

## การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของครูด้วยระบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการ

### Teacher's Instruction Development upon the Individual Differences through Differentiated Supervision System

ปัญญา อัครพุทธพงศ์ และจุไรรัตน์ สุดรุ่ง

#### บทคัดย่อ

ในปัจจุบันการนิเทศการสอนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนจะใช้รูปแบบการนิเทศทางตรง เป็นส่วนใหญ่ ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง คือ การขาดแคลนผู้นิเทศ การนิเทศไม่สอดคล้องกับความต้องการของครู ทำให้ครูไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและไม่นำผลการนิเทศไปพัฒนาการสอนเท่าที่ควร ระบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการ ซึ่งโรงเรียนในประเทศสหรัฐอเมริกา นำมาใช้อย่างมากในการนิเทศการสอน น่าจะเป็นทางออกสำหรับปัญหาดังกล่าวได้ ในระบบการนิเทศนี้ ครูจะมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบการนิเทศของตนเอง ซึ่งประกอบด้วย 1) การนิเทศแบบคลินิก ซึ่งเป็นช่วยเหลือครูโดยตรงของผู้นิเทศ 2) การนิเทศแบบร่วมพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งเป็นการช่วยเหลือกันเองในกลุ่มครู 3) การนิเทศแบบพึ่งตนเองซึ่งเป็นการช่วยเหลือตนเองของครู และ 4) การนิเทศโดยผู้บริหาร ซึ่งเป็นการตรวจเยี่ยมชั้นเรียนของผู้บริหาร โดยมุ่งหวังว่าการนิเทศในรูปแบบที่หลากหลายจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นที่หลากหลายของครูได้ และทำให้ครูเกิดการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพตามศักยภาพของตน

**คำสำคัญ:** การนิเทศแบบหลากหลายวิธีการ/การนิเทศการสอน/ความแตกต่างระหว่างบุคคล

## Abstract

Nowadays, instructional supervision for instructional development in school is mostly conducted through directive approach. However, there have been several problems such as the lack of supervisors, and the supervision not being responsive to teachers' needs. Consequently, teachers neither change their behaviors nor use what they were supervised in to develop themselves effectively. The differentiated supervision system, which American schools widely used for instructional supervision, might be the solution to these problems. In this system, teachers cooperate with the school to determine which of the offered supervisory approaches they desire, including: 1) clinical supervision in which supervisors directly support teachers, 2) cooperative professional development in which teachers support one another as a group, 3) self-directed development in which teachers individually support their own self, and 4) administrative monitoring in which teachers' classes are shortly visited. This is on the expectation that variety supervisory approaches will be able to respond to the variety of teachers' individual needs, resulting in the efficient instruction development of an individual teacher to his/her potential.

**KEYWORDS:** DIFFERENTIATED SUPERVISION / INSTRUCTIONAL SUPERVISION / INDIVIDUAL DIFFERENCES

## บทนำ

การนิเทศการสอนจัดเป็นกระบวนการหนึ่งที่โรงเรียนใช้สำหรับปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อันจะก่อให้เกิดประสิทธิผลโดยตรง ต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักในการจัดการศึกษา ทั้งนี้โรงเรียนส่วนใหญ่นำการนิเทศการสอนโดยใช้รูปแบบการนิเทศทางตรง ซึ่งอาจจะมีผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้นิเทศและเป็นผู้นิเทศ ทั้งนี้พบว่าสภาพปัญหาส่วนใหญ่ในการปฏิบัติการนิเทศ คือ การขาดผู้นิเทศ ผู้นิเทศมีภาระมากไม่มีเวลาในการปฏิบัติการนิเทศไม่ต่อเนื่อง แผนการนิเทศไม่

สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของครู ครูไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ไม่ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้และไม่นำผลการนิเทศ มาปรับปรุงการปฏิบัติงาน (จุไรรัตน์ สุดรุ่ง, 2552) ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนไม่เกิดการพัฒนาเท่าที่ควร

การใช้การนิเทศเพียงรูปแบบเดียวอาจจะไม่สามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูทุกคน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากครูมีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่หลากหลายทั้งในด้านความต้องการจำเป็น ลักษณะการเรียนรู้และระดับการพัฒนาตนเอง ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากสถานภาพ ส่วนบุคคลและสถานภาพในการ

ทำงานที่แตกต่างกัน เช่น เพศ อายุ ประสบการณ์สอน ระดับการศึกษาและวุฒิการศึกษา ไม่มีการนิเทศรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่จะเป็นรูปแบบการนิเทศที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับครู ทุกคน ดังนั้นระบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการ (Differentiated Supervision System) ซึ่งเป็นการดำเนินการนิเทศการสอนอย่างหลากหลายรูปแบบเพื่อตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลของครู จึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่น่าสนใจสำหรับโรงเรียนในการดำเนินการนิเทศการสอน เพื่อปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูแต่ละคนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาหลายเขตพื้นที่การศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกาเริ่มมีการนำระบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูภายในโรงเรียนจากการศึกษาวิจัยในประเทศสหรัฐอเมริกา (Jailall, 1998; Kiely, 1991; Piraino, 2006; Speace, 2003) พบว่า ครูที่ได้รับการนิเทศในระบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการมีความพึงพอใจเนื่องจากการนิเทศที่ไม่เป็นการกำกับหรือสั่งการมากเกินไป และผู้บริหารโรงเรียนมีความพึงพอใจต่อการใช้ระบบการนิเทศดังกล่าวเป็นอย่างมาก โดยมีความเห็นวาระบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการเป็นระบบที่มีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพอย่างมากในการปรับปรุง การเรียนการสอน ทั้งยังมีส่วนสนับสนุนวัฒนธรรมขององค์กรในด้านการมีส่วนร่วมของครู รวมถึง การตรวจสอบและการปรับปรุงวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง อีกด้วย

### **ระบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการ (Differentiated Supervision System)**

ระบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการซึ่ง

เป็นแนวคิดที่ Glatthorn (1997) ได้นำเสนอไว้ คือระบบการนิเทศที่ครูสามารถเลือกรูปแบบการนิเทศที่ตนต้องการได้ภายใต้ขอบเขตที่กำหนดด้วยความคาดหวังว่ารูปแบบการนิเทศที่ครูเลือกจะตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นของครูแต่ละคนและมีประสิทธิภาพมากกว่าการใช้รูปแบบการนิเทศเพียงรูปแบบเดียวสำหรับครูทุกคน เนื่องจากครูแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ด้านความต้องการด้านบุคลิกลักษณะ ระดับของการพัฒนาทางวิชาชีพ ทักษะและรูปแบบการเรียนรู้ รวมทั้งลักษณะในการทำงาน นอกจากนี้การปฏิบัติการณ์ิเทศแบบหลากหลายวิธีการยังจะช่วยให้ผู้นิเทศสามารถทุ่มเทเวลาในการนิเทศให้แก่ครูที่ประสบปัญหาพิเศษและต้องการความช่วยเหลืออย่างแท้จริง แทนที่จะต้องใช้เวลากับการนิเทศครูทุกคนด้วยรูปแบบเดียวกัน สำหรับรูปแบบการนิเทศที่สามารถนำมาดำเนินการระบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการนี้ Glatthorn (1997) ได้เสนอไว้ 4 รูปแบบ คือ 1) การนิเทศแบบคลินิก (Clinical Supervision) 2) การนิเทศแบบร่วมพัฒนามาวิชาชีพ (Cooperative Professional Development) 3) การนิเทศแบบพึ่งตนเอง (Self-Directed Development) และ 4) การนิเทศโดยผู้บริหาร (Administrative Monitoring)

#### **การนิเทศแบบคลินิก (Clinical Supervision)**

การนิเทศแบบคลินิกเป็นรูปแบบการนิเทศการสอนที่ผู้นิเทศต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ในด้านการจัดการเรียนการสอนเป็นพิเศษ และได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการสังเกตการสอนจนมีทักษะที่จะปฏิบัติการณ์ิเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะดำเนินการนิเทศโดยการให้คำปรึกษาหรือเสนอแนะแนวทาง แก่ครูโดยตรง มีการวางเป้าหมายที่ชัดเจน และการดำเนินการ

ที่เป็นระบบ เพื่อปรับปรุง แก้ไขและพัฒนา การจัดการเรียนการสอนของครูแต่ละคนให้มี ประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการของครู และโรงเรียน

มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิด เกี่ยวกับกระบวนการนิเทศแบบคลินิกไว้หลากหลายขั้นตอน (Acheson and Gall, 1997; Boyan and Copeland, 1978; Cogan, 1973 cited in Glatthorn, 1997; Goldhammer, Anderson and Krajewski, 1993 cited in Glickman, Gordon, and Ross-Gordon, 1995) ซึ่งผู้เขียนนำมาสรุป ได้เป็น 4 ขั้นตอน ที่สามารถดำเนินการเป็น วงจรได้อย่างต่อเนื่อง ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การประชุมก่อนการสังเกต การสอน (Pre-Observation Conference) เป็น ขั้นตอน ที่ผู้นิเทศและครูร่วมกันกำหนดประเด็น ปัญหาหรือพฤติกรรมที่ต้องการสังเกตเพื่อการ ปรับปรุงพัฒนา สร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับ การจัดการเรียนการสอน เลือกหรือสร้าง เครื่องมือสำหรับการสังเกตการสอน รวมทั้ง กำหนดวันและเวลาในการสังเกตการสอน

**ขั้นตอนที่ 2** การสังเกตการสอนในชั้นเรียน (Classroom Observation) เป็นขั้นตอนที่ ผู้นิเทศดำเนินการสังเกตการจัดการเรียนการสอน จริงของครู ตามประเด็นปัญหาหรือพฤติกรรมที่ ต้องการพัฒนา ของครู โดยใช้เครื่องมือที่กำหนด

**ขั้นตอนที่ 3** การวิเคราะห์ข้อมูลการสังเกต (Observational Data Analysis) เป็นขั้นตอนที่ ผู้นิเทศรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมการสอนที่ได้จาก การสังเกต แล้วจัดหมวดหมู่ให้เป็นระบบ จากนั้นนำมาวิเคราะห์ผลเพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ ให้แก่ครู

**ขั้นตอนที่ 4** การประชุมหลังการสังเกต การสอน (Post-Observation Conference) เป็น ขั้นตอน ที่ครูสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับการ จัดการเรียนการสอนของตน จากนั้นผู้นิเทศจึง ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับพฤติกรรมการสอน ให้ แนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียน การสอนแก่ครู รวมทั้งวางแผนร่วมกับครูเกี่ยวกับ การสังเกตการสอนในครั้งต่อไป

จุดเด่นของการนิเทศแบบคลินิกอยู่ที่ครูจะ ได้รับการช่วยเหลือและชี้แนะเกี่ยวกับการจัดการ เรียน การสอนของตน ในประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น โดยตรงจากผู้นิเทศที่มีความเชี่ยวชาญและมี ประสบการณ์ทางด้านจัดการเรียนการสอน และการสังเกตการสอนเป็นพิเศษ ซึ่งจะทำให้ครู สามารถปรับปรุงการจัดการเรียน การสอนได้ถูกต้อง สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามการ นิเทศในรูปแบบนี้ยังคงมีข้อจำกัดในด้านการ ดำเนินการ เนื่องจากในแต่ละขั้นตอนต้องอาศัย ระยะเวลาอย่างมากสำหรับผู้นิเทศในการให้ความช่วยเหลือครูหนึ่งคน ในกรณีที่โรงเรียนมีครูจำนวนมากและผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการนิเทศมีจำนวนจำกัด อาจจะไม่สามารถดำเนินการนิเทศแบบคลินิกให้ กับครูทุกคนได้ทั้งระบบ นอกจากนี้ในบาง โรงเรียนอาจจะไม่มีผู้นิเทศที่มีความรู้ความ เชี่ยวชาญในการสังเกตการสอน ทำให้ไม่สามารถ ดำเนินการนิเทศแบบคลินิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้การนิเทศแบบคลินิกจะเป็นประโยชน์ อย่างมากสำหรับครูที่เพิ่งเข้ามาปฏิบัติหน้าที่การ สอน หรือครูที่ประสบปัญหาเป็นพิเศษเกี่ยวกับ การจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน อย่างไรก็ตามการ นิเทศรูปแบบนี้ไม่ใช่กลยุทธ์ที่สามารถนำมา ใช้ได้ในระยะยาวและไม่ใช่วิธีการนิเทศที่ เหมาะสำหรับครูทุกคน โดยครู บางคนอาจจะไม่

จำเป็นจะต้องได้รับการดูแลในเรื่องการสอนอย่างเข้มข้นเช่นนี้ โรงเรียนจึงควรมุ่งเน้น และนำการนิเทศแบบคลินิกไปใช้กับครูที่ต้องการจริงๆ หรือครูที่โรงเรียนเห็นว่าจำเป็นจะต้องได้รับการนิเทศแบบดังกล่าว (Glatthorn, 1997; Sergiovanni and Starratt, 1988)

### **การนิเทศแบบร่วมพัฒนาวิชาชีพ (Cooperative Professional Development)**

การนิเทศแบบร่วมพัฒนาวิชาชีพเป็นรูปแบบการนิเทศการสอนที่ครูตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ซึ่งอาจจะมีปัญหาเดียวกัน สอนอยู่ในระดับชั้นเดียวกัน หรือสอนรายวิชาเดียวกัน ตกลงที่จะทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนา การจัดการเรียนการสอนซึ่งกันและกัน ครูจะมีบทบาทเป็นทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ โดยการแลกเปลี่ยนกันสังเกตการสอนในชั้นเรียน การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่กัน และการปรึกษาหารือในประเด็นหรือข้อกังวล ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนของแต่ละคน การนิเทศแบบร่วมพัฒนาวิชาชีพเป็นแนวคิดเดียวกันกับการนิเทศครูโดยเพื่อนครู (Peer Supervision) การนิเทศระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Collegial Supervision) การนิเทศแบบคู่สัญญา (Buddy Supervision) และการศึกษาทเรียน (Lesson Study) ซึ่งมีหลักการและกระบวนการในการดำเนินการคล้ายคลึงกัน การนิเทศแบบร่วมพัฒนาวิชาชีพสามารถเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างครู 2 คน ไปจนถึงการดำเนินการในลักษณะของกลุ่มย่อยไม่เกินที่มีจำนวนครูไม่เกิน 8 คน

การนิเทศแบบร่วมพัฒนาวิชาชีพเป็นการดำเนินการระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน โดยโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูได้มีอิสระในการเลือกสมาชิกในกลุ่มที่ตนจะทำงาน จัดเตรียมทรัพยากรที่

เกี่ยวข้อง และสนับสนุนด้านการบริหารจัดการ เพื่อให้กลุ่มครูสามารถดำเนินการนิเทศในช่วงเวลาทำงานปกติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การสังเกตการสอน การปรึกษาหารือและการอภิปรายประเด็นต่างๆ จะดำเนินการกันภายในกลุ่มครูเท่านั้นและผู้บริหารหรือครูผู้นิเทศจะมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำกับติดตามให้การดำเนินการนิเทศดังกล่าวบรรลุเป้าหมายสูงสุด

มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศแบบร่วมพัฒนาวิชาชีพ (Glatthorn, 1997) การนิเทศครูโดยเพื่อนครู (สมนึก ปฏิพานนท์, 2549) การนิเทศแบบคู่สัญญา (บุรชัย ศิริมหาสาร, 2545) และการศึกษาทเรียน (Fernandez and Chokshi, 2002) ซึ่งสามารถสรุปได้เป็นกระบวนการ 4 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การรวมกลุ่มกันของครู (Teaming-Up) เป็นขั้นตอนที่ครูที่สนใจจะช่วยเหลือ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของกันและกันจับกลุ่มเพื่อตกลงที่จะทำงานร่วมกัน โดยอาจจะเป็นกลุ่มครู ที่สอนในระดับชั้นเดียวกัน สอนรายวิชาเดียวกัน หรือประสบปัญหาในการจัดการเรียนการสอนคล้ายคลึงกันก็ได้

**ขั้นตอนที่ 2** การประชุมปรึกษาหารือของครู (Teachers' Conferences) เป็นขั้นตอนที่ครูปรึกษาหารือร่วมกันภายในกลุ่มถึงประเด็นปัญหาที่ต้องการแก้ไขหรือสิ่งที่ต้องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาร่วมกัน เพื่อกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงหรือพัฒนา ซึ่งอาจจะเป็นไปตามความต้องการของกลุ่มหรือความต้องการของแต่ละคน พร้อมทั้งกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการพัฒนา โดยอาจจะวางแผนบทเรียนหรือเขียนแผนการสอนร่วมกัน จากนั้นกำหนดตารางการดำเนินการสังเกตการสอนและการประชุม

แลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกัน

**ขั้นตอนที่ 3** การสังเกตการสอน (Observation) เป็นขั้นตอนการสังเกตการสอนซึ่งกันและกันของครู ในสิ่งที่ครูแต่ละคนสนใจจะปรับปรุงหรือพัฒนา

**ขั้นตอนที่ 4** การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Conference) เป็นขั้นตอนที่ครูปรึกษาหารือกันอย่างไม่เป็นทางการหลังการสังเกตการสอน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับประเด็นที่สังเกต

จุดเด่นของการนิเทศแบบร่วมพัฒนาวิชาชีพ คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนครู ที่อยู่ในระดับเดียวกัน ซึ่งมีสถานภาพการทำงานที่คล้ายคลึงกัน ทำให้มีความเข้าใจในปัญหาหรือ สิ่งที่ต้องการพัฒนาในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างชัดเจน และครูสามารถร่วมกันดำเนินการนิเทศ เพื่อพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างเป็นธรรมชาติกลมกลืนกับการปฏิบัติงานในแต่ละวัน โดยไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นกระบวนการเข้มงวดและต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้มีการศึกษาวิจัยในต่างประเทศพบว่า ครูส่วนใหญ่ชอบที่จะปรึกษาหารือ ขอความช่วยเหลือ และให้คุณค่ากับข้อเสนอแนะของเพื่อนครูด้วยกันเองมากกว่าผู้นิเทศ (Holdaway and Milikan cited in Glatthorn, 1997) ดังนั้นโรงเรียนจึงสามารถใช้การนิเทศแบบร่วมพัฒนาวิชาชีพกับครูได้อย่างไม่ยากเย็นนัก นอกจากนี้การนิเทศรูปแบบดังกล่าว ยังก่อให้เกิด การร่วมมือกันระหว่างบุคลากรในโรงเรียนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอีกด้วย อย่างไรก็ตามการนิเทศแบบร่วมพัฒนาวิชาชีพอาจจะมีข้อจำกัดในด้านความรู้ ความสามารถและทักษะของครูเกี่ยวกับ การนิเทศซึ่งกันและกัน โดย

เฉพาะอย่างยิ่งการสังเกตการสอน การใช้เครื่องมือในการสังเกต และการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งโรงเรียนจะต้องมีการอบรมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจที่จะใช้การนิเทศรูปแบบนี้ เพื่อให้ครูมีความรู้และเกิดทักษะ สามารถปฏิบัติการนิเทศร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การนิเทศแบบร่วมพัฒนาวิชาชีพมีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อครูทุกคนในโรงเรียน หากโรงเรียนสามารถชักนำให้ครูมีส่วนร่วมจนเกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรได้ จะก่อให้เกิด การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภายในโรงเรียนที่ยั่งยืนมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้โรงเรียนควรมีกระบวนการกำกับติดตามและเฝ้าอำนวยความสะดวกให้กับการปฏิบัติการนิเทศของครู โดยอาจจะให้ครูนำเสนอโครงการปฏิบัติการนิเทศ และรายงานสรุปผลการนิเทศของกลุ่มตน ให้ผู้บริหารหรือผู้นิเทศรับทราบ เพื่อให้การนิเทศเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามอย่างไรก็ดี สำหรับครูในบางกลุ่ม เช่น ครูใหม่ที่เพิ่งเข้ามาปฏิบัติการสอน ครูที่มีประสบการณ์น้อย หรือครูที่มีปัญหาพิเศษ อาจจะจำเป็นต้องได้รับการนิเทศแบบคลินิกในเบื้องต้น ก่อนที่จะรับการนิเทศในรูปแบบนี้

### **การนิเทศแบบพึ่งตนเอง (Self-Directed Development)**

การนิเทศแบบพึ่งตนเอง เป็นรูปแบบการนิเทศที่ครูเป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงานเพื่อการแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเองอย่างอิสระ ไม่มีการทำงานร่วมกับสมาชิกอื่น ในโรงเรียน ผู้บริหารและผู้นิเทศจะมีบทบาทเสมือนผู้อำนวยการอำนวยความสะดวกที่คอยให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะหรือข้อมูลสะท้อนกลับเมื่อครูต้องการ รวมทั้งเป็นผู้ประเมินความ

เป็นไปได้ในการปฏิบัติว่า แผนงานและเป้าหมายที่ครูเลือกสามารถเกิดขึ้นได้จริงและบรรลุผลสำเร็จได้ ทั้งนี้ครูสามารถกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาได้มากกว่าหนึ่งเป้าหมายตามความเหมาะสมและความต้องการจำเป็นของตนเอง และควรให้มีความสอดคล้อง กับเป้าหมายของโรงเรียน เนื่องจากการพัฒนาของครูแต่ละด้านล้วนมีส่วนสนับสนุนเป้าหมายของโรงเรียน ไม่ทางตรงก็ทางอ้อม

ในการนิเทศแบบพึ่งตนเองนั้น ครูจะต้องตระหนักและเข้าใจวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจนเกี่ยวกับการประเมินผลตนเองอย่างเป็นระบบ การประเมินผลผู้เรียน การวิเคราะห์การจัดการเรียนการสอนของตนเอง รวมถึงวิธีการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ที่จำเป็นในการดำเนินการนิเทศตนเอง เช่น การบันทึกวีดิทัศน์ เป็นต้น นอกจากนี้ครูยังสามารถเลือกใช้แนวทางในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนเองได้อย่างหลากหลาย เพื่อให้เหมาะกับแต่ละเป้าหมายที่กำหนด เช่น การวิเคราะห์บันทึกหลังการสอน การใช้บริการข้อมูลสารสนเทศทางวิชาชีพผ่านระบบคอมพิวเตอร์ การศึกษาเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง การศึกษาต่อในระดับ ที่สูงขึ้น การเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการที่เข้มข้น หรือการศึกษาดูงานโรงเรียนอื่น เป็นต้น

สำหรับแนวทางในการปฏิบัติการนิเทศแบบพึ่งตนเองนั้น เมื่อรวมเอาแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศแบบพึ่งตนเองของ วัชรานเล้าเรียนดี (2556) การพัฒนาวิชาชีพเฉพาะบุคคล (Individualized Professional Development) ของ Sergiovanni และ Starratt (1988) และการเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) ของ Knowles (1975) สามารถสรุป

ได้เป็นกระบวนการ 4 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การตั้งเป้าหมาย (Target Setting) เป็นขั้นตอนที่ครูจะต้องวิเคราะห์ความต้องการ ของตน เพื่อตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงหรือพัฒนาการจัดการเรียนการสอน โดยอาจจะอาศัยข้อมูลจากบันทึกหลังการสอน การสังเกตการสอน การรายงานสรุปผลการปฏิบัติงาน หรือการประเมินตนเองในแบบอื่นๆ ของปีที่ผ่านมา

**ขั้นตอนที่ 2** การกำหนดแนวทางการปฏิบัติ (Strategy Determination) เป็นขั้นตอนที่ครูศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่ต้องการปรับปรุงพัฒนา จากนั้นกำหนดแนวทางหรือวิธีการที่เหมาะสม มากที่สุด โดยพิจารณาจากความจำเป็นเร่งด่วน ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ระยะเวลา และทรัพยากรที่มีอยู่

**ขั้นตอนที่ 3** การดำเนินการตามแผน (Project Proceeding) เป็นขั้นตอนที่ครูปฏิบัติการปรับปรุงหรือพัฒนาตามแนวทางที่วางไว้ โดยครูควรเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองไว้สำหรับ การประเมินและสรุปผลการพัฒนาต่อไป

**ขั้นตอนที่ 4** การประเมินกระบวนการ (Appraisal Process) เป็นขั้นตอนที่ครูประเมินการดำเนินการของตนเองว่าบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด โดยอาจจะใช้ข้อมูลจากการสังเกตการสอนในชั้นเรียน การวิเคราะห์สื่อการสอนในชั้นเรียน บันทึกวีดิทัศน์การสอนของตนเอง การวัดและการประเมินผลผู้เรียนหรือข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นวิเคราะห์และสรุปผลการปฏิบัติการพัฒนาตนเอง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการดำเนินการในครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

จุดเด่นของการนิเทศแบบพึ่งตนเอง คือ ครูเป็นผู้ดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนด้วยความต้องการของตนเอง ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการนิเทศที่มุ่งหวังให้ครูแต่ละคน มีความตระหนักในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ครูที่ปฏิบัติการนิเทศในรูปแบบนี้จะต้องมีความรับผิดชอบและความเป็นผู้นำตนเองสูง กล่าวคือ มีคุณลักษณะของผู้เรียนรู้แบบนำตนเอง (Self-Directed Learner) ได้แก่ การยอมรับตนเอง การวางแผนการเรียน แรงจูงใจภายในตนเอง ความสามารถในการประเมินผลตนเอง มีลักษณะที่เปิดกว้างต่อประสบการณ์ ความยืดหยุ่น และความเป็นตัวของตัวเอง (Skager, 1978) อย่างไรก็ตามครูที่มีคุณลักษณะดังกล่าวหรือครูที่ต้องการดำเนินการนิเทศแบบพึ่งตนเองอาจจะมีไม่มากนัก ดังนั้นโรงเรียนจึงควรมีการกำกับติดตามและสนับสนุนอย่างเป็นทางการ เพื่อให้การพัฒนาตนเองของครูในกลุ่มดังกล่าวประสบความสำเร็จและเป็นแบบอย่างที่ดีสร้างแรงบันดาลใจให้ครูคนอื่นเกิดการพัฒนาตนเองเพิ่มมากขึ้น

อย่างไรก็ดีโรงเรียนควรให้ครูเขียนโครงการนิเทศของตนเอง ซึ่งประกอบด้วยเป้าหมาย ระยะเวลา วิธีการดำเนินการ งบประมาณ และทรัพยากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำเสนอให้ผู้บริหารหรือผู้นิเทศก่อน การดำเนินการ เพื่อตรวจสอบและพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ รวมทั้งรายงานความก้าวหน้าและผลการดำเนินการ เพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้นิเทศสามารถให้การสนับสนุน ข้อเสนอแนะ และข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการดำเนินการดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารหรือผู้นิเทศไม่ควรเปรียบเทียบเป้าหมายการพัฒนาของครูกับความ

ต้องการของตนเองหรือโรงเรียน แต่ควรคำนึงถึงความต้องการและความเชี่ยวชาญของครูเป็นหลัก

โรงเรียนสามารถใช้รูปแบบการนิเทศในลักษณะนี้สำหรับครูที่มีความประสงค์จะทำงานตามล้าพัง หรือครูที่มีปัญหาเรื่องตารางเวลาหรืออุปสรรคอื่นๆ ทำให้ไม่สามารถทำงานร่วมกับครูท่านอื่นได้ โดยจะต้องคำนึงถึงความชำนาญ ประสบการณ์และความสามารถในการกำกับตนเองของครู ควบคู่ไปด้วย

### การนิเทศโดยผู้บริหาร (Administrative Monitoring)

“ผู้บริหาร” ในที่นี้หมายถึง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งมีบทบาทเป็นผู้บังคับบัญชาตามสายงานของครู การนิเทศโดยผู้บริหาร เป็นรูปแบบการนิเทศอย่างไม่เป็นทางการของผู้บริหารที่มุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานสอนตามภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของครูเป็นหลัก โดยให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนการสอนของครู การควบคุมชั้นเรียน พฤติกรรมของผู้เรียน ระดับการมีส่วนร่วมในชั้นเรียนของผู้เรียนและการให้ข้อมูลย้อนกลับของครู แก่ผู้เรียน ทั้งนี้ตามแนวคิดของ Glatthorn (1997) กิจกรรมที่ใช้การนิเทศโดยผู้บริหารจะเป็นการสังเกตการสอนในชั้นเรียนเป็นระยะเวลาสั้นๆ อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งอาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การตรวจเยี่ยมชั้นเรียน (Walk-Through หรือ Drop-In)

เมื่อนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศโดยผู้บริหารของ วัชรา เล่าเรียนดี (2556) และ Glatthorn (1997) การนิเทศแบบไม่เป็นทางการ (Informal Supervision) ของ Sergiovanni และ Starratt (1998) การสอนงาน (Coaching) ของ

Bentley (1996) และการสังเกตการสอนขนาดเล็ก (Mini-Observation) ของ Marshall (2013) สามารถสรุปได้เป็นกระบวนการ 4 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การประชุมผู้บริหาร (Administrator Conference) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารประชุมร่วมกัน เพื่อทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับรูปแบบการนิเทศ กำหนดบทบาทของผู้นิเทศ เป้าหมาย รวมถึงปฏิทินการดำเนินการ

**ขั้นตอนที่ 2** การชี้แจงทำความเข้าใจกับครู (Teacher Conference) เป็นขั้นตอนการประชุมชี้แจงให้ครูทราบเกี่ยวกับเป้าหมาย และลักษณะการดำเนินการ โดยผู้บริหารควรทำให้ครูเกิดความเชื่อถือและ ความไว้วางใจต่อการปฏิบัติการนิเทศ ตระหนักถึงความสำคัญของเป้าหมายร่วมกัน

**ขั้นตอนที่ 3** การดำเนินการนิเทศ (Supervising) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารดำเนินการนิเทศผ่านกิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ ซึ่งจะต้องเป็นไปอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง และครูทุกคนจะต้องได้รับการนิเทศ อย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง ทั้งนี้ผู้บริหารควรให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูทันทีหลังจากการปฏิบัติการนิเทศ และควรให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงบวกเพื่อการพัฒนาอย่างเป็นขั้นเป็นตอนที่ชัดเจนและตรงประเด็น

**ขั้นตอนที่ 4** การประเมินผลการนิเทศ (Evaluation) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารประชุมร่วมกันเพื่อประเมินการดำเนินการนิเทศและผลการนิเทศในภาพรวมของโรงเรียน แล้วสรุปผลเพื่อใช้เป็นข้อมูล ในการพัฒนาการปฏิบัติการนิเทศและการวางแผนปรับปรุงพัฒนาครูในครั้งต่อไป

การนิเทศรูปแบบนี้เปิดโอกาสให้ผู้บริหารสามารถกำกับติดตามการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของครูว่าเป็นไปตาม

นโยบายหรือเป้าหมายที่โรงเรียนตั้งไว้มากน้อยเพียงใด และสามารถให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้โดยตรงอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ทั้งยังเป็นดำเนินการนิเทศที่วางแผนและปฏิบัติโดยผู้บริหารเป็นหลัก จึงไม่ก่อให้เกิดความยุ่งยากแก่ครู อย่างไรก็ตามการนิเทศโดยผู้บริหารอาจจะมีผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอนของครู ในกรณีที่กิจกรรมการนิเทศเป็นการตรวจเยี่ยมชั้นเรียน เนื่องจากการที่ผู้บริหารเข้าหรือออกจากชั้นเรียน อาจจะเป็นการขัดจังหวะการสอนและทำให้ผู้เรียนไม่มีสมาธิต่อบทเรียนได้ และการให้ความช่วยเหลือหรือคำแนะนำของผู้บริหาร อาจถูกมองว่าเป็นการจับผิดและทำให้ครูเกิดความกังวลจนไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้สำหรับโรงเรียนที่มีครู เป็นจำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องจัดสรรเวลาที่ใช้ในการนิเทศค่อนข้างมาก ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ยากในกรณีที่ผู้บริหารมีภาระงานในด้านอื่นๆ ที่ต้องดำเนินการด้วย การนิเทศรูปแบบนี้จะประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อครูมองผู้บริหารเป็นเสมือนผู้ร่วมจัดการเรียนการสอนและมองว่าการกำกับติดตามและการให้ความช่วยเหลือดังกล่าวเป็นสิ่งปกติที่เกิดขึ้นเป็นกิจวัตรในการทำงานแต่ละวัน

Glatthorn (1997) มีทัศนะว่า การนิเทศโดยผู้บริหารสามารถเป็นได้ทั้งการนิเทศรูปแบบหนึ่งที่ครูเลือกในการพัฒนาตนเอง หรือเป็นส่วนเพิ่มเติมที่ทำให้การนิเทศรูปแบบอื่นมีความสมบูรณ์มากขึ้น ซึ่งแตกต่างจากทัศนะของ Sergiovanni และ Starratt (1998) ที่ว่า โรงเรียนไม่ควรให้การนิเทศรูปแบบนี้ เป็นเพียงตัวเลือกหนึ่งของครู แต่ควรใช้การนิเทศในรูปแบบอื่นควบคู่ไปด้วย ทั้งนี้ในบริบทของประเทศไทย ผู้บริหารอาจจะใช้การนิเทศโดยผู้บริหารกับครูทุกคนอย่าง

เสมอภาค ควบคู่ไปกับการนิเทศในรูปแบบอื่น เช่น การนิเทศแบบคลินิก การนิเทศแบบร่วมพัฒนาวิชาชีพ หรือการนิเทศแบบพึ่งตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่และการจัดการเรียนการสอนของครูเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### **ระบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการกับความต้องการที่แตกต่างกันของครู**

การจัดการศึกษาในปัจจุบันมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ตามศักยภาพของตน ในการนิเทศเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูเช่นเดียวกัน โรงเรียนควรคำนึงถึงการตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลของครูด้วย เนื่องจากครูเปรียบเสมือนผู้เรียนที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ซึ่งมีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่หลากหลายมากกว่าผู้เรียนที่อยู่ในวัยเยาว์ทั้งในด้านภูมิหลัง ประสบการณ์ รูปแบบการเรียนรู้ แรงจูงใจ ความต้องการจำเป็น สิ่งที่น่าสนใจและเป้าหมายส่วนบุคคล ความแตกต่างระหว่างบุคคลเหล่านี้มีผลต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เมื่อผู้ใหญ่สั่งสมประสบการณ์มากขึ้น จะมีแนวโน้มปิดกั้นตนเองจากมุมมองและการรับรู้ใหม่ๆ รวมถึงการคิดในแนวทางอื่นๆ ที่นอกเหนือไปจากความคิดของตน ผู้ใหญ่ยังมีความคิดรวบยอดเกี่ยวกับตนเองว่า ตนเองเป็นผู้รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและชีวิตของตน พวกเขาต้องการให้ผู้อื่นมองและปฏิบัติในลักษณะที่เชื่อว่าพวกเขาสามารถชี้นำตนเองได้ และจะเกิดความรู้สึกต่อต้านเมื่อผู้อื่นยัดเยียดความต้องการให้ (Knowles, Holton III and Swanson, 2011) ทั้งนี้ Marczely (2001) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนสรุปได้ว่า บุคลากรแต่ละคนมีบทบาทที่จำเพาะและสำคัญ

ต่อกระบวนการการศึกษาเป็นความคิดที่ผิดพลาดว่าการนิเทศเพียงรูปแบบหรือกระบวนการเดียวจะสามารถนำมาใช้กับบุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะแม้จะอยู่ในกลุ่มการทำงานหรือหน่วยงานเดียวกัน เนื้องานและบุคคลยังคง มีความแตกต่างกัน ดังนั้นการช่วยเหลือบุคลากรให้บรรลุความคาดหวังของโรงเรียน ต้องมีความหลากหลาย นอกจากนี้ตามหลักจิตวิทยาการศึกษาผู้ใหญ่ ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านความรู้ ประสบการณ์ เพศ ความถนัด ความสามารถ สถิติปัญญา สมรรถภาพด้านร่างกาย อารมณ์และสังคม ล้วนส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ทั้งสิ้น (อังคินันท์ อินทรกำแหง, 2543)

นอกจากแนวคิดหรือทฤษฎีข้างต้นแล้ว ยังมีการศึกษาวิจัยของ Halpert (2011) ซึ่งเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจต่อการทำงานของครูในภาพรวมกับครูในกลุ่มย่อยที่จำแนกตามเพศ ประสบการณ์สอน ระดับการศึกษา วุฒิการศึกษาและระดับชั้นที่สอน พบว่า มีความแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Armer (2011) ที่พบว่าอายุจำนวนปีที่สอนวิทยาศาสตร และประสบการณ์สอน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อการทำงานของครูวิทยาศาสตร์ นอกจากนี้ Bayan (2013) ได้ศึกษาพบว่า อายุ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาทางวิชาชีพของครู ผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ครูที่มีสถานภาพแตกต่างกันในด้านเพศ อายุ ประสบการณ์สอน ระดับการศึกษาและวุฒิการศึกษา น่าจะมีทัศนคติและความต้องการในการพัฒนาตนเองที่แตกต่างกัน

ระบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการจึงเป็นระบบที่โรงเรียนควรจะนำไปใช้ เพื่อให้ครูมี

โอกาสกำกับการพัฒนาตนเองตามความต้องการจำเป็นและความแตกต่างระหว่างบุคคลที่หลากหลาย ซึ่งจะทำให้การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการดำเนินการให้ครูทุกคนรับการนิเทศรูปแบบเดียวกัน เนื่องจากการนิเทศเพียงรูปแบบเดียวอาจจะไม่เหมาะสมกับการพัฒนาครูทุกคน การนิเทศรูปแบบหนึ่งอาจจะมีความเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อครูกลุ่มหนึ่งเท่านั้น นอกจากนี้ การที่ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาของตนเอง จะทำให้ครูไม่รู้สึกว่าการพัฒนาตนเอง ถูกบีบบังคับและสามารถปฏิบัติการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพอีกด้วย

### **ระบบการนิเทศการสอนแบบหลากหลายวิธีการสู่การปฏิบัติ**

ในการนำระบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการไปใช้สำหรับการนิเทศการสอน โรงเรียนควรจัดตั้งคณะกรรมการนิเทศขึ้นมาเพื่อการดำเนินการโดยเฉพาะ ซึ่งควรประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้นิเทศและครูประมาณ 5-6 คน ที่ได้ศึกษาและมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการนิเทศในลักษณะนี้มาแล้ว โดยคณะกรรมการนิเทศดำเนินการได้ตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

#### **1. การวิเคราะห์ข้อมูลครู (Teacher Analysing)**

ขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลของครูทุกคนแล้วจำแนกครูออกเป็นกลุ่มตามศักยภาพ โดยอาจจะอาศัยข้อมูลด้านสถานภาพของครู เช่น เพศ อายุ ประสบการณ์สอน ระดับการศึกษาและวุฒิ การศึกษา แฟ้มสะสมผลงาน หรือผลการประเมินการปฏิบัติงานในปีการศึกษาที่ผ่านมา เป็นต้น จากนั้นพิจารณาว่าการนิเทศรูปแบบใดบ้างที่เหมาะสมกับการนิเทศการสอนครูแต่ละกลุ่ม

เพื่อใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นประกอบการกำหนดรูปแบบการนิเทศสำหรับครูแต่ละคน

#### **2. การสร้างความรู้ความเข้าใจ (Informing)**

คณะกรรมการนิเทศควรประชุมครูเพื่อชี้แจงและสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการ รวมทั้งหลักการและวิธีการดำเนินการนิเทศในแต่ละรูปแบบ ทั้งนี้ควรเปิดโอกาสให้ครูได้ซักถามในประเด็นที่สงสัยต่าง ๆ เพื่อให้ครูสามารถตัดสินใจเลือกรูปแบบการนิเทศที่ต้องการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

#### **3. การกำหนดรูปแบบการนิเทศ (Approach Determining)**

ในการกำหนดรูปแบบการนิเทศสำหรับครู คณะกรรมการนิเทศควรเปิดโอกาสให้ครูอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นในลักษณะของกลุ่มย่อยตามระดับชั้นหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อให้ครูได้ตกผลึกทางความคิดและทราบว่าตนเองต้องการได้รับการนิเทศในรูปแบบใดได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น จากนั้นจึงให้ครูตัดสินใจเลือกรูปแบบการนิเทศของตนเองอย่างเป็นทางการ ทั้งนี้การตัดสินใจตามความต้องการของครูเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งที่คณะกรรมการนิเทศจะต้องนำมาพิจารณาร่วมกับข้อมูล การวิเคราะห์ศักยภาพของครู เพื่อกำหนดรูปแบบการนิเทศที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการของครู แต่ละคนมากที่สุด

#### **4. การปฏิบัติการณ์นิเทศ (Implementing)**

ในขั้นตอนนี้ คณะกรรมการนิเทศจะต้องกำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการการนิเทศแต่ละรูปแบบที่จะต้องดำเนินการคู่ขนานกันไป ผู้รับผิดชอบดังกล่าวมีหน้าที่ในการให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนและเฝ้าอำนวยความสะดวก

ให้การปฏิบัติการนิเทศเป็นไปอย่างประสิทธิภาพ พร้อมทั้งกำกับติดตามและให้ข้อมูลสะท้อนกลับระหว่างและหลังการดำเนินการ เพื่อให้การนิเทศรูปแบบดังกล่าวบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

### 5. การประเมินผลระบบ (System Evaluating)

สำหรับการประเมินผลของระบบการนิเทศนั้น คณะกรรมการนิเทศควรมีการดำเนินการ 2 วิธีด้วยกัน คือ 1) การประชุมร่วมกันระหว่างครูที่ได้รับการนิเทศในรูปแบบเดียวกัน เพื่ออภิปรายกันอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของการนิเทศรูปแบบนั้น ๆ โดยมีผู้ทำหน้าที่ในการจัดบันทึกและรายงาน ผลการประชุมให้กับคณะกรรมการนิเทศ และ 2) การใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของครูแต่ละคนเกี่ยวกับระบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการและรูปแบบการนิเทศที่ตนเองได้รับ ทั้งนี้คณะกรรมการนิเทศควรวิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมินทั้ง 2 วิธีแล้วสรุปเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการนิเทศในปีต่อไป

อย่างไรก็ดีจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับระบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการในต่างประเทศ (Jailall, 1998; Speace, 2003) พบว่า ระบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการจะประสบผลสำเร็จและส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้ก็ต่อเมื่อโรงเรียนจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและการปฏิบัติการที่ชัดเจน มีการทดลองใช้ก่อนการดำเนินการจริง มีการให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก ในการบริหารจัดการการนิเทศแต่ละรูปแบบอย่างเต็มที่ และมีกระบวนการกำกับติดตามและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดก็เป็นอีกปัจจัย

หนึ่งที่จะทำให้ การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### บทสรุป

เนื่องจากครูมีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่หลากหลายทั้งในด้านความต้องการจำเป็น ลักษณะ การเรียนรู้และระดับการพัฒนาตนเอง การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูโดยใช้การนิเทศทางตรงเพียงรูปแบบเดียวอาจจะไม่สามารถตอบสนองต่อสภาพปัญหาและความต้องการของครูได้ทุกคน และเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ครูไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและไม่นำผลการนิเทศไปพัฒนาตนเองเท่าที่ควร

ในระบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการครูจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับรูปแบบการนิเทศที่ตนเองต้องการจะได้รับ ซึ่งอาจจะเป็นการนิเทศแบบคลินิก (Clinical Supervision) การนิเทศแบบร่วมพัฒนาวิชาชีพ (Cooperative Professional Development) การนิเทศแบบพึ่งตนเอง (Self-Directed Development) หรือการนิเทศโดยผู้บริหาร (Administrative Monitoring) ภายใต้ขอบเขต ที่โรงเรียนกำหนด ด้วยความคาดหวังว่ารูปแบบการนิเทศที่ครูเลือกจะตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นที่แตกต่างกันของครู และมีประสิทธิภาพมากกว่าการนิเทศเพียงรูปแบบเดียว ทั้งยังช่วยให้ผู้นิเทศสามารถทุ่มเทเวลาในการนิเทศโดยตรงให้แก่ครูที่ประสบปัญหาพิเศษและต้องการความช่วยเหลืออย่างแท้จริง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้โรงเรียนสามารถนำระบบการนิเทศดังกล่าวมาปรับใช้ในการนิเทศการสอน เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้ตรงตามศักยภาพของครูแต่ละคนมากยิ่งขึ้น โดยจัดตั้งคณะกรรมการนิเทศขึ้นมาโดยเฉพาะ เพื่อ

ดำเนินการระบบโดยเริ่มจากการวิเคราะห์ศักยภาพของครู การสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการนิเทศ การกำหนดรูปแบบการนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศ และสิ้นสุดด้วยการประเมินผลระบบ ทั้งนี้โรงเรียนจะต้องให้ครูมีส่วนในการตัดสินใจเลือกรูปแบบการนิเทศที่ตนต้องการ เพื่อให้การนิเทศที่ครูได้รับมี

ความเหมาะสมและต้องสนองต่อความต้องการจำเป็นของตนเองมากที่สุด นอกจากนี้ควรเปิดโอกาสให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการดำเนินการ ปรับปรุงและพัฒนา ระบบการนิเทศให้มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- จุไรรัตน์ สุธรุ่ง. (2552). *การสังเคราะห์วิทยานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิตที่เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สาขาวิชานิเทศการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2545). *การศึกษาที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: บิ๊ค พอยท์.*
- วัชรา เล่าเรียนดี. (2556). *ศาสตร์การนิเทศการสอนและการโค้ช การพัฒนาวิชาชีพ: ทฤษฎี กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 12) นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- สมนึก ปฏิพานนท์. *กัลยาณมิตรนิเทศ: รูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เอื้ออาทรระหว่างกัน. วารสารครุศาสตร์ 34(1), 14-19.*
- อังคินันท์ อินทรกำแหง. *การเรียนรู้ผู้ใหญ่มากับการพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร. วารสารครุศาสตร์. 28 (3), 92-104.*

### ภาษาอังกฤษ

- Armer, T. T. (2011). *Science teacher: Factors that affect job satisfaction.* Doctoral Dissertation, School of Education, Capella University.
- Bayar, A. (2013). *Factors affecting teachers' participation in professional development activities in turkey.* Doctoral Dissertation, Faculty of the Graduate School, University of Missouri.
- Bentley, J. T. (1996). *Bridging the performance gap.* Hampshire: Gower.
- Fernandez, C. & Chokshi, S. *A practical guide to translating lesson study for a U.S. setting.*

- The Phi Delta Kappan*. 84 (October 2002): 128-134.
- Glatthorn, A. A. (1997). *Differentiated supervision*. (2nd ed.) Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., and Ross-Gordon, J. M. (1995). *SuperVision and instructional leadership : A developmental approach*. (3rd ed.) Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Goldhammer, R., Anderson, R. H., and Krajewski, R. J. (1980). *Clinical supervision*. (2nd ed.) USA: Holt, Rinehart and Winston.
- Halpert, M. A. (2011). *Factors affecting teacher satisfaction in an urban school district*. Doctoral Dissertation, Arizona State University.
- Jailall, J. M. S. (1998). *Differentiated supervision revisited: Towards the development of an effective supervisory model to promote teacher growth and instructional improvement*. Doctoral Dissertation, Department of Educational Leadership, East Carolina University.
- Kielty, C. P. C. (1991). *Teachers' perceptions concerning conceptions of teaching work and differentiated supervision*. Doctoral Dissertation, School of Education, University of Colorado at Denver.
- Knowles, M. S. (1975). *Self-directed learning: A guide for learners and teachers*. New York: Association Press.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., and Swanson, R. A. (2011). *The adult learner : The definitive classic in adult education and human resource development*. (7th ed.) Boston: Elsevier.
- Marczely, B. (2001). *Supervision in education : A differentiated approach with legal perspectives*. Gaithersburg, MD.: Aspen Publishers.
- Marshall, K. (2013). *Rethinking teacher supervision and evaluation: How to work smart, built collaboration, and close the achievement gap*. (2nd ed.) USA: Jossey-Bass.
- Piraino, G. R., Jr. (2006). *A qualitative study of differentiated teacher supervision's impact on classroom instruction and pedagogy*. Doctoral Dissertation, Department of Policy and Administrative Studies, University of Pittsburgh.
- Sergiovanni, T. J. & Starratt, R. J. (1988). *Supervision: Human perspectives*, (4th ed.) USA: McGraw-Hill.
- Skager, R. W. (1978). *Lifelong education and evaluation practice*, Hamburg: UNESCO Institute for Education.
- Speace, C. C. (2003). *The effect of differentiated supervision on classroom practice and participants*. Doctoral Dissertation, Department of Education, Immaculata College.

**ผู้เขียน**

**อาจารย์ปัญญา อัครพุทธพงศ์** ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย Email: py\_\_tik@hotmail.com

**ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ สุธรรง** ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย Email: jurairat.su@chula.ac.th