

การนิเทศแบบเชิญชวน (Invitational Supervision)

มาลินี บุณยรัตพันธุ์¹

¹ รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทคัดย่อ

การจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เกิดคุณภาพ จะต้องประกอบด้วยกระบวนการบริหารที่ดี กระบวนการจัดการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศที่มีคุณภาพ

การนิเทศเป็นกระบวนการสำคัญ และมีความจำเป็นต่อกระบวนการเรียนการสอน เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรทาง การศึกษาให้มีคุณภาพทันต่อสถานการณ์ นโยบายทางการศึกษา หลักสูตร และองค์ประกอบต่างๆ ของหลักสูตร การนิเทศจะก่อให้เกิดความเจริญงอกงามของครูผู้รับการนิเทศ

การนิเทศแบบเชิงชุมชนเป็นนวัตกรรมการนิเทศแบบหนึ่งที่มีแนวคิด หลักการ และการปฏิบัติตามวิธีการของการจัดการศึกษาแบบเชิงชุมชน

การนิเทศแบบเชิงชุมชนประยุกต์มาจากรูปแบบการนิเทศของนักการศึกษาหลายท่าน โดยมีทั้งหมด 6 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นสร้างความสัมพันธ์แบบเชิงชุมชน 2) ขั้นวางแผนร่วมกัน 3) ขั้นให้ข้อมูลก่อนการนิเทศ 4) ขั้นลงมือปฏิบัติ 5) ขั้นประเมินผล 6) ขั้นสร้างขวัญ และกำลังใจอย่างเชิงชุมชน

การนิเทศแบบเชิงชุมชน เป็นแนวคิดที่นำไปสู่การปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้ในการนิเทศการจัดการเรียนการสอนในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาระดับครูผู้รับการนิเทศให้เป็นครูมืออาชีพ

คำสำคัญ: การนิเทศ การนิเทศแบบเชิงชุมชน

ABSTRACT

Good quality of school educational management results from good administration and quality instructional and supervising procedure.

Supervision is important and essential in the instructional procedure for developing quality educational personnel to catch up with current situations, educational policies, curricula and their elements; including promoting teachers' professional growth.

The invitational supervision is one of the supervision innovations that follows the invitational education concept, principle and practice, together with the application of many educators' models of supervision. Its process comprises six steps : 1) invitational relationships 2) cooperative planning 3) pre-supervising informing 4) doing 5) evaluating 6) invitational reinforcing

The invitational supervision is the concept to practice that can be used in the supervision of instruction in this changing era for promoting a teacher as a professional.

Keywords: Supervision, Invitational Supervision

บทนำ

การจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เกิดคุณภาพ จะต้องประกอบด้วยกระบวนการบริหารที่ดี กระบวนการจัดการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศที่มีคุณภาพ ปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อคุณภาพของมนุษย์ ความรู้ในศาสตร์ต่างๆ เพิ่มมากขึ้นจึงจำเป็นต้องมีการนิเทศ เพราะการนิเทศเป็นการให้บริการทางวิชาการแก่ครูผู้สอน เนื่องจากกระบวนการจัดการเรียนการสอนมีกิจกรรมที่ซับซ้อนยุ่งยาก ครูผู้สอนควรจะต้องได้รับคำแนะนำ และฝึกฝนในสภาพจริง

การนิเทศเป็นกระบวนการสำคัญ และมีความจำเป็นต่อกระบวนการเรียนการสอน เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพทันต่อสถานการณ์ นโยบายทางการศึกษา หลักสูตร และองค์ประกอบต่างๆ ของหลักสูตร การนิเทศจะก่อให้เกิดความเจริญงอกงามของครูผู้รับการนิเทศ ทำให้ครูเป็นบุคคลที่ทันสมัยเกิดการพัฒนาทางการศึกษาทั้งทางทฤษฎี และทางปฏิบัติ การนิเทศเป็นการช่วยเหลือครูในด้านการจัดการเรียนรู้ การเตรียมกิจกรรมการเรียนรู้ ตลอดจนแก้ไขปัญหาการจัดการเรียนการสอนโดยคำแนะนำจากผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ นอกจากนี้การนิเทศยังเป็นกระบวนการที่จะทำให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานของชาติที่กำหนดไว้

การนิเทศ (Supervision) เป็นงานที่เกี่ยวข้องกันของบุคคลหลายฝ่าย ในการให้ความช่วยเหลือ การให้คำแนะนำ และการปรับปรุงเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่ตั้งไว้ การนิเทศเป็นการกระตุ้นให้การทำงานประสบความสำเร็จโดยผ่านตัวกลางคือ ครู ผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

เมื่อกล่าวถึงการนิเทศครูหลายคนมีความเชื่อว่าการนิเทศคือการจับผิด เป็นการชี้แนะหรือบอกให้ทำ และผู้นิเทศจะทำการติดตามผล ตรวจสอบการทำงานว่าเป็นไปตามที่แนะนำหรือไม่ ความเชื่อนี้เป็นความเชื่อที่ไม่ถูกต้อง แท้จริงแล้วการนิเทศ เป็นการช่วยเหลือครูเป็นพิเศษ เพื่อให้ปรับปรุงการเรียนการสอน คำสำคัญที่บ่งบอกพฤติกรรมที่ปฏิบัติในการนิเทศคือการบริการ และการช่วยเหลือ มากกว่าการบังคับ (Oliva, 2001 : 8) นอกเหนือจากการช่วยเหลือการนิเทศเป็นการทำงานที่เน้นความร่วมมือมากกว่าการชี้แนะ เน้นประชาธิปไตยมากกว่าเผด็จการ (Acheson and Gall, 1992 อ้างถึงใน Wiles and Bondi 2004 : 14)

การนิเทศเป็นกระบวนการที่มีความละเอียดอ่อน สลับซับซ้อน เพราะเป็นการทำงานของคนที่เป็นผู้ใหญ่กับผู้ใหญ่ คือผู้นิเทศกับครู ผู้ทำหน้าที่นิเทศจึงต้องมีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาผู้ใหญ่ การนิเทศการสอนเป็นงานที่ผู้นิเทศต้องพัฒนาครูซึ่งเป็นการพัฒนาผู้ใหญ่ ผู้นิเทศจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจถึงความสามารถของผู้ใหญ่ที่ต้องปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงในวัยผู้ใหญ่ด้านความคิด ทักษะคติ การทำงานด้านการนิเทศจึงเป็นงานที่ไม่ง่าย ผู้นิเทศจึงต้องรู้วิธีปฏิบัติในการนิเทศการสอนกับครู

การนิเทศที่ดีจะส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนทำให้เกิดขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ช่วยพัฒนาครูให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพการศึกษา ก่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มตามศักยภาพ

สจ๊วต อุทรานันท์ (2530 : 12) ได้ทำการวิเคราะห์ข้อคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการนิเทศ และได้สรุปไว้ว่าการนิเทศมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า ปัจจุบันสังคมมีความเปลี่ยนแปลง การศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม การนิเทศจะช่วยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา เป็นการพัฒนาคุณภาพของครู และผู้เรียน สร้างขวัญ และกำลังใจให้กับครูให้ครูมีกำลังใจในการทำงาน การนิเทศมีความสำคัญต่อการพัฒนาปรับปรุง และเพิ่มประสิทธิภาพการศึกษาในสถานศึกษาให้ครูมีความรู้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้ในศาสตร์ต่างๆ เพิ่มมากขึ้น การนิเทศจะเป็นการช่วยครูให้มีความรู้ที่ทันสมัย การนิเทศที่ดีจะช่วยแก้ไขปัญหาก่อให้เกิดการสร้างสรรคในการจัดการศึกษา นอกจากนี้การนิเทศจะนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานทางการศึกษา

กระบวนการทัศน์ของการนิเทศ

กระบวนการทัศน์ หมายถึง ความเชื่อ รูปแบบ กรอบแนวคิดที่ใช้วิธีการด้านวิทยาศาสตร์ เป็นแนวทางในการศึกษา

การนิเทศมีหลายรูปแบบซึ่งอาจแบ่งตามประวัติศาสตร์ และการพัฒนาการศึกษาในแต่ละระยะของการศึกษา แบ่งตามลักษณะเด่นของการนิเทศ หรืออาจแบ่งตามปรัชญาของการนิเทศ

แฮริส (Harris, 1985 : 79) ได้แบ่งรูปแบบการนิเทศโดยยึดลักษณะเด่นของการนิเทศไว้เป็น 2 ลักษณะ

1. การนิเทศที่เน้นการให้คำแนะนำ (Tractive Supervision) เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศจะให้คำแนะนำ เช่นการประชุม อบรม การประชุมนิเทศ เพื่อให้ผู้รับการนิเทศนำข้อแนะนำไปปรับปรุงแก้ไข

2. การนิเทศที่เน้นความเป็นพลวัต (Dynamic Supervision) เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศกระตุ้นให้ผู้รับการนิเทศใช้ความคิด นำสิ่งที่ได้จากการคิดไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน

แทนเนอร์ และแทนเนอร์ (Tanner and Tanner, 1987 : 12) แบ่งรูปแบบการนิเทศตามลักษณะของปรัชญา และลักษณะของผู้นิเทศไว้ 4 รูปแบบดังนี้

1. การนิเทศแบบตรวจตรา (Inspection Supervision) เป็นการนิเทศแบบดั้งเดิม การนิเทศแบบนี้ผู้นิเทศทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจดูแลการปฏิบัติงานของโรงเรียนแต่ละแห่งว่าเป็นไปตามกฎ ระเบียบที่วางไว้ หรือมอบหมายหรือไม่ เช่น การสอนเป็นไปตามหลักสูตรที่กำหนดไว้หรือไม่

2. การนิเทศแบบให้ผลผลิต (Supervision as Product) การนิเทศแบบนี้เน้นไปที่การผลิตผู้เรียนของสถานศึกษาว่าสามารถผลิตผู้เรียนที่มีความสามารถ มีประสิทธิภาพออกสู่สังคม การนิเทศในลักษณะนี้จะมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนสามารถตรวจสอบได้

3. การนิเทศแบบคลินิก (Clinical Supervision) การนิเทศแบบนี้เน้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนการสอนของผู้รับการนิเทศให้มีความเหมาะสม โดยผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศจะพูดคุยกันเพื่อนำคำแนะนำต่างๆ ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอน

4. การนิเทศเพื่อพัฒนา (Developmental Supervision) การนิเทศแบบนี้เน้นพัฒนาผู้รับการนิเทศให้มีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหาของตนเองตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา

เมื่อกล่าวถึงรูปแบบการนิเทศแล้วก็ควรจะต้องพูดถึงวิธีการนิเทศ ตั้งแต่เริ่มมีการนิเทศในการศึกษามีวิธีการนิเทศหลายวิธี วิธีการนิเทศขึ้นอยู่กับแนวคิด ความเชื่อซึ่งจะแตกต่างกันออกไปตามยุคสมัย แนวคิดในการนิเทศที่เป็นที่รู้จัก เช่น วิธีการนิเทศแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Supervision) ซึ่งรูปแบบการนิเทศนี้มีความเชื่อว่าถ้าบุคคลในองค์กรมีความสุขมีความพึงพอใจก็จะทำงานได้ดี ครูเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ มีสิทธิเสรีภาพในการคิดและการปฏิบัติ เน้นการบริหารงานแบบประชาธิปไตยให้ความสำคัญกับบุคคลมากกว่าผลงาน

วิธีการนิเทศแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management Supervision) เป็นวิธีการที่เน้นประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานโดยผู้บริหารเป็นผู้นิเทศมีการตรวจสอบการปฏิบัติงาน วิธีการนิเทศแบบวิทยาศาสตร์มีการดำเนินงานเป็นขั้นตอนแบบวิทยาศาสตร์ ตรวจสอบได้ ผู้นิเทศใช้การตรวจตรามากกว่าการร่วมมือกันทำงาน

วิธีการนิเทศแบบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Supervision) เป็นวิธีการนิเทศที่มีความเชื่อว่าครูเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีความสำคัญ มีความหมายต่อองค์กร ครูต้องสร้างความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง ยอมรับตนเอง อุทิศตนเองต่อภาระหน้าที่

วิธีการนิเทศแบบมนุษยนิยม (Humanistic Supervision) เป็นวิธีการนิเทศที่ให้ความสำคัญกับมนุษย์ มีความเชื่อว่าทุกคนมีอิสระที่จะเลือกทำตามที่ต้องการด้วยความสามารถของตนเอง

วิธีการนิเทศภายในโรงเรียน (School Based Supervision) เป็นวิธีการนิเทศที่ช่วยให้ครูพัฒนาปรับปรุงตนเอง และกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นการนิเทศโดยบุคลากรในโรงเรียนเป็นหลัก โดยมีเป้าหมายคือพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน

นอกจากนี้ปรัชญาการศึกษายังมีความสัมพันธ์กับการนิเทศ ความสัมพันธ์นี้จะนำไปสู่ความเชื่อการนิเทศได้ ความสัมพันธ์ของการนิเทศกับการศึกษา มีดังนี้คือ

1. ปรัชญาการศึกษาตามแบบของนักสารัตถนิยม (Essentialist Philosophy)

กับการนิเทศ เชื่อว่า ผู้นิเทศเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญทางด้านการสอน มีศักยภาพ มีประสบการณ์สูงกว่าครู (Supervisor High, Teacher Low) ดังนั้นในการนิเทศผู้นิเทศจะต้องแนะนำ ให้ความรู้กับครู ให้ครูปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด การนิเทศตามปรัชญานี้เป็นการนิเทศทางตรง (Direct Approach)

2. ปรัชญาการศึกษาตามแบบนักทดลองนิยม (Experimentalist Philosophy)

กับการนิเทศ เชื่อว่า ผู้นิเทศและครูเป็นเพื่อนร่วมงานที่มีความรู้ความสามารถเท่าเทียมกัน หรือใกล้เคียงกัน (Supervisor Equal, Teacher Equal) ดังนั้นรูปแบบการนิเทศจึงเป็นแบบพึ่งพา (Collaborative Approach)

3. ปรัชญาการศึกษาตามแบบนักอัตติภาวนิยม (Existentialist Philosophy)

กับการนิเทศ เชื่อว่า ครูควรเป็นผู้ค้นพบควรปรับปรุงการสอนด้วยตนเอง ครูเป็นผู้มีประสบการณ์สูงกว่าผู้นิเทศ (Supervisor Low, Teacher High) ดังนั้นรูปแบบการนิเทศจึงเป็นแบบทางอ้อม (Nondirective Approach)

รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างปรัชญาการศึกษากับการนิเทศที่กล่าวมาข้างต้นยังไม่มียุทธวิธีที่เหมาะสม การใช้การนิเทศรูปแบบใด วิธีใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้นิเทศต้องเลือกใช้หรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

กระบวนการในการนิเทศ (Supervisory Process)

กระบวนการ (process) หมายถึง แนวทางการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างมีขั้นตอน กระบวนการในการนิเทศการสอนเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้งานการนิเทศดำเนินการไปด้วยดีประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นิเทศจะต้องใช้กระบวนการที่เป็นลำดับขั้นตอนชัดเจนต่อเนื่อง และมีระเบียบแบบแผน

แฮริส (Harris, 1985 : 13-15) ได้เสนอกระบวนการนิเทศไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินเบื้องต้น (Assessing) เป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเพื่อพิจารณาความจำเป็นในการเปลี่ยน เช่น ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ที่เป็นอยู่ในองค์กร สังเกตและวิเคราะห์อย่างละเอียดเกี่ยวกับส่วนต่างๆ ในองค์กร และประเมินผลการปฏิบัติ

2. การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritizing) เป็นกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ และกิจกรรมตามลำดับความสำคัญ

3. การออกแบบ (Designing) เป็นกระบวนการในการวางแผน หรือโครงการของระบบเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

4. การจัดสรรทรัพยากร (Allocating resources) เป็นกระบวนการในการจัดสรรทรัพยากร และใช้ทรัพยากร รวมทั้งทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5. การประสานงาน (Coordinating) เป็นกระบวนการในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เวลา วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้มีความเหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การอำนวยความสะดวก หรือการสั่งการ (Directing) เป็นกระบวนการในการสนับสนุนในการสนับสนุนในการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จ กลิกแมน (Glickman, 1990 : 281) ได้เสนอกระบวนการในการนิเทศไว้ 5 ขั้นตอน

1. การประชุมร่วมกับครู (Pre-conference with teacher)

2. การสังเกตการสอนในชั้นเรียน (Observation of classroom)

3. การวิเคราะห์ และติดตามผลการสังเกตการสอน และพิจารณาวางแผนการประชุม

ร่วมกับครู

4. การประชุมร่วมกับครูภายหลังการสังเกตการสอน (Post-conference with teacher)
5. การวิเคราะห์ และพัฒนาการดำเนินการ 4 ขั้นตอน เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แก้ไขให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำหรับ สงัด อุทรานันท์ (2530 : 84-88) ได้เสนอกระบวนการนิเทศการศึกษา ที่สอดคล้องกับสังคมไทย มีทั้งหมด 5 ขั้นตอนเรียกว่า PIDRE โดยเริ่มจาก

1. การวางแผนการนิเทศ (Planning-P) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศประชุมปรึกษาหารือเพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาตามความต้องการจำเป็นที่ต้องมีการนิเทศ รวมทั้งวางแผนขั้นตอนการปฏิบัติงานการนิเทศ
2. การให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ (Informing-I) เป็นขั้นตอนการให้ความรู้เพื่อให้เข้าใจถึงสิ่งที่จะต้องดำเนินการว่าต้องอาศัยความรู้ความสามารถเรื่องใดอย่างไรบ้าง จะมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร จะทำอะไรเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่จำเป็นสำหรับทุกครั้งที่มีการเริ่มการนิเทศที่จัดขึ้นใหม่
3. การดำเนินการปฏิบัติงานนิเทศ (Doing-D) ประกอบด้วย การปฏิบัติงาน 3 ลักษณะ คือการปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ (การสอน) การปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ (การนิเทศ) และการปฏิบัติงานของผู้สนับสนุนการนิเทศ การประสานงาน และการสนับสนุน
4. การสร้างเสริมกำลังใจให้แก่ผู้รับการนิเทศ (Reinforcing-R) เป็นขั้นตอนการเสริมแรงของผู้บริหาร เพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจ และเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขั้นนี้อาจดำเนินไปพร้อมๆ กับผู้รับการนิเทศกำลังปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นแล้วก็ได้
5. การประเมินผลการนิเทศ (Evaluating-E) เป็นขั้นตอนที่ผู้นิเทศทำการประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมาแล้วว่าเป็นอย่างไร มีอะไรที่สมควรปรับปรุงแก้ไข

สรุปได้ว่ากระบวนการนิเทศที่นักการศึกษาต่างประเทศ และไทยเสนอนั้นมีองค์ประกอบ ขั้นตอนการดำเนินการที่คล้ายคลึงกันคือเริ่มจากการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ มีการประชุมให้ข้อมูลย้อนกลับ

สำหรับ วัชรรา เล่าเรียนตี (2554 : 24) ได้ให้ความเห็นว่ากระบวนการนิเทศการศึกษา หรือการนิเทศการสอนไม่จำเป็นต้องกำหนดตายตัวว่าควรมีกี่ขั้นตอน ขึ้นอยู่กับว่าจะแจกแจง พฤติกรรมการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด

การดำเนินการนิเทศที่มีประสิทธิภาพ ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการวางแผนปฏิบัติ ตามแผน และประเมินผล รวมทั้งการสร้าง ความเข้าใจ และการให้ขวัญกำลังใจทำให้ผู้รับ การนิเทศ

ประเทศไทยมีการนำรูปแบบ และกระบวนการนิเทศของนักการศึกษาต่างประเทศมาใช้ และในขณะเดียวกันก็มีการพัฒนา รูปแบบ และกระบวนการที่เหมาะสมกับบริบทของการจัด การศึกษาของประเทศ ในบทความนี้ขอเสนอการนิเทศที่น่าจะนำมาใช้ได้ ในบริบทของประเทศไทย คือการนิเทศแบบเชิญชวน

การนิเทศแบบเชิญชวน (Invitational Supervision)

ปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง มีการนำเอาเทคโนโลยี และสารสนเทศ (ICT) ต่างๆ เข้ามาใช้ในการจัดการศึกษาอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน แต่ เทคโนโลยีก็ไม่สามารถตอบสนองกิจกรรมการจัดการเรียนการสอนได้ทั้งหมด กิจกรรม บางกิจกรรมต้องอาศัยการลงมือปฏิบัติจริง เช่น การนิเทศการเรียนการสอนครูต้องได้ลงมือปฏิบัติ ได้รับการฝึกฝน การนิเทศแบบเชิญชวน (Invitational Supervision) เป็นนวัตกรรมการนิเทศ แบบหนึ่งที่มีแนวคิด หลักการ และการปฏิบัติตามวิธีการของการจัดการศึกษาแบบเชิญชวน (Invitational Education) ซึ่งการจัดการศึกษาแบบเชิญชวนเกิดขึ้นจากแนวความคิด ของ ศาสตราจารย์ ดร. วิลเลียม วัตสัน เพอร์กี้ (William Watson Purkey) และ ศาสตราจารย์ ดร. เบตตี ซีเกิล (Betty Faye Siegel) แห่งมหาวิทยาลัยฟลอริดา (University of Florida) เมื่อ ค.ศ.1968 โดยในระยะเริ่มต้นบุคคลทั้งสองได้รับทุนอุดหนุนการประชุมฝึกอบรมจากมูลนิธิโนยส์ (Noyes Foundation of New York) จัดฝึกอบรมเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษา แบบเชิญชวนให้นักการศึกษาในสหรัฐอเมริกา และต่อมาในปี ค.ศ.1978 ศาสตราจารย์ทั้งสอง ท่านได้ก่อตั้งสหพันธ์นานาชาติเพื่อการจัดการศึกษาแบบเชิญชวน IAIE (International Alliance for Invitational Education)

การนิเทศแบบเชิญชวนเป็นนวัตกรรมการศึกษาด้านการนิเทศที่มีแนวคิด หลักการ และหลักปฏิบัติตามวิธีการของการศึกษาแบบเชิญชวน (Invitational Education) ซึ่งผู้บริหาร และครู ผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ด้านการจัดการเรียนรู ้ให้กับผู้เรียน

อารมณ์ ฉนวนจิตร (2551 : 91) ได้ให้ความหมายของการนิเทศแบบเชิงชุมชนว่าเป็น การนิเทศที่ให้ความสำคัญกับส่วนประกอบทุกส่วนของการจัดการศึกษา เป็นการเตรียมความพร้อมที่จะเชิญชวนให้ผู้ต้องการรับการช่วยเหลือได้รับการดูแล สนับสนุน และเอาใจใส่อย่างเสมอภาคโดยมุ่งความสำเร็จสู่ผู้เรียนเป็นสำคัญ

การนิเทศแบบเชิงชุมชนเป็นการนิเทศที่มีเป้าหมาย ให้ความสำคัญกับการร่วมมือกัน (Cooperating) และร่วมคิดร่วมทำ (Collaborating) ระหว่างผู้นิเทศกับครู โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นหลัก

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้นว่า การนิเทศแบบเชิงชุมชนมีแนวคิดมาจากการจัดการศึกษาแบบเชิงชุมชน ซึ่งเป็นการนิเทศที่ให้ความสำคัญกับครูผู้รับการนิเทศ โดยมองว่าครูผู้สอนมีความสามารถที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนได้ หากได้รับการปฏิบัติ และข้อเสนอแนะที่ดี ดังนั้นในการนิเทศแบบเชิงชุมชน จึงยึดหลักข้อตกลง 5 ประการ (5 assumptions) เช่นเดียวกับการจัดการศึกษาแบบเชิงชุมชนดังนี้

1. เชื่อว่าบุคคลมีความสามารถ (able) มีคุณค่า (valuable) มีความรับผิดชอบ (responsible) ดังนั้นจึงควรได้รับการดูแลใส่ใจอย่างเท่าเทียมกัน ดังนั้นในการนิเทศแบบเชิงชุมชนครูจะต้องได้รับการดูแลเป็นอย่างดี
2. เชื่อว่าบุคคลแต่ละคนมีศักยภาพหลายด้าน และไม่มีขีดจำกัด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเพียรพยายาม และความตั้งใจของตนเองที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายตามความสามารถของตน
3. เชื่อว่าบุคคลจะประสบความสำเร็จในการทำงานตามขีดความสามารถของตนได้หรือไม่ นั้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายด้านประกอบกัน ครูควรได้รับการสนับสนุนด้านการสอนจากผู้บริหารสถานศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่สำคัญอย่างยิ่งจากนโยบายของโรงเรียน เพื่อเตรียมครุมีอาชีพที่จะปฏิบัติงานด้านการศึกษา และผู้เรียนควรได้รับความช่วยเหลือจากครูในการเรียนการสอน
4. เชื่อว่ากระบวนการนิเทศมีความสำคัญต่อผลที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะกระบวนการนิเทศเป็นแบบแผนการนิเทศ ที่ได้จัดลำดับขั้นตอนเพื่อนำไปดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง กระบวนการนิเทศแบบเชิงชุมชนต้องอาศัยการวางแผน จัดปฏิทินการนิเทศ จัดโครงการการนิเทศ ดำเนินการนิเทศ ประเมินติดตามผลการนิเทศ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

5. เชื่อว่าการนิเทศควรทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์ โดยการจัดประสบการณ์ และกิจกรรมร่วมกันระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการนิเทศการสอนแบบเชิญชวนนั้นครู และผู้เรียนควรมีส่วนร่วมในการนิเทศ การเชิญชวนให้เกิดความร่วมมือร่วมใจประสานสัมพันธ์ซึ่งกัน และกันจะทำให้การนิเทศมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าการนิเทศแบบเชิญชวนยึดหลักตามแบบการจัดการเรียนการสอนแบบเชิญชวน ดังนั้นในการนิเทศแบบเชิญชวนยังให้ความสำคัญกับการยอมรับ (respect) การไว้วางใจ (trust) การมองโลกในแง่ดี (optimism) และการปฏิบัติอย่างมีจุดหมาย (intentionality)

การนิเทศแบบเชิญชวนจึงต้องเริ่มต้นตั้งแต่การยอมรับในตัวครูผู้รับการนิเทศว่า ครูแต่ละคนมีความสามารถมีศักยภาพที่แตกต่างกัน การไว้วางใจครูเป็นอีกปัจจัยหนึ่งของการนิเทศแบบเชิญชวน ผู้นิเทศต้องมีความเชื่อใจว่า ครูจะเป็นผู้นำผู้เรียนไปสู่เป้าหมายคือความสำเร็จในการเรียน ความไว้วางใจเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการนิเทศ (start to finish) นอกจากนี้การนิเทศแบบเชิญชวนยังตั้งอยู่บนรากฐานของการมองโลกในแง่ดี ผู้นิเทศต้องมองครูผู้รับการนิเทศว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีศักยภาพ เป็นผู้มีความรู้ค่า การนิเทศแบบเชิญชวนยังเป็นการนิเทศที่ต้องมีการปฏิบัติอย่างมีจุดมุ่งหมาย คือผู้นิเทศต้องมีการวางแผนร่วมกับครูผู้รับการนิเทศไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นทิศทาง เป็นแนวทางในการปฏิบัติไปสู่จุดมุ่งหมายคือผลสำเร็จของผู้เรียน อาจกล่าวได้ว่าการนิเทศแบบเชิญชวน เป็นการนิเทศที่รวมเอาวิธีการนิเทศหลายๆ วิธีไว้ด้วยกัน เช่น วิธีการนิเทศแบบทรัพยากรมนุษย์ วิธีการนิเทศแบบมนุษยนิยม และรวมถึงวิธีการนิเทศภายในโรงเรียนด้วย

คุณลักษณะของผู้นิเทศเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การนิเทศประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ผู้นิเทศแบบเชิญชวนควรมีลักษณะตามแนวคิด หลักการของการศึกษาแบบเชิญชวน (Invitational Education) ดังนี้

1. ผู้นิเทศแบบเชิญชวนจะต้องเชื่อใจ ไว้วางใจ (Trusting) ในผู้รับการนิเทศ ความไว้วางใจเป็นรากฐานสำคัญระหว่างบุคคล ดังนั้นผู้นิเทศจึงต้องเชื่อใจในผู้รับการนิเทศไว้วางใจ เชื่อในผู้รับการนิเทศว่ามีความสามารถ (able) มีคุณค่า (valuable) และมีความรับผิดชอบ (responsibility)

2. ผู้นิเทศแบบเชิญชวนต้องให้การยอมรับ (Respectable) ในผู้รับการนิเทศไม่ได้มองว่าผู้รับการนิเทศเป็นเพียงผู้ต้องการความช่วยเหลือ ดังนั้นจะปฏิบัติอย่างไรกับผู้รับการนิเทศก็ได้ ผู้นิเทศแบบเชิญชวนควรมองว่าผู้รับการนิเทศมีพื้นฐานความเป็นมนุษย์เท่ากับผู้นิเทศ

ความแตกต่างระหว่างผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศคือบทบาท ผู้นิเทศมีความรู้ มีประสบการณ์มากกว่าผู้รับการนิเทศ ผู้นิเทศอยู่ในฐานะของผู้แนะนำ ผู้ชี้แนะ เพื่อให้ผู้รับการนิเทศได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่

3. ผู้นิเทศแบบเชิงบวกต้องเป็นคนมองโลกในแง่ดี (Optimistic) การมองโลกในแง่ดีเป็นการมองสิ่งที่อยู่รอบตัวในทางบวก เป็นสิ่งที่นำมาซึ่งความสุข มองตัวเองในแง่ดีและมองผู้อื่นในแง่ดี ผู้นิเทศต้องมองว่าผู้รับการนิเทศมีความตั้งใจ ปราถนาที่จะทำสิ่งดีๆ ต้องการแก้ปัญหา พัฒนาการเรียนการสอนเพื่อผลสำเร็จของผู้เรียน

4. ผู้นิเทศแบบเชิงบวกเป็นคนที่มีความห่วงใย อาทรเอาใจใส่ผู้รับการนิเทศ (Caring) เชื่อว่าผู้รับการนิเทศมีความสามารถ มีศักยภาพพร้อมที่จะนำมาใช้หากได้รับการเอาใจใส่ ได้รับการสนับสนุน เมื่อผู้รับการนิเทศมีปัญหาต้องช่วยแก้ปัญหาด้วยความจริงใจ กำลังใจเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้รับการนิเทศควรได้รับจากผู้นิเทศ

5. ผู้นิเทศแบบเชิงบวกเป็นคนที่มีความตั้งใจ (Intentionality) ความตั้งใจในการทำงาน มุ่งผลสำเร็จ และมีเจตนาดีต่อผู้รับการนิเทศ

หลักการนิเทศแบบเชิงบวก

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้นว่า การนิเทศแบบเชิงบวกยึดหลักการจัดการศึกษาแบบเชิงบวก ดังนั้นการนิเทศแบบเชิงบวกจึงยึดหลักการเตรียมความพร้อม 5 ด้าน (5P) ที่เป็นองค์ประกอบของการจัดการศึกษาแบบเชิงบวก ได้แก่

1. การเตรียมบุคลากร (People) ในที่นี้หมายถึงการเตรียมความพร้อมให้กับครูผู้รับการนิเทศ ผู้เกี่ยวข้อง โดยผู้นิเทศต้องอธิบายให้ครูผู้รับการนิเทศ ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจหลักการวัตถุประสงค์ของการนิเทศทั้งทางตรง และทางอ้อม ผู้นิเทศต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้เกี่ยวข้อง

2. การเตรียมสถานที่ (Place) ผู้นิเทศจะต้องจัดเตรียมสถานที่ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่มีการจัดการเรียนการสอนให้เป็นที่น่าประทับใจ เชิญชวนให้ผู้เข้ารับการนิเทศอยากเข้ามาใช้สถานที่ อยากเข้ามารับการนิเทศ

3. การกำหนดนโยบาย (Policy) นโยบายในการนิเทศเป็นสิ่งสำคัญผู้นิเทศควรมีการกำหนดนโยบายในการนิเทศให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้รับการนิเทศ ผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจตระหนักถึงความสำคัญเพื่อนำไปสู่การนิเทศที่มีประสิทธิภาพที่ดี

4. การส่งเสริมโครงการการนิเทศ (Program) โครงการนิเทศในโรงเรียนควรเกิดจากความร่วมมือร่วมใจในการที่จะพัฒนาการเรียนการสอนของผู้นิเทศ กับผู้รับการนิเทศ และผู้เกี่ยวข้อง

5. การจัดการกระบวนการนิเทศ (Process) การจัดการกระบวนการนิเทศเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้นิเทศต้องดำเนินการ โดยเริ่มจากการวางแผนที่เป็นขั้นตอน โดยอาจเริ่มต้นจากการสำรวจปัญหา จัดลำดับความสำคัญของปัญหา ประชุมชี้แจงเสนอวิธีการนิเทศ ให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ ทำการนิเทศ และประเมินผลการนิเทศ

วิธีการนิเทศแบบเชิงชุมชน

วิธีการนิเทศแบบเชิงชุมชนที่นำเสนอในบทความนี้เป็นวิธีการ ที่นำหลักการจัดการศึกษาแบบเชิงชุมชนมาใช้ประกอบกับการประยุกต์รูปแบบกระบวนการการนิเทศของนักการศึกษาหลายๆ ท่าน โดยผู้เขียนได้ศึกษากระบวนการนิเทศของแอลเลน (Louis A Allen, 1975) ซึ่งมี 6 ขั้นตอน เรียกว่า POLCA โดยเริ่มจากกระบวนการวางแผน-P (Planning Process) กระบวนการจัดสายงาน-O (Organizing Process) กระบวนการนำ-L (Leading Process) กระบวนการควบคุม-C (Controlling) และกระบวนการประเมินผล-A (Assessing Process) กระบวนการนิเทศของ แฮริส (Ben M. Harris, 1975) ซึ่งมี 6 ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินสภาพการทำงาน จัดลำดับความสำคัญของงาน ออกแบบวิธีการทำงาน จัดสรรทรัพยากร ประสานงาน และนำการทำงาน นอกจากนี้ผู้เขียนได้ศึกษารูปแบบการนิเทศ ของสังด์ อุทรานันท์ (2530) ซึ่งมีทั้งหมด 5 ขั้นตอน เรียกว่า PIDRE โดย P หมายถึง Planning การวางแผน I หมายถึง Informing การให้ความรู้ในการทำงาน D หมายถึง Doing การทำงาน R หมายถึง Reinforcing การเสริมสร้างกำลังใจ และ E หมายถึง Evaluating การประเมินผลการนิเทศ และผู้เขียนได้ศึกษารูปแบบของ โกลด์ แฮมเมอร์ (Gold Hammer, 1980) ซึ่งเริ่มจากการประชุมก่อนการสังเกตการสอน (Pre- observation Conference) การสังเกตการสอน (Observation) การวิเคราะห์ข้อมูล และกำหนดวิธีการนิเทศ (Analyses and Strategy) การประชุมเพื่อให้การแนะนำ (Supervision Conference) การประชุมเพื่อวิเคราะห์ผลการนิเทศ (Post-conference Analysis) และอีกรูปแบบหนึ่งที่ได้นำมาศึกษาคือรูปแบบของ กลิกแมน และคณะ (Glickman et al, 2004) ซึ่งมี 5 ขั้นตอนโดยเริ่มจาก การประชุมก่อนการสังเกตการสอน การสังเกตการสอนในชั้นเรียน การวิเคราะห์ผลการสังเกตการสอน และกำหนดวิธีในการนิเทศ

การประชุมเพื่อนิเทศ และการแนะนำ การประชุมเสนอผลการสังเกตการสอน

สำหรับรูปแบบกระบวนการนิเทศแบบเชิงชวนผู้เขียนได้ศึกษารูปแบบของนักรักศึกษา ที่กล่าวข้างต้น และขอเสนอ 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. **ขั้นสร้างความสัมพันธ์แบบเชิงชวน (Creating Relationship)** เป็นขั้นสร้างความคุ้นเคยระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ โดยอาจให้คำปรึกษาแนะนำ ช่วยเหลือเพื่อให้ผู้รับการนิเทศประทับใจ ก่อให้เกิดความศรัทธาซึ่งกัน และกัน ร่วมคิดร่วมทำ (collaborative) และร่วมกันทำงานกับผู้รับการนิเทศ (cooperative)

2. **ขั้นวางแผนร่วมกัน (Cooperative Planning)** เป็นขั้นตอนที่ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศจะร่วมกันวิเคราะห์รวบรวมปัญหา และวางแผนการสอนร่วมกันว่าจะทำอะไรบ้าง กำหนดแผนงาน กำหนดจุดประสงค์ในการทำงาน สำรวจหาวิธีป้องกันปัญหา และแก้ปัญหาการสอนร่วมกัน ในขั้นตอนนี้ผู้นิเทศต้องเชิญชวนผู้รับการนิเทศอย่างมีอาชีพ กล่าวคือใช้ทักษะการสื่อสารในทางบวก เชิญชวนโดยเจตนา (Intentionality) ให้ครูผู้รับการนิเทศเข้าใจว่า การนิเทศจะเป็นการช่วยพัฒนาวิชาชีพให้ดีขึ้นมีประสิทธิภาพส่งผลต่อผู้เรียน

3. **ขั้นให้ข้อมูลก่อนดำเนินการนิเทศ (Informing)** เป็นขั้นตอนของการให้ความรู้ ข้อมูลต่างๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการนิเทศเข้าใจถึงวิธีการที่จะใช้ในการแก้ปัญหาการจัดการเรียนสอน ขั้นตอนในการดำเนินการ จะทำอะไรเพื่อให้ผู้เรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ ในขั้นตอนนี้ผู้นิเทศจะต้องทำความเข้าใจกับผู้รับการนิเทศ ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจในสิ่งที่ต้องดำเนินการ ผู้นิเทศจะต้องมีจุดยืนด้านความไว้วางใจ (trust) ด้านการยอมรับ (respect) ด้านการมองโลกในแง่บวก (optimism) และด้านความวางใจ และเจตนา (Intentionality) โดยเชื่อว่าผู้รับการนิเทศจะนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ให้เกิดผลในด้านการจัดการเรียนการสอน

4. **ขั้นลงมือปฏิบัติ (Doing)** เป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศในขั้นตอนนี้ผู้นิเทศต้องเปิดโอกาสให้ผู้รับการนิเทศลงมือปฏิบัติงานตามที่ได้รับความรู้ โดยผู้นิเทศต้องเชื่อมั่นว่าผู้รับการนิเทศมีความสามารถ (able) มีความรับผิดชอบ (responsible) ในการปฏิบัติงาน ผู้นิเทศจะต้องคอยติดตามให้ความช่วยเหลือ แนะนำผู้รับการนิเทศ ออทร และเอาใจใส่ผู้รับการนิเทศ (caring) ในขั้นตอนนี้ผู้นิเทศอาจใช้เครื่องมือ เพื่อประกอบกรนิเทศ เช่นการบันทึกภาพ การบันทึกเสียง หรือใช้แบบสังเกตพฤติกรรม เพื่อนำมาพิจารณาวิเคราะห์ร่วมกันกับผู้รับการนิเทศว่าสิ่งใดควรคงไว้หรือควรเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้ดีขึ้น เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูผู้รับการนิเทศ

5. **ขั้นประเมินผล (Evaluating)** เป็นขั้นตอนที่ผู้นิเทศประเมินผลการทำงาน ผลการปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน ปรับปรุง และพัฒนาการนิเทศให้ดียิ่งๆ ขึ้นต่อไป โดยขั้นตอนการประเมินจะต้องประเมินตั้งแต่โครงการการนิเทศ วิธีการนิเทศ ผลผลิตของการนิเทศ และสรุปประเด็นที่ควรปรับปรุง เสนอวิธีการแก้ไข

6. **ขั้นการสร้างขวัญ และกำลังใจอย่างเชิญชวน (Invitational Reinforcing)** โดยทำให้ผู้รับการนิเทศรู้สึกว่าตนมีคุณค่า (valuable) มีความภูมิใจที่สามารถแก้ปัญหา หรือจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพหลังจากได้รับการนิเทศ

การจัดการศึกษาในปัจจุบันอยู่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง มีการปรับโครงสร้างทางการศึกษา การปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งให้ผู้เรียนคิดเป็น แก้ปัญหาได้ โรงเรียนมีบทบาทในการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management) ครูมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ดังนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น การนิเทศจะเป็นวิธีการช่วยครูให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน การใช้การนิเทศแบบเก่าๆ เช่นการเยี่ยมชั้นเรียน การอบรมเทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้โดยไม่เชิญชวนให้ครูพร้อมที่จะร่วมมือด้วยอาจไม่เหมาะสม ในยุคปัจจุบัน ผู้นิเทศต้องเปลี่ยนวิธีการนิเทศเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาเพื่อให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าในด้านต่างๆ นำรูปแบบการนิเทศที่แตกต่างจากในอดีตมาใช้

ดังนั้นการนิเทศแบบเชิญชวนจึงน่าจะเป็นอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับใช้ในการนิเทศ การนิเทศแบบเชิญชวนเป็นแนวคิดที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ นำไปประยุกต์ใช้ในการนิเทศจัดการเรียนการสอนในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาระดับครูผู้รับการนิเทศให้เป็นครูมืออาชีพ (Teacher as a professional)

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- ชารี มณีศรี. (2542). **การนิเทศการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : บุรพาสาน.
- นิรมล ศตวุฒิ และคณะ. (2551). **แนวคิดการจัดการศึกษาแบบเชิงชุมชน**. กรุงเทพฯ : มิตรภาพ
การพิมพ์ และสติวิโอ.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2536). **การนิเทศการสอน**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- มาลินี บุญยรัตพันธุ์. (2551). “การจัดการเรียนรู้แบบเชิงชุมชน.” **แนวคิดการจัดการศึกษาแบบ
เชิงชุมชน**. กรุงเทพฯ : มิตรภาพการพิมพ์ และสติวิโอ.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2557). **การนิเทศการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 5. สงขลา : นำศิลป์โฆษณา.
- วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์. (2538). **หลักการนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพฯ : พรศิวการพิมพ์.
- วัชรรา เล่าเรียนดี. (2553). **นิเทศการสอน**. นครปฐม : โครงการส่งเสริมการผลิตตำรา และ
เอกสารการสอน มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์.
- สมลักษณ์ พรหมมีเนตร. (2554). **คู่มือการบริหารงานวิชาการที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง**.
พิษณุโลก : หน่วยงานศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา.
- สงัด อุทรานันท์. (2530). **การนิเทศการศึกษา หลักการ ทฤษฎี และปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มิตรสยาม.
- อารมณ ฉนวนจิตร. (2551). “นวัตกรรมการศึกษา : การนิเทศแบบเชิงชุมชน”. **แนวคิดการ
จัดการศึกษาแบบเชิงชุมชน**. กรุงเทพฯ : มิตรภาพการพิมพ์ และสติวิโอ.

ภาษาอังกฤษ

- Beach, Don M. and Reinhart, Judy. (2000). **Supervision Leadership : Focus on
Leadership**. Boston : Allyn and Bacon.
- Cogan, Morris. L. (1978). **Clinical Supervision**. Boston : Houghton Mifflin.
- Glickman, Carl D. (1990). **Supervision of Instruction : A Development Approach**.
Boston : Allyn and Bacon.
- Glickman, Carl D and others. (2004). **Supervision of Instruction : A Development
Approach**. (6th ed). Boston : Allyn and Bacon.

- Good , Cater V. (1997). **Dictionary of Education**. New York : McGraw-Hill.
- Harris, Ben M. (1985). **Supervisory Behavior in Education**. (5th ed). New Jersey : Prentice Hall.
- Oliva, Peter F. (2001). **Supervision for Today'Schools**. (5th ed). New York : Harper Collins.
- Oliva, Peter F. and Pawlas, Gorge E. (2001). **Supervision for Today'Schools**. (6th ed). New York : John Willy and Sons.
- Purkey,William W., and Novak, John M. (1996). **Inviting School Success**. Toronto : Wadsworth Publishing.
- Purkey, William W., and Novak. John M. (2001). **Fundamentals of Invitational Education**. Kennesaw ,GA : The International Alliance for Invitational Education.
- Purkey. William W. and Stanley, Paula H. (2002). **The Inviting School Treasury**. North Carolina : Brookcliff,
- Purkey. William W. and Siegel, Betty L. (2003). **Becoming and Invitational Leader : A New Approach to Professional and Personal Success**. Atlanta : Brumby Holdings.
- Tanner, Daniel and Laurel N. Tanner. (1987). **Supervision in Education**. New York : McMillan Publishing.
- Wiles, John and Bondi, Joseph. (2004). **Supervision : A Guide to practice**. (6th ed). New Jersey : Pearson Prentice-Hall.