

การนิเทศภายในสถานศึกษายุคใหม่ : นิเทศอย่างไรในยุคนิวนอร์มอล  
Internal School Supervision in the New Era : How to Supervise Teachers  
in the New Normal Era

เวียงชัย แสงทอง วิชชุต้า คลังกลาง อัครวิน แสงวงผล ชวนคิด มะเสนะ และนิรมิต ชาวरणอง  
Wiangchai Saengthong Witchuta Klungklang Atsawin Sawaengphon Chuankid Masena  
and Niramit Chouranong

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี  
Educational Administration, Faculty of Education, Ubon Ratchathani Rajabhat University  
E-mail: Wiangchai@esdc.go.th

Received: October 23, 2021; Revised: January 5, 2022; Accepted January 6, 2022

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอความสำคัญและรูปแบบของการนิเทศภายในสถานศึกษา รวมทั้งบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการนิเทศภายในสถานศึกษาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลให้รูปแบบการจัดการเรียนรู้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว พบว่าครูและนักเรียนได้รับผลกระทบจากการขาดความพร้อมสำหรับการเรียนรู้รูปแบบใหม่ กระบวนการนิเทศภายในจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่สถานศึกษานำมาใช้แก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ของครู ดังนั้นจึงต้องศึกษารูปแบบการนิเทศที่สอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ที่เปลี่ยนไป รูปแบบการนิเทศแบบผสมผสาน (Blended Supervision) จึงเป็นอีกหนึ่งทางเลือกที่เหมาะสมในยุคนิวนอร์มอล เนื่องจากเป็นรูปแบบการนิเทศที่มีการผสมผสานการนิเทศแบบพบหน้ากับการนิเทศแบบออนไลน์เข้าด้วยกันในสัดส่วนที่เหมาะสม โดยอาศัยความเป็นกลยุธยมนิเทศของบุคคลภายในสถานศึกษาและการสร้างฐานงาน (Platform) การนิเทศออนไลน์ที่เหมาะสม เพื่อให้การนิเทศมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**คำสำคัญ:** การนิเทศภายใน นิวนอร์มอล การนิเทศแบบผสมผสาน

### Abstract

The objective of the research was to propose the importance and the patterns of the internal school supervision and the school administrators' roles towards the internal school supervision that was appropriate with the situations happening in the present. According to the situations of the COVID-19 epidemic, this breakout affected the learning management patterns to be changed very quickly. The teachers and the learners were affected because they lacked of the readiness for the new era learning. The internal school supervision process was a method that the schools could be used to solve the learning management problems of the teachers. Therefore, the supervision patterns related to the learning methods changing and the blended supervision should be studied since they were the alternatives that were suitable in the new normal era. They were the supervision patterns mixing between the face-to-face supervision and the online

supervision in the perfect proportions by using the friendliness of the staff in the schools and creating the working platform of the suitable online supervision to make the supervision more effective.

**Keywords:** Internal Supervision, the New Normal Era, Blended Supervision

## บทนำ

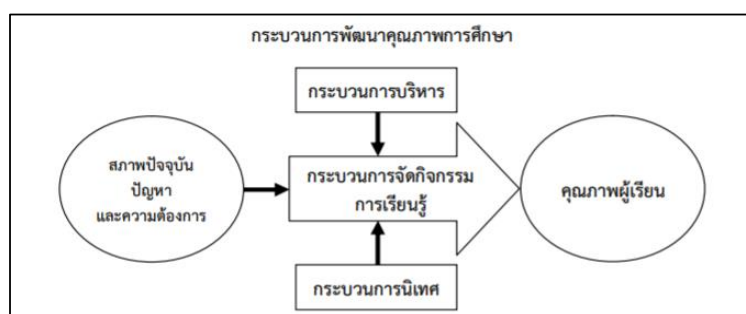
ในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง การศึกษา และด้านสังคม โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัลที่ถูกนำมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องสร้างพลเมืองให้มีคุณภาพ สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องอาศัยระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ นั่นคือการจัดการเรียนรู้ที่ช่วยให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง เกิดทักษะ ความเชี่ยวชาญ ตามศักยภาพของผู้เรียน และส่งเสริมให้เกิดสมรรถนะที่สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ ตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงสำคัญคือสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลให้พฤติกรรมกระดากดำเนินชีวิตของมนุษย์ในยุคนิวอร์มอล (New Normal) เปลี่ยนแปลงไปเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อโรค เช่น การเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) การสวมหน้ากากอนามัย การล้างมือ และให้ความสำคัญกับการรักษาสุขภาพมากยิ่งขึ้น ปรากฏการณ์นี้ส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อโรงเรียนให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ด้วยแนวคิด “การเรียนรู้ นำการศึกษา โรงเรียนอาจหยุดได้แต่การเรียนรู้หยุดไม่ได้” โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563) มีนโยบายให้โรงเรียนจัดการเรียนรู้หลายรูปแบบ ได้แก่ 1) การจัดการเรียนรู้แบบ On-Site คือการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาโดยใช้มาตรการเฝ้าระวังตามประกาศของศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (สคบ.) 2) แบบ On-Air คือการเรียนรู้ผ่านมูลนิธิการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมในพระบรมราชูปถัมภ์ หรือ DLTV 3) แบบ On-Demand คือการเรียนรู้ผ่านแอปพลิเคชันต่าง ๆ และ 4) แบบ Online คือการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต ที่ครูและนักเรียนสามารถสื่อสารได้สองทาง นอกจากนี้โรงเรียนหลายแห่งยังมีการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) คือการนำรูปแบบการเรียนรู้ทั้งสี่รูปแบบมาผสมผสานตามความเหมาะสมของบริบทโรงเรียน นอกจากนี้ยังพบว่าสถานศึกษายังต้องมีการปรับกระบวนการเรียนรู้ให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียนในยุคนิวอร์มอล (ภูษิมา ภิญญสินีวัฒน์, 2563) คือการปรับหลักสูตรให้มีความกระชับ กำหนดตัวชี้วัดที่ต้องรู้ให้ชัดเจน เพิ่มความยืดหยุ่นของโครงสร้างเวลาเรียน และตอบสนองต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนรายบุคคล (Personalized learning) โดยการออกแบบหน่วยหรือกิจกรรมการเรียนรู้ของครูผู้สอนต้องส่งเสริมสมรรถนะที่ต้องการให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนและสอดคล้องสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น การสร้างชุดความรู้ในลักษณะของการบูรณาการเรียนรู้ การเรียนรู้ตามแนวทางของ STEM และการใช้โครงงาน เป็นต้น นอกจากนี้ครูยังต้องปรับเปลี่ยนความสำคัญของการประเมินผลให้เป็นการประเมินเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ด้วยวิธีการที่หลากหลายมากกว่าการวัดความรู้ด้วยคะแนนสอบเพียงอย่างเดียว

ถึงแม้ว่าจะมีความพยายามในการแก้ปัญหาเพื่อให้เด็กเรียนได้เรียนรู้ในยุคนิวอร์มอลแต่ยังพบว่าการจัดการเรียนรู้ยังไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ขาดความพร้อมในการรับมือสถานการณ์นี้หลายประการ เช่น ขาดอุปกรณ์เครื่องมือสื่อสาร ความเสถียรของสัญญาณอินเทอร์เน็ต ทักษะการใช้โปรแกรมสำหรับการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ของครูและนักเรียน ขาดการบริหารจัดการเวลาเรียนและความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน นอกจากนี้ยังมีปัญหาอื่น ๆ เช่น ความรับผิดชอบตนเอง

ของผู้เรียน ผู้ปกครองไม่มีเวลาดูแลในระหว่างที่นักเรียนต้องเรียนที่บ้าน รวมทั้งนักเรียนหลายคนต้องช่วยผู้ปกครองทำงานเพื่อแบ่งเบาภาระของครอบครัว เป็นต้น (มนธิชา ทองหัตถา, 2564; วิธิดา พรหมวงศ์ ทศนา ประสานตรี และสมาลี ศรีพุทธรินทร์, 2564; นิยม รักพรหม, 2564; Marek Chew and Wu, 2021) นอกจากนี้การจัดการเรียนรู้ในยุคนิวอร์มอล จะต้องส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการเรียนได้อย่างมีคุณภาพเป็นการเรียนรู้เชิงลึก นำไปประยุกต์ใช้และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ โดยมีจุดเน้นคือการส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้นการออกแบบการจัดการเรียนรู้ต้องมีการวิเคราะห์ความลุ่มหลง (Passion) ของผู้เรียนก่อนแล้วจึงออกแบบกิจกรรม ที่ตอบสนองความใคร่รู้ดังกล่าว และครูต้องมีการเลือกใช้ฐานงาน (Platform) และวิธีการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียนที่มีความหลากหลายอาจเป็นการเรียนรู้ที่ห้องเรียนบนโลกออนไลน์หรือการเรียนรู้ที่บ้าน โดยกิจกรรมเป็นลักษณะการเรียนรู้เชิงรุกที่เปิดพื้นที่ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ และการประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง มีการสะท้อนความคิดความรู้สึกจากการเรียนรู้ แล้วสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ (วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล, 2562) ภายใต้เงื่อนไขและข้อจำกัดข้างต้นส่งผลให้ครูผู้สอนในปัจจุบันประสบปัญหาในการออกแบบจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ในการพัฒนาสมรรถนะของครูส่วนใหญ่ใช้การฝึกอบรม บรรยายความรู้โดยวิทยากร ซึ่งไม่สอดคล้องกับปัญหาหรือสภาพการปฏิบัติงานจริงของครูเมื่อรับความรู้มาแล้วไม่สามารถนำมาใช้พัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการนิเทศภายในสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยแก้ปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงานของครูในยุคนิวอร์มอลให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

### การนิเทศภายใน: บทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การจัดการเรียนรู้ของครูในยุคนิวอร์มอล มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ จากเดิมอย่างมากมาย รวมทั้งมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ครูต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากจะควบคุมและคาดเดาได้จึงถือว่าเป็นความท้าทายอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ การนิเทศภายในสถานศึกษาจึงเป็นกลไกหนึ่งที่ถูกนำมาใช้แก้ไขปัญหาดังกล่าว เนื่องจากการนิเทศภายในเป็นกระบวนการการจัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาวิชาชีพ โดยอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา และมีจุดมุ่งหมายพัฒนามาตรฐานให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงเทคนิควิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะด้านการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้น ผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการคือคุณภาพผู้เรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558; ดุษฎี พินิจกุลชัย, 2559) การนิเทศภายในถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาที่ช่วยพัฒนาการบริหารการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ดังภาพประกอบที่ 1



ภาพที่ 1 กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11, 2555

เนื่องจากการนิเทศภายในมีจุดเด่นที่สำคัญคือผู้นิเทศมีความใกล้ชิดกับปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาย่อมมีความเข้าใจและคอยช่วยเหลือแก้ไขปัญหามาตรฐานสูงกว่าภายนอก ผู้นิเทศและผู้บริหารนิเทศมีความคุ้นเคยกันอยู่แล้วทำให้การนิเทศเป็นไปด้วยบรรยากาศเป็นกันเอง ไม่ต้องใช้เวลาในการสร้างความคุ้นเคยเหมือนกับการนิเทศภายนอก และผู้นิเทศสามารถนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องโดยตลอดเพราะอยู่ในสถานศึกษาเดียวกัน

### ผู้บริหารสถานศึกษา: บุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการนิเทศภายใน

การนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรในสถานศึกษาที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยบุคคลสำคัญที่มีหน้าที่ในการขับเคลื่อนกระบวนการนิเทศภายในให้มีประสิทธิภาพนั้นคือผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่จะทำหน้าที่นิเทศภายในจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการหรือทฤษฎีการจัดการเรียนรู้ ตลอดจนองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อันจะส่งผลโดยตรงต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน มีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลรวมทั้งองค์กรที่เกี่ยวข้อง มีทักษะการสื่อสาร และทักษะในการใช้เทคโนโลยีในการสร้างเครือข่าย มีกรอบคิดยึดเติบโต (Growth mindset) นอกจากนี้จะต้องเป็นคนที่มีความกระตือรือร้น มีความเป็นกัลยาณมิตร มีความเสียสละและอุทิศตนเพื่องาน โดยช่อลัดดา สิมมา (2562) ได้นำเสนอแนวทางการส่งเสริมบทบาทของผู้บริหารสำหรับการนิเทศภายในไว้ 9 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ผู้บริหารต้องมีแนวทางดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรที่ชัดเจน ตั้งแต่การจัดทำหลักสูตรจนถึงกระบวนการประเมินการใช้หลักสูตรสถานศึกษา โดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการเพื่อพัฒนางานสู่เป้าหมายคือยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2. ด้านการเป็นผู้นำในการจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการเรียนรู้ตั้งแต่กระบวนการออกแบบการจัดการเรียนรู้จนถึงการสะท้อนผลการจัดกิจกรรม สนับสนุนการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบ และการสร้างเครือข่ายทางวิชาการ

3. ด้านการเป็นผู้นำในการประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ผู้บริหารควรมีข้อมูลปัญหาหรืออุปสรรคของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อช่วยให้ครูพัฒนาการจัดการเรียนรู้บนฐานการทำวิจัยให้เกิดองค์ความรู้รวมทั้งอำนวยความสะดวกในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมต่อการใช้งาน

4. ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรภายในโรงเรียนสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ร่วมกัน ใช้ยุทธศาสตร์ความร่วมมือให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนในการพัฒนาองค์กร เน้นการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก

5. ด้านฐานะผู้นำ ผู้บริหารต้องวางโครงสร้างการทำงาน ผู้รับผิดชอบแต่ละหน้าที่ให้ชัดเจน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างกล้าตัดสินใจและยอมรับผลที่เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่กดดันได้ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเอง การอบรมทำกิจกรรมต่าง ๆ ผู้บริหารต้องกำหนดรูปแบบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นระบบ ชี้แจงให้กับคณะครูทราบเพื่อนำไปเป็นแนวปฏิบัติในการทำงานเพื่อประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรให้ไปสู่ ความสำเร็จ สนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมภายในสถานศึกษา จัดโครงการพัฒนาบุคลากรมีรูปแบบการดำเนินงานที่ชัดเจน

6. ด้านการจัดและดำเนินงานในหน่วยงาน ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจมอบหมายงานในส่วนต่าง ๆ ที่ชัดเจน รวมทั้งรูปแบบของโครงการหรือกิจกรรมภายในสถานศึกษาขั้นตอนการนิเทศ การออกแบบการเรียนรู้ การสรุปและรายงานผลการดำเนินงาน สิ่งเหล่านี้ต้องมีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน ทำความเข้าใจมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารต้องวางโครงสร้างการทำงาน ผู้รับผิดชอบแต่ละหน้าที่ให้ชัดเจน และกำหนดนโยบาย

7. ด้านการคัดเลือกและการใช้ประโยชน์บุคลากร ผู้บริหารควรพิจารณาเลือกบุคลากรให้ตรงกับความต้องการกับลักษณะของงาน โดยเปิดโอกาสให้ครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือกร่วมรับฟัง ช่วย ให้บุคลากรที่เข้ามาทำงานรู้สึกว่าเขาเป็นที่ต้องการของสถานศึกษา มีความอบอุ่นใจ และมีความเชื่อมั่นในตนเองสนับสนุนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมความสามัคคีภายในหน่วยงาน และ ความรับผิดชอบใน งานที่ตนเองได้รับมอบหมาย

8. ด้านการสร้างขวัญของครู ผู้บริหารควรมีนโยบายการให้รางวัลและการสร้างขวัญการปฏิบัติงานของครู พร้อมทั้งติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องช่วยให้ครูพอใจงานที่ทำมีความสะดวกสบายปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ให้ครูรู้สึกว่าเขาเองมีความสำคัญและเป็นที่ต้องการของบุคคลอื่น

9. ด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารควรกำหนดโครงสร้างการทำงานผู้รับผิดชอบแต่ละหน้าที่ให้ชัดเจน เปิดโอกาสให้ ครูและบุคลากรได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเอง จัดโครงการพัฒนาบุคลากร มีรูปแบบการดำเนินงาน ที่ชัดเจนพร้อมทั้งมีการสะท้อนผลการปฏิบัติการในเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำในการขับเคลื่อนกระบวนการนิเทศภายในให้มีประสิทธิภาพ นอกจากจะต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ควรมีความเป็นกัลยาณมิตร เข้าใจลึกซึ้งถึงความต้องการของผู้รับการนิเทศ รวมทั้งมีวิสัยทัศน์ในการส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา

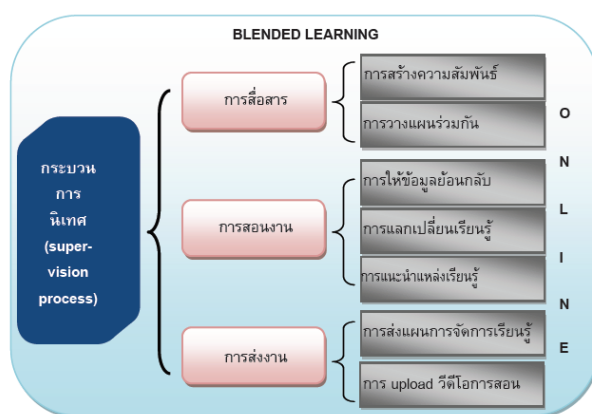
### การนิเทศแบบผสมผสาน : คำตอบของการนิเทศในยุคนิวอร์มอล

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) อย่างรุนแรงส่งผลให้สถานศึกษาหลายแห่งจัดการเรียนรู้รูปแบบ On-hand และมีมาตรการให้ครูปฏิบัติงานที่บ้าน (Work from home) การเกิดวิถีนิวอร์มอล ส่งผลให้ครูผู้สอนต้องปรับตัวในการทำงานและรูปแบบการจัดการเรียนรู้โดยได้นำการสื่อสารแบบออนไลน์มาใช้อย่างแพร่หลาย มีเครื่องมือที่ช่วยในการจัดการเรียนการสอนและการประชุมทางไกลขึ้นมากมาย เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ เช่น Zoom, Google Meet, Line, Facebook, Messenger, Microsoft Teams, True Visual World เป็นต้น (กาญจนา บุญภักดิ์, 2563; บุญช่วย สายราม, 2564) และเพื่อเอาจุดแข็งของการเรียนในห้องเรียน มาหลอมรวมเข้ากับข้อดีของการเรียนบนเว็บเพื่อให้ผู้เรียนเกิดประสิทธิภาพการเรียนรู้ที่ดีขึ้น จึงมีการออกแบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) ซึ่งเป็นการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่มีการผสมผสานการเรียนรู้หลากหลายวิธีเข้าด้วยกันผ่านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีแบบออนไลน์ และการเรียนรู้แบบพบหน้าทีครูและนักเรียนยังพบหน้ากัน (นัยนา ฉายวงศ์, 2560) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นช่องทางในการส่งผ่านความรู้ถือว่าเป็นการผสมผสานเทคโนโลยี การสอนในทุกรูปแบบทั้งการเรียนการสอนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและสื่ออิเล็กทรอนิกส์เข้ากับการเรียนการสอนในชั้นเรียนแบบดั้งเดิมที่มีการพบหน้าระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน เพื่อรักษาการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนหรือระหว่างผู้เรียนด้วยตนเอง ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ที่ครูจัดขึ้น มีการเรียนรู้อย่างตื่นตัว เกิดการร่วมมือร่วมพลัง ทั้งทางด้านร่างกายสติปัญญา อารมณ์และสังคม แนวคิดดังกล่าวเป็นการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล เนื่องจากผู้เรียนได้รับมวลประสบการณ์ทางการเรียนรู้อย่างเป็นอิสระผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ โดยผู้เรียนสามารถควบคุมตัวแปรทางการเรียนรู้ด้วยตนเองทั้งในด้านเวลา สถานที่ แนวทางการเรียนรู้และอัตราการเรียนรู้ของตนเอง (Stalker and Horn, 2012)

เมื่อการจัดการเรียนรู้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบไปจากเดิม ดังนั้นการนิเทศภายในจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนไป การนิเทศแบบผสมผสานจึงมีความน่าสนใจในการนำมาใช้ในการนิเทศในยุคนิวอร์มอล นั่นคือการนิเทศควรเกิดจากการผสมผสานระหว่างการนิเทศแบบพบหน้ากับการนิเทศแบบออนไลน์

ในสัดส่วนที่เหมาะสม (30-70 เปอร์เซ็นต์) (Allen and Seaman, 2005) โดยนำเอาจุดเด่นการนิเทศแบบพบหน้า ที่ผู้นิเทศและผู้บริหารนิเทศได้สร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิด มีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน เช่น การนิเทศแบบชี้แนะ สะท้อนคิด การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือการนิเทศแบบคลินิก มาผสมผสานกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น Line Facebook Google Meet และZoom เป็นต้น มาใช้เป็นเครื่องมือช่วยอำนวยความสะดวก ในด้านการสื่อสาร การให้คำปรึกษา การแลกเปลี่ยนความรู้ และการสะท้อนผลที่รวดเร็วทันต่อความต้องการ รวมทั้งการสร้างเครือข่ายทางการศึกษาออนไลน์ (Educational Social Networking) โดยการนิเทศแบบผสมผสาน จะนำเอาเทคโนโลยีมาอำนวยความสะดวกในการนิเทศ 3 ด้าน (ศุภวรรณ สัจจพิบูล, 2560) ได้แก่

1. ด้านการสื่อสาร เป็นการเพิ่มช่องทางในการสร้างความสัมพันธ์ มีช่องทางในการสื่อสารระหว่างกัน เพิ่มมากขึ้น และทำให้รูปแบบการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นิเทศและผู้บริหารนิเทศมีความหลากหลายวางแผนงาน การสอนงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและครูผู้สอน ช่วยเติมเต็มช่องว่างของการนิเทศที่เกิดขึ้น
2. ด้านการสอนงาน เป็นการเพิ่มช่องทางในการให้คำปรึกษา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสะท้อนผล การปฏิบัติการสอนระหว่างผู้นิเทศและครูผู้สอนได้ทันต่อความต้องการ นอกจากนี้ผู้นิเทศยังสามารถแนะนำสื่อและ แหล่งการเรียนรู้เกี่ยวกับกลวิธีการสอนและศาสตร์ หรือเนื้อหาวิชาที่สอนให้กับครูผู้สอนได้อย่างทันทั่วถึง
3. ด้านการส่งภาระงาน เป็นการสร้างช่องทางในการส่งภาระงานต่าง ๆ ให้แก่ผู้นิเทศ โดยเฉพาะการส่ง วิดีโอการสอน ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกให้ผู้นิเทศสามารถทำการนิเทศการสอนแบบออนไลน์ได้อีกด้วย แนวทาง การนำแนวคิดการเรียนรู้แบบผสมผสานมาใช้ในการนิเทศ แสดงดังภาพประกอบ 2



ภาพที่ 2 การนำแนวคิดการเรียนรู้แบบผสมผสานมาประยุกต์ใช้ในการนิเทศ  
ที่มา: ศุภวรรณ สัจจพิบูล, 2560

### แนวทางในการนำรูปแบบการนิเทศแบบผสมผสานไปใช้ในการนิเทศภายในสถานศึกษา

เนื่องจากเป็นการนิเทศภายในมีเป้าหมายสำคัญในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นิเทศและผู้บริหารนิเทศคือบุคลากรในสถานศึกษานั้น การนิเทศที่เกิดขึ้นมาจากความสมัครใจของกลุ่มครู ที่ต้องการพัฒนาการสอนของตนเองและการร่วมมือกันของครูที่อยู่ในบริบทการเรียนรู้เดียวกัน ทำให้มีความเข้าใจ สภาพของการจัดการเรียนรู้ทั้งในด้านเนื้อหา สภาพผู้เรียนและบริบทแวดล้อมต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง สามารถที่จะให้ ข้อมูลย้อนกลับและข้อเสนอแนะได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนผู้บริหารนิเทศสามารถวิเคราะห์จุดดีและจุดที่ควร ต้องพัฒนาด้วยตนเองได้ ซึ่งแนวทางในการนำรูปแบบการนิเทศแบบผสมผสานไปใช้ในการนิเทศภายในสถานศึกษา (ศุภวรรณ สัจจพิบูล, 2560) มีดังต่อไปนี้

1. การนิเทศที่มีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาที่ชัดเจน คือการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาที่ชัดเจน มีการส่งเสริมความรู้ และฝึกฝนทักษะจำเป็นก่อนการจัดการเรียนการสอน จะทำให้ผู้สอนงานและพี่เลี้ยง สามารถให้ข้อเสนอแนะแก่ครูผู้สอนได้ตรงตามจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาและทำให้ครูสามารถพัฒนาตนเองได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด

2. การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ คือการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่เกิดจากความร่วมมือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการอภิปรายสะท้อนความคิดของบุคคลที่อยู่ในบริบทการเรียนรู้เดียวกัน จะช่วยให้ครูได้เรียนรู้แนวความคิด ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่กว้างขวางและลึกซึ้งอย่างเป็นกลายณมิติ ได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนได้บทเรียน ที่มีคุณภาพสามารถนำไปใช้ในการพัฒนานักเรียนของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

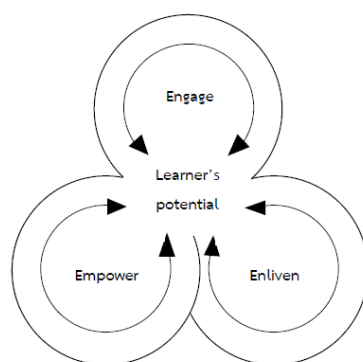
3. การเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้ไตร่ตรองสะท้อนความคิด คือการเปิดโอกาสให้ผู้รับการนิเทศได้ไตร่ตรองสะท้อนความคิดเกี่ยวกับการสอนของตนเองทั้งก่อนและหลังได้รับข้อเสนอแนะจากผู้นิเทศ จะทำให้ได้ฝึกฝนการคิด ไตร่ตรองเกิดความเข้าใจการสอนของตนเองและเปิดใจยอมรับข้อเสนอแนะจากผู้นิเทศ ทำให้สามารถพัฒนาตนเองได้ดียิ่งขึ้น

4. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการนิเทศ คือการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศสามารถวิเคราะห์ผลการนิเทศได้อย่างชัดเจน ช่วยเพิ่มช่องทางและเวลาในการติดต่อสื่อสารและให้คำปรึกษา และสามารถสะท้อนผลการนิเทศระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศได้ทันต่อความต้องการในการใช้งานจริงในชั้นเรียนช่วยให้การจัดการเรียนรู้เกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่ผู้เรียนได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

จากแนวทางการนำรูปแบบการนิเทศแบบผสมผสานไปประยุกต์ใช้ในการนิเทศภายในข้างต้น สามารถสรุปให้กระชับและจดจำได้ง่าย คือ เป้าหมายชัด จัด PLC มีการสะท้อนคิด และใกล้ชิดเทคโนโลยี โดยแนวทางทั้งสี่ข้อ ผู้นิเทศจะต้องนำมาออกแบบให้มีความเหมาะสมกับบริบทและความต้องการของผู้รับการนิเทศ โดยเฉพาะในยุค นวัตกรรมมอล การนำเทคโนโลยีมาช่วยในทุกขั้นตอนของการนิเทศจะช่วยให้การนิเทศทรงประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

### บทบาทของผู้นิเทศในการนิเทศแบบผสมผสาน

ในการนิเทศภายในสถานศึกษายุคนวัตกรรม ผู้นิเทศจำเป็นต้องปรับบทบาทของตนเองให้มีลักษณะการเป็นโค้ชในการพัฒนาศักยภาพผู้รับการนิเทศให้สูงขึ้น โดยผู้นิเทศสามารถประยุกต์ใช้บทบาทของครูผู้สอนในการจัดการเรียนรู้ในยุค Disruptive Innovation ของวิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล (2562) ในการโค้ชเพื่อพัฒนาความสามารถผู้เรียน ตามรูปแบบ “3Es” ดังภาพประกอบ 3



ภาพที่ 3 รูปแบบการโค้ชเพื่อพัฒนาศักยภาพ “The 3Es”  
ที่มา: วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล, 2562

1. การกระตุ้นทำให้เกิดความสนใจ (Engage) คือผู้นิเทศจะต้องสร้างความสนใจเพื่อความดึงดูด ให้ผู้รับการนิเทศเกิดการยอมรับนับถือ โดยผู้นิเทศต้องสร้างความไว้วางใจ (trust) ให้เกิดกับผู้รับการนิเทศ สร้างสัมพันธภาพที่ดี ปฏิบัติต่อผู้เรียนด้วยความเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความยึดมั่น ความผูกพัน การเชื่อมต่อเข้าด้วยกัน และปฏิสัมพันธ์ที่นำไปสู่ความสำเร็จ

2. การเสริมพลังการเรียนรู้ (Empower) คือผู้นิเทศส่งเสริมให้ผู้รับการนิเทศมีกรอบคิดยืดหยุ่นโต เพื่อเสริมสร้างความเป็นตัวตนของตนเอง โดยให้อำนาจการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายการพัฒนาของตนเอง กระตุ้นผู้รับการนิเทศมีวินัยในการเรียนรู้ และใช้กระบวนการพัฒนางานที่หลากหลาย รวมทั้งการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนางานด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังต้องมีการประเมินและให้ข้อมูลย้อนกลับที่เน้นพัฒนากระบวนการเรียนรู้

3. การกระตุ้นแรงจูงใจภายใน (Enliven) คือผู้นิเทศกระตุ้นความต้องการเรียนรู้ของผู้รับการนิเทศด้วยสิ่งที่ท้าทาย สามารถสร้างแรงบันดาลใจและแรงปรารถนาในการพัฒนางาน การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีทักษะการสื่อสารและสร้างบรรยากาศที่กระตือรือร้นและเอื้อต่อการนิเทศ เพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความมุ่งมั่นและพยายามในการเรียนรู้และพัฒนางานของตนเอง

### ปัจจัยความสำเร็จในการนิเทศภายในยุคนิวอร์มอล

การนิเทศภายในสถานศึกษาในยุคนิวอร์มอลให้มีประสิทธิภาพนั้น ปัจจัยสำคัญที่ผู้นิเทศจะต้องทำความเข้าใจให้กระจ่างคือการศึกษาศภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของผู้รับการนิเทศ เพื่อจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างตรงจุด โดยองค์การยูเนสโก (UNESCO) ได้เสนอแนะแนวทางแก่ผู้นิเทศในการช่วยให้ครูในสภาวะการณ์ปัจจุบันในด้านต่าง ๆ ไว้ 7 ประเด็น ดังนี้ (สุวิมล มธรส, 2564)

1. การรับฟังเสียงของครูในการกำหนดนโยบายและแผนการเพราะการพูดคุยเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผน เปิดโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร ครู พ่อแม่ ชุมชน รวมถึงนักเรียน ควรมีการพูดคุยกัน เพื่อให้ความต้องการของนักเรียนทุกคนได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง

2. การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับทุกคนในโรงเรียน ความปลอดภัยและความเป็นอยู่ของนักเรียน และครูคือสิ่งสำคัญที่สุดเมื่อเปิดโรงเรียน โรงเรียนต้องสร้างความรู้สึกอุ่นใจให้ทุกคนในช่วงที่ยังมีการระบาดของ ไวรัส รวมถึงเมื่อโรคหยุดการระบาดลงแล้ว

3. การให้ความสำคัญกับสภาพจิตใจ สังคมและอารมณ์ของครูและนักเรียน การระบาดของโควิด-19 อาจทำให้ครู นักเรียน รวมถึงครอบครัวของทุกคนรู้สึกเครียด หากความเครียดนั้นไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม อาจส่งผลต่อการเรียนรู้ในระยะยาวและการเรียนรู้ในภาพรวมของนักเรียนได้ สำหรับครูอาจเกิดภาวะหมดไฟในการสอน (Burnout) ทำให้ครูขาดงานบ่อยขึ้นหรือถึงขั้นลาออกจากงาน ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้ความมั่นใจกับครูว่าจะได้รับการช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง เมื่อครูเกิดปัญหาด้านสภาพจิตใจ

4. การช่วยให้ครูปรับตัวเข้ากับยุคนิวอร์มอล เมื่อกลับมาสอนในชั้นเรียนตามปกติ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องได้รับการสนับสนุน และได้รับทรัพยากรที่เพียงพอในการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนอีกครั้ง ครูหลายคนอาจต้อง สอนซ่อมเสริมในช่วงนี้ หรือไม่ต้องสอนทั้งในห้องเรียนควบคู่ไปกับการสอนออนไลน์ หรือต้องสอนหลายคาบมากขึ้น เพราะต้องลดขนาดห้องเรียนลงเพื่อทำตามมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม

5. การจัดให้มีครูเพียงพอ และให้ครูได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม การที่ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความสุขกับมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสม ได้เงินเดือนตรงตามเวลา หรือลาป่วยได้ เมื่อรู้สึกไม่สบายถือเป็นเรื่อง สำคัญในช่วงสถานการณ์นี้ ผู้บริหารไม่ควรลดสิทธิต่าง ๆ ของครู และเงื่อนไขการทำงานที่เหมาะสมสำหรับครู

6. การลงทุนกับภาคการศึกษา ในหลาย ๆ ประเทศ เงินเดือนครูและสวัสดิการต่าง ๆ ถือเป็นงบประมาณก้อนใหญ่ที่สุดของประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่มีรายได้ทางเศรษฐกิจต่ำ จากวิกฤตโควิด-19 ทรัพยากรที่มีอยู่อาจลดลงเมื่อรายได้ผู้คนลดลง เพื่อให้การศึกษายังคงดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ฝ่ายบริหารด้านการศึกษามีจำเป็นต้องลงทุนกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้การอบรมที่จำเป็นรวมถึงให้การสนับสนุนด้านสภาพจิตใจด้วย

7. การคอยตรวจสอบสถานการณ์และข้อเสนอแนะจากครู เมื่อโรงเรียนเปิดเรียนต้องคอยตรวจสอบและประเมินสถานการณ์ พร้อมทั้งปรับแผนเมื่อจำเป็นผู้อำนวยการต้องตรวจสอบและประเมินการทำงาน เพื่อวัดความก้าวหน้า ซึ่งการทำงานเหล่านี้ควรคำนึงถึงบทบาทการสอนที่มีคุณภาพของครู และส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ที่ดี เปิดโอกาสให้ครูได้เสนอความคิดเห็น และประเมินการทำงานของโรงเรียนด้วย

นอกจากนี้ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนิเทศภายในสถานศึกษายุคนิวอีร์มอล นั้นคือการนิเทศควรเกิดจากความต้องการของทั้งฝ่ายผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศที่ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมชื่นชมผลงาน เพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ไปในทิศทางที่พึงประสงค์อย่างเป็นกัลยาณมิตร มีรูปแบบการนิเทศที่ชัดเจน และการสร้างฐานงานที่ใช้ในการนิเทศที่เหมาะสมกับบริบทและความพร้อมของสถานศึกษา (สมาน อัครภูมิ, 2564; วัฒนา กันยามา, 2564) ซึ่งคณะผู้เขียนบทความต้องกราบขอบพระคุณท่าน รศ.ดร.สมาน อัครภูมิ อาจารย์พิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ดร.บุญช่วย สายราม ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลตระการพิชผล นายวัฒนา กันยามา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนสวรรค์ และนายนิยม รักพรหม ผู้อำนวยการโรงเรียนอำนาจเจริญ ที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการเขียนบทความนี้

## บทสรุป

จากผลกระทบของโรคระบาดโควิด-19 ส่งผลให้รูปแบบการจัดการเรียนรู้เปลี่ยนไป การนิเทศภายในเป็นแนวทางสำคัญในการช่วยเหลือครูให้ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ การนิเทศภายในสถานศึกษายุคนิวอีร์มอล มีความแตกต่างจากการนิเทศแบบดั้งเดิม เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับรูปแบบการทำงานและการจัดการเรียนรู้ ที่แตกต่างจากเดิม การนิเทศภายในแบบผสมผสานจึงเป็นรูปแบบการนิเทศที่ตอบโจทย์ได้ดี เนื่องจากการผสมผสานระหว่างการนิเทศแบบพบหน้าและการนิเทศแบบออนไลน์ มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสื่อสาร การสอนงาน และการส่งงาน ถือว่าเป็นจุดเด่นที่สามารถช่วยลดช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศได้เป็นอย่างดี ในการนำรูปแบบการนิเทศแบบผสมผสานไปใช้ผู้นิเทศต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีกระบวนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เปิดโอกาสผู้รับการนิเทศได้สะท้อนคิด และส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการนิเทศ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการนิเทศภายในให้ประสบความสำเร็จ จะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการนิเทศ ควรทำหน้าที่เป็นโค้ชเพื่อการเสริมพลังการเรียนรู้ มีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกัน และดำเนินการนิเทศด้วยกัลยาณมิตร อย่างไรก็ตามการนำแนวคิดการนิเทศแบบผสมผสานมาใช้ผู้นิเทศจะต้องออกแบบให้มีการผสมผสานระหว่างการนิเทศแบบพบหน้าและการนิเทศแบบออนไลน์ ในสัดส่วนที่เหมาะสมตามบริบทของตนเอง เพื่อให้การนิเทศภายในเกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา บุญภักดิ์. “บทความปริทัศน์เรื่อง การจัดการเรียนรู้ยุค New Normal,” *ครุศาสตร์อุตสาหกรรม*. 19, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2563): A1 - A6.
- เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11, สำนักงาน. *คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียน*. สุราษฎร์ธานี ชุมพร: กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, 2555.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. *แนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558.
- . *แนวทางการจัดการเรียนการสอนทางไกลในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สำหรับครูและผู้ปกครอง*. (ออนไลน์) 2563 (อ้างเมื่อ 20 สิงหาคม 2564). จาก <http://covid19.obec.go.th>
- ช่อลัดดา สิมมา. *การศึกษาบทบาทการนิเทศภายในและแนวทางการส่งเสริมบทบาทการนิเทศภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ตามทัศนะของครูผู้สอน*. เอกสารการประชุมวิชาการระดับชาติ วิทยาลัยนครราชสีมา ครั้งที่ 6 ประจำปี พ.ศ. 2562; 30 มีนาคม 2562; วิทยาลัยนครราชสีมา.
- ดุชนันท์ พินิจกุลชัย. “ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม,” *ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*. 4, 3 (กันยายน - สิงหาคม 2559): 32-38.
- นัยนา ฉายวงศ์. *การพัฒนาแบบการนิเทศตามแนวคิดการเรียนรู้แบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการวิจัยในชั้นเรียนของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2560.
- นิยม รักพรม. *การนิเทศภายในสถานศึกษายุคใหม่ : นิเทศอย่างไรในยุค New Normal (สัมภาษณ์)*. ผู้อำนวยการโรงเรียนอานาจเจริญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อานาจเจริญ, 10 กันยายน 2564.
- บุญช่วย สายราม. *การนิเทศภายในสถานศึกษายุคใหม่ : นิเทศอย่างไรในยุค New Normal (สัมภาษณ์)*. ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลตระการพืชผล. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2, 8 กันยายน 2564.
- ภูษิมา ภิญโญสินวัฒน์. *จัดการเรียนการสอนอย่างไรในสถานการณ์โควิด-19: จากบทเรียนต่างประเทศสู่การจัดการเรียนรู้ของไทย*. (ออนไลน์) 2563 (อ้างเมื่อ 20 สิงหาคม 2564). จาก: <https://tdri.or.th/2020/05/examples-of-teaching-and-learning-in-covid-19-pandemic/>
- มนิชา ทองหัตถา. “สภาพการจัดการเรียนรู้แบบออนไลน์ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ โรงเรียนปากพูนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช,” *วารสารลวศรี มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี*. 5, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2564): 43-52.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. *กรอบและทิศทางการวิจัยทางการศึกษาของประเทศ (พ.ศ.2555 – 2558) เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล*. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค, 2556.

- วัฒนา กันยามา. การนิเทศภายในสถานศึกษายุคใหม่ : นิเทศอย่างไรในยุค New Normal (สัมภาษณ์). ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนสวรรค์. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5, 6 กันยายน 2564.
- วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนา. การโค้ชเพื่อการรู้คิด. กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์, 2558.
- . การจัดการเรียนรู้ในยุค Disruptive Innovation. กรุงเทพฯ: ศูนย์ผู้นำนวัตกรรมหลักสูตรและการเรียนรู้, 2562.
- วิธิตา พรหมวงศ์, ทศนา ประสานตรี และสุมาลี ศรีพุทธรินทร์. “สภาพปัจจุบันปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1,” **รัชต์ภาคย์**. 15, 40 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2564): 200-213.
- ศุภวรรณ สัจจพิบูล. “แนวคิดการนิเทศเพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21,” **มหาวิทยาลัยศิลปากร ฉบบัภาษาไทย**. 37, 1 (เมษายน 2560): 203-222.
- สมาน อัสวภูมิ. การนิเทศภายในสถานศึกษายุคใหม่ : นิเทศอย่างไรในยุค New Normal (สัมภาษณ์). อาจารย์พิเศษคณะครุศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 12 กันยายน 2564.
- สุวิมล มธูรส. “การจัดการศึกษาในระบบออนไลน์ในยุค NEW NORMAL COVID-19,” **รัชต์ภาคย์**. 15, 40 (พฤษภาคม - มิถุนายน 2564): 33-42.
- Allen, I. E. and J. Seaman. **Growing by Degrees: Online Education in the United States**. (Online) 2005 (cited 20 August 2021). Available [http://www.sloan-c.org/publications/survey/pdf/growing\\_by\\_degrees.pdf](http://www.sloan-c.org/publications/survey/pdf/growing_by_degrees.pdf)
- Marek, M.W., C.S. Chew and W.v. Wu. “Teacher Experiences in Converting Classes to Distance Learning in the COVID-19 Pandemic,” **International Journal of Distance Education Technologies**. 19, 1(January-March 2021): 89–109.
- Stalker, H. and M.B. Horn. **Classifying K–12 Blended Learning**. Mountain View, CA: Innosight Institute, 2012.