



## บทที่ 2

### ทฤษฎี หลักการ แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับความต้องการการเสริมทักษะทางการนิเทศของศึกษานิเทศก์อำเภอ ยังไม่มีผู้วิจัยไว้ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษา ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์อำเภอ และขอเสนอไปตามลำดับ ดังนี้

#### ความหมายของการนิเทศการศึกษา

นิเทศ ความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2526 หมายถึง ชี้แจงแสดง, วิจารณ์ การ หมายถึง กิจ, งาน ศึกษา หมายถึง การเล่าเรียน, การฝึกฝนอบรม รวมความแล้ว นิเทศการศึกษาจึงหมายถึง การชี้แจงหรือแสดงกิจที่เกี่ยวกับการเล่าเรียน

ความหมายของการนิเทศการศึกษาตามความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษานั้น มีผู้เขียนไว้หลายลักษณะตามวิวัฒนาการ แนวคิดและบทบาทหน้าที่ของผู้นิเทศการศึกษา ดังนี้ ในยุคแรก ๆ การนิเทศการศึกษา จะหมายถึง การตรวจตรา ช่วยเหลือ ดูแล แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริม เพื่อให้งานวิชาการและธุรการในโรงเรียนหรือแต่ละสายงานได้เกิดผลดี (สาราช บัวศรี, 2504) เป็นความพยายามของผู้นิเทศการศึกษานำการแนะนำครูและผู้อื่นที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ให้รู้วิธีปรับปรุงการสอนหรือการให้การศึกษาร่วมกันเพื่อช่วยส่งเสริมให้การศึกษามีคุณภาพ (ภิญโญ สาร, 2519, นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2527) ซึ่งความหมายโดยนัยนี้ จะ เป็นความพยายามของผู้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษาแต่ฝ่ายเดียว ต่อมาการนิเทศการศึกษาได้วิวัฒนาการขึ้น ครูมีความรู้สูงขึ้นการนิเทศการศึกษาจึงหมายถึง การประสานงาน การกระตุ้น สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องในการศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ผู้มีแนวความคิดนี้ได้แก่ กู๊ด (Good, 1973) ความหมายโดยนัยนี้ การนิเทศการศึกษา คือ การสร้างความเข้าใจกันและกันระหว่างครูและผู้นิเทศ ยอมรับนับถือกันและกัน ปฏิบัติงานร่วมกันบนพื้นฐานประชาธิปไตย การนิเทศการศึกษานับจากนี้จึงน่าจะหมายถึงการร่วมมือกันของทุกฝ่ายทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศในการทำกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน โดยการร่วมมือกันนั้นยึดถือมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นพื้นฐาน

## หลักการนิเทศการศึกษา

หลักการ หมายถึง ปรัชญาซึ่งเป็นเครื่องกำหนดและประเมินค่าจุดหมาย ทัศนคติ การปฏิบัติและผลผลิตจากการศึกษา (วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์, 2530) การที่จะดำเนินการนิเทศให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ต้องมีหลักในการปฏิบัติ ซึ่งหลักการนิเทศการศึกษานั้น เบอร์ตันและ บรูคเนอร์ (Burton and Brueckner, 1955) ได้สรุปไว้ว่ามี 4 ประการคือ (1) ควรมีความถูกต้องตามหลักวิชา เป็นไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนด เป็นไปตามความจริงและกฎเกณฑ์ที่แน่นอน (2) ควรเป็นวิทยาศาสตร์มีระเบียบมีการปรับปรุงและประเมินผล มีการรวบรวมข้อมูลและสรุปผลอย่างมีประสิทธิภาพเชื่อถือได้ (3) ควรเป็นประชาธิปไตย ร่วมมือร่วมใจกัน ในการดำเนินงาน และ (4) ควรเป็นการสร้างสรรค์ แสวงหาความสามารถพิเศษของบุคคล และ เปิดโอกาสให้แสดงออกและพัฒนาความสามารถนั้นอย่างเต็มที่ ส่วนฟรานเซท (Franseth, 1961) ได้เสนอหลักการนิเทศการศึกษาไว้ว่า การนิเทศการศึกษาจะให้ผลสูงสุดในการปรับปรุง การสอน ก็ต่อเมื่อการนิเทศยึดวิธีการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล ให้ผลสอดคล้องกับความต้องการ ของครูและในระหว่างการนิเทศจะต้องมีการสร้างบรรยากาศเป็นกันเอง สร้างความเข้าใจกัน ระหว่างครูกับศึกษานิเทศก์ ขณะเดียวกันศึกษานิเทศก์ช่วยให้นักครูพบวิธีที่ดีกว่าเดิมในการทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งหลักการนิเทศการศึกษาที่กล่าวมา ก็คล้ายคลึงกับหลักการนิเทศการศึกษา ของ อาย เนทเซอร์และเครย์ (Eye, Netzer and Krey, 1971) ซึ่งเน้นแบบประชาธิปไตย ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ

จากหลักการนิเทศการศึกษาที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่านักการศึกษาส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่าหลักการนิเทศเป็นกระบวนการของความร่วมมือกันแก้ไขปัญหา โดยเน้นถึงการแก้ปัญหาร่วมกันอย่างมีเหตุผลเป็นกันเอง และสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับการนิเทศ วิธีการแก้ปัญหาหรือการนิเทศนั้นต้องเป็นประชาธิปไตยมีความถูกต้องตามหลักวิชาการ มีระบบระเบียบ เชื่อถือได้ การนิเทศการศึกษาจะมุ่งที่ตัวครูซึ่งเป็นตัวกลางที่จะทำให้เกิดผลต่อการศึกษานักเรียน

## งานนิเทศการศึกษา

ภาระโดยตรงของระบบการศึกษาคือ การให้การศึกษารวมทั้งการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่ดี งานนิเทศการศึกษาจึงมุ่งตรงไปยังครู เพื่อให้ส่งผลถึงผู้เรียนเป็นส่วนใหญ่

ผู้ทำหน้าที่นี้ เทศการศึกษาจึงต้องมีขอบข่ายของงานนิเทศการศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงาน  
ให้บังเกิดผล

แฮร์ริส (Harris, 1985) ได้กำหนดงานหลักที่สำคัญของการนิเทศการศึกษาไว้ 10  
ประการ ดังนี้

1. งานเกี่ยวกับด้านพัฒนาหลักสูตร การวางโครงสร้างหลักสูตร การทำประมวลการ  
สอน โครงการสอน กำหนดตัวผู้สอน วัน เวลา สถานที่ วิธีการสอน ตลอดจนการสร้างเกณฑ์  
มาตรฐานและการบรรจุหน่วยวิชาต่าง ๆ ลงในการสอน
2. การจัดระบบการสอน เป็นการจัดระบบการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับการนำ  
หลักสูตร ไปใช้ เช่น การแบ่งกลุ่มนักเรียน การจัดตารางสอน
3. การคัดเลือกบุคลากร โดยเลือกสรรให้เหมาะสมกับงาน มีการสรรหา การสอบ  
คัดเลือก และการเก็บรักษาทะเบียนเกี่ยวกับตัวบุคลากร
4. การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก เช่นการออกแบบและจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก  
ให้กับผู้สอน รวมถึงการจัดวางแผนอาคารเรียนที่ถูกต้อง มีการแนะนำให้สามารถหยิบสิ่งอำนวยความสะดวก  
เหล่านั้นมาใช้ได้ง่าย
5. จัดหาวัสดุอุปกรณ์การสอน ตรวจสอบและคัดเลือกอุปกรณ์การสอนที่จะนำมาใช้ให้เกิด  
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการสอน
6. จัดอบรมครูประจำการให้มีประสิทธิภาพด้านวิชาการมากยิ่งขึ้น
7. จัดบรมนิเทศครูใหม่ให้รู้ เข้าใจในสิ่งที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เป็นการลดอุปสรรค  
ในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้งานประสบผลสำเร็จมากขึ้น
8. จัดบริการพิเศษที่เกี่ยวกับการสอน รวมทั้งบริการต่าง ๆ ที่ช่วยในการสอน ทั้งนี้  
เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนการสอนให้มากที่สุด
9. การสร้างเสริมความสัมพันธ์กับชุมชน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน  
การแจ้งข่าวความเคลื่อนไหวทางการศึกษาให้ชุมชนทราบ แสวงหาความช่วยเหลือจากชุมชน ตลอดจน  
จนการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
10. งานประเมินผล จัดให้มีการประเมินผลทางการเรียนการสอน เพื่อหาจุดอ่อนที่จะ  
ได้ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งหมายถึง การวางแผน การสร้างเครื่องมือ  
การจัดดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การแปลผล และการตัดสินใจเพื่อ  
ปรับปรุงการเรียนการสอนด้วย

## กระบวนการนิเทศการศึกษา

กระบวนการนิเทศการศึกษา หมายถึง แบบแผนของการนิเทศการศึกษาที่วางลำดับขั้นตอนไว้ต่อเนื่องกันอย่างมีระเบียบแบบแผนนั้น ต้องเป็นแบบแผนที่ดี มีลำดับขั้นตอนอย่างชัดเจน (ถวิล วรรณปะ เก, 2524)

แฮร์ริส (Harris, 1985) นำแนวคิดจากกระบวนการบริหารงานของแอลแลน(Allen) มาเสนอมีชื่อเรียกย่อว่า "POLCA" ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. **ขั้นวางแผน (Planning)** ได้แก่ การคิด การตั้งวัตถุประสงค์ การคาดการณ์ล่วงหน้า การกำหนดตารางงาน การค้นหาวิธีปฏิบัติงาน และการวางโปรแกรมงาน
2. **ขั้นการจัดโครงการ (Organizing)** ได้แก่ การตั้งเกณฑ์มาตรฐานการรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งคนและวัสดุอุปกรณ์ การจัดสรรหน้าที่ การมอบหมายงาน การประสานงาน การกระจายอำนาจตามหน้าที่ โครงสร้างขององค์การ และการพัฒนานโยบายการทำงาน
3. **ขั้นการนำเข้าสู่การปฏิบัติ (Leading)** ได้แก่ การตัดสินใจ การเลือกสรรบุคคล การเร้าใจให้มีกำลังใจคิดริเริ่มงาน การสาธิต การจูงใจ การให้คำแนะนำช่วยเหลือ การติดต่อสื่อสาร การกระตุ้น ส่งเสริมกำลังใจ การแนะนำนวัตกรรมใหม่ ๆ และให้ความสะดวกในการทำงาน
4. **ขั้นการควบคุม (Controlling)** ได้แก่ การพิจารณามอบหมายงาน การสั่งการ การให้รางวัล การลงโทษ การให้โอกาส การตำหนิ การไล่ออก และการกำหนดระเบียบในการทำงาน
5. **ขั้นประเมินผล (Assessing)** ได้แก่ การตัดสินใจการปฏิบัติงาน การวิจัยและการวัดผลการทำงาน การวินิจฉัยการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น

นอกจากแฮร์ริส (Harris) แล้วยังมีนักบริหารการศึกษาอีกหลายท่านที่เสนอกระบวนการบริหารการศึกษาไว้เช่น กุลิค (Gulick อ้างถึงในธีรธรรม นิช่างทอง, 2528) กล่าวถึงกระบวนการบริหารว่า "กระบวนการบริหารการศึกษาคือประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้คือ การวางแผนการปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างของการบริหาร การจัดหาบุคลากร การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การรายงานการปฏิบัติงานและการดำเนินงานเกี่ยวกับการเงิน" กระบวนการบริหารของกุลิค (Gulick) นี้ได้รับการยกย่องและนิยมใช้กันมาก

กระบวนการนิเทศการศึกษาคือกระบวนการบริหารงานวิชาการ ดังนั้นในการดำเนินการนิเทศการศึกษา ผู้นิเทศจึงสามารถใช้กระบวนการบริหารโดยทั่วไปได้ อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบกระบวนการบริหารกับกระบวนการนิเทศการศึกษาของแฮร์ริส (Harris) แล้วจะเห็นว่ากระบวนการบริหารก็มีความสอดคล้องกับกระบวนการนิเทศศึกษานั้นเอง ดังนั้นจึงสรุปได้ว่ากระบวนการนิเทศการศึกษาเป็นการทำางานอย่างมีแบบแผน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์งานการเรียนการสอนของครู เพื่อจะได้ทราบปัญหา ระบุปัญหาที่จะต้องรีบแก้ไข ปรับปรุงหรือพัฒนาแล้วจึงหาทางเลือกที่จะแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ต่อจากนั้นก็ดำเนินการตามขั้นตอนตามลำดับ จนถึงขั้นประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วจึงนำผลการปฏิบัติงานไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

### ความจำเป็นของการมีศึกษานิเทศก์ในองค์การ

การนิเทศศึกษามีมานานแล้วนับตั้งแต่มีระบบโรงเรียน แต่ศึกษานิเทศก์นั้นเพิ่งมีในประเทศไทยเมื่อประมาณ 25 ปีที่ผ่านมาเอง (สมาคมศึกษานิเทศก์, 2525) เหตุที่จำเป็นต้องมีศึกษานิเทศก์นั้นเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการตามที่วินัย เกษมเศรษฐ (2521) วิจิตร วรุดบางกูร และคณะ (2524) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1. กระบวนการเปลี่ยนแปลงของสังคม เมื่อสังคมเปลี่ยนแปลงไปการศึกษาจึงต้องเปลี่ยนไปให้สอดคล้อง ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงหลักสูตร พุทธศักราช 2521 ศึกษานิเทศก์จึงต้องเป็นตัวแทน การเปลี่ยนแปลงให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่โรงเรียน
2. ความจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมพัฒนาครูให้มีความรู้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ เพิ่มขึ้นโดยไม่หยุดยั้ง แม้แนวคิดในเรื่องการเรียนการสอนก็เกิดขึ้นมาใหม่อยู่ตลอดเวลา จำเป็นที่ครูจะต้องติดตามศึกษาให้มีความรู้ทันสมัยอยู่เสมอ แต่เนื่องจากภาระหน้าที่งานสอนมีอยู่มาก ศึกษานิเทศก์จึงต้องเป็นฝ่ายรับผิดชอบช่วยเหลือในเรื่องนี้
3. ความชำนาญในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่จะทำให้การเรียนการสอนดีขึ้น จำเป็นจะต้องมีผู้ชำนาญงานโดยเฉพาะ มีความรู้ ความสามารถ ความประพฤติดี และมีประสบการณ์มาทำางานนิเทศ ศึกษานิเทศก์เป็นผู้ได้รับคัดเลือกเพื่อการนี้
4. ความจำเป็นในการรักษามาตรฐานการศึกษา การศึกษาของประเทศไม่อาจรักษามาตรฐานไว้ได้ ถ้าขาดบุคคลที่ทำางานที่ ควบคุม ดูแลระบบการเรียนการสอนในโรงเรียน การรักษามาตรฐานของการศึกษา ที่กล่าวถึงนี้มองในด้านความเป็นมาตรฐานระดับชาติ การจัดการนิเทศการศึกษาตามความจำเป็นในลักษณะนี้ส่วนใหญ่มักกระทำโดยผู้นิเทศภายนอก ซึ่งได้แก่ศึกษานิเทศก์

## ประวัติและหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ

ศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ หรือ ศึกษานิเทศก์ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเป็นตำแหน่งข้าราชการประจำสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ หน้าที่นี้เทศให้ความช่วยเหลือโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนั้น ๆ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้ริเริ่มให้มีศึกษานิเทศก์ในระดับอำเภอขึ้นในปี พ.ศ. 2524 โดยที่พิจารณาเห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีโรงเรียนในสังกัดเป็นจำนวนถึง 31,394 โรงเรียน มีครูทั้งหมด 339,652 คน การตรวจตราเยี่ยมเยียนช่วยเหลือครูจากศึกษานิเทศก์ระดับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและระดับจังหวัด ทำได้ไม่ทั่วถึง (สพช., 2525) ประกอบกับเป็นระยะเปลี่ยนแปลงการใช้หลักสูตรประถมศึกษา จากหลักสูตรประถมศึกษาพุทธศักราช 2503 เป็นหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 กระบวนการเรียนการสอนเปลี่ยนแปลงไป ครูต้องได้รับการช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด จึงกำหนดให้มีศึกษานิเทศก์ในระดับอำเภอขึ้น ตามประกาศระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2524

ในปี พ.ศ. 2525 ได้มีการบรรจุตำแหน่งศึกษานิเทศก์อำเภอทั่วประเทศ อำเภอละ 1 คน ต่อมากำหนดกรอบอัตรากำลังของศึกษานิเทศก์เพิ่มขึ้นตามขนาดของอำเภอ โดยอำเภอขนาดใหญ่ จะมีตำแหน่งศึกษานิเทศก์ 4 อัตรา อำเภอขนาดกลางและขนาดเล็ก 2 - 3 อัตรา และบรรจุศึกษานิเทศก์ครบตามตำแหน่งในปีงบประมาณ 2528 รวมจำนวนศึกษานิเทศก์ทั้งสิ้น 2535 อัตรา ในการคัดเลือกศึกษานิเทศก์เข้าสู่ตำแหน่งนั้น ในปีแรกได้คัดเลือกโดยการสอบข้อเขียนและอบรมประเมินประสิทธิภาพซึ่งดำเนินการโดยเขตการศึกษาร่วมกับวิทยาลัยครู ต่อมาได้เปลี่ยนแปลงการคัดเลือกโดยใช้วิธีคัดเลือกจากครูผู้สอนดีเด่นในระดับกลุ่มโรงเรียน

ศึกษานิเทศก์สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีหน่วยงานปฏิบัติดังนี้ (สพช., 2533)

1. หน่วยงานศึกษานิเทศก์สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
2. หน่วยงานศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและกรุงเทพมหานคร
3. งานนิเทศการศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ

โดยที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ / กิ่งอำเภอมีโครงสร้างการบริหารองค์กรแบ่งเป็นงานบริหารทั่วไป งานการเงินและพัสดุ งานการเจ้าหน้าที่ และหน่วยศึกษานิเทศก์ ซึ่งหน่วยศึกษานิเทศก์มีฐานะเป็นหน่วยงาน และมีโครงสร้างการบริหารภายใน แบ่งเป็น 3 งาน คือ

- งานที่ 1 งานพัฒนางานวิชาการ
- งานที่ 2 งานพัฒนาการการนิเทศการศึกษา
- งานที่ 3 งานวิจัยประเมินผลและบริการ

แต่ละงานปฏิบัติงานนิเทศการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษาตามหลักสูตร ตามกลุ่มประสบการณ์ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มประสบการณ์ ปฏิบัติงาน / โครงการและงานวิชาการอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละงานดังนี้

#### 1. งานพัฒนางานวิชาการ

งานพัฒนางานวิชาการ เป็นส่วนหนึ่งของงานนิเทศการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอได้เน้นถึงงาน 5 ลักษณะ คือ งานพัฒนาการเรียนการสอนระดับก่อนประถมศึกษา งานพัฒนาแนวการจัดประสบการณ์หรือหลักสูตรระดับก่อนประถมศึกษา งานพัฒนาการเรียนการสอนระดับประถมศึกษา งานพัฒนาหลักสูตรประถมศึกษา งาน/โครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานวิชาการโดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 งานพัฒนาการเรียนการสอนระดับก่อนประถมศึกษา มีขอบข่ายการปฏิบัติงานดังนี้ คือ

1. ศึกษา ค้นคว้า รวบรวม วิเคราะห์เอกสาร คู่มือ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการพัฒนาเด็ก รูปแบบการจัดการศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษา แนวการจัดประสบการณ์หรือหลักสูตรการเรียนการสอนระดับ ก่อนประถมศึกษา
2. ประสานงานรวบรวมข้อมูลการประเมินการจัดประสบการณ์และ เผยแพร่
3. ร่วมประชุมวางแผนพัฒนาการเรียนการสอนระดับก่อนประถมศึกษา กับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน
4. เสนอแนะแหล่งศึกษา ค้นคว้าทางวิชาการด้านการเรียนการสอนระดับก่อนประถมศึกษาแก่ผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

5. ให้คำปรึกษา สาธิต แนะนำ เรื่องการเรียนการสอนระดับก่อนประถมศึกษา แก่ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

6. ประสานงานและ/หรือจัดประชุม อบรมสัมมนาผู้บริหาร โรงเรียน ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และเป็นวิทยากรในเรื่องการเรียนการสอนระดับก่อนประถมศึกษา

7. ประสานงานกับสพอ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการเรียน การสอนระดับก่อนประถมศึกษา

#### 1.2 งานพัฒนาแนวการจัดประสบการณ์หรือหลักสูตรระดับก่อนประถมศึกษา

1. ประสานงานและร่วมจัดประชุม อบรม สัมมนาผู้บริหาร โรงเรียน ครูและ ผู้ที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับแนวการจัดประสบการณ์หรือหลักสูตรระดับก่อนประถมศึกษา

2. ให้คำปรึกษา แนะนำ เกี่ยวกับการใช้แนวการจัดประสบการณ์หรือหลักสูตร ระดับก่อนประถมศึกษาแก่ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

3. ติดตามผลการใช้แนวการจัดประสบการณ์หรือหลักสูตรระดับก่อนประถมศึกษา

4. ร่วมมือกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด กลุ่มโรงเรียน โรงเรียนและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พัฒนาแนวการจัดประสบการณ์หรือหลักสูตรระดับก่อนประถมศึกษาที่เหมาะสมกับท้องถิ่น

#### 1.3 งานพัฒนาการเรียนการสอนระดับประถมศึกษา มีขอบข่ายการปฏิบัติงาน คือ

1. ศึกษา ค้นคว้า รวบรวม วิเคราะห์เอกสาร คู่มือ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ การเรียนการสอนระดับประถมศึกษาและจัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2. รวบรวมข้อมูลการประเมินผลการเรียนการสอนระดับประถมศึกษาเพื่อใช้ ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอน

3. ร่วมวางแผนการพัฒนาการเรียนการสอนระดับประถมศึกษากับสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัด กลุ่มโรงเรียนและ โรงเรียน

4. เสนอแนะแหล่งศึกษาค้นคว้าทางวิชาการด้านการเรียนการสอนระดับประถม ศึกษาแก่ผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

5. ให้คำปรึกษา สาธิต แนะนำ เรื่องการเรียนการสอนระดับประถมศึกษาแก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง



6. จัดประชุม อบรม สัมมนา ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และเป็นวิทยากรในเรื่องการเรียนการสอนระดับประถมศึกษา
7. ร่วมมือกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด กลุ่มโรงเรียน โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ศึกษา ค้นคว้า พัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนระดับประถมศึกษา
8. ส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนการสอน

#### 1.4 งานพัฒนาหลักสูตร มีขอบข่ายการปฏิบัติงาน คือ

1. จัดประชุม อบรม สัมมนาผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องใน  
ด้านหลักสูตรประถมศึกษา
2. ให้คำปรึกษา สาธิต แนะนำเรื่องการใช้หลักสูตรแก่ผู้บริหารโรงเรียน  
ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
3. ติดตามผลการใช้หลักสูตร
4. ร่วมมือกับ สปจ. กลุ่มโรงเรียน โรงเรียน ผลิตเอกสารประกอบหลักสูตร  
และสื่อการเรียนการสอน
5. ร่วมมือกับ สปจ. กลุ่มโรงเรียน โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง  
พัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับท้องถิ่น

#### 1.5 งาน/โครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานวิชาการ

1. งานแนะแนวในโรงเรียน
2. งานประชาธิปไตยในโรงเรียน
3. โครงการสหกรณ์ในโรงเรียน

ฯลฯ

## 2. งานพัฒนาการนิเทศ

การนิเทศการศึกษานับว่าเป็นหน้าที่สำคัญโดยตรงของศึกษานิเทศก์ งานพัฒนาการนิเทศได้แบ่งงานออกเป็น 4 ลักษณะงานย่อย คือ งานพัฒนารูปแบบ เทคนิค วิธีการ สื่อและเครื่องมือ การนิเทศ งานสนับสนุนการนิเทศและนิเทศภายในแก่กลุ่มโรงเรียน โรงเรียนและ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องงานพัฒนาการนิเทศการเรียนการสอนกลุ่มประสบการณ์ งาน/โครงการ  
ที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 งานพัฒนารูปแบบ เทคนิค วิธีการ สื่อและเครื่องมือการนิเทศ มี  
ขอบข่ายการปฏิบัติงานดังนี้

1. รวบรวมรูปแบบ เทคนิค วิธีการ สื่อและเครื่องมือการนิเทศ
2. ให้มีการร่วมมือกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด กลุ่มโรงเรียน  
และโรงเรียนศึกษาประสิทธิภาพของรูปแบบ เทคนิค วิธีการ สื่อและเครื่องมือการนิเทศที่ใช้อยู่  
ในปัจจุบัน
3. ศึกษาค้นคว้า รูปแบบ เทคนิค วิธีการ สื่อและเครื่องมือการนิเทศใหม่ๆ
4. ทดลองใช้รูปแบบ เทคนิค วิธีการ สื่อและเครื่องมือการนิเทศ
5. ประเมินผล การทดลองและนำผลไปปรับปรุงแก้ไข
6. จัดทำเอกสารทางวิชาการเกี่ยวกับรูปแบบ เทคนิค วิธีการ สื่อและ  
เครื่องมือการนิเทศ
7. ดำเนินการเผยแพร่ รูปแบบ เทคนิค วิธีการ สื่อและเครื่องมือการนิเทศ

2.2 งานสนับสนุนการนิเทศและนิเทศภายในแก่กลุ่มโรงเรียน โรงเรียน และ  
หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง มีขอบข่ายการปฏิบัติงานดังนี้

1. ให้คำปรึกษา แนะนำ ในด้านการนิเทศและนิเทศภายในแก่กลุ่ม  
โรงเรียนและโรงเรียน
2. ประสานงานเป็นวิทยากรและจัดประชุม อบรม สัมมนา ผู้บริหาร  
โรงเรียน ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในด้านการนิเทศและนิเทศภายใน
3. ร่วมปฏิบัติงานนิเทศกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด กลุ่มโรงเรียน  
และโรงเรียน
4. ส่งเสริมสนับสนุนเอกสาร คู่มือ สื่อ เกี่ยวกับการนิเทศและนิเทศภายใน  
แก่กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน
5. จัดกิจกรรมการนิเทศทางไกลในรูปแบบต่าง ๆ

2.3 งานพัฒนาการนิเทศการเรียนการสอนทุกกลุ่มประสบการณ์ มีขอบข่าย  
การปฏิบัติงานดังนี้

1. ประสานงานการศึกษา ค้นคว้า รวบรวม วิเคราะห์ รูปแบบ เทคนิค  
วิธีการ สื่อ และเครื่องมือ การนิเทศ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน แต่ละกลุ่มประสบการณ์
2. วางแผนร่วมกับ สบจ. กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนนการพัฒนาการ  
นิเทศการเรียนการสอนแต่ละกลุ่มประสบการณ์
3. สรุปผลการนิเทศและรายงาน

2.4 งาน / โครงการที่เกี่ยวข้อง

1. การนิเทศภายในโรงเรียน
2. นิเทศทางไกล
3. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่ออาหารกลางวัน
4. การศึกษาเพื่อปวงชน (นําร่องขยายการศึกษาภาคบังคับ)

3. งานวิจัย ประเมินผลและบริการ

การวิจัยเป็นงานที่กำลังเข้ามามีบทบาทต่อการพัฒนาการศึกษาอย่างมากและกำลัง  
ให้การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดขึ้นในระดับอำเภอ กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน ตีศึกษานิเทศก์  
อำเภอมีหน้าที่รับผิดชอบเป็น 9 งานย่อย คือ งานระบบข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษา งานจัด  
ทำแผนพัฒนางานวิชาการและการนิเทศ งานทดสอบวัดและประเมินผล งานวิเคราะห์วิจัยการ  
บริหารการนิเทศและการเรียนการสอนทุกกลุ่มประสบการณ์ งานมาตรฐานการศึกษา งานผลิตและ  
จัดหาสื่อการเรียนการสอน การบริหารงานวิชาการและเครื่องมือการนิเทศ งานบริการและเผยแพร่  
สื่อการเรียนการสอน งานห้องสมุดสื่อและงานส่งเสริมการจัดห้องสมุด และมุมหนังสือของสพอ./ก.  
กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน งาน/โครงการที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 งานระบบข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษา

1. ประสานงานการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน การพัฒนา  
การนิเทศการวิจัยประเมินผลและอื่นๆ ที่เห็นว่าเกี่ยวข้องกับหน่วยศึกษานิเทศก์อำเภอและจัดทำเพิ่ม  
หรือแหล่งข้อมูล

2. วิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหาร การนิเทศและการเรียนการสอน

3. ประสานงานการประชุมอบรม สัมมนา ผู้บริหารโรงเรียน ครูและ บุคลากรที่เกี่ยวข้องในเรื่องระบบข้อมูลและสารสนเทศ

### 3.2 งานจัดทำแผนพัฒนางานวิชาการและการนิเทศ

1. ศึกษา ค้นคว้า รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนพัฒนา วิชาการและการนิเทศ

2. ร่วมมือกับสพจ. กลุ่มโรงเรียน และ โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนางาน วิชาการและการนิเทศของสพจ. โดยให้ประสานสัมพันธ์กัน ทั้งระยะยาวและระยะสั้น

### 3.3 งานทดสอบ วัดและประเมินผล

1. จัดประชุม สัมมนาและเป็นวิทยากรในเรื่องการทดสอบ วัดและประเมินผล แก่ผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2. จัดทำและส่งเสริมสนับสนุนให้กลุ่มโรงเรียน และ โรงเรียนมีคลังข้อ ทดสอบ วัดผลและประเมินผลโดยร่วมมือกับสพจ. ดำเนินการ

3. ให้คำแนะนำแก่กลุ่มโรงเรียน โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเรื่อง การทดสอบวัดและประเมินผล

4. สร้างข้อทดสอบของอำเภอเพื่อนำไปใช้กับโรงเรียน โดยนำไป ทดลองและปรับปรุงพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ

### 3.4 งานวิเคราะห์วิจัยการบริหารการนิเทศและการเรียนการสอนทุกกลุ่มประสบการณ์

1. ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการวิเคราะห์วิจัย

2. วิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการบริหาร

3. วิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนแต่ละกลุ่มประสบการณ์

4. ผลิตและเผยแพร่ผลการวิจัยทั้งในส่วนที่ดำเนินการเองและของบุคคล หรือหน่วยงานอื่น แก่กลุ่มโรงเรียน โรงเรียน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5. ส่งเสริม สนับสนุนให้กลุ่มโรงเรียน โรงเรียนนำผลการวิเคราะห์วิจัยไปใช้

## 3.5 งานมาตรฐานการศึกษา

1. รวบรวมข้อมูลการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาและปัญหาอุปสรรค
2. ประสานงานการส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนดำเนินการพัฒนาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา
3. ประสานกับสพจ. ประเมินมาตรฐานการศึกษาด้านต่างๆ ของโรงเรียนในสังกัดเพื่อศึกษาสถานสภาพการศึกษา
4. ติดตามการดำเนินงานและให้คำแนะนำแก่หน่วยงานในสังกัดเกี่ยวกับมาตรฐานและการประเมินมาตรฐาน

## 3.6 งานผลิตและจัดหาสื่อการเรียนการสอน การบริหารงานวิชาการ

1. ร่วมมือกับสพจ. และกลุ่มโรงเรียนผลิตและจัดหาสื่อการเรียนการสอน การบริหารงานวิชาการและ เครื่องมือการนิเทศ
2. ประสานงานและ /หรือจัดประชุมอบรม สัมมนาและ เป็นวิทยากรพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร สื่อการเรียนการสอน
3. ร่วมกับ สพจ. และกลุ่มโรงเรียนผลิตสื่อต้นแบบต่าง ๆ

## 3.7 งานบริการและเผยแพร่สื่อการเรียนการสอน การบริหารงานวิชาการ

1. บริการ ให้ความช่วยเหลือแก่กลุ่มโรงเรียน โรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นที่มาขอความร่วมมือในด้านสถานที่ อุปกรณ์ในการประชุม
2. สาธิต แนะนำ สื่อ เครื่องมือและการใช้
3. เป็นศูนย์กลางติดต่อประสานงานกับสพจ. ในการบริการและ เผยแพร่สื่อและ เครื่องมือของสพจ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
4. จัดทำเอกสารเผยแพร่เกี่ยวกับสื่อการเรียนการสอนการบริหารงานวิชาการและ เครื่องมือการนิเทศแก่กลุ่มโรงเรียน โรงเรียนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## 3.8 งานห้องสมุดสื่อและงานส่งเสริมการจัดห้องสมุดและ มุมหนังสือของสพอ./ก. กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน

1. จัดให้มีห้องสมุดสื่อ ห้องสมุดและ มุมหนังสือของสพอ./ก. กลุ่มโรงเรียนและ โรงเรียน

2. ให้คำแนะนำปรึกษาการจัดและดำเนินงานห้องสมุดสื่อ ห้องสมุด และมุมหนังสือในหน่วยงานในสังกัด
3. จัดทำข้อมูลเกี่ยวกับห้องสมุดและมุมหนังสือของหน่วยงานในสังกัด เพื่อเผยแพร่

### 3.9 งาน/โครงการที่เกี่ยวข้อง

1. งานกลุ่มโรงเรียน
2. โครงการประเมินคุณภาพการศึกษา
3. โครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ

ขอขยายหน้าที่ในการปฏิบัติทุกงานจะมีงานอันดับสุดท้าย คือการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

### วิธีการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์

การปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้เป็นแนวทางดังนี้

1. การปฏิบัติในลักษณะของงาน ศึกษานิเทศก์แต่ละงานจะมีขอบข่ายงานกำหนดให้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยตรง และงานที่สนับสนุนการสอน ซึ่งการปฏิบัติงานในลักษณะ แบ่ง เป็นแต่ละงานอาจมีปัญหาด้านการประสานงานอยู่บ้าง
2. การปฏิบัติงานในลักษณะของทีม งานแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ตามหลักสูตรโดยตรง จำเป็นต้องประสานสอดคล้องกันทั้งในลักษณะของ เป้าหมายและแนวดำเนินงาน หากแต่ละฝ่ายปฏิบัติงานโดยไม่ประสานสอดคล้องกันจะก่อให้เกิดปัญหาได้ ดังนั้นการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนโดยตรง จึงควรทำงานเป็นทีมหรือคณะในแต่ละทีมประกอบด้วย ศึกษานิเทศก์จากทุกงาน อย่างน้อยงานละ 1 คน แล้วเลือกหัวหน้าทีมและ เลขานุการจากสมาชิกของทีม จำนวนสมาชิกและจำนวนทีมจะเป็นเท่าใด ให้พิจารณาจากจำนวนศึกษานิเทศก์และความมากน้อยของปัญหาแต่ละจังหวัด ในกรณีจำเป็น อาจมีทีมที่รับผิดชอบการพัฒนาการเรียนการสอนมากกว่าหนึ่งกลุ่มประสบการณ์ก็ได้
3. การปฏิบัติงานในลักษณะพื้นที่หรือเขตปฏิบัติการ ในการปฏิบัติงานอาจแบ่งพื้นที่เป็นเขตปฏิบัติการ ซึ่งแต่ละเขตปฏิบัติการจะครอบคลุมจำนวนกลุ่มโรงเรียนหรือโรงเรียนโดยแต่ละ

เขตปฏิบัติการจะมีศึกษานิเทศก์ ซึ่งเป็นสมาชิกของแต่ละทีมอย่างน้อยทีมละ 1 คน ร่วมปฏิบัติงานอยู่ด้วย เพื่อให้สามารถพัฒนาการเรียนการสอนได้ครอบคลุมกลุ่มประสบการณ์ที่เป็นเป้าหมาย

### คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์

การนิเทศการศึกษาเป็นงานที่จำเป็นต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่ายมาทำงานร่วมกัน ทั้งผู้บริหารโรงเรียนครูและศึกษานิเทศก์ งานนิเทศการศึกษาจะดำเนินไปด้วยดีหากได้รับความร่วมมือและเห็นความสำคัญอย่างจริงจัง ศึกษานิเทศก์เป็นบุคคลที่หน้าหน้าที่นิเทศการศึกษาโดยตรงและเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาโดยเฉพาะ ดังนั้น ความสำเร็จของการจัดการนิเทศการศึกษาจะขึ้นอยู่กับศึกษานิเทศก์เป็นอย่างมาก (ธีรารณ นิช่างทอง, 2528) คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ที่เอื้อต่อการทำงานในการนิเทศการศึกษามีผู้เสนอแนะไว้หลายท่านซึ่งมีความสอดคล้องกัน ได้แก่

กัญญา สาธ (2516) กล่าวว่าศึกษานิเทศก์ควรมีความรู้ความเข้าใจในตัวนักเรียน วิธีการให้ความรู้แก่นักเรียน สภาพสังคมของโรงเรียนและครูเป็นอย่างดี มีความรับผิดชอบและใช้ชีวิตการนิเทศด้วยเหตุผลและสติปัญญา

ชาลี มณีศรี (2523) กล่าวว่า ศึกษานิเทศก์ควรเป็นผู้ประสานงานที่ดี มีความรู้ในหลักการนิเทศเป็นผู้ที่ผู้ตามที่ดี ตระหนักในหลักประชาธิปไตย ให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาของครูได้ เป็นผู้ที่ครูให้ความไว้วางใจได้ เปิดเผยเข้าใจมนุษย์ คบง่าย มีความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

วีระชาติ นักสอน (2523) ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์จังหวัดในความคิดเห็นของครูใหญ่และครูผู้สอนในเขตการศึกษา 8 พบว่า ด้านลักษณะส่วนตัวศึกษานิเทศก์ควรจะเป็นคนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมั่นใจในตนเอง มีความอดทน กระฉับกระเฉง ว่องไว เป็นคนเปิดเผย ไม่เย่อหยิ่งและมีมนุษยสัมพันธ์ดี ในด้านความรู้ความสามารถ ศึกษานิเทศก์ควรมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ มีเทคนิคในการพูด มีความสามารถในการสาธิต การสอน มีความสามารถในด้านประเมินผลและวิจัย ส่วนในด้านการแสดงออกศึกษานิเทศก์ควรมีความยุติธรรม เป็นประชาธิปไตย มีคุณธรรม ประพฤติดี รู้จักประมาณตน มองโลกอันแง่ดี เคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้นำ ผู้ตามที่ดี มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น รู้จักการยกย่องชมเชยผู้ที่ทำดี และด้านความรับผิดชอบ ศึกษานิเทศก์ต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่

เป็นคนตรงต่อเวลา มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความตั้งใจจริงในการทำงาน

สุภรณ์ ปัญญาชน (2526) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูระดับประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 1 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูประถมศึกษาความคิดเห็นว่าศึกษานิเทศก์ควรมีความรู้ ความเข้าใจในหลักสูตรประถมศึกษา มีความสามารถในการนิเทศ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เชื่อมมั่นในตัวเองกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล ชยันและกระตือรือร้นในการทำงาน ซื่อสัตย์สุจริตและยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

นักการศึกษาชาวต่างประเทศ เช่น สเปียร์ (Spears, 1953) ได้ทำการวิจัยและเสนอว่าศึกษานิเทศก์ควรมีความจริงใจต่อบุคคลอื่น มีความยุติธรรม พบปะติดต่อดีง่าย ถ่อมตนยอมรับนับถือและเห็นใจผู้อื่น มีความเป็นผู้นำ มีทักษะต่างๆเหมือนครู มีความรู้ทางจิตวิทยาการศึกษา มีจิตใจกว้างขวาง มีความซื่อสัตย์สุจริต มีเจตคติในอันที่จะช่วยเหลือผู้อื่นและเป็นนักฟังที่ดี

กวินน์ (Gwynn, 1961) กล่าวว่า ศึกษานิเทศก์ควรเข้าใจเด็กและครู มีมนุษยสัมพันธ์เพื่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความรู้และเชี่ยวชาญในการใช้วัสดุอุปกรณ์การสอน มีความรู้เชี่ยวชาญในวิธีสอนต่างๆ มีศิลปะในการถ่ายทอดดี เป็นผู้ประสานงานดี มีความรู้ในทางการวัดผลและประเมินผลการศึกษา รู้จักส่งเสริมหรือสนับสนุนหรือกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงาน มีความรู้ในการวางแผน การปรับปรุงหลักสูตร การวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอนเป็นอย่างดี มีความเป็นกันเอง มีความคุ้นเคยกับระบบการบริหารโรงเรียน ครู นักเรียนและประชาชนในท้องถิ่น

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ที่ดีควรประกอบด้วยความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปฏิบัติงานและมีบุคลิกภาพที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยศึกษานิเทศก์สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พศ. 2524 ได้กำหนดคุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ไว้ดังนี้

...ศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติต้องมีคุณสมบัติเฉพาะตามแห่งตามที่ ก.ค. กำหนด และมีคุณสมบัติอื่นดังต่อไปนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายว่าด้วยคณะกรรมการการประถมศึกษา กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครู กฎหมายว่าด้วยครู กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนกฎหมาย



ว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎระเบียบข้อบังคับอื่นที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และระบบการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

2. มีความรู้และทักษะในกลุ่มประสบการณ์ตามหลักสูตรประถมศึกษาแห่งชาติหรืองานที่ต้องรับผิดชอบ
3. มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องแผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาลับปัจจุบัน
4. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันในด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งของประเทศไทย
5. มีความสามารถในการติดต่อประสานงานและทำงานร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง
6. มีบุคลิกลักษณะดี เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการและการบริหารการศึกษาได้
7. มีความประพฤติดี เป็นแบบอย่างแก่ครูได้
8. มีความรู้ความเข้าใจในหลักการนิเทศการศึกษาและ เจตคติที่ดีต่องานนิเทศการศึกษา
9. มีความสามารถในการทบทวน ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำและ เสนอแนะวิธีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ

### บทบาทของศึกษานิเทศก์

ปัจจุบันแนวความคิดเกี่ยวกับการนิเทศศึกษามีการพัฒนาไปมาก บทบาทของผู้นิเทศการศึกษาจึงอาจเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมบ้าง อย่างไรก็ตามควรทำความเข้าใจว่าบทบาทเสียก่อน เพื่อให้มองเห็นบทบาทหน้าที่แจ่มชัดขึ้น

กู๊ด (Good, 1973) ได้ให้ความหมายคำว่าบทบาทไว้สองนัย นัยหนึ่งหมายถึงพฤติกรรมของแต่ละคนที่แสดงออกอยู่เป็นประจําภายในขอบเขตของกลุ่ม หรืออีกนัยหนึ่งหมายถึงรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกตามหน้าที่ของคนที่อยู่ในสังคม

ภิญโญ สาธร (2524) ได้กล่าวว่า บทบาทหน้าที่เป็นสิ่งที่ควบคู่กับตำแหน่ง ซึ่งบุคคลได้รับ และหมายถึงหน้าที่หรือเงื่อนไขที่ต้องกระทำ รวมทั้งสิทธิต่างๆที่ได้มาพร้อมกับตำแหน่ง

สรุปได้ว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกตามที่สังคมกำหนด

บทบาทของศึกษานิเทศก์ที่มีต่อการนิเทศการศึกษา มีผู้เสนอแนะไว้หลายท่าน ดังนี้

ไวลส์ (Wiles, 1967) กล่าวว่า ศึกษานิเทศก์มีบทบาท 3 ประการ คือ 1. ให้การสนับสนุน 2. ให้ความช่วยเหลือ และการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการเรียนการสอน

อาคม จันทสุนทร (2519) สรุปว่า ผู้นิเทศการศึกษาที่มีบทบาทเป็นที่ปรึกษาของผู้บริหาร การศึกษา และ เป็นผู้ที่ทำให้สถานะการเรียนการสอนที่ครูจัดอยู่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

วินัย เกษมเศรษฐ (2521) กล่าวว่า ศึกษานิเทศก์ควรมีบทบาทเป็นผู้นำกลุ่มเป็นผู้สร้างขวัญและส่งเสริมให้ผู้สอนมีความงอกงามในวิชาชีพ เป็นที่ปรึกษาหารือ เป็นผู้พัฒนาและผู้ใช้หลักสูตรในระดับท้องถิ่น

บทบาทหน้าที่ของศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทุกระดับ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) กำหนดดังนี้

1. พัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอน
2. เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
3. นิเทศและติดตามผลการดำเนินงาน

สาคร อินทชื่น (2528) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบบทบาทที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ ของศึกษานิเทศก์อำเภอตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน และครูประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. บทบาทที่เป็นจริงของศึกษานิเทศก์อำเภอตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูใน ด้านงานนิเทศการศึกษา ด้านงานวางแผนพัฒนาการศึกษาของอำเภอ ด้านงานเลขานุการ คณะ กรรมการการประถมศึกษาอำเภอ และด้านการปฏิบัติงานอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง
2. บทบาทที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน ทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก
3. บทบาทที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอ ตามทัศนะของครูในด้านงานเลขานุการ คณะ กรรมการการประถมศึกษาอำเภอ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนอีก 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก
4. บทบาทที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครู สูงกว่าบทบาทที่เป็นจริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมิธ (Smith, 1975 อ้างถึงในโสภณ รอดทอง, 2521) ได้ศึกษาความเข้าใจของครู เกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ ผลการวิจัยพบว่าครูส่วนใหญ่มีความเข้าใจว่าศึกษานิเทศก์ ปฏิบัติการในด้านการบริหาร และการประสานงานมากกว่าการให้บริการหรือให้ความช่วยเหลือแก่ครู

## ทักษะทางการนิเทศการศึกษา

งานนิเทศการศึกษาเป็นงานที่นำการศึกษาไปพัฒนาคุณภาพชีวิต เป็นงานประสานงานในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติจริง และเป็นงานติดตามผลแก้ปัญหาและพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ลักษณะของงานมีหลายรูปแบบ ไม่มีอำนาจสั่งการแต่มีเป้าหมายของงานที่ต้องรับผิดชอบชัดเจน การปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ต้องทำงานร่วมกับคนและกลุ่มคนต้องเป็นไปอย่างมีกระบวนการ ความสำเร็จของการนิเทศการศึกษาจะเกิดขึ้นได้ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของศึกษานิเทศก์เป็นอย่างมาก ดังคำกล่าวของพนัส หันนาคินทร์ (2524) ที่กล่าวว่าในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือธุรกิจเอกชน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี จึงจะทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ศึกษานิเทศก์เป็นผู้ได้รับมอบหมายให้พัฒนางานวิชาการ จึงเปรียบเสมือนเป็นผู้บริหารทางวิชาการ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทักษะในการปฏิบัติงานศึกษานิเทศก์จำเป็นต้องใช้ทักษะนั้นด้วย นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525) กล่าวว่าผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างทักษะต่างๆที่เกิดขึ้นเพื่อช่วยให้งานเป็นไปอย่างราบรื่น นอกจากนี้ยังให้แนวความคิดไว้ว่าข้อสำคัญที่จะทำให้คนทำงานร่วมกันได้ดีก็คือ เขาจะต้องมีทักษะ ความสามารถบวกกับความตั้งใจ ความจริงใจในการทำงานจึงจะเป็นผลต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของงาน จะเห็นได้ว่าทักษะในการปฏิบัติงานมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ศึกษานิเทศก์ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน จึงจะทำให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ประสบผลสำเร็จได้

คำว่า "ทักษะ" มีผู้ให้ความหมายหลายท่าน คือ ฮอนบี เกตเทินบี และ เวคฟิลด์ (A.S. Hornby, E.V. Gatenby and H. Wakefield, 1971) ให้ความหมายคำว่า ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างชำนาญและเป็นอย่างดี กูด (Carter V. Good, 1973) ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะ คือการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้อง และละเอียดลออซึ่งการกระทำนั้นอาจแสดงออกมาทางร่างกายหรือสติปัญญา ส่วนราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2525) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะคือความชำนาญ กังวาล เอี่ยมสำอางค์ (2526) ให้นิยามคำว่า ทักษะ หมายถึง ความชำนาญในการทำเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งบุคคลแสดงออกได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป

จึงพอสรุปได้ว่า ทักษะหมายถึงการที่บุคคลกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างชำนาญคล่องแคล่ว

ว่องไว ถูกต้องเหมาะสม โดยแสดงออกมาทางร่างกายและสติปัญญา และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

### ทักษะในการปฏิบัติงาน

งานในการนิเทศการศึกษา คิมบอลล์ ไวลส์ (Kimball Wiles) ได้กล่าวว่า ผู้เทศ  
ที่ดี จำเป็นจะต้องมีทักษะพื้นฐานสำคัญ 5 ประการ คือ

1. ทักษะในด้านการเป็นผู้นำ (Supervision as Skill in Leadership)
2. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Supervision as Skill in Relations)
3. ทักษะในด้านกระบวนการกลุ่ม (Supervision as Skill in Group process)
4. ทักษะในด้านการบริหารงานบุคคล (Supervision as Skill in personnel

Asministration)

5. ทักษะในด้านการประเมินผล (Supervision as Skill in Evaluation)

ในด้านการบริหาร แคทซ์ (Robert Katz, 1955) ได้ศึกษาและวิเคราะห์คุณสมบัติ  
ของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จ สรุปได้ว่า นักบริหารที่ประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับทักษะ  
พื้นฐาน 3 ประการ ซึ่งอาจจะฝึกฝนขึ้นมาได้ มีอิทธิพลต่อภาพเฉพาะตนหรือ โดยชาติกำเนิดอันเป็น  
ความเชื่อกันมาแต่เดิม ทักษะพื้นฐานทั้ง 3 ประการ ได้แก่ ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical  
Skill) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) และทักษะด้านคณิตนิยม (Conceptual Skill)  
วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร, กัญจนนา ศรีกาฬสินธุ์ และสุพิชญา ธีระกุล (2519) กล่าวว่า  
การเป็นผู้นำด้านต่าง ๆ นั้น ผู้มีหน้าที่เป็นผู้นำจะต้องมีทักษะในการทำงานเกี่ยวกับการวางแผน  
การจัดระเบียบงาน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การกระจายงาน และการประเมินผล  
งาน ส่วนพินัส หันนาคินท์ (2524) กล่าวว่า ทักษะที่ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างขึ้นให้เป็นสมบัติ  
ประจำตัวคือทักษะในด้านกลวิธีการทำงาน ( Technical Skills) ทักษะในด้านความคิดรวบยอด  
(Conceptual Skills) และทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills) และ  
เมธี บิลันธนานนท์ (2525) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า ความรู้ทางทฤษฎี และการประยุกต์ในทฤษฎี ก็  
มีความจำเป็นต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหาร และมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน  
ของครูด้วย พร้อมกันนี้ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในด้านการใช้เครื่องมือเทคนิค ยุทธศาสตร์การ  
สอนที่จะช่วยเหลือครูของตนได้ด้วย ระบบการช่วยเหลือครูจะ ได้ผลดีก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีทักษะ  
สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ทักษะด้านการติดต่อ สื่อสารกับครูได้อย่างมีผลดี

2. แสวงหาและใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม
3. รู้วิธีที่จะสังเกตและวิเคราะห์พฤติกรรมของชั้นเรียน
4. มีทักษะและมีความรู้สึกไวต่อความต้องการของครู

มณี พึ่งโต (2526) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์อำเภอและครูเกี่ยวกับทักษะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยปรากฏว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอและครูมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ศึกษานิเทศก์ควรมีทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด โดยศึกษานิเทศก์อำเภอเห็นว่าตนควรมีทักษะทั้ง 3 นี้ ในระดับมากที่สุดส่วนครูเห็นว่าศึกษานิเทศก์อำเภอ ควรมีระดับมาก และศึกษานิเทศก์อำเภอกับครูมีความเห็นไม่แตกต่างกันว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ควรมีระดับมากที่สุด ได้แก่การให้โอกาสและความสำคัญแก่ครูโดยเท่าเทียมกันในการขอรับความช่วยเหลือ ทักษะด้านเทคนิคที่ศึกษานิเทศก์อำเภอควรมีมากที่สุด ได้แก่ การริเริ่มใช้และประยุกต์เทคนิคการสอนใหม่ ๆ มาแนะนำครู และวางแผนปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของโรงเรียน ส่วนทักษะด้านความคิดรวบยอดที่ศึกษานิเทศก์อำเภอควรมี ระดับมาก คือ การตัดสินใจสั่งการได้รวดเร็ว ถูกต้อง และเที่ยงธรรม การแสดงความคิดเห็นที่ลึกซึ้ง กว้างขวาง การรู้จักตั้งคำถามที่สำคัญ ๆ การรู้จักวิเคราะห์เจตนาแฝงในความคิดเห็น การคาดการณ์เหตุการณ์และสรุปเรื่องราวได้อย่างถูกต้อง การประยุกต์วิธีดำเนินงานจากตัวอย่างที่พบ การเสนอแนะวิธีแก้ปัญหาหลาย ๆ วิธีและการนำผลการวิจัยไปใช้ปรับปรุงงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวความคิดของนักการศึกษาดังกล่าวมานี้ จะเห็นว่ามึลักษณะคล้ายคลึงกับทักษะทางนิเทศตามที่คิมบอล วิลส์ ได้ศึกษาและวิเคราะห์ไว้ต่อไปนี้จะได้เสนอรายละเอียดเกี่ยวกับทักษะแต่ละด้านตามแนวความคิดของคิมบอล วิลส์ (Kimball Wiles) ทั้ง 5 ด้าน คือ ทักษะด้านความเป็นผู้นำ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล และทักษะด้านการประเมินผล ดังต่อไปนี้

#### ทักษะในด้านความเป็นผู้นำ

ภิญโญ สาธร (2521) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำคือ คนที่มีอำนาจมีอิทธิพลหรือมีความสามารถที่จะจูงใจคนให้ทำตามความคิดเห็นตามต้องการหรือคำสั่งของตนได้

อรุณ รักธรรม (2517) ให้ความหมายว่า ผู้นำคือ ศิลปะของการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น

และนำคนแต่ละคนไปโดยที่คนเหล่านั้นมีความเชื่ออย่างเต็มใจ มีความมั่นใจในตัวผู้นำ มีความเคารพนับถือและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ

ส.ป.ช. (2525) ให้ความหมายว่า ผู้นำหมายถึงผู้ที่สามารถนำคนอื่นให้ทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้ร่วมงานเชื่อฟังด้วยความเต็มใจ มั่นใจในการทำงาน ท้าด้วยความเคารพนับถือและได้รับความร่วมมืออย่างจริงใจจากผู้ร่วมงาน

กู๊ด (Good, 1959) กล่าวว่า การเป็นผู้นำคือ การที่มีความสามารถและความพร้อมที่จะกระตุ้นจิตใจ และนำทาง หรือจัดกิจกรรมกับผู้อื่นให้ลุล่วงไปด้วยดี

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ผู้นำคือผู้ที่มีอำนาจอิทธิพลที่สามารถจะกระตุ้นหรือจูงใจ ให้ผู้อื่นทำตามความคิดเห็นหรือความต้องการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### คุณสมบัติของผู้นำ

สมพงษ์ เกษมสิน (2516) กล่าวอ้างถึงศาสตราจารย์ 2 ท่านซึ่งให้ความเห็นเกี่ยวกับลักษณะความของผู้นำดังนี้

ซีซิล อี. กู๊ด (Cecill E. Goods) ให้ความเห็นว่า ผู้นำควรมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. มีปัญหาเหนือบุคคลอื่นโดยทั่วไป
2. มีความรู้และความสนใจรอบด้าน
3. พูดและเขียนภาษาง่าย ๆ ได้
4. มีจิตใจ ร่างกายและอารมณ์สมบูรณ์
5. มีความคิดริเริ่มอย่างสูงและตั้งใจแน่วแน่ อยากรู้อยากเห็น
6. มีฝีมือที่จะให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาประสานงานกันอย่างดีที่สุด
7. มีฝีมือในทางบริหารและในทางวิชาการ

เฮอ์เบิร์ต เอช. แกสสัน (Herbert H. Gasson) ได้ให้ความเห็นว่าลักษณะผู้นำที่ดีควรประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำ
2. สามารถพึ่งตนเองได้
3. ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ
4. เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์

5. เป็นผู้ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติการได้โดยฉับพลัน
6. เป็นผู้เฝ้าในการผูกไมตรีกับหัวหน้างานคนอื่น
7. ไม่หวั่นไหวต่อภัยอันตราย
8. สร้างบริวารและผู้ร่วมงานด้วยหลักการที่ดี
9. เป็นผู้แทนของผู้ใต้บังคับบัญชา
10. ให้รางวัลตอบแทนการปฏิบัติงาน
11. มีอุดมการณ์ก้าวไกลและทรงคุณค่า

ภิญโญ สาธร (2521) ให้ความเห็นว่า คนที่เป็นผู้นำนั้นมีความจำเป็นที่จะต้อง มีคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งจะขาดเสียมิได้ 5 ประการ คือ

1. ความมีชีวิตชีวา และทนทาน คือ มีความตื่นตัว มีความคล่องแคล่ว และมีความร่าเริงแจ่มใส ทนต่องานหน้าที่ทำต่อเนื่องนาน ๆ ได้

2. มีความสามารถในการตัดสินใจ ผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจถูกต้อง รวดเร็วและเต็มใจ

3. มีความสามารถในการจูงใจคน ถ้าผู้นำขาดคุณสมบัตินี้ยากที่จะทำงานได้สำเร็จ เพราะหน่วยงานต้องได้รับความร่วมมือจากคนหมู่มาก

4. มีความรับผิดชอบ เป็นความรู้สึกรับผิดชอบตัวเองว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดควรในเชิงคุณธรรม สภาพสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิก ยินดีรับผิดชอบ ยินดีรับคำติชม เมื่อรับหน้าที่ใดจะต้องบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุด

5. มีความฉลาดไหวพริบ สมองเฉียบแหลม รอบรู้ทันโลกทันเหตุการณ์ ซึ่งจะมีได้เมื่อมีความรู้ดี ฐานะ ฐานะโยบาย วัตถุประสงค์ของงานอย่างแจ่มชัด รู้วิธีการบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัย มีความคิดริเริ่ม ร่างกายจิตใจจะต้องสมบูรณ์

ลักษณะผู้นำที่ดีทางการนิเทศการศึกษา สาย ภาณุรัตน์ (2517) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ดีทางการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. มีความซื่อตรง
2. มีความรู้
3. มีความกล้า
4. มีการตัดสินใจเด็ดขาด
5. เป็นผู้เชื่อถือได้
6. มีความคิดริเริ่ม ผู้นำต้องสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่ม
7. รู้กาลเทศะ ผู้นำต้องรู้กาลเทศะในการให้ความช่วยเหลือ

8. มีความยุติธรรม
9. มีความกระตือรือร้น
10. บุคลิกดี
11. มีความอดทน
12. เสียสละ

กิติมา ปรีดีติลล (2532) ได้ให้ทรรศนะ เกี่ยวกับผู้นำโดยกล่าวถึงลงไปถึงการปฏิบัติงานของผู้นำทางการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. ต้องรู้และมองเห็นลักษณะเด่นสำคัญของครูแต่ละคน ศึกษาวิเคราะห์ต้องค้นหาให้พบความสามารถ (Ability) ขีดความสามารถ (Capacity) และความสนใจ (Interest) ของครูแต่ละคน เรื่องนี้ในบางกรณีอาจต้องใช้เวลานาน การพบกันครั้งสองครั้งอาจยังไม่เห็น ดังนั้นผู้นำเทศจะต้องพยายามมองและสังเกตุอยู่เสมอ

2. ต้องสนับสนุน ส่งเสริมความสามารถ ขีดความสามารถและความสนใจของครูแต่ละคนให้เจริญงอกงามยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แก่ตัวครูและแก่การนิเทศอีกด้วย ผู้นำเทศต้องไม่ลืมว่าความมุ่งหมายสำคัญของการนิเทศ คือ ความงอกงามทางวิชาชีพ

3. จะต้องมีความสามารถในการแนะแนวทางและประสานงานเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ของครูได้อย่างฉลาด การทำงานของครูแต่ละคนบางครั้งมีปัญหาต้องการความช่วยเหลือจากผู้นำเทศ ผู้นำเทศจะต้องสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจและการพบปะสังสรรค์อย่างบริสุทธิ์ใจ ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวนี้ย่อมจะช่วยให้เราเข้าใจให้บุคคลมีความพยายามที่จะยกระดับการทำงานให้ดีขึ้น

4. มีความสามารถในการนำกลุ่ม โดยการส่งเสริมให้ครูรู้จักคิดร่วมกัน ทำงานร่วมกันให้ทุกคนยอมรับนับถือกัน ท้าทายให้เป็นเสมือนสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม และ เมื่อคณะยังนำตนเองไม่ได้อย่าทำให้สมาชิกเสียขวัญ

5. หาวิธีให้ครูรู้สึกว่าการมาของศึกษานิเทศก์นั้น มุ่งมาร่วมงานกับทุกฝ่ายเพื่อครูจะได้ให้ความร่วมมือ

6. ส่งเสริมให้คณะครูเคารพต่องานในหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อคุณธรรมอันดี

7. รู้จักใช้ทรัพยากรให้เป็นประโยชน์ เช่นการใช้ครูเก่าที่มีความรู้ และประสบการณ์ เป็นวิทยากรแก่ส่วนรวม

บาร์นาร์ด (Lonsdale J. Bernard, 1966) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติพิเศษของผู้นำไว้ว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีความเฉลียวฉลาด มีความรับผิดชอบสูง มีความสามารถในการจูงใจคน สามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว และถูกต้อง และเป็นผู้มีความอดทนเต็มไปด้วยพลัง นอก



จากนี้ อรุณ รักธรรม (2517) ยังกล่าวว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม เช่น มีความมั่นใจในตนเอง มีอารมณ์ดี มีความรอบคอบในการทำงาน มีความจริงจัง มีความไว ในการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่นและมีความเข้าใจในพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน

จะเห็นได้ว่า ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องมีคุณสมบัติมากมายหลายประการ ทั้งในด้านสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บุคลิกลักษณะดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี ควบคุมตนเอง ได้ แนะนำช่วยเหลือผู้อื่นได้ ซึ่งยากที่จะหาได้ครบในบุคคลคนเดียว ศิษยานิเทศก์ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำ ของครู ดังนั้น ศิษยานิเทศก์จึงต้องฝึกฝนตนเองให้มีคุณสมบัติดังกล่าว เพราะการเป็นผู้นำที่ดีเป็น เรื่องของทักษะที่สามารถฝึกฝนพัฒนาให้เกิดขึ้นได้

ทิศนา ขัมมณี (ม.ป.ป.) ได้แบ่งบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้กว้าง ๆ ดังนี้ คือ

1. หน้าที่หลัก ได้แก่ หน้าที่ทางด้านการบริหารงาน วางแผนงาน วางนโยบายเป็นผู้ เชี่ยวชาญ เป็นตัวแทนของกลุ่มต่อบุคคลภายนอก เป็นผู้ให้รางวัลและลงโทษ เป็นผู้ตัดสินประนีประนอม เป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม
2. หน้าที่รอง ได้แก่ หน้าที่ทางด้านเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่กลุ่ม เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นตัวแทนรับผิดชอบ เป็นนักอุดมคติ เป็นบิดาของกลุ่ม เป็นผู้ให้คำปรึกษาและเป็นแพะรับบาป เมื่อมีการดำเนินงานผิดพลาด

บทบาทหน้าที่ของผู้นำแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทหลัก ๆ คือ

1. บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน (Task Function) ได้แก่บทบาทของผู้นำในการที่จะ นำกลุ่มให้สามารถทำงานออกมาให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย
2. บทบาทเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม (Maintenance Function) คือบทบาทของผู้นำในการ ช่วยเหลือให้กลุ่มมีกำลังใจมีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่แตกแยกไป เสียก่อนที่งานจะสำเร็จออกมา

เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้น จะขอลำถึงรายละเอียดของบทบาททั้งสองไว้ ดังนี้

1. บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน (Task Function) ได้แก่บทบาทของผู้นำในการที่จะ

นำกลุ่มให้สามารถทำงานออกมาที่เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งได้แก่

- 1.1 ท้าความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานและช่วยให้ผู้ร่วมงานเข้าใจตรงกัน
- 1.2 วางแผนงานและขั้นตอนการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน
- 1.3 แบ่งงานและมอบหมายงานอย่างเหมาะสม
- 1.4 ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ ให้กับกลุ่มและทีมงาน หรือกระตุ้นกลุ่มและทีมงานให้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ
- 1.5 แสวงหาข้อมูล ความคิดเห็นหรือให้ข้อมูล ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
- 1.6 ช่วยให้กลุ่มมีความเข้าใจตรงกันในข้อมูลหรือประเด็นต่างๆ ที่จำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จของงาน
- 1.7 ช่วยประสานความคิด ข้อมูล ของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์
- 1.8 ช่วยขจัดปัญหาต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
- 1.9 ติดตามผลประเมินผลงานและสรุปผลงานเป็นระยะๆและแจ้งให้ผู้ร่วมงานรับทราบ
- 1.10 ควบคุมมาตรฐานผลงานของกลุ่มหรือทีมงาน
- 1.11 ประเมินผลงาน เมื่องานสำเร็จและปรับปรุงงาน

2. บทบาทเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม(Maintenance Function) คือบทบาทของผู้นำในการช่วยให้กลุ่มมีกำลังใจมีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่แตกแยกกันก่อนที่งานจะสำเร็จ ได้แก่

- 2.1 จัดระเบียบและควบคุมระเบียบของกลุ่ม
- 2.2 ดูแลเอาใจใส่สมาชิกกลุ่มให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง
- 2.3 รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มอย่างทั่วถึง
- 2.4 ช่วยท้าความกระจ่างให้แก่กลุ่มในเรื่องการสื่อความหมาย
- 2.5 สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้นในกลุ่ม
- 2.6 ขจัดหรือลดความขัดแย้งต่างๆ ในกลุ่ม

### ทักษะในด้านความเป็นผู้นำของศึกษานิเทศก์

คิมบอลล์ ไวลส์ (Kimball Wiles, 1955) ได้กล่าวว่าผู้นิเทศควรมีทักษะในด้านความเป็นผู้นำเกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้

1. การส่งเสริมความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นแก่บุคคลอื่น
2. การชักนำให้ผู้น้อยยอมรับวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน
3. การเสนอแนะความคิดเห็นให้กลุ่มในการวางแผนปฏิบัติงาน
4. การเสนอแนวความคิด วิธีการสอนใหม่ ๆ ตลอดจนการแนะนำ แหล่งวัสดุอุปกรณ์ให้แก่ครู
5. การส่งเสริมให้ครูสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้
6. การสร้างขวัญ กำลังใจ และจัดสวัสดิการให้แก่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน
7. การสร้างความเป็นกันเอง เพื่อให้เกิดความรู้สึกรักใคร่ชอบพอซึ่งกันและกัน
8. การส่งเสริมให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่
9. การแนะนำครูให้เป็นผู้มีความรู้ให้การปฏิบัติงาน
10. การส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ศึกษานิเทศก์เป็นผู้นำทางการศึกษา เป็นผู้นำโดยการแต่งตั้งจากทางราชการให้ดำเนินการของวิชาการการใช้หลักสูตรให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะหลักสูตรฉบับปรับปรุงพุทธศักราช 2533 มอบหมายภารกิจให้ศึกษานิเทศก์เป็นผู้นำไว้หลาย ๆ ประการทั้งในเรื่องของการพัฒนาพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น การริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมการเรียนการสอนแนวใหม่ ๆ การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ในการเรียนการสอน (กรมวิชาการ, 2533) นอกจากนี้ศึกษานิเทศก์ยังต้องเป็นผู้นำกลุ่มให้กลุ่มครูร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วย ซึ่งการนำนั้นศึกษานิเทศก์ต้องอาศัยทักษะในด้านความเป็นผู้นำทั้งสองบทบาทที่กล่าวมาแล้วเป็นอย่างมาก

### ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์เป็นกระบวนการในการจูงใจคนให้ร่วมกันทำงานอย่างผลและมีประสิทธิภาพโดยมีความพอใจเป็นพื้นฐาน (Davis, อ้างถึงใน ทิศนา แขมมณี, ม.ป.ป.)

คิมบอลล์ วอลล์ และจอห์น ที. โลเวล (Kimball Wiles and John T. Lovell, 1975) ได้กล่าวถึงมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า คือ การยอมรับในตัวเองและผู้อื่น การเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่น

พนัส หันนาคินทร์ (2524) ได้กล่าวถึงทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า คือการรู้จักสร้างสัมพันธภาพ ระหว่างบุคคลทั้งภายในและนอกองค์การ รู้จักที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวครูแต่ละคนให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโรงเรียน รู้จักประพฤติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือแก่บรรดาครูและบุคคลอื่นในโรงเรียนและในสังคมทั่วไป

กัญญา สาทร (2524) มีความเห็นว่า ผู้บริหารจะต้องมีความชำนาญหรือความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการเข้าใกล้คน รู้ว่าจะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างไร และเข้าใจหลักหรือทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์

เอกชัย กี่สุพันธ์ (2527) ได้กล่าวไว้ว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็น อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชาต่าง ๆ หรือครูทุกคนมีความต้องการหรือความสำคัญเท่ากันหมด เพราะความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีช่วยให้เกิดความร่วมมือ การติดต่อสื่อสาร การประสานงานที่ดีในการทำงานนั่นเอง

วาไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2530) กล่าวว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ผู้พิเศษจำเป็นต้องมีมากกว่าด้านอื่น ๆ เพราะเป็นความสามารถในการเข้าใกล้คน ต้องรู้ว่าจะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างไร จะมีวิธีกระตุ้นหรือจูงใจให้คนทำงานตามหน้าที่ได้อย่างไร และจะต้องเข้าใจหลักหรือทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์

ฮาร์โรลด์ สเปียร์ (Harold Spears, 1953) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเรื่องมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่าผู้พิเศษควรจะได้มีความสนใจต่อบุคคลอื่น มีความยุติธรรม พบปะติดต่อได้ง่าย ยอมรับนับถือบุคคลอื่น มีความถ่อมตน เห็นอกเห็นใจผู้อื่น รู้สึกสนุกในการทำงานในหน้าที่ มีจิตใจกว้างขวาง เป็นนักฟังที่ดีและมีทัศนคติในอันที่จะช่วยเหลือผู้อื่น

แฮร์ริส (Ben M. Harris, 1963) ให้รายละเอียดเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ไว้ดังนี้คือการเห็นใจและเข้าใจผู้อื่น การรู้จักสัมภาษณ์หรือสอบถามผู้อื่น การรู้จักสังเกต การรู้จักสนทนาและกล่าวถึงผู้อื่น การรู้จักการสะท้อนความรู้สึกและแสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในการอภิปราย การรู้จักแสดงบทบาทสมมติ

นอกจากนี้ ฮิกส์ และกัลเลทต์ (Herbert G. Hicks and C. Ray Gullett, 1975) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารทุกระดับ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือผู้มาติดต่อกับผู้บริหาร รวมทั้งสามารถกระตุ้นให้ผู้นับตั้งค้ำบัญชา เพื่อนร่วมงานและ

ผู้บังคับบัญชา เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานด้วย

อุทัย หิรัญโต (2526) ได้เสนอวิธีที่ก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีไว้ ๖ ประการ คือ สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง เอาใจเขามาใส่ใจเรา ชมเชยผู้กระทำความดี ลงโทษผู้ที่ระเมิดวินัย ด้วยความเป็นธรรม จัดให้มีการทำงานเป็นทีม วางตัวโดยชอบและมีปิยะวาจา

คิมบอลล์ ไวส์ (Kimball Wiles, 1955) ได้กล่าวว่า ผู้นิเทศควรมีทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ เกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้

1. การสร้างบรรยากาศที่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน
2. การยอมรับนับถือบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล
3. การสนใจในปัญหาและความต้องการของครู
4. การยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครู
5. การสร้างความพอใจที่เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน
6. การอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ร่วมงาน
7. การให้ความช่วยเหลือครูในการเรียนการสอน และแนะนำให้ครูใช้ความสามารถในการแก้ปัญหา
8. การสร้างความเป็นกันเองและความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน
9. การแสดงความรู้สึก อ่อนน้อมถ่อมตน และมีความจริงใจต่อผู้อื่น

จากแนวความคิดของนักศึกษาดังกล่าวนี้นี้ สรุปได้ว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะที่เกี่ยวกับบุคคล เป็นทักษะการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นในฐานะของสมาชิกของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ศึกษานิเทศก์ต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น ต้องฝึกฝนทักษะด้านนี้โดยเป็นผู้ที่ยอมรับความคิดเห็น ความรู้สึก ความเชื่อของผู้อื่น และยังคงระมัดระวังการแสดงออกของตนเมื่อติดต่อกับผู้อื่น มีความจริงใจเพื่อให้ครูมีความรู้สึกมั่นใจ ปลอดภัย ไว้วางใจ ยอมรับนับถือ ศรัทธา ร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

### ทักษะในด้านกระบวนการหมู่พวก (Group Process)

กระบวนการหมู่พวก ซารี มณีศรี (2523) ให้ความหมายไว้ว่า คำว่าหมู่พวก (Group) หมายถึง กลุ่มชนที่รวมกันด้วยจำนวนและความสมัครใจ ด้วยอุดมคติอย่างเดียวกัน คำว่ากระบวนการ (Process) หมายถึง วิธีการ หลักการ ฉะนั้นคำว่า กระบวนการหมู่พวก (Group

Process) จึงหมายถึงการร่วมแรงร่วมใจ และร่วมสมองกันคิด เพื่อปฏิบัติงานที่ทุกคนในหมู่คณะมีส่วนเป็นเจ้าของ และมีผลประโยชน์ร่วมกัน

วิจิตร วรุตบางกูร (2524) ได้ให้ความหมายว่า กลุ่มหรือหมู่พวกคือ การที่คนหลาย ๆ คนอยู่ร่วมกัน (ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป) โดยมีจุดมุ่งหมายและการรับรู้ร่วมกัน มีความสนใจทั่วไปเหมือนกัน มีความคิดเห็นและความชำนาญทั่วไปคล้ายคลึงกัน ใช้ภาษาเดียวกัน สมาชิกของกลุ่มช่วยกันก่อเกิดประสิทธิภาพและเป็นแรงใจให้แก่กันและกัน จะช่วยเหลือกันเมื่อมีความจำเป็น มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน จะมีผู้นำของหมู่พวกด้วย

ทิศนา แคมมณี (ม.ป.บ.) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการกลุ่มเป็นวิทยาการแขนงหนึ่งซึ่งพยายามศึกษาเรื่องเกี่ยวกับกลุ่มคน เพื่อให้ได้ซึ่งความรู้ที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมของคน อันจะเป็นประโยชน์ในด้านการเสริมสร้างความสัมพันธ์ และการปรับปรุงการทำงานของกลุ่มคนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมหรือ กระบวนการหมู่พวก

ทิศนา แคมมณี ได้ประมวลความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดในเรื่องของพลัง การทำงานใด ๆ แต่เพียงคนเดียวทำสำเร็จนั้นย่อมเป็นไปได้ยาก การทำงานเป็นทีมจึงเป็นเรื่องจำเป็น โดยเฉพาะการทำงานใหญ่ ๆ หรือที่สลับซับซ้อน
2. มนุษย์ทุกคนที่มีความจำกัดและความแตกต่างในเรื่องสติปัญญาและความสามารถในการคิดจะทำงานใด ๆ หักเดียวย่อมสู้หลายหัวไม่ได้ เพราะหลายคนสามารถช่วยกันคิดช่วยกันดูได้กว้างขวางขึ้นรอบคอบขึ้น
3. มนุษย์เป็นสัตว์สังคมอยู่อย่างโดดเดี่ยวเพียงลำพังไม่ได้จึงจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันการที่มนุษย์ได้ชื่อว่าเป็นสัตว์สังคมนี้ ก็เพราะมนุษย์มีความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่นการที่มนุษย์มีโอกาสที่จะอยู่และทำงานร่วมกับผู้อื่นจึงเป็นการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นของมนุษย์
4. ลักษณะของสังคมปัจจุบัน เป็นสังคมที่ต้องมีการทำงานร่วมกันในทุกระดับและทุกองค์การหากเราไม่มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมแล้วก็จะเกิดปัญหาในทุกระดับทุกองค์การเป็นอุปสรรคต่อความเป็นอยู่และความเจริญก้าวหน้าของสถาบันและของประเทศ
5. การทำงานเป็นทีม ให้ผลงานที่ดีกว่าการทำงานเดี่ยว

6. การที่บุคคลได้มีโอกาสมารวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม จะช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้จากผู้อื่น เกิดเป็นความเจริญงอกงามแห่งตนขึ้น ในขณะที่เดียวกันความเจริญส่วนบุคคลก็จะส่งผลให้กลุ่มเจริญงอกงามตามไปด้วย

งานนิเทศการศึกษาเป็นงานที่ต้องทำกับกลุ่มคนเพื่อมุ่งปรับปรุงการสอนของครูส่งเสริมความเจริญงอกงามของครู คีษานีเทศก์จะต้องมีความเข้าใจในกระบวนการกลุ่มเพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับงานนิเทศการศึกษา คิมบอลล์ ไวลส์ (Kimball Wiles, 1955) ได้กล่าวถึงทักษะในด้านกระบวนการหมู่พวกเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

1. การสร้างวัตถุประสงค์ในการทำงานของกลุ่ม (Group Objective) เพื่อทุกคนจะได้รับทราบจุดหมายปลายทางของงาน คีษานีเทศก์ที่ตีจึงควรพยายามให้สมาชิกของกลุ่มทุกคนได้รับความมุ่งหมายของงานนั้น ๆ

2. การอภิปรายร่วมกัน (Group Discussion) เพื่อวางแผนการทำงานร่วมกัน ในระหว่างการอภิปราย คีษานีเทศก์จะต้องให้กำลังใจ ซึ่งแนวทางประสานความคิดเพื่อให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น

3. การตัดสินใจร่วมกัน (Group Decision) การตัดสินใจอย่างมีเหตุผลว่าจะยึดแนวทางการดำเนินการอย่างไร การตัดสินใจร่วมกันย่อมนำไปสู่การรับผิดชอบร่วมกัน คีษานีเทศก์จะต้องพยายามหาวิธีการ ให้แนวคิดและนโยบายในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของกลุ่มให้ได้

4. การดำเนินงานร่วมกัน (Group Action) ลงมือปฏิบัติงาน ตามที่ได้ตัดสินใจไว้ คีษานีเทศก์ควรหาวิธีมอบหมายงานให้สมาชิกในกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างทั่วถึง

5. การประเมินผลงานร่วมกัน (Group Evaluation)

6. การสร้างวัตถุประสงค์ใหม่ในการทำงานของกลุ่ม (New Group Objective)

สันต์ ธรรมบำรุง (2522) ให้แนวคิดเรื่องกระบวนการหมู่พวกคล้ายคลึงกับแนวความคิดของคิมบอลล์ ไวลส์ (Kimball Wiles) ซึ่งได้จัดลำดับขั้นของการทำงานกลุ่มในการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้ คือ การตั้งความมุ่งหมายร่วมกัน การอภิปรายร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน การดำเนินงานร่วมกัน การประเมินผลร่วมกัน และการตั้งความมุ่งหมายร่วมกันใหม่

ซารี มณีศรี (2523) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการหมู่พวกไว้ดังนี้

1. สร้างจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน
2. วางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน

3. ลงมือปฏิบัติงานร่วมกัน
4. ประเมินผลงานร่วมกัน

ฮาโรลด์ สเปียร์ (Harold Spears, 1953) ได้กล่าวถึงการดำเนินงานของกลุ่มที่ดีมีประสิทธิภาพดังต่อไปนี้

1. ลักษณะการนำและการปฏิบัติที่ดีจะทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพพื้นฐานในการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม

2. ผู้initiator เป็นเพียงผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำกลุ่มมาทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จ

3. ความร่วมมือประสานงานภายในกลุ่ม ไม่ได้ทำให้การเป็นผู้นำของผู้initiator ลดลงแต่ยังคงมีความรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศของกลุ่มและรักษาสภาพการณ์ของกลุ่ม

4. ผู้initiator จะต้องพร้อมที่จะเชื่อและยอมรับความสามารถของกลุ่มในเวลาที่เหมาะสม
5. กลุ่มจะทำงานร่วมกันได้ดี เพื่อเข้าใจตรงกันในเหตุผลที่เข้ามารวมกัน
6. ภายใต้อำนาจที่ดี ภาวะผู้นำของแต่ละคนจะกลายมาเป็นลักษณะของกลุ่ม
7. กลุ่มที่ต้องการพบปะกันบ่อย ๆ การรายงาน การสอบถาม ฯลฯ ไม่สามารถเข้า

แทนการประชุมกลุ่มได้

8. ผู้initiator จะต้องใช้ความอดทนในการที่จะนำกลุ่มให้มาถึงระดับความก้าวหน้าที่ต้องการ
9. การทำงานในกลุ่มจะมีประสิทธิภาพถ้าสมาชิกมีความรู้สึกว่าคุณคิดของเขา

มีความสำคัญ

10. ผู้initiator มีหน้าที่รับผิดชอบที่จะคุ้มครองกลุ่ม

บทบาทของศึกษานิเทศก์ในฐานะผู้นำกลุ่ม กวินน์ (Gwynn, 1974) ได้เสนอไว้ดังนี้

1. เป็นผู้ริเริ่ม (Initiator) เป็นผู้เสนอความคิดใหม่ กำหนดจุดมุ่งหมายของปัญหา เข้าใจลักษณะความคิดของกลุ่ม เสนอแนะจุดประสงค์ตามแนวความคิดนั้น

2. เป็นผู้นำทาง (Orientor) เป็นผู้ช่วยกลุ่มวางจุดมุ่งหมาย และกำหนดแนวทางรวบรวมแยกแยะข้อมูลเหตุการณ์ต่าง ๆ

3. เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ช่วยให้มีสื่อความหมายของสมาชิกภายในกลุ่ม ให้กลุ่มมีความเข้าใจตรงกัน

4. เป็นผู้ให้กำลังใจ (Encourager or Stimulator) เป็นผู้คอยกระตุ้น เชื้อเชิญให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในกลุ่ม รวมถึงการยอมรับบทบาทของผู้อื่น



5. เป็นผู้ประสานงาน (Hamonizer) เป็นผู้ที่สนับสนุนการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ยอมรับว่าความเห็นที่แตกต่างก็มีประโยชน์และจำเป็นสำหรับความก้าวหน้า
6. เป็นผู้สรุป (Summarizer or Synthesizer) เป็นผู้ทำหน้าที่สรุปสิ่งที่ได้จากการอภิปรายกลุ่มและนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้
7. เป็นผู้เสาะหาข้อเท็จจริง (Fact Seeker or Information Found) เป็นผู้ที่ได้ถามถึงข้อมูลความจริง ตัวอย่างหรือหลักการต่าง ๆ เพื่อประกอบการพิจารณาปัญหาหรือแก้ปัญหา
8. เป็นผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้ประสานงานแนวความคิดของสมาชิก พยายามแก้ความขัดแย้งในกลุ่ม
9. เป็นผู้ให้ข้อเท็จจริง (Resouree Person or Consultant) เป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาใด ๆ เฉพาะ เรื่องที่จะให้ข้อมูล ความจริงหรือตัวอย่างประสบการณ์ รวมทั้งกล่าวอ้างความคิดเห็นของคนอื่นเป็นเครื่องสนับสนุน
10. เป็นผู้จัดการ (Arranger) เป็นผู้เตรียมสถานที่ประชุม สัมมนา ดูแลอำนวยความสะดวกเช่น จัดให้มีเครื่องขยายเสียง เครื่องดื่ม และอุปกรณ์ที่จะใช้ เป็นต้น
11. เป็นโฆษก (Spokerman) แลกผลการประชุม
12. เป็นผู้บันทึก (Recorder on Secretary)
13. เป็นผู้ประเมินผล (Evaluator) เป็นผู้เปรียบเทียบข้อมูล ประเมินผลความก้าวหน้าและวางมาตรฐานการทำงานขั้นต่อไป
14. เป็นผู้สังเกตการณ์ (Observer or Analyzer) เป็นผู้วิเคราะห์รายงานกลุ่มเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่ม แหล่งวิชาการที่ใช้ว่าเหมาะสมหรือไม่
15. เป็นผู้มีอาวุโส (Status Roles) เป็นที่เคารพนับถือทั้งในและนอกกลุ่ม

การทำงานเป็นกลุ่ม เป็นการจัดกลุ่มอย่างมีระบบ ความสามารถของสมาชิกในกลุ่มมีส่วนสำคัญในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งในบทบาทของผู้นำและผู้ตาม กระบวนการแก้ปัญหาประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. กำหนดปัญหาทำความเข้าใจกับปัญหาให้แจ่มแจ้ง
2. จัดลำดับความสำคัญของปัญหา
3. สืบหาปัญหา พิจารณาวិธีการแก้ปัญหาที่อาจจะเป็นไปได้ กระบวนการเบื้องต้นคือการอภิปรายกลุ่มเพื่อตรวจสอบ รวบรวมจัดประเภทของข้อมูล ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั้งหมด พิจารณาแก้ปัญหาที่มีผู้เสนออย่างรอบคอบ ตัดสินปัญหาโดยยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก

4. ประสานงานกับบุคคลต่าง ๆ ในการดำเนินงานเพื่อแก้ปัญหา
5. ทดสอบและประเมินผลกิจกรรมของกลุ่ม
6. รายงานผลการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนได้ทราบ

งานนิเทศการศึกษาเป็นงานที่จะต้องทำร่วมกับกลุ่มคน โดยมุ่งให้เกิดการปรับปรุง การสอน การพัฒนาหลักสูตร ดังนั้น ศึกษานิเทศก์จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้วิธีการใช้พลังของกลุ่มทำงานให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งต้องรู้วิธีการประสานงานภายในกลุ่มไปซ้ำให้เกิดประโยชน์มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ศึกษานิเทศก์จึงต้องฝึกฝนให้มีทักษะกระบวนการกลุ่มเกิดขึ้นในตัวเองในเรื่อง การให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมสร้างวัตถุประสงค์ในการทำงาน การวางแผน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การตัดสินใจแก้ปัญหา การแบ่งงานให้รับผิดชอบ การประเมินผลและการปรับปรุงงานร่วมกัน

#### ทักษะในด้านการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration)

นิโกร (Nigro, 1958) ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคลคือศิลปะการคัดเลือกสรรคนใหม่เข้าทำงานและการใช้คนที่มียอยู่แล้วให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และได้ผลงานมากที่สุด

กัญญา สาธ (2517) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง การใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด โดยใช้เวลาน้อยที่สุด สิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการทำงานนั้น ๆ น้อยที่สุดในขณะเดียวกันคนที่ถูกใช้ต้องมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พยายามที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการหรืออีกนัยหนึ่งคือ การบริหารให้การบริการต่าง ๆ ของฝ่ายผู้ให้การศึกษาดำเนินไปด้วยดี เกิดประโยชน์ตามความมุ่งหมายของการศึกษา โดยอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่จะทำงานให้เหมาะสมและ เทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มีความรู้ ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้า และให้ได้ผลตอบแทนเป็นที่พอใจและมีความสุขในการทำงาน

สมาน รังสิโยภักดิ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์ (2527) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล เป็นคำแปลที่มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Personnel Administration หรือ Personnel Managerion หรือบางทีก็เรียกว่า Staffing ซึ่งหมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงานนับตั้งแต่ การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึง

การให้พ้นออกจากงาน

วิจิตร ศรีสอ้าน (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2525) กล่าวว่าเป้าหมายสำคัญของการบริหารงานบุคคลคือ การได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตามต้องการของหน่วยงาน โดยหน่วยงานสามารถดึงดูด อนุรักษ์ และพัฒนาให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่พอใจที่จะอยู่ปฏิบัติงานกับหน่วยงานมากที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ ทั้งนี้ให้หน่วยงานสามารถระงับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามความมุ่งหมายของหน่วยงาน

การบริหารงานบุคคลของศึกษานิเทศก์ จัดอยู่ในขอบข่ายส่วนที่เป็นการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ซึ่งในการพัฒนานั้น ก็จะต้องอาศัยกิจกรรมทางการนิเทศการศึกษาเป็นเครื่องมือ

คิมบอลล์ ไวลส์ (Kimball Wiles) ได้กล่าวถึงทักษะในด้านการบริหารงานบุคคล เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

1. การสรรหาสมาชิกใหม่ของกลุ่มปฏิบัติงาน
2. การจัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับหน้าที่การงาน
3. การให้คำปรึกษาแก่กลุ่มปฏิบัติงาน
4. การช่วยเหลือให้กำลังใจแก่กลุ่มปฏิบัติงาน
5. การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่
6. การสับเปลี่ยนตัวบุคลากร
7. การจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะความสามารถของครู
8. การวิเคราะห์ปัญหาในการวางแผนปฏิบัติงานครั้งต่อไป

เกียรดี ศรีพงษ์ (อ้างถึงในถวิล วรรณปะ เก, 2524) ได้กล่าวถึงทักษะในด้านการบริหารบุคคลของผู้นิเทศเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

การปฐมนิเทศครูคือ การช่วยเหลือแนะนำให้ครูได้รู้จักกับบุคคล วัสดุอุปกรณ์ นโยบาย หลักเกณฑ์ ตลอดจนเรื่องราวต่าง ๆ ที่ครูควรทราบเพื่อเป็นแนวทางให้ครูได้ปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมรวดเร็วขึ้น ผู้นิเทศควรฝึกฝนครูเก่าให้เป็นครูที่เลี้ยงและควรมีชั่วโมงสอนน้อยเพื่อที่จะได้ไปนิเทศครูใหม่ได้เต็มที่

กัญญา สาธร (2521) ได้กล่าวถึงวิธีพัฒนาบุคลากรที่สำคัญมี 7 วิธี คือ

1. วิธีศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติ
2. วิธีปฐมนิเทศ
3. วิธีทำงานในฐานะลูกมือหรือเป็นผู้ช่วย

4. วิธีฝึกงานต่อจากการศึกษาภาคทฤษฎี
5. วิธีฝึกระยะสั้น
6. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่ง นอกเวลาทำงานหรือใช้เวลาบางส่วน  
ของการทำงานไปรับการศึกษา
7. วิธีให้ไปศึกษาเพิ่มเติม

ซารี มัสกรี (2523) กล่าวว่า ในการพัฒนาบุคลากรด้านวิชาชีพของครูนั้น นอกจากสนับสนุนให้ครูได้ร่วมกันวางแผนการสอนร่วมกัน สังเกตการณ์การสอนของกัน การอำนวยความสะดวกให้มีโอกาสเพิ่มพูนศึกษาดูงานเพิ่มเติมแล้ว วิธีที่ดำเนินการแทบจะเป็นปกติหรือเป็นงานประจำของการนิเทศการศึกษาคือ การฝึกอบรมประจำการ และการประชุม ซึ่งปัจจุบันการอบรมครูส่วนใหญ่เน้นวิธีสอนทฤษฎีและหลักการโดยไมคำนึงถึงด้านปฏิบัติ วิธีการอบรมส่วนใหญ่คือการบรรยาย หลังการอบรมมิได้มีการติดตามผล การอบรมควรใช้วิธีให้ครูกิจหาวิธีทำงานที่ตนเผชิญกับปัญหาของตนเองได้ และนำความรู้ความคิดไปใช้ในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติมอยู่เสมอ โดยใช่วิธีการหลายวิธี เช่น การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้นำงานทำเป็นกลุ่ม สังเกตการณ์สอน การศึกษานอกสถานที่ และควรหาวิธีติดตามผลการอบรมจะโดยวิธีใดก็ตาม

การบริหารงานบุคคล คือ หัวใจของการบริหาร เพราะงานทุกอย่างของหน่วยงานทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานเล็กหรือใหญ่ จะดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความสำเร็จสมความมุ่งหมายหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคลทุกคนที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ถ้าผู้บริหารขาดความสามารถในการบริหารงานบุคคล แม้จะมีวัสดุอุปกรณ์นานาชนิด มีเงินงบประมาณสนับสนุนจำนวนมากและมีคนเป็นจำนวนมาก ก็เหมือนไม่มีอะไรสักอย่าง เพราะคนที่จะใช้วัสดุอุปกรณ์ใช้ไม่เป็น ขาดสมรรถภาพไม่มีขวัญ ในการปฏิบัติงาน ไม่มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานและขาดความรับผิดชอบ แยกแยะความสำคัญที่งานไปวัน ๆ โดยไม่ร่วมมือกัน โครงการที่ผู้บริหารวางไว้ก็ล้มเหลว การนิเทศการศึกษาก็เช่นเดียวกัน เนื่องจากการนิเทศการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษาถ้าศึกษานิเทศก์มีทักษะในการบริหารงานบุคคลในเรื่องการจัดวางตัวบุคคล การอบรมให้ความรู้ การให้คำแนะนำปรึกษา การเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้แสดงความสามารถในการทำงาน การพัฒนาบุคลากร การให้กำลังใจและสวัสดิการ การประเมินและการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อวางแผนปฏิบัติงานในครั้งต่อไป ประสิทธิภาพของการศึกษาก็จะสูงขึ้น

### ทักษะในด้านการประเมินผล (Evaluation)

ชวาล แพร์ตกุล (2518) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลหมายถึง การนำเอาข้อมูลหรือผลต่าง ๆ ที่ได้จากการวัดผลมาประเมินค่าหรือ ตีราคาอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งต้องใช้วิจารณญาณของผู้ที่จะประเมินด้วย จึงพอจะสรุปออกมาได้ว่าดีเลวอย่างไร

อาคม จันทสุนทร (2521) ให้ความหมายว่า การประเมินผลหมายถึง การตีค่าผลงานที่ได้จากการดำเนินงานนั้นว่า บังเกิดผลดีเพียงใด การประเมินผลมักจะ ได้จากการวัดซึ่งจะออกมาในรูปปริมาณและจำนวนเล็กน้อยแล้วนำผลการวัดนั้นมาพิจารณาตีค่าว่าได้ผลดีเพียงใด เป็นที่พอใจหรือไม่อย่างไร

คาเตอร์ วี. กู๊ด (Carter V. Good, 1973) ได้กล่าวว่า การประเมินผลหมายถึง กระบวนการค้นหาหรือตัดสินค่าของสิ่งที่ต้องการทราบโดยมีหลักเกณฑ์

การประเมินเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับงานนิเทศการศึกษา ทั้งนี้เพราะ กระบวนการนิเทศการศึกษาดำเนินการตามสภาพปัญหา และวางแผนกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา การประเมินผลงานจะเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจในการดำเนินงานต่อไป คิมบอลล์ วัลส์ และจอห์น ที. โลเวล (Kimball Wiles and John T. Lovell, 1975) ได้เสนอว่าศึกษานิเทศก์ควรประเมินตนเองและประสิทธิผลการทํางาน เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานโดยกำหนดเป้าหมายหรือเกณฑ์ขึ้นแล้วประเมินผลการปฏิบัติตามเป้าหมายหรือกฎเกณฑ์นั้น

อายและคณะ (Glan G. Eye and others, 1971) ได้กล่าวว่า ความคิดเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษานี้ปัจจุบันนี้อยู่ในยุกระบบแห่งการวิเคราะห์ การนิเทศการศึกษาจะต้องอาศัยหลักการวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล และจะต้องเกี่ยวกับคำว่า Input, Output Control, feedback, evaluation, planning, budgeting และ analysis

จากแนวความคิดของนักการศึกษาที่กล่าวมาจะเห็นว่า การนิเทศการศึกษานี้ไม่ได้เน้นการให้คำแนะนำช่วยเหลือแต่เพียงอย่างเดียว แต่รวมหมายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการนิเทศการศึกษาที่ดีควรเป็นวัฏจักรคือ ศึกษาสภาพปัญหา วางแผน กำหนดงานหรือกิจกรรมปฏิบัติตามแผน และประเมินการปฏิบัติงานเพื่อเริ่มงานใหม่ เป็นวัฏจักรต่อไปไม่สิ้นสุด ดังนั้น ทักษะการประเมินผลจึง เป็นทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์

คิมบอลล์ ไวลส์ (Kimball Wiles, 1955) ได้กล่าวถึงทักษะในด้านการประเมินผลเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

1. การประเมินผลตามกระบวนการในการทำงาน
2. การเก็บรวบรวมหลักฐานต่าง ๆ อย่างมีระบบ
3. การประเมินผลตามวัตถุประสงค์
4. การช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินผลการทำงานของกลุ่มได้
5. การช่วยให้ผู้ปฏิบัติตัดสินใจในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของกลุ่มให้ดีขึ้น
6. การช่วยสนับสนุนให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ประเมินได้มาปรับปรุงการทำงานของตนเอง

ทำงานของตนเอง

7. ส่งเสริมการประเมินผลตนเอง
8. การประเมินผลความสามารถของคนในกลุ่มเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น

### หลักการประเมินผล

มาร์คส์ เจมส์ (Marks James, 1978) และคณะได้ให้หลักการประเมินผลไว้ดังนี้

1. การประเมินผลการนิเทศควรเป็นส่วนหนึ่งของงานนิเทศการศึกษา
2. การประเมินผลควรเป็นการทำอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอไม่สิ้นสุด
3. การประเมินผลเป็นการประเมินจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการนิเทศ วิธีสอน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน
4. โปรแกรมการนิเทศจะสำเร็จควรประเมินตามจุดประสงค์และผลที่เกิดจากการสอน
5. ควรประเมินผลระบบโรงเรียนทั้งหมด
6. การประเมินผลจะประสบผลสำเร็จด้วยดี ต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกของโรงเรียน
7. การรวบรวมจัดทาสถิติและแปลผล จะนำมาใช้ในการประเมินผลทางการนิเทศการศึกษา
8. การประเมินผลจะต้องพิจารณาจากผลของทุกสถานการณ์ คือ ทางการเรียนและทางการสอน
9. ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกจะช่วยในการตั้งวัตถุประสงค์ของการประเมินผลดี และให้แนวคิดใหม่ ๆ ได้

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร, กาญจนนา ศรีกาฬสินธุ์ และสุพิชญา ธีระกุล (2519) ให้หลักการประเมินผลโดยทั่วไปว่าดังนี้

1. ต้องกระทำติดต่อกันและทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะดูว่างานที่ทำไปนั้นได้ผลดีเพียงใด หากมีปัญหาหรือข้อบกพร่อง จะได้ปรับปรุงแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่
2. ต้องกระทำร่วมกัน ไม่ใช่เป็นหน้าที่ของบุคคลหนึ่งบุคคลใดโดยเฉพาะ
3. ต้องยึดจุดมุ่งหมายเป็นสำคัญ
4. ต้องรับฟังความคิดเห็นของบุคคลในคณะ
5. ต้องประเมินทุกด้าน
6. ควรจัดให้มีการวัดผลงานตนเอง
7. เลือกเทคนิคประเมินผลให้เหมาะสม

วินัย เกษมเศรษฐ์ (2521) ได้ให้หลักการประเมินผลของผู้นำดังนี้

1. ควรจะครอบคลุมทั้งระบบ เช่น ปัจจัยทางการเรียนการสอน การจัดครูเข้าชั้น การบริหารโรงเรียน การนิเทศ อุปกรณ์การเรียน สื่อการเรียน ฯลฯ
2. ควรจะร่วมมือกันทุกคนในการประเมินผลเพื่อให้ได้ผลครบถ้วน
3. ควรจะยึดหลักเกณฑ์ที่เที่ยงแท้ เกณฑ์ที่กำหนดไว้แบบของการประเมินผล ต้องสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การวัดการศึกษา จุดประสงค์ของคณะครู เกณฑ์ที่จะวัดผล สถานการณ์จะต้องแตกต่างกันตามลักษณะของงาน
4. ควรเป็นการวินิจฉัย เป็นการประเมินที่บอกสาเหตุได้ ซึ่งจะสะดวกในการแก้ไขต่อไป
5. ควรต่อเนื่องกันเป็นทั้งแบบประเมินย่อย และประเมินรวม
6. ควรแสดงผลให้เกิดประโยชน์ การประเมินที่ไม่อาจนำผลมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน นอกจากเป็นการเสียเวลาแล้วยังทำให้สิ้นศรัทธาในการจัดโครงการประเมินผลอีกด้วย

#### วิธีการประเมินผล

อาคม จันทสุนทร (2521) ได้กล่าวถึงวิธีการประเมินผลดังนี้

1. วัดและประเมินผลระหว่างการทำงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือวัดและประเมินผลรวมทั้งหมด เมื่อได้ปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว

2. วัดวิถีปฏิบัติ เช่นทำไ้รวดเร็ว หรือเรียบร้อยเพียงใด หรือวัดผลที่ได้จากการปฏิบัติว่าได้ตามเป้าหมายหรือไม่

3. วัดในด้านคุณภาพว่าได้ผลดีเพียงใด หรือวัดในด้านปริมาณคือ ได้ผลมากน้อยเพียงใด

จากหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า คึกษานิเทศก์ควรมีทักษะในด้านการประเมินผลเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ คือ การประเมินผลให้เป็นไปตามขั้นตอนที่ต่อเนื่องกัน การประเมินผลตามวัตถุประสงค์ การประเมินผลทั้งระบบ การสร้างและเลือกวิธีประเมินที่เหมาะสม การส่งเสริมให้มีการประเมินผลตนเองและให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันประเมิน การเก็บรวบรวมหลักฐานในการประเมิน การนำผลที่ประเมินได้ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการทำงานนอกจากนี้ในขอบข่ายหน้าที่งานของคึกษานิเทศก์อาจได้กำหนดงานวิเคราะห์วิจัยรูปแบบการเรียนการสอนไว้ด้วย ซึ่งการวิเคราะห์ วิจัย ก็คือ การศึกษาหาความจริง (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, สาลี ทองทิว, 2530) นั่นเอง คึกษานิเทศก์สามารถใช้การวิจัยไปศึกษาทุกขั้นตอนในกระบวนการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาตั้งแต่คึกษานิเทศก์จึงควรมีทักษะด้านการวิจัยด้วย

จากหลักการแนวคิด ทฤษฎี ที่ยกขึ้นมากล่าว จะเห็นได้ว่า งานของคึกษานิเทศก์เป็นงานที่ต้องทำร่วมกับบุคคล และกลุ่มบุคคล โดยบทบาทแล้วมีหน้าที่ ช่วยเหลือแนะนำส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น คึกษานิเทศก์จึงควรมีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะไปให้การช่วยเหลือแนะนำแก่ครู นอกจากความรู้ ความสามารถแล้วคึกษานิเทศก์ยังต้องอาศัยเทคนิค วิธีการในการให้ความช่วยเหลือด้วย ทั้งนี้เพราะครูผู้สอนในปัจจุบันส่วนใหญ่อจบการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งการที่บุคคลมีการศึกษาอยู่ในระดับเดียวกันจะทำให้การยอมรับนับถือในตัวผู้นิเทศได้นั้น ผู้นิเทศจะต้องแสดงออกซึ่งความรู้ความสามารถ รวมทั้งใช้เทคนิควิธีการอย่างแนบเนียน แต่จากการปฏิบัติงานของคึกษานิเทศก์ในระยะเวลาที่ผ่านมา คึกษานิเทศก์ประสบปัญหาต่างๆ มากมาย เป็นต้นว่า ครูไม่ยอมรับการนิเทศ การนิเทศไม่ได้ช่วยเหลือในเรื่องการเรียนการสอน บทความตามหน้าหนังสือพิมพ์เรื่อง "ข้อคิดจากครู" ก็เสนอแนะให้จัดฝึกอบรมคึกษานิเทศก์หลักสูตร เน้นการพัฒนาบุคลากรและเทคนิคการนิเทศการศึกษา (พันธวงค์ สุทธิพันธ์, 2533) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติก็ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว และได้ใช้ความพยายามในการแก้ปัญหาหลายวิธี เช่น การเพิ่มจำนวนคึกษานิเทศก์ การจัดอบรมคึกษานิเทศก์



การเพิ่มงบประมาณ แต่ปัญหาต่าง ๆ ก็ยังไม่หมดไป ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่ศึกษานิเทศก์ จะปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาให้ได้ผลดีนั้นควรจะได้มีการพัฒนาทักษะทางการนิเทศให้กับศึกษานิเทศก์ เพราะทักษะ เป็นเรื่องของความสามารถในการปฏิบัติงาน หากศึกษานิเทศก์มีทักษะในการนิเทศ เป็นอย่างดีแล้ว งานนิเทศการศึกษาย่อมจะประสบผลสำเร็จและทักษะที่ครอบคลุมการปฏิบัติงาน นิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์ก็คือ ทักษะด้านความเป็นผู้นำ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะ ด้านกระบวนการกลุ่ม ทักษะด้านการบริหารงานบุคคลและทักษะด้านการประเมินผลตามทฤษฎีของ คิมบอลล์ ไวลส์ (Kimball Wiles) จึงสมควรที่จะมีการศึกษาความต้องการการเสริมทักษะทาง การนิเทศของศึกษานิเทศก์อำเภอ เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาศึกษานิเทศก์ ใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาศึกษานิเทศก์ให้สอดคล้องกับความต้องการของศึกษานิเทศก์ต่อไป ผู้วิจัยคาดว่า การศึกษาความต้องการจะเป็นวิธีหนึ่งที่ทาให้การพัฒนาศึกษานิเทศก์ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนได้ในโอกาสต่อไป