

January 2021

สู่ความสำเร็จของการนิเทศด้วยพฤติกรรมการนิเทศที่เหมาะสม (Towards the Success of Supervision through Appropriate Supervisory Behaviors)

ศุภวิชัย ศิริพลภูมิชัย

จโรรัตน์ สุตรัง

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal>



Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

ศิริพลภูมิชัย, ศุภวิชัย and สุตรัง, จโรรัตน์ (2021) "สู่ความสำเร็จของการนิเทศด้วยพฤติกรรมการนิเทศที่เหมาะสม (Towards the Success of Supervision through Appropriate Supervisory Behaviors)," *Journal of Education Studies*: Vol. 49: Iss. 1, Article 6.

DOI: 10.14456/educu.2021.6

Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal/vol49/iss1/6>

This Article is brought to you for free and open access by Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Education Studies by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact ChulaDC@car.chula.ac.th.



สู่ความสำเร็จของการนิเทศด้วยพฤติกรรมการนิเทศที่เหมาะสม

Towards the Success of Supervision through Appropriate Supervisory Behaviors

ศุภวิชญ์ ศิริพลวุฒิชัย¹ และ จุไรรัตน์ สุธรุ่ง²

Supawish Siriphonwutthichai¹ and Jurairat Sudrung²

บทคัดย่อ

การนิเทศเป็นการพัฒนาครูให้สามารถปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลไปถึงผู้เรียนได้อย่างชัดเจน ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ ผู้นิเทศควรมีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถในการนิเทศ โดยเฉพาะการใช้พฤติกรรมการนิเทศที่เหมาะสมสอดคล้องกับความแตกต่างของครูผู้รับการนิเทศ พฤติกรรมการนิเทศ ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมการนิเทศแบบชี้หน้าควบคุม 2) พฤติกรรมการนิเทศแบบชี้หน้าให้ข้อมูล 3) พฤติกรรมการนิเทศแบบร่วมมือ และ 4) พฤติกรรมการนิเทศแบบไม่ชี้หน้า การที่ผู้นิเทศตระหนักถึงความสำคัญของการใช้พฤติกรรมการนิเทศให้สอดคล้องกับความแตกต่างและความคาดหวังของครูผู้รับการนิเทศจะเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้การนิเทศประสบความสำเร็จได้

คำสำคัญ: การนิเทศ, พฤติกรรมการนิเทศแบบชี้หน้าควบคุม, พฤติกรรมการนิเทศแบบชี้หน้าให้ข้อมูล, พฤติกรรมการนิเทศแบบร่วมมือ, พฤติกรรมการนิเทศแบบไม่ชี้หน้า

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

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

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

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

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

Abstract

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

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

บทนำ

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

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

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

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

พฤติกรรมการณ์เทศ (supervisory behaviors)

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

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

4) พฤติกรรมการนิเทศแบบไม่ชี้นำ (nondirective behaviors)

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่าพฤติกรรมการนิเทศทั้ง 4 แบบ มีความแตกต่างกัน โดยผู้เขียนนำเสนอให้เห็นความแตกต่างของพฤติกรรมการนิเทศในแต่ละแบบ ดังนี้

พฤติกรรมการนิเทศแบบชี้นำควบคุม (directive control behaviors)

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

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

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

แม้ว่าพฤติกรรมการนิเทศแบบชี้นำควบคุมอาจเหมือนเป็นพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์นัก แต่ในมุมนักกลับหากผู้นิเทศแสดงพฤติกรรมการนิเทศแบบชี้นำควบคุมกับบุคคลที่เหมาะสมสอดคล้องกับ

การใช้พฤติกรรม การนิเทศในรูปแบบนี้ก็จะเกิดประโยชน์ต่อการนิเทศด้วยเช่นกัน ในกรณีที่ครูผู้รับการนิเทศ มีระดับความสามารถและระดับพัฒนาการในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ รวมทั้งมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตาม สิ่งที่คุณนิเทศแนะนำ ซึ่งอาจเป็นครูใหม่ที่ไม่มีประสบการณ์ในการสอนมาก่อน หรือขาดความรู้ความสามารถ ในเรื่องที่คุณนิเทศมีมากกว่า หรืออาจเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนและมีเวลาจำกัด

พฤติกรรมการนิเทศแบบชี้แนะให้ข้อมูล (directive informational behaviors)

พฤติกรรมการนิเทศแบบชี้แนะให้ข้อมูลเป็นการนิเทศที่คุณนิเทศมีหน้าที่ในการให้ คำแนะนำกับครูผู้รับการนิเทศโดยให้ข้อมูลและวิธีการแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่มีความหลากหลาย ซึ่งผ่านการพิจารณาจากคุณนิเทศแล้วให้ครูผู้รับการนิเทศตัดสินใจว่าจะเลือกวิธีการใด หรือนำวิธีการ แก้ปัญหานั้นมาปรับเปลี่ยนหรือผสมผสานกัน โดยคุณนิเทศเป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำแนวทางในการปฏิบัติ เปิด โอกาสให้ครูผู้รับการนิเทศได้พิจารณาแนวทางที่เหมาะสมไปใช้ และครูผู้รับการนิเทศต้องยอมรับในแนวทาง ปฏิบัติ รวมทั้งให้ความร่วมมือในการดำเนินการ การที่คุณนิเทศจะสามารถแสดงพฤติกรรมการนิเทศแบบชี้แนะ ให้ข้อมูลได้นั้น คุณนิเทศต้องมีความรู้ความสามารถที่มากกว่าครูผู้รับการนิเทศอย่างชัดเจนมีความเชี่ยวชาญ และความน่าเชื่อถือ โดยมีนักการศึกษาและนักวิชาการได้เสนอพฤติกรรมการนิเทศแบบชี้แนะให้ข้อมูล (Glickman et al., 2010; Rogers, 1977) ซึ่งมีลักษณะเด่นของพฤติกรรมสรุปได้ ดังนี้

- 1) คุณนิเทศพูดถึงปัญหาในการจัดการเรียนการสอนของครูผู้รับการนิเทศ แต่ใน ขณะเดียวกันคุณนิเทศก็รับฟังความคิดเห็นจากครูผู้รับการนิเทศ
- 2) คุณนิเทศพิจารณาแนวทางการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้หลากหลายแนวทาง เพื่อให้ครูผู้รับการนิเทศเลือก
- 3) คุณนิเทศให้ครูผู้รับการนิเทศเลือกแนวทางการแก้ปัญหาตามที่ผู้นิเทศเสนอ
- 4) คุณนิเทศให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการแก้ปัญหาที่ครูผู้รับการนิเทศควรปฏิบัติเพื่อ แก้ปัญหานั้น
- 5) คุณนิเทศช่วยครูผู้รับการนิเทศกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย

เมื่อคุณนิเทศแสดงพฤติกรรมการนิเทศแบบชี้แนะให้ข้อมูลแล้วความสำเร็จที่ เกิดขึ้นนั้นจะมุ่งเน้นที่งานเป็นหลัก แม้ครูผู้รับการนิเทศมีโอกาสนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา การจัดการเรียนการสอนของตน แต่สุดท้ายต้องเลือกแนวทางในการแก้ปัญหา ซึ่งคุณนิเทศเป็นฝ่ายเสนอให้ ครูผู้รับการนิเทศเลือกปฏิบัติตาม ส่งผลให้ครูผู้รับการนิเทศเกิดเจตคติที่ไม่ดีต่อการนิเทศ และในที่สุดการ

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

พฤติกรรมการณ์เทศแบบชี้้นำให้ข้อมูลมีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมการณ์เทศแบบชี้นำควบคุม เพราะยังคงเป็นพฤติกรรมการณ์เทศแบบชี้นำอยู่ แต่ผู้นิเทศมีการใช้อำนาจควบคุมน้อยกว่า อย่างไรก็ตาม หากผู้นิเทศแสดงพฤติกรรมการณ์เทศแบบชี้นำให้ข้อมูลกับบุคคลที่เหมาะสม พฤติกรรมการณ์เทศในรูปแบบนี้จะเกิดประโยชน์ต่อการนิเทศเช่นกัน ในกรณีที่ผู้นิเทศพิจารณาแล้วว่า ครูผู้รับการนิเทศมีระดับความสามารถและระดับพัฒนาการในการปฏิบัติงานค่อนข้างต่ำ อาจเป็นครูใหม่ที่มีประสบการณ์ในการสอนระยะสั้น ๆ หรือขาดความรู้ความสามารถในบางเรื่องที่ผู้นิเทศมีความรู้และความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี หรืออาจเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนและมีเวลาจำกัด โดยผู้นิเทศมีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบกับวิธีการแก้ปัญหาที่ครูผู้รับการนิเทศเลือกใช้ ซึ่งครูผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจและเชื่อถือในความสามารถของผู้นิเทศว่าจะสามารถช่วยเหลือในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนได้

พฤติกรรมการณ์เทศแบบร่วมมือ (collaborative behaviors)

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

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

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

พฤติกรรมการนิเทศแบบไม่ชี้แนะ (nondirective behaviors)

พฤติกรรมการนิเทศแบบไม่ชี้แนะเป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้การสนับสนุนในเรื่องต่าง ๆ ตามที่ครูผู้รับการนิเทศร้องขอ ครูผู้รับการนิเทศเป็นผู้ดำเนินการด้วยตนเอง การนิเทศแบบไม่ชี้แนะผู้นิเทศต้องคำนึงอยู่เสมอว่า ตนเองไม่ใช่ผู้ตัดสินใจในการแก้ปัญหาของครูผู้รับการนิเทศ ผู้นิเทศสามารถกระตุ้นให้ครูผู้รับการนิเทศมีความมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา ส่งเสริมและให้กำลังใจครูผู้รับ พฤติกรรมการนิเทศแบบไม่ชี้แนะ (Glickman et al., 2010; Rogers, 1977) มีลักษณะเด่นของพฤติกรรมสรุปได้ ดังนี้

1) ผู้นิเทศรับฟังมากกว่าพูดถึงปัญหา โดยกระตุ้นให้ครูผู้รับการนิเทศพูดถึงปัญหาการจัดการเรียนการสอนอย่างชัดเจนและครบถ้วน

2) ผู้นิเทศให้อิสระครูผู้รับการนิเทศคิดหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยผู้นิเทศอาจกระตุ้นให้ ครูผู้รับการนิเทศคิดหาวิธีการแก้ปัญหาย่างหลากหลายเพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการที่เหมาะสมที่สุด

3) ผู้นิเทศให้ครูผู้รับการนิเทศกำหนดเกณฑ์และเวลาที่ใช้ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

4) ผู้นิเทศกล่าวชื่นชมยกย่องผลสำเร็จที่เกิดจากการปฏิบัติของครูผู้รับการนิเทศ

เมื่อผู้นิเทศแสดงพฤติกรรมการนิเทศแบบไม่ชี้แนะแล้วความสำเร็จที่เกิดขึ้นนั้นจะมุ่งเน้นทั้งงานและตัวบุคคล เพราะครูผู้รับการนิเทศจะรู้สึกว่ามีอิสระทางความคิดและการกระทำในการจัดการกับปัญหาหรือการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้ด้วยตนเอง แม้จะมีผู้นิเทศคอยเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ

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

พฤติกรรมกรณินเทศทั้ง 4 แบบ ดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนได้สรุปพฤติกรรมกรณินเทศที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทที่ผู้นิเทศสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 1

พฤติกรรมกรณินเทศกับบริบทที่ผู้นิเทศสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้

พฤติกรรมกรณินเทศ	บริบทที่ผู้นิเทศสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้
1) พฤติกรรมกรณินเทศแบบชี้แนะ ควบคุม	<ol style="list-style-type: none"> 1) ครูผู้รับการนิเทศมีระดับความสามารถและระดับพัฒนาการในการปฏิบัติงานต่ำ 2) ครูผู้รับการนิเทศมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามสิ่งที่ ผู้นิเทศแนะนำ 3) ครูผู้รับการนิเทศไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน 4) ผู้นิเทศมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน 5) ครูผู้รับการนิเทศต้องการให้ผู้นิเทศเป็นผู้ตัดสินใจวิธีการแก้ปัญหา
2) พฤติกรรมกรณินเทศแบบชี้แนะให้ ข้อมูล	<ol style="list-style-type: none"> 1) ครูผู้รับการนิเทศมีระดับความสามารถและระดับพัฒนาการในการปฏิบัติงานค่อนข้างต่ำ 2) ครูผู้รับการนิเทศขาดประสบการณ์หลายประเด็น ซึ่งเป็นเรื่องที่คุณนิเทศมีความรู้และความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี 3) ผู้นิเทศมีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบร่วมกันกับครูผู้รับการนิเทศในวิธีการแก้ปัญหาที่ครูผู้รับการนิเทศเลือกใช้ 4) ครูผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจและเชื่อถือในความสามารถของผู้นิเทศ 5) มีเวลาจำกัดและต้องดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ อย่างเร่งด่วน

ตาราง 1 (ต่อ)

พฤติกรรมการณ์เทศกับบริบทที่ผู้ניתเทศสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้

พฤติกรรมการณ์เทศ	บริบทที่ผู้ניתเทศสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้
3) พฤติกรรมการณ์เทศแบบร่วมมือ	1) ครูผู้รับการניתเทศมีระดับความสามารถและระดับพัฒนาการในการปฏิบัติงานปานกลาง 2) ครูผู้รับการניתเทศและผู้ניתเทศมีความรู้ความสามารถใกล้เคียงกัน 3) ครูผู้รับการניתเทศและผู้ניתเทศตัดสินใจและรับผิดชอบผลกระทบต่าง ๆ ร่วมกัน 4) ครูผู้รับการניתเทศและผู้ניתเทศยอมรับภาระหน้าที่ในการแก้ปัญหาร่วมกัน
4) พฤติกรรมการณ์เทศแบบไม่ชี้แนะ	1) ครูผู้รับการניתเทศมีความสามารถและพัฒนาการในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง 2) ครูผู้รับการניתเทศมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นมากกว่าผู้ניתเทศ 3) ครูผู้รับการניתเทศต้องรับผิดชอบโดยตรง ผู้ניתเทศมีส่วนร่วมน้อย 4) ครูผู้รับการניתเทศมีความมุ่งมั่นและต้องการที่จะแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนด้วยตนเองในทุกขั้นตอน โดยผู้ניתเทศจะคอยให้การช่วยเหลือตามที่ครูผู้รับการניתเทศร้องขอเท่านั้น

การניתเทศที่จะเกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของการניתเทศ ผู้ניתเทศจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถในการניתเทศ โดยเฉพาะการตระหนักถึงพฤติกรรมการณ์เทศที่แสดงออกให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความแตกต่างของครูผู้รับการניתเทศ ผู้ניתเทศควรเปิดโอกาสให้ครูผู้รับการניתเทศมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม (พรพรรณตรี โชคไพศาล, 2554) ให้อิสระครูผู้รับการניתเทศในการแสดงความคิดเห็นหรือความสามารถของตนเอง และผู้ניתเทศควรแสดงความเห็นกันเองเพื่อทำให้ครูผู้รับการניתเทศเกิดความสบายใจและไว้วางใจในตัวผู้ניתเทศ รวมทั้งควรให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม รับฟังปัญหาจากครูผู้รับการניתเทศด้วยความสนใจ เปิดโอกาสให้ครูผู้รับการניתเทศมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และแก้ปัญหอย่างเหมาะสม สนับสนุนส่งเสริมการดำเนินงานทุกขั้นตอน ทำให้ครูผู้รับการניתเทศเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นหลังการניתเทศ โดยผู้ניתเทศต้องใช้เครื่องมือที่สอดคล้องและเหมาะสมกับพฤติกรรมที่ต้องการ

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

บทสรุป

ความสำเร็จของการนิเทศที่เกิดจากพฤติกรรมกรรมการนิเทศนั้นไม่ได้มาจากการใช้พฤติกรรมกรรมการนิเทศแบบใดแบบหนึ่งเท่านั้น ผู้นิเทศควรเลือกใช้พฤติกรรมกรรมการนิเทศให้เหมาะสมสอดคล้องกับความแตกต่างของครูผู้รับการนิเทศ โดยผู้นิเทศจำเป็นต้องมีความเข้าใจในความแตกต่างของระดับพัฒนาการด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความสามารถในการรับรู้ และความพยายามในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูผู้รับการนิเทศ หากครูผู้รับการนิเทศมีพัฒนาการระดับต่ำ ผู้นิเทศควรเริ่มต้นใช้พฤติกรรมกรรมการนิเทศแบบชี้แนะ ควบคุม และพฤติกรรมกรรมการนิเทศแบบชี้แนะให้ข้อมูล ส่วนครูผู้รับการนิเทศที่มีพัฒนาการระดับปานกลาง ผู้นิเทศควรใช้พฤติกรรมกรรมการนิเทศแบบร่วมมือ และครูผู้รับการนิเทศที่มีพัฒนาการระดับสูง ผู้นิเทศควรใช้พฤติกรรมกรรมการนิเทศแบบไม่ชี้แนะ หากผู้นิเทศไม่คำนึงถึงความแตกต่างของครูผู้รับการนิเทศอาจเกิดปัญหาในการนิเทศขึ้นได้ เช่น ครูผู้รับการนิเทศไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการนิเทศ เกิดเจตคติที่ไม่ดีต่อการนิเทศ รวมทั้งไม่เชื่อความสามารถและขาดการยอมรับในตัวผู้นิเทศ ซึ่งจะส่งผลให้การนิเทศไม่ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ดังนั้น ผู้นิเทศควรแสดงพฤติกรรมกรรมการนิเทศที่เหมาะสมสอดคล้องกับครูผู้รับการนิเทศ รวมทั้งควรตระหนักด้วยว่าครูผู้รับการนิเทศคาดหวังกับพฤติกรรมกรรมการนิเทศของผู้นิเทศแบบใด เพื่อให้ครูผู้รับการนิเทศเปิดใจยอมรับการนิเทศด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จของการนิเทศด้วยพฤติกรรมกรรมการนิเทศที่เหมาะสม

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กมลวรรณ ตั้งเจริญบำรุงสุข. (2545). การศึกษาความต้องการในการนิเทศการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู ของนักศึกษาฝึกสอน สถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต]. Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR). <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/282>
- จุไรรัตน์ สุตรุ่ง. (2552). เอกสารคำสอน รายวิชา 2748617 การจัดการนิเทศภายในโรงเรียน [เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์]. คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุษยา ปิยารมย์. (2548). การดำเนินงานนิเทศด้านวิชาการของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. สาขาวิชานิเทศการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพิมพ์พรรณ ศรีปฐม. (2557). การศึกษาพฤติกรรมการนิเทศของครูประจำชั้น ตามความคาดหวังของครู ผู้ช่วยระดับประถมศึกษา ในโรงเรียนสถานศึกษานานาชาติ ISB. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา*, 9(4), 217-225.
- พรรณทรี โชคไพศาล. (2553). พฤติกรรมการนิเทศที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการสอนของครู [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต]. Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR). <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/33821>
- พรรณทรี โชคไพศาล. (2554). พฤติกรรมการนิเทศที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการสอนของครู. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา*, 6(1), 1506-1507.
- วีชรา เล่าเรียนดี. (2556). ศาสตร์การนิเทศการสอนและการโค้ช : การพัฒนาวิชาชีพ ทฤษฎี กลยุทธ์สู่ การปฏิบัติ. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ภาษาอังกฤษ

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

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