บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการนิเทศภายในโดยใช้การสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยนำเสนอหัวข้อตามลำดับ ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษา
    - 1.1 หลักการนิเทศการศึกษา
    - 1.2 ความหมายของการนิเทศการศึกษา
    - 1.3 รูปแบบการนิเทศการศึกษา
    - 1.4 การนิเทศภายใน
        - 1.4.1 ความหมายของการนิเทศภายใน
        - 1.4.2 วัตถุประสงค์ของการนิเทศภายใน
        - 1.4.3 หลักการนิเทศภายใน
    - 1.5 ขอบข่ายการนิเทศการศึกษา
    - 1.6 ความจำเป็นของการนิเทศการศึกษา
2. แนวทางการนิเทศการศึกษา
3. การสอนงาน
    - 3.1 ความหมายของการสอนงาน
    - 3.2 ความสำคัญของการสอนงาน
    - 3.3 ประโยชน์ของการสอนงาน
    - 3.4 คุณสมบัติของผู้สอนงาน
    - 3.5 กระบวนการสอนงาน
    - 3.6 หลักในการสอนงาน
    - 3.7 วิธีการสอนงาน
    - 3.8 บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการสอนงาน
    - 3.9 หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการสอนงาน
    - 3.10 เทคนิคเกี่ยวกับการสอนงาน
    - 3.11 แนวทางการพัฒนาด้านการสอนงาน

3.12 การสอนงานเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 กับการนิเทศการศึกษา

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

6. สรุปการวิเคราะห์เอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การนิเทศการศึกษา

1.1 หลักการนิเทศการศึกษา

ธนะชัย อยู่มั่น (2547 : 20) ได้กล่าวไว้ว่า หลักในการนิเทศการศึกษาต้องยึดหลักการวางแผน แก้ไขปัญหาเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามหลักวิชาการเป็นวิทยาศาสตร์ที่มีความเป็นประชาธิปไตย มีการร่วมมือกันเป็นการสร้างสรรค์และส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ชารี มณีศรี (2542 : 27-28) กล่าวว่า หลักการนิเทศการศึกษาดังต่อไปนี้ จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารการศึกษาได้ประสบผลสำเร็จในการช่วยครู นักเรียน และโรงเรียน ให้เป็นครู นักเรียน และโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพ

1. การนิเทศการศึกษาเป็นการช่วยกระตุ้นเตือน การประสานงานและแนะนำ ให้เกิดความเจริญงอกงามแก่ครู

2. การนิเทศการศึกษาตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย

3. การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการส่งเสริมสร้างสรรค์

4. การนิเทศการศึกษากับการปรับปรุงหลักสูตรเป็นงานที่เกี่ยวพันกัน

5. การนิเทศการศึกษา คือ การสร้างมนุษยสัมพันธ์

6. การนิเทศการศึกษามุ่งส่งเสริมบำรุงขวัญ

7. การนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมายที่จำขจัดช่องว่างระหว่างโรงเรียนและชุมชนโดยเฉพาะในชนบท

เบอร์ตันและบรุกเนอร์ (Burton and Brueckner. 1965 : 71-72) ได้กล่าวไว้ว่า หลักการนิเทศการศึกษามี 4 ประการ คือ

1. การนิเทศการศึกษาควรมีความถูกต้องตามหลักวิชาการ (Theoretical sound) การนิเทศการศึกษาที่ดีควรจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และนโยบายที่วางไว้ ควรเป็นไปตามความจริงและกฎเกณฑ์ที่แน่นอน

2. การนิเทศการศึกษาควรเป็นวิทยาศาสตร์ (Scientific) การนิเทศการศึกษาควรเป็นไปอย่างมีระบบ และวิธีการในการศึกษา ปรับปรุงและประเมินผลการนิเทศการศึกษาควรจะมาจากการรวบรวมข้อมูล และการสรุปผลอย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่เชื่อถือได้

3. การนิเทศการศึกษาควรเป็นประชาธิปไตย (Democratic) การนิเทศการศึกษาควรเป็นการแสวงหาความพิเศษของบุคคล แล้วเปิดโอกาสให้ได้แสดงออกและพัฒนาความสามารถเหล่านั้นอย่างเต็มที่

4. การนิเทศการศึกษาควรจะเป็นการสร้างสรรค์ (Creative) การนิเทศการศึกษาควรเป็นการแสวงหาความพิเศษของบุคคล แล้วเปิดโอกาสให้ได้แสดงออกและพัฒนาความสามารถเหล่านั้นอย่างเต็มที่

สรุป หลักการนิเทศการศึกษามี 5 ประการคือ 1) มีหลักวิชาการ 2) มีความเป็นวิทยาศาสตร์ 3) มีความเป็นประชาธิปไตย 4) มีหลักการมีส่วนร่วม และ 5) มีคุณภาพ

1.2 ความหมายของการนิเทศการศึกษา

นักการศึกษาและนักวิชาการได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้แตกต่างกันไป

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 1) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง การที่ผู้นิเทศใช้กระบวนการกระตุ้น ยั่วยุ ท้าทาย ริเริ่ม ร่วมทำ สนับสนุนให้มีการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนตามความจำเป็นของการพัฒนาโดยผ่านครูและผู้บริหารโรงเรียน

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน. 2542 : 1488) ระบุว่า นิเทศ หมายถึง การให้คำแนะนำช่วยเหลือในการดำเนินการภารกิจงานของโรงเรียนและการสอนแต่ละวิชา ผู้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษา หรือศึกษานิเทศก์

ชารี มณีศรี (2542 : 19) ; สุรวิช แก้วอำไพ (2544 : 16) ; ธนะชัย อยู่มั่น (2547 : 14) ; ไพศาล ทองเนื้อแปด (2547 : 13) ; สุทธนู ศรีไสย์ (2549 : 4) ให้ความหมายของ การนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการ ความพยายามร่วมกันระหว่างผู้นิเทศ ผู้บริหาร ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องทางการนิเทศการศึกษา โดยมีจุดหมายเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุดอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้เรียนโดยให้ความช่วยเหลือแก่ครูหรือผู้สอนให้เป็นครูที่มีคุณภาพ รวมทั้งการพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพต่าง ๆ ที่ช่วยให้ครูนำความรู้ ความเข้าใจไปพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพนักเรียน ตามกระบวนการให้เกิดประสิทธิภาพ ต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น

กรมวิชาการและคณะอนุกรรมการการปฏิรูปการเรียนรู้ (ชนิดา ยินดีเขต. 2550 : 2) ได้กล่าวถึงความหมายของการนิเทศการศึกษาว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นิเทศการศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา ครูชำนาญการ ครูผู้ร่วมนิเทศ ครูแกนนำ ดำเนินการโดย

ใช้ภาวะผู้นำ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ประสานและใช้ศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนางานของโรงเรียนนั้นๆ โดยส่วนรวมให้เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548 : 15-16) ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารการศึกษาเพื่อชี้แนะให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือกับครู และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครูและคุณภาพนักเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายการศึกษา

ทัศนีย์ ใจห้าว (2548 : 14) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการในการจัดกิจกรรมทุกอย่างร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ โดยมีจุดเน้นที่สำคัญคือ การพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอน การพัฒนาครูผู้สอน บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ และยังเป็นการพัฒนาศักยภาพส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพครู ทำให้ครูมีคุณภาพ ซึ่งผลการพัฒนาครูดังกล่าว จะส่งเสริมให้นักเรียนได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ

ประจักษ์ โพพิจิตร (2549 : 12) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง การใช้กระบวนการบริหารและจัดการของผู้มีหน้าที่ในการนิเทศการศึกษา เพื่อให้งานการศึกษามีคุณภาพ

เดไซ (Desai. 1963 : 58) ; เนกเลย์ และอีแวนส์ (Neagley and Evans. 1964 : 3) ; โรเบิร์ต แมคเกียนและ มิลล์ (McKean and Mills. 1965 : 10) ; อาย และเนทเซอร์ (Eye and Netzer. 1965 : 12) ; ไวล์ (Wiles. 1967 : 15) สเปียรส์ (Spears. 1967 : 16) ; เอลสบริ และคณะ (สุทธนู ศรีไสย์. 2549 : 2) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ว่า การนิเทศการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารโรงเรียน เป็นการศึกษาปัญหาของแต่ละโรงเรียนให้มีความเข้าใจในกระบวนการศึกษาทุกรูปแบบ โดยผู้ศึกษาที่เรียกว่า “ผู้นิเทศก์” พร้อมที่จะให้คำแนะนำช่วยเหลือครู อาจารย์ใหญ่ และผู้บริหารการศึกษาตามความเหมาะสม ในรูปแบบประชาธิปไตยที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนในชั้นเรียน ตลอดจนสร้างความเจริญต่อเนื่องไปถึงบุคคลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ได้แก่ นักเรียน ครู ผู้นิเทศการศึกษา ผู้บริหารผู้ปกครองนักเรียน หรือบุคคลอื่นที่สนใจการศึกษา ผู้สั่งการในระบบเจ้าขุนมูลนาย (Autocracy) นอกจากนี้จะมีการตรวจสอบ (Inspection) และตรวจเยี่ยม (Visitation) การปฏิบัติงานของครูโดยใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมของนักเรียนและการสอนของครูในภาพรวมทั่ว ๆ ไป เพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนเกิดผลสัมฤทธิ์ตามความคาดหมายการนิเทศการศึกษาเป็นการแนะนำวางแผนปรึกษาหารือร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน เพื่อหาแนวทางปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

กู๊ด (Good. 1973 : 572) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง ความพยายามทุกอย่างของเจ้าหน้าที่ผู้จัดการศึกษา ในการแนะนำครูหรือบุคคลอื่นที่ทำงานเกี่ยวกับการศึกษาให้ความรู้วิธีการเกี่ยวกับการปรับปรุงการสอน ช่วยให้เกิดความเจริญงอกงามทางวิชาชีพการศึกษา (Professional growth) ช่วยในการพัฒนาครู (Development of teachers) ช่วยในการเลือกและปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการศึกษา (Selection and vision of educational objectives) ช่วยปรับปรุงเนื้อหาการสอน (Materials of instruction) ปรับปรุงวิธีสอน (Methods of teaching) และช่วยปรับปรุงการประเมินผลการสอน (Evaluation of instruction)

มาร์กส์ และคิง (Marks and Kings. 1978 : 14) ; โกล์ด และคณะ (Gold and others. 1980 : 15-16) ; อัลฟอนโซ และคณะ (Alfonso and others. 1981 : 17) ; ไวลส์ และโลเวลล์ (Wiles and Lovell. 1983 : 46) ได้ให้ความหมายการนิเทศการศึกษาว่า เป็นการพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอนให้เหมาะกับสถานการณ์และส่งผลสะท้อนต่อการพัฒนานักเรียนโดยเน้นถึงทักษะในการติดต่อสื่อสาร จะช่วยเหลือครูแก้ปัญหา ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างครูและนักเรียนทำให้สัมฤทธิ์ผลถึงเป้าหมายขององค์การโดยแสดงเป็นระบบพฤติกรรมขององค์การซึ่งเป็นการทำงานที่มีผลกระทบสู่พฤติกรรมการสอนของครูในระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนแก่เด็กนักเรียนให้ดีขึ้น

แฮริส (Harris. 1985 : 19) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง สิ่งที่บุคลากรในโรงเรียนกระทำต่อบุคคลหรือสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อคงไว้หรือเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการดำเนินการเรียนการสอนในโรงเรียน มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในด้านการสอนเป็นสำคัญ

กลิคแมน (Glickman. 1985 : 52) ให้ความหมายของการนิเทศไว้ว่า การนิเทศการศึกษาหมายถึงหน้าที่ของทางโรงเรียนที่จะต้องปรับปรุงการสอนรวมทั้งการให้ความช่วยเหลือโดยตรงกับครู (Direct assistance to teachers) การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum development) การให้บริการเสริมวิชาการ (In service training) การพัฒนากลุ่ม (Group development) และการสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (สุทธนู ศรีไสย์. 2549 : 3)

สรุป จากแนวคิดของนักการศึกษาในเรื่อง ความหมายของการนิเทศการศึกษาดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการนิเทศการศึกษา หมายถึง การวางแผนการทำงานร่วมกันทั้ง ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียน ในการพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อพัฒนา และปรับปรุงการเรียนการสอนให้ถึงเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้วิธีการกระบวนการอย่างหลากหลายในการทำให้บรรลุในสิ่งที่ตั้งไว้ คือคุณภาพนักเรียน

1.3 รูปแบบการนิเทศการศึกษา

รูปแบบการนิเทศที่นำมากล่าว ณ ที่นี้เป็นรูปแบบที่อิงอาศัยแนวคิดหลักการนิเทศของผู้เชี่ยวชาญและจากการปฏิบัติในโรงเรียน พอสรุปได้ดังนี้

แฮริส (Harris) ได้จำแนกแผนการนิเทศตามบทบาทของผู้ทำการนิเทศ คือ

1. ศึกษานิเทศก์ทั่วไป เป็นผู้มีความสามารถพิเศษแต่มิได้มีความสามารถพิเศษในวิชาหนึ่งวิชาใดโดยเฉพาะ ทำการนิเทศทั่วไป ทำงานหลายระดับชั้น มีประสบการณ์ในวิธีการสอนทั่วไป ร่วมในการวางหลักสูตร ปรับปรุงการสอนในทุกระดับและทุกวิชา

2. ศึกษานิเทศก์ผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะวิชา เป็นผู้มีความชำนาญทั่วไป คล้ายแบบที่หนึ่ง แต่ความรับผิดชอบจำกัดอยู่เพียงแผนงานที่มีอยู่เฉพาะในโรงเรียนเท่านั้น

3. ศึกษานิเทศก์พิเศษทำหน้าที่นิเทศในบางวิชาแต่การบริหาร (ในเรื่องโสตทัศนศึกษา) ในทุกระดับชั้นเรียน

4. ศึกษานิเทศก์ผู้มีความเชี่ยวชาญในบางสาขาวิชาการและทำการนิเทศเฉพาะวิชาหรือในการบริการเฉพาะสาขาที่ตัวเองมีความชำนาญเท่านั้น ทั้งสี่ประการนี้เป็นการแบ่งศึกษานิเทศก์ตามหน้าที่ และมีความชำนาญเฉพาะด้านเป็นสำคัญ

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา แบ่งรูปแบบการนิเทศที่ใช้ในการนิเทศจากภายนอกประสานการนิเทศภายใน ใน 2 ลักษณะ คือ

1. การนิเทศจากภายนอก หมายถึง การจัดการของศึกษานิเทศก์ที่กระทำต่อโรงเรียนเพื่อให้เกิดความร่วมมือหรือประสานงานกันของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาโดยเฉพาะบุคลากรในโรงเรียนในอันที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

2. การนิเทศภายใน ได้แก่ การจัดการของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้เกิดความร่วมมือหรือประสานงานกันของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยเฉพาะบุคลากรในโรงเรียน ในอันที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

1.4 การนิเทศภายใน

1.4.1 ความหมายของการนิเทศภายใน

การนิเทศภายในมีความหมายกว้างขวางและแตกต่างกันไปตามความรู้ ประสบการณ์และทักษะของแต่ละของแต่ละบุคคลซึ่งมีผู้อธิบายความหมายของการนิเทศภายในไว้ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2546 : 4) กล่าวว่าการนิเทศภายใน คือ กระบวนการสร้างสรรค์ที่ไม่หยุดนิ่งในการให้คำแนะนำและชี้ช่องทางในลักษณะที่เป็นกันเองแก่ครูและนักเรียน เพื่อการปรับปรุงตัวของเรา (ครูและนักเรียน) และสภาพการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาที่พึงประสงค์

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 261) กล่าวว่าการนิเทศภายใน หมายถึง กระบวนการการชี้แนะ แนะนำ และให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมของครูในการปรับปรุงการเรียนการสอน เพื่อให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สงัด อุทรานันท์ (2533 : 10) ได้กล่าวว่าการนิเทศภายใน คือ กระบวนการทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์ผลสูงสุดในการเรียนของนักเรียน

กระทรวงศึกษาธิการ (2544 : 9) ได้กำหนด การนิเทศภายใน หมายถึง การจัดการให้เกิดความร่วมมือหรือประสานงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมในโรงเรียน และการจัดกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 5) ได้กล่าวว่าการนิเทศภายใน หมายถึง กระบวนการจัดการบริหารศึกษาเพื่อชี้แนะให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือกับครู และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครู และเพิ่มคุณภาพของนักเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายของการศึกษา

สเปียรส์ (Spears. 1967 : 10) กล่าวว่าการนิเทศภายใน หมายถึง กระบวนการที่ทำให้เกิดการปรับปรุงการเรียนการสอนของครู โดยการทำงานร่วมกันของบุคคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเป็นกระบวนการกระตุ้นความเจริญก้าวหน้าของครู และมุ่งหวังที่จะช่วยเหลือครูให้ช่วยเหลือตนเองได้

แฮรีส (Harris. 1985 : 13) กล่าวว่าการนิเทศภายในหมายถึง สิ่งที่บุคคลากรในโรงเรียนกระทำต่อบุคลากรหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการหรือเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการดำเนินงานการเรียนการสอนในโรงเรียนที่มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในด้านการเรียนการสอนเป็นสำคัญ

จากแนวคิดที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้นั้นสรุป ความหมาย การนิเทศภายใน ได้ดังนี้ การทำงานร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนในการชี้แนะ แนะนำ และให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมของครูในการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งจะทำให้ได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุดในการเรียนของนักเรียน

1.4.2 วัตถุประสงค์ของการนิเทศภายใน

วัตถุประสงค์ของการนิเทศภายใน เป็นการมุ่งปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียนมีผู้ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการนิเทศภายในไว้หลายลักษณะแตกต่างกัน ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 20) ได้กล่าวว่าการนิเทศภายใน มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู พัฒนาคุณภาพนักเรียน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2546 : 13) กล่าวว่าการนิเทศภายในเป็นการปรับปรุงสภาพการเรียนการสอนช่วยให้ครูได้ทำงานเป็นหมู่คณะเพื่อปรับปรุงผลผลิตทางการศึกษา

ชารี มณีศรี (2542 : 43) กล่าวว่าการนิเทศภายใน มุ่งหมายที่จะช่วยครูที่สอนดียิ่งขึ้นช่วยให้เด็กเรียนดีขึ้นและปรับปรุงโรเรียนได้ดียิ่งขึ้น การนิเทศภายในมีความละเอียดลออและสลับซับซ้อนมากกว่าการนิเทศในอาชีพอื่นๆ เช่นการพาณิชย์ หรือ อุตสาหกรรมเป็นต้น เพราะ การพัฒนาคนเป็นงานที่ต้องอาศัยกาลเวลา วิธีการ ยิ่งบุคคลที่จะพัฒนาเป็นเด็กอยู่ในวัยเยาว์ งานนิเทศภายในเป็นงานที่ละเอียดอ่อนและซับซ้อน

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 265) กล่าวว่าการนิทศภายในมุ่งที่จะช่วยเหลือและประสานงานในด้านวิชาการภายในโรงเรียนเพื่อพัฒนาหลักสูตรปรับปรุงการเรียนการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมและรักษาคุณภาพของการศึกษาของโรงเรียน ปรับปรุงและประเมินผลการเรียนการสอนตลอดจนช่วยให้เกิดความงอกงามทางวิชาชีพครู และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน

สงัด อุทรานันท์ (2533 : 12) กล่าวว่าการนิเทศภายในมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ เพื่อพัฒนาคนเพื่อพัฒนางานเพื่อสร้างการประสานสัมพันธ์และเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ

นิพนธ์ ไทยพานิช (2536 : 26) กล่าวว่าวัตถุประสงค์ที่สำคัญยิ่งของการนิเทศภายในแบบคลินิก คือ กระบวนการที่ช่วยพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอนของครูในห้องเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อที่จะช่วยให้นักเรียนได้มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ที่สูงขึ้น

ชารี มณีศรี (2542 : 22) กล่าวว่าการนิเทศภายใน มุ่งหมายที่จะช่วยครูที่สอนดียิ่งขึ้น ช่วยเด็กให้ได้เรียนดีขึ้นและปรับปรุงโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น

กระทรวงศึกษาธิการ (2544 : 10) ได้กำหนดการนิเทศภายในมีเป้าหมาย เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงเรียน 4 ด้าน คือ ด้านบริหารจัดการ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้และด้านการจัดกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์

บริกก์และโจเซฟ (Brigg and Joseph. 1982 : 35) ได้สรุปวัตถุประสงค์ของการนิเทศภายในไว้ 4 ประการ คือ เพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำทางอาชีพ เพื่อส่งเสริมความเจริญงอกงามของครู เพื่อปรับปรุงการสอนของครูให้ดีขึ้น และเพื่อส่งเสริมแนะนำครู และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

อาดัมและแฟร็งค์ (Adams and Frank. 1966 : 23-24) กล่าวว่าความมุ่งหมายของการนิเทศภายในไว้ดังนี้ คือ เพื่อช่วยให้ครูรู้จักคิดค้นวิธีทำงานด้วยตนเอง สามารถที่จะนำตนเองและตัดสิน

ปัญหาของตนเองได้ เพื่อช่วยให้ครูรู้สึกมั่นใจในอาชีพ เพื่อช่วยให้ครูคุ้นเคยกับแหล่งวิทยาการ และสามารถนำไปใช้ในการเรียนการสอนได้ช่วยเผยแพร่ให้ชุมชนเข้าใจถึงปรัชญาและความต้องการของการศึกษา

จากทัศนะต่างๆ ของนักการศึกษาดังกล่าวพอสรุปวัตถุประสงค์ของการนิเทศภายในได้ว่าการนิเทศภายในเป็นการก่อให้เกิดการพัฒนาตนเพื่อพัฒนางานโดยการเรียนรู้ได้จากการลงมือปฏิบัติงานในภาวะปกติของตนเองประเมินตนเองปรับปรุงและพัฒนาให้ผลงานมีคุณภาพสูงขึ้นอยู่เสมอด้วยตนเอง

1.4.3 หลักการนิเทศภายใน

หลักการนิเทศภายในมีนักการศึกษาได้ให้ทัศนะต่างๆ ไว้ดังนี้

สงัด อุทรานันท์ (2533 : 15-17) ได้กล่าวว่าการนิเทศภายในเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ มีเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของนักเรียนแต่การดำเนินงานนั้นจะทำโดยผ่าน “ตัวกลาง” คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษา เน้นบรรยากาศแห่งความเป็นประชาธิปไตย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 1) ได้กำหนดแนวคิดว่า งานนิเทศภายในเป็นงานที่พัฒนาวิชาชีพครูมุ่งพัฒนาให้ครูทุกคนสามารถคิดเอง ตัดสินใจเอง ลงมือทำเอง พัฒนาให้ดีขึ้นเองได้อยู่เสมอ การให้ดีขึ้นเองได้อยู่เสมอ การให้ผู้นิเทศมีภาพงานตลอดแนวของเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูก็เพื่อให้ผู้นิเทศเป็น นักพัฒนาวิชาชีพครูได้อย่างแท้จริง

ชารี มณีศรี (2542 : 29) ให้แนวคิดไว้ว่า การนิเทศภายในเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาและการศึกษาในปัจจุบันเน้นการกระจายโอกาสทางการศึกษา การระดมทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การนิเทศเป็นกระบวนการของความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงการสอนของครูและการเรียนของเด็กทันต่อความเปลี่ยนแปลง (Dynamic) มากกว่าเชื่องช้า (Static) ไม่ทันสมัย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 24) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการนิเทศภายในมีเป้าหมายหลัก อยู่ที่คุณภาพของผู้เรียน การนิเทศภายในจึงต้องผ่านครูบุคลากรอื่นทางการศึกษาเพื่อจะไปสู่นักเรียน หลักการนิเทศภายในจึงมุ่งที่ครูเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น หลักการนิเทศภายในก็คือ พฤติกรรมของครูมีผลต่อพฤติกรรมนักเรียน หากครูได้แสดงถึงความรู้ความสามารถและมีพฤติกรรมการสอนที่เหมาะสมแล้ว คุณภาพของนักเรียนก็จะดีควบคู่ไปด้วย

เบอร์ตันและบรุคเนอร์ (Burton and Bruckner. 1965 : 71-72) ได้ให้หลักการนิเทศภายในไว้ดังนี้ คือ การนิเทศควรฝึกความถูกต้องตามหลักวิชาการ คือ ความเป็นไปตามค่านิยมความเป็นจริง ตามหลักเกณฑ์ควรมี วิวัฒนาการทั้งทางด้านเครื่องมือ และกลวิธีโดยมีจุดมุ่งหมายและนโยบาย

ที่แน่นอน การนิเทศควรจะเป็นวิทยาศาสตร์ คือเป็นไปอย่างมีลำดับเป็นระเบียบในกระบวนการทำงาน มีการรวบรวมและสรุปผลจากข้อมูลอย่างถูกต้องเชื่อถือได้ การนิเทศควรเป็นประชาธิปไตย คือ เคารพในตัวบุคคลคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเปิดโอกาสมีความร่วมมือ (ใช้อำนาจให้น้อยที่สุด) และการนิเทศควรเป็นการสร้างสรรค์ คือ การแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้แสดงออกและพัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานมากที่สุด

มาร์คและคิง (Marks and King. 1978 : 14) กล่าวว่า การนิเทศภายในมีหลักการดังต่อไปนี้ คือ เป็นโครงการทางการศึกษาที่ต้องอาศัยความร่วมมือกันทุกฝ่าย ครูต้องการบริการด้านการนิเทศ ครูใหญ่ควรเป็นผู้รับผิดชอบในการบริการด้านนี้ การนิเทศควรปรับให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน การนิเทศช่วยชี้ให้เห็นถึงความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน การนิเทศช่วยสร้างสรรค์เจตคติ และความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน การนิเทศช่วยให้จุดมุ่งหมายเด่นชัดขึ้น การนิเทศช่วยในการจัดและบริการกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียน การนิเทศจึงขึ้นอยู่กับครูและผู้บริหารทั้งในและนอกโรงเรียน การนิเทศควรมีงบประมาณประจำปีสนับสนุน โครงการนิเทศภายในควรได้รับความร่วมมือจากหลายๆ ฝ่าย โครงการนิเทศภายในควรได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การนิเทศควรเผยแพร่ผลการวิจัยทางการศึกษาใหม่ สนับสนุนให้มีการปฏิบัติและควรมีการประเมินผลโครงการนิเทศโดยผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกโครงการ

จากทัศนะต่างๆ ของนักการศึกษา ดังกล่าวพอสรุปหลักการของการนิเทศภายในได้ ดังนี้

1. การนิเทศภายใน ควรมีความถูกต้องตามหลักวิชา การนิเทศภายในควรจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และนโยบายที่วางไว้ควรเป็นไปตามความจริง และกฎเกณฑ์ที่แน่นอน

2. การนิเทศภายในควรเป็นวิทยาศาสตร์ การนิเทศภายในควรเป็นไปอย่างมีระบบ มีการปรับปรุง และประเมินผลการนิเทศควรมาจากการรวบรวมข้อมูล และสรุปผลอย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่เชื่อถือได้

3. การนิเทศภายในควรเป็นประชาธิปไตย การนิเทศภายในจะต้องเคารพในความแตกต่างของบุคคล เน้นความร่วมมือร่วมใจกันในการดำเนินงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

4. การนิเทศภายใน ควรเป็นการสร้างสรรค์แล้วเปิดโอกาสให้ได้แสดงออก และพัฒนาความสามารถอย่างเต็มที่

1.5 ขอบข่ายการนิเทศการศึกษา

การดำเนินการนิเทศการศึกษาตามขอบข่ายของงาน ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารนั้น เพื่อให้บรรลุตามภารกิจของงานและเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ได้มีผู้กล่าวไว้ดังนี้

นันทนา เต่าทอง (2542 : บทคัดย่อ) ได้กล่าวไว้ว่าขอบข่ายการนิเทศการศึกษามี 5 ประการ ดังนี้

1. การให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง
2. การเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ
3. การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม
4. การพัฒนาหลักสูตร
5. การวิจัยเชิงปฏิบัติการในห้องเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 20-21) ได้กล่าวไว้ว่าขอบข่ายการนิเทศการศึกษาตามแนวการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มี 9 ด้าน ดังนี้

1. การนิเทศการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. การนิเทศการเรียนรู้ที่เน้นคุณธรรม
3. การนิเทศการจัดการกระบวนการเรียนรู้
4. การนิเทศการจัดแหล่งเรียนรู้
5. การนิเทศการวัดและประเมินผลการศึกษา
6. การนิเทศการจัดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
7. การนิเทศความมุ่งหมายของหลักสูตรทุกระดับ
8. การนิเทศการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน
9. การนิเทศการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน

กระทรวงศึกษาธิการ (2543 : 37-38) ได้กล่าวไว้ว่า ขอบข่ายการนิเทศการศึกษามี 5 ประการ ดังนี้

1. จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในโรงเรียน
2. ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะกับสถานศึกษา
3. ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา
4. ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

ไพศาล ทองเนื้อแปด (2547 : 69-71) ได้กล่าวไว้ว่า ขอบข่ายการนิเทศการศึกษามี 9 ด้าน ดังนี้

1. การนิเทศการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. การนิเทศการเรียนรู้ที่เน้นคุณธรรม
3. การนิเทศการจัดการกระบวนการเรียนรู้
4. การนิเทศการจัดแหล่งเรียนรู้
5. การนิเทศการวัดและประเมินผลการศึกษา
6. การนิเทศการจัดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
7. การนิเทศความมุ่งหมายของหลักสูตรทุกระดับ
8. การนิเทศการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน
9. การนิเทศการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน

ประจักษ์ โพพิจิตร (2549 : 19) ได้กล่าวไว้ว่า ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนให้ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้การนิเทศการศึกษาในการส่งเสริมสนับสนุน แนะนำ ช่วยเหลือ ครูผู้สอนในการพัฒนาการเรียนการสอนอันส่งผลให้นักเรียนให้มีคุณภาพโดยมีขอบข่ายการนิเทศการศึกษา 5 ด้าน คือ

1. ด้านหลักสูตร
2. ด้านการเรียนการสอน
3. ด้านบุคลากร
4. ด้านสื่อการเรียนและแหล่งเรียนรู้
5. ด้านวัดผลและประเมินผลการศึกษา

ลูซิโอและแมคเนียล (Lucio and McNeil. 1969 : 23-25) ได้กล่าวไว้ว่า ขอบข่ายการนิเทศการศึกษามี 6 ประการ ดังนี้

1. มีหน้าที่วางแผนร่วมกับครูเป็นรายบุคคล และเป็นหมู่คณะในการกำหนดนโยบายและจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา

2. มีหน้าที่ในการบริหาร โดยวินิจฉัย สั่งการ ประสานงาน และกำหนดแนวทางที่จำเป็น

3. มีหน้าที่นิเทศการศึกษา โดยการให้คำปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล และเป็นหมู่คณะเพื่อปรับปรุงคุณภาพการสอน

4. มีหน้าที่พัฒนาหลักสูตร โดยมีส่วนร่วมโดยตรงในการกำหนดจุดมุ่งหมาย เลือกเนื้อหาวิชา สร้างคู่มือครู และการคิดเลือกอุปกรณ์การสอน

5. มีหน้าที่สาธิตการสอน โดยเป็นผู้จัดให้มีการสาธิต หรือสาธิตการสอนด้วยตนเอง ในเรื่องเกี่ยวกับวิธีการสอนและการใช้อุปกรณ์การสอน รวมทั้งการช่วยเหลือด้านอื่น ๆ แก่ครูผู้กำลังสอนในชั้นเรียน

6. ทำการวิจัยอย่างมีระบบแบบแผน เช่น การสำรวจ การทดลอง และศึกษาค้นคว้าแนวคิดต่าง ๆ ที่ดี เพื่อเผยแพร่ให้ครูนำไปใช้ในชั้นเรียน

แฮร์ริส (Harris. 1985 : 10-13) ได้กล่าวไว้ว่า ขอบข่ายการนิเทศการศึกษามี 10 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตร
2. การจัดระบบการเรียนการสอน
3. การบริหารงานบุคคล
4. การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก
5. การจัดฝึกอบรมครูประจำการ
6. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์
7. การปฐมนิเทศครูใหม่
8. การจัดบริการพิเศษแก่ครู
9. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
10. การประเมินผล

สรุป ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรในโรงเรียน มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนให้ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้กระบวนการนิเทศการศึกษาในการส่งเสริมสนับสนุน แนะนำ ช่วยเหลือ ครูผู้สอนในการพัฒนาการเรียนการสอนอันส่งผลให้นักเรียนให้มีคุณภาพโดยมีขอบข่ายการนิเทศการศึกษา 4 ด้าน

1. ด้านหลักสูตรและมาตรฐานการเรียนรู้
2. ด้านการจัดการเรียนการสอน
3. ด้านสื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้
4. การวัดผลและประเมินผลการศึกษา

1.6 ความจำเป็นของการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษา เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ส่งผลถึงการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ การนิเทศการศึกษาเป็นการส่งเสริม สนับสนุน แก้ไขปรับปรุงและพัฒนา นักการศึกษาได้กล่าวถึงความจำเป็นของการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

กรมวิชาการ (2543 : 13) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษา มีความจำเป็นดังนี้

1. สังคมมีการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ ด้านตลอดเวลา

2. การพัฒนาคุณภาพครูประจำการมีความซับซ้อนต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการนิเทศ

3. การพัฒนาสถานศึกษา ครู และผู้เกี่ยวข้องสู่มาตรฐานการศึกษา

4. การประสานงานทำให้เกิดการปฏิบัติที่มีคุณภาพในสถานศึกษา

ธนะชัย อยู่มั่น (2547 : 16) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษา มีความจำเป็นดังนี้เป็นการสร้างความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ตามสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง กับความต้องการของสถานศึกษาที่แตกต่างกัน

ไพศาล ทองเนื้อแปด (2547 : 17) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษา มีความจำเป็นดังนี้ เพื่อช่วยเหลือครูให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ พัฒนา แก้ปัญหา ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัยและศักยภาพ เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา

ทัศนีย์ ใจห้าว (2548 : 17) ได้กล่าวไว้ว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องทำการนิเทศครูผู้สอน และบุคลากรในโรงเรียน เพื่อช่วยเหลือครูให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ พัฒนาแก้ปัญหาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัย และศักยภาพเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา

ประจักษ์ โพพิจิตร (2549 : 13) ได้กล่าวไว้ว่า ความจำเป็นของการนิเทศการศึกษาคือการให้บริการกับบุคลากรทางการศึกษา ในด้านการจัดการศึกษาของบุคลากรที่มีความสามารถต่างๆ กัน ได้พัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และช่วยให้เกิดความรู้ใหม่ที่สอดคล้องต่อการปฏิบัติงานกับความร่วมมือช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน ส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

สุเมธี จันทร์หอม (ชนิดา ยินดีเขต. 2550 : 3) กล่าวถึง ความจำเป็นของการนิเทศการศึกษา ดังนี้

1. ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านต่างๆ ของโลกยุคโลกาภิวัตน์ทำให้มีผลกระทบโดยตรงต่อการจัดการศึกษาและการจัดการเรียนการสอน

2. สภาพแวดล้อมทางสังคมและต้นทุนทางวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงทำให้การช่วยเหลือเผื่อแผ่ในระดับต่างองค์กร และภายในองค์กรเดียวกันลดลง แต่กลับผกผันสู่เศรษฐกิจการศึกษา ซึ่งโรงเรียนส่วนมากในประเทศไทยยังขาดความพร้อมในการแข่งขัน

3. การเปลี่ยนแปลงปรัชญา หลักการ เป้าหมาย กระบวนการและการประเมินผลการจัดการศึกษา ทำให้เกิดการแตกต่างจากการรับรู้และการเรียนรู้เดิมของผู้บริหารและครูในการ

ปรับแปลงมาเป็นแผนการเรียนรู้และกระบวนการเรียนการสอน จึงจำเป็นต้องมีผู้นิเทศเข้าไปช่วยเหลือ

4. ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่ยังต้องรับผิดชอบงานอื่นๆ ที่ไม่ใช่งานการเรียนการสอนโดยตรง ทำให้เกิดความยุ่งยากและซับซ้อนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

5. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารการศึกษา เพื่อสนองการปฏิรูปการศึกษาทำให้เกิดการยุบเลิก ยุบรวม และขยายหน่วยงานที่เกี่ยวกับการศึกษา จำเป็นต้องสร้างเครือข่ายติดต่อสื่อสารเครือข่ายพัฒนาใหม่ โดยเฉพาะเครือข่ายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและคุณภาพการเรียนการสอน

สรุป จากแนวคิดของนักการศึกษาในเรื่อง ความจำเป็นของการนิเทศการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ความจำเป็นของการนิเทศการศึกษา คือ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ในการบริหารจัดการ การพัฒนา ตลอดจน การหาเทคนิค วิธีการ หรือ Best practice นำมาปรับกระบวนการพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุผล คือ คุณภาพนักเรียน

2. แนวทางการนิเทศการศึกษา

สิ่งสำคัญยิ่งในการนิเทศการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ก็คือการพัฒนา แนวทางการนิเทศการศึกษา เป็นกระบวนการที่เปิดใจกว้างสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ยอมรับในความสำคัญของบุคคลและสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ การพัฒนาแนวทางการนิเทศการศึกษาเป็นการกระทำที่มีแบบแผน มีลำดับขั้นตอน มีระบบ มีขั้นตอน ซึ่งได้มีผู้กล่าวถึงการพัฒนาแนวทางการนิเทศการศึกษา ไว้ดังนี้

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (กนกกร ฉัตรหิรัญเลิศ. 2546 : 22) กำหนดกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินการนิเทศ ได้แก่

1. การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
2. วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยเพื่อกำหนดจุดที่จะพัฒนา
3. การหาแนวทางเลือกเพื่อพัฒนา
4. การลงมือปฏิบัติ
5. การติดตามประเมินผลและปรับปรุง
6. การเผยแพร่ขยายผล

ชารี มณีศรี (2542 : 202) กล่าวว่ากระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นกิจกรรมสำคัญเป็นขั้นตอนปฏิบัติการทั้งด้านกระบวนการบริหาร กระบวนการนิเทศและกระบวนการเรียนการสอนควบคู่กันไปอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ
2. การวางแผน
3. การปฏิบัติการนิเทศ
4. การประเมินผล

กรมวิชาการ (2543 : 42) และกรมสามัญศึกษา (2535 : 64) ได้กล่าวไว้ว่าการพัฒนาแนวทางการนิเทศการศึกษา มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการนิเทศ
2. ขั้นวางแผนการนิเทศ
3. ขั้นปฏิบัติการตามแผนการนิเทศ
4. ขั้นประเมินผลการนิเทศ
5. ขั้นปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศ

นันทนา เต่าทอง (2542 : บทคัดย่อ) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนา แนวทางการนิเทศการศึกษา มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
2. การวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย เพื่อกำหนดจุดที่จะพัฒนา
3. การหาแนวทางเลือกเพื่อพัฒนา
4. การลงมือปฏิบัติ
5. การติดตามประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข

สมานจิต พงษ์สนาม (2542 : 36) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาแนวทางการนิเทศการศึกษาจะต้องมีแบบแผนตามลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกันอย่างมีระบบตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ พร้อมด้วยเหตุผลและความเป็นไปได้ นั่นคือจะต้องประกอบด้วยการวางแผนการนิเทศ การให้ความรู้ในสิ่งที่จะต้องทำ การลงมือปฏิบัติการสร้างขวัญและกำลังใจ การประเมินผลและกระบวนการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อพัฒนาการนิเทศให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ไพศาล ทองเนื้อแปด (2547 : 22) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาแนวทางการนิเทศการศึกษาเป็นการดำเนินที่ต่อเนื่องเป็นขั้นตอนตั้งแต่การศึกษาสภาพปัญหาในการจัดการศึกษา การวางแผนการดำเนินการ การวัดและประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องในแต่ละส่วน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ประจักษ์ โพพิจิตร (2549 : 25) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาแนวทางการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นเตรียมการนิเทศ

2. ขั้นวางแผนการนิเทศ
3. ขั้นปฏิบัติการตามแผนการนิเทศ
4. ขั้นประเมินผลการนิเทศ
5. ขั้นปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศ

ชนิดา ยินดีเขต (2550 : 30) ได้สรุปการดำเนินงานการนิเทศการศึกษา ดังนี้

1. การวางแผนการนิเทศ
2. การดำเนินงานการนิเทศ
3. การประเมินผลการนิเทศ

โกลฮัมเมอร์ (Goldhammer) (ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2545 : 115)

1. การประชุมสัมมนาก่อนการสังเกต (Pre-observation conference)
2. การสังเกต (Observation)
3. การวิเคราะห์และกลยุทธ (Analysis and strategy)
4. การประชุมสัมมนาการนิเทศ (Supervision conference)
5. การวิเคราะห์ภายหลังการประชุมสัมมนา (Post-conference analysis)

โคแกน (Cogan. 1973 : 36) ได้แบ่งการนิเทศแบบคลินิกโดยมีวงจรทั้งหมด 8 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูและผู้นิเทศ
ขั้นที่ 2 วางแผนร่วมกับครู
ขั้นที่ 3 กำหนดวิธีการสังเกต
ขั้นที่ 4 สังเกตการสอน
ขั้นที่ 5 วิเคราะห์กระบวนการเรียนการสอน
ขั้นที่ 6 กำหนดวิธีการปรึกษาหารือ
ขั้นที่ 7 ประชุมปรึกษาหารือ
ขั้นที่ 8 ปรับปรุงแผน

การนิเทศแบบคลินิก ศึกษาพฤติกรรมการเรียนการสอนของนักเรียน และครูในห้องเรียนเพื่อการปรับปรุงการเรียนการสอนนั้นเพียงพอหรือไม่ เพราะในกระบวนการเรียนการสอนยังมีสถานการณ์อื่น ซึ่งเห็นเด่นชัดค่อนข้างยาก และผลจากการสอนไม่เพียงแต่การออกมาเป็นผลการเรียนเท่านั้น แต่ยังมีผลอื่นที่เกิดจากการสอน เช่น เจตคติที่มีต่อการเรียนรู้ ความคิดอย่างมีเหตุผล เป็นต้น

แฮร์ริส (Harris. 1985 : 14-15) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาแนวทางการนิเทศการศึกษา ซึ่งนำมาจากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของ แอลเลน (Allen) ลูมิส (Loomis) กระบวนการนิเทศการศึกษาดังกล่าวมีชื่อเรียกโดยย่อว่า POLCA มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนในการปฏิบัติงาน โดยคิดว่าจะทำอย่างไร กำหนดจุดมุ่งหมายของงาน พัฒนาวิธีดำเนินการ กำหนดการและคาดคะเนถึงผลที่จะได้รับจากโครงการและวางโครงการ

2. การจัดโครงสร้างของการดำเนินงานโดยสร้างหลักเกณฑ์ในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์ของงาน แบ่งงานโดยกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานมีการประสานงาน มอบหมายอำนาจให้ตามหน้าที่ วางโครงการของหน่วยงานและพัฒนานโยบายต่าง ๆ

3. บทบาทในฐานะผู้นำโดยดำเนินการการวินิจฉัยสั่งการการคัดเลือกตัวบุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรทำงานลงมือปฏิบัติงานการสาธิตในการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาช่วยเหลือ การติดต่อสื่อสาร การให้กำลังใจ การให้คำแนะนำให้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ให้ความเร้าใจในการปฏิบัติงาน แสดงและอธิบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

4. การควบคุมการปฏิบัติงาน ดำเนินงานโดยการพิจารณามอบหมายงานให้ความสะดวกในด้านต่าง ๆ พิจารณาลงโทษ มีการแก้ไขทันทีเมื่องานผิดพลาด การให้บุคลากรออกจากงาน การตักเตือน และการกำหนดระเบียบในการปฏิบัติงาน

5. การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโดยการประเมินผลการปฏิบัติงานวัดผลการปฏิบัติงาน และวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน

จากการพัฒนาแนวทางการนิเทศภายในโดยการสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยได้นำ มาสังเคราะห์และบูรณาการ เป็นแนวทาง ของ สมิต สัชฌุกร (2547 : 45) โดยวิธีสอนงาน ซึ่งเรียกว่า “วิธีสอนงาน 4 ขั้น” เป็นแนวทางในการพัฒนาการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาโดยจัดลำดับขั้นไว้ดังนี้

1. การเตรียม
2. การปฏิบัติให้ดู
3. การฝึกปฏิบัติ
4. การทดสอบและติดตามผล

ตาราง 2 วิเคราะห์แนวทางการนิเทศการศึกษาของหน่วยงาน นักวิชาการ นักการศึกษาในประเทศและต่างประเทศ

แนวทางการนิเทศการศึกษา	หน่วย/นักวิชาการ/นักศึกษา											
	หน่วยศึกษานิเทศก์ ชารี มณีศรี	กรมวิชาการ และกรมสามัญศึกษา	นันทนา เต่าทอง	สมานจิต พงษ์สนาม	ไพศาล ทองเนื้อแปด	สมิต สัชฌุกร	ประจักษ์ ไพฑิจิตร	ชนิดา ยืนดีเจต	กมลวรรณ รามเดชะ	โกลด์มเมอร์ โคแกน	แฮร์ริส	
การนิเทศแบบคลินิก												
1. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูและผู้นิเทศ											/	
2. วางแผนร่วมกับครู											/	
3. กำหนดวิธีการสังเกต											/	
4. สังเกตการสอน											/	
5. วิเคราะห์กระบวนการเรียนการสอน											/	
6. กำหนดวิธีการปรึกษาหารือ											/	
7. ประชุมปรึกษาหารือ											/	
8 ปรับปรุงแผน											/	
การนิเทศของนันทนา เต่าทอง												
1. การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา	/		/									
2. วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยเพื่อกำหนดจุดที่จะพัฒนา	/		/									
3. การหาแนวทางเลือกเพื่อพัฒนา	/		/									
4. การลงมือปฏิบัติ	/		/									
5. การติดตามประเมินผลและปรับปรุง	/		/									
การนิเทศของกรมวิชาการ												
1. ขั้นเตรียมการนิเทศ		/	/		/	/	/		/			
2. ขั้นวางแผนการนิเทศ		/	/		/	/	/					
3. ขั้นปฏิบัติการตามแผนการนิเทศ		/	/		/	/	/		/			
4. ขั้นประเมินผลการนิเทศ		/	/		/	/	/		/			
5. ขั้นปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศ		/	/		/		/					

ตาราง 2 (ต่อ)

แนวทางการนิเทศการศึกษา	หน่วยงาน/นักวิชาการ/นักศึกษา									
	หน่วยศึกษานิเทศก์ ชาวี มณีศรี	กรมวิชาการ และกรมสามัญศึกษา	น้ำทิพา เต่าทอง	สมานจิต พงษ์สนาม	ไพศาล ทองเนื้อแปด	สมิต สัชฌุกร	ประจักษ์ ไพพิจิตร	ชนิดา ยืนดีเจต	กมลวรรณ รามเดช	โกลฮัมเมอร์ โคแกน	แฮร์ริส
การนิเทศของโกลฮัมเมอร์											
1. การประชุมสัมมนาก่อนการสังเกต									/		
2. การสังเกต									/		
3. การวิเคราะห์และกลยุทธ์									/		
4. การประชุมสัมมนาการนิเทศ									/		
5. การวิเคราะห์ภายหลังการประชุมสัมมนา									/		
กระบวนการนิเทศแบบ POLCA											
1. การวางแผนในการปฏิบัติงาน											/
2. การจัดโครงสร้างของการดำเนินงาน											/
3. บทบาทในฐานะผู้นำ											/
4. การควบคุมการปฏิบัติงาน											/
5. การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน											/
วิธีสอนงาน 4 ขั้น											
1. การเตรียม						/		/			
2. การสอน						/		/			
3. การให้ผู้รับการสอนฝึกปฏิบัติ						/		/			
4. การทดสอบและติดตามผล						/		/			

จากตาราง 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการนิเทศการศึกษาหน่วยงานทางการศึกษา นักวิชาการ พบว่า มีแนวทางการนิเทศการศึกษาที่เหมือนกันและคล้ายคลึงกันผู้วิจัยจึงได้นำมาสังเคราะห์และบูรณาการ เป็นแนวทางการนิเทศภายใน โดยใช้การสอนงานของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน 40 ประเด็น คือ

1. ขั้นการเตรียมการนิเทศ (Preparation) มี 10 ประเด็น ดังนี้
   1.1 ผู้บริหารต้องสร้างความรู้จักกับครูก่อนการสอนงาน
   1.2 ผู้บริหารต้องศึกษาและวิเคราะห์ความรู้เดิมของครู
   1.3 ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายการสอนงานให้ชัดเจน
   1.4 ผู้บริหารต้องสร้างความสบายใจไม่เครียดให้กับครูเวลาที่สอนงาน
   1.5 ผู้บริหารต้องสอนงานให้สัมพันธ์กับความรู้เดิมและความรู้ใหม่
   1.6 ผู้บริหารต้องกำหนดขั้นตอนการสอนงานให้ชัดเจน
   1.7 ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจความรู้ใหม่ให้กับครู
   1.8 ผู้บริหารมีการสรุปการสอนงานก่อนลงมือปฏิบัติ
   1.9 ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ครูเกิดความสนใจและให้ความร่วมมือ
   1.10 ผู้บริหารต้องเตรียมเนื้อหาที่จะสอนงานให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์
2. ขั้นการปฏิบัติให้ดู (Presentation) มี 10 ประเด็น ดังนี้
   2.1 ผู้บริหารต้องตรวจสอบครูให้อยู่ในสภาพที่พร้อมจะรับ การสอนงาน
   2.2 ผู้บริหารต้องแจ้งวัตถุประสงค์ของการสอนงานทุกครั้ง
   2.3 ผู้บริหารต้องบอกลักษณะงานที่จะสอนงานครูให้ชัดเจน
   2.4 ผู้บริหารต้องสาธิตให้ครูดูก่อนการลงมือปฏิบัติจริง
   2.5 ผู้บริหารต้องบอกวิธีแก้ปัญหา เมื่อพบปัญหาในการสอนงาน
   2.6 ผู้บริหารต้องยกตัวอย่างประกอบคำอธิบาย อย่างต่อเนื่องและชัดเจน
   2.7 ผู้บริหารต้องสังเกตการรับรู้และทดสอบ ความเข้าใจของครูเป็นระยะๆ
   2.8 ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของครู
   2.9 ผู้บริหารต้องให้เวลาในการสอนงานอย่างเพียงพอ
   2.10 ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ที่ได้รับจากการสอนงาน
3. ขั้นการปฏิบัติการนิเทศ (Practice) มี 10 ประเด็น ดังนี้
   3.1 ผู้บริหารต้องตรวจสอบข้อบกพร่องของครูและให้คำแนะนำในการสอนงาน
   3.2 ผู้บริหารต้องแก้ไขในสิ่งที่ผิดพลาด ที่เกิดขึ้นในขณะสอนงาน
   3.3 ผู้บริหารต้องสังเกตการณ์รับรู้ของครูในขณะที่สอนงานและเรียนรู้ได้ถูกต้อง
   3.4 ผู้บริหารต้องอธิบายสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการสอนงาน
   3.5 ผู้บริหารต้องสอนซ้ำจนเกิดความแน่ใจว่าทำได้ถูกต้อง

3.6 ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้เกิดความพอใจในการเรียนรู้จากการสอนงาน

3.7 ผู้บริหารต้องสร้างเครื่องมือในการสอนงานอย่างหลากหลาย

3.8 ผู้บริหารต้องเลือกกิจกรรมหรือเครื่องมือให้เหมาะกับความรู้ความสามารถของครูและบริบทของโรงเรียน

3.9 ผู้บริหารต้องกำหนดระยะเวลาและภารกิจในการสอนงานอย่างเหมาะสม

3.10 ผู้บริหารต้องสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูในขณะที่สอนงาน

4. ขั้นการทดสอบและติดตามผลการนิเทศ (Test and follow up) มี10 ประเด็น ดังนี้

4.1 ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ครูทำงานด้วยตนเองทันทีที่ได้รับการสอนงาน

4.2 ผู้บริหารต้องแนะนำหรือจัดให้มีพี่เลี้ยง คอยช่วยเหลือ ดูแลเมื่อจำเป็น

4.3 ผู้บริหารต้องสอนงานเพิ่มเติมหากพบว่ายังมีข้อบกพร่องในการทำงาน

4.4 ผู้บริหารต้องติดตามการสอนงานจน แน่ใจว่าครูปฏิบัติได้ถูกต้อง ครบถ้วน

4.5 ผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง

4.6 ผู้บริหารต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลทุกครั้ง

4.7 ผู้บริหารต้องเลือกวิธีการประเมินผลที่เหมาะสม และหลากหลายในการประเมินและติดตามผลการสอนงาน

4.8 ผู้บริหารต้องสร้างเครื่องมือที่จะประเมินผลให้ครอบคลุมและชัดเจน

4.9 ผู้บริหารต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน

4.10 ผู้บริหารต้องมีการสรุปผลและรายงานผลการสอนงาน

3. การสอนงาน

3.1 ความหมายของการสอนงาน

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546 : 61) กล่าวว่า การสอนงานคือการที่ผู้บังคับบัญชาสอนหรือแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะงาน วิธีปฏิบัติงาน และมีพฤติกรรมในการทำงานที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ อีกนัยหนึ่งการสอนงานถือเป็นกระบวนการถ่ายทอดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดให้แก่ผู้ปฏิบัติเพื่อจะได้ไม่มีการลองผิดลองถูก ผู้ที่สอนงานนั้นอาจเป็นหัวหน้าเอง หรือมีการมอบหมายให้คนงานที่มีความชำนาญงานอยู่แล้วเป็นผู้สอนงานแทนก็ได้ การสอนงานนี้ปกติมุ่งสอนงานกับคนงานใหม่เป็นสำคัญ เพื่อให้รู้งาน เข้าใจงาน และสามารถทำงานนั้นได้อย่างถูกต้องภายในระยะเวลาอันสั้น แต่ในบางกรณีก็อาจมีความจำเป็นต้องสอนงานแก่คนงานที่อยู่เดิมหรือคนงานเก่าด้วย โดยเฉพาะ

คนงานเก่าที่ยังไม่มีฝีมือได้มาตรฐาน หรือเมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งโอนย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ถ้าได้มีการนำเทคนิควิธีการทำงานใหม่ๆ เครื่องจักรระบบใหม่หรือระเบียบการใหม่มาใช้ในหน่วยงาน หัวหน้างานก็จำเป็นต้องสอนงานให้คนงานทุกคนได้รู้และเข้าใจ เพื่อจะได้สามารถทำงานต่อไปได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง การสอนงานอาจครอบคลุมถึงคนงานที่ไม่ได้รับผิดชอบงานนั้นโดยตรง แต่มีการทำงานที่เกี่ยวพันกันด้วยก็ได้ ทั้งนี้ เพื่อให้เข้าใจปัญหาในการทำงานร่วมกันและเอื้อประโยชน์ในกรณีที่มีการโอนย้ายหรือการเร่งการปฏิบัติงานเพราะสามารถนำผู้ที่ได้รับการสอนงานไว้แล้วมาปฏิบัติงานได้ทันที

กาจ กอวัฒนสกุล (2547 : ออนไลน์) กล่าวว่า การสอนงานที่ดีนั้นจะต้องไม่มีการสูญเสียคุณค่าของทรัพยากรที่มีอยู่ ความหมายการสอนงานที่ดีหมายถึงการสอนงานที่ไม่ทำให้สมรรถนะ (Competency) ของพนักงานลดลง การสอนงานที่ดีจะทำให้ผลงานทั้งของลูกน้องและหัวหน้าดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (Good coaching will result in continuously improved performance. For you and your employees)

ธนาคารแห่งประเทศไทย (2547 : ออนไลน์) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า Coaching หมายถึงการที่หัวหน้าดูแลเอาใจใส่ลูกน้องทั้งในเรื่องงานและพฤติกรรมด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การชี้แนะ การให้คำปรึกษา การสอนงาน การสนับสนุน การส่งเสริม การแก้ไขปัญหา การเสนอแนะ เป็นต้น เพื่อให้ลูกน้องสามารถทำงานในหน้าที่ปัจจุบันได้อย่างดีที่สุด รวมทั้งมีความพร้อมที่จะเติบโตก้าวหน้าต่อไปในอนาคตด้วย

ปิยะนุช ประจักษ์จิตต์ (2547 : ออนไลน์) Coaching เป็นกระบวนการเสริมสร้างความรู้ความสามารถในการทำงานและเพิ่มศักยภาพของพนักงานในอนาคต

สมศักดิ์ วิวัฒน์ไพศาล (2547 : ออนไลน์) กล่าวว่า การสอนงาน (Coaching) คือการเชื่อมั่นในตัวใครบางคนและลงมือทำเพื่อช่วยให้คนๆ นั้นได้เป็นในสิ่งที่เขาเป็นได้อย่างดีที่สุด

C = Conviction Driven : มั่นคงในจุดยืนและความเชื่อ

มีความเชื่อมั่นที่มั่นคงไม่หวั่นไหวต่อความพ่ายแพ้แต่ไม่ประมาทกับความสำเร็จมีทัศนคติที่เหมาะสม มองโลกในแง่ดี มุ่งสู่ความสำเร็จ รักในสิ่งที่ตนเองทำ อย่างจริงใจไม่แสแสร้ง

O = Overlearning : ฝึกฝนจนสมบูรณ์แบบ

การเอาจริงเอาจังอย่างเข้มข้นไม่ผ่อนปรนให้กับความไม่ถูกต้อง ฝึกซ้อมอย่างสม่ำเสมอจนชำนาญ ไม่ต้องกังวลเรื่องขั้นตอนพื้นฐาน สามารถทำให้ผู้เล่นสร้างผลงานได้อย่างดีมีอิสรภาพทางความคิดสู่ความสำเร็จอย่างมั่นใจ

A = Audible-Ready : รู้จังหวะที่จะเปลี่ยนแปลง

พร้อมเสมอที่จะรับการเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนวิธีการที่เหมาะสม จะสามารถแก้ปัญหาหรือเพิ่มประสิทธิภาพได้ ทำสิ่งที่เคยทำด้วยวิธีการที่แตกต่างไป

C = Consistency : ตอบสนองต่อผลการปฏิบัติงานอย่างคงเส้นคงวา

ควรมีความเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องในการทำงานของลูกน้อง เมื่อพฤติกรรมเป้าหมายที่เกิดขึ้นให้ชมเชยหรือยกย่องในพฤติกรรมนั้นๆ ด้วยทันทีหรือเร็วที่สุด เมื่อพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมเกิดขึ้นจำเป็นต้องติติงเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมให้กลับสู่มาตรฐานการชมเชยหรือการตำหนิควรเน้นที่พฤติกรรมไม่ใช่ตัวบุคคลหลังจากการตำหนิแล้วควรให้การยอมรับและกำลังใจเพื่อการพัฒนา

H = Honesty-Based : ยึดความซื่อตรงเปิดเผยเป็นที่ตั้ง

มีความซื่อตรงจริงใจทั้งต่อตนเองและผู้อื่น มีความกล้าที่จะตำหนิและให้คำชี้แนะลูกน้องด้วยความเมตตา หวังดีด้วยใจบริสุทธิ์ มีความกล้าที่จะรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองทำ กล้าขออภัย และระมัดระวังจุดอ่อนของตนไม่แสวงหาผลประโยชน์หรือแอบอ้างหลอกใช้ประโยชน์จากลูกน้อง ศรัทธาในคุณธรรม ยึดมั่นในความดี

สุภาพร กรัณยโสภณ (2547 : ออนไลน์) กล่าวว่า Coaching คือ ขบวนการพบปะระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง เพื่อพิจารณาปัญหาพฤติกรรมที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพของผลงานที่ดีขึ้น ซึ่งต่อเนื่องหลังจากที่มีการวิเคราะห์เพื่อการสอนงานแล้วขบวนการนี้ต้องทำทันทีเมื่อมีพฤติกรรมปรากฏโดยไม่ต้องรอสิ้นปีตอนประเมินผล

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548 : 15-16) กล่าวว่า การสอนงานจัดเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่หัวหน้างานใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาลูกน้องให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal attributes) ในการทำงานนั้นๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือผลงานที่หัวหน้างานต้องการหรือมีความคาดหวังให้เกิดขึ้น (Result-oriented) โดยจะต้องตกลงกันระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องที่จะต้องตกลงและยอมรับร่วมกัน (Collaborative) ทั้งนี้ การสอนงานนอกจากจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง (Individual performance) ในปัจจุบันแล้ว การสอนงานยังมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพ (Potential) ของลูกน้อง เพื่อให้ลูกน้องมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้นต่อไป เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอันนำมาซึ่งตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต การสอนงานจึงถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีหรือทางบวก (Positive change) กับตัวลูกน้องและหัวหน้างานโดยตรง นอกจากนี้ การสอนงานยังถือได้ว่าเป็นรูปแบบของการสื่อสารอย่างหนึ่งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง หรือที่เรียกว่าการสื่อสารแบบสองทาง (Two way communication) ที่หัวหน้างานใช้ในการแจ้งและรับฟังสิ่งที่

คาดหวังและต้องการจากลูกน้อง อีกทั้งยังเป็นช่องทางหนึ่งในการสอบถามถึงสถานะปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน รวมทั้งเป็นโอกาสอันดีที่หัวหน้างานและลูกน้องร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

กล่าวโดยสรุป การสอนงาน (Coaching) เป็นกระบวนการเพื่อใช้เสริมสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรให้สูงขึ้นโดยการสอนงานถือได้ว่าการเป็นดูแลเอาใจใส่พนักงานในองค์กรให้ได้รับความรู้ และทักษะซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างราบรื่น

3.2 ความสำคัญของการสอนงาน

การสอนงานมีคุณค่าเป็นพิเศษทำให้เกิดผลดี ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง เพราะเป็นการช่วยเพิ่มศักยภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ เป็นการลดค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นต้นทุนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยที่พิจารณาว่ามีงานใดที่ผู้ดำรงตำแหน่งยังไม่สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง หรือพิจารณาว่า ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งใดจำเป็นต้องรู้งานเพิ่มมากยิ่งขึ้นเพื่อให้ทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดในการสอนงานโดยทั่วไปจะเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือผู้มีทักษะในแต่ละงานช่วยเป็นผู้สอนงานซึ่งก็ต้องอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่จะต้องควบคุมดูแลให้มีการสอนงานอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยทั่วไปความสำคัญของการสอนงานมีดังต่อไปนี้

1. ไม่เกิดการลองผิดลองถูก การสอนงานเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพลดความผิดพลาดเสียหายและเวลาการทำงาน
2. การเรียนรู้เป็นไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์ เกิดการถ่ายทอดงานและเทคนิคการปฏิบัติงานจากหัวหน้าไปสู่ผู้ร่วมทีมงานช่วยให้เกิดความรู้ในการทำงานที่ถูกต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
3. การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็วและปลอดภัย สามารถปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
4. ไม่เสียเวลาแก้ไขงานที่ผิดพลาดและบกพร่อง
5. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจกันและเป็นโอกาสที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
6. ทำให้องค์ความรู้ไม่ติดกับตัวบุคคลเมื่อมีการเข้าออกจากงานก็มีผู้สืบต่องานได้

3.3 ประโยชน์ของการสอนงาน

การสอนงานจะทำให้ได้รับผลตรงตามความต้องการของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งต่อตัวหัวหน้า พนักงาน และหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

1. หัวหน้ามอบหมายงานได้มากขึ้น

2. หัวหน้าไม่ต้องเสียเวลาแก้ไขงาน

3. หัวหน้าได้ทบทวนและปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงาน

4. พนักงานปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการ

5. พนักงานทำงานเป็น ไม่เกิดการผิดพลาด

6. พนักงานไม่ต้องทนรับคำตำหนิ

7. เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน

8. หัวหน้าควบคุมงานง่ายขึ้น เนื่องจากมีความใกล้ชิดกัน

9. เกิดการมีส่วนร่วมและสร้างแรงจูงใจ ในการทำให้หน่วยงานเข้มแข็ง

10. สามารถใช้พนักงานได้เต็มขีดความสามารถ ลดความสูญเสียจากการเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน

กาจ กอวัฒนสกุล (2547 : ออนไลน์) กล่าวว่า ประโยชน์ของการสอนงานที่ดี (Advantages of good coaching) มีดังต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนา Competency ของพนักงาน (Helps develop employees' competency) การสอนงานที่ดีไม่เพียงแต่ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานสัมฤทธิ์ผลในระดับที่คาดหวังหากยังจำเป็นต้องพัฒนามุ่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้นทั้งในงานปัจจุบันและงานอื่นๆ ตามที่ต้องการสิ่งสำคัญที่สุดคือโค้ชที่ดีที่เก่งนั้นจะต้องสามารถสอนงานจนลูกน้องไม่มี ความจำเป็นต้องอาศัยโค้ชอีกต่อไปในงานนั้นๆ

2. ช่วยวินิจฉัยปัญหาการปฏิบัติงาน (Help diagnose performance problems) กรณีที่ลูกน้องไม่สามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ หัวหน้าจะต้องรู้เหตุผลที่แท้จริงจึงจะแก้ปัญหาได้

3. ช่วยแก้ไขปรับปรุงการทำงานของลูกน้องให้ถูกต้องเป็นที่ยอมรับและพึงพอใจ (Help correct unsatisfactory or unacceptable performance)

4. ช่วยวินิจฉัยปัญหาทางพฤติกรรม (Help diagnose a behavioral problem) ปัญหาทางพฤติกรรมเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากในการพิจารณาว่าพฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมที่สร้างปัญหาในการทำงาน ซึ่งแตกต่างกับการปฏิบัติงานที่อย่างน้อยที่สุดยังมีเป้าหมายบางอย่างให้ทราบและสามารถประเมินเปรียบเทียบได้ว่าผลงานของเมื่อวานกับของวันนี้อันไหนดีกว่ากัน ดังนั้นในฐานะหัวหน้างานคุณต้องเปิดใจให้กว้าง เพื่อพิจารณาสถานการณ์นั้นๆ ให้ถูกต้องตามความเป็นจริง

5. ช่วยแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่น่าพึงพอใจและยอมรับ (Help correct unsatisfactory or unacceptable behavior)

6. เสริมสร้างสนับสนุนให้มีสัมพันธภาพในการทำงานที่เพิ่มผลผลิต (Fosters productive working relationships) “ทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยดี” เป็นสิ่งที่ทีมต้องการ การมีสัมพันธภาพในการทำงานที่ดีของพนักงานในทีมมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน ยิ่งมีสัมพันธภาพในการทำงานดีมากเท่าใดผลการปฏิบัติงานยิ่งดีมากขึ้นและพวกเขาจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งช่วยกันสอนงานซึ่งกันและกันเพื่อให้มีผลงานในระดับที่สูงขึ้นโดยไม่ต้องมีใครมาสั่ง

7. ทำให้มีการปรึกษาและข้อแนะนำที่เหมาะสม (Focuses on providing appropriate guidance and counseling) ในฐานะที่เป็นโค้ชคุณจะต้องเป็นผู้สอน (Mentor) ลูกน้องโดยการชี้แนะที่ถูกต้องและเหมาะสม โปรดอย่าลืมว่าลูกน้องคุณไม่ใช่ชิ้นส่วนของเครื่องมือแต่เป็นมนุษย์ที่มีวิญญาณและความคิด พวกเขาไม่เพียงแต่มีความต้องการการประเมินผลงานประจำปีเท่านั้น แต่ต้องการมากไปกว่านั้นอีกคือความก้าวหน้าทางอาชีพของพวกเขา รวมทั้งสิ่งที่พวกเขาพึงได้รับรู้กฎเกณฑ์และเรื่องต่างๆ ที่ไม่ได้กำหนดไว้ในคู่มือ บรรดาสิ่งที่กล่าวมานี้เป็นหน้าที่ของโค้ชทั้งสิ้น

8. ทำให้มีโอกาสแสดงความชื่นชมในผลงานที่ดีของลูกน้อง (Provides opportunities for conveying appreciation) การสอนงานทำให้มีโอกาสสรรเสริญหรือชื่นชมผลงานของลูกน้องให้ดูเป็นธรรมชาติมากขึ้นมิใช่เป็นการเสร้างแกล้งทำ

9. เสริมสร้างให้มีพฤติกรรมสอนงานด้วยตนเอง (Fosters self-coaching behaviors) โค้ชที่เก่งอาจย่อมฝึกสอนลูกทีมให้มีทักษะความรู้ความสามารถเพิ่มสูงขึ้น และคิดอ่านแก้ปัญหาได้

10. ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและขวัญของลูกน้อง (Improves employee performance and morale) ให้ดีขึ้น หัวหน้าที่สอนงานลูกน้องด้วยการให้ความนับถือหรือการให้เกียรติซึ่งกันและกัน จะทำให้ลูกน้องมีขวัญและกำลังใจเพิ่มมากขึ้นและมีผลต่อผลงานของลูกน้อง

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548 : 16-18) กล่าวว่าการสอนงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการดูแลเอาใจใส่ลูกน้อง ตั้งแต่ลูกน้องเข้ามาทำงานกับตนเองจนกระทั่งลูกน้องลาออกไป เพื่อให้ลูกน้องมีพัฒนาการของความรู้ ทักษะและความสามารถเฉพาะตัวที่ดีขึ้น หากหัวหน้างานสอนงานหรือ Coach ลูกน้องได้อย่างถูกต้องและถูกวิธี ผลลัพธ์หรือประโยชน์ที่เกิดขึ้นนั้นจะส่งผลโดยตรงต่อตัวพนักงานเอง ต่อหัวหน้างาน และต่อองค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลต่อพนักงาน

1.1 ทำให้พนักงานเข้าใจถึงขอบเขตหน้าที่งาน เป้าหมาย และความต้องการหรือสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวัง

1.2 ทำให้พนักงานมีโอกาสรับรู้ถึงสถานะและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนภารกิจต่างๆ ที่องค์กรทำในปัจจุบันและต้องการจะทำต่อไปในอนาคต

1.3 ทำให้พนักงานรับรู้ถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกับหัวหน้างาน รวมทั้งมีส่วนร่วมกับหัวหน้างานในการพิจารณาทางเลือก และเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

1.4 ทำให้พนักงานมีโอกาสรับรู้จุดแข็งหรือข้อดีของตน รวมถึงจุดอ่อนหรือสิ่งที่ต้องพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.5 ทำให้พนักงานรู้จักวางแผนและจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของงาน รับรู้เทคนิคหรือวิธีการในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและตามระยะเวลาที่หัวหน้างานกำหนด

1.6 สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งพนักงานจะไม่รู้สึกว่าตนเองทำงานเพียงผู้เดียว หรือมีความรู้สึกว่าหัวหน้างานทอดทิ้ง และไม่สนใจที่จะพัฒนาความสามารถและศักยภาพในการทำงานของตน

1.7 เป็นแรงจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นให้พนักงานปรับปรุงตัวเอง มีความกระตือรือร้น ความปรารถนา และความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

1.8 ส่งเสริมให้ลูกน้องมีมูลค่า (Value) ในการทำงานที่เพิ่มขึ้น เนื่องมาจากการสอนงานที่ถูกต้อง โดยพิจารณาตามความต้องการของพนักงานแต่ละคนจะมีส่วนช่วยตอบสนองให้พวกเขาสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายของตนเอง (End goal)

2. ผลต่อหัวหน้างาน (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. 2548 : 18-19)

2.1 การสอนงานจะช่วยแบ่งเบาภาระงานของหัวหน้า เนื่องจากลูกน้องสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องและส่งมอบผลงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด

2.2 ทำให้หัวหน้างานมีเวลาเพียงพอที่จะคิดพิจารณา ปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอนและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.3 เป็นช่องทางหรือโอกาสที่หัวหน้างานสามารถแจ้งให้ลูกน้องรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และเป้าหมาย (Goal) รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงและการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ทั้งขององค์กรและหน่วยงาน

2.4 ทำให้หัวหน้างานมีโอกาสรับรู้ความต้องการหรือสิ่งที่ลูกน้องคาดหวัง รวมทั้งรับรู้ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานของลูกน้อง

2.5 สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง เนื่องจากได้มีการพูดคุยและปรึกษาหารือกันมากขึ้น ซึ่งเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่จะช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานให้น้อยลง

2.6. การสอนงานเป็นหนทางหรือกระบวนการหนึ่งที่หัวหน้างานใช้ผลักดันและสนับสนุนให้ลูกน้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Performance goal) ตามแผนงานที่กำหนดขึ้น

2.7 ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team working) ระหว่างพนักงานภายในกลุ่ม ซึ่งจะทำให้พนักงานร่วมแรงร่วมใจและร่วมคิดที่จะหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน

3. ผลต่อองค์กร (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. 2548 : 19-20)

การสอนงานนอกจากจะส่งผลโดยตรงไปยังพนักงานและหัวหน้างานแล้วการสอนงานที่ถูกวิธีจะส่งผลต่อเนื่องไปยังระดับองค์กร นั่นหมายถึงองค์กรจะมีผลการปฏิบัติงาน (Organizational performance) ที่เป็นไปตามหรือมากกว่าความคาดหวังที่ต้องการ ไม่ว่าจะเป็นกำไร รายได้ ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด ผลผลิต และจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและข้อร้องเรียนจากลูกค้าที่ลดลง ดังนั้น การสอนงานที่ถูกวิธีควรเป็นรูปแบบของการสื่อสารแบบสองทาง (Two way communication) ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่ง ที่สำคัญของหัวหน้างานในการชี้แจงและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของลูกน้องให้เตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้อยู่ตลอดเวลา เหตุเพราะหัวหน้างานถือได้ว่าเป็น Line manager ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนในการรับรู้ถึงเป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร จากการเข้าร่วมประชุมกับหัวหน้างานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจจะเป็นการประชุมประจำสัปดาห์ ประจำเดือน หรือการประชุมร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ

หัวหน้าที่ดีและเก่งต้องแสดงบทบาทเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชาและโค้ช โดยมีศิลปะในการเลือกแสดงบทบาททั้งสองอย่างถูกต้องเหมาะสม การแสดงบทบาทเป็นผู้บังคับบัญชาอาจทำได้ง่าย แต่การแสดงบทบาทเป็นโค้ชที่ดีและเก่งนั้นค่อนข้างยาก เพราะโค้ชเป็นทั้งผู้ฝึก (Trainer) ผู้ปลุกปั้น (Mentor) แก้ไขข้อผิดพลาด (Corrector) ครูผู้สอน (Teacher) และอาจจำเป็นต้องเป็นผู้นำในการเชียร์ (Cheerleader) ด้วย ทั้งนี้ก็เพราะว่าโค้ชจะต้องเป็นผู้นำในการฝึกปฏิบัติสอนให้ทำงานตามขั้นตอนที่ถูกต้อง เป็นผู้วางแผนกลยุทธ์ เป็นตัวแทนของลูกน้องทั้งหมดในการติดต่อกับผู้บริหาร รวมทั้งเป็นผู้ให้กำลังใจแก่ลูกน้องสนับสนุนส่งเสริมให้ลูกน้องก้าวหน้าในอาชีพการงาน โดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ ขอแต่เพียงให้ได้ผลงานตามที่คาดหวังเท่านั้นก็เพียงพอแล้ว

ธนาคารแห่งประเทศไทย (2547 : ออนไลน์) กล่าวว่า การโค้ชได้ประโยชน์ ดังนี้

1. ลูกน้องในฐานะผู้รับการโค้ช (Coacher)

1.1 มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะเกี่ยวกับการทำงาน เห็นคุณค่าและความสำคัญในงานที่ได้รับมอบหมาย และทราบวิธีที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

1.2 มีความมุ่งมั่น ผูกพัน และรับผิดชอบที่จะทำงานของแต่ละคนให้ดีที่สุดโดยมีความคิดริเริ่มและไม่กลัวความล้มเหลว

1.3 ทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และรักษาระดับของผลงานได้ดีสม่ำเสมอ

1.4 มองเห็นคุณค่าของความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างดีให้เกียรติและมีน้ำใจไมตรีที่ดีต่อกัน

1.5 กล้าแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์แก่กัน

1.6 รับฟังข้อมูลย้อนกลับนั้นและนำไปพิจารณาเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง

1.7 เกิดสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานกับหัวหน้า

2. หัวหน้าในฐานะโค้ช (Coach)

2.1 ได้รับความไว้วางใจ เชื่อถือ และยอมรับจากทีมงาน

2.2 เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนพัฒนาทีมงานและผลงานขององค์กร

2.3 การโค้ชผู้อื่นทำให้หัวหน้ามีโอกาสพัฒนาตนเองไปด้วย เช่น ในเรื่องการสื่อสาร การมอบหมายงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น

2.4 การพัฒนาทักษะการโค้ช ช่วยให้เป็นหัวหน้าที่มีศักยภาพและความพร้อมทั้งในด้านงานและพฤติกรรม

2.5 เกิดสัมพันธภาพในการทำงานที่ดีกับลูกน้อง

3.4 คุณสมบัติของผู้สอนงาน

การสอนงานมีลักษณะที่ผู้สอนงานกับผู้รับการสอนงานจะต้องใกล้ชิดและมีความเชื่อถือในกันและกัน ผู้สอนจะต้องมีความเชื่อว่าผู้รับการสอนอยู่ในวิสัยที่จะรับการสอนได้ ส่วนผู้รับการสอนก็จะต้องมีความเชื่อว่าผู้สอนจะสามารถถ่ายทอดความรู้ในการทำงานให้แก่ตนได้ ผู้รับการสอนไม่สามารถจะเลือกได้ เพราะผู้ใดมีหน้าที่ต้องทำงานใด หากทำงานนั้นไม่เป็นก็จะต้องได้รับการสอนทั้งสิ้นแต่ผู้สอนจะต้องได้รับการคัดเลือกอย่างดีว่ามีคุณสมบัติพร้อมที่จะเป็นผู้สอน

ลักษณะประจำตัวของบุคคลซึ่งเหมาะสมที่จะเป็นผู้สอนงานที่ดีมีดังนี้

1. มีความรู้และความสามารถในงานที่จะสอน เพราะผู้สอนงานจะต้องถ่ายทอดความรู้ที่ตนมีให้แก่ผู้รับการสอนงาน

2. มีความรักในการถ่ายทอดความรู้ เพราะการเป็นผู้สอนงานจะต้องมีความเอาใจใส่และใช้ความอดทนในการสอน เนื่องจากผู้รับการสอนแต่ละคนมีลักษณะอุปนิสัยแตกต่างกัน

3. มีความมุ่งมั่นจริงจังในการสอนให้เกิดผลสำเร็จเพราะถ้าสอนเพียงครึ่ง ๆ กลาง ๆ ก็จะเป็นผลให้ผู้รับการสอนไม่สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

4. มีความตั้งใจในการสอนอย่างแน่วแน่ เพราะจะต้องจัดทำแผนการสอนและจัดเตรียมเนื้อหาในการสอน ซึ่งจะต้องจัดทำอย่างเป็นระบบให้การสอนมีความต่อเนื่อง

5. มีทักษะในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ เพราะการสอนงานเป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งเป็นผลจากการได้รับการถ่ายทอดให้มีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันระหว่างผู้สอนกับผู้รับการสอน

6. มีความอดทนต่อพฤติกรรมผิดปกติของผู้รับการสอนเพราะผู้สอนไม่สามารถที่จะเลือกผู้รับการสอนได้ตามที่ตนต้องการ ผู้รับการสอนบางคนอาจจะมีความสามารถในการรับรู้และเรียนรู้ได้แตกต่างกัน

7. มีจิตวิญญาณของความเป็นครู เพราะจะต้องมีความรักและเมตตาต่อผู้รับการสอนเช่นเดียวกับครูที่มีความรักและเมตตาต่อศิษย์

3.5 กระบวนการสอนงาน

การสอนงานมีขั้นตอนที่จะต้องทำเป็นลำดับเหมือนเป็นวงจรของการสอนงาน เพราะการที่จะสอนงานในแต่ละขั้นตอนจะต้องผ่านขั้นตอนก่อนหน้านั้นแล้วจึงจะดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้ โดยทั่วไปการสอนงานควรปฏิบัติตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การหาความจำเป็นในการสอนงาน

การหาความจำเป็นในการสอนงานเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการสอนงาน จะต้องตัดสินใจว่าอะไรคือความจำเป็นที่พนักงานใหม่หรือพนักงานเก่าที่ไม่เคยปฏิบัติงานนั้นมาก่อนจำเป็นต้องได้รับการสอน ความจำเป็นในการสอนงานนั้นต่างจากความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งพิจารณาถึงอุปสรรคปัญหาหรือข้อขัดข้องใด ๆ ที่อาจจะแก้ไขด้วยการฝึกอบรม แต่ความจำเป็นในการสอนงานไม่ต้องรอให้เกิดปัญหาหรือผลต่างระหว่างวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานกับงานที่พนักงานจะทำได้

ความจำเป็นในการสอนงาน เป็นการพิจารณาในระดับบุคคล ไม่มีกระบวนการในการสำรวจอย่างซับซ้อนเหมือนกับการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม แต่ใช้การวิเคราะห์งานเพื่อพิจารณารายละเอียดของเนื้อหาที่จะต้องสอนให้พนักงานทำงานเป็น ดังนั้นจึงใช้วิธีการศึกษาถึงคำพรรณนาลักษณะงานหรือใบกำหนดหน้าที่งานในหน้าที่หลักของแต่ละตำแหน่งว่าพนักงานจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานในเรื่องใดบ้างรวมทั้งจะต้องศึกษามาตรฐานการปฏิบัติงานที่พนักงานจะต้องปฏิบัติให้ได้ตามข้อกำหนด

ความจำเป็นในการสอนงานเห็นได้ชัดเมื่อพนักงานไม่เคยปฏิบัติงานนั้นมาก่อน มีการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน เมื่อต้องการพัฒนาหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เมื่อมีการนำเครื่องมือเครื่องใช้หรือวัสดุอุปกรณ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานรวมทั้งการปฏิบัติงานในปัจจุบันยังไม่ถูกต้องหรือไม่ได้มาตรฐาน

การสำรวจหาความจำเป็นในการสอนงาน ควรจะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ มิใช่เพียงแต่ทำครั้งเดียวแล้วเลิก ต้องทบทวนอยู่เป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้ปรับปรุงหัวข้อการสอนงานให้เหมาะสมและเป็นปัจจุบัน

2. การจัดทำแผนการสอน

แผนการสอนคือแผนในการดำเนินการสอนจัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้เรารู้ถึงสิ่งที่จะต้องตระเตรียมก่อนการสอนรวมทั้งสิ่งที่จะใช้ประกอบการสอนที่จำเป็นต้องใช้ในระหว่างการสอน การใช้แผนการสอนอาจจะใช้ทั้ง 3 ระยะ ได้แก่

2.1 ก่อนการสอน ผู้สอนจะต้องเตรียมเนื้อหาที่จะสอนและกำหนดระยะเวลาในการสอนให้เพียงพอ โดยศึกษาและวิเคราะห์ความรู้เดิมของผู้รับการสอน เตรียมการในเรื่องสถานที่สอน จัดเอกสารประกอบการสอนและอุปกรณ์ที่จะสาธิตการสอนให้มีความพรักพร้อม

2.2 ระหว่างการสอน ผู้สอนจะต้องวางแผนที่จะทบทวนความรู้เดิมของผู้รับการสอนและวางแผนสร้างบรรยากาศให้เกิดความพร้อมเพื่อการเรียนรู้ และใช้แบบซอยงานเป็นแนวทางสำหรับผู้สอนในการนำเสนอ

2.3 หลังการสอน ผู้สอนจะต้องติดตามการปฏิบัติงานของผู้รับการสอนว่าทำได้ถูกต้องครบถ้วนตามที่ได้สอนไว้ รวมทั้งอาจจะสอบถามผู้รับการสอนถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผู้สอนงานอาจจะติดตามสอบถามผู้ซึ่งรับงานต่อจากผู้รับการสอนว่ามีผลในการทำงานอย่างไร จะต้องติดตามประเมินผลการสอนภายในระยะเวลาต่อจากที่ได้สอนงานไปจนกว่าจะแน่ใจว่าผู้รับการสอนงานทำงานได้อย่างถูกต้องแล้ว ทั้งนี้จะต้องตรวจสอบว่าวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในแผนการสอน ได้บรรลุผลสำเร็จหรือไม่ และเวลาที่จัดไว้เพียงพอหรือไม่

3. การเตรียมเนื้อหาวิชา

ผู้สอนงานจะต้องศึกษารายละเอียดของงานที่จะสอนโดยการทดลองทำงานนั้น ๆ ตั้งแต่ต้นจนจบให้ถูกต้อง และพิจารณาให้เนื้องานเชื่อมโยงกับความรู้เดิมของผู้รับการสอน เนื้อหาที่เตรียมไว้นี้อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นแนวการสอนหรือแม่บทของการปฏิบัติหน้าที่ (Written instruction) ซึ่งเป็นสิ่งที่หัวหน้า (อาจจะเป็นหัวหน้าหน่วย หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก ฯลฯ) ทุกคนจะต้องจัดทำเพื่อให้ผู้ร่วมงานใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานจะได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และยังเป็นประโยชน์สำหรับผู้รับช่วงงานต่อไปที่จะสามารถสานต่อไปได้ทันที เนื่องจากรู้ว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร ทำให้การดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน เป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายไปในตัว เนื่องจากไม่ต้องทำแม่บทใหม่

การที่ผู้สอนงานจะต้องตระเตรียมเนื้อหาวิชาที่สอนไว้ล่วงหน้าก็เพื่อเป็นการตรวจสอบว่างานที่จะสอนให้แก่ลูกน้องนั้นมีความสำคัญเพียงใด เพราะงานบางอย่างสามารถเรียนรู้เองได้

เพียงแต่ได้รับคำแนะนำเบื้องต้น งานบางอย่างมีความสำคัญน้อย ถึงแม้จะทำผิดพลาดไปก็ไม่มีผลเสียหาย แต่งานบางอย่างผิดไปนิดเดียวจะทำให้เกิดผลเสียหายต่องานทั้งหมด

3.6 หลักในการสอนงาน

เมื่อใดจึงต้องมีการสอนงาน

การสอนงานมีความจำเป็นเกิดขึ้นได้ในหลายโอกาสหากผู้บังคับบัญชามีความคิดในการพัฒนางานและพัฒนาคนอยู่เสมอ ไม่เพิกเฉยดูดายปล่อยให้งานเป็นไปตามสถานการณ์ ผู้บังคับบัญชาที่ฉลาด และมีสายตากว้างไกลจะใช้การสอนงานเป็นการเพิ่มศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานให้แก่หน่วยงานได้ดียิ่งขึ้นและเป็นการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยทั่วไปการสอนงานจะเกิดขึ้นในกรณี ดังต่อไปนี้

1. เมื่อรับพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน
2. เมื่อโอนย้ายพนักงานเก่าจากสังกัดอื่น ๆ มาทำงานใหม่
3. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบงาน
4. เมื่อมีการนำเครื่องมือ เครื่องใช้หรืออุปกรณ์การทำงานใหม่มาใช้
5. เมื่อหัวหน้าสังเกตเห็นว่าพนักงานทำงานผิดวิธี
6. เมื่อหัวหน้าพบว่าพนักงานใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ไม่ตรงกับงาน
7. เมื่อหัวหน้าพบว่าพนักงานทำงานช้า
8. เมื่อหัวหน้าพบว่าพนักงานทำงานไม่สะดวก
9. เมื่อหัวหน้าพบว่าพนักงานเสี่ยงอันตรายหรือมีการกระทำที่ไม่ปลอดภัย
10. เมื่อเกิดปัญหางานผิดพลาดบกพร่อง ผลงานไม่ได้มาตรฐาน เกิดการสูญเปล่าหรือสูญเสียหรือเกิดอุบัติเหตุ
11. เมื่อต้องการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น

ผู้สอนงานนอกจากจะมีคุณสมบัติของการเป็นผู้สอนงานที่ดีแล้วจะต้องยึดถือหลักในการสอนงาน เพื่อให้การสอนเป็นไปอย่างถูกต้องบรรลุผลในการทำให้ผู้รับการสอนเกิดการเรียนรู้ทำงานเป็นตามวัตถุประสงค์

หลักการสอนงาน โดยทั่วไปมีดังนี้

1. ต้องชี้แจงให้ผู้รับการสอนเข้าใจวัตถุประสงค์ของการสอน
2. ต้องทำให้ผู้รับการสอนสนใจใคร่จะเรียนรู้งานที่จะสอน
3. ต้องมุ่งผลของการสอนงาน โดยคำนึงถึงผู้รับการสอนเป็นสำคัญ
4. ต้องให้ผู้รับการสอนรู้ว่างานที่จะสอนอยู่ในขั้นตอนใดของงานทั้งหมด

5. ต้องจัดการสอนโดยทำให้เหมือนสภาพในขณะปฏิบัติงานจริง

6. ต้องทำให้ผู้รับการสอนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์

7. ต้องจัดทำโปรแกรมการสอนงานให้เหมาะสมกับความสามารถในการเรียนรู้ของผู้รับการสอน

3.7 วิธีการสอนงาน

กองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา ได้กำหนดแบบแผนการสอนงานไว้ในหนังสือคู่มือนำประชุมหลักสูตรการจัดการสำหรับหัวหน้างานในตอนที่ว่าด้วย “วิธีสอนงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน” ถือกันว่าเป็นวิธีการสอนที่ให้ผลดีมากวิธีหนึ่งซึ่งเป็นที่นิยมในงานอุตสาหกรรมและวงการทั่ว ๆ ไป แบบแผนดังกล่าวนี้เรียกว่า “วิธีสอนงาน 4 ขั้น” (Four steps method) โดยจัดลำดับขั้นไว้ดังนี้

1. การเตรียม (Preparation)
2. การปฏิบัติให้ดู (Presentation)
3. การฝึกปฏิบัติ (Practice)
4. การทดสอบและติดตามผล (Test and follow up)

การเตรียมการสอน

1. ต้องทำความรู้จักผู้รับการสอน ศึกษาภูมิหลัง อุปนิสัยและประสบการณ์ทำงานของผู้รับการสอนว่าเป็นคนเช่นไร เคยทำงานในหน้าที่ใดมาบ้าง มีความรู้ความชำนาญในงานใด มีขีดความสามารถในระดับใด มีระดับความรู้พื้นฐานในเรื่องที่จะสอนอย่างไร

2. ต้องศึกษาและวิเคราะห์ความรู้เดิมของผู้รับการสอนให้รู้และเข้าใจในตัวผู้รับการสอนให้รู้และเข้าใจในตัวผู้รับการสอนว่าทำงานได้มากน้อยเพียงใด รู้และเข้าใจงานที่จะสอนมาแล้วอย่างไร เพราะหากไปสอนในสิ่งที่ผู้รับการสอนรู้อยู่อย่างดีแล้ว ก็จะเกิดความเบื่อหน่ายรำคาญ แต่หากไปสอนกระโดดจากเรื่องที่ผู้รับการสอนรู้ ก็อาจจะต่อไม่ติด

3. ต้องกำหนดเป้าหมายการสอนว่าจะให้รู้อะไร และทำอะไรได้ภายในระยะเวลาเท่าใด โดยจัดแบ่งการสอนเป็นขั้นตอนและมีเวลากำกับไว้ด้วยเสมอ

4. ต้องทำให้ผู้รับการสอนมีความสบายใจไม่เครียดโดยสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ตั้งใจรับการสอน ชี้ให้เห็นความสำคัญต่องานทั้งระบบ รวมทั้งชี้ถึงผลเสียของการทำงานที่ไม่ถูกต้อง

5. ต้องสอบถามความรู้เดิมในงานที่จะสอนว่าผู้รับการสอนมีความรู้ในงานที่จะสอนมากน้อยเพียงใดจะได้ไม่สอนซ้ำในสิ่งที่ผู้รับการสอนรู้และทำได้ดีแล้ว การสำรวจความรู้เดิมได้ถูกต้องจะเป็นประโยชน์ให้รู้ว่าควรจะเริ่มสอนจากตอนไหน ให้มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน

6. ต้องให้ผู้รับการสอนทดลองทำงานตามที่แจ้งว่ารู้มาก่อนเพื่อให้เห็นจริงว่าทำงานในขั้นตอนนั้น ๆ เป็น

7. ต้องให้ผู้รับการสอนแสดงความเข้าใจงานด้วยตนเองไม่กล่าวนำหรือชิงพูดก่อนมิฉะนั้นจะไม่รู้ว่าผู้รับการสอนมีความรู้ความเข้าใจงานมากน้อยเพียงใด

8. ต้องไม่ด่วนสรุปว่า ผู้รับการสอนน่าจะรู้งานใดอยู่แล้วหรือสรุปจากชื่อตำแหน่งงานที่เคยทำว่าควรจะรู้งานเป็นงานอะไรมาก่อนหรือสรุปจากอายุงานเดิมว่ามีความชำนาญ เพราะทำงานลักษณะเดียวกันมาหลายปี

9. ต้องกระตุ้นให้ผู้รับการสอนเกิดความสนใจและให้ความร่วมมือในการเรียนรู้งานด้วยเทคนิคการเร้าความต้องการเรียนรู้

การลงมือสอน

1. ต้องให้ผู้รับการสอนได้อยู่ในสภาพที่พร้อมจะรับการสอนผู้รับการสอนจะต้องอยู่ในที่ ๆ ถูกต้องได้เห็นวิธีปฏิบัติที่ผู้สอนงานได้ทำให้เห็นเป็นตัวอย่างทุกขั้นตอนอย่างถนัดตามีมุมมองได้ทั่วถึงไม่มีสิ่งใดขวางกั้นหรือปิดบัง โดยทั่วไปผู้รับการสอนกับผู้รับการสอนควรจะหันหน้าไปทางเดียวกัน ที่เป็นมุมซึ่งจะใช้เวลาปฏิบัติงานจริงให้ผู้รับการสอนเข้าใจอย่างชัดแจ้ง

2. ต้องแจ้งวัตถุประสงค์ของการสอนงานก่อนเริ่มการสอนทุกครั้ง เพื่อให้ผู้รับการสอนได้รู้เป้าหมายและเล็งเห็นความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากการเรียนรู้งาน

3. ต้องบอกถึงลักษณะงานที่จะสอน และบอกวิธีการทำงานตามขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ทีละขั้นตอนเป็นลำดับพร้อมทั้งเหตุผลที่ต้องทำ ในจังหวะการพูดที่ติดตามฟังแล้วเข้าใจ เน้นจุดสำคัญและข้อควรระวังเพื่อให้ผู้รับการสอนจำได้ ไม่รีบเร่งจนเกินไป

4. ต้องสาธิตหรือแสดงงานให้ดูอย่างช้า ๆ พร้อมทั้งอธิบายตามจุดสำคัญที่ระบุไว้ในแบบซอยงานอย่างครบถ้วน ตั้งแต่ต้นจนจบ อาจจะตั้งคำถามเพื่อทดสอบความเข้าใจของผู้รับการสอนด้วยเป็นระยะ

5. ต้องบอกให้รู้ถึงจุดอันตรายในการทำงาน (ถ้ามี) แนะนำและบอกวิธีการป้องกันให้ชัดเจนไม่รีบร้อน

6. ต้องยกตัวอย่างการใช้อุปกรณ์ประกอบคำอธิบาย หรือใช้หุ่นจำลอง (ถ้าไม่มีของจริง) เปิดโอกาสให้ผู้รับการสอนได้สัมผัสและซักถามไม่เร่งรัด

7. ต้องสังเกตการรับรู้และทดสอบความเข้าใจเป็นระยะ ๆ

8. ไม่สอนเกินความสามารถของผู้รับการสอนที่จะรับได้

9. ต้องให้เวลาในการสอนอย่างเพียงพอ

การฝึกปฏิบัติ

1. ต้องให้ผู้รับการสอนทดลองทำเพื่อให้ได้รู้ถึงข้อบกพร่องและให้คำแนะนำแก้ไขเป็นขั้น ๆ

2. ต้องแก้ไขการปฏิบัติที่ผิดพลาดในทันทีมิฉะนั้นจะกลายเป็นความเคยชินที่ไม่ถูกต้องติดตัวตลอดไป

3. ต้องสังเกตการณ์ปฏิบัติที่แสดงถึงความเข้าใจและการเรียนรู้ในจุดสำคัญให้ผู้รับการสอนทบทวนขั้นตอนการปฏิบัติและพูดถึงจุดสำคัญในแต่ละขั้นตอนให้ผู้สอนฟัง

4. ต้องให้ผู้รับการสอนทดลองอธิบายจุดสำคัญในขณะที่ฝึกปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจว่ามีความเข้าใจถูกต้องเพียงใด

5. ต้องให้ทดลองทำซ้ำตั้งแต่ต้น จนผู้สอนแน่ใจว่าผู้รับการสอนทำงานได้อย่างถูกต้อง

6. ต้องกระต้นให้ผู้รับการสอนเกิดความพอใจจากการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง มีความมั่นใจด้วยการชมเชยเมื่อผู้รับการสอนทำได้ถูกต้อง

3.8 บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการสอนงาน

บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการคาดหวัง คือ การสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง มอบหมายงานให้ทุกคนร่วมกันทำ นำไปสู่จุดหมายเดียวกัน นั่นคือจะต้องสร้างความพร้อมในการทำงานให้แก่ทุกคนในทีม ต้องคอยดูแลให้ความช่วยเหลือเมื่องานติดขัด และชี้แนะแนวทางให้ลูกน้องเกิดแง่คิดในการปรับปรุงวิธีการทำงานให้สะดวกขึ้น เบาแรงขึ้น ทั้งยังคงผลงานเท่าเดิมหรือสูงขึ้น ลูกน้องของเรา ๆ ไม่แนะนำให้เขาทำงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ เราจะหวังให้ใครมาบันดาลได้ และใครจะสอนงานในหน้าที่เฉพาะได้ดีกว่าผู้บังคับบัญชาโดยตรง ฝ่ายฝึกอบรมแม้จะรู้ความต้องการในการฝึกอบรมและมีความชำนาญในการจัดหลักสูตรและดำเนินการฝึกอบรมให้ได้ผล แต่ในงานประจำวันจะพึ่งผู้สอนที่ไหน ใครจะติดตามงานได้ดีเท่าผู้บังคับบัญชา เพราะฉะนั้นผู้บังคับบัญชาต้องไม่เพิกเฉยดูดายเบื่อหน่ายรำคาญและปัดการสอนงานให้พ้นตัว เพราะถึงอย่างไรข้อบกพร่องเพียงเล็กน้อยที่เกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาก็ต้องแก้ไขและรับผิดชอบอยู่ดี

การสอนงานนั้นบางคนคิดว่าเป็นเรื่องที่ต้องใช้วิชาครู แต่แท้จริงไม่จำเป็นต้องใช้หลักวิชาถึงขั้นนั้น เพียงแต่ต้องมีจิตใจเป็นครูหมั่นปรับปรุงเทคนิคและมีศิลปะในการเลือกใช้วิธีสอนงานที่เหมาะสมไม่สอนงานอย่างพร่ำเพรื่อไม่เลือกกาลเทศะ จนกลายเป็นลักษณะจุกจิกกวนใจ ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องระลึกว่าลูกน้องไม่ใช่ลูกศิษย์ไม่ใช่นักเรียนที่จะยอมเชื่อฟังตลอดเวลาเหมือนครูกับเด็กนักเรียนเล็ก ๆ ตามคติไทยที่ว่า “ศิษย์ต้องเชื่อฟังครู” ในทัศนะของผู้บังคับบัญชาสมัยใหม่จะต้องคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเพื่อนร่วมงาน ตนเองเป็นผู้นำทีมซึ่งจะต้องใช้ศิลปะการทำงานให้ได้รับผลสำเร็จด้วยฝีมือของผู้ร่วมทีม เขาจะไม่แย่งงานของผู้ร่วมทีมมาทำเสียเอง แต่เขาจะต้องนำ

ทางประคับประคองแก้ไข คอยให้กำลังใจและถ่ายทอดประสบการณ์ให้ลูกน้องพัฒนาความสามารถสูงขึ้น เพื่อปูทางไปสู่ความก้าวหน้าในองค์การ และมีความสนุกเพลิดเพลินในการทำงานที่แปลกใหม่ ใช้ความคิดปรับปรุงวิธีการเป็นการท้าทายความสามารถซึ่งจะช่วยทำให้ได้ผลงานสูงขึ้น

บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานในการพัฒนาพนักงาน

แวน (Vance) (กัลยา ศรกล้า. 2543 : 20-25) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานในการพัฒนาพนักงานมีหลายบทบาท โดยแนวคิดของ Vance เป็นแนวคิดที่ได้จากการศึกษาซึ่งพิสูจน์ให้เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพการมีพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาและการสนับสนุน การใช้สัมพันธภาพระหว่างบุคคลในการพัฒนาด้านอาชีพ รวมทั้งเป็นแนวคิดที่มีบทบาทอันประกอบด้วยพฤติกรรมการปฏิบัติที่ครอบคลุมและมีความเหมาะสมต่อการนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่จะประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดียิ่ง ประกอบด้วย 5 บทบาทหลัก คือ

1. บทบาทครู (Teacher)
2. บทบาทผู้แนะนำ (Guide)
3. บทบาทผู้สนับสนุน (Advocate or patron)
4. บทบาทผู้ให้คำปรึกษา (Counselor)
5. บทบาทผู้อุปถัมภ์ (Sponsor)

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548 : 72-76) กล่าวว่า การเป็น Coach ถือได้ว่าเป็นผู้หนึ่งที่ช่วยพัฒนาความรู้และความสามารถของผู้ถูกสอนงานให้สามารถบริหารจัดการงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหัวหน้างานที่สามารถเป็น Coach ได้นั้น จะต้องสวมบทบาทหรือหมวกหลายใบที่ไม่ใช่เป็นเพียงแค่บทบาทของการสอน หรือ Coach ลูกน้องเท่านั้น ทั้งนี้ บทบาท ของการเป็น Coach จะมีความหมายมากยิ่งไปกว่านั้น กล่าวคือ

1. บทบาทในฐานะเป็น “นักฝึกอบรม”
2. บทบาทในฐานะเป็น “นักพัฒนา/นักเปลี่ยนแปลง”
3. บทบาทในฐานะเป็น “ผู้ให้คำปรึกษา”
4. บทบาทในฐานะเป็น “นักจิตวิทยา”
5. บทบาทในฐานะเป็น “นักแก้ไขปัญหา”
6. บทบาทในฐานะเป็น “นักคาดคะเน”
7. บทบาทในฐานะเป็น “นักคิด/นักประดิษฐ์”
8. บทบาทในฐานะเป็น “นักปฏิบัติ”

กล่าวโดยสรุป บทบาทของการเป็น Coach สำหรับหัวหน้างานในการแสดงออกในบทบาทใด ๆ นั้น จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป ซึ่งในบางครั้งหัวหน้างานอาจแสดง

บทบาทเพียงแค่บทบาทเดียวเท่านั้น แต่บางสถานการณ์หัวหน้าอาจจะต้องแสดงบทบาทมากกว่าหนึ่งบทบาทซึ่งเรียกว่า บทบาทผสมผสาน (Mixed roles)

3.9 หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการสอนงาน

ผู้บังคับบัญชามีงานที่จะต้องทำอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย โดยอาศัยการหาความจำเป็นในการสอนงานเป็นเครื่องมือ เพื่อระบุให้ได้ว่าพนักงานยังทำงานส่วนไหน ในหน้าที่ของตนไม่ได้ตามมาตรฐานของงาน ความบกพร่องในงานอาจไม่ใช่ผลจากการขาดความรู้ในการปฏิบัติงานเสมอไป หลายครั้งที่เราเข้าใจผิดคิดว่าพนักงานหย่อนความสามารถทำงานไม่มีประสิทธิภาพเพราะขาดความรู้หรือความชำนาญ แต่กลับพบความจริงว่าเขามีความรู้ในงานเพียงพอ หากแต่ไม่ได้ทำตามที่รู้เพราะเหตุต่าง ๆ รวมทั้งขาดกำลังใจ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาไม่เคยรับรู้ถึงผลงานและความสามารถของเขา คงได้แต่ตำหนิผลงานซึ่งเป็นของทุกคนรวมกัน และเหมาสรุปว่า เขาเองติดอยู่ในกลุ่มของคนหย่อนความสามารถด้วยการตระเตรียมจึงต้องเริ่มจากการหาความจำเป็นให้ได้ว่าจะต้องสอนงานเรื่องอะไร ให้ใคร ในเวลาใด ที่ไหน ด้วยเหตุใด และจะสอนอย่างไร นั่นคือ จะต้องมีการวางแผนและนำแผนออกปฏิบัติให้บรรลุผล

ผู้บังคับบัญชาผู้ซึ่งจะสอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องระบุรายการที่ต้องรู้และต้องปฏิบัติให้ได้ข้อมูลครอบคลุมครบถ้วนและลองซ้อมทำงานที่จะสอนด้วยตนเองเสียก่อนแล้ว จึงดำเนินงานตามแผนต่อไป ในการวางแผนต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับพนักงานและหน้าที่ของแต่ละคนตลอดจนมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนไป

ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในการสอนงาน

ผู้บังคับบัญชามิได้ทำงานตามลำพังตนเอง แต่ต้องทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความร่วมมือร่วมใจและฝีมือความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างจากเมื่อเป็นพนักงานก็จะรับผิดชอบทำงานเฉพาะในหน้าที่ของตนตามที่ได้รับมอบหมาย

ผู้บังคับบัญชามีพันธะผูกพันที่จะต้องควบคุมดูแลรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถด้วยวิธีการหนึ่งวิธีการใดที่เหมาะสม การสอนงานก็เป็นวิธีการที่จะช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่สะดวกและทำได้ โดยไม่ต้องขออนุมัติจากผู้บังคับบัญชาสูงขึ้นไปเพราะการสอนงานเป็นภารกิจของผู้บังคับบัญชาโดยตรง

ผู้บังคับบัญชาสามารถที่จะเป็นผู้สอนงานด้วยตนเองหรือมอบหมายให้มีผู้สอนงาน ซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมในการสอนงานเป็นผู้สอนก็ได้ โดยที่ผู้บังคับบัญชายังคงมีความรับผิดชอบร่วมในผลสำเร็จของการสอนงาน กล่าวคือจะต้องรับผิดชอบติดตามผลการสอนจนแน่ใจว่าผู้รับการสอนปฏิบัติงานได้ถูกต้องสมบูรณ์

ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถที่จะปฏิเสธความผิดพลาดบกพร่องในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงไม่สามารถปฏิเสธที่จะสอนงานและต้องสอนงานอย่างถูกวิธีด้วย

3.10 เทคนิคเกี่ยวกับการสอนงาน

เทคนิค คือ วิธีการที่ได้ผ่านการทดลองและเป็นที่ยอมรับกันว่าได้ผล ส่วนมากเราถือว่าวิธีการที่ใช้โดยผู้ชำนาญการ คือเทคนิคในการสอนงาน นอกจากจะดำเนินการสอนตามวิธีการ 4 ขั้น อันได้แก่ 1) การตระเตรียม 2) การสอน 3) การให้ผู้รับการสอนฝึกปฏิบัติ และ 4) การทดสอบและติดตามผล ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าเหมาะสมในการทำให้ผู้รับการสอนงานเกิดการเรียนรู้เป็นลำดับแล้วผู้สอนงานยังจะต้องสนใจเทคนิคต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงวิธีการสอนงาน ดังต่อไปนี้ (สมิต สัชฌุกร. 2547 : 18-83)

3.10.1 เทคนิคการสร้างความต้องการเรียนรู้

เมื่อได้ทราบว่าผู้ใดจำเป็นต้องได้รับการสอนงานในเรื่องใดผู้สอนควรจะได้เข้าใจธรรมชาติของการเรียนรู้ และสร้างความพร้อมก่อนการสอนด้วยการสร้างทัศนคติที่ดีต่อเรื่องที่จะสอนด้วยการอธิบายในเบื้องต้นให้เขาเห็นความสำคัญและประโยชน์ที่เขาจะได้รับโดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องระลึกว่าผู้รับการสอนงานจะเกิดการเรียนรู้ก็ต่อเมื่อเขารู้วัตถุประสงค์ของการสอนงาน และเป็นวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจนและจูงใจให้เกิดการยอมรับ พนักงานจะไม่สนใจต่อการสอนงานเมื่อเขาเข้าใจว่าได้รู้งานนั้นดีแล้ว หรือในทำนองกลับกันเขาเห็นการสอนงานเป็นเรื่องยุ่งยากสำหรับเขา หัวหน้าจำเป็นต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนและชี้แจงให้เห็นว่าการสอนงานนี้เชื่อมโยงกับความรู้เดิมของเขา การเข้ารับการสอนงานเป็นสิ่งที่ดีและไม่มีข้อที่ต้องกังวลใจใด ๆ

3.10.2 เทคนิคการทำให้ผู้รับการสอนมีความพร้อม

ผู้สอนงานควรจะทำให้เกิดบรรยากาศที่ง่าย ๆจนผู้รับการสอนเกิดความรู้สึกสบายใจเป็นกันเองและมีไมตรี ตั้งแต่ระยะเริ่มแรกอย่าแสดงออกในลักษณะเป็นพิธีรีตอง ต้องทำให้พนักงานผู้รับการสอนรู้สึกสะดวกสบายใจ ไม่เครียด ไม่มีความกังวลหวาดหวั่นหรือขลาดกลัวจนเกิดประหม่าในการเรียน ผู้สอนเองก็ต้องทำตัวให้รู้สึกเป็นปกติ ไม่วางตนเป็นผู้เชี่ยวชาญ เริ่มด้วยการพูดคุยให้รู้ว่าผู้รับการสอนมีความสนใจอย่างไรเป็นทุนเดิม ผู้รับการสอนจะได้มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้อย่างเต็มที่ ไม่ทำให้ผู้รับการสอนวิตกว่าผู้สอนจะปฏิบัติอย่างไรในการสอนและตัวผู้รับการสอนจะต้องปฏิบัติตัวอย่างไร ผู้สอนจะต้องเริ่มต้นจากการชี้แจงให้ผู้รับการสอนเห็นผลได้ที่จะเกิดแก่ตัวผู้รับการสอนเองเป็นสำคัญในการช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและปลอดภัย

3.10.3 เทคนิคการกระตุ้นให้เกิดความสนใจ

ผู้รับการสอนงานจะต้องเห็นประโยชน์และรู้ถึงวัตถุประสงค์ตลอดจนความสำคัญของงาน เพื่อที่จะทำให้เกิดความรู้สึกใคร่เรียนรู้ในประการสำคัญ คือ ประโยชน์และผลดีต่าง ๆ ซึ่งเขาจะได้รับหากเขาสามารถเรียนรู้และให้ความร่วมมือให้การสอนงานนั้นช่วยเพิ่มความสามารถการทำงานของตัวเขาเอง อันจะเป็นผลให้ผู้รับการสอนเห็นคุณค่าของการสอนงานและเห็นความจำเป็นในการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ผู้สอนจะต้องกล่าวนำให้เห็นความสำคัญของงาน เมื่อผู้รับการสอนตระหนักในความสำคัญของงานที่จะได้รับการสอนและความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างงานที่ตนต้องรับผิดชอบ ก็จะเกิดความสนใจที่จะรับการสอนเพื่อการเรียนรู้ให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง

3.10.4 เทคนิคการอธิบาย

การสอนให้พนักงานได้รับความรู้ใหม่หรือเพิ่มเติมจากที่เขาเคยทำมาก่อน ต้องมีการพูดบอกเล่า วิธีการ พร้อมกับอธิบายตามขั้นตอนการทำงานที่แบ่งออกเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งได้ตระเตรียมไว้ในแบบซอยงาน จะต้องสื่อสารแบบสองทาง ให้มีการซักถามโต้ตอบจากผู้รับการสอน วิธีปฏิบัติคือ เล่าวิธีทำงานนับตั้งแต่การเตรียมเครื่องมือ (ถ้าจำเป็นต้องใช้) การบอกให้รู้จุดอันตรายที่ต้องระมัดระวัง แนะนำการตรวจสอบขั้นต้น ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการแก้ไขเครื่องจักรเครื่องกล ต้องอธิบายให้รู้เป็นขั้น ๆ พร้อมกับคำชี้แจงที่ชัดเจนสมบูรณ์ หากไม่มีของจริงที่จะใช้ในการสอนจะต้องยกตัวอย่าง หรือใช้อุปกรณ์ประกอบคำอธิบาย ไม่ควรเส้นเร็วหรือช้าเกินไป แต่ต้องหมั่นตรวจสอบด้วยการซักถามความเข้าใจ เป็นระยะ ๆ ตามขั้นตอนการสอน ในการย้ำหรือเน้นจุดสำคัญจะช่วยให้ผู้รับการสอนรู้ว่าทำไมต้องทำเช่นนั้น หากทำด้วยวิธีอื่น จะมีข้อดีข้อเสียอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน

3.10.5 เทคนิคในการแสดงการทำงานให้ดู

เป็นความจริงที่ไม่ต้องพิสูจน์ว่า พนักงานจะยอมรับการสอนงานจากผู้ใดก็ต่อเมื่อเขามีความศรัทธาเชื่อมั่นว่าผู้นั้นมีความรู้ ความสามารถหรือประสบการณ์สูงกว่าเขา แต่ทั้งนี้ไม่สมควรที่ผู้สอนงานจะกล่าวโอ้อวดความสามารถของตนเอง การแสดงออกด้วยการทำให้ดูเป็นตัวอย่างที่คล่องแคล่วว่องไว ถูกจังหวะจะโคนจะเป็นหลักประกันความเชื่อถือได้ดีกว่าคำพูด ฉะนั้น ผู้สอนงานจึงต้องทดลองซ้อมทำงานที่จะสอนให้เกิดความช่ำชองเสียก่อน เพื่อว่าในการสอนงานจริงจะไม่ติดขัด และการแสดงการทำงานให้ผู้รับการสอนได้ดู จะต้องทำทีละขั้นของการปฏิบัติงานในคราวหนึ่ง จนผู้รับการสอนเข้าใจ

3.10.6 เทคนิคการให้ผู้รับการสอนฝึกปฏิบัติ

ในการสอนงานนั้นถ้าจะให้ผู้รับการสอนมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ผู้รับการสอนได้ลองทำในขณะที่มีการสอน โดยจะหวังให้เพียงแต่รู้จากคำบอกเล่าแนะนำใน

ทีหลังจะไม่เกิดผล การให้ผู้รับการสอนลองทำจะเป็นโอกาสให้ผู้สอนได้รู้ถึงข้อบกพร่องและคอยแก้ไขแนะนำ ระหว่างที่ผู้รับการสอนได้ทดลองทำอยู่นั้น ผู้สอนก็จะได้รู้ว่าผู้รับการสอนมีความเข้าใจมากน้อยเพียงใด จุดสำคัญที่จำเป็นจะต้องให้รู้ เขาได้เกิดการเรียนรู้หรือไม่ โดยลองให้เขาอธิบายจุดสำคัญ ๆ ทุก ๆ จุดในขณะที่ปฏิบัติเพื่อความแน่ใจว่าเขาเข้าใจถูกต้องดีแล้วหรือยัง การที่ผู้รับการสอนได้ลงมือปฏิบัติจริงจะทำให้เกิดความพอใจในการที่ได้เรียนรู้ ทั้งสามารถพิจารณาได้ว่าเขาจะสามารถทำงานนั้นในเวลาปฏิบัติงานจริงได้หรือไม่

เมื่อมีข้อผิดพลาดผู้สอนจะต้องแก้ไขในทันที มิฉะนั้นจะกลายเป็นความเคยชินที่ไม่ถูกต้องต่อไป

3.10.7 เทคนิคการทดสอบและติดตามผล

เมื่อพนักงานได้รับการสอนงานในเรื่องใดจำเป็นที่จะต้องมีการทดสอบ เพื่อให้เห็นว่าเขาทำได้และเกิดการเรียนรู้จริง สมควรที่จะให้เขาได้รับโอกาสในการทำงานนั้นด้วยตนเองตามลำพังทันทีที่ได้รับการสอนงานแล้ว เพราะเป็นเวลาที่เขากำลังมีความกระตือรือร้นอยากจะแสดงความสามารถของตนเองให้หัวหน้ายอมรับว่าได้ผ่านการสอนงานแล้ว อย่างไรก็ตามควรจะได้แนะนำให้รู้ว่าจะมีผู้ให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น กล่าวคือ ถ้าเกิดติดขัดจะไปขอคำแนะนำหรือความช่วยเหลือจากผู้ใด

ในระยะการติดตามผล ผู้ฝึกสอนควรหมั่นตรวจสอบการทำงานของผู้รับการฝึกสอนอย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้ซักถามเพื่อเป็นการแสดงถึงความเอาใจใส่ในตัวของเขา ถือได้ว่าเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน อันอาจมีผลให้ผู้รับการสอนเกิดความผูกพันและเลื่อมใสศรัทธา ต่อจากนั้นค่อยลดการตรวจสอบงานลงสังเกตดูการทำงานเขาห่าง ๆ แต่ติดตามผลโดยใกล้ชิด คอยให้กำลังใจ และลองถามความรู้สึก ความเข้าใจงานบ้างนาน ๆ ครั้ง หากเห็นว่าผู้รับการสอนทำงานได้ถูกต้องดีแล้วก็ควรจะแจ้งให้เขาทราบเพื่อเขาจะได้เกิดความเชื่อมั่น หากเห็นสมควรจะต้องสอนงานเพิ่มเติมหรือปรับปรุงวิธีทำงานของเขาอีกก็ยังลังเลใจที่จะให้การสอนงานซ้ำอีก เพราะการสอนงานมีแม่แบบเป็นหัวข้อการสอนงานเป็นประจำอยู่แล้ว ทั้งนี้อย่าสรุปง่าย ๆ ว่าเมื่อสอนงานแล้วจะทำเป็นหรือเมื่อทำงานไปสักระยะหนึ่ง มีประสบการณ์ในการทำงานแล้วความผิดพลาดก็จะหมดไปเอง ต้องทำให้แน่ใจว่าผู้รับการสอนทำงานได้ถูกต้องอย่างแท้จริง

3.10.8 เทคนิคการเร้าให้เกิดการเรียนรู้

สิ่งเร้าในการสอนงานอาจเกิดจากสิ่งแวดล้อม โอกาส หรือเหตุการณ์ รวมทั้งสิ่งใด ๆ ที่อาจกระตุ้นให้เกิดการสนองตอบ การสอนทั้งโดยการพูดและการแสดง การทำงานให้ดูเป็นขั้นเป็นตอนตามลำดับ พร้อมทั้งอธิบายให้เขาเข้าใจเหตุผลด้วยว่า ทำไมจึงต้องทำอย่างนั้นอย่างนี้จะช่วยเร้าได้ดี การให้ผู้รับการสอนงานได้ลงมือปฏิบัติเป็นการส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในกระบวนการ

เรียนรู้ ถ้าจะเกิดความผิดพลาดก็จะได้แก้ไขในระหว่างที่เรียนงานก่อนที่จะลงมือทำจริง ๆ ต้องพยายามสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้รับการสอนงาน และหากเขาทำได้ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ ต้องชมเชยเพื่อให้มีกำลังใจและอยากเรียนรู้มากยิ่งขึ้น

3.10.9 เทคนิคการสร้างความเชื่อมั่น

การให้ผู้รับการสอนงานใหม่ ๆ ได้ทดลองลงมือทำด้วยตนเองเพื่อการเรียนรู้ทีละขั้นและฝึกซ้อมให้เกิดความชำนาญนับเป็นสิ่งสำคัญมาก เขาจะเรียนรู้งานได้รวดเร็วและจำติดไปนาน หากได้รับการส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จ และทดลองปล่อยบินเดี่ยวให้เกิดความชำนาญและมีความเชื่อมั่นด้วยการสังเกตการณ์ทำงานของเขาอยู่ห่าง ๆ ถ้าสังเกตว่าผู้รับการสอนขาดความมั่นใจจะต้องสร้างความเชื่อมั่นด้วยการอธิบายถึงงานที่เชื่อมโยงกับประสบการณ์เดิมของผู้รับการสอน และเมื่อจบบทเรียนต้องสรุปให้เกิดภาพรวมในการปฏิบัติงานที่สอนอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้ผู้รับการสอนเชื่อมั่นในเรื่องที่ได้เรียนรู้

กระบวนการ 4 ขั้นตอน (กมลวรรณ รามเดชะ. 2550 : 29 – 39)

ขั้นตอนที่ 1 : การสังเกต

ขั้นตอนแรกของการสอนงานที่มีประสิทธิภาพก็คือ การสังเกตไม่ว่าการสอนงานของคุณจะกระทำโดยทันที หรือมีการนัดหมายเวลาและสถานที่ก็ตาม คุณไม่ควรที่จะทำอะไรจนกว่าคุณจะเข้าใจสถานการณ์ รวมถึงตัวผู้ที่จะรับการสอนงาน และทักษะที่เขามีเสียก่อน วิธีที่ดีที่สุดที่จะรู้ได้คือการสังเกต โดยเป้าหมายของคุณคือการระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของคน ๆ นั้น รวมทั้งรู้ถึงผลกระทบที่พฤติกรรมของเขามีต่อเพื่อนร่วมงานและความสามารถของเขาในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 2 : การสนทนาเหตุผล

ขั้นตอนนี้จะเริ่มพร้อมกับการเตรียมการที่รอบคอบ ในขณะที่คุณเตรียมการ คุณควรจะทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการพูดคุยให้ชัดเจน รวมทั้งเรื่องที่คุณคิดว่าสำคัญ และผลที่จะตามมาหากว่าคุณไม่ได้พูดถึงเรื่องเหล่านี้ ผู้สอนงานที่เตรียมตัวมาดีก็ย่อมจะเป็นผู้สอนงานที่ดีกว่า เมื่อคุณมีการเตรียมตัวแล้ว คุณก็พร้อมที่จะดึงผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณเข้ามาร่วมพูดคุย เพื่อหากลยุทธ์ที่จะแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานและพัฒนาทักษะกันต่อไป

ในหลาย ๆ กรณี การพูดคุยจะนำไปสู่แผนการสอนงานที่ทั้งสองฝ่ายเห็นชอบร่วมกัน ดังเช่น “คุณเลือกที่จะพัฒนาให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นถึงระดับที่เป็นมาตรฐานภายในระยะเวลาที่กำหนดหรือคุณเลือกที่จะเสี่ยงกับการถูกเชิญให้ออก” คือตัวอย่างที่ชัดเจน แผนงานจึงเป็นสิ่งที่จะทำให้มั่นใจได้ว่ามีการเอาใจใส่ที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 3 : การสอนงานอย่างจริงจัง

เมื่อคุณเข้าใจคนเข้าใจสถานการณ์ และคุณมีการวางแผนแล้ว การสอนงานก็สามารถเริ่มต้นได้ การสอนงานอย่างจริงจังจะเป็นการให้ความเห็นและให้คำแนะนำในวิถีทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถรับฟังได้ รวมทั้งตอบสนองและชื่นชมในคุณค่าของมัน การให้และรับข้อมูลป้อนกลับเป็นส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งของการสอนงานอย่างจริงจัง และของการเป็นหัวหน้างานโดยทั่ว ๆ ไปด้วย

ขั้นตอนที่ 4 : การติดตามผล

การสอนงานที่มีประสิทธิผลจะมีการติดตามผล และการสังเกตความก้าวหน้า ซึ่งจะช่วยให้แต่ละคนรักษาวิถีการปรับปรุงให้คงที่ ถ้าเขาออกนอกลู่นอกทาง การติดตามผลจะเป็นโอกาสในการดึงเขากลับเข้ามา การติดตามผลอาจเป็นการถามถึงสิ่งที่ดำเนินไปด้วยดี และสิ่งใดที่ไม่โดยอาจใช้คำถามว่า“ติดขัดอะไรบ้างไหม ?” การติดตามผลจึงเป็นโอกาสที่จะชมเชยความก้าวหน้าและหาโอกาสที่จะสอนงานและให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่อง หากต้องมีการปรับแผนการปฏิบัติ ก็ควรปรับในระหว่างการประชุมติดตามผล

3.11 แนวทางการพัฒนาด้านการสอนงาน

8 ขั้นตอน เพื่อการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ (ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์. 2552 : 76-82)

การวางแผนการสอนงานนั้น เพื่อช่วยให้การสอนงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. เตรียมความพร้อมของผู้สอน โดยศึกษาหาข้อมูล และรายละเอียดที่เกี่ยวข้องในทุกหัวข้อ เพื่อใช้ประกอบการสอน

2. เตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือ และสถานที่ โดยพิจารณาจากเรื่องที่จะสอน จำนวนผู้เรียน สถานที่ ขนาดของห้อง อุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องฉายสไลด์ Projector กระดานสำหรับเขียน หรือเครื่องเขียนอื่นๆ ที่จำเป็นให้พร้อมก่อนเริ่มการสอนทุกครั้ง

3. ใช้เวลาให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากความสำคัญ และรายละเอียดต่างๆ ของเนื้อหาที่จะสอน ซึ่งควรจัดเวลาให้เหมาะสม ไม่ควรมากหรือน้อยเกินไป เพราะถ้าใช้เวลานาน ก็อาจทำให้ผู้เรียนเบื่อ หรือถ้าใช้เวลาสั้นเกินไปก็อาจทำให้ผู้เรียนได้รับเนื้อหาไม่ครบถ้วน

4. เลือกวิธีการสอนงาน เพื่อให้เหมาะสมกับเนื้อหา และผู้เรียนมากที่สุด ซึ่งควรวิเคราะห์ผู้เรียนก่อนที่จะสอน เช่น ความรู้ที่มีของผู้เรียนประสบการณ์ นิสัยส่วนตัว (ถ้าเป็นไปได้) ความสามารถในการรับรู้ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกวิธีการสอนงาน เช่น ต้องการสอนเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน ก็ควรแบ่งเป็นสองช่วงคือ ช่วงแรก สอนทฤษฎีในห้องใช้อุปกรณ์

คือ Computer และเครื่องฉาย กระดาษขนาดใหญ่ และเครื่องเขียน ช่วงที่สอง ไปสอนภาคปฏิบัติ โดยใช้สถานที่ปฏิบัติงานจริง เพื่อให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติ

5. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างการสอน เพื่อทำให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างผู้เรียนและผู้สอน โดยใช้วิธีการถาม-ตอบ หรือกิจกรรมกลุ่ม (สำหรับการบรรยาย/อบรม) เพื่อกระตุ้นความคิดของผู้เรียน (แก้ง่วงสำหรับบางคน) เป็นระยะๆ

6. ติดตามผลระหว่างการสอน โดยเป็นการประเมินความสามารถในการรับรู้ของผู้เรียนระหว่างการสอนเป็นระยะๆ เพื่อทำให้ผู้สอนทราบถึงความสามารถในการรับรู้ของผู้เรียนว่ารับรู้ได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งจะช่วยให้ผู้สอนสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการสอนได้อย่างเหมาะสมกับผู้เรียน

7. ประเมินผลการสอน หลังจากที่ได้สอนจนครบในทุกรายละเอียดของเนื้อหาแล้ว ควรทำการประเมินผล เพื่อทำให้ทราบว่า ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจมากน้อยเพียงใด ซึ่งการประเมินผลการสอน อาจใช้วิธีการทำข้อสอบ หรือการลงมือปฏิบัติ ในกรณีที่สามารถสอบได้ผ่านตามเกณฑ์ ถือว่าผู้นั้นสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ แต่ตรงกันข้ามถ้าผู้เรียนไม่ผ่านการทดสอบ ผู้สอนต้องทำการสอนซ้ำ เพื่อทบทวนความเข้าใจก่อนที่พนักงานจะเข้าสู่การปฏิบัติงานจริง

8. ติดตามผลหลังการสอน โดยเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานหลังจากที่ได้ลงมือปฏิบัติงานจริงไประยะหนึ่ง (ประมาณ 1 สัปดาห์ – 2 เดือน) เพื่อประเมินว่าพนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้จากการเรียนไปใช้ประกอบการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสมเพียงใด

3.12 การสอนงานเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

การสอนงานเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เป็นเรื่องที่หัวหน้างานส่วนใหญ่มักจะลืม หรือมักไม่ให้ความสำคัญ เพราะคิดว่าพฤติกรรมของพนักงานเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หรือเป็นเรื่องของพนักงานผู้นั้นเท่านั้นแต่ในความเป็นจริงแล้ว เราไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าพฤติกรรม หรือการแสดงออกของพนักงานจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้วย ตัวอย่างเช่น พนักงานที่ทำงานเก่ง แต่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัท หรือพนักงานที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงานและหน่วยงาน พฤติกรรมเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อ วิธีการคิด วิธีการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ของงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนั้นต้องอาศัยระยะเวลา โดยขึ้นอยู่กับตัวพนักงานและวิธีการที่เราเลือกใช้ สำหรับการสอนงานเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มี 7 ขั้นตอนคือ

1. สร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อทำให้พนักงานไม่รู้สึกอึดอัด ไม่เครียด หรือไม่รู้สึกกดดัน ซึ่งควรสร้างบรรยากาศให้พนักงานเกิดความรู้สึกไว้ใจ และกล้าที่จะเปิดเผยรายละเอียดต่างๆ ซึ่งหัวหน้างานควรเก็บเรื่องเหล่านั้นไว้เป็นความลับ

2. อธิบายวัตถุประสงค์ โดยอธิบายวัตถุประสงค์ และความคาดหวังในการสอนงานเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมครั้งนี้ เช่น เพื่อต้องการให้เปลี่ยนพฤติกรรมการขาดงานมาเป็นการมาทำงานทุกวัน เปลี่ยนทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานที่ไม่ดีให้ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อตัวพนักงาน และหน่วยงานด้วยถ้าสามารถปรับเปลี่ยนได้

3. ระบุพฤติกรรมที่ดี หรือไม่ดี โดยระบุพฤติกรรมนั้น ๆ ให้ชัดเจนและยกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เช่น เขาได้ทำอะไร วันที่เท่าไร เวลาอะไร สถานที่ใด พฤติกรรมเป็นอย่างไร หรือมีผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นใครบ้าง เพื่อทำให้พนักงานเห็นภาพได้อย่างชัดเจน ซึ่งหัวหน้างานต้องเตรียมข้อมูลให้พร้อมก่อนทุกครั้ง

4. รับฟังเหตุผล และทำให้เกิดการยอมรับร่วมกัน โดยให้พนักงานอธิบายรายละเอียดของเรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิด แล้วพิจารณาเหตุ และผลในประเด็นต่างๆ เพื่อทำให้เกิดการยอมรับร่วมกันทั้งสองฝ่าย

5. พิจารณากำหนดทางเลือก โดยหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน แล้วเลือกวิธีที่ดีและเหมาะสมที่สุด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานผู้นั้น

6. ให้กำลังใจ และสนับสนุนให้เกิดความมุ่งมั่น โดยการพูดคุยให้คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลืออย่างเหมาะสม เพื่อทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีขึ้น และมีกำลังใจที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ร่วมกันในตอนต้น

7. สรุปสิ่งที่ได้จากการสอนงาน เป็นการสรุปผลที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมการสอนงานเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่งถ้าหากพนักงานสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ดีได้ ก็ควรให้การยกย่อง สนับสนุน ยกให้เป็นแบบอย่างกับพนักงานคนอื่น แต่ถ้าพฤติกรรมไม่มีการเปลี่ยนแปลงก็ควรพูดคุยกับพนักงาน เพื่อหาแนวทางใหม่ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ดีขึ้น

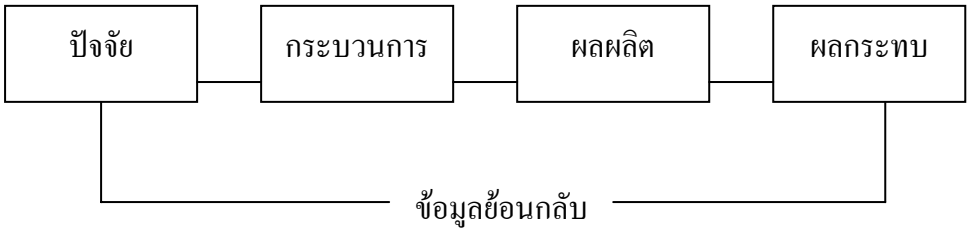
ผู้ที่จะสอนงานเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ดีนั้น ควรเป็นผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือ และเป็นผู้ที่ผู้รับการสอนไว้ใจ เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคนอื่นๆ นอกจากนี้ยังต้องมีความบริสุทธิ์ใจ ไม่มีอคติ เปิดใจรับฟังในเรื่องต่างๆ และเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคลนั้นๆ เป็นอย่างดี

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 กับการนิเทศการศึกษา

การที่นักเรียนมีคุณภาพนั้นย่อมต้องเกิดจากการที่ผู้บริหารได้ใช้กระบวนการนิเทศการศึกษาเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเน้นการนิเทศการศึกษาอย่างทั่วถึงต่อเนื่องมีคุณภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2. 2550 : 1)

การจัดการศึกษาของไทยมีการเปลี่ยนแปลงและมีพัฒนาการตามสถานการณ์ นโยบายปฏิรูปการศึกษามาโดยลำดับ โครงสร้างหน่วยงานของกระทรวงศึกษาธิการ ได้รับการปรับเปลี่ยนให้มีการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาระบบการบริหารจัดการในสถานศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น ตลอดจนการส่งเสริม สนับสนุนให้มีการปรับวิธีเรียน เปลี่ยนวิธีสอน และพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ให้สอดรับกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาไทย โดยมุ่งผลในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ประชากรได้รับการพัฒนาสู่ความเป็นสากล ดังนั้น สถานศึกษาจึงมีภารกิจอันสำคัญยิ่งในการสร้างเยาวชน ให้มีคุณภาพที่จะเป็นกำลังและเป็นฐานรากสำคัญของการพัฒนาประเทศ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 มีความตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน โดยกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ที่มีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือ และร่วมพัฒนาการจัดการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดให้เป็นระบบที่มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และการที่จะมีระบบใดขึ้นมาจะต้องมีส่วนประกอบสำคัญคือ ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิต และผลกระทบ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น การพัฒนาการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนจึงเป็นส่วนที่ส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนสามารถสร้างระบบการดำเนินงานโดยพัฒนาปัจจัย ตัวป้อน ให้มีคุณภาพเตรียมพร้อม เพื่อดำเนินงานนิเทศการศึกษาโดยมีปฏิสัมพันธ์กัน เป็นกระบวนการที่ครูให้มีความสามารถปรับปรุงการเรียนการสอน ด้วยเทคนิควิธีการที่มีคุณภาพ มีการกำกับ ติดตามคุณภาพงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์หรือผลผลิตตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ให้เกิดผลกระทบในทางที่ดีต่อการพัฒนาผู้เรียนในอนาคตที่มุ่งหวัง โดยอาศัยองค์ประกอบการพัฒนาระบบ ดังนี้



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบการพัฒนาการนิเทศการศึกษา

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2. 2550 : 3

นับแต่มีการปฏิรูปการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดการพัฒนาระบบการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน ที่เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ก็ยังดำเนินการมาถึงปัจจุบัน โดยมีการพัฒนาระบบการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน ดังนี้

1. ระบบข้อมูล สารสนเทศ เพื่อการวางแผนการนิเทศการศึกษา
2. ระบบการวางแผนอย่างมียุทธศาสตร์
3. ระบบการจัดงานที่เน้นผลการพัฒนาครู
4. ระบบการติดตาม ประเมินผลที่เน้นผลงาน

การพัฒนาระบบการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนให้เกิดสัมฤทธิ์ผลได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในหน่วยงานทุกระดับ ที่จะส่งเสริม สนับสนุนให้ครูผู้สอนมีความสามารถในการปรับปรุงการสอน ปรับการเรียน เปลี่ยนการสอน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน โดยเริ่มตั้งแต่ การสร้างระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการวางแผนการนิเทศการศึกษา การวางแผนอย่างมียุทธศาสตร์ การจัดการที่เน้นผลการพัฒนาครู การติดตามประเมินผลที่เน้นผลงาน และระบบการเผยแพร่ ขยายผล และพัฒนาเครือข่าย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2. 2552 : 1-2)

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

สิทธิชัย เวศสุวรรณ (2541 : 125) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อการนิเทศงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี พบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อการนิเทศงานในโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง โดยรวม ครูที่มีวุฒิกรศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและครูที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการนิเทศงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนครูที่มีประสบการณ์การสอนน้อยกว่า 15 ปี และตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการนิเทศงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมเกียรติ รัตนวิฑูรย์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการนิเทศภายในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่านตามการรับรู้ของครูผู้สอน ปรากฏผลดังนี้ 1) ด้านความเป็นผู้นำ ครูผู้สอนรับรู้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการนิเทศในระดับมาก โดยรับรู้สูงสุดในเรื่องการส่งเสริมให้ครูเตรียมการสอนและ

ส่งเสริมให้ครูมีหน้าที่และความรับผิดชอบในงานที่เหมาะสมกับความถนัดหรือความสามารถ 2) ด้านมนุษยสัมพันธ์ครูผู้สอนรับรู้ว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการนิเทศในระดับมาก โดยรับรู้สูงสุดในเรื่องการวางตัวได้เหมาะสม แสดงตนเป็นมิตรกับบุคคลอื่น และทักทายเป็นกันเป็นกับครูอยู่เสมอ 3) ด้านกระบวนการกลุ่มครูผู้สอนรับรู้ว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการนิเทศในระดับมากโดยรับรู้สูงสุดในเรื่องมีการประชุมเพื่อพัฒนางานร่วมกันและมอบหมายงานให้ครูทุกคนมีโอกาสรับผิดชอบงาน/กิจกรรมนิเทศอย่างเหมาะสม

มานพ สุทธศิลป์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การใช้เกณฑ์มาตรฐานการนิเทศภายในสำหรับพัฒนางานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเวียงป่างฟ้า จังหวัดเชียงราย พบว่า โรงเรียนได้ใช้เกณฑ์มาตรฐานการนิเทศภายในของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำหรับพัฒนางานวิชาการโดยได้กำหนดผู้รับผิดชอบงานนิเทศภายในอย่างชัดเจน ผู้รับผิดชอบมีความเข้าใจขอบข่ายและความรับผิดชอบของตนมีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อวางแผนการนิเทศมีการวางแผนการนิเทศที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน และได้ดำเนินการตามแผนนิเทศที่วางไว้สำหรับการประเมินผลการนิเทศ โรงเรียนได้ทำการประเมินผลการนิเทศอย่างเป็นระบบ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงงานวิชาการของโรงเรียน

ฉลุไล วงษ์ประชุม (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทที่เป็นจริงของศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร พบว่าศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ได้มีบทบาทที่เป็นจริงในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2533 ครบทั้ง 8 งาน บทบาทที่ปรากฏชัดเจนและมีการปฏิบัติคิดเป็นร้อยละ100 บทบาทด้านการนิเทศติดตามและประเมินผล ซึ่งมีการดำเนินงานตามกระบวนการครบทุกขั้นตอน บทบาทด้านการให้ความร่วมมือในแผนงานโครงการกับหน่วยงานอื่นที่ขอความร่วมมือ บทบาทงานวิชาการอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย บทบาทในการประสานงานกับหน่วยงานทางการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ บทบาทด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาครู คือการสร้างสื่อ การจัดทำแผนการนิเทศ 100 เปอร์เซ็นต์ จัดประชุมอบรมเกี่ยวกับแผนการสอนการวัดผลการใช้สื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษา การคัดเลือกครูดีเด่น ส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางวิชาการ และวิชาอาชีพสำหรับนักเรียน การส่งเสริมการจัดทำโครงการตามความต้องการของท้องถิ่น และการอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่วนบทบาทเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้ ผลการวิเคราะห์ วิจัยทางการศึกษาร้อยละ 15.68

สมศักดิ์ จันทิมา (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่องความต้องการการนิเทศของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามระดับความต้องการการนิเทศแบบมาตรส่วนประมาณค่า โดยควบคุมการนิเทศการศึกษาใน 5 ด้าน คือ ด้านหลักสูตร ด้านเอกสารประกอบหลักสูตร ด้านวิธีสอนและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านสื่อการเรียนการสอน ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียน ผลการวิจัย พบว่า

1. ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ มีความต้องการการนิเทศการศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ คือ ด้านวิธีสอนและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียน ด้านสื่อการเรียนการสอน ด้านเอกสารประกอบหลักสูตร และด้านหลักสูตร

2. ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีความต้องการการนิเทศการศึกษาโดยรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ศรีเสวต ไชยกุล (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติหน้าที่ของศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประชากรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 136 คน ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ปัญหาการปฏิบัติหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยภาพรวมและเป็นรายด้านมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีอยู่ในระดับปานกลางโดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการผลิตสื่อ คู่มือเอกสารทางวิชาการ และวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนด้านการศึกษาค้นคว้า สำรวจทดลองวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอนทั้งทางด้านวิชาการ และการบริหารการศึกษาด้านการทำงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ด้านการนิเทศบุคลากรในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา และด้านการจัดประชุมอบรม สัมมนา ครู-อาจารย์ หรือผู้บริหารการศึกษาเพื่อส่งเสริมงานวิชาการ

วุฒิสาร พุทธวงษ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการปฏิบัติหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 9 จำนวน 14 คน ผลการศึกษาพบว่าปัญหาการปฏิบัติหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีปัญหาในระดับมาก 2 ด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการผลิตสื่อ คู่มือ เอกสารวิชาการและวัสดุอุปกรณ์การ

เรียนการสอนและด้านการนิเทศบุคลากรภายในโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีปัญหาระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ยานพาหนะในการเดินทางไปนิเทศงบประมาณในการจัดประชุม อบรม สัมมนา ยานพาหนะที่ใช้ประสานงาน งบประมาณในการผลิตสื่ออัตรากำลังศึกษานิเทศก์ วัสดุอุปกรณ์ในการสร้างเครื่องมือและพัฒนาสื่อ การสนับสนุนทุนเพื่อการวิจัย คู่มือเอกสารในการศึกษาค้นคว้าวิจัย ศึกษานิเทศก์มีภาระรับผิดชอบงานอื่นนอกเหนือจากการนิเทศและปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีมาก

วีรยุทธ ใจชื่น (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการนิเทศการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ศึกษานิเทศก์ ซึ่งจำแนกเป็นศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ในจังหวัดหนองคายทั้งสิ้น 63 คนผลการสำรวจ พบว่า

1. ศึกษานิเทศก์โดยรวม ร้อยละ 58.20 มีความคิดเห็นว่าสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย มีปัญหาการนิเทศการศึกษา โดยภาพรวม และมีปัญหาเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน อยู่ระหว่างร้อยละ 57.19 ถึง 61.18 โดยมีด้านที่มีค่าร้อยละมากที่สุด 2 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติการนิเทศการศึกษา (ร้อยละ 61.18) และด้านการวางแผนและกำหนดทางเลือก (ร้อยละ 60.52)

2. เมื่อจำแนกตามสถานภาพตำแหน่งปัญหาการนิเทศการศึกษา พบดังนี้

2.1 ศึกษานิเทศก์จังหวัดหนองคาย ร้อยละ 60.79 มีความคิดเห็นมีปัญหาการนิเทศการศึกษาโดยภาพรวม และมีปัญหาเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน อยู่ระหว่างร้อยละ 57.79 ถึง 64.29 โดยมีด้านที่มีค่าร้อยละมากที่สุด 2 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติการนิเทศการศึกษา (ร้อยละ 64.29) และด้านการสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ (ร้อยละ 62.24)

2.2 ศึกษานิเทศก์อำเภอ/กิ่งอำเภอ ในจังหวัดหนองคาย ร้อยละ 55.61 มีความเห็นมีปัญหาการนิเทศการศึกษาโดยภาพรวม และมีปัญหาเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน อยู่ระหว่างร้อยละ 56.59 ถึง 61.22 โดยมีด้านที่มีค่าร้อยละมากที่สุด 2 ด้าน คือ ด้านการวางแผนและกำหนดทางเลือก (ร้อยละ 61.22) และด้านการปฏิบัติการนิเทศการศึกษา (ร้อยละ 58.07)

อริศรา มีชัย (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทที่เป็นจริงและบทบาทที่คาดหวังของศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า

1. ข้าราชการครู โดยส่วนร่วมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทที่เป็นจริงของศึกษานิเทศก์โดยภาพรวมเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือด้านงานพัฒนาวิชาการ ด้านพัฒนาการนิเทศการศึกษา ด้านบริการทาง

การศึกษาและด้านวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา และบทบาทที่คาดหวังของศึกษานิเทศก์ โดยภาพรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา

2. ครูผู้สอนและศึกษานิเทศก์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทที่เป็นจริง และบทบาทที่คาดหวังของศึกษานิเทศก์ โดยภาพรวมเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยศึกษานิเทศก์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทที่เป็นจริง และบทบาทที่เป็นจริงและบทบาทที่คาดหวังของศึกษานิเทศก์มากกว่าครูผู้สอน

สมชาย สุภาคาร (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยประเมินการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ตามเกณฑ์มาตรฐานศึกษานิเทศก์ของคุรุสภา พ.ศ. 2540 ผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศก์มีการปฏิบัติงานการนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์ตามเกณฑ์มาตรฐานของคุรุสภา พ.ศ. 2540 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารและศึกษานิเทศก์มีความคิดเห็นและประเมินการปฏิบัติงานการนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์ อยู่ในระดับมาก ส่วนครูผู้สอนส่วนใหญ่มีความเห็นและประเมินการปฏิบัติงานการนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์อยู่ในระดับปานกลาง

จากงานวิจัยสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษามีความสำคัญและความจำเป็นต่อการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจะช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพและเกิดประสิทธิผลต่อผู้เรียน แต่การจัดการนิเทศการศึกษามีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นในกระบวนการนิเทศการศึกษา เช่น บุคลากรไม่เพียงพอ ขาดข้อมูล ขาดงบประมาณ เครื่องมือไม่เพียงพอ ขาดการประสานงาน ขาดการประเมินผล และขาดการติดตามการประเมินผลการนิเทศ

สุวะ พรหมณ์กระโทก (2545 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของครูคุรุสภา พ.ศ. 2537 ของครูในเขตการศึกษา 11 พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะการนิเทศโดยภาพรวมอยู่ระดับมาก และการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา พ.ศ. 2537 ของครูโดยสภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการนิเทศของผู้บริหารกับการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับ .01 ได้แก่ทักษะเชิงเทคนิควิธีและทักษะเชิงการจัดการ

อภิสิทธิ์ บุตรเหล่ (2546 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การนิเทศการศึกษาที่พึงประสงค์ของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตการศึกษา 4 พบว่า การนิเทศการศึกษาที่พึงประสงค์

ของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตการศึกษา 4 อยู่ในระดับมากและมากอย่างยิ่งทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาหลักสูตร ระดับที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อจัดทำแผนการสอนหรือแผนการจัดการเรียนรู้ 2) ด้านการพัฒนาการเรียนการสอน ระดับที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน 3) ด้านการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน 4) ด้านการพัฒนาการวัดและประเมินผลการเรียน ระดับที่พึงประสงค์สูงสุดคือ การจัดทำรายงานผลการเรียนต่อผู้ปกครอง นักเรียน

เพียงใจ แจ่มเงิน (2546 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง สภาพและความต้องการการนิเทศภายในของครูผู้สอนกลุ่มโรงเรียนนครเจดีย์ จังหวัดลำพูน พบว่าผู้บริหารมีงานต่าง ๆ มากจึงทำให้งานนิเทศการสอนปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง ผู้บริหารควรลดงานต่าง ๆ บ้างเพื่อดูแลด้านวิชาการให้มากขึ้น

ไพศาล ทองเนื้อแปด (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติการนิเทศการศึกษาตามแนวการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนแกนนำกับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนปกติ ปรากฏผลดังนี้

1. การปฏิบัติการนิเทศการศึกษา ตามแนวการจัดการศึกษาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นคุณธรรม ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ ด้านการจัดแหล่งเรียนรู้ ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา ด้านการจัดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความมุ่งหมายของหลักสูตรทุกระดับ ด้านการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนและด้านการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน

2. ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนแกนนำ ปฏิบัติการนิเทศการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนปกติ เกือบทุกด้านยกเว้นด้านความมุ่งหมายของหลักสูตรทุกระดับ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 2 กลุ่มปฏิบัติพอ ๆ กัน

ทัศนีย์ ใจห้าว (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ปรากฏผลดังนี้

1. ผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษามีความต้องการแนวทางการปฏิบัติการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา จำนวน 5 ขั้นตอน 30 แนวทาง มีข้อเสนอแนะให้เพิ่มเติม ตอนที่ 1 ขั้นเตรียมการ 1 แนวทาง คือ สรุปผลการดำเนินการที่ผ่านมา ตอนที่ 2 ขั้นการวางแผน 1 แนวทาง คือ เลือกกิจกรรมการนิเทศการสอนในโรงเรียนในรูปแบบที่เหมาะสมกับบริบท ตอนที่ 3 ขั้นการดำเนินการ 1 แนวทาง คือ สังเกตการ

สอนของบุคลากรครู ตอนที่ 4 ขั้นการประเมินผลการนิเทศ 1 แนวทาง คือ ประเมินหลังการนิเทศการศึกษาเพื่อนำผลมาพัฒนาระบบการนิเทศการศึกษา ตอนที่ 5 ขั้นปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศ 1 แนวทาง คือ สรุปผลและรายงานผล จึงเป็นแนวทางการปฏิบัติการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ตามความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษา 5 ขั้นตอน 35 แนวทาง

2. ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าแนวทางการปฏิบัติการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา จำนวน 4 ขั้นตอน 35 แนวทาง มีข้อเสนอแนะให้ปรับลดแนวทางเพื่อความชัดเจน ตอนที่ 4 ขั้นการประเมินผลการนิเทศ ตัดแนวทาง 1 แนวทาง คือ กระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษาควรประสานกับเขตพื้นที่ ตอนที่ 5 ขั้นปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศ ตัดแนวทาง 1 แนวทาง คือ วิเคราะห์ออกแบบ เพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงมีแนวทางการปฏิบัติการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 5 ขั้นตอน 33 แนวทาง

3. ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแนวทางการปฏิบัติการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ทั้งหมด 5 ขั้นตอน 33 แนวทาง

4. จากการศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทางการปฏิบัติการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามีความเป็นไปได้ที่จะเป็นการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ทั้ง 5 ขั้นตอน 33 แนวทาง

5. แนวทางการปฏิบัติการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ที่พัฒนาขึ้น ตรงกับความต้องการ มีความเหมาะสม และเป็นไปได้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน 33 รายการดังนี้ 1) ขั้นเตรียมการ 9 แนวทาง 2) ขั้นการวางแผน 11 แนวทาง 3) ขั้นการดำเนินการ 4 แนวทาง 4) ขั้นการประเมินผลการนิเทศ 5 แนวทาง และ 5) ขั้นปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศ 4 แนวทาง

ประจักษ์ โพพิจิตร (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางปฏิบัติการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ปรากฏผลดังนี้

1. จากการศึกษาความต้องการแนวทางปฏิบัติการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษา จำนวน 8 คน มีความต้องการแนวทางปฏิบัติการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน 35 ประเด็น

2. จากการพัฒนาแนวทางปฏิบัติการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน มีความคิดเห็นว่า แนวทางปฏิบัติการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก มีความตรงตามเนื้อหาโครงสร้าง และหลักวิชา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน 35 ประเด็น

3. จากการศึกษาความเหมาะสมของแนวทางปฏิบัติการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน มีความคิดเห็นว่ามีความเหมาะสม ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน 34 ประเด็น ยกเว้น ขั้นเตรียมการนิเทศ ประเด็นที่ 7 ตั้งคณะกรรมการดำเนินงานนิเทศ เพื่อทำหน้าที่ประเมินผลการดำเนินงานนิเทศของโรงเรียนไม่มีความเหมาะสม

4. จากการศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทางปฏิบัติการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก จำนวน 60 คน มีความคิดเห็นว่า เป็นแนวทางที่มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ได้ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน 34 ประเด็น

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

อาดัมส์ และโบวี (Adams and Bowie. 1957 : 211-215) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “เราเรียนอย่างไร ความเกี่ยวพันกับการนิเทศ” ผลวิจัยพบว่าการนิเทศการศึกษาเป็นเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ผู้ทำการนิเทศเป็นผู้ให้บริการแก่ครูโดยตรง

บอบบี้ (Bobby. 1971 : 1233-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลวิจัยพบว่า อาจารย์ใหญ่และครูมัธยมศึกษา มีความคิดเห็นตรงกันในด้านการเอาใจใส่ต่องานนิเทศการศึกษาเป็นสิ่งดี และเห็นว่าการเยี่ยมชั้นเรียนและการประชุมครูเพื่อเป็นสื่อในการนิเทศได้กระทำกันน้อย อาจารย์ใหญ่และครูมีความเห็นตรงกันว่าจะจัดอบรมครูประจำการเพราะว่าเป็นสิ่งที่ดีที่อาจารย์ใหญ่ควรให้ความสนใจแก่การนิเทศ

เจราน (Jeran. 1975 : 694-695-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทที่คาดหวังของผู้นิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาแบบนอกระบบโรงเรียน ผลวิจัยพบว่า การฝึกอบรมก็เพื่อให้ครู ครูใหญ่และผู้นิเทศสามารถจัดตารางเวลาการทำงาน การรู้จักการจัดกลุ่มทำงาน การประเมินผลงาน การมีความคิดสร้างสรรค์ และสร้างจุดสนใจร่วมกัน ตลอดทั้งที่จะเปลี่ยนบทบาท และปรับตัวเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ครูควรมีสิทธิออกเสียงในการเลือกใครเข้ามาทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม นอกจากนี้ครูใหญ่ควรเป็นผู้ริเริ่มในการปรับปรุง และแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคการสอน

คาร์ริม (Karim. 1979 : 7081-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากิจกรรมการนิเทศการศึกษาที่ใช้ปฏิบัติในโรงเรียนมัธยมศึกษาอเมริกาเพื่อเป็นแบบอย่างสำหรับการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาในปากีสถาน ผลวิจัยพบว่า กิจกรรมการนิเทศที่มีผลต่อการเรียนการสอนสูงได้แก่ การใช้โสตทัศนูปกรณ์ การเปิดหลักสูตรภาคฤดูร้อน การจัดประชุมภายในโรงเรียน การอบรมครู การส่งเสริมการอ่าน การจัดตั้งห้องสมาคมวิชาชีพ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดป้ายนิเทศ การจัดตั้งห้องสมุดอาชีพ การจัดหลักสูตรอุดมศึกษาเพื่อให้ครูศึกษาต่อการทัศนศึกษาและการบรรยายโดยผู้เชี่ยวชาญ การปฏิบัติการนิเทศให้เกิดประสิทธิภาพนั้นควรมีการบริหาร การประสานงานและการจัดการที่ดี ให้ความสะดวกและอิสระต่อครู การนิเทศรายบุคคลจะเปิดโอกาสให้ครูค้นคว้าและเข้าร่วมในกิจกรรมมากขึ้น

บูลลิส (Bullis. 1980 : 1293-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้บทบาทการนิเทศของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาบทบาทของการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่เรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบและขอบข่ายของงานนิเทศ วิธีการนิเทศ โดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ในด้านความรับผิดชอบและขอบข่ายงานที่มีอันดับความสำคัญสูง ได้แก่ งานเกี่ยวกับหลักสูตรการสอน การแนะแนว งานบริหาร และผู้ช่วยครูใหญ่ ครูผู้สอนทำหน้าที่นี้น้อย ส่วนเทคนิคการนิเทศที่ได้ผล ได้แก่ วิธีเยี่ยมชั้นเรียนการประชุมร่วมกับคณะครู ส่วนวิธีที่ได้ผลน้อยที่สุด คือ วิธีใช้เอกสาร

ริกส์ (Riggs. 1993 : 1187-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถภาพที่มีความสำคัญที่ช่วยให้ครูใหญ่ระดับประถมศึกษาเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พบว่า สมรรถภาพที่สำคัญมี 9 อย่าง คือ

1. ความเป็นผู้นำ
2. การสื่อสาร
3. การจัดกระบวนการกลุ่ม
4. การพัฒนาและการดำเนินการด้านหลักสูตร
5. การนิเทศการสอน
6. การนิเทศการปฏิบัติงาน
7. การประเมินผล
8. การบริหาร
9. การจัดการด้านการเงินจัดเป็นเรื่องสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิผลของครูใหญ่ในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษา

วิลเลียม (Williams. 1994 : 2425-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การใช้การนิเทศภายในโรงเรียนและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน โดยศึกษาจากผู้บริหาร ครู และประธานสหภาพครูในเขตโรงเรียน K-12 รัฐแคลิฟอร์เนีย พบว่า

1. ผู้บริหารและครูขาดความสัมพันธ์และขาดความเข้าใจอันดีต่อกันในเรื่องการนิเทศภายในโรงเรียน

2. ครูผู้สอนมีความเห็นว่า ผู้บริหารไม่ค่อยมีการสังเกตการสอนและเยี่ยมชมห้องเรียนอย่างเป็นทางการ แต่ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่าได้สังเกตการสอนและเยี่ยมชมห้องเรียนอยู่เป็นประจำ

3. ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญและรับผิดชอบต่อการนิเทศภายในโรงเรียนมากกว่าด้านอื่น ๆ

อนิลโล (Anello. 1996 : 2941-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมและทัศนคติของครูและครูใหญ่ที่มีต่อประสิทธิภาพของการนิเทศ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาพฤติกรม และเจตคติของครูและครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาใน Spring Field รัฐแมตซาซูเซตส์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้ว่าตนเองสามารถทำการนิเทศภายในโรงเรียนของตนเองได้เป็นอย่างดี ส่วนครูก็ต้องการเข้าไปมีส่วนร่วมในการนิเทศภายในโรงเรียนมากขึ้น และพอใจในการนิเทศภายในโรงเรียน

ฮาโกสัน (Hakoson. 1998 : 674) ได้ทำการวิจัยเรื่องเกี่ยวกับผู้อำนวยการโรงเรียนและอาจารย์ใหญ่ ของโรงเรียนในมณฑลเนบลาก้า ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของผู้อำนวยการโรงเรียนและอาจารย์ใหญ่ มีความต้องการใช้เวลาบริหารในด้านพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาบุคลากร เป็นผู้นำในการเรียนการสอน ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการโรงเรียน การทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การกำหนดนโยบาย และการนิเทศนักศึกษาและนักเรียน เพื่อเป็นการลดต้นทุนของการจัดการศึกษาในมณฑล เนบลาก้า

เจียซาน (Jeizan. 1999 : 4020) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทของผู้นิเทศซึ่งเป็นผู้นำด้านการศึกษาในโรงเรียนเอกชนในประเทศซาอุดิอาระเบีย ผลการวิจัยพบว่า ถ้าผู้นิเทศเป็นผู้บริหารหรือเป็นผู้นำ จะสามารถสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการศึกษาได้ ซึ่งมีบทบาทเกี่ยวกับการวางแผน การจัดการ การประสานงาน เป็นผู้กำหนดบทบาทของครูในโรงเรียนให้สามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทในการชักจูง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครูด้วยการฝึกและการอบรมให้มีความรู้

เวนส์ (Weyne. 1980 : 1293-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้บทบาทการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาที่รัฐ Virginia สหรัฐอเมริกา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาบทบาท

การนิเทศการศึกษาของครูใหญ่ ในเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบและขอบข่ายของงาน งานนิเทศและวิธีการนิเทศภายในโรงเรียน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากครูใหญ่จำนวน 278 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ด้านความรับผิดชอบและขอบข่ายของงานที่มีอันดับความสำคัญสูง ได้แก่ งานหลักสูตร และการสอน งานแนะแนว งานบริหารและงานวิชาการ และงานนิเทศภายในโรงเรียน

2. เกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้ที่ต้องรับผิดชอบมากก็คือ ครูใหญ่ และผู้ช่วยครูใหญ่ ส่วนครูผู้ทำการสอนทำหน้าที่น้อยมาก

3. เกี่ยวกับเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน งานเกี่ยวกับวัสดุเป็นงานที่ครูใหญ่ใช้เวลาน้อยที่สุด ส่วนงานนิเทศภายในโรงเรียน งานเกี่ยวกับหลักสูตร งานการสอนและงานแนะแนวเป็นงานที่ครูใหญ่ใช้เวลามากที่สุด

4. เทคนิคการนิเทศที่ได้ผล ได้แก่ การเยี่ยมชั้นเรียน การประชุมร่วมกับครู ส่วนวิธีการใช้เอกสารเป็นวิธีการที่ได้ผลน้อย

สปอนน์ (Spohn. 1987 : 24) ได้ทำการวิจัยเรื่องการปรับปรุงการนิเทศการศึกษาเพื่อให้โรงเรียนดีขึ้น ผลการวิจัยพบว่า การนิเทศการศึกษาต้องคำนึงถึงการปรับปรุงทักษะของครูในเรื่องสำคัญหลาย ๆ เรื่อง เช่น การวางแผน การดูแลเด็ก การประเมินผล และการควบคุมความประพฤติ เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละคน

คลากค์ (Clark. 1998 : 153) ได้ทำวิจัยเรื่องการรับรู้ของครูและศึกษานิเทศก์นิวแฮมเชียร์เกี่ยวกับการนิเทศครู การวิจัยนี้มุ่งตรวจสอบการรับรู้ของครู และศึกษานิเทศก์ ในรัฐนิวแฮมเชียร์เกี่ยวกับระบบปัจจุบันและระบบที่น่าจะเป็นเกี่ยวกับการนิเทศครู ผลการศึกษาพบว่า ศึกษานิเทศก์กับครูมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยนี้ชี้แนะว่าศึกษานิเทศก์และครูในรัฐนิวแฮมเชียร์มีการรับรู้ที่เหมือนกันเกี่ยวกับการปฏิบัติการและคุณลักษณะของระบบการนิเทศผู้ที่น่าจะเป็น แต่แตกต่างกันในการรับรู้เกี่ยวกับระบบการนิเทศที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

เดนนิน (Dennin. 1998 : 86) ได้วิจัยเรื่อง ผลของวิธีการนิเทศตนเองสำหรับผู้รับการสอน (การนิเทศแบบคลินิก ทฤษฎีเป้าหมาย การพัฒนาวิชาชีพ) ผลการวิจัยกล่าวไว้ว่า วิธีการนิเทศตนเองได้รับการสมมติฐานขึ้น เพื่อยกระดับการพัฒนาและสมรรถวิชาชีพ และมีส่วนต่อการปฏิบัติงาน อย่างอิสระมากขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการนิเทศแบบคลินิกดังกล่าวไม่ใคร่จะได้รับการนำมาทดสอบเท่าใดและมีการกล่าวถึงน้อยมากเกี่ยวกับพื้นฐานทางทฤษฎีสำหรับผลที่คาดหวังของมันบนพื้นฐานแห่งการกำหนดกฎเกณฑ์สำหรับตนเองและทฤษฎีแห่งการกำหนดเป้าหมาย ได้ถูกนำมาใช้ในการตรวจสอบผลของการปฏิบัติการนิเทศตนเองสำหรับผู้รับการอบรม ผู้รับการอบรมได้รับมอบงานการนิเทศตนเองปฏิบัติการดังกล่าวประกอบด้วย เทคนิคการให้คำปรึกษาตนเอง

การวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง และการกำหนดเป้าหมายให้กับตนเอง ไม่ปรากฏความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในค่าร้อยละของผู้รับการอบรมที่ใช้ความร่วมรู้สึก หลังการฝึกอบรมในด้านการนิเทศตนเอง ในทางตรงกันข้ามผู้รับการอบรมเพิ่มการใช้คำอุปมามากขึ้นจากการได้รับการฝึก อบรมการนิเทศตนเอง ผลของการวิจัยได้ถูกนำมาอภิปรายในประเด็นที่เกี่ยวกับการพยากรณ์เกี่ยวกับการกำหนดกฎเกณฑ์ให้กับตนเอง และทฤษฎีแห่งการกำหนดเป้าหมาย

เลพพาร์ท (Leppard. 1998 : 181) ได้วิจัยเรื่อง การวิจัยเชิงสำรวจเกี่ยวกับความสัมพันธ์และสมาชิกเป็นพลวัตในการนิเทศแบบคลินิก : พร้อมกับการเปรียบเทียบด้านเพศ ชาติพันธุ์ และประสบการณ์การฝึกอบรม ผลการวิจัยสรุปว่า สาขาวิชาการนิเทศการศึกษาเป็นสาขาวิชาที่อยู่ในระยะแรกเริ่มและตัวความรู้ยังไม่ปรากฏต่อการที่จะชี้แนะว่า โดยแท้จริงแล้วองค์ประกอบของสาขาวิชานี้มีอะไรบ้าง รูปแบบการนิเทศการศึกษาหลายรูปแบบได้วางองค์ประกอบความสัมพันธ์ที่จำเพาะลงที่แกนของมันมีการเรียกร้องในทางวิชาชีพให้มีการเพิ่มจำนวนของสตรี และความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสาขาวิชาสุขภาพจิต การวิจัยที่เจาะลึกเข้าไปถึงความต้องการของสตรีและความหลากหลายทางวัฒนธรรมในฐานะที่เป็นนักศึกษาและผู้ฝึกปฏิบัติงานเกือบจะไม่ปรากฏเลย ผลของการวิจัยนี้เสนอแนะให้เห็นว่าองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์มีความสำคัญต่อผู้รับการอบรม ในทำนองเดียวกันบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมก็ยังคงอยู่ในฐานะผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการค้นพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติใน Relational dynamics ของการนิเทศการศึกษา ผู้หญิงได้ตีค่าในเรื่องนี้ว่าสำคัญมากกว่าผู้ชายตีค่าในเรื่องเดียวกัน

6. สรุปการวิเคราะห์เอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการนิเทศภายใน โดยใช้การสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ได้จากการสังเคราะห์ขั้นตอน กระบวนการ เอกสารของหน่วยงาน แนวคิด ทฤษฎี พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ; ราชกิจจานุเบกษา (“หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550.” 2550. 24 ก) ; สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (กนกกร ฉัตรหิรัญเลิศ. 2546 : 22) ; ชารี มณีศรี (2542 : 19) ; นันทนา เต่าทอง (2542 : บทคัดย่อ) ; สมานจิต พงษ์สนาม (2542 : 36) ; กรมวิชาการ (2543 : 1) ; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 13) ; ไพศาล ทองเนื้อแปด (2547 : 22) ; สมิต สัชฌุกร (2547 : 45) ; ประจักษ์ โพพิจิตร (2549 : 25) ; ชนิดา ยินดีเขต (2550 : 30) ; วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546 : 61) ; กาจ กอวัฒนสกุล (2547 : ออนไลน์) ; ธนาคารแห่งประเทศ (2547 : ออนไลน์) ; ปิยะนุช ประจักษ์จิตต์ (2547 : ออนไลน์) สมศักดิ์ วิวัฒน์ไพศาล (2547 : ออนไลน์) ; สุภาพร กรัณยโสภณ (2547 :

ออนไลน์) อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548 : 15-16) โกลฮัมเมอร์ (Goldhammer) (ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2545 : 115) ; โคแกน (Cogan. 1973 : 36) ; แฮร์ริส (Harris. 1985 : 14-15) ; แฮมิเนีย ไอบารา (Herminia Ibarra) (กมลวรรณ รามเดชะ. 2550 : 16-27) เพื่อให้ได้การพัฒนาแนวทางการนิเทศภายในโดยใช้การสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยจัดหัวข้อที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน หัวข้อที่ต่างกันมาจัดลำดับความสำคัญตามขั้นตอน และกระบวนการเมื่อใช้การสอนงานมานิเทศภายใน ซึ่งเรียกว่า วิธีสอนงาน 4 ขั้น (Four steps method) เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย นำมาประกอบเป็นแนวทางการนิเทศภายใน ดังนี้ 1) ขั้นการเตรียมการนิเทศ (Preparation) 2) ขั้นการปฏิบัติให้ดู (Presentation) 3) ขั้นการปฏิบัติการนิเทศ (Practice) 4) ขั้นการทดสอบและติดตามผลการนิเทศ (Test and follow up) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน 40 ประเด็น

การพัฒนาแนวทางการนิเทศภายใน โดยใช้การสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการ ขอบข่าย แนวปฏิบัติ หลักการ ที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการของผู้เกี่ยวข้องในการนิเทศ นำมาสังเคราะห์ บูรณาการ พัฒนา ปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อให้งานการนิเทศภายในมีคุณภาพ การพัฒนาแนวทางการนิเทศภายในโดยใช้การสอนงานของผู้บริหารสถานศึกษา มี 4 ขั้นตอน 40 ประเด็น คือ 1) ขั้นการเตรียมการนิเทศ (Preparation) 2) ขั้นการปฏิบัติให้ดู (Presentation) 3) ขั้นการปฏิบัติการนิเทศ (Practice) 4) ขั้นการทดสอบและติดตามผลการนิเทศ (Test and follow up)

ขั้นการเตรียมการนิเทศ (Preparation) หมายถึง การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและจัดระบบการนิเทศ เพื่อศึกษาและเรียนรู้ถึงสภาพความเป็นอยู่ เพื่อนำมาจัดลำดับความสำคัญตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อวางแผนพัฒนาจัดทำโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ

ขั้นการปฏิบัติให้ดู (Presentation) หมายถึง การดำเนินการตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ โดยผู้บริหารต้องศึกษาถึงความพร้อม วัตถุประสงค์ ความสามารถและระยะเวลาในการสอนงาน

ขั้นการปฏิบัติการนิเทศ (Practice) หมายถึง การปฏิบัติ การดำเนินการตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้เครื่องมือและกิจกรรมที่เหมาะสมกับบริบท ตลอดจนแก้ไขข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน การปฏิบัติซ้ำจนเกิดความเข้าใจ และกระตุ้นให้เกิดความพอใจในการเรียนรู้

ขั้นการทดสอบและติดตามผลการนิเทศ (Test and follow up) หมายถึง การวางแผนปรับปรุง วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการมาแล้วมาประเมินผล เพื่อนำผลไปพัฒนาระบบการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้นต่อไป