

คำนำ

การพัฒนาคุณภาพภายในโรงเรียนนั้น ประเด็นสำคัญอยู่ที่การพัฒนาให้ตรงกับสภาพความต้องการ และการแก้ปัญหาที่เป็นปัญหาที่แท้จริงของโรงเรียนนั้น ๆ ดังนั้น การกำหนดจุดที่ต้องพัฒนา หรือการแก้ปัญหาต้องเกิดจากความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียนซึ่งเป็นผู้ที่อยู่กับปัญหาหรือมองภาพการพัฒนาที่ต้องการให้เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง การกำหนดกระบวนการแก้ปัญหา กระบวนการพัฒนาจึงต้องเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพความต้องการ สภาพปัญหา กำหนดเป้าหมายการพัฒนา กำหนดวิธีการพัฒนา และร่วมกันสรุปถึงผลที่เกิด เพื่อนำไปวางแผนพัฒนางานต่อไป การทำงานจึงต้องอาศัยผู้นำหรือทีมผู้นำในโรงเรียนที่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน ให้เป็นผู้นำในการพัฒนางาน และต้องการมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จึงจะเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย

กองการศึกษา เทศบาลเมืองเมืองพล ตระหนักถึงความสำคัญของสภาพการทำงานข้างต้น และให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานเพื่อพัฒนาคุณภาพงานวิชาการซึ่งถือเป็นหัวใจหลักสำคัญของการดำเนินงานในโรงเรียน และเห็นว่าการทำงานโดยทีมบุคลากรในโรงเรียนจะสามารถพัฒนาและแก้ปัญหการทำงานได้ตรงมากที่สุด ดังนั้น จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายใน : ด้วยวิธีการจับคู่พัฒนาหาเครือข่าย เพื่อพัฒนาระบบการนิเทศภายในโรงเรียนให้มีความเข้มแข็ง และดำเนินการได้โดยทีมผู้นิเทศภายใน รูปแบบการนิเทศภายในนี้จะเน้นที่การพัฒนาตนเอง และการขยายเครือข่ายการทำงานทั้งในและนอกโรงเรียน

หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการใช้รูปแบบการนิเทศภายใน : ด้วยวิธีการจับคู่พัฒนาหาเครือข่าย นี้ จะช่วยให้การดำเนินงานพัฒนาระบบการนิเทศภายในของโรงเรียนให้มีความเข้มแข็งและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

หน่วยนิเทศการศึกษา

กองการศึกษา เทศบาลเมืองเมืองพล

สารบัญ

หน้า

คำนำ	
สารบัญ	
เกริ่นนำ	1
หลักการนิเทศ	2
วิธีการนิเทศ	3
รูปแบบการนิเทศภายใน ด้วยวิธีการจับคู่พัฒนาหาเครือข่าย	
1. แต่งตั้งบุคลากรนิเทศภายในโรงเรียน	6
2. วิเคราะห์ความต้องการรับการนิเทศของครูในโรงเรียน	9
3. การกำหนดรูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียน	11
4. วางแผนการนิเทศภายใน	15
5. ดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน	19
6. การถอดบทเรียน จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้	19
7. การสรุป รายงานผลการนิเทศภายในโรงเรียน	20
ตัวอย่าง : เครื่องมือการนิเทศภายใน	21
คณะผู้จัดทำ	

เกริ่นนำ : ศาสตร์ด้านการนิเทศการศึกษา

เมื่อกล่าวถึง “การนิเทศ” จะนึกถึงคำหลายคำที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เช่น การนิเทศการศึกษา การนิเทศการสอน การนิเทศภายใน การบริหารงานวิชาการ เป็นต้น คำเหล่านี้มีความหมายที่คล้ายคลึงกัน แต่โดยกระบวนการทำงานจะแตกต่างกันออกไป ดังนั้น เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ขอให้ ความหมายของคำว่า “นิเทศการศึกษา” “นิเทศการสอน” “นิเทศภายใน” ดังนี้

ความหมายของการนิเทศ

“การนิเทศการศึกษา” (General Supervision) หมายถึง นิเทศทั่ว ๆ ไป ที่ครอบคลุม ภารงานด้านการศึกษาในทุกเรื่อง ทุกระดับ อาทิ การพัฒนาหลักสูตร การจัดระบบการเรียนการสอน การจัดครูเข้าสอน การจัดสื่อและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การปฐมนิเทศครูใหม่ การพัฒนา ช่วยเหลือนักเรียน การวัดผลประเมินผล เป็นต้นการช่วยเหลือ ชี้แนะ พัฒนา หรือความพยายามทุก อย่างที่จะช่วยให้ครู ผู้บริหาร ผู้เกี่ยวข้อง สามารถพัฒนางานด้านการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการร่วมมือกันทำงานมากกว่าการใช้อำนาจสั่งการ (ซารี มณีศรี. 2521)

“นิเทศการสอน” (Instructional supervision) หมายถึง การช่วยเหลือ แนะนำ ให้ครู สามารถปรับปรุงการสอน ปรับปรุงวิธีการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามเป้าหมายของการศึกษาได้ ซึ่งใน การนิเทศการสอนนี้เป็นการทำงานร่วมกับครูโดยตรง หรืออีกนัยหนึ่ง ก็คือ “กระบวนการและ ความคิดรวบยอดที่จะปรับปรุงการสอนของครู เพื่อผลประโยชน์ของนักเรียนในอันที่จะเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเรียนรู้ให้สูงขึ้น” (นิพนธ์ ไทยพานิช, 2535)

“การนิเทศภายใน” (Line supervision) กระบวนการที่อาศัยความร่วมมือของบุคลากรใน โรงเรียนภายใต้การนำของผู้บริหารโรงเรียน ในอันที่จะพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน จนบุคลากร ทุกฝ่ายสามารถนำตนเองในการปฏิบัติงานได้และก่อให้เกิดผลขั้นสุดท้ายคือการศึกษาของเด็กก้าวหน้า ไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ธีรวุฒิ ประทุมรัตน์ และคณะ. 2533)

หลักการนิเทศ

การนิเทศในทุกระดับมีหลักการ (Principles) สำคัญ ๆ ดังนี้

❖ มีความถูกต้องตามหลักวิชา (Theoretically) เป็นไปตามค่านิยม วัตถุประสงค์ นโยบายที่เกี่ยวข้อง เป็นไปตามความจริงและกฎเกณฑ์ของเรื่องนั้น ๆ มีวิวัฒนาการในด้านเครื่องมือ วิธีการ และมีจุดประสงค์ที่แน่นอน

❖ การนิเทศควรเป็นวิทยาศาสตร์ (Scientific) มีลำดับขั้นตอนภายในขอบเขตของงาน ข้อมูลที่ได้ต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้

❖ การนิเทศควรเป็นประชาธิปไตย (Democratic) คือเคารพในความแตกต่างของคน เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม ใช้อำนาจน้อยที่สุด

❖ การนิเทศต้องเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ (Creative) การนิเทศควรเป็นการแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละคน เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถนั้น และต้องเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่ให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานให้มากที่สุด (วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์. 2538)

วิธีการนิเทศ

การนิเทศการศึกษาสามารถแยกออกตามความแตกต่างของวิธีการได้ 5 ลักษณะ ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษาแบบปล่อยปละละเลย (as Laissez-faire) เป็นการนิเทศโดยใช้วิธีการตรวจตีค่าดี-เลว ไม่มีการแนะแนวทางให้ปรับปรุงพัฒนา ปล่อยให้ครูสอนไปตามวิธีที่ถนัดหรือสนใจ หากมีเหตุร้ายแรงก็ไล่ออก
2. การนิเทศการศึกษาแบบบังคับ (as a Co-ercive Process) เป็นการนิเทศที่มุ่งเปลี่ยนแปลงการสอนและตัวครู มีการตรวจตราอยู่เสมอ มีตารางและหลักสูตรการพัฒนาที่ตายตัวชัดเจน ส่งให้ครูไปศึกษาเรียนรู้ตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ วิธีสอนหรือแนวทางการทำงานเป็นไปตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนด
3. การนิเทศการศึกษาแบบฝึก (as Training) เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศถือว่าเป็นหน้าที่ต้องพัฒนาครูตามขอบข่ายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้ วิธีการทำงานหรือวิธีการสอนเป็นวิธีที่ผู้นิเทศกำหนด ซึ่งอาจไม่ตรงกับความต้องการของครูแต่ตรงกับความต้องการของหน่วยงานหรือผู้นิเทศ
4. การนิเทศการศึกษาแบบแนะแนว (as Guidance) เป็นวิธีการนิเทศที่ทำให้ครูเจริญงอกงามโดยการเสนอแนะ ช่วยเหลือให้ครูมองเห็นปัญหาและหาวิธีการแก้ปัญหาได้ด้วยตัวเอง เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถ
5. การนิเทศการศึกษาแบบผู้นำตามแนวทางประชาธิปไตย (as Democratic Process) เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศยึดหลักการทำงานตามหลักประชาธิปไตย คือเคารพในสิทธิของทุกคน ร่วมมือกันทำงานโดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ แลกเปลี่ยนแนวคิด ความเห็นในการทำงาน ใช้ข้อมูลหรือเหตุผลในการเปลี่ยนแปลง

การนิเทศที่ได้ผล

นักการศึกษาหลายท่านเชื่อว่า การนิเทศการศึกษาที่ได้ผล ควรจะมีลักษณะดังนี้

- ◆ ต้องเป็นไปอย่างสร้างสรรค์
- ◆ ช่วยส่งเสริมความถนัดของครูรายคน
- ◆ เริ่มต้นจากสิ่งที่มีอยู่
- ◆ สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นกันเอง
- ◆ หมั่นรวบรวมผลการปฏิบัติและนำมาปรับปรุงอยู่เสมอ
- ◆ มีวัตถุประสงค์แน่นอน ชัดเจน และวัดตามวัตถุประสงค์อย่างเคร่งครัด
- ◆ ทำงานแบบมืออาชีพ คือมีความถูกต้องตามหลักวิชา มีกระบวนการ วิธีการที่ดี เหมาะสม
- ◆ ความเป็นประชาธิปไตย
- ◆ ค่อย ๆ ดำเนินไปที่ละขั้นอย่างรอบคอบ แต่สม่ำเสมอ
- ◆ เห็นความสำคัญของคุณภาพชีวิตของครู

การนำหลักเกณฑ์มาใช้กับการนิเทศ

- * * * * * * ศึกษานิเทศก์จะไม่บอกวิธีให้ครูทำโดยที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้
- * * * * * * ศึกษานิเทศก์ต้องสร้างพลังอำนาจที่ได้มาจากความนิยม ความเชื่อถือของครู
- * * * * * * ศึกษานิเทศก์ต้องไม่บังคับให้ครูทำตามวิธีการที่ตนคิด แต่สามารถเสนอวิธีการที่

หลากหลายให้ครูเลือกใช้ได้เอง

- * * * * * * ศึกษานิเทศก์ต้องวางตนเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ
- * * * * * * ในการให้คำแนะนำแก่ครู ศึกษานิเทศก์อาจให้ครูค่อย ๆ ปรับปรุงตนเอง
- * * * * * * หากครูไม่ร้องขอรับการนิเทศ ศึกษานิเทศก์ต้องหาทางให้ครูเห็นปัญหาที่ต้องปรับปรุง

หรือพัฒนา อย่างค่อยเป็นค่อยไป

- * * * * * * การให้ข้อมูลต่าง ๆ ต้องเป็นหลักฐานในการปรับปรุง หรือพัฒนาให้ดีขึ้น

****** หลีกเลียงการกระทำที่ทำให้ผู้รับการนิเทศรู้สึกว่าคุณตำหนิหรือถูกกล่าวหา หมดกำลังใจ
เสียเกียรติยศ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ตระหนักและเห็นความสำคัญของการช่วย
ให้โรงเรียนจัดระบบการนิเทศภายในให้มีความเข้มแข็ง ให้โรงเรียนสามารถช่วยเหลือ แก้ปัญหา
พัฒนาบุคลากรในโรงเรียนได้ตรงตามสภาพที่แท้จริง โดยมีผู้นิเทศจากภายนอกหรือศึกษานิเทศก์จาก
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคอยให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ โดยใช้กระบวนการพัฒนาระบบการ
นิเทศภายในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 33 ว่า **“รูปแบบการนิเทศ
ภายใน : ด้วยวิธีการจับคู่พัฒนาหาเครือข่าย”**

รูปแบบการนิเทศภายใน : ด้วยวิธีการจับคู่พัฒนาหาเครือข่าย

การนิเทศภายใน : ด้วยวิธีการจับคู่พัฒนาหาเครือข่าย เป็นการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนสามารถดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น โดยมีกระบวนการดำเนินงานดังนี้

1. แต่งตั้งบุคลากรนิเทศภายในโรงเรียน

โรงเรียนแต่งตั้งบุคลากรในโรงเรียนทำหน้าที่เป็นผู้นิเทศภายใน โดยพิจารณาหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้

คุณสมบัติของผู้นิเทศ

1. เป็นผู้นำทางวิชาการโดยตำแหน่ง เช่น รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าสายชั้น ฯลฯ
2. เป็นผู้นำทางวิชาการโดยธรรมชาติ คือผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำทางตำแหน่งตามข้อ 1 แต่มีความรู้ความสามารถที่จะช่วยให้ครูในโรงเรียนพัฒนางานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จำนวนผู้นิเทศภายใน

จำนวนของผู้นิเทศภายในของแต่ละโรงเรียนไม่จำเป็นต้องมีจำนวนที่เท่ากัน แต่มีข้อควรพิจารณา ดังนี้คือ

1. โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ควรมีผู้นิเทศภายใน ประมาณ 12-15 คน
2. โรงเรียนขนาดใหญ่ ควรมีผู้นิเทศภายใน ประมาณ 10-12 คน
3. โรงเรียนขนาดกลาง ควรมีผู้นิเทศภายใน ประมาณ 5-9 คน
4. โรงเรียนขนาดเล็ก ควรมีผู้นิเทศภายใน ประมาณ 3-5 คน

ทั้งนี้ โรงเรียนสามารถปรับเปลี่ยนจำนวนได้ตามความเหมาะสม แต่ให้คำนึงถึงภาระงานที่ผู้นิเทศต้องรับผิดชอบ

(ตัวอย่าง)

คำสั่งโรงเรียน

ที่/

เรื่อง แต่งตั้งคณะผู้นิเทศภายในโรงเรียน

.....

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้สรุปผลการดำเนินงานในปี พ.ศ. ด้านการศึกษาว่า ผลการทดสอบระดับชาติของนักเรียนโดยส่วนรวมผลเฉลี่ยยังอยู่ในเกณฑ์ไม่น่าพอใจ โรงเรียนต้องเร่งพัฒนาส่งเสริมให้นักเรียนมีความพร้อมตั้งแต่ช่วงเริ่มเข้าเรียนอย่างต่อเนื่อง เน้นการฝึกทักษะด้านการอ่าน เขียนและคิดคำนวณให้กับนักเรียนระดับประถมศึกษา และเพิ่มทักษะที่ซับซ้อนให้กับนักเรียนระดับมัธยมศึกษา ช่วยแก้ปัญหาการออกกลางคันของนักเรียน โดยจัดกิจกรรมที่น่าสนใจและทำทนายจัดบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตร ด้านการบริหารจัดการส่วนใหญ่ถือว่าอยู่ในระดับต่ำ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการต่ำ ให้ความสำคัญต่องานวิชาการน้อยกว่าด้านอื่น ๆ การสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชนอันจะนำไปสู่การบริหารจัดการยังมีน้อย จึงกำหนดนโยบายไปยังเขตพื้นที่การศึกษาต่าง ๆ ในด้านการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่าย

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามนโยบายและแนวคิดดังกล่าวได้ บุคลากรในโรงเรียนเป็นกลุ่มคนสำคัญที่สุดที่จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรในโรงเรียนเป็นผู้ที่อยู่กับปัญหา รับรู้ปัญหาและสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง กองการศึกษา เทศบาลเมืองเมืองพล จึงแต่งตั้งบุคลากรต่อไปนี้เป็นผู้นิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

- | | |
|------------------------|------------------------------|
| 1. นาย.....ผอ.โรงเรียน | หัวหน้าผู้นิเทศภายในโรงเรียน |
| 2. | ผู้นิเทศภายในโรงเรียน |
| 3. | ผู้นิเทศภายในโรงเรียน |
| 4. | ผู้นิเทศภายในโรงเรียน |
| 5. | ผู้นิเทศภายในโรงเรียน |
| 6. | ผู้นิเทศภายในโรงเรียน ฯลฯ |

ให้บุคลากรดังกล่าว ปฏิบัติหน้าที่วิเคราะห์ความต้องการรับการนิเทศ การพัฒนางานวิชาการ
วางแผนการนิเทศภายใน สร้างเครื่องมือการพัฒนาและการเก็บข้อมูล การดำเนินการนิเทศภายใน
เพื่อช่วยเหลือส่งเสริมให้ครูผู้สอนปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิเคราะห์ สรุปผลการนิเทศ
ภายในเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาต่อไป

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่เดือนพ.ศ.

.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

2.วิเคราะห์ความต้องการรับการนิเทศของครูในโรงเรียน

เมื่อโรงเรียนแต่งตั้งทีมผู้นิเทศภายในโรงเรียนแล้ว ก่อนวางแผนการนิเทศภายในทีมผู้นิเทศภายในโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์ความต้องการรับการนิเทศของครูในโรงเรียน โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ อาทิ

1. การสอบถามความต้องการ โดยใช้แบบสอบถามความต้องการรับการนิเทศ แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการรับการนิเทศ
2. การสนทนากลุ่ม (Focus group) ในประเด็นที่โรงเรียนต้องการพัฒนา เช่น ประเด็นการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น เพื่อหาแนวทางการพัฒนาร่วมกันและนำแนวทางนั้นมาวางแผนการนิเทศต่อไป
3. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยเทคนิค 5 Whys คือการตั้งประเด็นปัญหา แล้วหาสาเหตุของปัญหาโดยการถาม “ทำไม” 5 คำถาม แต่ละคำถามต้องได้คำตอบ 2 คำตอบ และคำตอบนี้ต้องเป็นคำตอบที่ครูทุกคนเห็นพ้องเหมือนกัน



จุดเด่นของเทคนิค 5 Whys

- ◆ ช่วยในการระดมสมอง
- ◆ จัดระเบียบความคิดให้ชัดเจนยิ่งขึ้น
- ◆ ตั้งคำถาม 5 Whys เพื่อหาคำตอบที่สมเหตุสมผล
- ◆ การตอบคำถาม “ทำไม” ครั้งแรก จะกลายเป็นคำถาม “ทำไม” ในครั้งที่สอง
- ◆ การตอบคำถาม “ทำไม” ครั้งที่สอง จะกลายเป็นคำถาม “ทำไม” ในครั้งที่สาม
- ◆ การตอบคำถาม “ทำไม” ครั้งที่สาม จะกลายเป็นคำถาม “ทำไม” ในครั้งที่สี่
- ◆ การตอบคำถาม “ทำไม” ครั้งที่สี่ จะกลายเป็นคำถาม “ทำไม” ในครั้งที่ห้า

สิ่งที่พึงระวังในการตอบคำถาม “ทำไม” ในแต่ละครั้งต้องไม่เป็นคำตอบที่วนไปมา เหมือนคำถาม “ฝนเอ๋ยทำไมถึงตก ที่ฝนมันตกเพราะกบมันร้อง กบเอ๋ยทำไมถึงร้อง ที่กบมันร้องเพราะท้องมันปวด ท้องเอ๋ยทำไมถึงปวด ที่ท้องมันปวดเพราะข้าวมันดิบ ข้าวเอ๋ยทำไมถึงดิบ ที่ข้าวมันดิบเพราะฟืนมันเปียก ฟืนเอ๋ยทำไมถึงเปียก ที่ฟืนมันเปียกเพราะฝนมันตก”

4. การใช้เทคนิค Brow Paper โดยให้บุคลากรทุกคนเขียนสิ่งที่ต้องการรับการพัฒนาหรือการนิเทศ ลงในกระดาษแผ่นเล็ก (กระดาษเอสี่พับสี่ส่วน) สิ่งที่ต้องการรับการพัฒนา หรือการนิเทศ แผ่นละ 1 อย่าง แล้วนำมาจัดกลุ่มความต้องการที่เหมือน ๆ กัน

3.การกำหนดรูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียน

เมื่อทีมผู้นิเทศภายในและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์ความต้องการนิเทศ หรือปัญหาในการพัฒนาแล้ว ทีมผู้นิเทศภายในและบุคลากรในโรงเรียน (หากเป็นโรงเรียนที่มีบุคลากรจำนวนมาก สามารถเลือกผู้แทนแต่ละกลุ่มสาระตามจำนวนที่เห็นว่าเหมาะสมได้) ต้องกำหนดรูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบท ความต้องการ ปัญหาที่ต้องพัฒนาของตน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์การหรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อยหรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT มีตัวย่อที่มีความหมาย ดังนี้

S : Strengths คือ จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

W : Weaknesses คือ จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

O : Opportunities คือ โอกาสที่จะดำเนินการได้

T : Threats คือ อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์การ

(WWW.stou.ac.th/Offices/rdec/headquater/...)

เมื่อวิเคราะห์ SWOT แล้ว โรงเรียนสามารถนำข้อมูลที่ได้มากำหนดแนวทางว่าจะกำหนดรูปแบบหรือวิธีการนิเทศภายในอย่างไรจึงจะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ เช่น ตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูลโรงเรียน ก. ดังนี้

สิ่งที่โรงเรียนต้องการพัฒนาที่ได้จากการวิเคราะห์

“การพัฒนาการเรียนการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพ บรรลุตามตัวชี้วัด”

ข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT ของโรงเรียน ก.

จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ (S : Strengths) คือ

1. ครูทุกคนพร้อมที่จะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของตน
2. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน

อื่น ๆ ได้

3. โรงเรียนกำหนดเป็นนโยบายสำคัญ

จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ (W : Weaknesses)

1. ไม่มีบุคลากรในโรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถที่พร้อมจะช่วยให้ครูทุกคนพัฒนาและเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนได้
2. ภาระงานของบุคลากรในโรงเรียนมีมาก หาช่วงจังหวะในการพัฒนางานร่วมกันค่อนข้างยาก

โอกาสที่จะดำเนินการได้ (O : Opportunities) มีข้อมูลดังนี้

1. ชุมชนมีความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน
2. ศิษยานุศิษย์ในเขตพื้นที่การศึกษา มีความรู้ ความสามารถ ในการพัฒนาให้ ครูในโรงเรียนสามารถพัฒนาการเรียนการสอน การเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร (T : Threats)

ข้อจำกัดที่จะส่งผลให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ หรือมีโอกาสำเร็จได้ยากคือ

1. ผู้บริหารในหน่วยงานต้นสังกัดไม่ให้ความสำคัญ
ระบุสถานการณ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT เพื่อนำมาช่วยในการตัดสินใจกำหนดรูปแบบวิธีการนิเทศภายใน ดังนี้

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนา โอกาสในการทำงานมีความสำเร็จสูง คือ จุดแข็ง ครูทุกคนพร้อมรับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอน – โอกาส คือเป็นนโยบายสำคัญของโรงเรียน ศิษยานุศิษย์พร้อมช่วยเหลือ ชุมชนสนับสนุน

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-อุปสรรค) เป็นสถานการณ์ที่เลวร้าย โอกาสในการดำเนินงานอาจไม่ประสบผลสำเร็จ คือ จุดอ่อน บุคลากรในโรงเรียนไม่มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาการเรียนการสอน และมีภาระงานมากหาช่วงเวลาในการพัฒนาร่วมกันยาก - อุปสรรค หน่วยงานต้นสังกัดไม่ให้ความสำคัญ

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน – โอกาส) เป็นสถานการณ์ที่โรงเรียนต้องหาทางออกคือกลยุทธ์พลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายใน คือครูไม่มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาการเรียนการสอน และมีภาระงานมาก โดยใช้โอกาสที่มี คือ ศึกษาวิเคราะห์ในเขตพื้นที่การศึกษาพร้อมให้การช่วยเหลือ และชุมชนสนับสนุน (หากพัฒนาในช่วงเปิดภาคเรียน อาจใช้เวลาในวันหยุด หรือให้ชุมชนเข้ามาช่วยดูแลในบางเรื่อง) ในสถานการณ์เช่นนี้ หากโรงเรียนสามารถใช้โอกาสที่มีอย่างมีประสิทธิภาพ งานที่ทำมีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จสูง

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน (ผู้บริหารในหน่วยงานต้นสังกัดไม่ให้ความสำคัญ) แต่ภายในองค์กรมีจุดแข็งหลายประการ (ครูทุกคนพร้อมพัฒนางาน ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานโรงเรียนกำหนดเป็นนโยบายสำคัญ) แทนที่จะรอให้สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง โรงเรียนสามารถเลือกใช้กลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่าย (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาว

จากข้อมูลการวิเคราะห์ โรงเรียน ก.ได้กำหนดรูปแบบการนิเทศภายในของตนเป็นแบบ “พัฒนาครู สู่อการสอนในห้องเรียน นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์เพิ่ม” โดยดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 พัฒนาคู ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามตัวชี้วัดของหลักสูตร ด้วยวิธีการต่าง ๆ คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสัมมนา การศึกษาเอกสาร การนิเทศตัวต่อตัว การนิเทศกลุ่มย่อย การนิเทศกลุ่มใหญ่ การศึกษาดูงานครูที่จัดการเรียนการสอนประสบผลสำเร็จ ฯลฯ

ขั้นที่ 2 นิเทศให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทีมผู้นิเทศภายในโรงเรียนวางแผนและดำเนินการนิเทศเพื่อให้ครูนำความรู้ที่ได้จากการศึกษามาจัดการเรียนการสอนจริงในห้องเรียน ผู้นิเทศภายในนิเทศการเรียนการสอนในห้องเรียน สะท้อนผลร่วมกัน และวางแผนการพัฒนาต่อยอดงานร่วมกัน โดยมีการดำเนินงานในขั้นนี้ดังนี้

2.1 ประชุมร่วมกันระหว่างผู้นิเทศภายในและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อกำหนดแนวทางการนิเทศ ขอบข่ายการนิเทศ วิธีการนิเทศ

2.2 ร่วมกันจัดทำเครื่องมือการนิเทศ ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ

เครื่องมือการพัฒนา ได้แก่ แนวทางการจัดการเรียนการสอน แนวทางการวัดประเมินผล ฯลฯ

เครื่องมือการจัดเก็บข้อมูล ได้แก่ การสังเกตการสอนในห้องเรียน การประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน (แบบสอบถาม แบบบันทึกผลการเรียนรู้ แบบทดสอบ ฯลฯ) แบบประเมินความพึงพอใจของครูต่อการนิเทศของผู้นิเทศภายใน การประเมินความพึงพอใจของนักเรียนต่อการสอนของครู

2.3 หาคุณภาพเครื่องมือ นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปหาคุณภาพ

เครื่องมือพัฒนา หาค่าความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญ

เครื่องมือจัดเก็บข้อมูล หาค่าความเชื่อมั่น ค่าอำนาจจำแนก ค่าความเที่ยงตรง ฯลฯ

ขั้นที่ 3 ประเมินผลการนิเทศ ผู้นิเทศภายในนำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตการสอนแต่ละครั้ง และความก้าวหน้าของครูในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนประเมินผลความรู้ ความสามารถของนักเรียน ประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงการสอนของครู มาสังเคราะห์ สรุปผล

4.วางแผนการนิเทศภายใน

การวางแผนการนิเทศภายในที่ดี ควรเป็นการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้รับการนิเทศและผู้นิเทศภายในโรงเรียน โดยกำหนดประเด็นดังนี้

1. การกำหนดขอบข่ายงานที่จะนิเทศ เช่น

การตรวจสอบแผนการจัดการเรียนรู้ ในประเด็นต่อไปนี้

- การกำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้ สอดคล้องกับตัวชี้วัด
- การกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- การวัดประเมินผลการเรียนรู้
- การใช้สื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและการสอนของครู

ฯลฯ

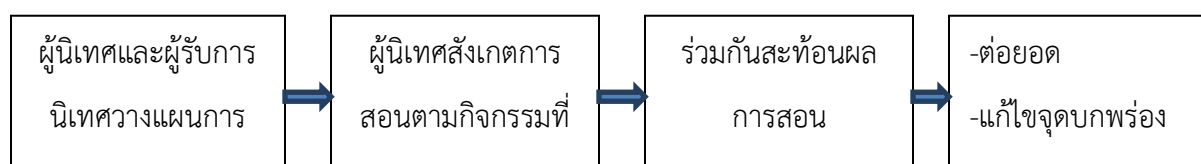
การนิเทศการเรียนการสอนในห้องเรียนของครู สังเกตในประเด็นต่อไปนี้

- การเตรียมตัวของครู
- การแจ้งจุดประสงค์การเรียนรู้ การกำหนดภาระงาน/ชิ้นงาน
- การนำเข้าสู่บทเรียน (ขั้นนำ : ทบทวนความรู้เดิม/ทดสอบก่อนเรียน/การพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องที่จะเรียน หรือพูดคุยเรื่องที่เรียนผ่านมาเพื่อเชื่อมโยงสู่การสอนเนื้อหาใหม่ ฯลฯ)
- การจัดการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนด
- การสรุปบทเรียน
- การใช้สื่อการเรียนการสอน
- การประเมินผลการเรียนการสอน

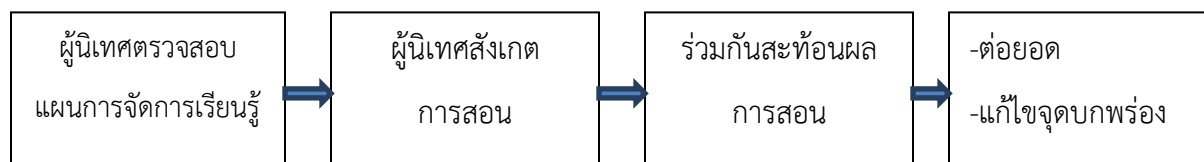
2. กำหนดจุดประสงค์การนิเทศ คือการนิเทศเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้กิจกรรมที่จัดบรรลุตามจุดประสงค์ และตัวชี้วัด

3. กำหนดวิธีการ/เทคนิคการนิเทศ เช่น

3.1 การสังเกตชั้นเรียนโดยผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศวางแผนการสอนร่วมกัน แล้วนิเทศตามกิจกรรมที่ร่วมกันกำหนด เขียนเป็นแผนภูมิการดำเนินงาน ดังนี้



3.2 การสังเกตชั้นเรียนผู้นิเทศตรวจสอบแผนการจัดการเรียนรู้ของครู แล้วสังเกตการสอนในห้องเรียนว่าเป็นไปตามกิจกรรมที่กำหนดในแผนหรือไม่



3.3 นิเทศรายคน กลุ่มย่อย นิเทศกลุ่มใหญ่ (เหมาะสำหรับการนิเทศในเรื่องที่ผู้รับการนิเทศต้องการพัฒนาตนเอง เช่น เทคนิคการตั้งคำถาม เทคนิคการสรุปความรู้ เทคนิคการสอนแบบต่าง ๆ หรือการนิเทศเชิงพัฒนา โดยการประชุมสัมมนา เป็นต้น)

3.4 นิเทศแบบสอนแนะ (Coaching) นิเทศแบบพี่เลี้ยงพาทำ (Mentoring)

3.5 นิเทศโดยการพาไปศึกษาดูงานครูที่สามารถจัดการเรียนการสอนได้ดีทั้งในโรงเรียนตนเองและโรงเรียนอื่น

3.6 การสาธิตการสอน

3.7 การทดลองปฏิบัติการ เป็นการนำวิธีการที่โรงเรียนอื่นปฏิบัติได้ผลดีมาปรับใช้โดยการลองนำไปใช้จริง

4. กำหนดปฏิทินการนิเทศและแจ้งปฏิทินการนิเทศให้ผู้รับการนิเทศรับทราบ

ปฏิทินการนิเทศติดตามการจัดการเรียนการสอนของครู

โรงเรียน

วันเดือนปี	เวลาการนิเทศ	ผู้รับการนิเทศ	ผู้นิเทศ	หมายเหตุ
	09.00 – 10.00	นางสาว.....	1.นาย..... 2.นาง.....	คณิตศาสตร์
	13.00 – 14.00	นาย.....	1.นาย..... 2.นาย.....	สุขศึกษาฯ

การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อให้ได้ผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้รับการนิเทศแต่ละคนควรได้รับการนิเทศอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

5. เครื่องมือการนิเทศติดตาม

การกำหนดเครื่องมือนิเทศติดตาม เป็นไปตามงานที่จะดำเนินการนิเทศ เช่น แบบสังเกตการสอน แบบตรวจสอบแผนการจัดการเรียนรู้ แบบเยี่ยมชั้นเรียน (เพื่อดูการจัดสภาพบรรยากาศในห้องเรียนว่าเอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนหรือไม่) ฯลฯ เครื่องมื่อดังกล่าวควมนวก โรงเรียนสามารถเลือกและปรับใช้ตามความเหมาะสม

6. สะท้อนข้อมูล เมื่อสังเกตการสอนเสร็จ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันสะท้อนข้อมูลเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง และวางแผนพัฒนาต่อไป

5. ดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน

เมื่อกำหนดปฏิทิน จัดทำเครื่องมือการนิเทศและแจ้งวิธีการ / เทคนิคการนิเทศที่จะดำเนินการแล้ว ก่อนที่ทีมผู้นิเทศภายในจะดำเนินการตามปฏิทินควรได้ศึกษาวิธีการเก็บข้อมูล การบันทึกข้อมูลให้ครอบคลุม และควรบันทึกข้อสังเกตอื่น ๆ ที่เห็นว่าจะเกิดประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนการสอนของครู หรือการพัฒนากระบวนการนิเทศภายในต่อไป

ทั้งนี้ ผู้นิเทศภายในควรได้จัดทำแผนสำรองเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่สามารถนิเทศได้ตามปฏิทินที่กำหนด ดังนั้น การนิเทศภายในโรงเรียนควรมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ หรือพัฒนาให้ผู้นิเทศภายในทุกคนมีความรู้ ความสามารถ ที่จะนิเทศแทนคนอื่นได้ตลอดเวลา

การจัดเก็บข้อมูลด้านความพึงพอใจของครูผู้รับการนิเทศที่มีต่อกระบวนการนิเทศของทีมผู้นิเทศภายในโรงเรียน และความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการสอนของครูที่มีการปรับเปลี่ยนการสอนตามข้อเสนอแนะของผู้นิเทศภายใน รวมทั้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ควรจัดเก็บเมื่อสิ้นภาคเรียนแต่ละภาคและสิ้นปีการศึกษา ที่สำคัญผู้นิเทศภายในควรเก็บผลความก้าวหน้าในการสอนของครูที่รับการนิเทศ และความก้าวหน้าด้านการเรียนหรือการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของนักเรียนไว้เพื่อสรุปผลการนิเทศภายในโรงเรียนด้วย

6. การถอดบทเรียน จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

สิ้นภาคเรียน ทีมผู้นิเทศภายในโรงเรียนและผู้รับการนิเทศทุกคนประชุมปฏิบัติการถอดบทเรียน สิ่งที่ได้ดำเนินการ อาจเป็นวิธีการปฏิบัติที่ดี หรือข้อที่พึงระวังในการดำเนินงานเป็นบทเรียนสำคัญในการพัฒนางานหรือสำหรับการปฏิบัติของโรงเรียนอื่น ๆ ต่อไป

ตัวอย่าง เครื่องมือการนิเทศภายใน

- แบบนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษา
 - แบบสรุปการประเมินห้องเรียนและกิจกรรม 5ส.
 - แบบประเมินการนิเทศการเรียนการสอน/การตรวจเยี่ยมห้องเรียน
 - แบบติดตามการดำเนินงาน การพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยเทคโนโลยี
- สารสนเทศ DLIT : ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่น

คณะผู้จัดทำ

หน่วยนิเทศการศึกษา กองการศึกษา เทศบาลเมืองเมืองพล

ตัวอย่าง เครื่องมือการนิเทศภายใน