

กระบวนการนิเทศแบบประเมินพัฒนาเพื่อส่งเสริมสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม : ความท้าทายของการนิเทศการศึกษา*

Developmental Evaluation Supervision Process for Promoting School Innovative Organizations: Challenges of Educational Supervision

¹กวิณพัฒน์ ขวัญแน่น, ปกรณ์ ประจันบาน, อนุชา กอนพวง และ วาริรัตน์ แก้วอุไร

¹Kawinnapat Khuannan, Pakorn Prachanban, Anucha Kornpuang

and Wareerat Kaew-urai

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

Faculty of Education, Naresuan University, Thailand.

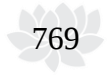
¹Corresponding Author's Email: pnana1999@gmail.com



บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอความสำคัญของการส่งเสริมสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมที่มีการสร้างสิ่งใหม่ เป็นการพัฒนาสิ่งเดิมทั้งรูปแบบวิธีการทำงานและการจัดการเรียนการสอน ทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพดีขึ้น และนำเสนอความสำคัญของการนิเทศการศึกษาที่จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการนิเทศโดยทั่วไปเป็นกระบวนการนิเทศแบบประเมินพัฒนาซึ่งเป็นแรงผลักดัน ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาที่มีคุณภาพ การนิเทศลักษณะนี้ให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นจนถึงเสร็จสิ้นกระบวนการ โดยการมีส่วนร่วมของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศไม่ว่าจะเป็นการนิเทศภายนอกและการนิเทศภายใน กระบวนการนิเทศแบบประเมินพัฒนาเกิดจากผสมผสานกระบวนการประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation : DE) โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง การทำงานขององค์กรเชื่อมโยงกันเป็นระบบ ซึ่งหัวใจหลักของการประเมินเชิงพัฒนาก็คือ การเคารพ รับฟังซึ่งกันและกัน การเรียนรู้ร่วม และการเกิดข้อตกลงร่วมกัน กระบวนการนิเทศแบบประเมินพัฒนาเพื่อส่งเสริมสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม มีระยะ การดำเนินการ 3 ระยะ ได้แก่ ระยะต้นน้ำ ระยะกลางน้ำ และระยะปลายน้ำ มีกระบวนการนิเทศ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนวางแผนการนิเทศ ขั้นตอนปฏิบัติการนิเทศ ประเมินและพัฒนา ขั้นประเมินผลการนิเทศ และขั้น การสะท้อนผลการนิเทศและพัฒนา โดยเริ่มวางแผนงานที่มีความสอดคล้องกับสภาพจริง และสามารถนำไปใช้งานได้จริง มีการปรับเปลี่ยนแผนงานได้อย่างรวดเร็ว มีการขับเคลื่อนให้เกิดผลผลิตในด้านโรงเรียน ด้านผู้บริหาร ด้านครู และส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์คือด้านผู้เรียนที่มีคุณภาพ

คำสำคัญ: กระบวนการนิเทศ; องค์กรนวัตกรรม; การประเมินแบบพัฒนา; กระบวนการนิเทศแบบประเมินพัฒนา



Abstract

This article aims to present the importance of promoting and developing schools into innovative organizations that create new things or develop existing ones in both work processes and teaching management. This improves the efficiency of education management. It also presents the importance of educational supervision, which needs to adjust the supervision process in general to a developmental evaluation-based supervision process that acts as a driving force to promote and support the education management of educational institutions to become innovative educational organizations of quality. This type of supervision emphasizes the process from the beginning to the completion of the process through the participation of both the supervisor and the supervisee, whether it is external supervision or internal supervision. The developmental evaluation-based supervision process arises from the application of Developmental Evaluation (DE) by focusing on the participation process of stakeholders in all stages continuously. The organization's work is connected as a system, where the core of developmental evaluation is mutual respect, listening to one another, collaborative learning, and reaching mutual agreement. The developmental evaluation-based supervision process to promote schools into innovative organizations consists of three phases: the upstream phase, midstream phase, and downstream phase. There are four steps in the supervision process: the supervision planning step, the supervision implementation step, the supervision evaluation and development step, and the supervision reflection and development step. The process begins with planning that aligns with reality and can be practically implemented. Plans can be quickly adjusted, and the process drives outcomes in terms of schools, administrators, and teachers, ultimately resulting in the desired outcome: quality learners.

Keywords: Supervision Process; Innovative Organizations; Developmental Evaluation (DE); Developmental Evaluation Supervision Process

บทนำ

ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของโลกสู่อนาคตจากโลกาภิวัตน์ สู่ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว การใช้นวัตกรรมให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การจัดการศึกษาก็จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเช่นกัน การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มุ่งเน้นไปที่ผู้สร้าง หรือ นวัตกรรม (Innovator) โดยเฉพาะในมิติด้านการศึกษาก็เป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศ รวมถึงเป็นรากฐานไปสู่ Education 4.0 และ Thailand 4.0 โดยการพัฒนาเยาวชนของชาติไทยเป็นกำลังสำคัญในการก้าวไปเป็นคนไทยที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งพาตนเองได้ และสามารถแข่งขันในเวทีโลกได้อย่างมั่นใจ กระบวนการ ที่สามารถนำผู้เรียนให้พร้อมกับการศึกษา 4.0 ได้นั้น ต้องมีการพัฒนาคุณภาพผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษายุคใหม่ซึ่งมีความจำเป็นไม่แพ้กันอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้บริหารและครูยุคใหม่จะต้องทำหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้เหมาะสม สอดคล้องกับยุคสมัย อันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความสามารถและ

ทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรม (Innovation) และนำมาใช้ในการพัฒนา การปฏิบัติงาน ทำให้เกิดผลผลิตที่มีประโยชน์ต่อระบบการศึกษาและส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียน

อย่างไรก็ตามความท้าทายและปัญหาในองค์กรหลายประการ อาทิ ผู้บริหารและบุคลากรขาด ความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมว่านวัตกรรมคืออะไร นวัตกรรมเกิดขึ้นได้อย่างไร การขาดผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กร รวมทั้งขาดการสนับสนุนและวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมภายในองค์กร เป็นต้น และจากผลการศึกษาของ Office of the Education Council Secretariat (2015) พบว่า โรงเรียนและผู้บริหารส่วนมากยังขาด การคิดค้น นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารโรงเรียน และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2566) ยังพบว่า ผลจากการประกวด OBEC AWARDS ระดับชาติและระดับภาค ครั้งที่ 12 ปีการศึกษา 2565 - 2566 ในด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนไม่ว่าในทุก ๆ กิจกรรม ยังมีการส่งผลงานจำนวนน้อย มาก ซึ่งเป็นตัวชี้วัดได้ว่าจำเป็นต้องมีการส่งเสริม สนับสนุนในเรื่องการพัฒนานวัตกรรมการศึกษา นอกจากนี้ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคสำคัญของการเป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่เข้มแข็งของ ผู้บริหารสถานศึกษา (Wannasri, 2020) ดังนั้น การพัฒนาส่งเสริมสถานศึกษาให้เป็นแหล่งสร้างนวัตกรรม การศึกษาและนวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สามารถคิดค้นริเริ่มสร้างผลงาน นวัตกรรมหรือวิธีการใหม่เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพ มีทักษะเป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมจากการเรียนรู้ ครู ปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอน ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหนุนเสริมครู ผู้บริหารต้องสร้างเครือข่าย การมีส่วนร่วมในพื้นที่ย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนด้านการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จึงต้องให้สัมพันธ์สอดคล้องกับสู่ลักษณะขององค์กรนวัตกรรมหรือ สถานศึกษาที่เป็นองค์กรนวัตกรรมที่ชัดเจนไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ขององค์กร นวัตกรรมร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรที่มีทักษะการเรียนรู้ มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมนวัตกรรม รวมทั้ง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้นวัตกรรมทางการศึกษา เป็นต้น

ปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรนวัตกรรม มีทั้งกระบวนการบริหารจัดการ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และกระบวนการนิเทศ จำเป็นต้องพัฒนาและร่วมกัน สนับสนุน ส่งเสริมไปด้วยกัน ในลักษณะของ “เกลียวเชือก” การนิเทศการศึกษา (Supervision) ไม่ว่าจะเป็นการนิเทศภายในหรือการนิเทศ ภายนอกจึงเป็นกระบวนการสำคัญที่เป็นแรงขับเคลื่อนมีการนำแบบ “หลัก” (Directive) ในการเป็นที่ปรึกษา และทำให้เกิดการพัฒนา เพิ่มคุณภาพ และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น มีการ ทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลทั้งผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศ ผู้รับการนิเทศ และผู้ที่เกี่ยวข้องในการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ เกื้อกูล สร้างการประสานสัมพันธ์ ขวัญกำลังใจ และศรัทธาซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ ช่วยทำให้ เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงาน กระบวนการเรียนการสอนทำให้เกิดการพัฒนาคน พัฒนางาน เกิด การจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษาโดยมีเป้าหมายที่การพัฒนา คุณภาพนักเรียน ดังที่ Beach, and Reinhartz (2000) กล่าวว่า การนิเทศมีจุดมุ่งหมายให้สถานศึกษาเกิด การพัฒนาคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมาย พัฒนา ส่งเสริม ช่วยเหลือครูและสถานศึกษาให้มีการดำเนินการที่มี ประสิทธิภาพมากขึ้นในการส่งเสริมความสำเร็จทางวิชาการของนักเรียน ดังนั้นการส่งเสริมพัฒนาให้ สถานศึกษาเป็นองค์กรนวัตกรรมที่เกิดการพัฒนา เพิ่มคุณภาพ และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ตามเป้าหมายนั้น การนิเทศการศึกษาจึงควรเป็นกรณีที่มีการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้ สถานศึกษาปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมในการทำงานที่ประสบความสำเร็จสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรใน ลักษณะเชิงการประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation: DE) ซึ่งมีใช้กันอย่างแพร่หลายทั่วโลกที่มี



แนวคิดในการขับเคลื่อนการพัฒนาวัฒนธรรมของผู้รับการนิเทศหรือผู้ถูกประเมินที่สามารถนำไปใช้ได้จริง ช่วยให้สถานศึกษามุ่งเน้นไปที่จุดที่ควรปรับปรุงและพัฒนาวัฒนธรรมในการทำงานภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นการประเมินที่มีประโยชน์เป็นอย่างมาก มีการทำงานร่วมกันระหว่าง “ผู้ประเมิน” และ “ผู้ถูกประเมิน” ผ่านการร่วมทีมกันเป็น “ทีมเรียนรู้” เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมใหม่ระหว่างการประเมิน การประเมินเน้นปัญหาที่ซับซ้อนเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง ผ่านกระบวนการที่อาศัยการมีส่วนร่วมจากทีมประเมิน ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร (Siam Commercial Foundation, 2021)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงขอเสนอกระบวนการนิเทศแบบประเมินพัฒนาเพื่อส่งเสริมสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม ซึ่งปรับเปลี่ยนกระบวนการนิเทศการศึกษาที่แตกต่างไปจากเดิม นั่นคือการนิเทศที่มีกระบวนการผสมผสานกับการประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation: DE) อันเป็นความท้าทายของผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนิเทศการศึกษาทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับสถานศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ในลักษณะที่เป็นกระบวนการเพื่อการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง สร้างความเข้มแข็งให้สถานศึกษาเป็นองค์กรนวัตกรรมที่มีคุณภาพ ผู้บริหารและครูมีสมรรถนะนวัตกรรม เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ มีพลังในการคิด การพัฒนา การเป็นผู้สนับสนุนผู้เรียนให้เกิดคุณภาพ เก่ง ดี มีสุข และส่งผลต่อการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

จุดเปลี่ยนสู่การนิเทศด้วยกระบวนการแบบประเมินพัฒนา

การนิเทศเป็นแรงผลักดันที่จะทำให้เกิดการพัฒนา เพิ่มคุณภาพ และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดตามเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริมพัฒนาให้สถานศึกษาเป็นองค์กรนวัตกรรม ซึ่งจาก ผลการติดตามประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (พ.ศ.2560) ปีงบประมาณ 2564 - 2566 มาตรฐานที่ 3 สัมฤทธิ์ผล การบริหารและการจัดการศึกษา ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้เรียนระดับปฐมวัยและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณภาพตามหลักสูตร พบว่า อยู่ระดับดีมาก และยังได้รับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรส่งเสริม สนับสนุน การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาช่วยในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ครอบคลุมในทุกมิติ (Office of the Basic Education Commission, 2023) นอกจากนี้ผลการนิเทศติดตามโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2 ผู้เขียนในฐานะผู้นิเทศได้มีโอกาสสัมภาษณ์ พูดคุยกับครูผู้สอน ทำให้ทราบถึงปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ ครูยังขาดทักษะการสร้างสรรค์เริ่มใน การออกแบบการจัดการเรียนรู้ การคิดค้นนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ และยังไม่ให้ความสำคัญกับการจัดทำนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้เท่าใดนัก รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากยังขาดการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารโรงเรียนและการเพิ่มประสิทธิภาพของงานเช่นเดียวกัน และอีกเสียงสะท้อนคือ ศึกษานิเทศก์ยังไม่ได้เข้าไปช่วยเหลือ แนะนำครูอย่างใกล้ชิดเพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้อย่างแท้จริง

ด้วยเหตุข้างต้นนี้ จึงเห็นว่าเห็นว่าการนิเทศจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา พัฒนา ส่งเสริมสถานศึกษาให้เป็นแหล่งสร้างนวัตกรรมการศึกษาและนวัตกรรม การเรียนรู้เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม อันจะส่งผลถึงการยกระดับคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพ การศึกษาให้สูงขึ้นได้ตามเจตนารมณ์หรือเป้าหมายสูงสุดของการศึกษา ดังนั้นการนิเทศจึงเป็นแรงผลักดัน

เป้าหมายเดียวกันได้ที่เกิดจากการร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยกระบวนการนิเทศแบบประเมินพัฒนา ที่ให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นจนถึงจบกระบวนการโดยการมีส่วนร่วมของผู้นิเทศและผู้รับ การนิเทศ โดยเริ่มวางแผนงานที่มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และสามารถนำไปใช้งานได้จริง มีการปรับเปลี่ยนแผนงานได้อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์ โดยมีหลักการดำเนินงานภายใต้ความเชื่อว่าการทำงานขององค์กรเชื่อมโยงกันเป็นระบบ มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหัวใจหลักของ การประเมินเชิงพัฒนาคือ การเคารพ รับฟังซึ่งกันและกัน การเรียนรู้ร่วม และการเกิดข้อตกลงร่วมกัน (Panich, 2020)

ดังนั้น การนิเทศแบบประเมินพัฒนาจึงไม่ใช่เพียงเป็นกระบวนการนิเทศการศึกษาที่มีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือภารกิจในการนิเทศการศึกษาของผู้นิเทศเพียงแค่การติดตาม ประเมินการจัดการเรียน การสอนของครูอย่างที่คุณนิเทศหลายท่านเข้าใจผิด หรือปฏิบัติการนิเทศแบบผิวเผิน ไม่ได้ลงลึกเข้าถึง การพัฒนาร่วมกับโรงเรียนอย่างแท้จริง ทำให้ความร่วมมือในการนิเทศการจัดการเรียนการสอนที่ไม่สามารถ ร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้ได้ตรงประเด็น หรือผู้นิเทศส่วนใหญ่ยังเห็นว่าการนิเทศที่มี กระบวนการเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพสังคมไทย 5 ขั้นตอน ซึ่งเรียกกันว่า “PIDRE” อยู่แล้ว ซึ่ง ประกอบด้วย 1) การวางแผนการนิเทศ (Planning - P) ที่ผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศประชุม ปรีกษาหารือเพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาตามความต้องการจำเป็นที่ต้องการนิเทศ รวมทั้งวางแผนขั้นตอน การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนิเทศที่จัดขึ้น แล้วดำเนินการในขั้นตอนที่ 2) การให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ (Informing - I) เพื่อให้เข้าใจถึงสิ่งที่จะดำเนินการว่าต้องอาศัยความรู้ความสามารถเรื่องใดอย่างไรบ้าง จะมี ขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร จะทำอะไรให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ ขั้นที่ 3) การดำเนินการปฏิบัติงานนิเทศ (Doing - D) ขั้นตอนที่ 4) การสร้างเสริมกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ (Reinforcing - R) เพื่อให้ผู้รับการ นิเทศมีความมั่นใจและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และขั้นตอนสุดท้ายคือ 5) การประเมินผลการนิเทศ (Evaluating - E) เป็นขั้นตอนที่ผู้นิเทศทำการประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมาแล้วว่าเป็นอย่างไร หลังจาก การประเมินผลการนิเทศ หากพบว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างใดอย่างหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานไม่ได้ผล สมควรที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข (Kruakham-ai, 2015) ลักษณะของการนิเทศที่กล่าวมานี้จะแตกต่างจากการ นิเทศด้วยกระบวนการประเมินพัฒนา ซึ่งเป็นกระบวนการนิเทศที่ถูกผสมผสานกับกระบวนการแบบประเมิน พัฒนา (DE) ปรับเปลี่ยนผู้นิเทศให้มีฐานะเป็นพี่เลี้ยงที่ให้การช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ร่วมพัฒนา และส่งเสริม การแก้ปัญหาที่ถูกต้อง สร้างขวัญกำลังใจ และศรัทธาซึ่งกันและกันผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม เรียนรู้ร่วมกัน และพัฒนาไปด้วยกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศตั้งแต่ต้นจนจบอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ อันส่งผลให้ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศมีทัศนคติที่ดี เห็นคุณค่า มีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Christopher (2015) กล่าวว่า มุมมองของครูและศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับแนวคิดในการนิเทศการศึกษาและการ ติดตามผลในปัจจุบันมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน คือ การเข้าใจพื้นที่ดูแล การรู้จักสภาพปัจจุบัน และความ แตกต่างของโรงเรียน การเป็นที่ปรึกษาที่ชาญฉลาดไว้วางใจได้ ใช้ความหลากหลายของการนิเทศ ความสัมพันธ์ ของครูและผู้นิเทศ การมีส่วนร่วมของครู ผลที่ออกมาเป็นตัวบ่งชี้ความแตกต่างของการพัฒนาการนิเทศ การ เข้าถึงความหลากหลายของโรงเรียน การมาเยี่ยมที่บ่อยครั้งมากขึ้น ทำให้โรงเรียนมีสถานการณ์ปฏิบัติที่เป็น ข้อแตกต่างอย่างชัดเจน

กระบวนการนิเทศแบบประเมินพัฒนาเพื่อส่งเสริมสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมเป็นอย่างไร

ผู้เขียนขอเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนิเทศแบบประเมินพัฒนาเพื่อส่งเสริมสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรมซึ่งได้จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศ การศึกษา องค์กรนวัตกรรม การประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation : DE) เพื่อให้ผู้สนใจทั่วไป เข้าใจและนำแนวคิดไปใช้ปรับประยุกต์ใช้ให้เกิดคุณภาพได้ประโยชน์สูงสุด โดยสรุปรายละเอียด ดังนี้

กระบวนการนิเทศ เป็นกระบวนการช่วยเหลือ ดูแล แนะนำ และส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรทางการศึกษาที่ทำหน้าที่นิเทศการศึกษาและผู้บริหารนิเทศ ผู้เขียนสรุปได้ว่ากระบวนการนิเทศเป็นการดำเนินการตามลำดับขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผนการนิเทศ 2) การปฏิบัติการนิเทศ 3) การประเมินผลการนิเทศ และ 4) การสะท้อนผลการนิเทศ (Copeland, and Boyno, 1978; Harris, 1985; Uthranan, 1987; Gordon, and Gordon, 2007)

องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบในสถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านโรงเรียน ด้านผู้บริหาร ด้านครู และด้านผู้เรียน โดยในด้านโรงเรียน ด้านผู้บริหาร และด้านครู เป็นผลผลิต (Output) และด้านผู้เรียน เป็นผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Outcome) มีรายละเอียดดังนี้ 1) ด้านโรงเรียน ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรนวัตกรรม โครงสร้างบุคลากรนวัตกรรม วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรนวัตกรรม ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมนวัตกรรม และเครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลาย 2) ด้านผู้บริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และการเสริมแรงและการให้รางวัลตอบแทน 3) ด้านครู ได้แก่ ทักษะและความรอบรู้ของบุคลากรนวัตกรรม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นวัตกรรมทางการศึกษา (Chaiprasit, 2009; On-ai, et al. 2019; John, and Schermerborn, 2011; Chaemchoy, 2020; Wannasri, 2020) และ 4) ด้านผู้เรียน ได้แก่ ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Outcome) ที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้ร่วมกันกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KRA) และ (KPI) ที่อยากเห็นหลังจากดำเนินการเสร็จสิ้น ความเป็นองค์กรนวัตกรรมจึงวัดจากความสำเร็จ (KRA) และ (KPI) และทั้ง 4 ด้าน เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้น (ระยะปลายน้ำ)

การประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation : DE) เป็นเครื่องมือที่มีหลักการและวิธีการประเมินแนวใหม่ โดยมีความแตกต่างจากการประเมินวิธีเดิม และไม่ใช้แค่ประเมินเพื่อเรียนรู้ร่วมกันเท่านั้น แต่ยังมีเป้าหมายเพื่อค้นหาสู่การเปลี่ยนแปลงร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เป็นการประเมินเพื่อใช้ประโยชน์ ไม่ใช่ประเมินเพื่อประเมิน และเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับขับเคลื่อนพัฒนาการเชิงระบบของระบบที่ซับซ้อนและเป็นพลวัต (complex-adaptive systems) (Panich, 2020) มีหลักการดำเนินงาน และ การนำไปปฏิบัติ ภายใต้ความเชื่อว่าการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นระบบที่มีผู้เกี่ยวข้องหลากหลายฝ่าย และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยหัวใจหลักของ DE ก็คือ การเคารพ รับฟัง ซึ่งกันและกัน การเรียนรู้ร่วม และการเกิดข้อตกลงร่วมกัน (Siam Commercial Foundation, 2022) นอกจากนี้ DE ยังเป็นการประเมิน การดำเนินงานตามบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผ่านกระบวนการที่อาศัยการมีส่วนร่วมจากทีมประเมิน ผู้บริหาร ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของโรงเรียน มี การดำเนินงาน 3 ระยะ ดังนี้ ระยะต้นน้ำ ระยะกลางน้ำ และระยะปลายน้ำ ขั้นตอนการประเมินเชิงพัฒนา ได้แก่ 1) การออกแบบแผนงาน 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share Vision) เพื่อหาเป้าหมายร่วม 3) วิเคราะห์/จัดการความซับซ้อน สิ่งใดบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายร่วม 4) กำหนดผลลัพธ์และตัวชี้วัด (KRA : Key Result Area , KPI : Key Performance Indicator) 5) การวางแผนการทำงานที่สอดคล้องกับ KPA และ KPI (ACT : Action) 6) การลงมือปฏิบัติตามแผนงานโครงการ (Baseline) ที่ผ่านกระบวนการ DE 7) ประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 8) การวางแผนปรับปรุงพัฒนาโครงการ/กิจกรรมระยะต่อไปองค์กร (Premasuk, 2023)

จากที่กล่าวมาทั้งกระบวนการนิเทศ องค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม และการประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation : DE) ดังนั้น ผู้เขียนจึงขอเสนอ “กระบวนการนิเทศแบบประเมินพัฒนา เพื่อส่งเสริมสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม” ซึ่งเป็นกระบวนการช่วยเหลือ ดูแล แนะนำ และส่งเสริม การทำงานร่วมกันระหว่างผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศการศึกษาและผู้รับการนิเทศ มีทั้งการนิเทศภายนอก (ศึกษานิเทศก์) และการนิเทศภายใน (ผู้บริหารสถานศึกษา) เพื่อให้สถานศึกษาได้พัฒนาสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กระบวนการนิเทศแบบประเมินพัฒนาเพื่อส่งเสริมสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม เป็นกระบวนการนิเทศเกิดจากการผสมผสานกระบวนการนิเทศและกระบวนการประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation : DE) โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้นิเทศและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกขั้นตอน มีระยะ การดำเนินการ 3 ระยะ ได้แก่ ระยะต้นน้ำ ระยะกลางน้ำ และระยะปลายน้ำ และมีกระบวนการนิเทศ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ระยะต้นน้ำ

ขั้นวางแผนการนิเทศ ประกอบด้วย การเตรียมการ การวิเคราะห์ความซับซ้อนด้วย System Thinking การตกลงเป้าหมายร่วมกัน (Share Vision) การกำหนดผลลัพธ์และตัวชี้วัด (KRA/KPI) การออกแบบโครงการ/กิจกรรม (Act) และการสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection)

2. ระยะกลางน้ำ

ขั้นปฏิบัติการนิเทศ ประเมินและพัฒนา ประกอบด้วย 3 ช่วง ช่วงที่ 1 เป็นปฏิบัติการนิเทศ การนำโครงการ / กิจกรรมไปปฏิบัติ ช่วงที่ 2 เป็นการถอดบทเรียน/สะท้อนผลการดำเนินการระหว่างทาง มีการสะท้อนและตรวจสอบโครงการ / กิจกรรม และตัวชี้วัด (KPI) ที่ปฏิบัติ การวิเคราะห์ ความซับซ้อนด้วยเครื่องมือ Matrix การทบทวน และปรับโครงการ / กิจกรรม (Act) และช่วงที่ 3 การนำแผนงาน โครงการ / กิจกรรมที่ปรับไปปฏิบัติ

3. ระยะปลายน้ำ

3.1 ขั้นประเมินผลการนิเทศ ประกอบด้วย การประเมินความเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถานศึกษา การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) และการปรับแผนการดำเนินการ

3.2 ขั้นการสะท้อนผลการนิเทศและพัฒนา เป็นการสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection) และสะท้อนกระบวนการนิเทศแบบประเมินพัฒนา ฯ

กรอบแนวคิดกระบวนการนิเทศแบบประเมินพัฒนาเพื่อส่งเสริมสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม มีรายละเอียด ดังภาพ 1

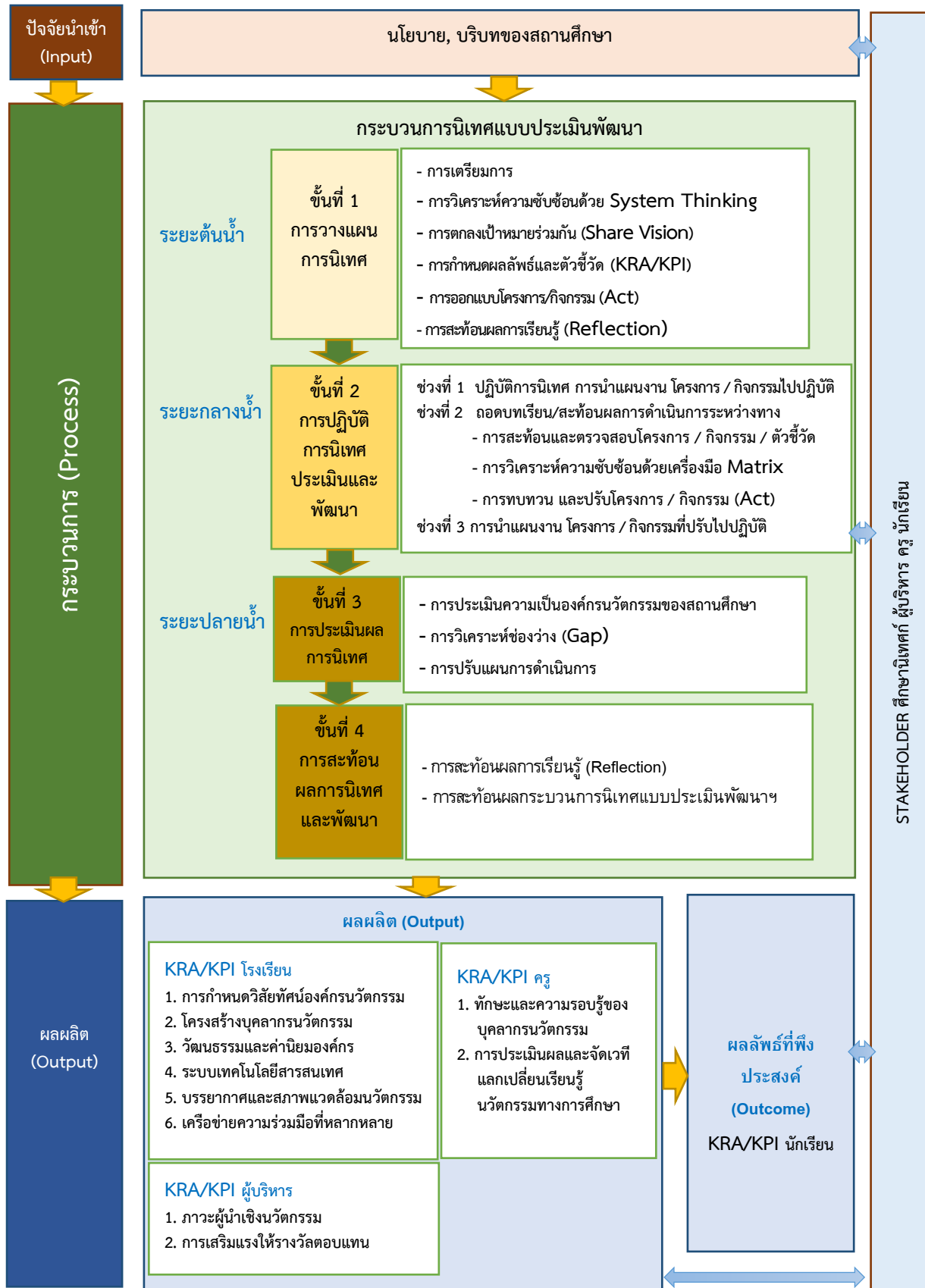


Figure 1: he Supervisory Process for Developmental Evaluation to Promote Schools toward Becoming Innovative Organizations

สรุป

องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา เป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีการสร้างสิ่งใหม่ เป็นการพัฒนาเปลี่ยนแปลงสิ่งเดิมทั้งรูปแบบวิธีการทำงานและการจัดการเรียนการสอน แล้วทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพดีขึ้น ผู้เรียนที่เป็นเป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตาม การสร้างองค์กรทางการศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาได้นั้น องค์กรจะต้องมีผู้บริหารซึ่งเป็นทางเสือกำหนดทิศทางขององค์กร เป็นผู้ที่มีความรู้ในลักษณะต่างๆ เช่น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถสร้างบรรยากาศนวัตกรรม โดยให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ อย่างเพียงพอ มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้อย่างอิสระ ที่สำคัญจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ ให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม มีการสร้างแรงจูงใจให้มีความมุ่งมั่นปรารถนาในการสร้างนวัตกรรม จนสามารถสร้างนวัตกรรมการศึกษาได้สำเร็จ จนกลายเป็นผู้มีนัยนวัตกรรมได้ในที่สุดและส่งผลให้กลายเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษาที่สามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้มีศักยภาพพร้อมในการแข่งขัน และสร้างคุณค่าแก่องค์กรได้อย่างยั่งยืน

แนวทางหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนา ส่งเสริมสถานศึกษาให้เป็นแหล่งสร้างนวัตกรรมการศึกษาและนวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม อันจะส่งผลถึงการยกระดับคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้นได้ตามเจตนารมณ์หรือเป้าหมายสูงสุดของการศึกษา การนิเทศจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นแรงผลักดันสู่เป้าหมายร่วมกัน การนิเทศที่เป็นสิ่งท้าทายสำหรับผู้นิเทศคือการนิเทศด้วยกระบวนการนิเทศแบบประเมินพัฒนาที่ให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นจนถึงจบกระบวนการโดยการมีส่วนร่วมของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ประกอบไปด้วยทีมนิเทศทั้ง การนิเทศภายนอกและการนิเทศภายใน กระบวนการนิเทศเกิดจากการประยุกต์ใช้กระบวนการประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation : DE) โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายฝ่ายในทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง การทำงานขององค์กรเชื่อมโยงกันเป็นระบบ ซึ่งหัวใจหลักของการประเมิน เชิงพัฒนา คือ การเคารพ รับฟังซึ่งกันและกัน การเรียนรู้ร่วม และการเกิดข้อตกลงร่วมกัน กระบวนการนิเทศแบบประเมินพัฒนาเพื่อส่งเสริมสถานศึกษาสู่องค์กรนวัตกรรม มีระยะการดำเนินการ 3 ระยะ ได้แก่ ระยะ ต้นน้ำ ระยะกลางน้ำ และระยะปลายน้ำ มีกระบวนการนิเทศ 4 ขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นวางแผนการนิเทศ ขั้นปฏิบัติการนิเทศ ประเมินและพัฒนา ขั้นประเมินผลการนิเทศ และขั้นการสะท้อนผลการนิเทศและ พัฒนา โดยเริ่มวางแผนงานที่มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และสามารถนำไปใช้งานได้จริง มีการปรับเปลี่ยนแผนงานได้อย่างรวดเร็ว

References

- Beach, D.M., Reinhartz, J. (2000). *Supervision Leadership: Focus on Instruction*. Boston: Allyn and Bacon.
- Chaemchoy, S. (2020). Secondary School Management Innovation for Creating Innovators. *Journal of Education, Naresuan University*, 22(2), 193-213.
- Chaiprasit, S. (2009). "Organizations of innovation": An option for Modern Entrepreneurs. *Journal of Executive*, 30(2), 60-63.
- Christopher, M. (2015). *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Oxford: Butterworth.



- Copeland, W. D., & Boyan, N. J. (1978). *Instructional Supervision Training Program*. Columbus: Charles E. Merrill Publishing Company.
- Gordon, G., & Gordon, R. (2007). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. Boston: Ellyn and Bacon, Inc.
- Harris, B. (1985). *Supervisory Behavior in Education*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kruakham-ai, W. (2015). *Educational Supervision Textbook*. Chiang Mai: S. Printing.
- Office of the Basic Education Commission. (2023). *Report on the Monitoring and Evaluation of the Administration and Management of Basic Education Based on Performance Indicators of the Phetchabun Primary Educational Service Area Office 2 under the Educational Service Area Standards (2017) for the Fiscal Years 2021-2023*. Bangkok: Bureau of Monitoring and Evaluation of Basic Education Management.
- Office of the Basic Education Commission. (2023). *Results of the OBEC Award National Competition for the Academic Year 2023*. Bangkok: Cooperative Assembly of Agricultural Cooperatives of Thailand.
- Office of the Education Council Secretariat. (2015). *Educational Management Research Report*. Bangkok: Prikwarn Graphic.
- On-ai, W. et al. (2019). The Innovation Management Model for Excellence of General Private Schools under the Office of the Private Education Commission. *Journal of Educational Administration, Srinakharinwirot University*, 16(31), 13-26.
- Panich, W. (2020). "Knowledge about DE (Developmental Evaluation)". In *Conference Documents for Coaching and Coaching Guidelines (October 26-27, 2020)*. Bangkok: Amari Hotel.
- Premasuk, S. (2023). *The Development of a Strategic Management Model for Student Support Systems to Enhance the Quality of Secondary School Students*. (Doctoral Dissertation). Naresuan University. Phitsanulok.
- Siam Commercial Foundation. (2021). Developmental Evaluation Training Seminar. *Journal of Interdisciplinary Social Sciences and Communication*, 5(2), 5-12.
- _____. (2022). Developmental Evaluation Training Conference, Equitable Education Fund. *Journal of Interdisciplinary Social Sciences and Communication*, 5(2), 5-12.
- Uthranan. (1987). *Educational Supervision: Principles, Theory and Practice*. Bangkok: Mitra Siam.
- Wannasri, J. (2020). *Innovation for School Development*. Phitsanulok: Rattanasuwan Printing 3.