและสิ่งแวดล้อมไม่เหมาะสมกับการใช้อุปกรณ์บางประเภท เช่น ห้องมีแสงสว่างมากเกินไป ไม่เหมาะสมกับเครื่องฉายบางประเภท

2. เกี่ยวกับผู้สอน ผู้สอนไม่มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านโสตทัศนศึกษา ผู้สอนขาดทักษะในการใช้เครื่องมือบางประเภท ผู้สอนเกรงว่าเมื่อใช้อุปกรณ์การสอนแล้ว จำทำให้เสียเวลาและสอนไม่ทันตามหลักสูตร ผู้สอนไม่เห็นความสำคัญของอุปกรณ์ และคิดว่าตนเองสามารถสอนได้โดยไม่มีอุปกรณ์ ผู้สอนไม่ยอมอุทิศเวลาในการทำอุปกรณ์และใช้อุปกรณ์ ผู้สอนคิดว่าเมื่อใช้อุปกรณ์แล้วระเบียบของห้องจะเสียไป ผู้สอนไม่ยอมใช้อุปกรณ์การสอนเพราะรำคาญกลัวว่า จะต้องรับผิดชอบในกรณีที่เกิดการชำรุด หรือเสียหาย

3. เกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียน ผู้บังคับบัญชาไม่ส่งเสริมให้มีการใช้อุปกรณ์การสอนมากเท่าที่ควร และบางแห่งก็ขาดกำลังคนที่จะทำงานด้านนี้โดยเฉพาะ

สรุปได้ว่า สื่อ เครื่องมือ และวัสดุ อุปกรณ์การนิเทศ เป็นเครื่องอำนวยความสะดวกต่อการนิเทศภายใน กล่าวคือ ทำให้การนิเทศภายในมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สรุปปัจจัยสนับสนุนการนิเทศภายในที่สำคัญของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่จะทำ ให้ผลการปฏิบัติงานนิเทศภายในของสถานศึกษาในระดับประถมศึกษาบรรลุเป้าหมายได้นั้นก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความร่วมมือของครู การทำงานเป็นทีม ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ สภาพบรรยากาศของของโรงเรียน และสื่อ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ จะเป็นปัจจัยที่จะส่งผลให้การ บริหารงานนิเทศภายในประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพในกระบวนการบริหารงานนิเทศภายใน สถานศึกษา ระดับประถมศึกษา

### คุณธรรม จรรยาบรรณของผู้นิเทศการศึกษา

ผู้นิเทศการศึกษาต้องมีจรรยาบรรณในการประกอบวิชาชีพโดยเฉพาะศึกษานิเทศก์ ต้องปฏิบัติ กิจกรรมการนิเทศ ในการพัฒนาการศึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนา (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549: 41-43) ประกอบด้วย จรรยาบรรณ ดังนี้

#### 1. จรรยาบรรณต่อตนเอง

ศึกษานิเทศก์ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ และต้องมีพฤติกรรมที่ พึงประสงค์ ดังนี้ 1) ประพฤติตนเหมาะสมกับสถานภาพและเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด 3) ศึกษาหาความรู้ วางแผนพัฒนา ตนเอง พัฒนางานและสะสมผลงานอย่างสม่ำเสมอ 4) สร้างผลงานที่แสดงถึงการพัฒนาตนเอง ด้านวิชาชีพ 5) ค้นคว้าวิธีการทำงาน การพัฒนาวิชาชีพ และสามารถนำมาประยุกต์ให้เกิดผลดีต่อ 6) ผู้รับการนิเทศนิเทศโดยยึดผู้รับการนิเทศเป็นสำคัญด้วยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ 7) พัฒนาวิสัยทัศน์โดยผสมผสานนวัตกรรม เทคโนโลยีและแนวคิด เพื่อใช้ในการพัฒนาวิชาชีพ

#### 2. จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

ศึกษานิเทศก์ ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ ขององค์กรวิชาชีพ มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ คือ 1) แสดงความชื่นชมและศรัทธาในคุณค่าของวิชาชีพ 2) รักษาชื่อเสียงและปกป้องศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ 3) ยกย่องและเชิดชูเกียรติผู้มีความรู้ในวิชาชีพ ให้สาธารณชนรับรู้ 4) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต ตามกฎ ระเบียบ และแบบแผน ของทางราชการ 5) เลือกใช้หลักการ วิธีการที่ถูกต้อง ได้ผลดี ทันสมัย และสอดคล้องกับผู้รับการนิเทศ 6) อุทิศตนเพื่อประโยชน์ของผู้รับการนิเทศและความก้าวหน้าของวิชาชีพ 7) สร้างสรรค์เทคนิค วิธีการ ใหม่ ๆ ทางการศึกษาเพื่อพัฒนา 8) วิชาชีพ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ 9) แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ

สมาชิกในองค์การหรือวิชาชีพอ่างต่อเนื่อง 10) ใช้ศาสตร์ องค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน 11) เข้าร่วมส่งเสริม และประชาสัมพันธ์กิจกรรมของวิชาชีพหรือองค์การวิชาชีพอย่างสร้างสรรค์

### 3. จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

ศึกษานิเทศก์ ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้าศึกษานิเทศก์ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ ศึกษานิเทศก์ต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ ศึกษานิเทศก์ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์และผู้รับบริการ และศึกษานิเทศก์ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้ 1) สนับสนุน ส่งเสริมผู้รับการนิเทศให้ประสบความสำเร็จตาม 2) ความถนัด ความสนใจ และศักยภาพของแต่ละคน 3) ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานเพื่อปกป้องสิทธิเด็ก เยาวชน และผู้ด้อยโอกาส 4) มีข้อมูล แนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย ให้ผู้รับการนิเทศนำไปใช้เป็นตัวอย่าง 5) รับฟังความคิดเห็นที่มีเหตุผลของผู้รับการนิเทศ 6) ปฏิบัติหน้าที่อย่างมุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อให้ผู้รับการนิเทศพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ 7) ให้ผู้รับการนิเทศได้ร่วมวางแผนพัฒนาตนเอง และเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับตนเอง 8) เสริมสร้างความภาคภูมิใจให้ผู้รับการนิเทศด้วยการรับฟังความคิดเห็น ยกย่อง ชมเชยและให้กำลังใจอย่างกัลยาณมิตร

### 4. จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

ศึกษานิเทศก์พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์โดยยึดมั่นในระบอบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้ 1) เสียสละ เอื้ออาทร และให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ 2) ส่งเสริมและพิทักษ์สิทธิของผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ 3) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา 4) ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ 5) มีความรัก ความสามัคคี และร่วมใจกัน ผนึกกำลังในการพัฒนาการศึกษา

### 5. จรรยาบรรณต่อสังคม

ศึกษานิเทศก์ พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้ 1) ยึดมั่น สนับสนุน และส่งเสริมการปกครองระบอบ 2) ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 3) ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในทางวิชาการหรือวิชาชีพแก่ชุมชน

สรุป ผู้ที่นิเทศ ต้องมีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษา ซึ่งต้องมีจรรยาบรรณ ดังนี้ 1) จรรยาบรรณต่อตนเอง 2) จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ 3) จรรยาบรรณ ต่อผู้รับบริการ 4) จรรยาบรรณ ต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ และ 5) จรรยาบรรณต่อสังคม

## แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

### ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบ (model) เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง โดยทั่วไปจะหมายถึงสิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามพจนานุกรม Contemporary English ของ Longman ให้ความหมายไว้ ซึ่งสรุปได้ 3 ลักษณะใหญ่ๆ คือ

1. รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองซึ่งเป็นสิ่งที่ย่อส่วนจากของจริง
2. รูปแบบ หมายถึง คนหรือสิ่งของที่สามารถนำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินงานได้
3. รูปแบบ หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์รุ่น 486X

กู๊ด (Good. 1973: 16) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง สิ่งของสิ่งหนึ่งที่คล้ายคลึงกับสิ่งของอีกสิ่งหนึ่ง และได้จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (physical models) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ
    - 1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (model for) หมายถึง แบบจำลองที่ออกแบบมาจากของจริง
    - 1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (model for) หมายถึง แบบจำลองสร้าง และออกแบบไว้ เพื่อใช้เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
  2. รูปแบบเชิงแนวความคิด (conceptual models) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ
    - 2.1 โมเดลเชิงแนวความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (conceptual model-of) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว
    - 2.2 โมเดลเชิงแนวความคิดเพื่อสร้างสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (conceptual model-For) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นเพื่อให้อธิบายตัวสาระของทฤษฎี
- อุทุมพร จารมรรมาน (2541: 22-26) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างหน่วยต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ซึ่งน่าจะมีมากกว่า 1 มิติ หลายตัวแปร และตัวแปรดังกล่าวต่างมีความเกี่ยวข้องเชิงสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน

สรุป รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองที่ได้ย่อขนาดของจริงให้เล็กลงหรือหมายถึง สิ่งที่แสดงถึงโครงสร้างของความสัมพันธ์กันขององค์ประกอบ หรือตัวแปรต่างๆ เพื่อที่จะช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาและเข้าใจถึงสิ่งต่างๆ ได้ง่าย และดีขึ้น สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

### การทดสอบรูปแบบ

คีฟส์ (Keeves. 1988: 52) ได้กล่าวว่าปัญหาที่เป็นอันตรายอย่างสำคัญในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบทางวิจัยการศึกษา คือ การสร้างรูปแบบขึ้นมาเพื่ออธิบายเท่านั้น ไม่ได้มีการนำไปทดสอบรูปแบบให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับ ฉะนั้น การสร้างรูปแบบที่ดีต้องมีการทดสอบรูปแบบควบคู่ไปด้วย ในการทดสอบรูปแบบทางสังคมและพฤติกรรมศาสตร์นั้น จะมีข้อมูลเชิงปริมาณและตัวเลขทางสถิติแสดงอย่างชัดเจน แต่ในการทดสอบรูปแบบทางการศึกษาบางเรื่องยังมีข้อจำกัดไม่สามารถกระทำได้ชัดเจนในเชิงสถิติ ดังนั้น อีสเนอร์ (Eisner. 2009) จึงได้เสนอแนวคิดของการทดสอบ หรือการประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ในประเด็นที่ต้องการสำรวจละเอียดทางเนื้อหา มากกว่าการทดสอบเชิงสถิติ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันจะเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ ซึ่งแนวคิดในการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นดังนี้

1. การประเมินตามแนวทางนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณาโดยไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์และการตัดสินใจ แต่อาจจะมีการผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกัน ตามวิจยญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพและคุณภาพของสิ่งที่ต้องการประเมิน

2. การประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (specialization) ในเรื่องที่จะประเมินเป็นการพัฒนามาจากรูปแบบการวิพากษ์งานศิลป์ ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย ต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ไม่สามารถวัดได้ด้วยเครื่องมือใดๆ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาเท่านั้นที่จะเข้าใจอย่างแท้จริง รูปแบบนี้จึงเป็นที่นิยมใช้ในวงการศึกษาที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคลจะมีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ประเมินโดยให้ความเชื่อถือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความยุติธรรม และมีดุลยพินิจที่ดี โดยมาตรฐานและเกณฑ์ในการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒินั้นมาจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิโดยตรง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามความถนัดและความต้องการ ตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญ การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมการประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูลและวิธีการนำเสนอ

### การพัฒนาารูปแบบ

วิลเลอร์ (Willer, 1986: 83) ได้กำหนดการพัฒนาารูปแบบไว้สองขั้นตอน คือ การสร้างรูปแบบ และการพัฒนาารูปแบบ ซึ่งมีหลักการพัฒนาดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการ และข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ ด้วยการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
2. การสร้างรูปแบบขั้นต้น ด้วยการจัดทำร่างรูปแบบจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และข้อสรุปที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ
3. การประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบ ด้วยการพัฒนาความสอดคล้อง ความเหมาะสม ของรูปแบบและความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ
4. การปรับปรุงแก้ไขและการพัฒนาารูปแบบที่สมบูรณ์

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาารูปแบบการบริหารงานนิเทศภายใน สถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยการสรุปประเด็นสำคัญผลการวิจัย ดังนี้

#### งานวิจัยในประเทศ

ผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ ได้แก่

นิธิตี ปาหวาย (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว และเพื่อเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว ระหว่างผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 164 คน และครูวิชาการโรงเรียน จำนวน 164 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 328 คน ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ปัญหาการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว ตามความคิดเห็นของผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศ อยู่ในระดับปานกลาง ผู้ให้การนิเทศกับผู้รับการนิเทศมีความคิดเห็นถึงปัญหาการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาไม่แตกต่างกัน

สมชาย สุภาคาร (2543: บทคัดย่อ) ได้วิจัยการประเมินการปฏิบัติงานการนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า สภาพการปฏิบัติงานการนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์ การปฏิบัติงาน ด้านการนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ตามเกณฑ์มาตรฐานศึกษานิเทศก์ ครูสภา 2540 ตามการประเมิน

ของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และศึกษานิเทศก์ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้น การปฏิบัติ เป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งอยู่ในระดับมาก 1) การปฏิบัติงานการนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี แยกตามการประเมินของแต่ละกลุ่ม พบว่า ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน เห็นว่าการปฏิบัติงานด้านการนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์อยู่ในระดับปานกลางทุกกลุ่ม ทั้งโดยภาพรวมระดับจังหวัด และแยกตามขนาดของอำเภอ/กิ่งอำเภอ ส่วนศึกษานิเทศก์เห็นว่า มีการปฏิบัติงานด้านการนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมทั้งจังหวัดและแยกขนาดอำเภอ/กิ่งอำเภอ 2) การปฏิบัติงานการนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวมทั้งจังหวัดตามการประเมินของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และศึกษานิเทศก์ไม่ผ่านการประเมิน ทั้งรายด้านและโดยรวมทุกด้าน 3) การปฏิบัติงานการนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามการประเมินของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และศึกษานิเทศก์ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินทั้งรายด้านและโดยรวมทุกด้าน

มานพ วนิชสุนทร (2544: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความต้องการการพัฒนาศักยภาพการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า สภาพการพัฒนาศักยภาพการนิเทศภายในของผู้บริหารสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการพัฒนาการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผล ด้านพัฒนาเทคนิคการนิเทศภายใน ด้านการพัฒนาทักษะการนิเทศการศึกษา เมื่อพิจารณาความต้องการการพัฒนาศักยภาพการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องการได้รับการนิเทศเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ เทคนิคการนิเทศแบบคลินิก การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนรู้จักวิเคราะห์ เทคนิคการผลิตสื่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ การปรับหลักสูตรให้สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการของท้องถิ่น ความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลตามสภาพจริงโดยเน้นการพัฒนาการของผู้เรียน และทักษะการทำงานเชิงระบบ

สุดเนตร ตรีกหาภิจ (2544: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแก่ง จังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการดำเนินการนิเทศภายใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแก่ง จังหวัดระยอง มีปัญหาการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง และปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียนประถม จำแนกตามขนาดโรงเรียนและตามความคิดเห็นของ

ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ข้อเสนอแนะในการนิเทศ จำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้ ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ควรจัดทำแบบประเมินผลให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งโรงเรียน ด้านการวางแผนการนิเทศ ควรเปิดโอกาสให้ครู อาจารย์ มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ได้วางแผนแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน ด้านการสร้างสื่อ เครื่องมือ และพัฒนาการ ได้แก่ การสนับสนุนให้ครูมีความรู้ ทักษะในงานเพิ่มเติมอยู่เสมอ ด้านการปฏิบัติการนิเทศ ควรจัดทำปฏิทินอย่างชัดเจน และควรชี้แจงภารกิจของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศเพื่อสร้างความเข้าใจตรงกัน และด้านการประเมินผล ควรบันทึกผลการประเมิน ไว้เป็นหลักฐานและรายงานผลการปฏิบัติงานให้ทุกฝ่ายได้รับทราบ และควรส่งเสริมให้ครู อาจารย์ ประเมินผลการปฏิบัติงานตนเองและผู้ร่วมงาน

เกชา กลิ่นเพ็ง (2545: 63-64) วิจัยเรื่อง การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนบ้านใหม่ ไทรทอง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์ จังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการดำเนินงาน ตามมาตรฐานการนิเทศภายในโรงเรียนบ้านใหม่ไทรทอง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขาฉกรรจ์ จังหวัดสระแก้ว ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการจัดระบบข้อมูล และสารสนเทศเพื่อการวางแผนการนิเทศ ด้านการกำหนดผู้รับผิดชอบ และภารกิจงานนิเทศ ด้านการวางแผนการนิเทศ ด้านการดำเนินการนิเทศ ด้านการประเมินผลการนิเทศ และการรายงานผลตามลำดับ 2) เปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการนิเทศภายในโรงเรียนบ้านใหม่ไทรทอง จำแนกตามระดับชั้นในการสอนพบว่า ผลการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามระดับชั้นการสอนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ พบว่า ครูระดับชั้นก่อนประถมศึกษา มีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการนิเทศภายในสูงกว่าครูระดับชั้นมัธยมศึกษา

दनัย คำพระ (2545: 53-54) การดำเนินงานและปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี พบว่า 1) การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี อยู่ในระดับปานกลาง 2) การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา ระหว่างความคิดเห็นของครูผู้สอน ซึ่งปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน ไม่แตกต่างกัน 3) ปัญหาการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี ด้านการประเมินความจำเป็นในการพัฒนา ได้แก่ ขาดเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการจำเป็นในการนิเทศภายในของครูอย่างครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน ด้านการวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยเพื่อกำหนดจุดที่จะพัฒนา ได้แก่ การสร้างความเข้าใจเพื่อให้ครูยอมรับการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนยังมีน้อย และขาดข้อมูลด้านการ

กำหนดทางเลือกเพื่อพัฒนา ได้แก่ วิธีการกิจกรรมการนิเทศภายในไม่ครอบคลุมทุกด้านของการดำเนินงานของโรงเรียน ด้านการลงมือปฏิบัติ ได้แก่ การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนไม่ต่อเนื่องและไม่เป็นปัจจุบัน ด้านการติดตามประเมินผลและแก้ไข ได้แก่ การติดตามประเมินผลการนิเทศภายในไม่ต่อเนื่องและเป็นระบบ

เสมา วงษา (2545: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียนเพื่อการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า รูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นกระบวนการในการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน มีขั้นตอนสำคัญ 4 ประการ คือ 1) การวางแผนนิเทศภายในโรงเรียน ประกอบด้วย การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และแนวทางแก้ปัญหา การกำหนดกิจกรรมนิเทศภายใน และการจัดทำโครงการนิเทศภายใน 2) การจัดองค์การนิเทศภายใน ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างขององค์การนิเทศภายใน การกำหนดและแต่งตั้งบุคคลรับผิดชอบการกำหนดบทบาทหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายใน และประสานงานภายในองค์กร 3) การปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน ประกอบด้วย การเตรียมการก่อนการนิเทศภายใน การปฏิบัติการนิเทศภายใน การควบคุมกำกับปฏิบัติการนิเทศภายใน และการสร้างขวัญและกำลังใจ และ 4) การประเมินผล การนิเทศภายในโรงเรียน ประกอบด้วย การเตรียมการประเมินผล การประเมินผลการนิเทศภายใน และการสรุปผลการดำเนินการนิเทศภายใน

มงคล สุภกรรม (2546: บทคัดย่อ) การนิเทศภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนบ้านด้อย อำเภอสุวรรณคูหา จังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า หลังจากผลได้ดำเนินการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 2 ด้าน คือ ด้านความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอนแบบโครงการ ครูที่เข้าร่วมศึกษาค้นคว้า มีความรู้ความเข้าใจ มีความมั่นใจ และให้ความสำคัญในการจัดการเรียนการสอนแบบโครงการตามวิธีการ และขั้นตอนของการสอนแบบโครงการ 5 ขั้นตอน และด้านที่สอง คือ ด้านความสามารถในการเรียนการสอนแบบโครงการ ครูที่เข้าร่วมการศึกษา สามารถนำเอาความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนแบบโครงการได้อย่างมั่นใจ ตามวิธีการและขั้นตอนการสอนโครงการ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นการเลือกหัวข้อที่จะทำโครงการ ขั้นการวางแผนในการทำโครงการ ขั้นการลงมือทำโครงการ ขั้นการเขียนรายงานโครงการ และขั้นการนำเสนอโครงการ นักเรียนสามารถทำโครงการ นักเรียนสามารถทำโครงการได้ตามวิธีการ และขั้นตอนของการทำโครงการโดยนักเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ได้ทำโครงการพระมหาชนกเรื่อง น้ำมันชุชีพ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ได้ทำโครงการเรื่องคำที่มีตัวสะกดไม่ตรงตามมาตราตัวสะกด นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ได้ทำโครงการเรื่องผจญภัยในมหาสมุทร ซึ่งนักเรียนได้เรียนรู้อย่างสนุกสนานและมีความสุข จากผลการศึกษา

จะเห็นว่า การนิเทศภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน และวิธีการในการพัฒนา การจัดการเรียน การสอนอย่างชัดเจน จึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่โรงเรียนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรนำมาใช้เพื่อ พัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพเกิดผลดีต่อผู้เรียน และการศึกษาของชาติต่อไป

สดใส ศรีสวัสดิ์ (2546: 113) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนครบทั้ง 5 ด้าน คือ 1) ด้านการพัฒนาหลักสูตร และการสอน ปัญหาที่พบคือ ครูผู้สอนบางคนไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนที่ใช้อยู่ให้ดีขึ้น 2) ด้านการพัฒนาบุคลากร ปัญหาที่พบคือ ครูขาดความกระตือรือร้นในการเพิ่มพูนความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง 3) ด้านสื่อการเรียนการสอน ปัญหาที่พบคือ ครูขาดความคิดสร้างสรรค์ในการดัดแปลงวัสดุท้องถิ่นมาใช้ เป็นสื่อการเรียนการสอน 4) ด้านการอำนวยความสะดวกและบริการด้านอื่น ปัญหาที่พบคือ โรงเรียน ไม่มีงบประมาณเพียงพอในการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการต่างๆ 5) ด้านการประเมินผล การสอนโดยสังเกตพฤติกรรมการสอนของครู ปัญหาที่พบคือ ครูไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการ ประเมินผลการสอน

คณิต สารศรี (2548: 110) ได้ศึกษาการพัฒนาระบบการนิเทศภายในโรงเรียนบ้านนิคม สายโท 12 เหนือ อำเภอบ้านกรวด ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า สภาพการจัดระบบ การนิเทศภายใน โรงเรียนซึ่งมี 5 ขั้นตอน คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการพัฒนาการวางแผน และกำหนดทางเลือกในการนิเทศภายใน สร้างเครื่องมือ และพัฒนาวิธีการ การปฏิบัติการนิเทศภายใน การประเมินผลและการรายงาน การจัดการนิเทศภายในไม่เป็นไปตามขั้นตอน ไม่เข้าใจการสร้าง เครื่องมือการนิเทศภายใน การปฏิบัติการนิเทศภายในไม่ถูกต้อง ครูไม่ตระหนักถึงความสำคัญและ ความจะเป็นในการทำงานอย่างเป็นระบบ เมื่อดำเนินการพัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ พัฒนาระบบนิเทศภายในตามวงจรพัฒนาระบบ 5 ขั้นตอน คือ การศึกษาระบบ การวิเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบ การนำระบบไปใช้ และการดูแลและทบทวนระบบ ปรากฏว่า โรงเรียนมีการพัฒนา ระบบนิเทศภายใน 5 ขั้นตอน คือ การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการ พัฒนาโดยวิธีการ ประชุมปรึกษาหารือถึงจุดแข็งจุดอ่อนของระบบ มีปัญหา คือ ระบบขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผลการพัฒนา มีปัญหาการนิเทศน้อยลง การวางแผน และกำหนดทางเลือกในการนิเทศภายใน โดยการประชุมปฏิบัติการ ผลปรากฏว่า มีแผน และกำหนดทางเลือก ของการนิเทศประจำปี การสร้าง เครื่องมือ และพัฒนาวิธีการ โดยการประชุมปฏิบัติการนิเทศ ที่ถูกต้อง การประเมินผลและการรายงาน โดยการประชุมแบบมีส่วนร่วม ผลการประเมินผล และรายงานเป็นระยะ ซึ่งทำให้ระบบนิเทศภายใน โรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

จรี บุญเพ็ง (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ การบริหารการนิเทศภายใน โรงเรียนบ้านคลองกะโปน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารการนิเทศภายในโรงเรียนบ้านคลองกะโปน ใช้รูปแบบการนิเทศแบบประชาธิปไตย (Supervision as Democratic) มี 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความต้องการการบริหารการนิเทศภายในโรงเรียน 2) การวางแผนการบริหารงานการนิเทศภายในโรงเรียน 3) การดำเนินการปฏิบัติงานการบริหารงานการนิเทศภายในโรงเรียน 4) การประเมินผลการดำเนินงานและผลผลิตการบริหารงานการนิเทศภายในโรงเรียน และ 5) การปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานการนิเทศภายในโรงเรียน

วิโรจน์ คำพลอย (2549: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูและผู้บริหาร สถานศึกษาเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 สรุปได้ว่า โดยส่วนรวมครูและผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าการดำเนินการนิเทศภายใน สถานศึกษาได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายใน อยู่ในระดับมาก และพบว่ามีปัญหาด้านบุคลากร ระบบข้อมูล การเก็บข้อมูล งบประมาณ การพัฒนาวิธีการนิเทศและเครื่องมือ ด้านความรู้และทักษะ การนิเทศ ด้านความรู้ ความเข้าใจในวิธีการประเมิน เครื่องมือการประเมิน

กุลวดี บัวโชติ (2549: 149) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบนิเทศภายในของการ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนเอกชนในพระราชสำนัก ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการนิเทศภายใน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนเอกชนในพระราชสำนัก ประกอบด้วย 1) การวางแผน การนิเทศภายในโรงเรียน ได้แก่ การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการในการนิเทศภายใน โรงเรียน การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ปัญหา การกำหนดกิจกรรม การวางแผน การนิเทศภายในโรงเรียน และการจัดทำโครงการนิเทศภายในโรงเรียน 2) การจัดองค์การนิเทศภายใน โรงเรียน ได้แก่ การกำหนดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียน การกำหนดและแต่งตั้งบุคคลที่ รับผิดชอบ และการกำหนดบทบาทผู้เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายใน 3) ยุทธศาสตร์การปฏิบัติการนิเทศ ภายในโรงเรียน ได้แก่ เตรียมการก่อนการนิเทศภายในโรงเรียนการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน การควบคุมการปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน และการสร้างขวัญและกำลังใจ 4) การประเมินผล การนิเทศภายในโรงเรียน ได้แก่ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการนิเทศภายในโรงเรียน การประเมินผล ความคิดเห็นและความพึงพอใจ และการสรุปผลการดำเนินการเพื่อการปรับปรุง

รัตนา นครเทพ (2552: 89-91) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การนำเสนอรูปแบบ การนิเทศภายใน โดยการประยุกต์ใช้แบบกัลยาณมิตรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่นิเทศภายใน การร่างรูปแบบ การนิเทศภายในและการนำเสนอรูปแบบการนิเทศภายในโดยการประยุกต์ใช้แบบ กัลยาณมิตรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารและครูผู้สอน เห็นว่า ปัจจุบันสถานศึกษาดำเนินการนิเทศภายในตาม

องค์ประกอบตามองค์ประกอบของรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยชี้แจงเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญและความจำเป็น องค์กรและบทบาทขององค์กร การดำเนินการนิเทศตามขั้นตอน กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาจัดกิจกรรมการนิเทศ และมีการประเมินผลความสำเร็จของ จัดการนิเทศภายในทุกสถานศึกษาโดยการวิเคราะห์เนื้อหา พบว่า ทุกสถานศึกษามีการดำเนินการ นิเทศภายในไม่ครบทุกขั้นตอน เนื่องจากผู้บริหารและครูขาดความรู้ ความเข้าใจในการนิเทศภายใน ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ในการจัดการศึกษา ตลอดจนบุคลากร และขาดความตระหนักในคุณค่าของ การนิเทศภายใน แต่ทุกสถานศึกษายังคงมีความต้องการให้มีการพัฒนาคุณภาพครูด้วยการนิเทศ ภายใน 2) การร่างรูปแบบจากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและความต้องการในการนิเทศภายใน สถานศึกษาโดยประยุกต์ใช้แบบกัลยาณมิตรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 ประกอบกับการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและเอกสารด้านการ นิเทศการศึกษา ตลอดจนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของผู้บริหารสถานศึกษาศึกษานิเทศก์และครู นำมาสังเคราะห์เป็นรูปแบบการนิเทศภายในโดยการประยุกต์ใช้แบบกัลยาณมิตรในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ 2.1) สภาพการนิเทศภายใน ความรู้ความเข้าใจในการนิเทศภายใน การสร้างความตระหนัก สร้างความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม การยอมรับซึ่งกันและกัน 2.2) การจัดองค์กรในการนิเทศภายในและ บทบาทขององค์กร 2.3) กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนประกอบด้วย ขั้นตอนตามกระบวนการ การจัดกิจกรรมการนิเทศ และเทคนิคการนิเทศ 2.4) ประเมินผลความสำเร็จของการนิเทศภายใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การนำเสนอรูปแบบการนิเทศภายในแก่ผู้บริหารและศึกษานิเทศก์ มีความเห็นตรงกัน โดยต้องการให้สถานศึกษาจัดการนิเทศภายในตามองค์ประกอบของรูปแบบ การนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตร ในการดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษาผู้บริหารผู้บริหารและครู ควรนำรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาไปใช้ดำเนินการในการนิเทศภายในทุกด้าน

### งานวิจัยต่างประเทศ

มูรานกิ (Murangi, 1996) ได้ทำการวิจัยเรื่องการนิเทศการสอนในนามิเบีย กรณีศึกษา ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาและการยอมรับผู้นิเทศ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การยอมรับผู้นิเทศในการนิเทศ การสอนของครูได้รับการยอมรับน้อย ครูไม่ได้รับการนิเทศ จุดหมายหลักสำคัญที่สุดสำหรับครู คือ การได้ ร่วมแสดงความคิดเห็น ครูมีความรู้สึกต้องการความช่วยเหลือในการพัฒนาทักษะเทคนิคการนิเทศ การสอน ครูและผู้นิเทศรู้สึกว่าการนิเทศมีความจำเป็น แนวคิดในการศึกษา และบทบาทในการนิเทศ ในนามิเบีย ทำให้แรงจูงใจของครูมีการยอมรับในการเรียนรู้ และพัฒนาการกระทำ มีผลต่อความเป็นอยู่ ในอาชีพครู การนิเทศการสอนในนามิเบีย มีการปรับเปลี่ยนด้านปรัชญา สมัยก่อนมีนโยบายควบคุมครู ซึ่งปัจจุบันเป็นแบบประชาธิปไตย การนิเทศเป็นความต้องการของการปฏิรูปการศึกษา การนิเทศจะ

เป็นส่วนช่วยปรับปรุงการศึกษา ผู้นิเทศเป็นผู้คอยแนะนำเสนอแนวคิดใหม่ รวมทั้งประเมินผลการทำงานของครูด้วย

เคาท์ เชปปาร์ด และฟาร์เมอร์ (Counts; Shepard; & Farmer. 1998: 52-54) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผล และการนิเทศของครูในโรงเรียนมลรัฐมิชิแกน เพื่อพัฒนาแนวทางการประเมินสมรรถภาพพื้นฐานของครู พบว่า ผู้บริหารสนับสนุนการแสดงผลออกอย่างกว้างขวางถึงความเชื่ออย่างมีเหตุผลหลากหลายเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ ดูเหมือนว่าการสังเกตการณ์การสอนครูโดยผู้บริหารอาจประสบผลตามบทบาทสถานะที่นำเสนอ และเป็นความสำเร็จหลักในยุคของการปฏิรูป ผู้วิจัยเสนอแนะให้กระบวนการประเมินสมรรถภาพพื้นฐานของครูปัจจุบัน ควรขยายไปให้กว้างขวาง

บูลาซ บูช และไมเคิล (Bulach; Boothe; & Michael. 1999: 19-23) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการนิเทศที่มีผลต่อบรรยากาศของโรงเรียน พบว่า บรรยากาศทางการศึกษาเป็นไปในทางบวกมากกว่าที่คิดไว้ แต่ยังคงมีอีกมากมายหลายเรื่องที่ต้องการปรับปรุง ผลการศึกษาที่มีค่าคะแนนต่ำสุดคือ ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งสะท้อนออกมาจากความคิดเห็นของครูที่เห็นว่า ผู้บริหารจงใจที่จะหลีกเลี่ยง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้บริหารปิดบังอำนาจที่จะตอบคำถามคำถามของผู้ได้บังคับบัญชา พฤติกรรมความเชื่อถือเป็นไปในทางบวกมากที่สุด เพศไม่มีบทบาทต่อบรรยากาศการนิเทศ และพฤติกรรมการนิเทศที่ส่งเสริมบรรยากาศการนิเทศที่ดีมีผลมาจาก ทั้งเพศชายและเพศหญิงเหมือนกัน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารหญิงได้รับการประเมินว่าเป็นผู้นำทางวิชาการที่ดีกว่าผู้บริหารชาย