

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาในกรุงเทพมหานคร ซึ่งการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นเรื่องสำคัญที่จะช่วยในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ จึงต้องทำความเข้าใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนให้ละเอียดและชัดเจนเพื่อนำไปสู่การศึกษาวิจัย ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. การนิเทศการศึกษา

1.1 ความหมายของการนิเทศการศึกษา

1.2 จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

2. การนิเทศภายในโรงเรียน

2.1 ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

2.2 ความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน

2.3 จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

2.4 หลักการนิเทศภายในโรงเรียน

2.5 บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียน

2.6 บทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียน

2.7 งานนิเทศภายในโรงเรียน

2.8 กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

2.9 กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน

3. การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน

3.1 การวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียน

3.2 การดำเนินการ

3.3 การประเมินผลการนิเทศภายในโรงเรียน

4. การประเมินคุณภาพภายนอก

5. การประกันคุณภาพภายใน

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศการศึกษา

1.1 ความหมายของการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษา เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน และมีส่วนสำคัญต่อการจัดการเรียนรู้ในยุคปฏิรูปที่เน้นให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ โดยเท่าเทียมกัน ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

บันลือ พุกกะวัน (2537) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการ (Process) เป็นการทำงานอย่างมีแผนงาน เป็นการกระทำที่มีขั้นตอนและความต่อเนื่อง เพื่อให้ครูที่ผ่านกระบวนการนิเทศการศึกษาเกิดความตื่นตัว (คลายความกังวล หรือคับข้องใจ ทั้งในหน้าที่การงานและส่วนตัว) มีความเข้าใจที่จะใช้วิธีการในการพัฒนาวิชาชีพได้คล่องตัวขึ้น โดยมีกระบวนการเรียนการสอนอยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง

ซารี มณีศรี (2538) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาคือกระบวนการพัฒนาการสอนให้ดีขึ้น การร่วมมือกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องโดยใช้หลักประชาธิปไตยในการนิเทศ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543) สรุปไว้ว่า การนิเทศการศึกษามีหมายถึง กระบวนการจัดการบริหารการศึกษาเพื่อชี้แนะ ให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือกับครู และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครู และเพิ่มคุณภาพของบทเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา

จากความหมายของการนิเทศการศึกษาที่นักการศึกษาได้ให้แนวคิดไว้ พอจะสรุปได้ว่าการนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานอย่างมีแผนงานและมีความต่อเนื่องโดยใช้หลักประชาธิปไตย เพื่อให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือกับครูและบุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ให้มีความเข้าใจในวิธีการพัฒนาวิชาชีพ ปรับปรุงการเรียนการสอน และเพิ่มคุณภาพของบทเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา

1.2 จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการทำงานอย่างมีระบบ แบบแผน จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาจึงมีความสำคัญเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งนักการศึกษาหลายท่าน ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

ซารี มณีศรี (2538) กล่าวว่า การนิเทศ มุ่งหมายที่จะช่วยครูที่สอน ให้ดียิ่งขึ้น และปรับปรุงโรงเรียนให้ได้ดี

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2538) สรุปไว้ว่า การนิเทศการศึกษานั้น มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาคน พัฒนาคู ให้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การศึกษา ช่วยประสานงานและความร่วมมือให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังจะสร้างความมั่นคงในอาชีพครู สร้างสรรค์กำลังใจให้แก่ครู เพื่อจะได้ร่วมมือกันพัฒนานักเรียนให้เกิดพัฒนาการตามความมุ่งหมายของการศึกษา

จากแนวคิดเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยพัฒนาคูในการปรับปรุงคุณภาพการสอน และช่วยให้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน เพื่อปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนได้

การนิเทศภายในโรงเรียน

2.1 ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นความร่วมมือกันของบุคลากรภายในโรงเรียนในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน และพัฒนางานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2538) กล่าวว่า การนิเทศเพื่อพัฒนาระบบนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัด สปช. หมายถึงการกระตุ้นส่งเสริมให้โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัด สามารถสร้างระบบการนิเทศภายในโรงเรียนที่ถาวร ที่ส่งผลการพัฒนาคูให้มีความสามารถในการปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของตนเอง ให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ และตรงตามความต้องการพัฒนาของนักเรียนด้วยเทคนิควิธีที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กรมวิชาการ และคณะกรรมการการปฏิรูปการเรียนรู้ (2543) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นกระบวนการที่ผู้นิเทศภายในโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา ครูผู้ชำนาญการ ครูผู้ร่วมนิเทศ ครูแกนนำ ดำเนินการโดยใช้ภาวะผู้นำทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ประสานงานและใช้ศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลการพัฒนางานของโรงเรียนนั้นๆโดยส่วนรวม ให้เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตร และ

มาตรฐานการศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543) ได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่า เป็น การนิเทศที่มีการริเริ่มและจัดดำเนินการโดยบุคลากรภายในโรงเรียน และในหลายโอกาสก็เชิญ บุคลากรภายนอกเป็นวิทยากรมาร่วมโครงการ

กล่าวโดยสรุป ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง ความร่วมมือกันในการ ดำเนินงานโดยบุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้ครูปรับปรุงคุณภาพการสอนให้ดียิ่ง ขึ้น และยังส่งผลต่อการพัฒนางานของโรงเรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา

2.2 ความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศภายในโรงเรียนมีความสำคัญ และจำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพภายในโรงเรียน ซึ่งนักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2538) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียนมีความจำเป็นต่อการ ส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอน การนิเทศจากบุคคลภายนอกอาจจะลดความจำเป็นลง ในเมื่อ สภาพปัจจุบันขาดแคลนผู้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษา ตลอดจนสิ่งสนับสนุนอื่นๆ ประกอบกับปัจจุบัน บุคลากรภายในโรงเรียนมีความรู้ความสามารถเพียงพอ เป็นผู้รู้ปัญหาแท้จริง ในการเรียนการสอน ภายในโรงเรียนของตนเองมากที่สุด

กรมวิชาการ และคณะอนุกรรมการการปฏิรูปการเรียนรู้ (2543) กล่าวถึงความจำเป็นของ การนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. สังคมมีการเปลี่ยนแปลงทุกๆด้านตลอดเวลา
 2. การพัฒนาคุณภาพครูประจำการมีความซ้ำซ้อนต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการ
- นิเทศ
3. การพัฒนาโรงเรียน ครู และผู้เกี่ยวข้องเข้าสู่มาตรฐานการศึกษา
 4. การประสานงานให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543) กล่าวถึงความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ ดังนี้

1. ศึกษานิเทศก์มีจำนวนจำกัด ไม่สามารถนิเทศได้อย่างทั่วถึง และเจาะลึกถึงการเรียน การสอนในห้องเรียน มีการขยายตัวในด้านจำนวนโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน

2. การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการใช้ทรัพยากรในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งบุคลากรมีจำนวนมากและมีความชำนาญในสาขา เป็นการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาด้วย

3. การนิเทศภายในโรงเรียนก็จะสร้างความใกล้ชิดความคุ้นเคยกัน และการทำงานร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน

4. การประสานในโรงเรียนจะสะดวก เพราะความคุ้นเคยกัน ประชาสัมพันธ์งานได้ทั่วถึง

จากแนวคิดเกี่ยวกับความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการนิเทศภายในโรงเรียนมีความจำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน โดยอาศัยความร่วมมือของบุคลากรภายในโรงเรียนเองเป็นผู้ดำเนินการ เนื่องจากเป็นผู้ที่รู้ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนมากกว่าบุคลากรจากภายนอก ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการศึกษาของตนเข้าสู่มาตรฐานการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน จำเป็นจะต้องมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินการ เพื่อช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียน ได้รู้แนวทางในการดำเนินการ และช่วยให้การดำเนินการนั้น บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ ทั้งนี้ได้มีนักการศึกษาได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

อัมภา บุญช่วย (2537) สรุปว่าจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในภายในโรงเรียนนั้น ก็เพื่อจะค้นหาแนวทางปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งเรื่องการเรียนรู้การสอน การทำงานเป็นทีม การสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน ความร่วมมือในการแก้ปัญหา ทั้งนี้ ก็เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยส่วนรวม ซึ่งผลที่ตามมา คือ นักเรียนที่มีคุณภาพ

กรมวิชาการ และคณะกรรมการการปฏิรูปการเรียนรู้ (2543) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน ไว้ดังนี้

1. เพื่อให้โรงเรียนมีศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้สอดคล้องตามมาตรฐานหลักสูตรและให้เป็นไปตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542

2. เพื่อให้โรงเรียนสามารถบริหารและจัดการเรียนรู้

3. เพื่อพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้ ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน สังคม ทนต่อการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน
4. เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน ตลอดจนความก้าวหน้าในวิชาชีพ
5. เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนปฏิรูประบบบริหาร โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจและร่วมรับผิดชอบ ชื่นชมในผลงาน
6. เพื่อให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระหว่างผู้เกี่ยวข้องทั้งหลาย ได้แก่ ชุมชน สังคมและวัฒนธรรม วิชาชีพต่างๆ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543) กล่าวว่า ความมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนมีดังนี้

1. เพื่อพัฒนาและส่งเสริมการบริหารและงานวิชาการของโรงเรียน
2. เพื่อการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. เพื่อสำรวจ วิเคราะห์ วิจัยและประเมินผลเพื่อปรับปรุงคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา
4. เพื่อพัฒนาหลักการ และสื่อการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน และเอกสารทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการ และความจำเป็นของโรงเรียนและครู อาจารย์
5. เพื่อพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะครู อาจารย์ ให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์อันจำเป็นที่จะนำไปใช้ในการเรียนการสอน การจัดการศึกษาทั้งให้สามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้

จากจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การนิเทศภายในมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคลากรภายในโรงเรียนร่วมมือกันพัฒนาและส่งเสริมงานบริหารตลอดจนงานวิชาการในโรงเรียน เพื่อปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน

2.4 หลักการนิเทศภายในโรงเรียน

ในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน ต้องอาศัยหลักการเพื่อให้การดำเนินงานมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ซึ่งนักการศึกษาหลายท่านตลอดจนหน่วยงานต่างๆ ได้เสนอหลักการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

สังกัด อุทรานันท์ (2529) ได้กล่าวถึงหลักการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องระลึกเสมอว่า การนิเทศการศึกษาเป็นงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารโดยตรง ส่วนการดำเนินการนิเทศนั้น ผู้บริหารอาจดำเนินการนิเทศเอง หรือมอบหมายให้ผู้อื่นดำเนินการนิเทศแทนก็ได้
2. การนิเทศภายในโรงเรียนจะสำเร็จลุล่วงลงได้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากฝ่ายผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ หากขาดความร่วมมือจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง การนิเทศจะไม่มีโอกาสสำเร็จได้เลย
3. จะต้องตระหนักว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการทำงานร่วมกัน เพื่อช่วยพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น การนิเทศไม่ใช่การจับผิด หรือ บังคับขู่เข็ญแต่ประการใด
4. บุคลากรภายในโรงเรียนต้องการ การยอมรับ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน ในสภาพความเป็นจริงแล้ว ไม่มีใครที่จะมีความเชี่ยวชาญทุกๆด้าน ดังนั้น จึงน่าจะได้แลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความเชี่ยวชาญให้แก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานมีความรู้ ความสามารถสูงขึ้น
5. การนิเทศภายในโรงเรียนจะต้องเกิดขึ้นจากความจำเป็นในการแก้ปัญหา หรือสนองความต้องการในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
6. การสร้างเสริมกำลังใจของผู้บริหาร จะมีผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงถือว่าการสร้างเสริมกำลังใจของผู้บริหาร จะส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลของการนิเทศภายในโรงเรียนด้วย

วรรณพร ภิมยรีน และวิริยะ บุญยะนิवासน์ (2536) (อ้างถึงใน ก้องเกียรติ บุตดาเจริญ : 2538) ได้ให้หลักการสำคัญของ การนิเทศภายในโรงเรียนไว้ คือ

1. การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นกระบวนการพัฒนาร่วมกันของผู้บริหารโรงเรียนและคณะผู้นิเทศ กับผู้รับการนิเทศ โดยปฏิบัติกรอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจนและต่อเนื่อง
2. การนิเทศภายในโรงเรียน เน้นบรรยากาศความเป็นประชาธิปไตย ยอมรับในความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ยอมรับในบทบาทหน้าที่ของผู้ร่วมงาน และภารกิจที่กำหนดร่วมกัน
3. การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นการสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานด้วยความมั่นใจและภูมิใจในผลงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ
4. การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นการตั้งอยู่บนรากฐานของการพัฒนาวิชาชีพมากกว่าที่จะเป็นความสัมพันธ์ในแต่ละบุคคล
5. การนิเทศภายในโรงเรียน มุ่งบรรยากาศที่เป็นกันเอง

ซารี มณีศรี (2538) สรุปได้ว่า หลักการนิเทศภายในโรงเรียนต้องเป็นการช่วยกระตุ้นเตือน การประสานงานและแนะนำให้เกิดความเจริญงอกงามแก่ครู โดยตั้งอยู่บนรากฐานของ ประชาธิปไตย การนิเทศเป็นกระบวนการส่งเสริมสร้างสรรค์ การนิเทศกับการปรับปรุงหลักสูตร เป็นงานที่เกี่ยวข้องกัน มุ่งส่งเสริมบำรุงขวัญ สร้างมนุษยสัมพันธ์ และมีจุดมุ่งหมายที่จะขจัดช่องว่างระหว่างโรงเรียนและชุมชน

จากหลักการนิเทศภายในโรงเรียนที่มีนักการศึกษาได้ให้แนวคิดไว้ พอจะสรุปได้ว่า หลักการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบและตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย ภายในบรรยากาศที่เป็นกันเอง เพื่อแก้ปัญหา และยกระดับคุณภาพของการศึกษาของโรงเรียน

2.5 บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียน

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

กรมสามัญศึกษา (2532) ระบุไว้ว่า บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียนแบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย คือ

1. ผู้นิเทศภายใน หมายถึง บุคลากรที่อยู่ภายในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดต่างๆ รวมไปถึงครูผู้สอนที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์สูงในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง ที่โรงเรียนมอบหมายหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นิเทศ
2. ผู้รับการนิเทศ หมายถึง ครูหรือผู้ได้รับประโยชน์จากการนิเทศทั้งโดยทางตรงและโดยอ้อม
3. ผู้สนับสนุนการนิเทศ หมายถึง ผู้ที่จะช่วยให้การดำเนินงานนิเทศบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหาร คีษานิเทศก์ ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันต่างๆ และวิทยากรในชุมชน

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2538) กล่าวสรุปไว้ว่า ผู้นิเทศภายในโรงเรียน ก็คือ บุคลากรที่อยู่ในภายในโรงเรียน เช่น ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าสาขาวิชาต่างๆ รวมไปถึงครูผู้สอนที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ ในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง ที่โรงเรียนได้คัดเลือกหรือแต่งตั้งเพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

จากความคิดเห็นดังกล่าว สรุปได้ว่า บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียน คือบุคลากรที่อยู่ภายในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้สอน

2.6 บทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียน

การดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และมีระบบระเบียบในการ ดำเนินการนั้น บุคลากรผู้เกี่ยวข้อง ควรมีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของตนเป็นอย่างดี เพื่อที่จะ ได้ยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

กรมสามัญศึกษา (2532) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ครู หัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้สอน ไว้ดังนี้

บทบาทของผู้บริหาร

ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นิเทศ และผู้สนับสนุนการนิเทศ มีบทบาทในการนิเทศภายใน โรงเรียน ดังนี้

1. ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
2. ร่วมประชุมวางแผนการจัดการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนกับผู้นิเทศและครู โดยอยู่ในฐานะประธานของคณะทำงาน
3. พิจารณานุมัติโครงการนิเทศภายในโรงเรียนที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนงาน ของโรงเรียน
4. เป็นผู้ให้การสนับสนุนทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ดำเนิน โครงการ
5. ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และเป็นวิทยากรที่ดีแก่ผู้นิเทศภายในโรงเรียนและครู
6. ช่วยเหลือและส่งเสริมให้ครูมีความรู้ และมีความเจริญงอกงามในวิชาชีพ
7. ใช้เทคนิคการบริหารมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
8. นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการเรียนนิเทศภายในโรงเรียน

บทบาทหน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหาร

ผู้ช่วยผู้บริหารทุกฝ่าย มีหน้าที่เป็นผู้นิเทศ ช่วยให้ครูเข้าใจระบบต่างๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น โดยเฉพาะผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ซึ่งต้องรับผิดชอบโดยตรงในด้านการเรียนการสอนของ โรงเรียน จึงควรมีบทบาท ดังนี้

1. ร่วมวางแผนและวิเคราะห์โครงการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
2. รวบรวมโครงการ และจัดทำแผนงานนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
3. ประสานงานกับศึกษานิเทศก์ กลุ่มโรงเรียน และแหล่งวิทยากรต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินกรนิเทศภายในโรงเรียน
4. นิเทศ ติดตาม และประเมินผล และควบคุมคุณภาพการดำเนินงานโครงการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนทุกโครงการ
5. บริการ สนับสนุน อำนวยความสะดวก บำรุงขวัญและกำลังใจอย่างสม่ำเสมอแก่บุคลากรผู้ดำเนินโครงการแต่ละโครงการ
6. ทำสถิติหรือเก็บข้อมูลแสดงความก้าวหน้าทางวิชาการเป็นรายเดือน รายภาคเรียน และรายปี
7. สรุปผลการดำเนินโครงการ แจ้งบุคลากรในโรงเรียน และรายงานผลเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

บทบาทของหัวหน้าหมวดวิชา

หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่องานวิชาการในหมวดวิชา จึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการนิเทศงานวิชาการในหมวดและโรงเรียนด้วย จึงควรมีบทบาทดังนี้

1. ประชุมครูเพื่อวางแผน และเตรียมการจัดการเรียนการสอนในรายวิชา
2. นิเทศ แนะนำ ให้คำปรึกษาแก่ครูเกี่ยวกับการใช้และการปรับปรุงหลักสูตรในระดับชั้นเรียน เช่น การทำโครงการสอน แผนการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การผลิตสื่อ การวัดและประเมินผล ฯลฯ
3. ประชุม วิเคราะห์ปัญหา เพื่อจัดทำโครงการนิเทศงานวิชาการภายในหมวดวิชาจากปัญหาและความจำเป็นที่แท้จริง
4. จัดกิจกรรมการนิเทศภายในหมวดวิชาหลายๆแบบ เช่น จัดอบรม สัมมนา ประชุมปฏิบัติการ พาไปทัศนศึกษา จัดให้มีการสาธิตการสอน การสังเกตการสอนในชั้นเรียน พาไปดูงานของหมวดวิชาอื่น หรือโรงเรียนอื่น
5. นิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานของครูในหมวดวิชา
6. บริการ อำนวยความสะดวก เอาใจใส่ดูแลสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูในการดำเนินโครงการนิเทศภายในหมวดวิชา
7. ช่วยเหลือ กระตุ้น ส่งเสริมครูเพื่อให้ครูพัฒนาตนเอง และพัฒนาการสอนให้ดีขึ้น
8. ประสานความร่วมมือทางด้านวิชาการภายในหมวดวิชาและระหว่างหมวดวิชาต่างๆ ภายในโรงเรียน

9. จัดให้มีการประชุม หรืออภิปรายผลการปฏิบัติงานในโครงการนิเทศภายในหมวดวิชาเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานและหาแนวทางปรับปรุงงาน

ครูเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุด ที่จะช่วยให้การนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนเกิดสัมฤทธิ์ผล เพราะครูเป็นผู้ปฏิบัติ ย่อมทราบปัญหาต่างๆ ได้ดี ถ้าปราศจากการร่วมมือ ร่วมใจจากครู การนิเทศจะไม่บังเกิดผลเท่าที่ควร ครูจึงควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. ยอมรับบทบาทของผู้นิเทศ โดยรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และนำข้อนิเทศไปปฏิบัติให้เกิดผล
2. มีความสนใจ ความต้องการ และความกระตือรือร้นต่อการปรับปรุงการเรียนการสอน
3. ให้ความร่วมมือในการนิเทศ เช่น ร่วมเป็นวิทยากรสาธิตการสอน ร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการนิเทศแก่ผู้นิเทศ
4. ร่วมปรึกษากับผู้บริหาร และผู้นิเทศในการหาแนวทางแก้ปัญหาและพัฒนางานวิชาการภายในโรงเรียน
5. เป็นผู้นิเทศในเรื่องที่ถนัด หรือมีความชำนาญพิเศษตามที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2533) ได้กำหนดหน้าที่ของผู้นิเทศผู้รับการนิเทศ และผู้สนับสนุนการนิเทศภายในโรงเรียน ไว้ดังนี้

บทบาทหน้าที่ของผู้นิเทศ

1. ส่งเสริมให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนและหลักสูตร
2. ร่วมประชุมวางแผนกับคณะครูในโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
3. สนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนขวัญและกำลังใจ
4. เผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ และเทคโนโลยีทางการศึกษาแก่ครู
5. กระตุ้นให้ครูเกิดการตื่นตัวอยู่เสมอในด้านวิชาการ
6. ติดตามและประเมินผลการนิเทศภายในโรงเรียน

บทบาทหน้าที่ของผู้รับการนิเทศ

1. ยอมรับบทบาทของผู้นิเทศ โดยรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะและให้ความเชื่อถือ
2. ร่วมปรึกษากับผู้นิเทศในการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางปฏิบัติในการแก้

ปัญหา

3. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความจริงใจ
4. ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการนิเทศติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. เมื่อพบปัญหาควรร่วมมือกับคณะครู หรือผู้นิเทศเพื่อหาทางแก้ไข

บทบาทหน้าที่ของผู้สนับสนุนการนิเทศ

1. ร่วมวางแผนในการแก้ปัญหา
2. เป็นวิทยากรหรือแสวงหาแหล่งความรู้ให้
3. นิเทศการปฏิบัติงานโดยมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ให้คำปรึกษา ช่วยแก้ไข

จุดบกพร่องและแนะนำให้ผู้รับการนิเทศพัฒนาตนเอง

4. สร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อเป็นการกระตุ้นและสนับสนุน ให้ผู้รับการนิเทศพัฒนาตนเองด้วยความมั่นใจ
5. ประเมินการนิเทศ เพื่อปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องและพัฒนาการนิเทศ

จากบทบาทหน้าที่ของผู้นิเทศเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนตามที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียนแบ่งเป็น 3 ฝ่ายคือ ผู้นิเทศ ผู้รับการนิเทศ และผู้สนับสนุนการนิเทศ สำหรับบทบาทของแต่ละฝ่ายก็คือ ผู้นิเทศมีบทบาทในการให้ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ เป็นผู้วางแผน ร่วมดำเนินการให้บริการและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนควบคุม กำกับ และประเมินผลการทำงาน ส่วนผู้รับการนิเทศมีบทบาทในด้านการให้ความร่วมมือและแสดงความคิดเห็นให้คำปรึกษาในทุกด้าน และผู้ให้การสนับสนุนการนิเทศก็จะร่วมมือให้การช่วยเหลือและสนับสนุนทุกเรื่อง

2.7 งานนิเทศภายในโรงเรียน

งานนิเทศภายในโรงเรียนมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงานในโรงเรียนในหลายด้าน จึงควรต้องทำความเข้าใจถึงขอบเขตของงาน เพื่อประโยชน์ในการวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียนให้ครอบคลุมงานของโรงเรียน ซึ่งเรื่องนี้ ได้มีนักการศึกษาหลายท่านให้แนวคิดไว้ดังนี้

Ben M. Harris (1985) ได้แบ่งลักษณะงานเป็น 10 งาน คือ

1. งานพัฒนาหลักสูตร (Developing curriculum) เป็นงานที่เกี่ยวกับการออกแบบปรับปรุง พัฒนา เพื่อการเรียนการสอน

เกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้ การแปลความหมายของหลักสูตรเป็นพฤติกรรมการเรียนการสอน การแนะนำการใช้หลักสูตรอย่างถูกต้องเหมาะสม

3. การจัดและเลือกสรรบุคลากร (Providing staffing) เป็นการทำให้มีคณะบุคคล เพื่อรับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆ ของการทำกิจกรรมการเรียนการสอน รวมทั้งการคัดเลือก การบรรจุ การทดสอบและการพัฒนาบุคลากร

4. การจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวก (Providing facilities) คือ การออกแบบ และพัฒนา อุปกรณ์ ที่ใช้ในการเรียนการสอน

5. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ (Providing materials) การคัดเลือก และจัดหาวัสดุที่เหมาะสมกับการเรียนการสอน

6. การจัดอบรมบุคลากรประจำการ (Arranging for in-service education)

7. การปฐมนิเทศ (Orienting staff members)

8. งานบริการพิเศษ (Relating special pupil services) เป็นการจัดบริการอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน รวมถึงการพัฒนานโยบาย แนวปฏิบัติในการทำงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายของโรงเรียน

9. งานสัมพันธ์ชุมชน (Developing public relations)

10. งานประเมินผล (Evaluating instruction) เป็นการวางแผน การจัดการนิเทศ วิเคราะห์ข้อมูลจากการนิเทศเพื่อปรับปรุงการจัดเรียนการสอนให้ดีขึ้น

สังัด อุทรานันท์ (2529) กล่าวถึงขอบเขตของงานนิเทศภายในโรงเรียนที่บุคลากรภายในโรงเรียนจะต้องปฏิบัติ มี 2 ประเภท คือ

1. งานหลัก ได้แก่

1.1 งานเกี่ยวกับหลักสูตร การสร้างและปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพของท้องถิ่น การจัดโครงการสอน แผนการสอน การจัดตารางสอน การจัดครูเข้าสอน การจัดชั้นเรียน การจัดกิจกรรมในหลักสูตร การผลิตสื่อและอุปกรณ์การสอน

1.2 งานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การพัฒนาเทคนิคและวิธีการสอน เทคนิคในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การใช้สื่ออุปกรณ์การสอน

1.3 งานเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการเรียนการสอน การสร้างข้อทดสอบ วิธีการวัดและประเมินผล งานทะเบียนวัดผลและรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน

2. งานสนับสนุนวิชาการ เป็นงานที่จะช่วยส่งเสริมหรือสนับสนุนให้งานหลักดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ ได้แก่

2.1 งานที่เกี่ยวข้องกับอาคารสถานที่ การใช้ประโยชน์จากบริเวณโรงเรียน การใช้อาคารเรียน ห้องเรียน และห้องปฏิบัติการในวิชาต่างๆ ห้องโสตทัศนูปกรณ์ ห้องแนะแนว

2.2 งานธุรการการเงิน การปฏิบัติเกี่ยวกับงานธุรการ การเงิน และพัสดุ

2.3 งานกิจการนักเรียน กิจกรรมนักเรียน การบริการด้านสุขภาพอนามัย โครงการอาหารกลางวัน

2.4 งานสัมพันธ์ชุมชน การศึกษาเกี่ยวกับชุมชน การบริการชุมชน สมาคมครูและผู้ปกครอง

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530) กล่าวถึงงานนิเทศภายในโรงเรียน ตามที่กฎหมายและระเบียบบริหารราชการกำหนดไว้ 6 งานคือ

1. งานวิชาการ ได้แก่

- งานกำหนดเป้าหมายและวางแผนทางวิชาการ
- งานหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ให้เหมาะกับท้องถิ่น
- งานจัดหาวัสดุการสอนและส่งเสริมการใช้สื่อการสอน
- การจัดตารางสอน จัดครูเข้าทำการสอน
- งานวางแผนการสอน กำหนดการสอน การสอบ
- งานจัดชั้นเรียน แบ่งกลุ่มนักเรียน
- งานนิเทศการสอน
- งานประเมินผลการศึกษา
- งานห้องสมุด งานเครื่องเขียน แบบเรียน
- งานพัฒนาการสอนกลุ่มประสบการณ์ต่างๆ
- งานประชุมอบรมเสริมความรู้ครู
- งานการใช้ทรัพยากรในชุมชนเพื่อการเรียนการสอน
- งานจัดทำบันทึกการใช้แบบฟอร์มต่างๆ ทางวิชาการ สมุดรายงานประจำตัว

นักเรียน (ป.01) แบบกรอกคะแนนประเมินผลประจำปี (ป.02)

- งานหลักฐานแสดงผลการเรียนเพื่อย้ายสถานศึกษาหรือได้รับการยกเว้น หรือพ้นเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ แต่ยังไม่จบหลักสูตรประถมศึกษา (ป.04) หลักฐานแสดงผลการเรียนเมื่อจบหลักสูตรประถมศึกษา (ป.05)

2. งานบุคลากร ได้แก่ งานวางแผนการใช้บุคลากร งานปกครอง งานสวัสดิการ งานพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย
3. งานกิจการนักเรียนและงานโครงการที่เป็นโดยตรงต่อตัวนักเรียน เช่น การศึกษานอกสถานที่ งานกีฬา งานชุมนุมต่างๆ งานแนะแนว งานบริการสุขภาพ งานอาหารกลางวัน งานช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน
4. งานอาคารสถานที่ ได้แก่ การจัดทำแผนเกี่ยวกับสิ่งปลูกสร้าง การใช้สถานที่ งานซ่อมบำรุง การรักษาอาคาร งานจัดสภาพแวดล้อม
5. งานธุรการ การเงิน พัสดุ ได้แก่ งานรับ-ส่งหนังสือราชการ งานเก็บเอกสารราชการ งานสถิติต่างๆ งานการเงิน งานทะเบียนพัสดุ
6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ได้แก่ งานบริการข่าวสารความรู้ต่อชุมชน งานอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการขอยืม ขอใช้ อาคาร สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์โรงเรียน งานพัฒนาชุมชน และการเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชน

จากความคิดเห็นเกี่ยวกับงานนิเทศภายในโรงเรียน สรุปได้ว่า งานนิเทศภายในโรงเรียนประกอบด้วยงานวิชาการ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการศึกษา งานพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน เพื่อส่งเสริมการทำงานของบุคลากรทำงานให้ดีและมีพัฒนาการอยู่เสมอ และงานที่สำคัญอีกประการหนึ่งของงานนิเทศภายในโรงเรียนก็คืองานที่สนับสนุนงานวิชาการ ซึ่งมีบทบาทในการช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้งานวิชาการดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.8 กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศภายในโรงเรียนนั้น จำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน ซึ่งลักษณะการทำงานเช่นนี้ เรียกว่า กระบวนการหรือแบบแผนของการทำงาน นักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

ซารี มณีศรี (2538) กล่าวว่า กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นกิจกรรมสำคัญ เป็นขั้นตอนปฏิบัติการทั้งด้านกระบวนการบริหาร กระบวนการนิเทศและกระบวนการเรียนการสอน ควบคู่กันไปอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การเข้าชั้น คุณลักษณะต่างๆ ตามเกณฑ์มาตรฐาน เป็นต้น การสำรวจความต้องการครู การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และ

ความต้องการ การวิเคราะห์สาเหตุปัญหา การจัดลำดับ กำหนดทางเลือกการแก้ปัญหา และ ดำเนินการตามความต้องการ

ขั้นที่ 2 การวางแผน นำเอาทางเลือกตามขั้นที่ 1 มากำหนดรายละเอียดของกิจกรรม โดย เขียนเป็นโครงการนิเทศ ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญ คือหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบโครงการ แผนดำเนินงาน ระยะเวลา สถานที่ งบประมาณ การประเมินผล และ ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติกรณิเทศ เป็นขั้นลงมือทำตามโครงการนิเทศที่กำหนดหลัก โดยคำนึง ถึงหลักการนิเทศ เทคนิค ทักษะ สื่อ และเครื่องมือนิเทศ การเตรียมความพร้อม สร้างความเข้าใจ รวมทั้งการเสริมแรงให้กำลังใจช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้บริหารโรงเรียน

ขั้นที่ 4 การประเมินผล ตรวจสอบผลการดำเนินกรณิเทศตามโครงการที่กำหนด ผล สัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ ประเมินความคิดเห็น กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน รวมผลการ ประเมินข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงต่อไป

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2538) กำหนด กระบวนการและขั้นตอนการดำเนินกรณิเทศเพื่อพัฒนาระบบนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งสรุปได้ดังนี้ คือ

1. ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
2. วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยเพื่อกำหนดจุดที่จะพัฒนา
3. การหาแนวทางเลือกเพื่อพัฒนา
4. การลงมือปฏิบัติ
5. การติดตามประเมินผลและปรับปรุง
6. การเผยแพร่ ขยายผล

กรมวิชาการ และคณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ (2543) กล่าวถึง กระบวนการนิเทศ ภายในโรงเรียน ซึ่งควรจะเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการนิเทศ
2. ขั้นวางแผนการนิเทศ
3. ขั้นปฏิบัติตามแผนการนิเทศ

4. ชั้นประเมินผลการนิเทศ
5. ชั้นปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศ

กล่าวโดยสรุปแล้ว กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นการปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน ตามลำดับขั้นตอนและมีความต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งครอบคลุมในเรื่องของการวางแผน การนิเทศ โดยมีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ การปฏิบัติตามแผน และการประเมินการนิเทศ เพื่อปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาต่อไป

2.9 กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน

กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นแนวปฏิบัติในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อส่งเสริมให้งานนิเทศภายในโรงเรียนดำเนินไปได้ดี และเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ของโรงเรียน ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านเสนอไว้ดังนี้

แฮร์ริส (Ben M. Harris :1985) ได้เสนอกิจกรรมการนิเทศไว้ 23 กิจกรรม ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecturing) การอบรม สัมมนา การประชาสัมพันธ์ และการประชุมนิเทศ ครู แต่ในการบรรยายนั้น ผู้บรรยายกับผู้ฟังจะไม่มีปฏิสัมพันธ์กัน จึงทำให้ผู้ฟังได้รับประสบการณ์ จากกิจกรรมนี้ในระดับต่ำ

2. การบรรยายโดยใช้สื่อประกอบ (Visualized lecturing) เช่น สไลด์ แผ่นใส ภาพวาด บนกระดาน แผนภูมิ หรือสื่ออื่นๆ ประกอบเพื่อให้ผู้ฟังมีความเข้าใจได้ชัดเจนยิ่ง

3. การประชุมกลุ่ม (Panel presenting) เหมาะสำหรับการเสนอรายงานในกลุ่มใหญ่ ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธีการ เช่นการประชุมกลุ่มแบบไม่เป็นทางการเพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกที่มีปฏิสัมพันธ์กัน ได้แสดงความคิดเห็นต่อกัน ซึ่งในการประชุมนี้อาจมีการเสนอผลงานอย่างเป็นทางการของสมาชิกในขั้นตอนแรกก่อนก็ได้

4. การดูภาพยนตร์หรือโทรทัศน์ (Viewing film or television) เป็นการเสนอรายงานโดยใช้สื่อประเภทภาพยนตร์ โทรทัศน์ หรือ วีดีโอเทปประกอบ กิจกรรมนี้มีความเหมาะสมกับกลุ่มย่อย หรือรายบุคคล และจะยิ่งได้ผลดีหากให้แต่ละบุคคลได้สังเกตและวิเคราะห์สิ่งที่ดูนั้น

5. การฟังเทป วิทยุ หรือเครื่องบันทึกเสียง (Listening to tape, radio, or recording) กิจกรรมนี้เป็นการใช้เทปบันทึกเสียงช่วยในการนำเสนอความคิดเพื่อช่วยพัฒนาทักษะ หรือความเข้าใจ การบันทึกเสียงมีความสัมพันธ์กับการอภิปรายกลุ่ม การบำบัดรักษาโดยกลุ่ม การแสดงบทบาทสมมติ และการฝึกปฏิบัติจริง

6. การจัดนิทรรศการ สื่อ และอุปกรณ์ต่างๆ (Exhibiting materials and equipment) ช่วยในการฝึกอบรม และการพัฒนาสื่อวัสดุต่างๆ ได้ อย่างไรก็ตาม นิทรรศการจะมีคุณค่าเป็นอย่างมาก เมื่อมีกิจกรรมอื่นๆ เติมอยู่ด้วย เพื่อให้ผู้ชมมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ เช่น การจัดแสดงนิทรรศการเกี่ยวกับสื่อใหม่ควรมีการสาธิตการใช้สื่อ หรือการจัดแสดงผลงานทางด้านวิทยาศาสตร์ หรือศิลปะของนักเรียน ก็จัดให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน เป็นต้น
7. การสังเกตการสอนในชั้นเรียน (Observing in classrooms) เป็นกิจกรรมการสังเกตการสอนของครูเพื่อวิเคราะห์การปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ทราบปัญหาที่เกิดขึ้นและนำไปแก้ไขปรับปรุงได้
8. การสาธิต (Demonstrating) เป็นการจัดเตรียมเหตุการณ์ต่างๆ ให้สมจริงที่สุด แล้วสาธิตแก่ผู้ชม แต่กิจกรรมนี้มีข้อจำกัดคือถ้าจัดเป็นกลุ่มใหญ่จะทำให้ขาดปฏิสัมพันธ์กับผู้ชมและได้ผลไม่ดีเท่าที่ควร แต่หากจัดในกลุ่มเล็กจะไม่คุ้มค่าใช้จ่าย
9. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interviewing) เป็นกิจกรรมที่ใช้ในการเก็บข้อมูลระหว่างผู้สัมภาษณ์ และผู้ถูกสัมภาษณ์โดยมีการกำหนดคำถามต่างๆ ไว้ล่วงหน้า มักใช้ในการคัดเลือกบุคลากร การสื่อสารกับกลุ่มคน และการประเมินข้อมูลเพื่อความแน่ใจ
10. การสัมภาษณ์เฉพาะจุด (Focused interviewing) เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มุ่งให้ครูกำลังถึงประสบการณ์การสอนของตนเอง เพื่อให้ได้ทราบถึงความรู้สึกแล้วนำมาวิเคราะห์ ทำให้เกิดความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันได้
11. การสัมภาษณ์ทางอ้อม (Nondirective interviewing) โดยการให้ครูเล่าเหตุการณ์ต่างๆ และอภิปรายถึงปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งแสดงทัศนคติต่อเหตุการณ์นั้นด้วยตนเอง โดยผู้นิเทศเป็นเพียงผู้รับฟัง
12. การอภิปราย (Discussing) เป็นกิจกรรมการอภิปรายในกลุ่มขนาดเล็ก เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการอภิปรายได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
13. การอ่าน (Reading) เป็นกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ โดยใช้เอกสาร หนังสือต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรได้อ่านหนังสือมากขึ้น
14. การวิเคราะห์และการคาดคะเน (Analyzing and calculating) เป็นกิจกรรมสำคัญในการนิเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการติดตามและประเมินผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถในการวิเคราะห์ของผู้นิเทศ เพื่อแนะนำแนวทางให้แก่ครูได้
15. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นกิจกรรมกลุ่มที่ให้แต่ละคนได้เสนอแนวคิดอย่างอิสระในเวลาอันจำกัด โดยไม่มีการอภิปราย การวิเคราะห์ หรือการวิจารณ์แต่อย่างใด

16. การบันทึกวีดีโอเทปและการถ่ายภาพ (Videotaping and photographing) เป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ในการพัฒนาหลักสูตร การประเมินผลงาน การฝึกอบรม และการประชาสัมพันธ์ เพราะภาพเหตุการณ์ที่บันทึกไว้ในวีดีโอ สามารถฉายซ้ำ ลบ และนำมาใช้ใหม่ได้

17. การใช้เครื่องมือทดสอบ (Instrumenting and testing) เป็นการที่ใช้แบบทดสอบแบบสำรวจ แบบแสดงความคิดเห็น แบบประเมินเจตคติ และเครื่องมืออื่น ๆ ในการเก็บข้อมูล มักใช้ร่วมกับกิจกรรมอื่น เช่น การอภิปราย การแสดงบทบาทสมมติ การสัมภาษณ์ และการสังเกต

18. การประชุมกลุ่ม 6-6 (Buzz sessions) เป็นกิจกรรมกลุ่มย่อย เพื่ออภิปรายเกี่ยวกับเรื่องที่กำหนดให้ มุ่งเน้นปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มโดยให้สมาชิกร่วมกันแสดงความคิดเห็นที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

19. ทศนศึกษา (Field trip) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับสายงานของตนจากที่อื่น

20. การเยี่ยมเยียน (Intervisiting) เป็นการเยี่ยมชั้นเรียนของครูคนหนึ่ง เพื่อไปสังเกตชั้นเรียนของครูอีกคนหนึ่ง ซึ่งในการไปเยี่ยมเยียนนั้นจำเป็นต้องมีการวางแผนเป็นอย่างดี และมีคู่มือเกี่ยวกับการสังเกตพฤติกรรมการทำงานควบคู่ไปด้วย

21. การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) เป็นกิจกรรมการนิเทศที่ช่วยสะท้อนปัญหาของครูได้ ซึ่งจะทำให้เข้าใจความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่นต่อตัวเขาเองได้ หลังจากการทำกิจกรรมบทบาทสมมติไปแล้ว ควรมีการอภิปรายเพื่อวิเคราะห์วิจารณ์บทบาทเหล่านั้นด้วย

22. การเขียน (Writing) เป็นกิจกรรมที่ใช้เพื่อการสื่อสาร โดยเฉพาะการสื่อสารกับโรงเรียน เช่น การเขียนโครงการนิเทศ การเขียนรายงาน คู่มือต่างๆ โดยผู้เขียนจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารความคิด ความรู้สึกของตนเองให้ผู้อื่นได้ทราบ เพื่อให้เข้าใจตรงกัน

23. การฝึกปฏิบัติจริง (Guided practice) เป็นกิจกรรมเดี่ยว หรือกิจกรรมกลุ่มย่อยที่เน้นการกระทำมากกว่าการพูดโดยฝึกจากกิจกรรมที่กำหนดขึ้น หรือเชื่อมโยงกับกิจกรรมอื่น เช่น การเยี่ยมชั้นเรียน การสังเกต และการสัมภาษณ์

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
(อ้างถึงใน ชารี มณีศรี : 2538) ได้นำเสนอกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. การประชุมก่อนเปิดเรียน
2. การปฐมนิเทศ
3. การให้คำปรึกษาแนะนำ
4. การประชุมปฏิบัติการ
5. การอบรม

6. การสัมมนา
7. การระดมความคิด
8. การสาธิตการสอน
9. การศึกษาเอกสารวิชาการ
10. การสนทนาวิชาการ
11. การเยี่ยมนิเทศชั้นเรียน
12. การศึกษาดูงาน
13. การสังเกตการสอน
14. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ
15. การเขียนเอกสาร/บทความทางวิชาการ
16. การจัดนิทรรศการ

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2541) ได้เสนอ
กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนที่เหมาะสมกับโรงเรียนได้แก่

1. การประชุมปรึกษาหารือ
2. การให้คำปรึกษาหารือ
3. การให้บริการสื่อและวัสดุอุปกรณ์
4. การจัดนิทรรศการ
5. การจัดทัศนศึกษา
6. การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้
7. การจัดเอกสารเผยแพร่
8. การให้การศึกษเพิ่มเติม
9. การสาธิตการสอน
10. การนิเทศโดยการสังเกตการสอน

กรมวิชาการ และคณะกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ (2543) ได้เสนอกิจกรรมการนิเทศ
ภายในโรงเรียนที่เป็นไปได้ ตามสภาพของแต่ละแห่งที่จะดำเนินการได้ ดังนี้

1. การให้ความรู้ เช่น การแนะนำ ประชุมปรึกษาหารือ จัดอบรม ปฐมนิเทศ ใช้เอกสารให้
ความรู้ การหาวิทยากรมาให้ความรู้บางครั้ง
2. การสาธิตให้ดู
3. การประสานงานให้ร่วมกันทำงาน

4. การพาไปดูงาน
5. การบริการทางด้านวิชาการ
6. การวิจัยในชั้นเรียน
7. การไปฝึกงาน
8. การจัดกิจกรรมกระตุ้นให้ปฏิบัติงานเข้มแข็งขึ้น
9. การทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

จากกิจกรรมการนิเทศที่เสนอมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า กิจกรรมการนิเทศมีอยู่หลากหลาย ดังนั้นจึงควรพิจารณาเลือกกิจกรรมที่เหมาะสมกับสภาพความพร้อมของโรงเรียน จุดประสงค์ของการนิเทศ และสถานการณ์ในการนิเทศในขณะนั้น เพื่อที่จะสามารถเลือกกิจกรรมได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน และทำการนิเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน

การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน เป็นแนวปฏิบัติในการนิเทศ ซึ่งในแต่ละหน่วยงานทางการศึกษาและนักการศึกษาหลายท่านได้กำหนดกรอบแนวคิด ทฤษฎีในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนไว้แตกต่างกัน ซึ่งเมื่อศึกษาทำความเข้าใจแล้วจะพบว่า ลำดับขั้นตอนของการดำเนินงาน และรายละเอียดของการดำเนินงาน มีความคล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยได้ประมวลและสรุปกรอบแนวคิด ทฤษฎีในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนจากนักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาต่างๆ มีรายละเอียดครอบคลุมเรื่องดังต่อไปนี้

3.1 การวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียน

การวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียน คือ การเตรียมการสำหรับปฏิบัติการ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบแบบแผน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนิเทศภายในโรงเรียน (สันต์ ธรรมบำรุง : 2524)

ความสำคัญของการวางแผนการนิเทศ

เอวิง มาริลี (อ้างถึงใน อเนก ส่งแสง : 2540) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนการนิเทศว่า จะช่วยให้การดำเนินงานนิเทศมีความสะดวก ดังนี้

1. ทำให้รู้ว่าจะต้องทำงานอะไรบ้าง ลักษณะการทำงานที่ดีและได้ผล จะต้องมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ลำดับขั้นตอน และรายละเอียดในเรื่องที่จะทำ
2. ทำให้สามารถดำเนินการนิเทศได้ผลสมความมุ่งหมาย มีความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพราะได้ทราบลักษณะงานและแนวทางปฏิบัติล่วงหน้า ซึ่งมีประโยชน์ต่อการเตรียมตัวในการปฏิบัติได้อย่างเต็มที่ การนิเทศโดยเตรียมการไว้เป็นอย่างดี ย่อมมีโอกาสสำเร็จได้มากกว่าการนิเทศโดยไม่ได้เตรียมการ
3. เป็นการประหยัดแรงงาน และเวลา ทั้งนี้เนื่องจากมีแนวทางการนิเทศเป็นหลักอยู่แล้ว ก็จะสามารถแบ่งงานกันทำได้อย่างเหมาะสม ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน
4. ทำให้ผู้นิเทศ ทราบงานที่ต้องทำเป็นระยะๆ ตั้งแต่ต้นจนจบ รู้ว่าขณะนี้กำลังทำอะไร และต้องทำอะไรต่อไป
5. เป็นการจัดระบบงานนิเทศไว้ล่วงหน้า การนิเทศก็จะได้ไม่สับสน วุ่นวาย เพราะทุกคนต่างรู้ภาระหน้าที่ของตนล่วงหน้าและทำงานตามที่รับผิดชอบกันอย่างดี ผู้ปฏิบัติก็จะได้ไม่ก้าวร้าวหน้าที่การงานกัน งานนิเทศก็จะดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย
6. สามารถมองเห็นปัญหา และแนวทางที่จะแก้ปัญหาได้ล่วงหน้า
7. เป็นการนิเทศอย่างมีหลักเกณฑ์ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศมีเวลาเตรียมตัว ศึกษาและทำความเข้าใจกับงานได้ล่วงหน้า การดำเนินงานก็จะมีผลคล่องตัว
8. มีความสะดวกในการประสานงานและขอความร่วมมือจากผู้อื่นได้ ในกรณีที่ผู้นิเทศอาจไม่มีความรู้ความเข้าใจพอที่จะนิเทศได้
9. ทำให้มีการดำเนินการนิเทศกันอย่างต่อเนื่อง และทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมายตลอดเวลา
10. เป็นการสะดวกต่อการติดตามและประเมินผลการนิเทศ แผนการนิเทศจะบอกได้ว่า จะต้องติดตามผลอย่างไร เมื่อใด อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการกำกับติดตามงานนิเทศในกรณีที่มอบหมายให้ผู้อื่นทำการนิเทศ และให้การสนับสนุนช่วยเหลือให้ดำเนินการนิเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สันต์ ธรรมบำรุง(2524) กล่าวถึงหลักสำคัญในการวางแผนปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ตั้งจุดมุ่งหมายระยะยาว และจุดมุ่งหมายเฉพาะ ก่อนตั้งจุดมุ่งหมายระยะยาวในการปฏิบัติงาน ต้องรู้ปัญหาและสภาพข้อเท็จจริงเหล่านั้น
2. วางโครงการ แบ่งงานออกเป็นโครงการต่างๆ เลือกกิจกรรมที่เหมาะสมถูกต้อง การแสวงหาทรัพยากรที่ใช้ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ งบประมาณ อาคารสถานที่ และเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ

3. กำหนดลำดับงาน แต่ละโครงการย่อมมีลำดับความสำคัญต่างกัน โครงการใดรีบด่วน ก็ต้องทำก่อนและให้แต่ละโครงการมีความสัมพันธ์กัน

4. จัดระบบงาน การเลือกบุคคลเป็นเจ้าหน้าที่และวิทยากร กำหนดหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงาน และการควบคุมงาน

5. ประเมินผลงาน ส่วนมากประเมินภายหลังเมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้ว เพื่อประเมินผลความสำเร็จและคุณภาพของงานด้วย

บันลือ พุกกะวัน(2536) ได้ให้แนวคิดในการวางแผน โดยมีหลักการที่ต้องพิจารณา ดังนี้

1. แผน แผนงาน และโครงการทั้งหลายของโรงเรียน จะต้องสนองความต้องการ ความสนใจของผู้เรียน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ตลอดจนได้รับการสนับสนุนจาก ชุมชนนั้น

2. โครงการและแผนงานที่ดีนั้น จะต้องเป็นที่เข้าใจของคณะครูและบุคลากรทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้อง

3. หากเป็นโครงการพัฒนาทางวิชาการ ควรเป็นโครงการที่ได้รับความร่วมมือ มีความคิดเห็นร่วมกัน อาจมีศึกษานิเทศก์ หรือผู้นิเทศภายในเป็นผู้ประสานงาน โดยใช้วิธีการ ประชาธิปไตยเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนให้ความร่วมมือกันอย่างจริงจัง

4. เมื่อมีเหตุการณ์หรือสภาพปัญหาเกิดขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ก็อาจยืดหยุ่น โครงการหรือแผนปฏิบัติงานนั้นๆ ให้เหมาะสมกับสภาพได้ดี

5. ควรส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสได้แสดงความสามารถ ความถนัด ให้มากที่สุดเท่าที่จะ มากได้

6. โครงการและแผนปฏิบัติงานทั้งหลาย ต้องเริ่มจากพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ของ บุคลากรผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติอยู่ ทั้งนี้เพื่อให้โครงการเหล่านั้นมีทางปฏิบัติที่เป็นไปได้

7. โครงการและแผนปฏิบัติงานทั้งหลาย จะต้องจัดทำขึ้นเพื่อมุ่งพัฒนาการเรียนการสอน อันเป็นประโยชน์แก่ผู้เรียน (มิใช่เพื่อครู หรือผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้อื่นใด) นั่นคือ ผลการปฏิบัติ ตามโครงการดังกล่าวย่อมช่วยให้พฤติกรรมทางการเรียนการสอนดีขึ้น

8. การปฏิบัติตามโครงการและติดตามผลหรือควบคุมงาน จะต้องเป็นการเสริมกำลังใจ แนะนำแนวทางให้เกิดการพัฒนาแก่หมู่คณะผู้ร่วมงาน มุ่งสร้างความก้าวหน้าในงาน และการพัฒนา วิชาชีพการสอน เฉพาะการประสานงาน การจัดบริการและเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ควรจะพร้อม (ตั้งแต่เริ่มโครงการ) การติดตามผลงานจำต้องกระทำอย่างเนบเนียน ไม่ใช่คอยควบคุมลูกจ้าง หรือการนิเทศงานในระบบธุรกิจอื่นๆ เพราะถือว่าวิชาชีพทางการสอนเป็นวิชาชีพชั้นสูง ครูควรมี อิสระในการคิดริเริ่มและดัดแปลงได้เอง

9. ลักษณะของโครงการหรือแผนปฏิบัติงานที่ดี ควรส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชนและมี ส่วนที่เอื้อที่จะพัฒนาชุมชน นั่นคือ จะต้องมีการประชาสัมพันธ์ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน กับโรงเรียนได้ดี

10. ลักษณะการดำเนินตามแผนงานหรือโครงการ ควรมีการติดตามผลเป็นระยะๆ และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง หากเกิดปัญหาหรืออุปสรรคใดๆ ก็ย่อมจะดัดแปลงแก้ไขให้งานนั้นได้ดำเนิน ไปอย่างสม่ำเสมอไม่หยุดยั้ง

อนเนก ส่งแสง (2540) กล่าวถึง สิ่งที่จะต้องพิจารณาในการวางแผนโครงการนเทศการ ศึกษา ไว้ดังนี้

การวางแผนโครงการนเทศที่ตื้นั้น จะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบหลายประการและจะ ต้องทำด้วยความรอบคอบ รายงานการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการตามโครงการผลิตสื่อการ เรียนการสอนของศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา กรมการฝึกหัดครูได้กล่าวถึงสิ่งที่จะ ต้องพิจารณาในการวางแผนโครงการนเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. จำนวนงาน หรือโครงการที่จะทำ โดยพิจารณาถึง

1.1 มีงานที่จำเป็นต้องทำมากน้อยเพียงใด โดยการระบุงานดังกล่าวลงไปตามที จำเป็น ไม่ต้องกลัวว่าจะมีงานมากแต่ต้องกำหนดลงไปให้มากที่สุด

1.2 เมื่อได้จำนวนงานที่ต้องวางแผนโครงการก็จัดเรียงลำดับความสำคัญและ ความจำเป็นก่อนหลัง งานที่จำเป็นต้องจัดทำก่อนมีลักษณะดังนี้

1.2.1 งานที่มีผลต่อการศึกษาเป็นส่วนรวม ถ้าไม่ทำจะเกิดความเสียหายต่อ การศึกษาทั่วไป

1.2.2 งานที่เป็นปัญหาสำคัญของโรงเรียนหรือครูเป็นส่วนมาก

1.2.3 งานที่ไม่ยากเกินความสามารถของผู้นเทศ

1.2.4 งานที่มองเห็นและเข้าใจง่าย ง่ายต่อการชี้แจงให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจ

1.2.5 งานที่ผู้นเทศส่วนมากเห็นว่าสำคัญและจำเป็นต้องทำก่อน เมื่อจัด

ลำดับความสำคัญของงานได้แล้วก็ตดงานที่มีความสำคัญน้อยหรือยัง ทำไม่ได้ออกไป คงมีแต่งานที่จำเป็นและพอที่ผู้นเทศสามารถทำได้

2. วัตถุประสงค์ของงานที่จัดทำ พิจารณาว่าแต่ละงานมีวัตถุประสงค์ในการจัดทำอย่างไร เมื่อได้กำหนดจุดประสงค์ของงานแล้ว ก็สามารถตัดสินใจได้ว่าจำเป็นและสามารถจัดทำได้หรือไม่ โดยถือเอาวัตถุประสงค์เป็นเกณฑ์ประกอบการตัดสินใจ วัตถุประสงค์ที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

2.1 มีความชัดเจนและเป็นไปได้

2.2 มีเหตุผล

- 2.3 ต้องมีความสัมพันธ์กับความต้องการขององค์กรและบุคคลที่อยู่ในองค์กร
- 2.4 เหมาะสมกับระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง มีความขัดแย้งน้อยที่สุด
- 2.5 มีความกะทัดรัด มีลักษณะเป็นมาตรฐานไม่ใช่เป็นอุดมการณ์หรือค่านิยมอย่างหนึ่งอย่างใดในองค์กร

3. ขอบข่ายของงาน พิจารณาวางงานแต่ละอย่างมีขอบข่ายในการปฏิบัติกว้างขวางมากน้อยเพียงใด ขอบข่ายของงานในที่นี้ควรพิจารณาถึงสิ่งต่อไปนี้

- 3.1 สถานที่ หมายถึงจำนวนโรงเรียนที่ต้องทำการนิเทศ
- 3.2 บุคลากรได้แก่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ
- 3.3 ระยะเวลาหมายถึงเวลาที่ต้องปฏิบัติตามโครงการ สำหรับงานนั้นมากน้อยเพียงใด

4. วิธีดำเนินการ หมายถึงวิธีปฏิบัติเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ควรจะได้พิจารณาถึงองค์ประกอบต่อไปนี้

- 4.1 วิธีการปฏิบัติว่าจะทำอย่างไร ยากง่ายเพียงใด
- 4.2 การแบ่งงานให้ผู้นิเทศรับผิดชอบปฏิบัติ
- 4.3 การประสานงานเพื่อให้งานสำเร็จเรียบร้อย
- 4.4 การนิเทศงาน หมายถึงการชี้แจง แนะนำ ช่วยเหลือ เพื่อให้ผู้นิเทศปฏิบัติได้ถูกต้องตามความจำเป็น
- 4.5 การควบคุมงาน อันได้แก่การดูแลติดตามผลการปฏิบัติงาน

5. วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ในการทำงานนั้นๆ จำเป็นต้องรู้ว่า

- 5.1 จะต้องใช้วัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องมืออะไรบ้าง
- 5.2 จะหาสิ่งเหล่านั้นมาได้อย่างไร และพอจะหาได้หรือไม่
- 5.3 การใช้วัสดุอุปกรณ์ดังกล่าวเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าหรือไม่
- 5.4 ความสะดวกในการใช้วัสดุอุปกรณ์ดังกล่าวมีมากน้อยเพียงใด เช่น มีความสะดวกในการเคลื่อนย้ายหรือไม่ ใช้ง่ายหรือไม่ เป็นต้น

6. งบประมาณ หมายถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานนั้นๆ ซึ่งจะต้องพิจารณาว่า

- 6.1 มีจำนวนเท่าไร ใช้จ่ายอะไรบ้าง
- 6.2 จะได้จำนวนเงินดังกล่าวมาจากที่ใด
- 6.3 มีความสะดวกในการเบิกจ่ายหรือไม่เพียงใด
- 6.4 จำนวนเงินที่ต้องจ่ายพอคุ้มกับผลของงานหรือไม่
- 6.5 จะได้เงินมาเมื่อใด แน่นอนหรือไม่
- 6.6 ต้องใช้จ่ายอย่างประหยัด

7. บุคลากร หมายถึงผู้ปฏิบัติงาน ควรพิจารณาถึงสิ่งต่อไปนี้
 - 7.1 การปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้ผู้ปฏิบัติกี่คน รวมทั้งผู้ช่วยเหลือด้วย
 - 7.2 มีผู้ปฏิบัติงานและผู้ช่วยเหลือเพียงพอหรือไม่
 - 7.3 ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความสามารถเพียงพอที่จะทำงานหรือไม่ หากมีไม่พอ จะต้องดำเนินการอย่างไร
 - 7.4 มีเวลาพอที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมายหรือไม่
 - 7.5 มีความรับผิดชอบพอที่จะทำงานได้สำเร็จหรือไม่
 - 7.6 ขวัญในการทำงานดีหรือไม่ พร้อมทั้งจะทำงานเพียงใด
 - 7.7 ได้ปฏิบัติงานตรงตามความสามารถของแต่ละคนหรือไม่
 - 7.8 มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และช่วยเหลือซึ่งกันและกันหรือไม่
8. ระยะเวลา ควรพิจารณาเรื่องเวลาดังนี้
 - 8.1 ใช้เวลาในการทำงานเท่าไรตอนใด
 - 8.2 ฤดูกาลในช่วงเวลานั้นๆ เป็นอย่างไร เหมาะกับงานที่ปฏิบัติหรือไม่
 - 8.3 พอที่จะแบ่งระยะเวลาปฏิบัติงานออกเป็นช่วงๆ ได้หรือไม่ ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการควบคุม
 - 8.4 หากจะต้องขอความร่วมมือจากโรงเรียนครูหรือบุคลากรอื่นก็ควรพิจารณาในระยเวลานั้นๆ ผู้ที่เกี่ยวข้องจะให้ความร่วมมือได้หรือไม่
9. การควบคุมและติดตามผลงาน การควบคุมและติดตามผลงานนั้นจำเป็นต้องกระทำเสมอไป มิฉะนั้นงานจะไม่ได้ผล ในการควบคุมดูแลและติดตามผลงานควรคำนึงดังนี้
 - 9.1 จะใช้ผู้ควบคุมและติดตามผลกี่คน
 - 9.2 ผู้ควบคุมและติดตามผลงานจะต้องมีความรู้ความสามารถอย่างไร
 - 9.3 มีบุคคลตามลักษณะที่ต้องการเพียงพอหรือไม่
 - 9.4 จะควบคุมและติดตามผลได้อย่างไร โดยวิธีใด
 - 9.5 จะใช้วัสดุอุปกรณ์ตลอดจนเครื่องอำนวยความสะดวกอะไรบ้าง พอจะหามาได้หรือไม่
10. การประเมินผลงานควรพิจารณาถึงองค์ประกอบต่อไปนี้
 - 10.1 จะประเมินโดยอาศัยผลจากการวัดผลแบบใด
 - 10.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลและประเมินผล
 - 10.3 การจัดหาเครื่องมือดังกล่าวในข้อ 10.2
 - 10.4 กำหนดระยะเวลาในการประเมินผล
 - 10.5 ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลคือใคร สามารถทำได้หรือไม่

10.6 การสรุปผลการประเมิน และการเผยแพร่

กล่าวโดยสรุป การวางแผนโครงการนิเทศการศึกษามีสิ่งที่จะต้องพิจารณาหลายประการ เริ่มตั้งแต่ขั้นรวบรวมงานต่างๆ ที่จะทำ แล้วพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของงานเหล่านั้น โดยพิจารณาว่างานใดสำคัญมาก ให้ทำก่อน ส่วนงานที่มีความสำคัญรองลงมาก็จัดทำในลำดับต่อไป ตามความจำเป็น ขั้นต่อไปพิจารณาวัตถุประสงค์ของงาน ซึ่งสามารถตัดสินใจได้ว่า งานใดจำเป็นและสามารถจัดทำได้หรือไม่ แล้วพิจารณาขอบข่ายของงานว่า กว้างขวางมากน้อยเพียงใด จำเป็นจะต้องใช้วัสดุอะไรบ้าง มีงบประมาณหรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเพียงพอหรือไม่ บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถพอที่จะทำงานได้สำเร็จหรือไม่ จะต้องใช้เวลาในช่วงใด มากน้อยเพียงไร มีการควบคุมติดตามผลงาน และประเมินผลงานหรือไม่อย่างไร

สงัด อุทรานันท์ (2529) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการทั่วไปในการวางแผนการนิเทศไว้ ดังนี้

1. ผู้รับผิดชอบและผู้ร่วมวางแผน

1.1 ผู้รับผิดชอบ ผู้รับผิดชอบในการวางแผนการนิเทศนั้น ได้แก่ ผู้บริหาร ทั้งนี้ เพราะงานนิเทศนั้นเป็นงานของผู้บริหารโดยตรง

1.2 ผู้ร่วมวางแผน ผู้ร่วมวางแผนการนิเทศนั้น ได้แก่ ผู้ทำหน้าที่นิเทศและครูผู้รับการนิเทศ ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการนิเทศการศึกษาเป็นงานที่จะต้องอาศัยความร่วมมือของผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศ

2. ขอบเขตของงานนิเทศการศึกษา

เนื่องจากงานนิเทศการศึกษานั้นเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นงานนิเทศการศึกษาจึงจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนให้มีความสามารถในการทำงาน 2 ลักษณะ คือ

2.1 งานวิชาการ ได้แก่ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร การเรียนการสอน การบริการ สนับสนุนการเรียนการสอน (เช่น สื่อการสอน) การส่งเสริมการเรียนการสอน (เช่น การแนะแนว) และการวัดและประเมินผลการเรียนการสอน ฯลฯ เป็นต้น

2.2 งานบริหารทั่วไป ได้แก่ เรื่องเกี่ยวกับบุคลากร อาคารสถานที่ ธุรการและการเงิน กิจการนักเรียน และความสัมพันธ์กับชุมชน

3. หลักการวางแผนที่ดี

ในการวางแผนที่ดี ผู้ทำหน้าที่วางแผนควรจะต้องมีความเข้าใจดังต่อไปนี้คือ

1) จะต้องมีความรู้ความเข้าใจงานที่จะทำเป็นอย่างดี

2) จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับทรัพยากร บุคคลในหน่วยงานว่าใครมีความสามารถ หรือความชำนาญในด้านใดบ้าง

3) งานที่สร้างขึ้นจะต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อจะสามารถปรับปรุงแก้ไขบางส่วนได้ โดยไม่กระทบกระเทือนต่อเป้าหมายแต่อย่างใด

4) จะต้องทำให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด ฉะนั้นการทำงานไม่ควรจะกำหนด เวลาให้เร่งรัดจนเกินไป เพราะจะทำให้ไม่มีเวลาในการทำงานและหากเกิดปัญหาหรือเหตุการณ์ บางอย่างที่ทำให้เกิดความล่าช้าและจะไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้เลย

4. ภารกิจในการวางแผน

ภารกิจของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการวางแผนการนิเทศการศึกษานั้น มีดังนี้

- 1) การประเมินสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการนิเทศ
- 2) การกำหนดจุดมุ่งหมายในการนิเทศ
- 3) การกำหนดทางเลือก
- 4) การจัดทำโครงการนิเทศ

ซารี มณีศรี (2538) กล่าวถึงกระบวนการวางแผน (The Planning Processes) ไว้ดังนี้ คำว่ากระบวนการวางแผนคือการทำงานครบวงจร Catt and Miller ได้จำแนก กระบวนการวางแผนไว้ 6 ประการดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย (Determine the Goal) จุดมุ่งหมายจะต้องเฉพาะเจาะจง เหมาะสมกับเวลา ตอบสนองความต้องการ สามารถทำสำเร็จได้

ขั้นที่ 2 พินิจสถานการณ์ปัจจุบัน (Examine the Present Situation) ผู้นิเทศควรเข้าใจ สถานภาพตนเอง เข้าใจตนเอง รู้ตนเอง

ขั้นที่ 3 รู้ข้อจำกัดและการใช้ประโยชน์ทรัพยากร (Know Limitations and Available Resource) ปัจจัยพื้นฐานในการทำงานไม่ว่า คน เงิน เครื่องมือ และระบบการจัดการในบางครั้งมีปัญหาอุปสรรค เหตุที่คาดไม่ถึงเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเกี่ยวกับกำลังคน “สมองไหล” งบประมาณที่ได้รับ จัดสรร ภาวะเศรษฐกิจที่ไม่ปกติเหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคต่อระบบการวางแผนทั้งสิ้น

ขั้นที่ 4 การพัฒนาแผน (Develop The Plan) แผนที่วางไว้อาจไม่ตอบสนองวัตถุประสงค์ สามารถบรรลุเป้าหมาย อาจพิจารณาได้จากภาระงาน ความรับผิดชอบ สิทธิประโยชน์ที่บุคลากร จะได้รับ การปรับเปลี่ยนระบบวิธีการทำงาน ปรับห้วงเวลาการทำงานที่เหมาะสม

ขั้นที่ 5 นำแผนสู่การปฏิบัติ (Put the Plan into Action) การนำแผนไปปฏิบัตินั้น การสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ นับเป็นสิ่งสำคัญที่พึงกระทำในการ

ให้ข่าวสาร ข้อมูล ตอบข้อซักถาม สร้างความเข้าใจ รวมทั้งจัดปัจจัยสนับสนุนการทำงาน วัสดุ อุปกรณ์และกำลังคน

ขั้นที่ 6 ติดตามผล (Follow up) แผนแม้จะวางไว้ดีแล้ว และนำไปปฏิบัติแล้ว คงด่วนสรุปไม่ได้ว่าจะบรรลุในการปฏิบัติจริง “ลงมือทำ” อาจประสบกับสิ่งที่คาดไม่ถึง การติดตามผลโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) นับว่าสำคัญมาก ซึ่งจะนำไปสู่การปรับแผนให้เหมาะสมต่อไป

กระบวนการวางแผน เป็นการทำงานครบวงจร จากขั้นที่หนึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์และขั้นสุดท้ายการติดตามผล การเชื่อมโยงกันทุกขั้นตอนจะทำให้การวางแผนบรรลุเป้าหมายสมกับคำที่กล่าวว่า “การวางแผน ทำให้งานสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง”

ขั้นตอนของการวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียน ประกอบด้วย

3.1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ

วิวัฒน์ ตูจันงค์ (2542) กล่าวว่าการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความ ต้องการ เป็นกระบวนการขั้นแรกในการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร อะไรคือปัญหา และความ ต้องการ ขั้นตอนนี้จากกล่าวได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เป็นพื้นฐานของการวางแผนการนิเทศ ผลจากการศึกษาในขั้นนี้ จะได้ข้อมูลที่แสดงถึงสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของโรงเรียน ซึ่งสภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพความเป็นจริงที่กำลังเป็นอยู่ หรือผลของการดำเนินงานในขณะนั้น

สภาพปัญหา หมายถึง การดำเนินการ หรือผลผลิตที่หน่วยงานปฏิบัติได้ ในปัจจุบันยังต่ำกว่าเกณฑ์ที่ต้องการ หรือต่ำกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนด สภาพปัญหาจะรุนแรงมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับเกณฑ์ความต้องการ

ความต้องการ หมายถึง สิ่งที่ยังปรารถนา หรือสิ่งที่คาดหวังตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้

การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความ ต้องการควรดำเนินการ ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะทำงาน ประกอบด้วย ผู้บริหาร และผู้นิเทศ รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นผลจากการศึกษาในรอบปีที่ผ่านมาทั้ง 3 ลักษณะ คือ ด้านปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต
2. จัดลำดับความสำคัญของปัญหา โดยคำนึงถึงปัญหาที่แท้จริง มีความจำเป็นเร่งด่วน มีผลกระทบต่อเรื่องอื่นๆ

3. กำหนดวิธีการแก้ไขปัญหา และกำหนดทางเลือก เมื่อได้รู้ถึงสาเหตุของปัญหาที่แน่นอนชัดเจนแล้ว

ตามที่กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่า สภาพปัจจุบันปัญหา หมายถึง สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันที่ดำเนินการอยู่ในขณะนั้น ปัญหา หมายถึง ผลที่ปรากฏไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง หรือที่ต้องการให้เป็น และความต้องการ หมายถึง ระดับความคาดหวังหรือสิ่งที่พึงปรารถนาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

การกำหนดสภาพที่ต้องการ มีองค์ประกอบที่ควรนำมาศึกษาและพิจารณาประกอบ ดังนี้ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ : 2543)

1. นโยบายของโรงเรียนในด้านการนิเทศ
2. ปัญหาปัจจุบันที่เกิดขึ้นในโรงเรียน
3. ข้อมูลที่ได้จากสภาพปัจจุบัน หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ทั้งทรัพยากรบุคคลและวัตถุ
4. ผลการสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัญหา และความต้องการการนิเทศ

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530) กำหนดวิธีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการมี 4 ขั้นตอนดังนี้

1. สำรวจสิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัญหาของโรงเรียน เช่น การมาทำงานของครู การมาเรียนของนักเรียน ผลการทดสอบนักเรียน การจัดกิจกรรมตามแผนการสอนและคู่มือครู และการใช้สื่อการเรียนการสอน เป็นต้น
2. ตรวจสอบข้อมูลให้แน่ชัด โดยการนำข้อมูลจากการสำรวจมาแจกแจงรายละเอียดและจัดลำดับความสำคัญ
3. หามาตรฐานและคุณค่าของข้อมูลโดยนำผลสำรวจข้อมูลจากขั้นที่ 2 มาแจกแจงรายละเอียดและจัดลำดับความสำคัญ
4. บันทึกรายการความต้องการของปัญหาตามลำดับความจำเป็น

3.1.2 นำข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ มาจัดลำดับความสำคัญ

เมื่อได้ข้อมูลจากการสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการแล้ว จะพบว่า ภายในโรงเรียนยังมีงานอีกมากที่ต้องดำเนินการในเวลาเดียวกัน อีกทั้งยังมีข้อจำกัดด้านบุคลากรงบประมาณ และทรัพยากรอื่นๆ ภายในโรงเรียน จึงจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการ โดยพิจารณาจากประเด็นต่อไปนี้ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ : 2543)

1. ขนาดและขอบข่ายของปัญหาที่เกิดขึ้น
2. ความรุนแรงของปัญหาที่พบ
3. ข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือความพร้อมของโรงเรียน
4. นโยบายและความต้องการเร่งด่วนในเรื่องนั้นๆ ไม่ว่าจะ เป็น นโยบายของต้นสังกัด นโยบายของโรงเรียน หรือ ความต้องการของโรงเรียนเอง

3.1.3 วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา จะช่วยให้สามารถกำหนดทิศทางการนิเทศเพื่อแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด ซึ่งจะทำให้งานนิเทศเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

วรรณี ชาญชิต (2533) สรุปวิธีการวิเคราะห์หาสาเหตุ โดยทั่วไป ใช้วิธีการดังนี้

1. วิธีการระดมสมอง
2. วิธีการประชุมปรึกษาหารือ
3. การวิเคราะห์โดยแผนภูมิแก๊งปลา

3.1.4 กำหนดเป้าหมายและทางเลือกในการปฏิบัติงาน

สงัด อุทรานันท์ (2529) กล่าวถึงลักษณะการกำหนดเป้าหมายของแต่ละกลุ่มซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของสิ่งต่อไปนี้

1. สภาพความสำคัญของปัญหา
2. ประสบการณ์และความสามารถในการแก้ปัญหาของแต่ละกลุ่ม

วรรณิ์ ชาญชิต (2533) สรุป เกณฑ์การพิจารณาทางเลือกในการปฏิบัติงาน
2 หลักเกณฑ์ คือ

1. หลักเกณฑ์การเลือกกิจกรรม ในการเลือกกิจกรรม ผู้นิเทศควรพิจารณาสิ่ง
ต่อไปนี้

(1) จุดประสงค์ของการนิเทศ ต้องพิจารณาดูว่าเป็นจุดประสงค์เพื่อพัฒนา
ทักษะ เพื่อถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้มีความเข้าใจดีขึ้น หรือเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

(2) ขนาดของกลุ่มผู้รับการนิเทศ

(3) ระดับคุณภาพของกิจกรรม

(4) งบประมาณ

(5) เวลา

2. วิธีการประเมิน อาจใช้วิธีการต่อไปนี้

(1) ให้ประสบการณ์ในอดีตประกอบในการพิจารณาทางเลือก

(2) วิธีการทดลอง

(3) การวิเคราะห์และวิจัย ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมมากกว่าวิธีอื่น

3.1.5 การจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน

ในขั้นตอนนี้ ทางโรงเรียนจะต้องมีการจัดสรรบุคลากรที่มีความเหมาะสมมาเป็น
คณะกรรมการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อมอบหมายงานที่ได้รับผิดชอบ ทั้งนี้ ผู้บริหาร
ต้องรับรู้และให้ความเอาใจใส่ สนใจต่อการปฏิบัติงานของกรรมการทุกคน จึงจะทำให้การนิเทศ
ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน (พิชัย แก้วคำดี :

2536)

การกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบชัดเจน มีส่วนสำคัญที่จะทำให้การนิเทศภายใน
โรงเรียนได้เริ่มต้นมีการเคลื่อนไหว และการทำงานในรูปคณะกรรมการเป็นการเปิดโอกาสให้
บุคลากรในหน่วยงานได้มีส่วนร่วมสร้างความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไป
อย่างรอบคอบ คณะกรรมการควรประกอบด้วยบุคคล ต่อไปนี้

1. โรงเรียนขนาดกลาง ขนาดใหญ่ หรือขนาดใหญ่มาก จะประกอบด้วยผู้บริหาร
โรงเรียน เป็นประธาน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ เป็นรองประธาน หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์
หัวหน้าระดับชั้น เป็นกรรมการ โดยมีครูที่ได้รับคัดเลือกจากเพื่อนครู เป็นกรรมการและเลขานุการ

2. โรงเรียนขนาดเล็ก หรือเล็กมาก จะประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน เป็น ประธาน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ เป็นรองประธาน และครูที่ได้รับคัดเลือกจากเพื่อนครู เป็นกรรมการ และเลขานุการ

การแต่งตั้งครูที่ได้รับคัดเลือกจากเพื่อนครูให้เป็นผู้นิเทศ เป็นคณะกรรมการ จะช่วยให้แก้ปัญหาการไม่ยอมรับผู้นิเทศได้ในระดับหนึ่ง และเพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดีในการทำงาน ควรแต่งตั้งผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง มนุษย์สัมพันธ์ดี มีความสามารถทางวิชาการ เป็นที่ยอมรับของเพื่อนครู ให้เป็นกรรมการและเลขานุการ

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน

1. กำหนดนโยบายของการนิเทศภายในโรงเรียน เช่น ส่งเสริมการปฏิบัติงานและความร่วมมือในการทำงานของครูเป็นหมู่คณะ ใช้กระบวนการกลุ่มในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ครูรักงานวิชาการ ทำงานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ เคารพในหลักการและเหตุผลของการปรับปรุงคุณภาพของงาน ช่วยเหลือให้ครูปฏิบัติงานได้สะดวก มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะต่างๆ ที่ก่อประโยชน์ให้การปฏิบัติงานในหน้าที่มีประสิทธิภาพ

2. ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียน หลักสูตร การสอน และเรื่องอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของครู

3. กระตุ้นให้ครูเกิดความตื่นตัวทางวิชาการอยู่เสมอ ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น แจ้งข่าว ความเคลื่อนไหวทางวิชาการ เปิดโอกาสให้ไปเยี่ยมชมนิทรรศการทางวิชาการของหน่วยงานต่างๆ ส่งเสริมให้อ่านวารสารทางวิชาการและเขียนบทความ

4. ร่วมกับคณะครู ดำเนินงานตามลำดับขั้นตอนของกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

5. สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ยกย่องชมเชยในที่ประชุม นำผลสำเร็จของการปฏิบัติงานมาแสดงให้ปรากฏแก่บุคคลอื่น แต่งตั้งเป็นคณะทำงาน ตามความถนัดและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่

6. ติดตาม ประเมินผล และพัฒนาการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน

หน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา (2543) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการแต่งตั้งคณะกรรมการผู้ดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะทำงาน

การแต่งตั้งคณะทำงาน หาความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรควรประกอบด้วย บุคลากรจากหลายฝ่าย โดยให้อยู่ในดุลยพินิจของผู้บริหารโรงเรียนตามจำนวนที่เหมาะสม

2. จัดทำเครื่องมือประเมินความต้องการจำเป็นของบุคลากร

การจัดทำเครื่องมือสำรวจความต้องการจำเป็นของบุคลากรเพื่อการพัฒนาคณะทำงาน ควรจะได้มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนด้านปัจจัยเกี่ยวกับครูและผู้บริหาร โดยอาจจัดทำแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ หรือแบบสำรวจ เป็นต้น หรืออาจนำเครื่องมือประเมินความต้องการจำเป็นของบุคลากรเพื่อการพัฒนาจากฝ่ายสารสนเทศของโรงเรียนได้จัดทำไว้แล้วมาใช้

3. ดำเนินการให้มีการประเมินสำรวจความต้องการจำเป็นของบุคลากร

การดำเนินการให้มีการสำรวจความต้องการจำเป็นของบุคลากร ควรแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บข้อมูลทราบเป็นเบื้องต้น ทั้งนี้เพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูลตามระยะเวลาที่เหมาะสม แต่ถ้าหากมีข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนที่มีการจัดเก็บ สรุปลงไว้แล้วก็อาจนำข้อมูลนั้นๆ มาใช้ได้เลย

4. การรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความต้องการจำเป็นของบุคลากร ควรรวบรวมข้อมูลตามหมวด/ฝ่าย/งาน โดยพยายามจัดเก็บข้อมูลให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้เพื่อให้มีข้อมูลที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

คณะทำงานนำข้อมูลที่ได้จากหมวด/ฝ่าย/งานต่างๆ มาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติหรือสังเคราะห์ความต้องการของบุคลากรประมวลเป็นภาพรวมความต้องการของหมวด/ฝ่าย/งานของโรงเรียน

6. การสรุปรายงาน

การหาความต้องการจำเป็นของบุคลากรเพื่อประกอบการตัดสินใจในการพัฒนา คณะทำงานควรรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสำรวจให้ได้มากที่สุด เพื่อนำมาประมวลสังเคราะห์เป็นหมวดหมู่ตามลักษณะความต้องการจำเป็นของหมวด/ฝ่าย/งานและโรงเรียน เพื่อกำหนดสภาพปัญหาความต้องการของบุคลากร สำหรับใช้เป็นข้อมูลเพื่อดำเนินการต่อไป แต่ถ้าหากมีข้อมูลในสารสนเทศของโรงเรียน อาจจะนำมาใช้ได้เลย ทั้งนี้ย่อมอยู่ในดุลยพินิจของคณะทำงานการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเป็นสำคัญ

3.1.6 การจัดทำแผนงาน / โครงการนิเทศภายในโรงเรียน

การวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นขั้นตอนที่นำเองทางเลือกที่จะดำเนินการ มาร่วมกันกำหนดรายละเอียด กิจกรรม และจัดลำดับขั้นตอนการนิเทศโดยเขียนเป็นโครงการนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งควรระบุหัวข้อต่อไปนี้

1. ชื่อโครงการ
2. หลักการและเหตุผล
3. วัตถุประสงค์ของโครงการ
4. เป้าหมาย
5. กระบวนการที่จะต้องปฏิบัติตามโครงการ
6. วิธีดำเนินงาน
7. ผู้รับผิดชอบโครงการ
8. ระยะเวลาในการดำเนินงาน
9. ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน
10. ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ
11. การประเมินผลโครงการ

จากการกล่าวถึงขั้นตอนของการวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียน พอสรุปได้ว่า การวางแผนประกอบด้วย 6 ขั้นตอนสำคัญ คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ การนำข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการมาจัดลำดับความสำคัญ การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การกำหนดเป้าหมายและทางเลือกในการปฏิบัติงาน การจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน และการจัดทำแผนงาน/โครงการนิเทศภายในโรงเรียน

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร (2520) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับข้อควรระวังในการวางแผนไว้ดังนี้

1. ควรระมัดระวังให้มาก เกี่ยวกับข้อมูลที่นำมาใช้ในการวางแผนงาน ควรพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วน และมีจำนวนข้อมูลในการพิจารณาพอควร
2. ควรคำนึงถึงผลได้ผลเสียที่จะเกิดจากการวางแผนงานนั้น เพื่อให้งานนั้นได้ผลคุ้มค่าจริงๆ
3. ควรคำนึงถึงระดับของผู้ที่จะปฏิบัติตามแผนงานนั้น ว่าเหมาะสมมากน้อยเพียงใด เหมาะกับสภาพการณ์และเศรษฐกิจหรือไม่
4. ควรเป็นแผนงานที่ยืดหยุ่นได้พอสมควร

3.2 การดำเนินงานตามแผนการนิเทศภายในโรงเรียน

การดำเนินงานตามแผนการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นการนำแผนงาน หรือโครงการไปปฏิบัติ เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีลำดับขั้นตอนการปฏิบัติดังนี้

3.2.1 ประชุมคณะกรรมการผู้ปฏิบัติงาน

ก่อนการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน ควรจะมีการประชุมคณะกรรมการผู้ปฏิบัติงาน เพื่อซักซ้อม ทำความเข้าใจถึงสิ่งที่จะดำเนินการ การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ วิธีปฏิบัติงาน และวิธีรวบรวมข้อมูล การสรุปผล และการรายงานผลการนิเทศให้เข้าใจตรงกันในคณะกรรมการดำเนินการนิเทศ การที่ผู้นิเทศปฏิบัติการนิเทศในขณะที่ยังมีความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ ไม่ตรงกันอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดและความขัดแย้งในการนิเทศ ทำให้ผู้รับการนิเทศเกิดความสับสนไม่ศรัทธาผู้นิเทศและการนิเทศ เรื่องที่คณะกรรมการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนควรเข้าใจตรงกันก่อนเริ่มต้นจัดการนิเทศ มีดังนี้

1. การเริ่มต้นจัดการนิเทศภายในโรงเรียนระยะแรก ควรหลีกเลี่ยงกิจกรรมการสังเกตการสอน เพราะเป็นเรื่องละเอียดอ่อนและเกิดความขัดแย้งได้ง่าย ควรเลือกใช้กิจกรรมอย่างอื่นที่ผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศไม่ต้องเผชิญหน้ากันโดยตรง เช่น การฟังคำบรรยาย การมอบหมายให้ศึกษาเอกสารแล้วส่งกันฟัง ให้ชมวิดีโอทัศน์ การนำไปดูตัวอย่างการสอนที่ดี ฯลฯ เพื่อครุมีความคุ้นเคยกับการนิเทศและมีความพร้อม จึงจะใช้กิจกรรมการสังเกตการสอน

2. ความรักสามัคคีในหมู่คณะ เป็นปัจจัยเกื้อหนุนอันสำคัญที่จะช่วยให้การนิเทศภายในโรงเรียนประสบความสำเร็จ การสร้างบรรยากาศ ความเป็นมิตรและความไว้วางใจ โดยใช้กิจกรรมทางสังคม หรือกลุ่มสัมพันธ์เข้าดำเนินการในระยะแรก จะช่วยได้อย่างมาก

3. การตัดสินใจเลือกใช้กิจกรรมการนิเทศใดมาแก้ปัญหาและพัฒนางาน ย่อมขึ้นอยู่กับปัญหา และสาเหตุของปัญหา ซึ่งต้องร่วมกันพิจารณาอย่างรอบคอบ

3.2.2 ปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน

หน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา (2533) กล่าวถึงการปฏิบัติงานนิเทศ เป็นขั้นตอนการนำโครงการที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการแล้วไปปฏิบัติ และในการดำเนินการควรดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

1. การเตรียมการ การดำเนินการในขั้นเตรียมการ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

1.1 การจัดทำรายละเอียดในการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดงานย่อยที่ต้องปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนในวิธีดำเนินงาน เพื่อให้ทราบว่าม้งานย่อยอะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติ ระยะเวลาในการดำเนินการและผู้รับผิดชอบ เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงานและยังสามารถทำให้การควบคุมกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หากพบปัญหาอุปสรรคอย่างไร ก็จะสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติในขณะนั้น และใช้เป็นแนวทางในการจัดทำรายละเอียดของโครงการอื่นๆ ต่อไป

1.2 การประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน หลังจากได้รายละเอียดในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนแล้ว ผู้รับผิดชอบโครงการควรนำรายละเอียดดังกล่าวมาสำรวจอีกครั้งหนึ่ง เพื่อแต่งตั้งบุคลากรเหล่านั้นเข้ากับกลุ่มงานที่ระบุไว้ เสร็จแล้วให้จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการของโครงการตามระเบียบปฏิบัติราชการ และจุดสำคัญในขั้นตอนนี้คือการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งตามที่ระบุไว้ในคำสั่งแต่งตั้ง และที่ระบุไว้ในการจัดทำรายละเอียด เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเหล่านั้นได้เตรียมตัวและทีมงานในการดำเนินงานตามโครงการต่อไป และหากมีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อเตรียมงานก็ควรให้กลุ่มผู้รับผิดชอบแต่ละงานได้ชี้แจงให้ทุกคนทราบตลอดจนความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่อไป

2. การลงมือปฏิบัติ ในขั้นตอนลงมือปฏิบัติงานตามโครงการนี้ มีการทำงานที่เกี่ยวข้องอยู่ 4 ลักษณะ คือ

2.1 การปฏิบัติตามรายละเอียดที่กำหนดไว้ ได้แก่ การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานย่อยที่ได้รับระบุไว้ในแต่ละขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

2.2 การติดตาม ควบคุม และกำกับงาน มีจุดหมายสำคัญเพื่อติดตามดูแล และช่วยเหลือสนับสนุนให้การปฏิบัติงานตามแผน/โครงการที่กำหนดไว้ รวมทั้งช่วยแก้ไขปรับปรุง อุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในช่วงของการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็จะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการประเมินโครงการ เพื่อทราบสถานภาพการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการกำหนดวิธีการแก้ไขปรับปรุงต่อไป วิธีการติดตาม ควบคุม และ กำกับงานอาจทำได้หลายลักษณะดังนี้ การรวบรวมเอกสาร สัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง ใช้แบบสำรวจ หรือแบบติดตามที่สร้างขึ้น ใช้แบบสอบถาม และใช้การออกคำสั่งหนังสือเวียน

2.3 การประสานสัมพันธ์ หมายถึง การประสานงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ ความรู้สึก การเกี่ยวข้องระหว่างบุคคล การเห็นคุณค่าระหว่างบุคคลและการเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน

2.4 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ทำหน้าที่ในเทศจึงต้องถือเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งที่จะต้องสร้างเสริมให้ผู้รับการนิเทศมีขวัญและกำลังใจที่ดีอยู่เสมอ โดยอาศัยทักษะเชิงมนุษย์ ซึ่งเน้นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และการจูงใจ

3. การรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนสุดท้ายก่อนที่จะมีการประเมินผลโครงการ ซึ่งทำได้ 2 ลักษณะ คือ

3.1 การรายงานผลการปฏิบัติงานระหว่างการดำเนินการ เพื่อให้ทราบว่าในระหว่างการดำเนินงานมีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไร หรือเพื่อรายงานผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ผู้ปฏิบัติอาจจะมีการรายงานผลด้วยวาจาหรือบันทึกเป็นรายงานเพื่อเสนอผู้รับผิดชอบโครงการหรือผู้บังคับบัญชาให้ทราบ

3.2 การรายงานผลการปฏิบัติงานเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน มีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการประเมินโครงการต่อไป

อุทัย ธรรมเดโช (2531) กล่าวถึงการปฏิบัติตามแผนการนิเทศไว้ดังนี้

1. ประชุมครูเพื่อชี้แจงแผนการนิเทศ
2. กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการนิเทศ อาจใช้แบบตรวจสอบรายการหรือแบบสังเกตแบบสัมภาษณ์ และเครื่องมือควรให้ครอบคลุมเรื่องที่ต้องการทราบ
3. ประชุมชี้แจงเจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจในการใช้เครื่องมือการนิเทศ
4. ออกทำการนิเทศตามกำหนดเวลา
5. หลักการนิเทศ ควรใช้ทักษะการนิเทศเป็นหลัก คือใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ มุ่งช่วยเหลือปรับปรุงแก้ไข ไม่มุ่งจับผิด

6. เทคนิคการนิเทศ ถ้านิเทศคนเดียวก็ใช้การเยี่ยมเยียนชั้นเรียนหรือการสังเกตการสอน ถ้านิเทศเป็นกลุ่มก็อาจจะใช้วิธีการประชุมครู

7. นำผลการนิเทศมาวิเคราะห์ หาความก้าวหน้า และสิ่งที่ควรปรับปรุงแล้วแจ้งผลให้โรงเรียนทราบ

8. ควรทำการนิเทศหลายครั้ง เปรียบเทียบความเจริญของงานแต่ละครั้ง

จากแนวความคิดที่เสนอมานี้ พอสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานตามแผนการนิเทศ ควรจะมี 3 ขั้นตอน คือ

1. การเตรียมการ ในการจัดทำรายละเอียดการปฏิบัติงานและประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง
2. การลงมือปฏิบัติตามแผน มีการควบคุมกำกับงาน มีการประสานงานและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติ
3. การรายงานผลการปฏิบัติงานทั้งในระหว่างการดำเนินงานและเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน

สำนักงานประถมศึกษาแห่งชาติ (2530) กำหนดให้การปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน มีดังนี้

คณะทำงานที่เป็นผู้ดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนอาจปฏิบัติการนิเทศ ได้ 2 ลักษณะคือ

1. นิเทศเพื่อตรวจสอบคุณภาพการศึกษา
2. นิเทศเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษา

ลักษณะของการปฏิบัติการนิเทศ ผู้นิเทศสามารถดำเนินการได้ 2 ทาง ดังนี้

1. การนิเทศทางตรง เป็นการปฏิบัติการนิเทศของผู้นิเทศด้วยตนเอง ซึ่งปฏิบัติตามโครงการ แผนงาน สื่อการนิเทศต่างๆ และวิธีนิเทศที่ได้เตรียมไว้
 2. การนิเทศทางอ้อม เป็นการนิเทศโดยใช้สื่อนิเทศแทนผู้นิเทศ ได้แก่ การส่งเอกสาร แนะนำการปรับปรุงการเรียนการสอน การใช้เอกสารหลักสูตรคู่มือครู นิตยสาร จุลสาร เทป สไลด์ วิดีโอ เป็นต้น หรือใช้วิทยากรที่เชี่ยวชาญความรู้สาขาต่างๆ มาแนะนำช่วยเหลือแทนผู้นิเทศ
- การปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียนให้ได้ผลดีนั้น ควรดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชุมคณะผู้นิเทศและผู้ที่เกี่ยวข้อง
 - กำหนดงานที่จะทำ
 - แบ่งงานรับผิดชอบ
 - ทำความเข้าใจสั่งการนิเทศ
 - ตกลงระบบการเก็บข้อมูล

2. ปฏิบัติการนิเทศตามแผนงานหรือโครงการ
3. ประชุมเพื่อทบทวนการปฏิบัติงานตามขั้นตอน
4. ประชุมเพื่อสรุปผลการนิเทศการศึกษา
5. นำข้อมูลไปใช้ดำเนินการต่อไป

การปฏิบัติการนิเทศเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้นิเทศต้องปฏิบัติหลังจากวางแผน เพื่อให้ งาน/โครงการ บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

3.2.3 การนิเทศ ติดตาม ควบคุม กำกับ

หน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา (2543) กล่าวถึงการนิเทศ กำกับ ติดตาม ดังนี้

การนิเทศ กำกับติดตาม เป็นกลไกตัวหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารและ การจัดการ

การนิเทศ (Supervision) หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของผู้นิเทศการ ศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาปรับปรุงงานให้มีคุณภาพดียิ่ง ขึ้น ดังจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาคน เป็นการให้คำแนะนำช่วยเหลือให้คนในองค์กรนั้นๆ มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น
2. เพื่อพัฒนางาน เป็นการสร้างสรรค์วิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. เพื่อประสานสัมพันธ์ เป็นการสร้างความร่วมมือ สร้างความเข้าใจในการ ทำงานร่วมกัน
4. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นการสร้างความมั่นใจและสร้างขวัญกำลังใจให้ บุคลากรในการทำงาน

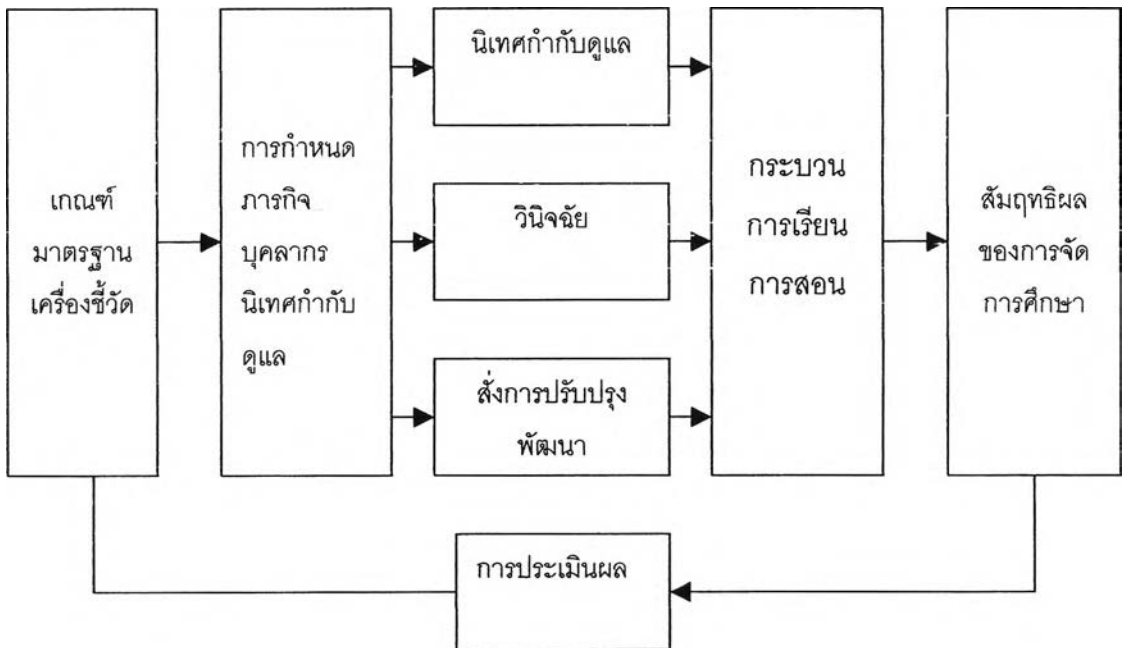
การกำกับติดตาม (Monitoring) เป็นกิจกรรมหนึ่งของการทำงานเพื่อกระตุ้นให้ งานได้ดำเนินตามเป้าหมายตามกำหนดเวลาและที่สำคัญคือ ได้งานที่มีคุณภาพ

การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล เป็นการสร้างความตระหนักในความ รับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ของบุคลากรและทีมงานทุกคน ตลอดจนการปรับปรุง พัฒนางานให้ได้คุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง ทุกคนได้เรียนรู้ ได้พัฒนา และมีความ พึงพอใจในการทำงาน สามารถดำเนินการตามบทบาทหน้าที่และภารกิจตามแผนการประกัน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนได้สำเร็จ

วิวัฒน์ ตู้อัจฉริยะ (2542) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการกำกับติดตาม ไว้ดังนี้

1. เพื่อให้การดำเนินการนิเทศภายในเป็นไปตามนโยบาย เป้าหมาย อย่างมีระบบต่อเนื่อง ถูกต้องทุกขั้นตอนตามที่กำหนดไว้
2. เพื่อควบคุมคุณภาพการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียนระหว่างปฏิบัติงานและ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันที
3. เพื่อนำผลการกำกับติดตามการดำเนินงานไปเป็นข้อมูลประกอบการนิเทศต่อไป

สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) กล่าวถึงกระบวนการนิเทศ กำกับ ติดตาม ดูแลระบบครบวงจร ดังนี้



หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2543) กล่าวว่า การนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล เป็นการสร้างความตระหนักในความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ของบุคลากรและทีมงานทุกคน ตลอดจนการปรับปรุง พัฒนางานให้ได้คุณภาพ และมาตรฐานสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทุกคนได้เรียนรู้ ได้พัฒนา และมีความพึงพอใจในการทำงาน สามารถดำเนินการตามบทบาทหน้าที่และภารกิจตามแผนการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนได้สำเร็จ

วิธีการนิเทศ ติดตาม ควบคุม กำกับ มีดังนี้

1. ผู้นิเทศทำการนิเทศ ติดตาม ควบคุม กำกับ โดยตรงเป็นรายบุคคล ซึ่งอาจใช้ การสัมภาษณ์ และการสังเกต
2. การให้ผู้รับการนิเทศรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาที่กำหนดไว้

3. การประชุมปรึกษา เพื่อทบทวนการปฏิบัติงานตามขั้นตอนต่างๆ
4. การประชุมสรุปผลการปฏิบัติงานและนำข้อมูลไปพัฒนาการปฏิบัติงาน
5. ผู้นิเทศ หรือ ผู้ที่ผู้บริหารมอบหมายให้นิเทศ ติดตาม ควบคุม แล้วแต่กรณี

3.2.4 การสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

วิวัฒน์ ตูจํานงค์ (2542) กล่าวถึงการสร้างขวัญและกำลังใจ ดังนี้

ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการนิเทศการศึกษา ผู้นิเทศควรตระหนักและสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจกันปฏิบัติงาน เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
2. มีความกระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีศรัทธา และเชื่อมั่นในงานที่ทำ
3. ให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ
4. มีความรับผิดชอบ มีวินัยในตนเอง ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

กิ่งเกียรติ บุคคาเจริญ (2538) สรุปวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจไว้บางส่วนดังต่อไปนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีต่องาน การทำงานเพื่อส่วนรวมปลุกฝังทัศนคติที่ดี ให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้า ทุกคนมีความรักงาน กระตือรือร้นในการทำงาน
2. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ให้การยอมรับนับถือระหว่างกันและกัน
3. ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่ผู้ตั้งใจทำความดี การชมเชยควรคำนึงถึงกาลเทศะ มีเหตุผลจากความตั้งใจจริง
4. เอาใจใส่เรื่องสวัสดิภาพให้ความสนิทสนมพอสมควร ปลูกมิตรไมตรีต่อกัน
5. ให้สมาชิกมีโอกาสระบายความคับข้องใจในการทำงาน
6. ควรมีโอกาสสำรวจ หรือออกแบบสอบถามสภาพการณ์ทั่วไปในการทำงานเพื่อหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น
7. มีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือเงินเดือนสูงขึ้น
8. สถานที่ทำงานดี
9. ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ปรับปรุงงาน รวมทั้งมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน

สัจด์ อุทรานันท์ (2530) กล่าวถึงการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ในการทำงานโดยการปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ให้ความสนใจแก่บุคคลที่ปฏิบัติงานนิเทศ ทั้งผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศโดยเท่าเทียมกัน
2. ให้ความสนใจต่อความก้าวหน้า ตลอดจนความต้องการ ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
3. พยายามหาโอกาสเข้าร่วมปฏิบัติงานนิเทศการศึกษา โดยถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่ง
4. ให้การสนับสนุนในด้านวัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรต่างๆ ที่สนับสนุนส่งเสริม หรืออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน
5. ยกย่องชมเชย และให้เกียรติแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน โดยเท่าเทียมกัน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจว่า ขวัญเกิดจากผลของทัศนคติและการปฏิบัติงานในสิ่งสูงใจให้เกิดความพึงพอใจ และเกิดขวัญดีในองค์การในที่สุด ดังนั้นการสร้างขวัญจึงต้องคำนึงถึงสิ่งสูงใจ และจะต้องใช้สิ่งสูงใจนั้น ให้ถูกต้องและเหมาะสมกับคนและไม่ขัดกับความรู้สึกและทัศนคติของกลุ่มคนที่ร่วมงานกันเป็นใหญ่ เช่น

1. การแต่งตั้งบุคคลเป็นหัวหน้างานต้องได้คนที่ถูกต้องเหมาะสม
2. ปลุกฝังความรักงาน พื่อใจในงานและความกระตือรือร้น
3. ให้สิ่งตอบแทนให้เหมาะสมกับงาน
4. ดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงาน
5. ให้โอกาส ให้เกียรติ ให้ความก้าวหน้า
6. สร้างสภาพทางกายให้เหมาะสม เช่น ห้องทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวก
7. เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น สร้างการสื่อสารเป็นกระบวนการสองทาง
8. สร้างความคิดดึงดูดใจทางสังคมให้น่าอยู่ ไม่แบ่งพรรค แบ่งพวก แบ่งสถาบัน แบ่งสี
9. เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
10. มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ ความถนัดและหน้าที่ โดยคำนึงถึงเวลาที่เหมาะสมด้วย

ยง วัชชวัลค์ (2529) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อขวัญในการทำงานของครู ดังนี้

1. เจตคติของครูใหญ่ที่มีต่อคณะครู
2. ความพึงพอใจของครูที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

3. ความมีอิสระของครูในการวางแผนงานของตน
4. การมีส่วนร่วมของครูในกิจการที่มีผลต่อตน
5. เจตคติของครูใหญ่

ผู้บริหารจะสร้างขวัญในการทำงานให้แก่ครูได้ดังนี้

1. มอบหมายให้ครูได้ทำงานตามความสามารถ เพื่อได้ทำงานด้วยความเต็มใจ
2. ให้ความมั่นใจในการทำงาน โดยคอยช่วยเหลือให้กำลังใจ
3. ให้ความยุติธรรมแก่ครูทุกคนทั่วหน้ากัน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง
4. ให้ความสำคัญแก่ครูทุกคน มองคนในแง่ดี
5. ให้เกียรติแก่ครูทุกคน ถือเป็นผู้ร่วมงานมากกว่าเป็นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
6. ให้ความเห็นอกเห็นใจ ไม่ซ้ำเติมผู้ผิดพลาดโดยไม่ตั้งใจ
7. ครูใหญ่ควรกระทำตนเป็นที่พึ่งของครูได้ในทุกๆ ทาง
8. ตักเตือนครูสองต่อสอง แต่ยกย่องต่อสาธารณชน

การพัฒนาความสามารถของครู

แม้ว่าครูทุกคนจะได้ผ่านการศึกษาเพื่อการเป็นครูมาอย่างดี และเมื่อได้สอน ๆ ไป ย่อมจะมีประสบการณ์เพิ่มขึ้นก็ตาม แต่การปรับปรุงคุณภาพของครูก็ยังจำเป็นต้องทำอยู่ ทั้งนี้เพราะวิชาทางการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นอยู่เสมอ หากครูไม่ได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ความสามารถที่จะใช้วิชาการดังกล่าว ก็จะทำให้ประสิทธิภาพการสอนต่ำลง การพัฒนาความสามารถของครู อาจทำได้ดังนี้

1. การจัดประชุมครู การประชุมเพื่อแจ้งหรือให้ความรู้ใหม่ๆแก่ครูในโรงเรียน เพื่อช่วยให้ครูมีความรู้กว้างขวางขึ้น การประชุมอีกกรณีหนึ่งคือ เพื่อร่วมกันพิจารณาหาทางที่ดีที่สุดในการทำงาน ควรจะได้แจ้งให้ครูได้ทราบล่วงหน้า เพื่อครูได้มีโอกาสเตรียมตัว ค้นคว้าหาความรู้ในเรื่องนั้นๆ เพื่อนำมาอภิปราย แสดงความคิดเห็นจะเป็นประโยชน์ต่อที่ประชุม

2. การอบรมครู การพัฒนาความสามารถของครูโดยการอบรมสัมมนานั้น ทำได้หลายแบบด้วยกัน เช่น

- 2.1 ส่งครูเข้ารับการอบรมตามโอกาสที่มี กระทำในโอกาสที่โรงเรียนไม่อาจจัดเองได้ ต้องส่งไปรับการอบรมตามที่มีผู้จัด

- 2.2 จัดอบรมขึ้นในโรงเรียน หากเห็นว่าเรื่องใดเป็นประโยชน์แก่ครูทุกคน หรือครูทุกคน จำเป็นต้องรู้ และมีครูเป็นจำนวนมากพอ ก็จัดอบรมขึ้นในโรงเรียน โดยจะขอความร่วมมือจากวิทยากรอื่นๆ ก็ได้

3. การให้ครูได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดย

3.1 ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง โดยจัดทำตำราหรือเอกสารทางวิชาการไว้ให้ครูอ่าน

3.2 ส่งครูเข้ารับการศึกษาศึกษาในสถาบันการศึกษา อาจเป็นการศึกษาเพื่อให้มีคุณวุฒิสูงขึ้น หรือเพื่อให้มีความรู้ในเรื่องใดๆเป็นพิเศษก็ได้

4. การให้ครูได้ดูงาน สังเกตการสอน และการจัดกิจกรรมต่างๆ โรงเรียนแต่ละแห่งมีคุณภาพไม่เท่ากัน บางโรงเรียนอาจสอนคณิตศาสตร์ได้ดี บางโรงเรียนหาความร่วมมือจากชุมชนได้ดี บางโรงเรียนปรับปรุงอาคารสถานที่ได้ดี เป็นต้น การพาครูไปดู สังเกตโรงเรียนอื่นๆ ที่จัดได้ดีกว่า ทำให้ครูสามารถนำความคิดดังกล่าวมาปรับปรุงในโรงเรียนของตนได้ ก็เป็นการพัฒนาความสามารถของครูได้ทางหนึ่ง

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู เป็นส่วนหนึ่งของโครงการประเมินผลการศึกษาของโรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบความสามารถ และผลการปฏิบัติงานของครูทุกคนในโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการป้อนำเห็นใจความดี ความชอบได้ถูกต้องยุติธรรม และจะได้ส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจในการทำงานของครู ทั้งจะได้ช่วยในการปรับปรุงคุณภาพของครูแต่ละคนได้ถูกต้องและเกิดประโยชน์มากที่สุด อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์ในการประเมินผลงานของครูยังมีข้อบกพร่องอยู่มากทั้งในด้านรูปแบบ และวิธีประเมิน ทั้งนี้เพราะ

5.1 โรงเรียนไม่มีวิธีการประเมินผลที่แน่นอนชัดเจน เช่นรูปแบบการประเมินผล คุณภาพครู หรือมีก็ไม่ละเอียดถูกต้องตามที่ควรจะเป็น

5.2 ครูใหญ่ไม่ได้เตรียมการในเรื่องนี้ตั้งแต่ต้นให้เรียบร้อย จึงทำให้การประเมินผล มีข้อบกพร่องอยู่มาก

5.3 ครูผู้ถูกประเมินไม่มีโอกาสได้ทราบล่วงหน้าว่าผู้บริหารจะประเมินผลอะไร เมื่อไร จึงเตรียมตัวและปฏิบัติไม่ถูกต้อง

วิวัฒน์ ตูจันงค์ (2542) กล่าวถึงเทคนิคกระบวนการส่งเสริมกำลังใจบุคลากรในหน่วยงาน ไว้ดังนี้

1. ศึกษาสภาพขวัญหรือความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน
2. การวิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับสภาพขวัญและความพึงพอใจในการทำงาน
3. พิจารณาแนวทางในการแก้ปัญหาและดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงาน
4. สร้างความเข้าใจ และความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในหน่วยงาน
5. ติดตามผลงานบริหารงานโดยมีวัตถุประสงค์ให้ทุกคนมีส่วนร่วม

ขอบเขตการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้รับการนิเทศ

1. การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน กระทำได้โดย

- 1.1 สร้างจุดมุ่งหมายในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติทราบว่าการทำงานมีความสำคัญสำหรับเขา ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่ท้าทายและบรรลุผลได้
- 1.2 ให้ผู้ปฏิบัติได้ตัดสินใจภายหลังที่ได้พิจารณาพร้อมกันแล้ว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมที่จะร่วมกับผู้นิเทศด้วยความเต็มใจ
- 1.3 แก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆด้วยการสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน ใช้วิจารณ์งานในการแก้ปัญหา
- 1.4 มีความจริงใจ อธิบายให้ผู้ปฏิบัติงานทราบผลงานที่ทำไปแล้วว่ามีสิ่งใดบกพร่องต้องแก้ไข หรือมีสิ่งใดที่ต้องทำต่อไปอีก ควรเป็นการสื่อสารทั้ง 2 ทาง พูดคุยกันอย่างเปิดเผย
- 1.5 สนใจความก้าวหน้าในการทำงานของทุกคน ให้คำแนะนำตามที่เห็นสมควร
- 1.6 ยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจทั้งต่อหน้า และลับหลัง
- 1.7 เป็นมิตรกับคนทั่วไป มองผู้อื่นในแง่ดี มีใจกว้าง ยินดีรับฟังความคิดเห็น คำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น ไม่วิพากษ์วิจารณ์จุดบกพร่อง และโยนความผิดให้ผู้ปฏิบัติงาน
- 1.8 ไม่ควรตำหนิ ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำไม่ถูก ควรเป็นข้อเสนอแนะที่ทำให้เกิดความรู้หรือเพื่อปรับปรุงแก้ไข
- 1.9 ให้เกียรติและยกย่องผู้ปฏิบัติ อย่าใช้วิธีข่มขู่เพื่อให้เขาทำงาน
- 1.10 ปรับปรุงตนเองให้มีความสามารถ สร้างความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ
- 1.11 อย่าทำตนเองว่ารู้ดีหมดทุกอย่างแล้ว หรือคิดว่าตนเองรู้ดีกว่าผู้อื่น

การให้กำลังใจและการบำรุงขวัญ ทำได้โดย

1. ให้ความสนใจแก่บุคลากรทั้งผู้รับและผู้ให้การนิเทศ
2. ให้ความสนใจต่อปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
3. ให้การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ ทรัพยากรที่ส่งเสริม อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน
4. ให้เกียรติ ยกย่องชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนโดยเท่าเทียมกัน
5. ให้การเสริมแรงด้วยคำพูด โดยชมเชยอย่างเจาะจง ชมเชยโดยผ่านผู้อื่น การให้ข้อมูลป้อนกลับในทางบวกเกี่ยวกับผลงานการกระทำ
6. ให้การเสริมแรงทางวัตถุ โดยการมอบวุฒิบัตรยกย่องชมเชย หรือให้รางวัลพิเศษ เป็นต้น

ด้วยเหตุดังกล่าว การตั้งใจจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถนำหน่วยงานไปสู่ประสิทธิภาพ ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษา จะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เขาเหล่านั้นเกิดขวัญในการทำงาน รู้จักใช้ศิลปะในการครองใจคน และรู้จักใช้แรงจูงใจให้ถูกทาง จะทำให้การปฏิบัติงานของครูมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ตามความต้องการของโรงเรียน วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจจึงทำได้ดังนี้

1. ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ สร้างความคุ้นเคยเป็นกันเอง ให้เกียรติ โดยวางตัวในฐานะผู้ร่วมงาน ไม่ใช่ในฐานะผู้บังคับบัญชา
2. ให้ความสนใจและสนับสนุนการปฏิบัติงาน และเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในการนิเทศเท่าที่จะทำได้
3. ให้การสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ ทรัพยากรที่ส่งเสริม อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน
4. มีความจริงใจ อธิบายถึงสิ่งที่บกพร่องที่ผู้ปฏิบัติต้องแก้ไข โดยการให้ข้อเสนอแนะแทนคำตำหนิ โดยเป็นการสื่อสารทั้ง 2 ทาง พูดคุยกันอย่างเปิดเผย
5. ความเป็นมิตร มองผู้อื่นในแง่ดี ใจกว้าง ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่วิจารณ์จุดบกพร่องและโยนความผิดให้ผู้ปฏิบัติงาน
6. ให้การเสริมแรงด้วยคำพูด โดยการชมเชย การให้ข้อมูลป้อนกลับในทางบวกด้วยความจริงใจทั้งต่อหน้าและลับหลัง
7. ให้การเสริมแรงทางวัตถุ เช่น การมอบวุฒิปัตริยก่องชมเชย หรือให้รางวัลพิเศษ เป็นต้น

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร (2520) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับข้อพึงระวังในการดำเนินงาน ดังนี้

1. ควรยึดถือแผนงานและโครงการที่วางไว้
2. ควรยึดหลักการที่ถูกต้องตามหลักทฤษฎีและประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นแนวทางการตัดสินใจในการปฏิบัติงานทุกครั้ง
3. ควรเคารพนับถือในความคิดเห็นและวิธีการของผู้ร่วมงานเสมอ
4. ใช้วิธีการแห่งปัญญาในการตัดสินใจเลือกวิธีในการดำเนินงานอย่างถูกต้อง
5. ควรคำนึงถึงกำลังใจของผู้ร่วมงานให้มากที่สุด
6. ควรคำนึงถึงอิทธิพลของชุมชนที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น ในด้านประเพณี ความต้องการของชุมชน

3.3 การประเมินผลและรายงานผล

การประเมินผล เป็นขั้นตอนที่ทำให้ทราบว่า การปฏิบัติงานนั้น บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ และมีปัญหาใดเกิดขึ้น ซึ่งถ้าผลการประเมินพบว่า การนิเทศไม่สนองตอบวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กลุ่มนิเทศก็จะได้ระดมสมอง แสวงหาวิธีในการนิเทศเพื่อให้สนองตอบต่อวัตถุประสงค์ ดังนั้น การประเมินผล จึงเป็นประโยชน์ในการนำข้อมูลที่ได้ ไปปรับปรุง และพัฒนาการวางแผนการนิเทศให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในครั้งต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2541) ได้ให้ความหมายของการประเมินผล การนิเทศ ไว้ดังนี้

ความหมายของการประเมินผล เป็นกระบวนการของการวิเคราะห์ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหาและวิธีการนิเทศที่จะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด สิ่งสมควรประเมินรายละเอียดดังนี้

1. การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation) เป็นรูปแบบพื้นฐานของการประเมินทั่วไป โดยจะเน้นในด้านสัมพันธภาพสภาพแวดล้อมนี้มีลักษณะเด่นๆ ที่สำคัญมากมาย จัดเป็นการวิเคราะห์ขนาดใหญ่

ในกระบวนการนิเทศจะเห็นได้ว่า การประเมินสภาวะแวดล้อมจะได้มาซึ่งข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับระบบ เพื่อสำหรับผู้มีหน้าที่จัดการนิเทศ

2. การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation) เป็นการจัดข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ความเหมาะสมของแผนงานการนิเทศ ข้อมูลนั้นจะมีส่วนช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งมักจะประเมินในด้านต่างๆ คือ

2.1 ความสามารถของผู้ให้การนิเทศและผู้มีหน้าที่ให้การสนับสนุนการนิเทศ

2.2 ยุทธวิธีที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการนิเทศ

2.3 การได้รับความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ซึ่งจะทำให้การนิเทศดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินปัจจัยเบื้องต้น จะแตกต่างจากการประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อม ในแง่ที่ว่า การประเมินปัจจัยเบื้องต้นเป็นการทำเฉพาะกรณีนั้นๆ และวิเคราะห์ภายในโครงการนิเทศแต่ละโครงการเท่านั้น

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) จำเป็นต้องได้รับการเตรียมการเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่ผู้รับผิดชอบในการนิเทศทุกลำดับขั้น การประเมินกระบวนการมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

3.1 เพื่อหา และทำนายข้อบกพร่องของกระบวนการ หรือการดำเนินการตาม

ขั้นตอนการนิเทศที่วางไว้

3.2 เพื่อรวบรวมสาระการนิเทศ สำหรับผู้ที่ตัดสินใจวางแผนการนิเทศ

3.3 เพื่อเป็นรายงานสะสมถึงการปฏิบัติต่างๆ จากการนิเทศที่เกิดขึ้น

4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation) มีจุดหมายเพื่อวัดและแปลความหมายของความสำเร็จ คือ การดูว่าการกำหนดวัตถุประสงค์ในการนิเทศใช้ได้หรือไม่ เกณฑ์ในการวัดผลสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการนิเทศเพียงใด และการแปลความหมายถึงเหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้นมีความเหมาะสมหรือยัง ทั้งนี้ โดยอาศัยรายงานจากการประเมินสภาวะแวดล้อม ปัจจัยและกระบวนการร่วมด้วย

วัตถุประสงค์การประเมินการนิเทศภายในโรงเรียน

การประเมินการนิเทศภายในโรงเรียนเพื่อทราบผลการประเมินว่าเป็นไปตามจุดประสงค์หรือไม่นั้นมีจุดประสงค์การประเมินดังนี้

1. เพื่อใช้ติดตาม กำกับ การทดลองใช้รูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียน
2. เพื่อประเมินความสำเร็จของรูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียน คือการนิเทศโดยเน้นจุดประสงค์ การนิเทศแบบคลินิก การสังเกตการสอน การประเมินคุณภาพด้วยตนเอง เป็นต้น
3. เพื่อประเมินเจตคติของผู้รับการนิเทศและผู้นิเทศ ว่ามีจุดเด่น จุดด้อยของรูปแบบการนิเทศอย่างไรเพื่อพัฒนาวิธีการนิเทศให้ได้ตรงตามความต้องการของผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ สิ่งสำคัญของการประเมิน คือ การกำหนดรูปแบบ การประเมินว่ามีอะไรบ้าง

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการนิเทศ ตามแนวคิดของ วิวัฒน์ ตู้อัจฉริยะ (2542)

1. เพื่อประเมินผลระหว่างการนิเทศและนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขในวันต่อไป
2. เพื่อประเมินผลสรุปการนิเทศและนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขในการนิเทศครั้งต่อไปวิธีดำเนินการคือ

2.1 ประเมินผลประจำวัน โดยสมาชิกที่เข้ารับการนิเทศ แสดงความคิดเห็นต่อการนิเทศในเรื่องเนื้อหา วิธีการ วัสดุอุปกรณ์ บรรยากาศ ขวัญกำลังใจ วิธีการนิเทศของวิทยากร การอำนวยความสะดวกให้กับผู้รับการนิเทศในแต่ละวัน ผู้จัดการนิเทศสรุปผลคร่าวๆ จากแบบประเมินการนิเทศในวันต่อไป

2.2 ประเมินผลสรุป โดยคณะกรรมการผู้เข้ารับการนิเทศแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องเนื้อหาที่อบรม การจัดการ สภาวะแวดล้อม วัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งการนำความรู้ไปใช้เพื่อเป็นการสรุปผลการนิเทศทั้งกระบวนการ นำผลการประเมินไปแก้ไขปรับปรุงในการนิเทศครั้งต่อไปและเพื่อสรุปให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

3. แบบสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมรับการนิเทศ ให้คณะกรรมการในการนิเทศหรือให้ผู้นิเทศที่ได้รับมอบหมาย สังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมรับการนิเทศในแต่ละกิจกรรมว่ามีความตั้งใจ สนใจ มีส่วนร่วมในการนิเทศเพียงใด บรรยายากศเป็นอย่างไร เพื่อจะได้นำผลการสังเกตไปพิจารณารวมกันกับการประเมินผลประจำวัน ให้คณะกรรมการในการนิเทศหรือผู้นิเทศที่ได้รับมอบหมายประชุมสรุปในแต่ละวันเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในวันต่อไปหรือการนิเทศครั้งต่อไป หากพิจารณาว่าไม่จำเป็นก็ไม่จำเป็นต้องทำก็ได้

จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการนิเทศการศึกษา

1. เพื่อปรับปรุงวิธีการนิเทศการศึกษา
2. เพื่อประโยชน์แก่การศึกษา การประเมินผลการนิเทศการศึกษา จะทำให้มองเห็นทางในการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งก็เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาโดยส่วนรวม
3. เพื่อป้องกันความผิดพลาด ในการประเมินผล นอกจากจะทำให้รู้ข้อบกพร่องและความผิดพลาดได้แล้ว ยังจะเป็นประโยชน์ในการคิดหาทางป้องกันมิให้ความผิดพลาดดังกล่าวเกิดขึ้นในการนิเทศในโอกาสต่อไปได้ด้วย
4. เพื่อความมีประสิทธิภาพของงาน เมื่อมีการประเมินผลอย่างถูกต้องตามหลักการ
5. เพื่อเปรียบเทียบวิธีนิเทศ การประเมินผลจะบอกได้ว่า วิธีการปฏิบัติเป็นประโยชน์หรือทำให้เกิดความสำเร็จมากน้อยเพียงใด จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกวิธีการนิเทศในโอกาสต่อไป
6. เพื่อเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การประเมินผลไปถึงวิธีการทำงานต่างๆ เช่น การทำงานร่วมกับหมู่คณะ การรับฟังความคิดเห็น การรับผิดชอบงาน การรู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ความรอบคอบ ฯลฯ จะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาหาทางปรับปรุงวิธีการทำงานทั้งของตนเองและผู้ร่วมงาน ให้เป็นไปในทางที่พึงปรารถนาขึ้นได้
7. เพื่อประชาสัมพันธ์ผลการนิเทศ เมื่อประเมินผลการนิเทศแล้ว ก็ควรรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบถึงผลการทำงาน จะทำให้ทุกฝ่ายทราบวิธีการทำงาน และผลที่เกิดขึ้นของผู้นิเทศ เป็นการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันได้ดีทางหนึ่ง ทั้งจะเป็นการแสวงหาความร่วมมือจากผู้บริหาร ในการปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นด้วย

วิวัฒน์ ตู้อัจฉริยะ (2542) กล่าวถึงหลักการประเมินผลการนิเทศ ไว้ดังนี้

1. การประเมินผลการนิเทศ ควรประเมินปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการ และผลผลิต
2. ในส่วนของผลผลิต ให้ประเมินผลที่เกิดขึ้นกับผู้รับการนิเทศโดยตรง ไม่จำเป็นต้องประเมินคุณภาพของนักเรียน ซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ ในส่วนของ

กระบวนการปฏิบัติงานนั้น ควรมุ่งเน้นพฤติกรรมในการทำงานร่วมกัน

3. ผลที่ได้จากการประเมิน ควรได้นำมาเป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจในการปฏิบัติงานในเทศต่อไปอีก นั่นคือ หากได้ผลแล้วก็ดำเนินการในเทศต่อไปอีกจนกระทั่งบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือผู้รับการนิเทศได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือสามารถช่วยเหลือตนเองได้ กรณีที่ไม่ได้ผลตามจุดมุ่งหมายจะต้องปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่องหรือมีจุดอ่อนต่อไป

กิติมา ปรีดีดิกล (2532) กล่าวว่า การประเมินผลการนิเทศนั้นควรยึดหลักต่อไปนี้

1. ตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเป็นจริง
2. ตรงกับจุดมุ่งหมายของการศึกษา
3. มีการประเมินหลาย ๆ ด้าน
4. ประเมินติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ
5. ยืดหยุ่นได้
6. ใช้เครื่องมือประเมินที่เหมาะสม
7. สื่อความหมายชัดเจนและเข้าใจง่าย

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร (2520) กล่าวถึงการประเมินผลกับการนิเทศการศึกษา ไว้ดังนี้

การดำเนินงานที่ดีย่อมมีการประเมินผลติดตามอยู่เสมอ งานนิเทศการศึกษาก็เช่นเดียวกัน การประเมินผลจะช่วยให้ทราบว่า

1. ผลงานที่ดำเนินไปเป็นระยะๆ นั้นได้ผลดีหรือไม่ มีปัญหาและข้อควรแก้ไขอย่างไร
2. งานที่ทำได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องมากน้อยเพียงใด และควรจะปรับปรุงอย่างไร
3. ผู้ร่วมงานมีศรัทธาในการทำงานมากน้อยเพียงใด ทั้งงานของคณะและรายบุคคล
4. วิธีการปฏิบัติงาน กำลังคน กำลังเงินและวัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ เหมาะสมแก่งานหรือไม่เพียงใด
5. งานที่กำลังปฏิบัติอยู่นั้นเป็นประโยชน์แก่ครู นักเรียน และของคณะมากน้อยเพียงใด

หลักการประเมินผลงาน

การประเมินผลงานที่ดี ที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไป มีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. การประเมินผลงานต้องทำติดต่อกันและทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะดูว่างานที่ทำไปแล้วนั้นได้ผลเพียงใด หากมีปัญหาหรือข้อบกพร่องจะได้ปรับปรุงแก้ไขได้ทันเวลาที่

2. การประเมินผลต้องเป็นงานที่ร่วมกันทำ ไม่ใช่เป็นหน้าที่ของบุคคลใด บุคคลหนึ่ง หรือ เป็นหน้าที่ของคนกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

3. ในการประเมินผลจะต้องยึดถือจุดมุ่งหมายของโครงการเป็นมาตรฐาน สำหรับเทียบว่า วิธีการนั้นๆ ใช้ได้ผลหรือไม่

4. ได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง การประเมินผล บางครั้งต้องอาศัยข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องเป็นส่วนมาก จึงควรชี้แจงให้เข้าใจและให้ข้อมูลที่ถูกต้องตามความจริงให้มากที่สุด พฤติกรรมของผู้นิเทศจะเป็นเครื่องตัดสินว่า จะได้รับความร่วมมือจากบุคคลดังกล่าวหรือไม่ หากเคยมีพฤติกรรมที่ทำให้เป็นที่วางใจได้ ก็จะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี พฤติกรรมที่ทำให้เกิดความไม่แน่ใจก็จะให้ความจริงจากผู้เกี่ยวข้อง เช่น แสดงความไม่พอใจที่ถูกริเวศน์ ชอบเก็บเรื่อง บกพร่องของครูไปเล่าให้ผู้บริหารทราบ เป็นต้น

5. ให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการประเมินผล

6. ไม่ลำเอียง ผู้นิเทศจะต้องเป็นผู้มีใจกว้าง ซื่อสัตย์ต่อวิชาการ ไม่ใช่ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมินผล แต่จะใช้ข้อมูลที่แท้จริงไม่พลิกแพลงข้อมูล เพื่อให้ผลการนิเทศออกมาในทางที่ดี

7. เก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ และบันทึกผลการประเมินไว้เป็นหลักฐานตรงความจริงเพื่อการศึกษาค้นคว้าในโอกาสต่อไป

8. ประเมินผลหลายๆ ด้าน หมายความว่า ควรประเมินผลถึงส่วนประกอบต่างๆ ในการนิเทศด้วย ไม่มุ่งประเมินเฉพาะผลจากการนิเทศเท่านั้น ส่วนประกอบต่างๆ ในการทำงาน มีความรับผิดชอบ ความตั้งใจ การทำงานเป็นหมู่คณะ การตรงต่อเวลา ฯลฯ พิจารณาเฉพาะส่วนประกอบที่สำคัญๆ อันมีผลต่อการทำงานนั้นๆ โดยตรง ไม่จำเป็นต้องประเมินทุกแง่ทุกมุม ส่วนประกอบดังกล่าว จะเป็นตัวชี้ให้เห็นปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานนั้นๆ ได้

ชาญชัย อาจิณสมอาจารย์ (2525) กล่าวถึงหลักการประเมินผลไว้ดังนี้

1. การประเมินผลจะต้องมีประโยชน์ ต้องกระทำโดยตลอดและต้องแจ้งให้ทุกคนได้รับทราบ

2. การประเมินผลจะต้องสมบูรณ์ องค์ประกอบทุกอย่างของการเรียนการสอนจะต้องถูกประเมิน ตลอดจนการตีค่าและการประเมินผลการนิเทศด้วย

3. การประเมินผลจะต้องอาศัยความร่วมมือ ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผล ประสพการณ์ที่ได้รับจากการดำเนินการประเมินผล จะก่อให้เกิดคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเป็นอย่างมาก การประเมินผลจะช่วยปรับปรุงความรู้และทักษะ ตลอดจนการขยายโลกทัศน์ของทุกคนให้กว้างขวางขึ้น และยังช่วยก่อให้เกิดความสำนึกต่อความสำเร็จ ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจต่อผู้ร่วมงานอีกด้วย

4. การประเมินผลจะต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง สิ่งที่ต้องตระหนักคือ การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และด้านอื่นๆ ก่อให้เกิดความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โปรแกรมและวิธีการทางการศึกษา สิ่งดังกล่าวจะต้องได้รับการประเมินสภาพการเรียนการสอนใน ทุกๆลักษณะ ย่อมไม่สามารถประเมินได้ในเวลาเดียวกัน หรือใช้เทคนิคเดียวกัน โปรแกรมการ ปรับปรุง จะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อการประเมินผล เป็นกระบวนการต่อเนื่อง และสามารถผสมผสานเข้ากับ สถานะและโปรแกรมทั้งหมด

5. การประเมินผลจะต้องทำอย่างพินิจพิจารณา เพื่อตรวจสอบผลสำเร็จไปในทิศทางที่ พึงประสงค์ให้สัมพันธ์กับจุดมุ่งหมาย

6. การประเมินผลจะต้องมีลักษณะก้าวหน้า สิ่งที่ค้นพบจากการประเมินผล จะต้องนำไปสู่การปรับปรุงโปรแกรมและบุคลากร สิ่งดังกล่าวจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการประเมิน ผลต้องมีลักษณะก้าวหน้าอยู่เสมอ

หลักการประเมินผลการนิเทศการศึกษา ตามแนวคิดของ ยง วัชชวัลคุ (2524) กล่าวว่า

1. จะต้องสัมพันธ์กับความมุ่งหมาย
2. จะต้องกระทำต่อเนื่องกัน และกระทำเป็นระยะๆ ตลอดเวลานิเทศ ฉะนั้นจึงต้องกำหนด เวลาประเมินผลให้แน่นอนว่า จะทำการประเมินผลกี่ครั้ง เมื่อใด ประเมินผลอะไร การประเมินผล แต่ครั้งควรมีความสัมพันธ์กัน การประเมินผลดังกล่าวจะช่วยให้เห็นข้อบกพร่องของโครงการ และหาวิธีปรับปรุงได้เหมาะสม
3. ใช้วิธีวัดผลหลายๆแบบ เพราะการวัดผลแบบเดียวอาจได้ข้อมูลหรือผลการวัดที่ไม่ตรง ความจริงได้ แต่การวัดผลหลายๆแบบ เช่น ทดสอบ ใช้แบบสอบถาม สัมภาษณ์ สังเกต ฯลฯ ย่อม ได้ข้อมูลมาก สามารถที่จะใช้ในการประเมินผลให้ตรงกับความจริงได้มาก อย่างไรก็ตาม ไม่ได้ หมายความว่า ต้องใช้การวัดทุกๆแบบ ซึ่งจะเป็นการเสียเวลา และเพิ่มงาน ซึ่งไม่อาจทำได้ จึงหมายความว่า ควรวัดผลมากกว่าหนึ่งแบบขึ้นไป

สังัด อุทรานันท์ (2529) กล่าวถึงเทคนิควิธีการประเมินผลการนิเทศการศึกษา ดังนี้

1. การประเมินผลโดยการใช้เครื่องมือชนิดต่างๆ โดยผู้ประเมินอาจมีคนเดียว หรือเป็น คณะทำงานที่มีผู้ร่วมงานเพียงไม่กี่คนก็ได้ การประเมินผลแบบนี้ความสำคัญอยู่ที่การสร้าง เครื่องมือที่มีคุณภาพและใช้ความพยายามในการรวบรวมข้อมูลให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เครื่องมือสำคัญได้แก่ แบบสังเกตพฤติกรรม แบบสำรวจข้อมูล แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบวัดเจตคติ เป็นต้น

2. การประเมินผลโดยวิธีการประชุมในรูปแบบต่างๆ เป็นการประเมินผลที่อาศัยบุคลากรจำนวนมากในการดำเนินการพิจารณาข้อมูลร่วมกัน วิธีการดำเนินการประเมินผลในรูปแบบของการจัดประชุม อาจดำเนินการได้ในลักษณะของการประชุมปรึกษาหารือ การสัมมนาเกี่ยวกับสภาพของการปฏิบัติงาน การประชุมอภิปรายปัญหาาร่วมกัน เป็นต้น การดำเนินการประเมินผลแบบนี้ ความสำคัญจะอยู่ที่ความสามารถของผู้จัดการประชุม ความสามารถของประธานในที่ประชุม บรรยากาศแห่งความเป็นมิตรและมีความไว้วางใจต่อกัน สำหรับหัวข้อของการประชุม เพื่อประเมินผลการนิเทศนั้นอย่างน้อยที่สุดควรจะประกอบด้วยหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง หรือหลายๆ หัวข้อดังนี้

1. ลักษณะหรือสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงาน
2. ลักษณะหรือสภาพการณ์ที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรค
3. ลักษณะความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน
4. แนวทางในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน
5. การวางแผนปฏิบัติงานในช่วงเวลาต่อไป

การประเมินการนิเทศภายในโรงเรียนนั้นควรมีลักษณะดังนี้

1. การประเมินที่มุ่งผล เน้นการประเมินเฉพาะผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผลกระทบและผลข้างเคียง
2. การประเมินผลต่างระหว่างก่อนดำเนินการนิเทศกับหลังการนิเทศเพื่อดูผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน
3. การประเมินทั้งระบบเป็นรูปแบบที่นิยมกันมาก เพราะเป็นการประเมินในวงกว้าง มีรายละเอียดดังนี้

3.1 การประเมินสภาพแวดล้อม ว่ารูปแบบการนิเทศเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของบุคลากรเพียงใด

3.2 การประเมินผลปัจจัย คือการประเมินตัวบ่อน ได้แก่ บุคลากร วัสดุ เวลา วิธีดำเนินการ และเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ว่าคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่

3.3 การประเมินกระบวนการทำงาน คือประเมินขั้นตอน วิธีการ สภาพการทำงานว่าเป็นไปตามขั้นตอนที่วางไว้หรือไม่

3.4 การประเมินผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินเพื่อตัดสินคุณภาพผลผลิต และคุณภาพของการดำเนินงาน ผลที่ได้ อาจเป็นผลตามวัตถุประสงค์ หรือผลกระทบข้างเคียงก็ได้

จะเห็นได้ว่า การประเมินการนิเทศการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้เกี่ยวข้อง จะต้องดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงงานของตนและจะต้องประเมินผลโดยส่วนรวม

ซึ่งการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะนำวิเคราะห์ผลสะท้อนภาพของการทำงานที่ทำไปแล้วว่าจะต้องปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างไร การประเมินผลจะมีการประเมินทุกระยะ คือ ก่อนดำเนินงาน ระหว่างดำเนินงาน และสิ้นสุดการดำเนินงาน

วิวัฒน์ ตู้อานงค์ (2542) กล่าวถึงลักษณะของการประเมินผลงานนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

การประเมินผลงาน หมายถึง การตีค่าผลงานที่ได้จากการดำเนินงานนั้นว่าบังเกิดผลดีเพียงใด การประเมินผลงานมักจะทำให้การวัดซึ่งจะออกมาในรูปปริมาณ และจำนวนเล็กน้อย แล้วนำผลการวัดนั้นมาพิจารณาตีค่าว่า ได้ผลเพียงใด เป็นที่พอใจหรือไม่ พอใจอย่างไร ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงการประเมินผลก็ต้องกล่าวถึงเทคนิควิธีการวัดควบคู่กันไปด้วย

การวัดและการประเมินผลงานนิเทศการศึกษา อาจมีการวัดและประเมินผลได้หลายแบบ คือ

1. อาจวัดประเมินผลในระหว่างดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือวัดผลรวมทั้งหมดเมื่อได้ปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว
2. อาจจะวัดวิธีการปฏิบัติงาน เช่น ทำได้รวดเร็ว หรือเรียบร้อยเพียงใด หรือวัดผลที่ได้จากการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่
3. อาจจะวัดในด้านคุณภาพว่าได้ผลหรือไม่ หรือวัดในด้านปริมาณ คือได้ผลมากน้อยเพียงใด

วิธีการวัดและเครื่องมือในการวัดประเมินผลการนิเทศการศึกษา

วิธีการและเครื่องมือในการวัด ประเมินผลนั้น มีอยู่หลายอย่าง การที่จะใช้วิธีการ หรือเครื่องมือใดนั้น จะต้องพิจารณาดูจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรมในการนิเทศการศึกษาที่ตั้งไว้ วิธีการ และเครื่องมือในการวัดและการประเมินผลงานนิเทศการศึกษา ส่วนใหญ่จะประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. **แบบสอบถาม** เป็นเครื่องมือที่ใช้แพร่หลายมาก และสามารถใช้ได้กว้างขวางกับกิจกรรมนิเทศหลายประเภท แบบสอบถามสามารถวัดความรู้สึก ความคิดเห็น ความต้องการของบุคคลในเรื่องต่างๆ ได้

2. **แบบทดสอบ** เป็นเครื่องมือวัดผลการเรียนของนักเรียน จึงเป็นเครื่องมือประเมินผลงานการนิเทศการศึกษาด้วย โครงการหลายประเภทจะต้องมีการประเมินด้วยแบบทดสอบ โดยเฉพาะโครงการที่มีจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายทางด้านคุณภาพ เช่น มุ่งให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นหรือให้นักเรียนมีความสามารถในวิชาต่างๆมากขึ้น

แบบทดสอบมักใช้ในโครงการต่างๆ เช่น โครงการทดลองวิธีสอน ทดลองอุปกรณ์การสอน ทดลองแบบเรียน ทดลองการจัดการด้านวิชาการหรือทดลองใช้คู่มือซึ่งมีผลถึงการเรียนของเด็ก แบบทดสอบที่ใช้ในการประเมินการนิเทศการศึกษานั้น ควรจะเป็นข้อสอบที่มาตรฐาน คือมีความเชื่อมั่นสูงและมีเกณฑ์ปกติสำหรับเปรียบเทียบ เพื่อที่จะได้ทราบว่าผลการเรียนของนักเรียนนั้นสูงหรือต่ำกว่าปกติหรือไม่ เท่าใด

การใช้แบบทดสอบเพื่อการประเมินผลนั้นอาจมีการเปรียบเทียบได้ 4 แนวทาง คือ

1. เปรียบเทียบผลกับเกณฑ์ปกติ ว่าสูงหรือต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ
2. เปรียบเทียบก่อนใช้กิจกรรมการนิเทศ และหลังการนิเทศ เช่น ก่อนที่ครูจะสาธิตการสอนเพื่อนำไปปฏิบัติ ก็ทำสอบนักเรียนไว้ก่อนเมื่อครูนำวิธีสอนที่สาธิตให้ดูนำไปปฏิบัติ แล้วก็ทดสอบอีกครั้งหนึ่ง นำผลการทำสอบมาเปรียบเทียบกันว่าดีขึ้นหรือไม่
3. เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มที่ใช้กิจกรรมนิเทศและกลุ่มที่ไม่มีการนิเทศ
4. เปรียบเทียบกลุ่มที่ใช้และไม่ใช้กิจกรรมการนิเทศโดยทดสอบก่อนและหลัง แล้วนำผลต่างระหว่างการทดสอบก่อนและหลังของแต่ละกลุ่มมาเปรียบเทียบกัน

3. **แบบสำรวจ** เป็นเครื่องมือในการวัดผลทางด้านปริมาณซึ่งในงานนิเทศการศึกษานั้น บางกรณีเราก็คงต้องการปริมาณของผลงานทางวิชาการ เช่น จำนวนเด็กนักเรียนที่สอบได้ จำนวนผลงานที่ครูสร้างขึ้น เป็นต้น

การใช้แบบสำรวจที่มุ่งด้านปริมาณ เรามักจะดูเป้าหมายของโครงการเป็นหลัก เช่น โครงการมีเป้าหมายลดจำนวนนักเรียนตกซ้ำชั้น ให้โรงเรียนกรอกให้แล้วนำมาวิเคราะห์ผล เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

4. **การสอบด้วยปากเปล่า** หรือการสัมภาษณ์ มักจะใช้วัดและประเมินเกี่ยวกับความคิดเห็น ความรู้สึกและความต้องการของบุคคล ในการประเมินผลแบบนี้ เป็นการประเมินผลที่จะได้ข้อมูลที่ชัดเจน เพียงตรง ผู้ประเมินควรจะต้องตั้งหัวข้อที่จะถามโดยพิจารณาตามจุดประสงค์ของงาน หรือการทดลองนั้นๆ ไว้ล่วงหน้า ผลการสัมภาษณ์นั้น ควรจะได้มีการบันทึกและนำมาสรุป และประเมินผลอีกครั้งหนึ่ง

ความสำเร็จของการนิเทศ ผู้นิเทศจะต้องนิเทศซ้ำบ่อยๆ และทำการอย่างต่อเนื่อง โดย

1. ทำงานอย่างมีขั้นตอน
2. ผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
3. การนิเทศนั้นต้องเป็นการกระทำที่ไม่หยุดนิ่ง คือ นิเทศตลอดเวลาอย่างสม่ำเสมอ
4. การนิเทศต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

หลักการประเมินความสำเร็จการนิเทศภายในโรงเรียน

การประเมินความสำเร็จของการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการทำให้เราทราบว่า การดำเนินงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยแค่ไหนเพียงใดนั้นมีหลักการประเมินดังนี้

1. มีประโยชน์ การประเมินผลเป็นส่วนสำคัญของการนิเทศการศึกษาที่ได้วางแผนเพื่อปรับปรุงสภาพการเรียนการสอนโดยทั่วไป และต้องแจ้งผลการประเมินให้ทุกคนได้รับทราบเพื่อเป็นการจัดข้อบกพร่องที่จะเกิดขึ้น
2. ต้องสมบูรณ์ คือต้องทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การประเมินค่าในตัวครู การประเมินการบริหาร การประเมินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หลักสูตร อุปกรณ์ เครื่องมือ รวมทั้งการประเมินผลการนิเทศด้วย
3. ต้องอาศัยความร่วมมือ การประเมินเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมิน เพราะเกิดคุณค่า แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน การประเมินช่วยปรับปรุงความรู้ ทักษะ ก่อให้เกิดความสำนึกต่อความสำเร็จ ซึ่งจะเป็นขวัญกำลังใจต่อเขากอีกด้วย
4. ต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การประเมินที่ทำเป็นครั้งคราวย่อมไม่ให้ประโยชน์ อาจมีข้อผิดพลาด การประเมินต้องเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ควรทำไปพร้อมๆ กัน ระหว่างการเรียน การสอนและการนิเทศ
5. ต้องมีลักษณะก้าวหน้า วัตถุประสงค์ของการนิเทศภายใน คือ การปรับปรุงคุณภาพ การศึกษา และการประเมินผลก็เป็นการปรับปรุงการนิเทศการศึกษาด้วย สิ่งที่ค้นพบว่าการประเมินที่จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษา คือ บุคลากร

ตามที่กล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่าการประเมินความสำเร็จของการนิเทศภายในโรงเรียนควรมีวิธีดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาแบบประเมินอย่างละเอียดให้เข้าใจทุกขั้นตอน
2. การประเมินพฤติกรรมของครูและนักเรียน ผู้ประเมินต้องใช้การสังเกต สัมภาษณ์ การค้นห่าร่องรอยจากหลักฐานต่างๆ แล้วบันทึกในแบบประเมิน
3. ผู้บริหารได้ทราบผลการปฏิบัติงานนิเทศโดยทั่วไป เพื่อจะได้นำผลการประเมินไปพัฒนางานให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น
4. ในการประเมินผล ควรดำเนินการเป็นแบบประชาธิปไตยที่สุดเท่าที่จะทำได้ คือจะต้องฟังความคิดเห็นของบุคคลในคณะเท่าเทียมกัน แบ่งงานกันทำ มีความรับผิดชอบในผลงานเท่ากัน
5. ในการประเมินผลโครงการนิเทศ จะต้องประเมินผลทุกด้าน เช่น ด้านการบริหาร ด้านตัวบุคคล ด้านประสานงานและด้านอื่นๆด้วย หมายความว่า จะต้องวัดหลายๆด้าน

6. ในการประเมินผลโครงการนิเทศ ควรจัดให้สมาชิกวัดตัวเอง และผลงานของกลุ่มของตนเองด้วย เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา คือวัดหลายๆแบบ
7. ในการประเมินผลโครงการนิเทศ ควรกำหนดการเลือกและการใช้เทคนิคการประเมินผลไว้อย่างกว้างๆ แต่ชัดเจนพอที่สมาชิกในโครงการจะนำไปใช้ และสามารถดัดแปลงให้เหมาะสมกับสมรรถภาพการปฏิบัติงานของตน นั่นก็คือให้สามารถยืดหยุ่นได้
8. ในการประเมินผลโครงการนิเทศ จะต้องเตรียมวิธีการบันทึกผลการประเมินไว้เป็นหลักฐาน และเป็นการสรุปผลการประเมินไว้ในที่แห่งเดียวกัน คี กษาย่ พิจรณ่งย่ เป็นเอกสรที่นำไปอ้างอิงเพื่อปรับปรุงโครงการในขั้นต่อไป
9. การประเมินผลโครงการนิเทศ ควรอยู่บนรากฐานแห่งความเป็นจริง
10. ในการประเมินผลโครงการนิเทศ ควรเลือกเครื่องมือ เครื่องใช้ในการประเมินให้เหมาะสมกับสภาพการณ์
11. การประเมินผลโครงการนิเทศ ควรจะง่ายแก่การเข้าใจ
12. ในการประเมินผลโครงการนิเทศ ควรพิจารณาประเมินสิ่งที่เมื่อประเมินผลได้ข้อมูลมาพิจารณาแล้ว สามารถนำมาปรับปรุงโครงการนิเทศให้ดีขึ้น
13. การประเมินผลโครงการนิเทศ ควรเป็นส่วนหนึ่งของงานนิเทศการศึกษา

การนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาการนิเทศการศึกษา

กรณีที่ 1 หากพบว่าผลที่ได้จากการประเมินเป็นไปจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ก็แสดงว่าการนิเทศได้บรรลุจุดมุ่งหมายแล้ว ก็ควรดำเนินการปฏิบัติการนิเทศต่อไปอีกจนกระทั่งพบว่าผู้รับการนิเทศมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพด้วยตนเองแล้วก็หยุดทำการนิเทศได้ โดยคาดว่า ผู้รับการนิเทศได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นการถาวร หรือสามารถพัฒนาตนเองได้แล้ว

กรณีที่ 2 หากการประเมินผลพบว่าการนิเทศยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ยังมีจุดบกพร่องบางประการ ในกรณีนี้อาจจำเป็นต้องดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจเป็นการเพิ่มเติมอีก หรือ ทำการชักชวนความเข้าใจให้สามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง จากนั้นก็ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป

กรณีที่ 3 หากการประเมินผลได้พบว่าผลที่ได้จากการนิเทศยังไม่ประสบความสำเร็จ หรือยังมีจุดอ่อนในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก อาจจำเป็นต้องดำเนินการวางแผนการนิเทศใหม่อีกครั้งหนึ่ง ซึ่งอาจจะนำทางเลือกอื่นมาใช้ในการปฏิบัติหรือปรับปรุงวิธีการทำงานในขั้นตอนต่างๆ ให้เหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานนิเทศได้ผลดียิ่งขึ้น

การประเมินผล สามารถทำได้ 4 ระยะคือ

1. การประเมินผลก่อนการปฏิบัติงาน

เป็นการตรวจสอบความพร้อมด้านต่างๆ ก่อนการดำเนินงานเพื่อดูความเป็นไปได้ และความสมบูรณ์ของแผนงานหรือโครงการ เช่น ความพร้อมของบุคลากร การฝึกอบรม สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และทัศนคติของชุมชน

2. การประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน

เป็นการตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงาน จุดมุ่งหมาย แนวดำเนินการ และปรัชญาของผู้ปฏิบัติงานว่าตรงกันหรือไม่ ปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ความเหมาะสมในการแบ่งงานรับผิดชอบ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามกำหนดเวลา

3. การประเมินผลเพื่อสรุปผลรวม

เป็นการประเมินผลผลิต หรือผลสัมฤทธิ์ของการนิเทศ เมื่อสิ้นสุดโครงการ ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงไร การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงไร และมีข้อดีข้อจำกัดอย่างไร

4. การนำผลการประเมินไปพัฒนางาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

1. เมื่อประเมินผลแล้วพบว่า ผลที่ได้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ก็สามารถนำวิธีการที่ใช้ไปนิเทศในกลุ่มอื่นต่อไป
2. เมื่อประเมินผลแล้วพบว่า ผลการนิเทศยังมีข้อบกพร่องที่ควรแก้ไข ก็สามารถจะปรับปรุงวิธีการใหม่ให้เหมาะสม
3. เมื่อผลการประเมินพบว่า วิธีการนิเทศที่ใช้ มีปฏิกิริยาจากผู้รับการนิเทศ และมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์ ก็ควรจะได้วางแผนการนิเทศใหม่
4. เมื่อผลการประเมินพบว่า เทคนิควิธีที่นำมาใช้ได้ผลดีมาก ก็สามารถประชาสัมพันธ์ให้โรงเรียนอื่นนำไปปฏิบัติได้

จากการประเมินทั้ง 4 ระยะดังกล่าว ควรนำผลที่ได้จากการประเมิน มาเป็นพื้นฐาน สำหรับการตัดสินใจในการปฏิบัติงานนิเทศต่อไป

วิธีการประเมินผลการนิเทศ

สจัด อุทรานันท์ (2529) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการนิเทศ ไว้ดังนี้

1. การประเมินผลการนิเทศโดยใช้เครื่องมือ ผู้ดำเนินการประเมินจะทำการรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือชนิดต่างๆ ดังนั้นการสร้างเครื่องมือ จึงควรให้มีคุณภาพ และรวบรวมข้อมูลได้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสังเกต พฤติกรรม แบบสำรวจข้อมูล แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบวัดเจตคติ เป็นต้น
2. การประเมินโดยการประชุม อาจดำเนินการได้ในลักษณะของการประชุมปรึกษาหารือ การสัมมนาเกี่ยวกับสภาพของการปฏิบัติงาน การประชุมอภิปรายปัญหาาร่วมกัน เป็นต้น

การรายงานผลการประเมิน

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร (2520) กล่าวถึงการรายงานผลการนิเทศ มีรูปแบบดังนี้

การรายงานผลการนิเทศเป็นกระบวนการสำคัญในการปฏิบัติงาน เพื่อติดต่อประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในโครงการ ซึ่งมีแนวปฏิบัติดังนี้
เรื่องที่ต้องรายงาน

1. ก่อนการปฏิบัติงาน เช่น ผู้ร่วมงาน วิธีการ ค่าใช้จ่าย วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น
2. ระหว่างการปฏิบัติงาน เช่น ผลที่ได้รับจากข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ปัญหา อุปสรรค การแก้ไข
3. หลังจากการปฏิบัติงาน เช่น ข้อเสนอผลการปฏิบัติงาน การประเมินผล ข้อคิดเห็น เป็นต้น

ประเภทของการรายงาน

1. รายงานด้วยวาจา
2. รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

รูปแบบการรายงาน

1. บรรยายเป็นความเรียง
2. แสดงเป็นตัวเลข แสดงสถิติเปรียบเทียบ และจำนวนต่างๆ
3. ตารางแสดงผลงาน
4. ใช้เขียนเป็นกราฟ
5. แสดงด้วยผลงานที่ได้จัดทำ เช่น โครงการสอน หนังสือ ภาพ เป็นต้น

ลักษณะของรายงาน

1. เชื้อถือได้
2. ตรงตามเป้าหมาย
3. ชัดความสั้นๆ เข้าใจง่าย
4. เน้นความสำคัญให้เด่นชัด
5. เป็นปัจจุบันและทันต่อเหตุการณ์

กำหนดเวลาในการรายงาน

1. ตามกำหนดในโครงการ
2. เมื่อมีผลงานเกิดขึ้น
3. เมื่อมีปัญหา อุปสรรคและการแก้ไข
4. ในโอกาสที่มีความประสงค์จะติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่น
5. พิจารณากาลเทศะ ซึ่งเหมาะสมกับเรื่องที่ควรรายงาน

กรมสามัญศึกษา (2543) ได้ให้หลักการเกี่ยวกับการรายงานผล ไว้ดังนี้

การรายงานผลเป็นการสรุปรวบรวมผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงาน/โครงการ ตามภารกิจที่รับผิดชอบ เพื่อเสนอต่อหน่วยงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดขอบข่ายการรายงาน

หลังจากที่ได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติงาน/โครงการต่างๆ เรียบร้อยแล้ว คณะทำงานควรนำผลสรุปการดำเนินการ มาร่วมประชุมปรึกษาหารือเพื่อตรวจสอบ เปรียบเทียบกับข้อกำหนดคุณภาพของโรงเรียน พร้อมระบุสิ่งที่เป็นไปตามข้อกำหนด (ผ่านเกณฑ์การประเมิน) หรือไม่เป็นไปตามข้อกำหนด (ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน) โดยประมวลเป็นเอกสารรายงานต่อผู้เกี่ยวข้องหรือสาธารณชนต่อไป

2. การจัดเก็บข้อมูล

การจัดเก็บข้อมูลเพื่อจัดทำรายงาน คณะทำงานจะต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้ได้ข้อมูลครบถ้วน โดยการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลสมบูรณ์สำหรับการนำมาใช้จัดทำรายงานต่อไป

3. การสรุปรายงาน

การสรุปรายงานถือว่าเป็นเอกสารข้อมูลการประมวลสภาพการทำงานของโรงเรียนในรอบปีด้านต่างๆ โดยเอกสารข้อมูลรายงานฉบับนี้สามารถให้คำตอบตามข้อกำหนดคุณภาพของโรงเรียนในด้านนั้นๆได้ เอกสารสรุปรายงานควรนำเสนอในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เหมาะสมกับคนทุกระดับที่จะศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน

4. การบันทึกผลการดำเนินการ

การบันทึกผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติงาน/โครงการของโรงเรียน จะต้องบันทึกประวัติการผ่านการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล เพื่อเป็นประโยชน์ในการทวนสอบและพิจารณาความจำเป็นในการขอเข้ารับการพัฒนาบุคลากรครั้งต่อไป ประวัติการพัฒนาบุคลากรควรประกอบด้วยรายละเอียด ประวัติของผู้เข้ารับการอบรม รายละเอียดหลักสูตรการอบรม วิทยากร ระยะเวลาการฝึกอบรม ผลการประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5. การจัดเก็บบันทึกเป็นระบบ

การจัดเก็บข้อมูลของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ เป็นการวางแผนการจัดเก็บข้อมูลตามลักษณะของงาน/โครงการเป็นสำคัญ โดยโรงเรียนจะต้องจัดระบบวิธีการจัดเก็บบันทึกคุณภาพซึ่งเป็นหลักฐานที่เป็นรูปแบบเอกสาร และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่โรงเรียนจัดทำไว้เพื่อแสดงว่าโรงเรียนได้ดำเนินการต่างๆ ตามที่ระบุไว้ และมีขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างครบถ้วนตามข้อกำหนดของระบบคุณภาพเพื่อให้สามารถเรียกใช้ได้ง่าย โดยรวบรวม ชั่ง บัง จัดหมวดหมู่ ทำดัชนี การจัดเก็บเข้าแฟ้ม การนำไปใช้ การเก็บดูแลรักษาข้อมูล การกำหนดระยะเวลาจัดเก็บ และกำจัด ทำลายข้อมูลตามกำหนดระยะเวลาของการจัดเก็บบันทึกข้อมูล จากนั้นส่งให้ฝ่ายสารสนเทศ ของโรงเรียนจัดเก็บข้อมูลต่อไป

6. การเตรียมพร้อมเพื่อรับการประเมิน

การเตรียมการเพื่อเตรียมรับการประเมินทั้งจากภายในและภายนอก ผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบในการรับการประเมินควรศึกษาเอกสารคู่มือคุณภาพซึ่งเป็นเอกสารรวบรวม นโยบายของโรงเรียน เกณฑ์มาตรฐาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ตลอดจนผลการปฏิบัติงานตามข้อกำหนดคุณภาพของโรงเรียนให้เป็นที่เข้าใจและพร้อมที่จะรับการประเมินทั้งภายในและภายนอก

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) กำหนดการรายงานผล ไว้ดังนี้

การรายงานผลเป็นการสรุปผลจากการนิเทศแต่ละกิจกรรม เสนอต่อคณะกรรมการการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อพิจารณากำหนดนโยบายและแผนงาน เพื่อทำการนิเทศอย่างต่อเนื่อง

หลักฐานประกอบการพิจารณานิเทศอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

หลักฐานที่โรงเรียนควรเก็บไว้พิจารณาดำเนินการนิเทศให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องได้แก่

1. คำสั่งคณะกรรมการการนิเทศภายในโรงเรียน
2. นโยบายการนิเทศและแผนการนิเทศกิจกรรมต่างๆ ประจำปีการศึกษา หรือภาคการศึกษา
3. คำสั่งกลุ่มนิเทศภายในโรงเรียน
4. นโยบายการนิเทศและแผนการนิเทศของกลุ่มนิเทศ
5. สภาพปัญหาและความต้องการการพัฒนาที่ต้องทำการนิเทศ
6. หลักฐานกิจกรรมการนิเทศ เช่นโครงการ คำสั่ง หนังสือเชิญประชุม บันทึกการประชุม การประเมินผล รายงานผล ตลอดจนภาพถ่ายหรือกราฟสถิติที่อาจทำได้ในแต่ละกิจกรรมการนิเทศ

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ (2543) กำหนดการรายงานผลการประเมินโครงการนิเทศภายในโรงเรียน ไว้ดังนี้

รายงานการประเมินโครงการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นรูปแบบการจัดทำรายงาน เป็นรายบทที่มีลักษณะเช่นเดียวกับการจัดทำรายงานผลการวิจัยหรือรายงานผลการประเมินโครงการ แต่การรายงานประเมินโครงการจะลดความเข้มข้นของการค้นคว้าผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และลดความเข้มข้นวิธีการทางสถิติลง จะใช้สถิติแบบง่าย ๆ

การเขียนรายงานจะต้องเรียบเรียงเนื้อหาสาระให้ชัดเจน สิ่งที่ควรรายงานโครงการนิเทศภายในโรงเรียน คือ

1. ทำไมต้องคิดค้นหาวิธีการนิเทศมาใช้ในการนิเทศ
2. นำวิธีการนิเทศนี้มาใช้ในโรงเรียนแล้ว จะได้ผลดีอย่างไร
3. วิธีการนิเทศนี้มีวิธีการขั้นตอนในการนิเทศและการพัฒนาอย่างไร
4. มีทฤษฎี หรือ หลักฐานอะไรที่มาสสนับสนุนให้นำเชื่อถือว่าวิธีการนิเทศนี้จะใช้ได้ผล
5. การนำวิธีการนิเทศไปทดลองใช้จริงอย่างไร ใช้เมื่อใด ใช้กับใคร จำนวนกี่คน ใช้ระยะเวลา นานเท่าใด และใช้อย่างไร
6. ผลการทดลองใช้เป็นอย่างไ
7. จะนำผลการทดลองไปใช้ประโยชน์อย่างไร

ลักษณะการเขียนรายงาน 4 ประการ

1. มีความตรง คือ รายงานเขียนชัดเจนถึงปัญหาที่ต้องการแก้ไข วัตถุประสงค์ วิธีการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และผลการบรรลุวัตถุประสงค์
2. มีความชัดเจนในการใช้ภาษาสื่อความหมาย
3. มีความสมบูรณ์ มีข้อมูลครบถ้วนตั้งแต่เริ่มวิเคราะห์ปัญหา จนถึงผลการแก้ปัญหา
4. มีความถูกต้องตามความเป็นจริง ข้อมูลจะต้องเชื่อถือได้ การนำเสนอข้อมูล ต้องเป็นผลที่ได้จากการวิเคราะห์จริงๆ มีความถูกต้องในหลักวิชาที่อ้างอิง

การรายงานโดยใช้รูปแบบการใช้แฟ้มพัฒนางาน (Portfolio)

แฟ้มพัฒนางานของผู้นิเทศ หมายถึง ร่องรอยหลักฐานกระบวนการพัฒนาครู ที่ได้ลงมือปฏิบัติจริงจนประสบผลสำเร็จ ซึ่งผู้นิเทศได้ทำการจดบันทึกและเก็บร่องรอยการดำเนินงาน โครงการนิเทศภายในไว้ทุกขั้นตอน ได้แก่

1. การศึกษาสภาพความต้องการและ/หรือปัญหาทั้งผลผลิต/ผลกระทบ กระบวนการ ปัจจัย และ/หรือสภาพแวดล้อมอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาหรือพัฒนาการศึกษาภายในโรงเรียน ทำให้โรงเรียนต้องจัดทำโครงการนิเทศภายในขึ้น
2. การวิเคราะห์สาเหตุ/การเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการรายงานหรือเขียนบรรยายให้ทราบถึงวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการศึกษาสาเหตุของปัญหาหรือความต้องการพัฒนาโดยใช้เครื่องมืออะไรบ้าง แล้วสรุปรายการของปัญหา/ความต้องการ และสาเหตุแห่งปัญหา/ความต้องการนั้นๆ ให้ชัดเจน
3. หาทางเลือก/วิธีแก้ปัญหาหรือวิธีพัฒนา วิธีการนิเทศไว้หลายๆวิธี ตลอดจนการวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ว่าทางเลือกใดจะมุ่งไปสู่ความสำเร็จของงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ
4. การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เป็นการเขียนรายงานวิธีการตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานที่เหมาะสมกับศักยภาพของโรงเรียน (ผู้บริหาร/ครู) และชุมชน ตลอดจนปัจจัยต่างๆ และเห็นว่าทางเลือกนั้นมีแนวโน้มว่าจะสามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานได้ ประสบผลสำเร็จ โดยเขียนบรรยายรายละเอียดในการวางแผนว่าจะพัฒนาจากจุดด้อยหรือระดับคุณภาพต่ำไปสู่ระดับคุณภาพที่สูงขึ้น และจะทำอะไรก่อน หลัง
5. ลงมือพัฒนา หรือ ปฏิบัติ เป็นการเขียนรายงานผลการทำงานตามลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่วางไว้ ว่าได้ผลจริง ระดับคุณภาพพัฒนาได้สูงขึ้นจริง
6. ตรวจสอบ/ประเมิน/ปรับปรุง เป็นการเขียนรายงานเกี่ยวกับวิธีการตรวจสอบ

ระหว่างการปฏิบัติงาน หลังสิ้นสุดโครงการ ว่าการทำงานครั้งนี้ประสบผลสำเร็จแล้วได้ผลเป็นอย่างไร ได้อะไรเป็นบทเรียนบ้าง และมีปัญหาอุปสรรคอย่างไร

7. เผยแพร่และภาคภูมิใจในผลงาน เป็นการเขียนรายงานเกี่ยวกับคุณภาพงานว่างานชิ้นนี้หรือโครงการนี้มีสิ่งดีน่าชื่นชมอะไรบ้าง และได้เผยแพร่อย่างไร

กล่าวโดยสรุป การรายงานผลเป็นการนำผลจากการประเมินการนิเทศภายในโรงเรียน มานำเสนอเป็นรายงาน ซึ่งบอกรายละเอียดเกี่ยวกับ สภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาของโรงเรียน การวางแผน การปฏิบัติการ การติดตามประเมินผล แนวทางการปรับปรุงพัฒนา ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบ หรือเพื่อเผยแพร่ผลการดำเนินงานให้กับผู้ที่สนใจนำไปใช้เป็นแนวทางดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งการเขียนรายงานอาจเขียนในระหว่างการปฏิบัติงานหรือเขียนเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการแล้วก็ได้ โดยรูปแบบการเขียนรายงานสามารถทำได้ดังนี้

1. รูปแบบการรายงานผลการประเมินโครงการ เป็นรูปแบบการจัดทำรายงาน มีลักษณะเช่นเดียวกับรายงานผลการประเมินโครงการหรือรายงานผลการวิจัย แต่จะลดความเข้มข้นของเนื้อหางานวิจัยที่เกี่ยวข้องลง และใช้เพียงคำสถิติอย่างง่าย

2. รูปแบบการรายงานลักษณะแฟ้มพัฒนางาน (Portfolio) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากร่องรอยหลักฐานกระบวนการพัฒนางานที่ได้ลงมือปฏิบัติจริงจนประสบผลสำเร็จ ซึ่งผู้นิเทศได้ทำการจดบันทึกและเก็บร่องรอยการดำเนินงานโครงการนิเทศภายในไว้ทุกขั้นตอน

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร (2520) ได้ให้แนวคิดที่พึงระวังเกี่ยวกับการติดตามผลและการประเมินผล ไว้ดังนี้

การทำงานจะประสบผลและมีวิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าได้ติดตามและประเมินผลงานอยู่ทุกระยะๆ และทุกลำดับขั้นของการทำงาน เพื่อจะได้ทราบว่างานที่ทำไปนั้นได้ผลมากน้อยเพียงใด มีปัญหา หรืออุปสรรคอะไรบ้าง จะได้ช่วยกันแก้ไขให้การปฏิบัติงานนั้นๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายที่ต้องการได้

4. การประเมินคุณภาพภายนอก

เนื่องด้วยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้ให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพการศึกษา โดยการกำหนดบทบัญญัติเฉพาะการ ในหมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียน ไม่ว่าจะอยู่ท้องถิ่นใดก็จะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพใกล้เคียงกัน การประเมินคุณภาพภายนอกจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญ โดยมีองค์กรอิสระในรูปขององค์กรมหาชนเข้ามาดำเนินการประเมินภายนอก

ในการประเมินคุณภาพภายนอกนั้น ทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้พัฒนามาตรฐานการศึกษา (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) : 2546) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งหมด 27 มาตรฐาน 91 ตัวบ่งชี้ในการประเมินคุณภาพ 3 ด้าน แต่ในช่วง 5 ปีแรก หรือรอบแรกของการประเมินได้มีการคัดเลือกมาตรฐานมาเพียง 14 มาตรฐาน 53 ตัวบ่งชี้ เพื่อใช้ในการประเมินภายนอกเท่านั้น คือ

- 1) มาตรฐานด้านผู้เรียน เน้นพัฒนาการด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์และสังคม โดยมุ่งให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีความสามารถตามศักยภาพ และมี สุขภาพ
- 2) มาตรฐานด้านกระบวนการ เน้นในด้านกระบวนการบริหารจัดการ และกระบวนการจัดการเรียนการสอน
- 3) มาตรฐานการศึกษาด้านปัจจัย เป็นการกำหนดคุณลักษณะหรือสภาพความพร้อมของผู้บริหาร ครู หลักสูตร อาคารสถานที่ และชุมชน

5. การประกันคุณภาพภายในโรงเรียน

การประกันคุณภาพภายใน ตามความหมายที่ระบุไว้ในมาตรา 4 วรรค 7 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมายถึง การประเมินผลและติดตามตรวจสอบ คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนจากภายใน โดยบุคลากรของโรงเรียนนั่นเอง หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลโรงเรียนนั้น (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542) ซึ่งระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่กรมวิชาการได้กำหนดองค์ประกอบไว้ 8 ข้อดังนี้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) : 2546)

1. การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ คือการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการให้เอื้อต่อการดำเนินงาน ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
2. การกำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษา มุ่งเน้นมาตรฐานผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่สอดคล้องกับมาตรฐานช่วงชั้นที่หลักสูตรกำหนด
3. จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ครอบคลุมการพัฒนาทุกกิจกรรม
4. ดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา กำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่องให้บรรลุเป้าหมาย โดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ชัดเจน
5. ตรวจสอบและทบทวนคุณภาพสถานโรงเรียน โดยบุคลากรภายในโรงเรียน
6. ประเมินคุณภาพการศึกษา เน้นการประเมินผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนระดับชั้นที่เป็นตัวประโยค ได้แก่ ประถมศึกษาปีที่ 3 และ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และ 6 ในวิชาแกนร่วม

7. จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษา ประจำปีการศึกษา โดยนำข้อมูลผลการประเมินมาตรฐานคุณภาพการตรวจสอบและทบทวนภายในและภายนอกมาประมวลรายงานผล ซึ่งจะนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนพัฒนาคุณภาพต่อไป

8. การผดุงระบบการประกันคุณภาพ เป็นกลไกในการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการส่งเสริมพัฒนาและประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของระบบประกันคุณภาพ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียน

วรรณี ชาญชิต (2533) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน ประถมศึกษาของโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนที่ดำเนินงานนิเทศภายในดีเด่นระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า

โรงเรียนมีขั้นตอนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนโครงการ โดยทำการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน ทำการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ลำดับความสำคัญของปัญหา กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา โดยวิธีประชุมปรึกษาหารือ แล้วจัดทำโครงการนิเทศภายใน

2. การดำเนินงานตามแผนโครงการ โดยคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งมีการประชุม แบ่งงาน มอบหมายงาน และนิเทศชั้นเรียน

3. การประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงานและสิ้นสุดโครงการ แล้วนำผลไปพัฒนางานโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาในการดำเนินงาน

พิชัย แก้วคำดี (2536) ทำการวิจัยเรื่อง การดำเนินงานตามมาตรฐานการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดปราจีนบุรี : กรณีศึกษาโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน พบว่า

โรงเรียนได้ดำเนินงานตามมาตรฐานการนิเทศ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบและภารกิจงานนิเทศ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานนิเทศภายในเป็นผู้รับผิดชอบ มีการจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการวางแผนนิเทศ มีการปฏิบัติงานตามโครงการ และประเมินผลอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ก่อนปฏิบัติงาน จนถึงสิ้นสุดโครงการ มีการรายงานผลโดยพิจารณาจากคุณภาพและปริมาณงานให้หน่วยงานในสังกัดทราบ

ปัญหาที่พบได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน ขาดทักษะและเทคนิคการประเมินผล และขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

วราภรณ์ โทณะพันธ์ (2536) ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการจัดการนิเทศภายใน โรงเรียนของหมวดวิชาสังคมศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 พบว่า

1. สภาพการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน หัวหน้าหมวดเป็นผู้กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานนิเทศและจัดประชุมเพื่อแจ้งนโยบาย แนะนำและสนับสนุนให้ครูเตรียมเนื้อหาวิชาก่อนสอน จัดครูเข้าสอนแทน สสำรวจความต้องการการใช้สื่อการสอน ควบคุมการวัดและประเมินผลของครู ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ สนับสนุนให้ครูลาศึกษาต่อและให้ครูที่ผ่านการอบรมหรือ สัมมนารายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

2. ปัญหาการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน พบว่า ประสบปัญหาด้านการวางแผนการนิเทศ การให้หลักสูตร กิจกรรมและสื่อการเรียนการสอน การส่งเสริมสมรรถภาพทางวิชาการของครูและการติดตามและประเมินผลงานนิเทศ ในระดับมาก แต่มีปัญหาด้านการวัดและประเมินผล การเรียนการสอนน้อย

ศศิธร เผลิมรอด (2536) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการดำเนินการนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า โรงเรียนมีการดำเนินการนิเทศภายใน 3 ขั้นตอน คือ

1. การจัดโครงสร้างการนิเทศภายในระดับโรงเรียน จัดวางตัวบุคคลากร การวางแผน การดำเนินการ การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข

2. การจัดระบบบริหารให้เอื้อต่อการนิเทศ กำหนดงบประมาณ บทบาทหน้าที่ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชา โดยใช้กระบวนการนิเทศ ประกอบด้วย การวางแผน การให้ความรู้ การปฏิบัติ การสร้างขวัญและกำลังใจ การประเมินและปรับปรุงแก้ไข

3. การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน โดยการวางแผน การดำเนินการและประเมินผล ปัญหาการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน พบว่า ผู้นิเทศยังขาดความรู้และทักษะการนิเทศ โรงเรียนขาดวิธีการและขั้นตอนที่ชัดเจนในการกำกับดูแล ควบคุมและประเมินผล ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศปฏิบัติได้ไม่ตรงตามเวลาที่กำหนด

ก้องเกียรติ บุคตาเจริญ (2538) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา พบว่า

ทุกโรงเรียนมีคณะกรรมการเป็นผู้กำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวง โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการจะยึดตำแหน่งเป็นหลัก ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวด หัวหน้าระดับ หัวหน้าสาย และครูที่มีความสามารถ

ในการดำเนินการนิเทศภายใน ทุกโรงเรียน มีการวางแผน จัดเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการนิเทศ การใช้กิจกรรมการสังเกตการสอน และการประเมินผลการนิเทศ

ปัญหาในการดำเนินการนิเทศในขั้นตอนต่างๆไม่มีปัญหา แต่ในภาพรวมพบว่า มีปัญหาเรื่องเวลา บุคลากรขาดแคลน ครูอาวุโสไม่ค่อยยอมรับ การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน

อาคม ทองกลด (2538) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนต้นแบบเพื่อการนิเทศ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พบว่า

โรงเรียนต้นแบบมีการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนในลักษณะเดียวกันคือ การเตรียมการก่อนดำเนินการ การดำเนินการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ การวางแผนการนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศ และการประเมินผลการนิเทศ

ปัญหาการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนส่วนใหญ่ คือ การขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผล โดยเฉพาะในด้านการสร้างและการใช้เครื่องมือประเมินผลการนิเทศ และการประเมินผลการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน

สมบัติ ตุ่มธรรมรงค์ (2540) ทำการวิจัยเรื่อง การดำเนินงานนิเทศภายในของโรงเรียนโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า

สภาพการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน มี 4 ขั้นตอนคือ

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ โรงเรียนศึกษาข้อมูลจากตัวบ่งชี้คุณภาพของโรงเรียน แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญของปัญหา วิเคราะห์หาสาเหตุและกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยการระดมความคิด

2. การวางแผนการนิเทศ โดยการกำหนดนโยบายและกิจกรรมการนิเทศ จัดทำโครงการนิเทศภายในโรงเรียน

3. การปฏิบัติการนิเทศ มีการให้ความรู้ความเข้าใจ ตกลงวิธีการปฏิบัติงาน ดำเนินการนิเทศและสร้างเสริมขวัญและกำลังใจ

4. การประเมินผลการนิเทศ มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน/โครงการนิเทศและความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศเมื่อสิ้นสุดแผนงาน/โครงการ นำผลการประเมินไปใช้วางแผน/โครงการต่อเนื่อง และแก้ไขเรื่องที่ยกพร่องและเป็นปัญหาในการดำเนินงาน

ปัญหาในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน คือ การขาดวิธีการดำเนินงานที่ถูกต้องเหมาะสม ขาดงบประมาณสนับสนุน ขาดการกำกับ ควบคุม และติดตามอย่างต่อเนื่อง และคณะครูมีภารกิจมากไม่มีเวลาทำการนิเทศ

นันทนา เต่าทอง (2542) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า

มีการดำเนินงานตามกระบวนการนิเทศ ดังนี้

1. การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา กำหนดสิ่งที่จะประเมิน องค์ประกอบ วิธีการ เครื่องมือ ระยะเวลาที่จะเก็บข้อมูล สภาพความสำเร็จและเกณฑ์การประเมิน
2. การวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย เพื่อกำหนดจุดที่จะพัฒนา แล้วนำมาจัดเรียงลำดับตาม ความต้องการจำเป็น
3. การหาแนวทางเลือกเพื่อพัฒนาที่เหมาะสมที่สุด โดยพิจารณาข้อมูลที่มีความเป็นไปได้ ในการพัฒนา
4. การลงมือปฏิบัติ จัดทำแผนการนิเทศให้สอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัดและจุดพัฒนา ของโรงเรียน กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการ สิ่งสนับสนุนและปฏิบัติตามแผน
5. การติดตามประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข เมื่อสิ้นสุดโครงการ และนำผลไปพัฒนางาน

งานนิเทศภายในโรงเรียน ประกอบด้วย การให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง โดยการตรวจ แผนการสอน การเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ โดยให้ครูจัดทำเพิ่มสะสมงาน การพัฒนา ทักษะการทำงานกลุ่ม โดยการวางแผน การแก้ปัญหาและกำหนดเป้าหมายของกลุ่มร่วมกัน การ พัฒนาหลักสูตร โดยปรับกิจกรรมการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาและความ ต้องการของนักเรียน การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการสอน

ปัญหาในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน ได้แก่ ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญและ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน บุคลากรไม่มีเวลาปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

สมานจิต พงษ์สนาม (2542) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการดำเนินงานการนิเทศภายใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า

โรงเรียนมีการดำเนินงานการนิเทศภายใน 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การเตรียมการนิเทศ มีการแจ้งนโยบาย ชี้แจงจุดมุ่งหมายการนิเทศภายใน คัดเลือกคณะกรรมการ ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ โดยวิเคราะห์การประเมิน ความต้องการ

ขั้นที่ 2 การวางแผนการนิเทศในระดับโรงเรียน และระดับหมวดวิชา เพื่อกำหนดกรอบ แผนงาน นโยบาย และโครงการนิเทศ

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติการตามแผนการนิเทศ ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง สร้างขวัญและ กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน พัฒนาสื่อและวิธีการนิเทศ

ขั้นที่ 4 การประเมินผล กำกับ ติดตาม ควบคุมคุณภาพงาน

ปัญหาในการดำเนินงานการนิเทศภายในพบว่า มีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรไม่ค่อยให้ความสนใจเท่าที่ควร ขาดการยอมรับ ขาดเอกสาร สื่อ และอุปกรณ์

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่างานวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน ส่วนใหญ่มีลำดับขั้นตอนการดำเนินงานแตกต่างกันบ้างตามกรอบการดำเนินงานของแต่ละแห่งแต่เมื่อทำการศึกษาและประมวลผลการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนแล้วจะพบว่า ลักษณะการปฏิบัติงานยังคงครอบคลุมเรื่องของการวางแผนการนิเทศหรือการเตรียมการซึ่งมีการศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการ แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญ วิเคราะห์สาเหตุและเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหาตลอดจนการจัดทำโครงการหรือแผนการนิเทศ และดำเนินการตามแผนโดยแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบ ทำการนิเทศ ติดตาม ควบคุม กำกับ พร้อมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และการประเมินผลการดำเนินการนิเทศเพื่อนำผลการประเมินไปพัฒนางานต่อไป ส่วนปัญหาที่พบส่วนใหญ่ มักจะเป็นปัญหาเกี่ยวกับการขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศของบุคลากร ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ดังนั้นผู้ดำเนินการนิเทศจึงควรศึกษาและทำความเข้าใจปัญหาที่พบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการนิเทศในครั้งต่อไปให้ได้ผลดียิ่งขึ้น