

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการศึกษาการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานการนิเทศภายในและปัญหาการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ประชากรที่ศึกษา เลือกโดยวิธีสุ่มตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,064 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครูในโรงเรียนเป็นผู้ให้ข้อมูล

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจำนวน 3 ฉบับ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการและแบบปลายเปิด ซึ่งแต่ละฉบับแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ ตอนที่ 1 เป็นสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 การดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียน ตอนที่ 3 ปัญหาการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียน

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัย ดำเนินการโดยส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป 1,064 ฉบับ ได้รับคืน 926 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 87.00 จากนั้นได้นำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ นำเสนอในรูปตารางประกอบคำอธิบาย

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลได้ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งระหว่าง 5-10 ปี เคยเข้ารับการอบรม หรือสัมมนา เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาในระยะเวลา 1-3 วัน โดยหน่วยศึกษานิเทศก์เป็นผู้จัดอบรม

2. หัวหน้าหมวดวิชา พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงอายุระหว่าง 41-50 ปี วุฒิการศึกษาปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการสอน 15 ปีขึ้นไป เคยเข้ารับการอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา ในส่วนที่เคยเข้ารับการอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา ในระยะเวลา 1-3 วัน โดยหน่วยศึกษานิเทศก์เป็นผู้จัดอบรม

3. ครูผู้สอน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 41-50 ปี วุฒิมัธยมศึกษาปริญญาตรี เคยเข้ารับการอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับนิเทศการศึกษา ในระยะเวลา 1-3 วัน โดยหน่วยศึกษานิเทศก์ เป็นผู้จัดอบรม

ตอนที่ 2 การดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

เขตการศึกษา 6

ก. การเตรียมการนิเทศภายใน

1. การแจ้งนโยบายด้านการนิเทศแก่คณะครู

การแจ้งนโยบายด้านการนิเทศแก่คณะครู พบว่า มีการแจ้งนโยบายให้ครูทราบ นโยบายการนิเทศต้องตอบสนอง และสอดคล้องกับนโยบายของกรมสามัญศึกษา ในการแจ้งนโยบาย แจ้งในที่ประชุมประจำเดือน โดยผู้บริหารเป็นผู้แจ้งได้มีการแจ้งจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน ให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับทราบ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพ

2. การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ

การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ พบว่า มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ นิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชาและ ครูผู้ชำนาญในการดำเนินการคัดเลือกคณะกรรมการผู้บริหาร ได้มีการพิจารณาคุณสมบัติที่เหมาะสมของ คณะกรรมการดำเนินงานและให้หัวหน้าหมวดวิชาส่งรายชื่อผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม มาร่วมเป็น คณะกรรมการอีกด้วย ในการเลือกคณะกรรมการนิเทศภายในคัดเลือกจากตำแหน่งงานและประสบการณ์ ในการสอนและพิจารณาจากผู้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา การนิเทศการศึกษา และการพัฒนาหลักสูตร ตลอดจนเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานในการคัดเลือกคณะกรรมการได้นำหลักประชาธิปไตยมาใช้ในการคัดเลือก โดยให้ครูได้มีส่วนในการคัดเลือกตัวแทนของตน เข้ามาปฏิบัติหน้าที่อีกด้วย พร้อมทั้งได้ระบุหน้าที่รับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการนิเทศภายใน ให้เป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนและควบคุมคุณภาพของงาน กำหนดกรอบ แผนงาน นโยบาย และเป็นผู้ประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน

3. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการจำเป็น

การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจำเป็น พบว่า มีการมอบหมาย ให้บุคลากรได้ปฏิบัติประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา คณะกรรมการนิเทศภายใน และคณะครูในโรงเรียนร่วมกันเป็นผู้ดำเนินการมีการวิเคราะห์ ใช้วิธีการศึกษาประเมินความต้องการโดย มีการประชุมสัมมนาเพื่อค้นหาปัญหาต่าง ๆ มีการกำหนดเป้าหมายและความคาดหวังของงาน ใช้การ ระดมพลังสมองในการค้นหาปัญหา ในการดำเนินการได้รับความร่วมมือจากครูในโรงเรียน ช่วยกันจัด ลำดับความสำคัญของปัญหาอีกด้วย

4. การกำหนดกรอบ แผนงาน นโยบาย

การกำหนดกรอบ แผนงาน นโยบาย พบว่า เมื่อมีการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นแล้ว มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในการกำหนดกรอบและแผนงาน นโยบาย มีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการร่วมกับหัวหน้าหมวดวิชาและคณะกรรมการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นผู้ดำเนินการโดยยึดหลักเกณฑ์ในการประเมินทางเลือก หลักการวางแผนมาประกอบโดยให้สอดคล้องกับนโยบายของกรมสามัญศึกษาและนโยบายของโรงเรียน

ข. การวางแผนการนิเทศภายใน

1. การวางแผนระดับโรงเรียน

การวางแผนระดับโรงเรียน พบว่า ได้มีการมอบหมายให้บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชา คณะกรรมการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ มีการเตรียมการวางแผน โดยนำข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา มีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ตลอดจนศึกษา นโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษา มีการกำหนดการวางแผนการนิเทศภายใน โดยเน้นการวางแผนในด้านการปฏิบัติงาน การเตรียมการดำเนินงาน กำหนดวิธีการประเมินผลงานในการวางแผนมีการประชุมผู้เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำโครงการมีการกำหนดวิธีการเป็นขั้น ๆ หรือกิจกรรมที่ต้องทำมีการกำหนดแนวทางในการติดตามผล ประเมินผลและรายงานผล ก่อนดำเนินการมีการประสานแผน จัดแบ่งงาน เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

2. การวางแผนระดับหมวดวิชา

การวางแผนระดับหมวดวิชา พบว่า เมื่อหัวหน้าหมวดได้รับแจ้งนโยบายส่งเสริมการนิเทศภายในหัวหน้าหมวดได้แจ้งให้คณะครูในหมวดวิชาทราบขณะที่มีการประชุมหมวดวิชาโดยยึดนโยบายของกรมสามัญศึกษาเป็นหลักสำคัญ มีการสำรวจความต้องการจำเป็นภายในหมวดวิชา โดยมีการประชุมร่วมกัน มีขั้นตอนในการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นภายในหมวดวิชา โดยวิเคราะห์หาทางเลือกหรือกิจกรรมเพื่อการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย มีการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งเป็นความคาดหวังขององค์กร และต้องตอบสนองความต้องการของครูในหมวดวิชาในการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นวิเคราะห์ร่วมกันกับคณะครูภายในหมวดวิชา มีการเตรียมการวางแผนการนิเทศภายใน โดยนำข้อมูลจากการศึกษาสภาพและปัญหามาจัดลำดับความสำคัญ มีการวางแผน กำหนดงาน โครงการและกิจกรรมไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี มีการเตรียมปัจจัยเกี่ยวกับการวางแผนการนิเทศ โดยศึกษานโยบายของโรงเรียน เตรียมข้อมูลเอกสารและแบบฟอร์มที่เกี่ยวกับการเขียนโครงการ มีการชี้แจงให้คณะครูเห็นความสำคัญของการจัดกิจกรรมนิเทศภายในโรงเรียน โดยยึดสภาพปัจจุบันและปัญหาของหมวดวิชาเป็นหลักและตอบสนองความต้องการของครู

3. การจัดทำโครงการ และงาน

การจัดทำโครงการและงาน พบว่า ได้มีการแต่งตั้งบุคลากรให้มีหน้าที่รับผิดชอบโครงการที่ได้รับการอนุมัติ มีการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยการประชุมชี้แจง มีการกำหนดวิธีการเป็นขั้น ๆ และกิจกรรมที่ต้องทำ กำหนดช่วงเวลาของแต่ละกิจกรรม กำหนดงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก กำหนดแนวทางการติดตามผล ประเมินผลและรายงานผล

ค. การปฏิบัติตามแผนการนิเทศ

การปฏิบัติตามแผนการนิเทศ พบว่า มีการเตรียมการดำเนินงานตามแผนโดยมีการแต่งตั้งบุคลากรผู้รับผิดชอบโครงการ และมีการศึกษาโครงการทุกโครงการที่จะปฏิบัติตามนิเทศ ให้เข้าใจ มีการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ ทบทวนแนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติงานตามโครงการ ในการดำเนินงานมีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องและคณะทำงาน แยกงานกันรับผิดชอบ มีการจัดทำแผนเพื่อสะดวกในการปฏิบัติงานและใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนิเทศภายใน มีการกำหนดลักษณะของแผนการนิเทศ ซึ่งอาจเป็นแผนการนิเทศระยะสั้น แผนการนิเทศระยะยาวหรือแผนการนิเทศฉุกเฉิน มีการจัดเตรียมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนและโครงการนิเทศเป็นปัจจัยด้านงบประมาณ ด้านเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ ในการปฏิบัติงานได้นำหลักวิชาการนิเทศการศึกษามาใช้โดยเน้นหลักปฏิบัติตามกระบวนการกลุ่มและฉากร่วมมีส่วนร่วมและส่งเสริมการปฏิบัติงานตามวิถีทางแห่งประชาธิปไตย โดยยึดการปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ มีการชื่นชมและยอมรับความสำเร็จของการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน ในการดำเนินงานมีการมอบหมายให้บุคลากรได้มีส่วนในการสร้างสื่อ เครื่องมือ และพัฒนาวิธีการนิเทศ นอกจากนี้ยังดำเนินการให้มีการพัฒนาสื่อและพัฒนาวิธีการนิเทศ ขึ้นในโรงเรียนอีกด้วย

ง. การประเมินผลการนิเทศ

การกำกับ ติดตาม และควบคุมคุณภาพ

การประเมินผลการนิเทศ พบว่า มีการมอบหมายให้บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำกับติดตาม ควบคุมคุณภาพ ในการดำเนินงานการนิเทศภายในมีผู้ที่เกี่ยวข้องได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชา คณะกรรมการนิเทศภายใน ตัวแทนของครูในโรงเรียน มีการตั้งจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการนิเทศภายในเพื่อพิจารณาว่าโครงการที่ดำเนินการไปแล้วได้ผลตามจุดประสงค์หรือไม่ และเพื่อพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของโครงการว่ามีมากน้อยเพียงใด ตลอดจนทำให้ผู้บริหารโครงการได้ทราบสภาพเพื่อจะได้ดำเนินการส่งเสริมจุดเด่นและแก้ไขปัญหาคัดต่อของโครงการได้อย่างทันที่ ในการประเมินผลได้ให้ความสำคัญกับลักษณะของงานที่ประเมิน โดยเน้นความสำคัญของผลงานเน้นความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติ มีการกำหนดช่วงเวลาในการประเมินโครงการเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน มีวิธีการประเมินโครงการโดยพิจารณาคุณภาพและปริมาณงานที่

ปรากฏ มีการกำหนดให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบการรายงานผลการประเมินโครงการ กำหนดวิธีการรายงานผล กำหนดข้อมูลและรายละเอียดที่จะนำมารายงาน ตลอดจนช่วงเวลาในการรายงานผล นอกจากนี้มีการพิจารณาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบโครงการ มีการชี้แจงในที่ประชุม ให้บุคลากรเข้าใจแผนงานและวิธีการประเมินผล มีการนำเสนอผลการประเมินโครงการให้บุคลากรในโรงเรียนรับทราบในที่ประชุม

ตอนที่ 3 ปัญหาการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6

1. ปัญหาด้านการเตรียมการนิเทศ

ปัญหาการเตรียมการนิเทศ พบว่า ส่วนใหญ่ปัญหาได้แก่ บุคลากรไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร บุคลากรไม่มีเวลาเพียงพอเพราะมีงานรับผิดชอบมาก ในส่วนนโยบายของกรมสามัญศึกษาไม่ชัดเจน บุคลากรไม่มีพื้นความรู้ทางการนิเทศการศึกษาเพียงพอ

2. ปัญหาการวางแผนการนิเทศ

ปัญหาการวางแผนการนิเทศ พบว่า ส่วนใหญ่ปัญหาได้แก่ ขาดการประชุมวางแผน บุคลากรขาดความรู้ในการวางแผน บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร บุคลากรไม่มีเวลาว่างพอ

3. ปัญหาในการปฏิบัติตามแผนการนิเทศ

ปัญหาการปฏิบัติตามแผนการนิเทศ พบว่า ส่วนใหญ่ปัญหาได้แก่ ขาดเอกสาร สื่อและอุปกรณ์ บุคลากรปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง ไม่จริงจัง คณะกรรมการนิเทศภายในไม่ได้รับการยอมรับจากครู คณะกรรมการขาดความรู้เรื่องการนิเทศการศึกษาและไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรเท่าที่ควร

4. ปัญหาการประเมินผลการนิเทศ

ปัญหาการประเมินผลการนิเทศพบว่า ส่วนใหญ่ปัญหาได้แก่ วิธีการประเมินไม่เหมาะสม ขาดความร่วมมือจากบุคลากรที่เกี่ยวข้อง บุคลากรไม่นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการปฏิบัติงาน ไม่มีการกำหนดการรายงานผลการปฏิบัติงานที่แน่นอน ผู้ปฏิบัติขาดความรู้และทักษะในการประเมิน ขาดเครื่องมือในการประเมิน

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 มีข้อควรอภิปรายและเสนอแนะดังนี้

1. การดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน

1.1 การเตรียมการนิเทศ

ก. การแจ้งนโยบาย

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการแจ้งนโยบายให้บุคลากรในโรงเรียนทราบ ซึ่งสอดคล้องกับแผนการปฏิบัติการนิเทศการศึกษาของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2539) ได้เสนอไว้คือ ผู้บริหารควรเป็นผู้แจ้งนโยบายแก่คณะครูอาจารย์ภายในโรงเรียน คณะครูอาจารย์จะมองเห็นความสำคัญและความจำเป็นรีบด่วนที่จะต้องเริ่มมีการนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุจิตรา สุทธิเสน (2533) ที่กล่าวว่า การที่ผู้บริหารเป็นผู้เริ่มต้นจะเป็นแรงกระตุ้นให้ครูเกิดความตื่นตัวทางการนิเทศดีกว่าผู้อื่น ซึ่งนอกจากนี้หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2530) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะหัวหน้าสถานศึกษาย่อมเป็นหัวใจสำคัญของการจัดนิเทศภายในโรงเรียนเพราะผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทเป็นทั้งผู้ให้การนิเทศและผู้สนับสนุนนิเทศ ฉะนั้นความเอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนจึงมีผลต่อบรรยากาศและสัมฤทธิ์ผลของโครงการนิเทศภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี สำหรับบุคลากรที่มีส่วนรับทราบนโยบายส่วนใหญ่ ได้แก่ หัวหน้าหมวดวิชา ซึ่งถือว่าเป็นบุคลากรที่เหมาะสมอย่างยิ่งเพราะในสายงานวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชานับเป็นผู้บริหารที่ใกล้ชิดกับครูผู้สอนมากที่สุด ดังที่อาคม จันทสุนทร (2526) ได้กล่าวถึงผู้นิเทศการศึกษาโดยได้เน้นบทบาทสำคัญของหัวหน้าหมวดวิชา นั่นคือหัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้บริหารระดับแรกของครู ถ้าหัวหน้าหมวดวิชาทุกคนปฏิบัติงานด้านการนิเทศภายในอย่างมีหลักการและชำนาญในกลวิธีการนิเทศแล้ว จะเกิดผลดีในด้านประสิทธิภาพในการเรียนการสอนได้อย่างชัดเจน

ข. การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน

การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน ผลการวิจัยพบว่า มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชาและคณะครูผู้ชำนาญการที่รับคัดเลือก ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานในเรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2539) วิธีการที่โรงเรียนใช้ในการคัดเลือกและแต่งตั้งคณะกรรมการส่วนใหญ่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นคนคัดเลือกร่วมกับหัวหน้าหมวดวิชา นอกจากนี้พบว่ายังเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้คัดเลือกตัวแทนของตนเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการดำเนินงานอีกด้วย การเปิดโอกาสและแต่งตั้งให้ครูได้มีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนได้ยึดหลักการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่มีอิทธิพลต่อความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของงานจะประสบความสำเร็จอย่างดี ซึ่งตรงกับหลักการนิเทศการศึกษาของ ไวลส์ (Wiles, 1967) ที่เสนอไว้ดังนี้

1. ให้ความสำคัญแก่ครูทุกคน และทำให้เห็นว่าต้องการความช่วยเหลือจากเขา
2. แผนงาน หรือความเจริญก้าวหน้าเป็นผลของการดำเนินงานเป็นทีม
3. เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็น และส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่ม

นอกจากนี้ ซีรุคตี ประทุมพรรัตน์ (2533) ได้กล่าวว่าการคัดเลือกครูอาจารย์บางส่วน เข้ามาร่วมดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน ถ้าให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะบุคคลหรือลงคะแนนเสียง นอกจากบรรยากาศการบริหารโรงเรียนจะเป็นประชาธิปไตยแล้ว จะทำให้ครูส่วนใหญ่ร่วมมือพึงพอใจ และผู้ที่ได้รับการคัดเลือกก็ยินดีรับบทบาทด้วยความเต็มใจ และมีความมั่นใจยิ่งขึ้นที่จะไปปฏิบัติงานร่วมกับครูอาจารย์อื่น ๆ

ค. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการจำเป็น

การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า ผู้มีส่วนร่วมในการศึกษาสภาพปัญหา และความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชาร่วมกับคณะครูในโรงเรียน การสำรวจความต้องการใช้วิธีการประชุมปรึกษาหารือโดยวิธีวิเคราะห์ประเมินความต้องการ ซึ่งตรงกับวิธีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการจำเป็น ซึ่งหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2536) กล่าวว่า วิธีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการมี 4 วิธี คือ

1. ศึกษาโดยวิธีการวิจัย
2. ศึกษาโดยวิธีการประเมินความต้องการ
3. ศึกษาโดยใช้สื่อ เครื่องมือต่าง ๆ
4. ศึกษาโดยวิธีการสัมภาษณ์ เลือกค้นหาปัญหา

ในการประชุมปรึกษาหารือวิเคราะห์ประเมินความต้องการจำเป็นได้ยึดความต้องการของครูในหมวดวิชาเป็นหลักสำคัญ และต้องสอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียนและของกรมสามัญศึกษา การที่ครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการเสนอปัญหาและความต้องการนั้นนับว่าสอดคล้องกับหลักการนิเทศการศึกษา ที่กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาต้องตั้งอยู่บนรากฐานแห่งประชาธิปไตย (Democratic) นอกจากนี้ มานพ กาละดี (2533) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จของงานนิเทศอยู่ที่โรงเรียนได้นำกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนมาใช้ ได้แก่

1. การประกาศนโยบายที่ชัดเจน รวมทั้งการลงทุนในลักษณะที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่องานนิเทศทั้งในเรื่องของวัสดุอุปกรณ์ และเรื่องของการพัฒนาบุคลากร
2. การพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ความเข้าใจถึงกระบวนการนิเทศภายในอย่างชัดเจน
3. การประชุมทั้งระดับส่วนร่วม (ทั้งโรงเรียน) และส่วนย่อย (ประชุมหมวด) การจัดทำเอกสารการนิเทศ รวมถึงการอภิปราย

4. การทำโครงการที่สนองตอบความต้องการของครูให้ตรงเป้าหมายมากที่สุด
5. การให้ความรู้ในลักษณะถ่ายโอนความรู้กันเอง
6. การเสนอโครงการที่คาดหมายว่าครูจะพึงพอใจ
7. การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเสนอความคิดเห็น การประมวลข้อคิดเห็น การจัด

ลำดับความสำคัญโดยใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เพื่อสร้างการยอมรับและที่ วิจิตร วรุตบางกู และคณะ (2524) ได้ให้หลักการสำคัญไว้ว่า ...ช่วยให้ครูมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถที่จะวิเคราะห์และแยกแยะปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองได้... ต้องทราบความต้องการของครู แล้ววางแผนการนิเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ๆ จากการปฏิบัติของโรงเรียนส่วนใหญ่ถือว่า ได้ปฏิบัติถูกต้องตามหลักการของการนิเทศ

2. การกำหนด กรอบ แผนงาน นโยบาย

การกำหนดกรอบ แผนงาน นโยบาย ผลการวิจัยพบว่า มีการมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชาและคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งหลังจากมีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ซึ่งเป็นขั้นเริ่มต้นที่จะได้ข้อมูลเพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจ ในการวางแผนและกำหนดทางเลือก นั่นคือกำหนดเป็นกรอบแผนงาน ตลอดจนนโยบาย เป็นการพิจารณาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผลตามหลักวิทยาศาสตร์ การกำหนดกรอบ แผนงาน นโยบาย ถือเป็นการจัดโครงสร้างของการนิเทศภายในระดับโรงเรียน การกำหนดกรอบและแผนงานที่จะปฏิบัตินั้น ตามหลักการทางวิชาการศึกษา วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2534) เสนอว่าแผนงานการนิเทศการศึกษาควรแบ่งออกเป็น 3 ชนิด คือ

1. แผนระยะสั้น เป็นแผนดำเนินงานที่แบ่งตามภาคเรียนใน 1 ปีการศึกษา
2. แผนระยะยาว กำหนดการดำเนินการเป็น 1 ปี หรือ 2 ปี
3. แผนฉุกเฉิน เป็นแผนงานที่ปฏิบัติกันปัจจุบันทันด่วน เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของแผนการนิเทศการศึกษา จะต้องวางโครงการนิเทศขึ้นตามแผนโครงการนิเทศการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 อย่างคือ

1. โครงการระยะสั้น คือ โครงการย่อย ๆ ที่ทำเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน
2. โครงการระยะยาว คือ โครงการที่ใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 1 ปีการศึกษา
3. โครงการต่อเนื่อง คือ โครงการที่จัดทำต่อเนื่องกันตลอดไป

ปัญหาในด้านการเตรียมการนิเทศ

ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร บุคลากรไม่มีเวลาเพียงพอ เพราะมีงานรับผิดชอบมาก ปัญหานี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชาควรใช้วิธี

ส่งเสริมและพัฒนาเจตคติที่ดีต่อการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน เพราะการนำหลักวิชาการนิเทศการศึกษาไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนไม่ใช่เรื่องที่ต้องเสียเวลาปฏิบัติงาน ไม่ต้องใช้เวลาเพิ่มจากเดิมแต่อย่างใด แต่หลักวิชาการนิเทศการศึกษาควรนำมาใช้ควบคู่กับการจัดการเรียนการสอนจะได้เป็นคุณประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาการเรียนการสอน และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อครูผู้สอน ดังที่ บริกส์ และจัสแมน (Briggs and Justman 1952) ได้สรุปประโยชน์ของการนิเทศการศึกษาว่าเป็นการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ เป็นการส่งเสริมความเจริญของงามของครู ช่วยให้ครูได้ปรับปรุงการเรียนการสอน ประกอบกับส่งเสริมความสัมพันธ์อันดี ระหว่างครูกับนักเรียน และผู้วิจัยเห็นว่า เป็นการอ้างแผนไม่มีเหตุผลเพียงพอ เมื่อมีงานรับผิดชอบมากงานในโรงเรียนที่ครูปฏิบัติเป็นงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน หรืองานสนับสนุนการเรียนการสอน ถ้าครูทุกคนตระหนักถึงความสำคัญในหน้าที่ของตนจะไม่มีคำว่า บุคลากรไม่สนใจเท่าที่ควร หรืออาจเป็นเพราะบุคลากรไม่มีความรู้ทางการนิเทศการศึกษาดีพอนั่นเอง ผู้วิจัยจึงเสนอว่า ผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวด ควรใช้วิธีการส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนา เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดี มีความรู้มีทักษะที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยวิธีการจัดประชุมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกและเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ ตลอดจนส่งครูไปศึกษาหาความรู้ มีการพัฒนาเจตคติและเปลี่ยนแปลงค่านิยมของบุคลากรในโรงเรียน ดังที่ นิวัตร นาคะเวช (2528) ได้เสนอแนะว่าควรมีการจัดกิจกรรมการนิเทศงานด้านการพัฒนาบุคลากร สื่อ จัดการอภิปราย การประชุมปรึกษาหารือ และแนะนำ การประชุมเชิงปฏิบัติการ จัดทำเอกสารความรู้ การฝึกอบรมสัมมนา การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ ล้วนเป็นกิจกรรมที่สามารถนำไปใช้ในการนิเทศงานวิชาการ ด้านการพัฒนาบุคลากรทั้งสิ้น การได้พัฒนาเจตคติจะช่วยให้ครูได้มีทัศนคติที่ดีต่อการนิเทศจะไม่มีคำว่า ไม่มีเวลาสำหรับการนิเทศอีกเลย

ข. การวางแผนการนิเทศ

1. การวางแผนการนิเทศระดับโรงเรียน

ผลการวิจัยพบว่า มีการมอบหมายให้บุคลากรร่วมกันวางแผน ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวางแผนการนิเทศ แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนยึดหลักการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของครู การคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านการนิเทศการศึกษามาทำงานย่อมปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การให้ผู้ทำงานทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน การจัดทำแผนงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายของกรมสามัญศึกษา และนโยบายของโรงเรียน จะทำให้การวางแผนการนิเทศภายในเกิดประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของศิริวรรณ ฉายะเกษตริณ (2529) ที่พบว่า การวางแผนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษามีการสำรวจความต้องการของครูภายในโรงเรียนหรือครูที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติ เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะมีอิทธิพลต่อความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานถูกต้องตามหลักการจัดการนิเทศการศึกษา และอาจกล่าวได้ว่าการวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นขั้นที่ผู้นิเทศ ผู้รับการนิเทศและผู้บริหารจะร่วมประชุมปรึกษาหารือเพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหา ความต้องการจำเป็นของสิ่งที่จะต้องมีการนิเทศ รวมทั้ง

วางแผนถึงขั้นปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนิเทศที่จะจัดขึ้นอีกด้วย จากความสำคัญของการวางแผนจะเห็นได้ว่า การวางแผนมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษา เพราะการนิเทศการศึกษาจำเป็นต้องกระทำกับส่วนรวม มีคนหลายฝ่ายที่ต้องประสานกัน มิฉะนั้นแล้วงานจะไม่มีขั้นตอน มักประสบความล้มเหลว ต่างคนต่างทำ ขาดเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งวไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2530) ได้กล่าวว่าการวางแผนนิเทศการศึกษาในสถานศึกษาควรมีการวางแผนปฏิบัติงาน (Working Plan) เพื่อหาข้อกำหนดว่าจะทำอะไร มีขอบเขตอย่างไร เพื่อจะได้ดำเนินการให้ตรงเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. การวางแผนระดับหมวดวิชา

การวางแผนการนิเทศระดับหมวดวิชา ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าหมวดเมื่อได้รับนโยบายมาจากผู้บริหาร และได้แจ้งนโยบายที่ได้รับมอบหมายมาสู่คณะครูในหมวดวิชา จะมีการปรึกษาร่วมกัน สำรวจปัญหาและความต้องการจำเป็นภายในหมวดวิชา ความต้องการของคณะครูในการสร้างเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนให้เกิดสัมฤทธิ์ผล แสดงว่าการวางแผนระดับหมวดวิชาได้ดำเนินการวางแผนได้ถูกต้องตาม หลักวิชาการนิเทศการศึกษา นอกจากนี้การวางแผนในระดับหมวดวิชาเป็นการปฏิบัติงานระหว่างหัวหน้าหมวดและคณะครูในหมวดร่วมกันวางแผน จะเกิดผลดีต่อการวางแผน เพราะจะได้ข้อมูลในการวางแผนอย่างมีระเบียบและถูกต้องตามหลักการมากขึ้น ซึ่งสมพงศ์ เกษมสิน (2521) ได้กล่าวถึงการวางแผนไว้ด้วยว่า การวางแผนเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวินิจฉัยเพื่อเลือกกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่เห็นว่าดีที่สุด โดยพิจารณาจากข้อมูล ข่าวสารและกรณีแวดล้อมต่าง ๆ การวางแผนเป็นการใช้ความคิด ใช้จินตนาการคาดคะเนวิธีการเพื่อเลือกแนวทางที่ดีที่สุด เพื่อกำหนดเป้าหมายและวางโครงการในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด นอกจากนี้วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2530) ได้เสนอกระบวนการวางแผนงานนิเทศภายในไว้ดังนี้

1. การวางแผนปฏิบัติงาน (Working Plan) เพื่อหาข้อกำหนดได้ว่า จะทำอะไร มีขอบเขตอย่างไร เพื่อจะได้ดำเนินการให้ตรงเป้าหมายที่กำหนดไว้ การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และวางแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

2. การจัดระบบงาน (Organizing Plan) เป็นการจัดแบ่งสายงานการนิเทศภายในใจหน่วยงาน อำนาจ และหน้าที่ของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ

3. การดำเนินงาน (Implementation Plan) จะใช้วิธีการใด ๆ ดำเนินงาน การติดตามผล และกำหนดวันเริ่มปฏิบัติงานตามแผนงาน สิ้นสุดเมื่อใด

4. การประเมินผลงาน (Evaluation) กำหนดวิธีประเมินผลงานไว้เป็นระยะ เพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข ควรจะประเมินผลทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ

3. การจัดทำโครงการและงาน

การจัดทำโครงการและงาน ผลการวิจัยพบว่า ได้มีการมอบหมายให้มีบุคลากรรับผิดชอบการจัดทำโครงการและงาน ซึ่งเป็นขั้นหนึ่งของการวางแผนการนิเทศ ดังที่หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2531) ได้กล่าวถึง การจัดทำโครงการและงานไว้ 4 ขั้นตอนตามลำดับคือ

ขั้นเตรียมจัดทำแผน คือ การสำรวจสภาพปัญหา และความต้องการจำเป็นเพื่อกำหนดนโยบายของโรงเรียน

ขั้นจัดทำแผน คือ จากข้อมูลการสำรวจสภาพความต้องการจำเป็นภายในหมวดนำมากำหนดงาน/โครงการ

ขั้นปฏิบัติตามแผน คือ การปฏิบัติงานตามขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดกิจกรรมและผลตามที่งาน/โครงการกำหนดไว้

ขั้นประเมินผล คือ การกำกับ ติดตาม ควบคุมการทำงานตามขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อเก็บข้อมูลและประเมินค่าของการปฏิบัติงานตามขั้นตอนต่าง ๆ และเพื่อใช้เป็นข้อมูลต่าง ๆ ในการเสนอแนะการทำงานครั้งต่อไป

ปัญหาการวางแผนการนิเทศ

ผลการวิจัยพบว่าขาดการประชุมในการวางแผน บุคลากรขาดความรู้ในการวางแผน บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร บุคลากรไม่มีเวลาว่างจากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยมีความเห็นว่าปัญหาดังกล่าวเกิดจากความไม่สนใจ ไม่ตระหนักในความสำคัญของการวางแผนการนิเทศ ถ้าบุคลากรเข้าใจเรื่องของการวางแผนและคุณค่าของการวางแผนว่าการปฏิบัติงานทุกอย่าง ถ้าจะให้ประสบความสำเร็จ ควรจะมีการวางแผนการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน นั่นคือการวางแผนมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษา เพราะการนิเทศการศึกษาจำเป็นจะต้องกระทำกับส่วนรวม มีคนหลายฝ่ายที่จะต้องประสานกัน มิฉะนั้นแล้วงานจะไม่ขึ้นตอนมักจะไม่ประสบความสำเร็จ ต่างคนต่างทำขาดเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งตรงกับ วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2530) กล่าวว่า การวางแผนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษาควรมีการวางแผนปฏิบัติงาน (Working Plan) เพื่อหาข้อกำหนดว่าจะทำอะไร มีขอบเขตอย่างไร เพื่อจะได้ดำเนินการให้ตรงเป้าหมายที่กำหนดไว้ การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และการวางแผนการแก้ปัญหาต่าง ๆ และผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่บุคลากรจะให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจของครูให้อยู่ในสภาพสูง ดังที่ Kimball Wiles and John T. Lovell อังใน วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2538) ได้เน้นทั้งบทบาทของผู้บริหารในด้านมนุษยสัมพันธ์ ในอันที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีในกลุ่ม พยายามขัดข้อขัดแย้งในกลุ่ม ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้ครู ช่วยให้ครูพอใจในการปฏิบัติงาน ช่วยให้ครูรู้สึกว่าตนมีความสำคัญ และเป็นที่ต้องการของบุคคลอื่น ครูจะให้ความร่วมมือ ปัญหาเรื่องการขาดประชุมจะหมดไปในที่สุด

ค. การปฏิบัติตามแผนการนิเทศ

การปฏิบัติตามแผนการนิเทศ ผลการวิจัยพบว่า มีการเตรียมการดำเนินงานตามแผน โดยมี การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบโครงการ เพราะการปฏิบัติตามแผนการนิเทศ คือ การปฏิบัติตามโครงการที่ได้คัดเลือกไว้ว่า จะช่วยพัฒนาการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน ผู้บริหารซึ่งเป็นทั้งผู้นิเทศและผู้สนับสนุนการนิเทศ ถ้าเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของคน จะทำให้การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนเกิดประโยชน์สูงสุด เพราะผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาจัดเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนอย่างแท้จริง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในงานนิเทศวิชาการอยู่ในระดับมาก ตามที่วันทนีย์ เฟื่องฟูเกียรติ (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความเข้าใจของผู้บริหารและครูต่อการนิเทศงานวิชาการในโรงเรียนภายใต้โครงการงานวิชาการภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวทำให้ทราบว่าผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาอาจนำความรู้ ความเข้าใจมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและในการปฏิบัติตามแผนการนิเทศ พบว่าได้ปฏิบัติตามโครงการที่วางไว้ หลังจากการกำหนดกรอบและแผนงาน ซึ่งตรงกับหลักการนิเทศภายในซึ่ง วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2534) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนและโครงการนิเทศการศึกษาไว้ว่า การนิเทศการศึกษาคือ ปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคล แต่ความสัมพันธ์ของบุคคลในด้านการนิเทศการศึกษา จะต้องออกมาในรูปของการวางแผนโครงการเพื่อปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์หรืออาจหมายถึง การทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบนั่นเอง โดยอาศัยโครงการเป็นจุดสำคัญ แต่ก่อนจะวางโครงการจะต้องมีแผนเสียก่อน นอกจากนี้ในการดำเนินการนิเทศภายในมีการจัดเตรียมปัจจัยเกี่ยวกับการดำเนินงาน ซึ่งเป็นปัจจัยด้านงบประมาณ ด้านเอกสาร ซึ่งถือว่าได้ปฏิบัติถูกต้อง เพราะในการดำเนินงานสิ่งที่จะขาดไม่ได้คือ ปัจจัยต่าง ๆ ปัจจัยเป็นสิ่งที่ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างดี ดังที่ ประถม แสงสว่าง (2521) กล่าวว่า งานทุกชนิดจะสำเร็จด้วยดี หากมีปัจจัยทุกอย่างครบครัน และงานนั้นจะดำเนินต่อไปไม่ได้และต้องหยุดยั้งและเลิกล้มไปในที่สุด ถ้าขาดปัจจัยอย่างหนึ่งหรือขาดหลายอย่าง ปัจจัยในการดำเนินการที่สำคัญมี 4 ประการ ดังที่วิจิตร ศรีสะอาด ได้กล่าวว่า ปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารงาน ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4 M'S ได้แก่ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ (Management) การที่ถือว่าปัจจัยดังกล่าวมีความจำเป็น เพราะถือว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารนั้นขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์และคุณภาพของปัจจัยดังกล่าวเป็นสำคัญ และในการดำเนินงานได้ปฏิบัติตามกระบวนการกลุ่ม และการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ตามวิถีทางแห่งประชาธิปไตย แสดงให้เห็นอีกว่า ได้ดำเนินการสอดคล้องกับหลักการนิเทศการศึกษา ที่ เซอร์จิโอเวเนนี (Sergiovani) และ สตาราธท์ (Starratt) (อังกะโนวไลรัตน์ บุญสวัสดิ์, 2538) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษาที่ดีจะต้องมีการวางแผนอย่างมีระบบ มีการประสานความร่วมมือกัน (Co-Operatively) และจัดให้มีกิจกรรมต่อเนื่อง การนิเทศการศึกษาที่ดีต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของปรัชญาและประชาธิปไตย ในการดำเนินการ

นิเทศภายในมีการส่งเสริมและสร้างขวัญ กำลังใจ ในการปฏิบัติงาน มีการชื่นชมและยอมรับความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างให้การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ดังที่ ปราณี ชูแผน (2530) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษาที่มุ่งส่งเสริม บำรุงขวัญ ย่อมทำให้ผู้นิเทศประสบความสำเร็จในการพัฒนาครู และโรงเรียนให้มีคุณภาพเพราะขวัญและกำลังใจของครู ย่อมทำให้การเรียนการสอนดีตามไปด้วย สัมฤทธิ์ผลการเรียนของนักเรียนขึ้นอยู่กับขวัญของครู การที่ให้ขวัญและกำลังใจของครูดีมีผลทำให้การเรียนของเด็กจะดีตามไปด้วย ครูก็เหมือนวิชาชีพอื่น คือ ต้องการได้รับการยกย่องชมเชย การบำรุงขวัญ ในการปฏิบัติงานนิเทศควรเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ มีการชมเชย ยกย่องและยอมรับความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน แสดงให้เห็นว่าผู้ดำเนินการจัดนิเทศภายในโรงเรียนมีความรู้เรื่องการนิเทศภายในในเรื่องของการประสานสัมพันธ์และการประสานงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกสร มงคล (2525) ที่พบว่า “โรงเรียนมัธยมศึกษาที่อยู่ในกลุ่มทดลองตามโครงการพัฒนางานนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา มีการจัดการนิเทศโดยการตั้งคณะกรรมการดำเนินงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนไว้โดยเฉพาะ” และหน้าที่ของคณะกรรมการคือประสานสัมพันธ์และประสานงานให้ดำเนินการตามแผนงานและโครงการที่จัดไว้ นั่นคือโรงเรียนได้ดำเนินการนิเทศภายในในรูปของคณะกรรมการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งนับว่าเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานตามโครงการเป็นอย่างมากและคณะกรรมการจะต้องรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน แสดงว่าคณะกรรมการจะต้องมีความรู้เรื่องการนิเทศเป็นอย่างดี ซึ่งจากข้อมูลในการวิจัยพบว่าครูผู้สอนส่วนใหญ่ผ่านการอบรมเรื่องการนิเทศภายในมาแล้วยอมรับรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี

ปัญหาในด้านการปฏิบัติตามแผนการนิเทศ

ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ขาดเอกสาร สื่อและอุปกรณ์ บุคลากรปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่องจริงจัง คณะกรรมการนิเทศภายในขาดการยอมรับจากคณะครู คณะกรรมการขาดความรู้ เรื่องการนิเทศการศึกษาไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากร จากปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยมีความเห็นว่า ปัญหาจากการขาดเอกสาร สื่อ และอุปกรณ์ เป็นปัญหาทางด้านงบประมาณในการจัดการนิเทศการศึกษา ให้ประสบผลสำเร็จ งบประมาณเป็นสิ่งจำเป็น ปัจจัยคือ เงิน (Money) และวัสดุสิ่งของ (Material) คือสิ่งจำเป็นและปัจจัยหลักที่มีความสำคัญ โรงเรียนจะต้องจัดงบประมาณที่จะใช้จ่ายเตรียมไว้ล่วงหน้าจากเงินบำรุงการศึกษา ซึ่งควรต้องจัดเป็นสัดส่วนที่เหมาะสมหรือถ้าโรงเรียนมีงบประมาณไม่เพียงพอ เพราะในการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ต้องใช้งบประมาณหลาย ๆ ด้าน ไม่ใช่ด้านการศึกษาแต่เพียงอย่างเดียว งบประมาณอาจไม่เพียงพอ ผู้วิจัยเห็นว่าควรหางบประมาณจากทางด้านอื่น เช่น เงินสนับสนุนจากสมาคมผู้ปกครอง นอกจากนี้ในด้านการปฏิบัติงานพบว่า บุคลากรปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่องจริงจัง อาจเป็นเพราะขาดการควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติงาน งานจึงขาดประสิทธิภาพ ควรแก้ไขโดยมีการติดตามผลการทำงานทุกระยะ ทุกลำดับขั้นตอนของการทำงาน จะช่วยให้งานมี

ประสิทธิภาพมากขึ้น ดังที่ ซารี มณีศรี (2523) กล่าวว่า การทำงานจะประสบผลและมีวิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ ต้องมีการติดตามผลทุก ๆ ระยะและทุกขั้นตอนของการทำงาน และปัญหาเรื่องคณะกรรมการนิเทศการยอมรับจากคณะครูคงต้องเกิดจากในขั้นตอนการคัดเลือก คณะกรรมการอาจไม่มีคุณสมบัติเพียงพอที่ควรจะเป็นจึงไม่ได้รับการยอมรับจากคณะครู ดังที่ธีรวิทย์ ประทุมทรัพย์ (2530) กล่าวว่า คุณสมบัติของคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนควรเลือกจากผู้มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบสูง มีความสามารถทางวิชาการและเข้าใจพื้นฐานทางการนิเทศการศึกษา มีเวลาและเสียสละเวลา มีความรู้ทักษะในการทำงานและควรมีบุคลิกภาพบริการ คือ สามารถที่จะบริการด้วยวาจาและบริการด้วยท่าที (Lip-Service and action Service) และปัญหาจากคณะกรรมการขาดความรู้ทางการนิเทศการศึกษาเป็นปัญหาที่แก้ไขได้ด้วยผู้บริหารจะต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายของการนิเทศการศึกษายภายในให้คณะครูในโรงเรียนทราบอย่างชัดเจน ซึ่งวิธีการอาจทำได้โดยประชุมชี้แจง การจัดทำเอกสารหรือขอความร่วมมือจากหน่วยศึกษานิเทศก์ ใกล้เคียง จัดอบรมประชุมสัมมนา เรื่องการนิเทศการศึกษายภายในโรงเรียน ส่วนปัญหาเรื่องไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดให้มีการประชุมสัมมนา มีการจัดกิจกรรมนิเทศการศึกษาที่ดีที่ทำให้คณะครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนหาโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมได้สร้างประสานความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน จะเห็นใจกันและร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันในที่สุด

ง. การประเมินผลการนิเทศ

การประเมินผลนิเทศภายในโรงเรียน ผลจากการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการประเมินผลการนิเทศภายในเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในโครงการต่าง ๆ ในฐานะคณะกรรมการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของวไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2530) ที่ว่านักบริหารหลายคนเชื่อว่า การนิเทศการศึกษาที่ใช้ได้ผลจะมีลักษณะหนึ่งในหลายลักษณะคือ ต้องหมั่นรวบรวมผลการปฏิบัติงานไว้เสมอ เพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานในขั้นต่อไป ผู้วิจัยจึงเห็นว่าผู้ให้ข้อมูลและรวบรวมข้อมูลได้อย่างดีน่าจะเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุจิตรา อุทธิเสน (2533) ศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามโครงการส่งเสริมระบบการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า "บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผลโครงการ การนิเทศงานวิชาการของหมวดวิชา ได้แก่ คณะกรรมการนิเทศภายใน ซึ่งชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนได้มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ (System) นั่นคือเมื่อโรงเรียนได้ดำเนินการตามโครงการใดโครงการหนึ่งไปแล้วจะต้องมีการตรวจสอบว่าผลของการดำเนินการที่ผ่านมาเป็นอย่างไร มีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไรอย่างหนึ่งหรือไม่ ถ้ามีปัญหาและอุปสรรคอย่างใดอย่างหนึ่งที่จะต้องทำให้การดำเนินการไม่ได้ผลก็ต้องทำการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการดำเนินการปรับปรุงผลงานที่ได้ออกมายังมีคุณภาพไม่ถึงขั้นแก้ไขอาจจะกระทำได้โดยการให้ความรู้ในสิ่งที่ทำใหม่อีกครั้งหนึ่ง

ซึ่งตรงกับจุดมุ่งหมายของการประเมินโครงการที่ รอสซี และฟรีแมน (Rossi and Freemans:1982) อ้างใน ชารี มณีศรี (2521) ที่กล่าวว่า การประเมินผลโครงการมีความมุ่งหมายตามเหตุผลดังต่อไปนี้

1. เพื่อพิจารณาถึงคุณค่าและการคาดคะเนคุณประโยชน์ของโครงการ
 2. เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารโครงการ
 3. เพื่อเป็นการตรวจสอบและแก้ไขการดำเนินโครงการ
 4. เพื่อเป็นการวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย หรือข้อจำกัดของโครงการและเพื่อการตัดสินใจในการสนับสนุนโครงการ
 5. เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าการดำเนินโครงการบรรลุถึงเป้าหมายมากน้อย เพียงใด
- นอกจากนี้คณะกรรมการประเมินผลจะต้องมีหน้าที่รายงานผลการประเมินโครงการให้ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานมีความเข้าใจและทราบโดยเร็วที่สุด ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจอย่างทัน่วงที การรายงานผลต่อผู้บริหารควรเป็นภาษาที่เข้าใจง่ายและกระชับรัดกุมหลีกเลี่ยงภาษาสถิติหรือภาษาทางวิชาการที่ไม่จำเป็น เนื้อหาสำคัญที่จะต้องรายงานคือ วัตถุประสงค์ในการประเมิน (Objective) วิธีการประเมิน (Procedures) ผลการประเมิน (Results) และการนำผลการประเมินไปใช้ (Implication) ให้เกิดประโยชน์ ตลอดจนข้อมูลเพิ่มเติมที่ต้องการรวบรวม รวมทั้งความผูกพันในด้านงบประมาณ

ปัญหาในด้านการประเมินผลการนิเทศ

ผลการวิจัยพบว่า วิธีการประเมินผลไม่เหมาะสม ขาดความร่วมมือจากบุคลากรที่เกี่ยวข้อง บุคลากรไม่นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการปฏิบัติงาน ไม่มีการกำหนดการรายงานผลการปฏิบัติงานที่แน่นอน ผู้ประเมินขาดความรู้และทักษะในการประเมิน ขาดเครื่องมือในการประเมินผล ผู้วิจัยมีความเห็นว่าบุคลากรไม่เข้าใจหลักการประเมินผลการนิเทศอย่างแท้จริง ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเข้ารับการอบรมหรือศึกษาต่อในด้าน การประเมินผล จัดทำวารสารเกี่ยวกับการประเมินผล เสนอแนะให้กลุ่มโรงเรียนและสามัญศึกษาจังหวัด จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ การวัดผล หรือจัดโครงการให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการระหว่างโรงเรียนภายในจังหวัดเดียวกัน ตลอดจนขอความช่วยเหลือแนะนำจากหน่วยศึกษานิเทศก์มานิเทศเกี่ยวกับด้านการประเมินผลให้กับครูผู้สอน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับกรมสามัญศึกษา

1. ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อใช้ประกอบการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความเข้าใจตรงกันที่ถูกต้อง ตามหลักวิชาการนิเทศการศึกษาและให้ผู้บริหารได้ใช้ศึกษาเป็นแนวทางในการแจ้งนโยบายของกรมสามัญศึกษาได้เข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้น
2. คู่มือปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียนที่จัดทำขึ้นควรปรับปรุงเนื้อหาแนวทางปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เป็นที่น่าศึกษาสร้างความสนใจ และพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานภายในโรงเรียนอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยศึกษานิเทศก์

1. ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียนด้วยการจัดประชุมอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในโรงเรียนให้มีความสามารถดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนมากขึ้น
2. ควรมีการเผยแพร่เอกสารการจัดนิเทศภายในโรงเรียนให้โรงเรียนนำไปเป็นคู่มือในการปฏิบัตินิเทศให้ประสบผลสำเร็จ
3. ควรจัดสร้างสื่อ พัฒนาสื่อ และวิธีการนิเทศ ให้ทันสมัยเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ และมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ทราบเพื่อโรงเรียนต่าง ๆ จะได้ศึกษาและเห็นแนวทางที่ดีสามารถนำไปปฏิบัติได้

ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียน

1. ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน
2. ควรจัดให้มีการประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้ด้านการนิเทศภายในโรงเรียนแก่บุคลากรอย่างทั่วถึง
3. ควรจัดให้มีการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
4. โรงเรียนอาจมีวิธีส่งเสริมให้ครูมีความรู้ทางการนิเทศภายในโดยสอดแทรกเป็นบทความทางวิชาการ ลงในหนังสือประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน ควรเขียนบทความให้นำเสนอใจ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษาอื่น ๆ
2. ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในเขตการศึกษา 6