



สู่ความสำเร็จของการนิเทศด้วยพฤติกรรมการนิเทศที่เหมาะสม

Towards the Success of Supervision through Appropriate Supervisory Behaviors

ศุภาวิญ์ ศิริพลวุฒิชัย¹ และ จุไรรัตน์ สุตรุ่ง²

Supawish Siriphonwutthichai¹ and Jurairat Sudrung²

บทคัดย่อ

การนิเทศเป็นการพัฒนาครูให้สามารถปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลไปถึงผู้เรียนได้อย่างชัดเจน ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ ผู้นิเทศควรมีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถในการนิเทศ โดยเฉพาะการใช้พฤติกรรมการนิเทศให้เหมาะสมสอดคล้องกับความแตกต่างของครูผู้รับการนิเทศ พฤติกรรมการนิเทศ ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมการนิเทศแบบชี้แนะควบคุม 2) พฤติกรรมการนิเทศแบบชี้แนะให้ข้อมูล 3) พฤติกรรมการนิเทศแบบร่วมมือ และ 4) พฤติกรรมการนิเทศแบบไม่ชี้แนะ การที่ผู้นิเทศตระหนักถึงความสำคัญของการใช้พฤติกรรมการนิเทศให้สอดคล้องกับความแตกต่างและความคาดหวังของครูผู้รับการนิเทศจะเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้การนิเทศประสบความสำเร็จได้

คำสำคัญ: การนิเทศ, พฤติกรรมการนิเทศแบบชี้แนะควบคุม, พฤติกรรมการนิเทศแบบชี้แนะให้ข้อมูล, พฤติกรรมการนิเทศแบบร่วมมือ, พฤติกรรมการนิเทศแบบไม่ชี้แนะ

Article Info: Received 20 May, 2015; Received in revised form 15 January, 2019; Accepted 2 December, 2020

¹ นิสิตมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์และการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อีเมล: supawish.s@gmail.com

Graduate Student in Supervision and Curriculum Development Division, Department of Educational Policy Management, and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University Email: supawish.s@gmail.com

² อาจารย์ประจำสาขาวิชานิติศาสตร์และการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อีเมล: jurairat.su@chula.ac.th

Lecturer in Supervision and Curriculum Development Division, Department of Educational Policy Management, and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University Email: jurairat.su@chula.ac.th

Abstract

Supervision is developed to improve the quality of a teacher's work, and help provide learning advantages to students. In order to attain success, supervisors should have the relevant insight and ability to supervise, in particular, the supervisory behavior should be consistent within the discipline of teaching. This supervision behavior includes; 1) directive control behaviors, 2) directive informational behaviors, 3) collaborative behaviors, and 4) nondirective behaviors. Supervisors should be aware of their supervisory behaviour and whether it is in agreement with the different expectations of teachers; an important component in achieving supervisory outcomes.

Keywords: supervision, directive control behaviors, directive informational behaviors, collaborative behaviors, nondirective behaviors

บทนำ

การนิเทศเป็นกระบวนการทำงานที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างผู้นิเทศกับครูผู้รับการนิเทศโดยอาศัยหลักการนิเทศที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ เทคนิคและวิธีการนิเทศที่หลากหลาย เหมาะสมสอดคล้องกับบริบท บุคคลและองค์กร เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน การนิเทศในปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบไปจากเดิม โดยเปลี่ยนแปลงการนิเทศจากการที่ผู้นิเทศทำหน้าที่ตรวจตรา ติดตาม และประเมินผลการทำงานของครูผู้รับการนิเทศ มาเป็นการนิเทศที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างผู้นิเทศกับครูผู้รับการนิเทศ โดยยึดหลักการ องค์ความรู้ทางการนิเทศ พฤติกรรมการนิเทศและวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม จุดมุ่งหมายหลักของการนิเทศเพื่อพัฒนาครูผู้รับการนิเทศให้มีความรู้ ความสามารถและมีทักษะในการปฏิบัติงานสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจให้ตรงกันในการทำงาน นำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจและเกิดเจตคติที่ดีในการทำงาน สร้างขวัญกำลังใจและความมั่นใจในการทำงานของครูผู้รับการนิเทศ (จุไรรัตน์ สุตรุ่ง, 2552)

แม้จะมีการนำการนิเทศมาเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ยังพบปัญหาจากการนิเทศที่เกิดขึ้นในหลายโรงเรียน ทำให้การนิเทศไม่เกิดผลสำเร็จ ครูผู้รับการนิเทศไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน โดยอาจเกิดจากกิจกรรมการนิเทศไม่สอดคล้องกับการแก้ปัญหา การนิเทศที่ขาดความต่อเนื่อง เพราะผู้นิเทศมีงานรับผิดชอบหลายหน้าที่ทำให้ไม่มีเวลาในการดำเนินการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ (บุษยา ปิยารมย์, 2548) อีกสาเหตุหนึ่งที่มีความสำคัญและไม่ควรมองข้ามไป คือ พฤติกรรมการนิเทศของผู้นิเทศที่ส่งผลถึงความสำเร็จของการนิเทศ ปัญหาที่เกิดจาก

พฤติกรรมการณ์เทศของผู้นิเทศที่ทำให้ครูผู้รับการนิเทศขาดการยอมรับในตัวผู้นิเทศ รวมทั้งผู้นิเทศขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมหลายด้าน ทั้งด้านความรู้ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ ความจริงใจ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทำให้ไม่สามารถแนะนำและแก้ปัญหาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดการติดตามผลและรายงานการนิเทศภายในให้คณะครูผู้รับการนิเทศทราบหลังการประเมิน ขาดการส่งเสริมให้ครูผู้รับการนิเทศรู้จักการประเมินผลการสอนของตนเอง เมื่อผู้นิเทศบันทึกหลักฐาน การประเมินผลการนิเทศแล้วไม่แจ้งผลการนิเทศให้กับครูผู้รับการนิเทศทราบ รวมทั้งผู้นิเทศมีการติชมอย่างไม่สร้างสรรค์ และไม่ให้ความสำคัญครูผู้รับการนิเทศ (พรรณทรี โชคไพศาล, 2553)

การที่ผู้นิเทศขาดความรู้ความเข้าใจหรือขาดการตระหนักถึงพฤติกรรมการณ์เทศที่เหมาะสม เมื่อผู้นิเทศดำเนินการนิเทศอาจแสดงพฤติกรรมการณ์เทศที่ไม่อยู่บนพื้นฐานเทคนิควิธีการนิเทศที่ถูกต้องเหมาะสมและไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของครูผู้รับการนิเทศ ทำให้สัมพันธ์ภาพระหว่างครูผู้รับการนิเทศกับผู้นิเทศเป็นไปในทิศทางที่ไม่ค่อยดีนัก ครูผู้รับการนิเทศไม่เปิดใจยอมรับข้อมูลหรือคำแนะนำใด ๆ จากผู้นิเทศส่งผลให้การนิเทศไม่ประสบผลสำเร็จ (กมลวรรณ ตั้งเจริญบำรุงสุข, 2545; พรรณทรี โชคไพศาล, 2553)

พฤติกรรมการณ์เทศ (supervisory behaviors)

พฤติกรรมการณ์เทศเป็นการแสดงออกของผู้นิเทศที่ปฏิบัติกับครูผู้รับการนิเทศ ผู้นิเทศจำเป็นต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับครูผู้รับการนิเทศผ่านการแสดงออกทางพฤติกรรมทั้งการรับฟัง การพูดคุย การแสดงสีหน้าท่าทางในการให้คำปรึกษาหารือ คำแนะนำ หรือความช่วยเหลือต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยเหลือครูผู้รับการนิเทศปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ พฤติกรรมการณ์เทศเป็นสิ่งที่มีความเป็นพลวัตอย่างมากในการนำไปประยุกต์ใช้ มีความสลับซับซ้อน และมีความจำเป็นสำหรับความเป็นผู้นำทางการศึกษา (Harris, 1985) การนิเทศจึงเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับครูผู้รับการนิเทศซึ่งอาจมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล (วัชรรา เล่าเรียนดี, 2556) ด้วยเหตุนี้ ผู้นิเทศจึงควรเลือกพฤติกรรมการณ์เทศที่เหมาะสมสอดคล้องกับครูผู้รับการนิเทศเพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูผู้รับการนิเทศ โดย Glickman et al. (2010) ได้เสนอพฤติกรรมการณ์เทศไว้ 4 แบบ ดังนี้

- 1) พฤติกรรมการณ์เทศแบบชี้แนะควบคุม (directive control behaviors)
- 2) พฤติกรรมการณ์เทศแบบชี้แนะให้ข้อมูล (directive Informational behaviors)
- 3) พฤติกรรมการณ์เทศแบบร่วมมือ (collaborative behaviors)

4) พฤติกรรมการนิเทศแบบไม่ชี้นำ (nondirective behaviors)

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่าพฤติกรรมการนิเทศทั้ง 4 แบบ มีความแตกต่างกัน โดยผู้เขียนนำเสนอให้เห็นความแตกต่างของพฤติกรรมการนิเทศในแต่ละแบบ ดังนี้

พฤติกรรมการนิเทศแบบชี้นำควบคุม (directive control behaviors)

พฤติกรรมการนิเทศแบบชี้นำควบคุมเป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำกับครูผู้รับการนิเทศโดยตรง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยผู้นิเทศเป็นผู้ที่มีอำนาจหรือตำแหน่งที่สูงกว่าครูผู้รับการนิเทศ สามารถสั่งการโดยครูผู้รับการนิเทศยอมรับ การที่ผู้นิเทศจะสามารถแสดงพฤติกรรมการนิเทศแบบชี้นำควบคุมได้นั้น ผู้นิเทศต้องมีความรู้ในเรื่องที่ตนเทศนั้น ๆ ดีกว่าครูผู้รับการนิเทศ จึงจะได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจ โดยมีนักการศึกษาและนักวิชาการได้เสนอพฤติกรรมการนิเทศแบบชี้นำควบคุม (Glickman et al., 2010; Rogers, 1977) ซึ่งมีลักษณะเด่นของพฤติกรรมสรุปได้ ดังนี้

- 1) ผู้นิเทศเป็นฝ่ายพูดถึงปัญหามากกว่าที่จะรับฟังปัญหาจากครูผู้รับการนิเทศ
- 2) ผู้นิเทศพยายามหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุดก่อนจะให้ครูผู้รับการนิเทศแก้ปัญหา นั้น ๆ โดยยึดตามความคิดของผู้นิเทศเป็นหลัก
- 3) ผู้นิเทศชี้แนะและอธิบายวิธีปฏิบัติในการแก้ปัญหา รวมทั้งความคาดหวังผลสำเร็จให้ครูผู้รับการนิเทศเข้าใจ
- 4) ผู้นิเทศออกคำสั่งให้ครูผู้รับการนิเทศแก้ปัญหาตามวิธีการของผู้นิเทศ
- 5) ผู้นิเทศใช้ระเบียบควบคุมการแก้ปัญหาจนประสบผลสำเร็จ

เมื่อผู้นิเทศแสดงพฤติกรรมการนิเทศแบบชี้นำควบคุมแล้วความสำเร็จที่เกิดขึ้นนั้นจะมุ่งเน้นที่งานเป็นหลัก โดยครูผู้รับการนิเทศไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน ทำให้การนิเทศไม่ค่อยประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน เพราะครูผู้รับการนิเทศจะรู้สึกว่าเป็นเสมือนผู้รับคำสั่งให้ปฏิบัติตาม และในบางครั้งผู้นิเทศก็แสดงพฤติกรรมใช้อำนาจและบารมีมากจนเกินไป ทั้งการดำเนินสิ่งที่ครูผู้รับการนิเทศอาจปฏิบัติไม่ถูกต้องด้วยถ้อยคำที่บั่นทอนกำลังใจ ขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์ ทำให้ครูผู้รับการนิเทศเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อตัวผู้นิเทศ ไม่เปิดใจยอมรับข้อมูลย้อนกลับใด ๆ จากผู้นิเทศ ส่งผลให้ครูผู้รับการนิเทศเกิดเจตคติที่ไม่ดีต่อการนิเทศ และในที่สุดการนิเทศก็จะไม่ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน (Glickman et al., 2010; Rogers, 1977)

แม้ว่าพฤติกรรมการนิเทศแบบชี้นำควบคุมอาจเหมือนเป็นพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์นัก แต่ในมุมนักหากผู้นิเทศแสดงพฤติกรรมการนิเทศแบบชี้นำควบคุมกับบุคคลที่เหมาะสมสอดคล้องกับ

การใช้พฤติกรรม การนิเทศในรูปแบบนี้ก็จะเกิดประโยชน์ต่อการนิเทศด้วยเช่นกัน ในกรณีที่ครูผู้รับการนิเทศมีระดับความสามารถและระดับพัฒนาการในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ รวมทั้งมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นิเทศแนะนำ ซึ่งอาจเป็นครูใหม่ที่ไม่มีความรู้ประสบการณ์ในการสอนมาก่อน หรือขาดความรู้ความสามารถในเรื่องที่ผู้นิเทศมีมากกว่า หรืออาจเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนและมีเวลาจำกัด

พฤติกรรมการนิเทศแบบชี้แนะให้ข้อมูล (directive informational behaviors)

พฤติกรรมการนิเทศแบบชี้แนะให้ข้อมูลเป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำกับครูผู้รับการนิเทศโดยให้ข้อมูลและวิธีการแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่มีความหลากหลายซึ่งผ่านการพิจารณาจากผู้นิเทศแล้วให้ครูผู้รับการนิเทศตัดสินใจว่าจะเลือกวิธีการใด หรือนำวิธีการแก้ปัญหานั้นมาปรับเปลี่ยนหรือผสมผสานกัน โดยผู้นิเทศเป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำแนวทางในการปฏิบัติ เปิดโอกาสให้ครูผู้รับการนิเทศได้พิจารณาแนวทางที่เหมาะสมไปใช้ และครูผู้รับการนิเทศต้องยอมรับในแนวทางปฏิบัติ รวมทั้งให้ความร่วมมือในการดำเนินการ การที่ผู้นิเทศจะสามารถแสดงพฤติกรรมการนิเทศแบบชี้แนะให้ข้อมูลได้นั้น ผู้นิเทศต้องมีความรู้ความสามารถที่มากกว่าครูผู้รับการนิเทศอย่างชัดเจนมีความเชี่ยวชาญและความน่าเชื่อถือ โดยมีนักการศึกษาและนักวิชาการได้เสนอพฤติกรรมการนิเทศแบบชี้แนะให้ข้อมูล (Glickman et al., 2010; Rogers, 1977) ซึ่งมีลักษณะเด่นของพฤติกรรมสรุปได้ ดังนี้

- 1) ผู้นิเทศพูดถึงปัญหาในการจัดการเรียนการสอนของครูผู้รับการนิเทศ แต่ในขณะเดียวกันผู้นิเทศก็รับฟังความคิดเห็นจากครูผู้รับการนิเทศ
- 2) ผู้นิเทศพิจารณาแนวทางการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้หลากหลายแนวทางเพื่อให้ครูผู้รับการนิเทศเลือก
- 3) ผู้นิเทศให้ครูผู้รับการนิเทศเลือกแนวทางการแก้ปัญหาตามที่ผู้นิเทศเสนอ
- 4) ผู้นิเทศให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการแก้ปัญหาที่ครูผู้รับการนิเทศควรปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหานั้น
- 5) ผู้นิเทศช่วยครูผู้รับการนิเทศกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย

เมื่อผู้นิเทศแสดงพฤติกรรมการนิเทศแบบชี้แนะให้ข้อมูลแล้วความสำเร็จที่เกิดขึ้นนั้นจะมุ่งเน้นที่งานเป็นหลัก แม้ครูผู้รับการนิเทศมีโอกาสในการนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการจัดการเรียนการสอนของตน แต่สุดท้ายต้องเลือกแนวทางในการแก้ปัญหา ซึ่งผู้นิเทศเป็นฝ่ายเสนอให้ครูผู้รับการนิเทศเลือกปฏิบัติตาม ส่งผลให้ครูผู้รับการนิเทศเกิดเจตคติที่ไม่ดีต่อการนิเทศ และในที่สุดการ

นิเทศจะไม่ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน (Glickman et al., 2010; Rogers, 1977)

พฤติกรรมการนิเทศแบบชี้แนะให้ข้อมูลมีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมการนิเทศแบบชี้แนะควบคุม เพราะยังคงเป็นพฤติกรรมการนิเทศแบบชี้แนะอยู่ แต่ผู้นิเทศมีการใช้อำนาจควบคุมน้อยกว่า อย่างไรก็ตาม หากผู้นิเทศแสดงพฤติกรรมการนิเทศแบบชี้แนะให้ข้อมูลกับบุคคลที่เหมาะสม พฤติกรรมการนิเทศในรูปแบบนี้จะเกิดประโยชน์ต่อการนิเทศเช่นกัน ในกรณีที่ผู้นิเทศพิจารณาแล้วว่า ครูผู้รับการนิเทศมีระดับความสามารถและระดับพัฒนาการในการปฏิบัติงานค่อนข้างต่ำ อาจเป็นครูใหม่ที่มีประสบการณ์ในการสอนระยะสั้น ๆ หรือขาดความรู้ความสามารถในบางเรื่องที่ผู้นิเทศมีความรู้และความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี หรืออาจเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนและมีเวลาจำกัด โดยผู้นิเทศมีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบกับวิธีการแก้ปัญหาที่ครูผู้รับการนิเทศเลือกใช้ ซึ่งครูผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจและเชื่อถือในความสามารถของผู้นิเทศว่าจะสามารถช่วยเหลือในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนได้

พฤติกรรมการนิเทศแบบร่วมมือ (collaborative behaviors)

พฤติกรรมการนิเทศแบบร่วมมือเป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศและครูผู้รับการนิเทศตัดสินใจร่วมกันเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานอื่น ๆ ผู้นิเทศและครูผู้รับการนิเทศจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพิจารณาและตัดสินใจร่วมกันในการแก้ปัญหการจัดการเรียนการสอน การนิเทศแบบร่วมมือต้องเกิดจากความร่วมมือระหว่างผู้นิเทศและครูผู้รับการนิเทศในทุก ๆ ขั้นตอนของการดำเนินการนิเทศ โดยมีนักการศึกษาและนักวิชาการได้เสนอพฤติกรรมการนิเทศแบบร่วมมือ (Glickman et al., 2010; Rogers, 1977) ซึ่งมีลักษณะเด่นของพฤติกรรมสรุปได้ ดังนี้

- 1) ผู้นิเทศรับฟังความคิดเห็นของครูผู้รับการนิเทศและร่วมเสนอความคิดเห็นของผู้นิเทศเกี่ยวกับปัญหาการจัดการสอน
- 2) ผู้นิเทศและครูผู้รับการนิเทศร่วมกันพิจารณาหาแนวทางการแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน
- 3) ผู้นิเทศเปิดโอกาสให้ครูผู้รับการนิเทศให้ข้อมูลย้อนกลับ และในขณะเดียวกัน ผู้นิเทศก็ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูผู้รับการนิเทศด้วยเช่นกัน
- 4) ผู้นิเทศและครูผู้รับการนิเทศร่วมกันเสนอวิธีการแก้ปัญหาก่อนที่จะเลือกวิธีการที่เป็นไปได้มากที่สุด
- 5) ผู้นิเทศและครูผู้รับการนิเทศตกลงเกี่ยวกับผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน

เมื่อผู้นิเทศแสดงพฤติกรรมการนิเทศแบบร่วมมือแล้วความสำเร็จที่เกิดขึ้นนั้นจะมุ่งเน้นทั้งงานและตัวบุคคล เพราะครูผู้รับการนิเทศจะรู้สึกว่ามีโอกาสแสดงออกทางความคิดและมีอิสระในการจัดการกับปัญหาหรือการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนร่วมกับผู้นิเทศ โดยผู้นิเทศสามารถใช้พฤติกรรมการนิเทศแบบร่วมมือได้ในกรณีที่ครูผู้รับการนิเทศมีระดับความสามารถและระดับพัฒนาการในการปฏิบัติงานปานกลาง ครูผู้รับการนิเทศและผู้นิเทศมีความรู้ความสามารถใกล้เคียงกัน ตัดสินใจและรับผิดชอบผลกระทบต่าง ๆ ร่วมกันได้ อาจเป็นครูที่มีประสบการณ์ในการสอนมาช่วงระยะเวลาหนึ่งนานพอสมควร และมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปรับปรุงหรือพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยพฤติกรรมการนิเทศแบบร่วมมือนี้ทำให้ครูผู้รับการนิเทศเกิดความรู้สึกที่ดีต่อตัวผู้นิเทศว่าผู้นิเทศเป็นเสมือนเพื่อนที่คอยช่วยเหลือแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน ส่งผลให้ครูผู้รับการนิเทศเกิดเจตคติที่ดีต่อการนิเทศและท้ายสุด การนิเทศจะประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน (Glickman et al., 2010; Rogers, 1977)

พฤติกรรมการนิเทศแบบไม่ชี้นำ (nondirective behaviors)

พฤติกรรมการนิเทศแบบไม่ชี้นำเป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้การสนับสนุนในเรื่องต่าง ๆ ตามที่ครูผู้รับการนิเทศร้องขอ ครูผู้รับการนิเทศเป็นผู้ดำเนินการด้วยตนเอง การนิเทศแบบไม่ชี้นำผู้นิเทศต้องคำนึงอยู่เสมอว่า ตนเองไม่ใช่ผู้ตัดสินใจในการแก้ปัญหาของครูผู้รับการนิเทศ ผู้นิเทศสามารถกระตุ้นให้ครูผู้รับการนิเทศมีความมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา ส่งเสริมและให้กำลังใจครูผู้รับ พฤติกรรมการนิเทศแบบไม่ชี้นำ (Glickman et al., 2010; Rogers, 1977) มีลักษณะเด่นของพฤติกรรมสรุปได้ ดังนี้

- 1) ผู้นิเทศรับฟังมากกว่าพูดถึงปัญหา โดยกระตุ้นให้ครูผู้รับการนิเทศพูดถึงปัญหาการจัดการเรียนการสอนอย่างชัดเจนและครบถ้วน
- 2) ผู้นิเทศให้อิสระครูผู้รับการนิเทศคิดหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยผู้นิเทศอาจกระตุ้นให้ ครูผู้รับการนิเทศคิดหาวิธีการแก้ปัญหาย่างหลากหลายเพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการที่เหมาะสมที่สุด
- 3) ผู้นิเทศให้ครูผู้รับการนิเทศกำหนดเกณฑ์และเวลาที่ใช้ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง
- 4) ผู้นิเทศกล่าวชื่นชมยกย่องผลสำเร็จที่เกิดจากการปฏิบัติของครูผู้รับการนิเทศ

เมื่อผู้นิเทศแสดงพฤติกรรมการนิเทศแบบไม่ชี้นำแล้วความสำเร็จที่เกิดขึ้นนั้นจะมุ่งเน้นทั้งงานและตัวบุคคล เพราะครูผู้รับการนิเทศจะรู้สึกว่ามีอิสระทางความคิดและการกระทำในการจัดการกับปัญหาหรือการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้ด้วยตนเอง แม้จะมีผู้นิเทศคอยเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ

สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ อยู่บ้าง แต่ผู้นิเทศไม่ได้เข้าไปแสดงพฤติกรรมการใช้อำนาจเหนือครูผู้รับการนิเทศ ทำให้ครูผู้รับการนิเทศเกิดความรู้สึกที่ดีต่อผู้นิเทศ เปิดใจยอมรับข้อมูลย้อนกลับใด ๆ จากผู้นิเทศ ส่งผลให้ครูผู้รับการนิเทศเกิดเจตคติที่ดีต่อการนิเทศ ท้ายสุดการนิเทศก็จะประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน (Glickman et al., 2010; Rogers, 1977)

พฤติกรรมการณ์เทศทั้ง 4 แบบ ดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนได้สรุปพฤติกรรมการณ์เทศที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทที่ผู้นิเทศสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 1

พฤติกรรมการณ์เทศกับบริบทที่ผู้นิเทศสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้

พฤติกรรมการณ์เทศ	บริบทที่ผู้นิเทศสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้
1) พฤติกรรมการณ์เทศแบบชี้แนะ ควบคุม	1) ครูผู้รับการนิเทศมีระดับความสามารถและระดับพัฒนาการในการปฏิบัติงานต่ำ 2) ครูผู้รับการนิเทศมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามสิ่งที่ ผู้นิเทศ แนะนำ 3) ครูผู้รับการนิเทศไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหา การจัดการเรียนการสอน 4) ผู้นิเทศมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการแก้ปัญหาการจัด การเรียนการสอน 5) ครูผู้รับการนิเทศต้องการให้ผู้นิเทศเป็นผู้ตัดสินใจวิธีการ แก้ปัญหา
2) พฤติกรรมการณ์เทศแบบชี้แนะให้ ข้อมูล	1) ครูผู้รับการนิเทศมีระดับความสามารถและระดับพัฒนาการ ในการปฏิบัติงานค่อนข้างต่ำ 2) ครูผู้รับการนิเทศขาดประสบการณ์หลายประเด็น ซึ่งเป็น เรื่องที่ผู้นิเทศมีความรู้และความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี 3) ผู้นิเทศมีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบร่วมกันกับครูผู้รับ การนิเทศในวิธีการแก้ปัญหาที่ครูผู้รับการนิเทศเลือกใช้ 4) ครูผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจและเชื่อถือในความสามารถ ของผู้นิเทศ 5) มีเวลาจำกัดและต้องดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ อย่างเร่งด่วน

ตาราง 1 (ต่อ)

พฤติกรรมการณ์เทศกับบริบทที่ผู้เทศสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้

พฤติกรรมการณ์เทศ	บริบทที่ผู้เทศสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้
3) พฤติกรรมการณ์เทศแบบร่วมมือ	1) ครูผู้รับการนิเทศมีระดับความสามารถและระดับพัฒนาการในการปฏิบัติงานปานกลาง 2) ครูผู้รับการนิเทศและผู้เทศมีความรู้ความสามารถใกล้เคียงกัน 3) ครูผู้รับการนิเทศและผู้เทศตัดสินใจและรับผิดชอบผลกระทบต่าง ๆ ร่วมกัน 4) ครูผู้รับการนิเทศและผู้เทศยอมรับภาระหน้าที่ในการแก้ปัญหาร่วมกัน
4) พฤติกรรมการณ์เทศแบบไม่ชี้แนะ	1) ครูผู้รับการนิเทศมีความสามารถและพัฒนาการในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง 2) ครูผู้รับการนิเทศมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นมากกว่าผู้เทศ 3) ครูผู้รับการนิเทศต้องรับผิดชอบโดยตรง ผู้เทศมีส่วนร่วมน้อย 4) ครูผู้รับการนิเทศมีความมุ่งมั่นและต้องการที่จะแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนด้วยตนเองในทุกขั้นตอน โดยผู้เทศจะคอยให้การช่วยเหลือตามที่ครูผู้รับการนิเทศร้องขอเท่านั้น

การนิเทศที่จะเกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของการนิเทศ ผู้เทศจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจ และมีความสามารถในการนิเทศ โดยเฉพาะการตระหนักถึงพฤติกรรมการณ์เทศที่แสดงออกให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความแตกต่างของครูผู้รับการนิเทศ ผู้เทศควรเปิดโอกาสให้ครูผู้รับการนิเทศมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม (พรรณทรี โชคไพศาล, 2554) ให้อิสระครูผู้รับการนิเทศในการแสดงความคิดหรือความสามารถของตนเอง และผู้เทศควรแสดงความเห็นของตนเองเพื่อทำให้ครูผู้รับการนิเทศเกิดความสบายใจและไว้วางใจในตัวผู้เทศ รวมทั้งควรให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม รับฟังปัญหาจากครูผู้รับการนิเทศด้วยความสนใจ เปิดโอกาสให้ครูผู้รับการนิเทศมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และแก้ปัญหายอย่างเหมาะสม สนับสนุนส่งเสริมการดำเนินงานทุกขั้นตอน ทำให้ครูผู้รับการนิเทศเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นหลังการนิเทศ โดยผู้เทศต้องใช้เครื่องมือที่สอดคล้องและเหมาะสมกับพฤติกรรมที่ต้องการ

ประเมินผล คอยติดตามผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลเพิ่มเติมเป็นระยะ (ประพิมพรรณ ศรีปฐม, 2557) ผู้นิเทศต้องให้เกียรติ ยกย่องชื่นชมผลงานและพัฒนาการของครูผู้รับการนิเทศ เพื่อให้ครูผู้รับการนิเทศเกิดความภาคภูมิใจ รวมทั้งแสดงความเชื่อมั่นในตัวครูผู้รับการนิเทศว่าจะสามารถปรับปรุงหรือพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนได้ (พรรณทรี โชคไพศาล, 2553) หากครูผู้รับการนิเทศสามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนให้มีประสิทธิภาพได้นั้นคือความสำเร็จของการนิเทศ ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากพฤติกรรมการณ์เทศของผู้นิเทศ

บทสรุป

ความสำเร็จของการนิเทศที่เกิดจากพฤติกรรมการณ์เทศนั้นไม่ได้มาจากการใช้พฤติกรรมการณ์เทศแบบใดแบบหนึ่งเท่านั้น ผู้นิเทศควรเลือกใช้พฤติกรรมการณ์เทศให้เหมาะสมสอดคล้องกับความแตกต่างของครูผู้รับการนิเทศ โดยผู้นิเทศจำเป็นต้องมีความเข้าใจในความแตกต่างของระดับพัฒนาการด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความสามารถในการรับรู้ และความพยายามในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูผู้รับการนิเทศ หากครูผู้รับการนิเทศมีพัฒนาการระดับต่ำ ผู้นิเทศควรเริ่มต้นใช้พฤติกรรมการณ์เทศแบบชี้แนะ ควบคุม และพฤติกรรมการณ์เทศแบบชี้แนะให้ข้อมูล ส่วนครูผู้รับการนิเทศที่มีพัฒนาการระดับปานกลาง ผู้นิเทศควรใช้พฤติกรรมการณ์เทศแบบร่วมมือ และครูผู้รับการนิเทศที่มีพัฒนาการระดับสูง ผู้นิเทศควรใช้พฤติกรรมการณ์เทศแบบไม่ชี้แนะ หากผู้นิเทศไม่คำนึงถึงความแตกต่างของครูผู้รับการนิเทศอาจเกิดปัญหาในการนิเทศขึ้นได้ เช่น ครูผู้รับการนิเทศไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการนิเทศ เกิดเจตคติที่ไม่ดีต่อการนิเทศ รวมทั้งไม่เชื่อความสามารถและขาดการยอมรับในตัวผู้นิเทศซึ่งจะส่งผลให้การนิเทศไม่ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ดังนั้น ผู้นิเทศควรแสดงพฤติกรรมการณ์เทศที่เหมาะสมสอดคล้องกับครูผู้รับการนิเทศ รวมทั้งควรตระหนักด้วยว่าครูผู้รับการนิเทศคาดหวังกับพฤติกรรมการณ์เทศของผู้นิเทศแบบใด เพื่อให้ครูผู้รับการนิเทศเปิดใจยอมรับการนิเทศด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จของการนิเทศด้วยพฤติกรรมการณ์เทศที่เหมาะสม

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กมลวรรณ ตั้งเจริญบำรุงสุข. (2545). การศึกษาความต้องการในการนิเทศการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู ของนักศึกษาฝึกสอน สถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต]. Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR). <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/282>
- จุไรรัตน์ สุดรุ่ง. (2552). เอกสารคำสอน รายวิชา 2748617 การจัดการนิเทศภายในโรงเรียน [เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์]. คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุษยา ปิয়ারมย์. (2548). การดำเนินงานนิเทศด้านวิชาการของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนในภาคตะวันออก [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. สาขาวิชานิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร ภาควิชานโยบาย การจัดการและ ความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพิมพ์พรรณ ศรีปฐม. (2557). การศึกษาพฤติกรรมการนิเทศของครูประจำชั้น ตามความคาดหวังของครู ผู้ช่วยระดับประถมศึกษา ในโรงเรียนสถานศึกษานานาชาติ ISB. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา, 9(4), 217-225.
- พรรณทรี โชคไพศาล. (2553). พฤติกรรมการนิเทศที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการสอนของครู [วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต]. Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR). <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/33821>
- พรรณทรี โชคไพศาล. (2554). พฤติกรรมการนิเทศที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการสอนของครู. วารสาร อิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา, 6(1), 1506-1507.
- วัชร เล่าเรียนดี. (2556). ศาสตร์การนิเทศการสอนและการโค้ช : การพัฒนาวิชาชีพ ทฤษฎี กลยุทธ์สู่ การปฏิบัติ. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ภาษาอังกฤษ

- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2010). *Supervision and instructional leadership: A development approach* (8th ed.). Allyn and Bacon.
- Harris, B. M. (1985). *Supervisory behavior in education* (3rd ed.). Prentice-Hall.

Rogers, C. R. (1977). *Carl Rogers on personal power: Inner strength and its revolutionary impact*. Delacorte.