



วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คนเรารวมกันเป็นหมู่พวก สภากว้างไกล ปรากฏการณ์ทางธรรมชาติและสังคม มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ไม่ได้เกิดขึ้นโดยไร้กฎเกณฑ์ จึงเป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะต้องเรียนรู้ให้เข้าใจเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการจัดการ แสวงหา ถวายทอด ปรับปรุงความสัมพันธ์ให้เกิดเป็นระบบ และระบบต่าง ๆ ของสังคมยัง ประกอบขึ้นด้วยส่วนย่อยที่ทำงานประสานกัน เพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางในที่สุดการดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปตามเป้าหมายด้วยดี ถูกต้องและรวดเร็ว จึงมีบุคคลผู้หนึ่งเรียกว่า ผู้บริหาร ทำหน้าที่เป็นผู้นำคอยดูแลจัดการให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปพร้อมเพรียงกันอย่างมีประสิทธิภาพ การที่บุคคลกลุ่มหนึ่ง ๆ มารวมกันอย่างมีระบบและกระทำกิจกรรมร่วมกัน เกิด ผลสัมฤทธิ์ในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เราเรียกว่าหน่วยงานหรือองค์การ ในหน่วยงานหรือองค์การ ย่อมต้องมีกระบวนการประสานสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ มีการควบคุมให้งานดำเนินไปตามขั้นตอน จนบรรลุผลสำเร็จ เราเรียกว่าการบริหารงาน

การบริหารไม่ว่าจะเป็นการบริหารราชการ บริหารธุรกิจ หรือบริหารงานในลักษณะอื่นใดก็ตามย่อมประกอบด้วยบุคคล 2 ประเภท คือ ผู้นำ และผู้ตาม สำหรับผู้นำนั้นถึงแม้จะแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่บุคคลทั้งสองอาจเป็นบุคคลเดียวกันได้ ในทางปฏิบัติ จะเห็นว่าผู้นำคือ หัวหน้าของหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั้น ถ้าพิจารณาในแง่ของกลุ่ม ผู้นำคือผู้บริหารของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการ การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอมและการประสานงาน¹ ดังนั้นการบริหารงานของหน่วยงาน

¹สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2519),

ทาง ๆ จึงต้องการผู้นำที่ดีมาเป็นผู้บริหาร และลักษณะของผู้บริหารย่อมจะมีลักษณะที่เหมือนกันกับผู้นำ¹

ความหมายของการบริหาร

ริชชี่ โสธรร ให้ความหมายไว้ว่า "การบริหารหมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน"² ส่วนกมล ประสิทธิ์วิสา ให้ความหมายไว้ว่า "การบริหารคือการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผน เพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนดไว้"³ สำหรับ วิรัช บุญนำ ให้ความหมายว่า "การบริหารคือการบริการช่วยตัดสินใจ แก้ปัญหา ในสิ่งที่ผู้ร่วมงานไม่สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้"⁴ เฮอเบิร์ต เอ. ซิมอน, โดแนลด์ คับเบิ้ลยู สมิธเบิร์ก และ วิคเตอร์ เอ. ทอมสัน (Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg and Victor A. Thomson) ให้ความหมายว่า "การบริหาร

¹ริชชี่ โสธรร, หลักบริหารการศึกษา (พระนคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 2.

²ริชชี่ โสธรร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 2.

³กมล ประสิทธิ์วิสา, "การควบคุมงาน", ประมวลบทความการวางแผนการศึกษา (พระนคร : โรงพิมพ์การศาสนา, 2513), หน้า 190.

⁴วิรัช บุญนำ, บริหารการศึกษา รุ่น 15 (กรุงเทพมหานคร : อำนวยการพิมพ์, 2522), หน้า --.

เป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจในการกระทำการที่มีเป้าหมายร่วมกันได้สำเร็จ¹ และสมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวสรุปความหมายของการบริหารและชี้ให้เห็นว่า การบริหารมีลักษณะเด่นเป็นสาขาย่อยหลายประการ คือ

1. การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
2. การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ
3. การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. การบริหารมีลักษณะการดำเนินการ เป็นกระบวนการ
5. การบริหารเป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล
6. การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคล ฉะนั้นจึงต้องอาศัยความร่วมมือ

(Collective mind) ฉะนั้นนำไปสู่พลังร่วมของกลุ่ม (Group effort) ที่จะทำให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

7. การบริหารมีลักษณะเป็นการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล
8. การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
9. การบริหารไม่มีตัวตน (Intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์²

ความหมายของงาน (Task)

งานหมายถึงหน้าที่ ภารกิจที่ต้องทำ³ สำหรับ มิเชล เวสต์ (Michael West)

¹ Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg and Victor A. Thomson, Public Administration (New York : Alfred A. Knopf, 1970), p. 3.

² สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 6 - 7.

³ "พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2493" (พระนคร : โรงพิมพ์การศาสนา, 2513), หน้า 265.

ให้ความหมายไว้ใน An International Reader's Dictionary ว่า งานหมายถึงงาน
 บ่อยที่จะต้องปฏิบัติให้สำเร็จ¹ ส่วน วินัย เกษมเศรษฐ์ ให้ความหมายไว้ว่า "งาน หมายถึง
 หน่วยของการปฏิบัติ โดยให้แต่ละหน่วยมีความสัมพันธ์กันและต้องให้สอดคล้องกันกับหน้าที่ด้วย"²
 ส่วนสุชาติ ประชากุล ให้ความหมายของการบริหารงานไว้ว่า "การบริหารงานคือ ศิลปะใน
 การทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่น" และ คูนต์ซ์ (Koontz) ให้คำ
 จำกัดความของการบริหารงานไว้ว่า "การบริหารงานหมายถึงการทำให้วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
 บรรลุผลสำเร็จ โดยการจัดสิ่งแวดล้อมทั้งหลาย คือ เงิน คน วัสดุ เวลา ให้เป็นอุปกรณ์แก่
 การปฏิบัติงาน"³

จากความหมายและความคิดเห็นของนักวิชาการและนักบริหารที่กล่าวมาข้างต้น พอจะ
 มองเห็นแล้วว่า ส่วนใหญ่กล่าวไว้คล้ายคลึงกัน ซึ่งสรุปได้ว่า การบริหารงาน เป็นการทำงาน
 ของกลุ่มบุคคล โดยมีปัจจัยที่สำคัญ คือ เงิน คน วัสดุ เป็นองค์ประกอบ ในการทำงานร่วมกัน
 นี้จะต้องกระทำเป็นกระบวนการอย่างมีเหตุผล และบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งในการทำงานก็คือ
 ผู้นำหรือผู้บริหารนั่นเองจึงสรุปได้ว่า การบริหารงานคือการทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดของกลุ่ม
 บุคคลที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยมุ่งเน้นถึงความสำเร็จ ปึกหลักประหยัดและประสิทธิภาพ
 ซึ่งอาศัยกระบวนการทำงานอย่างมีเหตุผลและความสำเร็จนั้น จะต้องเป็นที่พึงพอใจของผู้บริหาร
 และบุคลากรในหน่วยงานนั้น

006271

¹Michael West, An International Reader's Dictionary (London : Longmans, Green and Co.Ltd., 1969), p.348.

²วินัย เกษมเศรษฐ์, "หน้าที่ของการมัธยมศึกษา" นโยบายและหลักปฏิบัติงาน (หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, 2522), หน้า 196. (อัครสำเนา)

³สุชาติ ประชากุล, หลักบริหารแผนใหม่ (พระนคร : โรงพิมพ์เจริญธรรม, 2512), หน้า 4 - 5.

องค์ประกอบและกระบวนการบริหาร

การบริหารจะบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ได้ก็ต้องอาศัยทรัพยากรการบริหาร หรือปัจจัยพื้นฐาน (Administrative Resources) ที่สำคัญมีอยู่ 4 ประการ คือ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีจัดการ (Method) หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า 4 M's¹ ก่อนการปฏิบัติงานทุกอย่าง ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบเหล่านี้เสียก่อนว่ามีพร้อมหรือยัง ไม่เช่นนั้นการปฏิบัติงานก็ยากที่จะสำเร็จลงได้ ในปัจจุบันพื้นฐานมีขอบเขตกว้างขวางมากขึ้นตามที่ วิลเลียม ที กรีนวูด (William T. Greenwood) ให้ความเห็นว่าทรัพยากรการบริหารหรือปัจจัยพื้นฐานควรมีอย่างน้อย 7 ประการ คือ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) อำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) กำลังใจในการทำงาน (Will) และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Facilities)² ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีอำนาจหน้าที่ที่จะทำให้งานดำเนินไปด้วยดีเกิดสัมฤทธิ์ผล และเจริญ ช. คำรง ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่าหัวใจสำคัญของการบริหารงานให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพตรงตามเป้าหมายที่ต้องการนั้นมี 2 ประการ คือ การมีอำนาจในการบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย ลงโทษ และการมีอำนาจในการพิจารณาความดีความชอบ³

การปฏิบัติงานอย่างมีหลักการ อย่างมีระบบระเบียบ นั่นคือการทำงานที่เป็นไปตามลำดับขั้นตอนที่ถูกต้อง จึงจะช่วยให้งานสำเร็จอย่างรวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพสูง ทำให้มีนักบริหารได้กำหนดขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการในการบริหารงานไว้มากมาย แต่

¹ สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 7.

² William T. Greenwood, Management and Organization Behavioral Theories : An Interdisciplinary Approach (New York : South-Western Publishing Company, 1965), pp.74-75.

³ เจริญ ช. คำรง, "หลักสูตรใหม่จะไรผลถ้าการจัดการศึกษาไม่เป็นเอกภาพ" สยามรัฐ, (24 สิงหาคม 2522) : 5

กระบวนการบริหารที่ได้รับความนิยมมากคือกระบวนการบริหารงานของ ลูเทอร์ กูลิค (Luther Gulick) และ ลินคอล์น เออร์วิก (Lyndall Urwick) ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ หรือเรียกย่อ ๆ ว่า "POSDCoRB" ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

1. P (Planning) หมายถึงการวางแผนงาน ซึ่งจะคงดำเนินถึงนโยบาย (Policy) ด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องต่อกันในการดำเนินงาน การจัดทำแผนงานจะต้องใช้ความรู้ในทางวิชาการและการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต จึงจะได้แผนงานที่ถูกต้องและมีเหตุมีผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์

2. O (Organizing) หมายถึงการจัดรูปงาน ในการศึกษาเพื่อจัดรูปงานนี้ ควรจะพิจารณารวมไปกับวิธีการปฏิบัติงาน (Method) ด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้การจกรูปงาน และวิธีการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกัน นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาในเรื่องการควบคุม (Control) และหน่วยงานด้วย เช่น หน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วย (Auxiliary)

3. S (Staffing) หมายถึงการจัดหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มาบรรจุและแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน หรือหมายถึงการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) ซึ่งรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การสรรหาบุคคล การบรรจุและแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน ตลอดจนการให้พ้นจากงานหรือการเลิกจ้างและการให้บำเหน็จบำนาญ

4. D (Directing) หมายถึงการอำนวยการ รวมถึงการควบคุมงานและการนิเทศงาน ตลอดจนคิดป็นในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human relations) และการจูงใจ (Motivation) นอกจากนี้ยังรวมถึงการวินิจฉัยสั่งการ (Decision-making) ซึ่งเป็นหลักสำคัญของการบริหารงานด้วย

5. Co (Co-ordinating) หมายถึงการร่วมมือประสานงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่นเป็นการศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการ ที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้น เพื่อช่วยขจัดข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน สิ่งที่จะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีก็คือ มีการติดต่อสื่อสาร (Communication) ที่ดี

6. R (Reporting) หมายถึงการรายงานผลการปฏิบัติงาน รวมตลอดถึงการประชาสัมพันธ์ (Public relations) ที่จะต้องแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบด้วยเป็นการติดต่อกันระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ

7. B (Budgeting) หมายถึงการงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงานงบประมาณและการเงิน ตลอดจนการใช้วิธีการงบประมาณเป็นแผนงานเป็นเครื่องมือในการควบคุมงานด้วย¹

กระบวนการบริหารงานของ ลูเทอร์ กุลลิค (Luther Gulick) มี 7 ประการ ดังกล่าวแล้วนั้น ดร. ชูบ กาญจนประกร กล่าวหา ควรจะเพิ่มคำว่านโยบาย (Policy) และอำนาจ (Authority) รวมเข้าไปด้วยเป็น "PA-POSDCoRB"² อย่างไรก็ดี เนื่องจากสภาพของสังคม เศรษฐกิจและการเมืองได้เปลี่ยนแปลงไป จึงมีผลทำให้กระทบกระเทือนต่อการบริหารงานของหน่วยงานต่าง ๆ ด้วย นักวิชาการปัจจุบันจึงได้เสนอแนวคิดใหม่ในการบริหารงานว่าควรประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ (Purposes and Objectives)
2. แนวความคิด (Frame of reference)
3. การวางแผนหรือการคาดล่วงหน้า (Planning or Forecasting)
4. การงบประมาณ (Financing)
5. การจัดองค์การ (Organizing)
6. การบริหารบุคคล (Personnel or Staffing)

¹ Luther Gulick and Lyndall Urwick, Papers on the Science of Administration (New York : Institute of Public Administration, Columbia University, 1936), p.13.

² ชูบ กาญจนประกร, คำบรรยายวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (พระนคร : พิมพ์ชั่วคราวที่คณะรัฐศาสตร์, 2506), หน้า 12.

7. การประสานงาน (Co-ordinating and Performing)
8. การนำ (Guiding or leading)
9. การควบคุมหรือการตรวจสอบ (Auditing or Control)
10. การทดสอบและการประเมินผล (Testing and Evaluating)
11. การปรับไขและประสาน (Adjustment and Integrating)
12. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) ^I

คุณลักษณะสำหรับนักบริหาร

การบริหารงานเป็นสิ่งที่มีความยากลำบาก เพราะจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ รวมกัน ผู้บริหารจึงจำเป็นจะต้องมีคุณลักษณะพิเศษพอสมควรที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีได้ สุรัฐ ศิลปอนันต์ ได้กล่าวว่า ผู้จะเป็นนักบริหารจะต้องมีพื้นฐานทางอารมณ์ที่แข็งแกร่ง 5 ประการคือ มีความมุ่งมั่น มีความกระตือรือร้น มีการยอมรับ มีความเด็ดเดี่ยวและมีการอุทิศตน² ส่วน วิจิตร วรุศบางกูร และคณะได้เสนอข้อคิด สำหรับนักบริหารไว้ 5 ประการ คือ

1. พึงนึกถึงความรับผิดชอบ เสรีภาพส่วนบุคคล อย่าให้ผู้อื่นมาบังคับบัญชา
2. การรักษาน้ำใจคนอื่นนั้น ต้องไม่กระทบกระเทือนความรับผิดชอบและจุดมุ่งหมาย

ของหน่วยงาน

3. อย่าปล่อยให้คนอื่นมาตัดสินใจ ความรับผิดชอบในเรื่องนี้อยู่ที่ผู้บริหาร
4. อย่าเสียใจ เมื่อมีคนค้านหรือไม่เห็นด้วย นั้นเป็นเรื่องธรรมดาไม่ใช่ความบกพร่อง

ทางค่านิยมสัมพันธ์

¹ อรุณ รักรธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 15.

² สุรัฐ ศิลปอนันต์, นักบริหาร (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์และท่าปากเจริญผล, 2520), หน้า 46 - 47.

5. ความรู้ความอื่น ๆ เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา เป็นวิชาพื้นฐานที่ทำให้
 ผู้บริหารที่อื่น¹

ผู้บริหารมีภาระหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจการขององค์การหรือหน่วยงานมากมายหลาย
 ประการ ผู้บริหารจึงควรมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำหรือผู้บริหารในการบริหารงาน ซึ่ง
 เบนจามิน เอ็ม แซคส์ (Benjamin M. Sachs) ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ว่า

1. ต้องมีความเข้าใจในตนเองและสามารถประเมินค่าตัวเองได้อย่างถูกต้อง
2. ยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น
3. มีความเข้าใจในสถานการณ์ของตัวรวมงานเป็นอย่างดี
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

5. สามารถนำความคิดของตัวรวมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน² ส่วน
 เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) ให้ความเห็นว่า คนที่เป็นผู้บริหาร
 จะต้องมียุทธวิธีพิเศษเพิ่มเติมอีก 5 ประการ คือ

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality and endurance)
2. มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness)
3. มีความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness)
4. มีความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. มีความฉลาดไหวพริบ (Intellectual capacity)³

¹ วิจิตร วุฒิบางกูรและคณะ, การนิเทศการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
 พิมพ์, 2519), หน้า 31.

² Benjamin M. Sachs, Educational Administration A Behavioral
Approach (Boston : Houghton Mifflin Company, 1966), pp.3-4.

³ Chester I. Barnard, Organization and Management (Cambridge Mass :
 Haward University Press, 1926), pp.92-102.

นอกจากนี้ผู้บริหารยังควรต้องมีคุณลักษณะอย่างอื่นอีก เป็นต้นว่า ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีอารมณ์ขัน มีสุขภาพดี มีคุณธรรมสูง รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา และต้องพยายามศึกษาวิธีการที่จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธาในตนเอง สามารถชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือร่วมใจในการทำงานและรู้จักปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไขปรับปรุงวิธีบริหารงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ วิจิตร ศรีสอาน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารทางการศึกษาที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม (Initiator)
2. เป็นนักปรับปรุง ส่งเสริม หาช่องทางในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น (Improver)
3. ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น (Recognizer)
4. พรอมที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงานทั้งด้านส่วนตัวและการทำงาน (Helper)
5. มีความสามารถในการพูด สื่อความหมายได้ดี (Effective speaker)
6. เป็นผู้ประสานงานดี (Co-ordinator)
7. เป็นผู้ที่เชื่อถือได้ มีความมั่นคงทางอารมณ์และสุขภาพ เป็นกับเอง (Social man)
8. เป็นผู้ริเริ่มเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน (Change agent)^I

จากความเห็นและข้อคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน พอจะสรุปได้ว่า ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานเป็นบุคคลที่จะต้องมีความรู้พิเศษ นอกเหนือจากลักษณะอย่างอื่นอีก ซึ่งแยกออกเป็นข้อสำคัญใหญ่ ๆ ได้ 2 ประการ คือ

1. ต้องรอบรู้งานที่ตนรับผิดชอบ ทั้งแผนนโยบายหรือจุดมุ่งหมาย และรายละเอียดต่าง ๆ ของหน่วยงาน ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
2. ต้องรู้วิธีบริหารงาน กระบวนการบริหาร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ในการบริหารงาน และรวมทั้งการปกครอง บังคับบัญชา การวินิจฉัยสั่งการที่ดี

¹ วิจิตร ศรีสอาน, "หลักบริหารการศึกษา" (เอกสารประกอบการสอนวิชาหลักบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2512), หน้า 29. (อัครสำเนา)

หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน

ผู้นำหรือผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน นอกจากจะมีลักษณะเป็นผู้นำและประสานงานระหว่างผู้ตามแล้ว ยังต้องปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบอีกด้วย และต้องคอยแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการระงับระงอม ยอมแพ้ หรืออาจจะทำให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดยอมแพ้เป็นต้น

โจเซฟ บี คิงส์เบอรี (Joseph B. Kingsbury) ให้ความเห็นเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำหรือผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานไว้ดังต่อไปนี้คือ

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด
3. เป็นผู้ขออนุญาตหรือแนะนำการทำงานให้ยุติกับบัญชา
4. เป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์กร เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
5. เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน¹

สัญลักษณ์ มีรูปหัวใจ กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ต่างๆ หน้าที่ผู้นำทุกคนมีตรงกัน และสรุปเพื่อเป็นแนวคิดไว้สำหรับผู้บริหารการศึกษา คือ

1. เป็นนักบริหารที่ดี (Good executive)
2. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy maker)
3. เป็นผู้วางแผน (Planner)
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
5. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External group representation)
6. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Control of Internal relationship)
7. ผู้นำในฐานะให้กูดและให้โทษ (Purveyer rewards and punishment)

¹ Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Students (Bangkok : Institute of Public Administration, Thammasat University, 1957), pp.48-49.

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (Arbitrator)
9. ผู้นำเป็นสัญลักษณ์ (Group symbol)
10. เป็นแบบอย่างที่ดี (Model)
11. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
12. เป็นผู้อยอมรับผิดในการปฏิบัติงานขององค์กร (Scapegoat)¹

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ประจำจังหวัด มีหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์เป็นผู้รับผิดชอบงานของหน่วย และเป็นผู้บังคับบัญชาของศึกษานิเทศก์ภายในจังหวัด เพื่อให้การบริหารงานบรรลุผลตามความมุ่งหมาย หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา จึงแบ่งงานรับผิดชอบของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ออกเป็นงานสำคัญ ๆ 4 ประการ คือ

1. งานบริหาร

1.1 หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์เป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานในหน่วยศึกษานิเทศก์ทุก ๆ ด้าน เพื่อให้หัวหน้าหน่วยไม่อาจปฏิบัติราชการได้ควรเสนอขออนุมัติ แต่งตั้งศึกษานิเทศก์ผู้ที่เหมาะสมรักษาราชการแทนทุกครั้ง เพื่อให้งานมีผู้รับผิดชอบและดำเนินไปด้วยความรับผิดชอบ

1.2 หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ต้องแบ่งการรับผิดชอบงานบริหารให้แก่ศึกษานิเทศก์คนอื่น ๆ ได้มีโอกาสแสดงความสามารถและรับผิดชอบงานตามความเหมาะสม

2. งานวิชาการ

2.1 หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ต้องเป็นผู้มีความรอบรู้งานวิชาการทุก ๆ หมวดวิชาพอสมควรที่จะแนะนำให้หลัก และเทคนิคในการนิเทศของทุกหมวดวิชาได้

2.2 ศึกษานิเทศก์คนหนึ่งมีความปรักถึยจะต้องรับผิดชอบงานวิชาการหมวดหนึ่งเป็นอย่างน้อย แต่ถ้ามุ่บุคคลไม่พอ ต้องมีการประชุมพิจารณาาร่วมกันเพื่อให้คนใดคนหนึ่ง หรือหลายคนรับผิดชอบงานวิชาการมากกว่าหนึ่งหมวดวิชาก็ได้

¹ สุทัศน์ มีชูทรัพย์, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย" (วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า 22. (อัครสำเนา)

2.3 ศึกษานิเทศก์ต้องรับผิดชอบการปรับปรุงส่งเสริมงานในหมวดวิชาที่ตนรับผิดชอบอยู่บ้างเพิ่มความสามารภ ให้ผลงานปรากฏออกมาเป็นที่ประจักษ์ว่าเป็นผลงานที่ดีที่เกี่วข้องที่จะถือเป็นตัวอย่างที่ดีได้ และงานนั้นต้องมีการเคลื่อนไหวก้าวหน้าอยู่เสมอ

2.4 ในการประชุม อบรม สัมมนาหรือจัดงานทางวิชาการต้องถือว่าเป็นงานส่วนรวมของคณะศึกษานิเทศก์ทุก ๆ คนต้องรับผิดชอบร่วมกัน

3.งานธุรการ

3.1 หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์เป็นผู้รับผิดชอบงานธุรการทั้งหมดที่หน่วยศึกษานิเทศก์ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้จัดทำ และแบ่งงานธุรการนั้นให้ทุกคนในหน่วยได้รับไปจัดทำตามความเหมาะสม

3.2 งานธุรการทั้งหนังสือเข้าและออกต้องผ่านหัวหน้าหน่วย หรือผู้อำนวยการแทนหัวหน้าหน่วยทุกครั้ง

4.งานพิเศษ

4.1 งานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย ให้หน่วยศึกษานิเทศก์จัดทำถือว่าเป็นงานที่ศึกษานิเทศก์ทุกคนต้องรับผิดชอบร่วมกัน

4.2 งานพิเศษที่ได้รับมอบหมายให้จัดทำเป็นรายบุคคล โดยมารยาทแล้วต้องแจ้งให้หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ทราบเพื่อให้ความร่วมมือ¹ และเพื่อให้การปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์จังหวัด แต่ละฝ่ายได้ปฏิบัติงานตรงตามงานและหน้าที่ความรับผิดชอบยิ่งขึ้น จึงได้กำหนดหน้าที่ของศึกษานิเทศก์แต่ละฝ่ายไว้ ดังนี้

ฝ่ายนิเทศการสอน (งานนิเทศการสอนประถมศึกษา งานนิเทศการสอนการศึกษานอกโรงเรียน งานการมัธยมศึกษา) มีหน้าที่ ดังนี้

1.ดำเนินการศึกษาอบรมและ/หรือจัดสัมมนาทางวิชาการให้กับผู้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษาระดับท้องถิ่น และร่วมกับศึกษานิเทศก์ท้องถิ่นจัดการฝึกอบรมและสัมมนาทางวิชาการ

¹หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, คู่มือนิเทศการศึกษา ภาคปฏิบัติ (พระนคร : แผนกการพิมพ์วิทยาลัยครูสวนสุนันทา, 2512), หน้า 13 - 14.

ให้กับผู้ทำหน้าที่ในเทศการศึกษาระดับท้องถิ่น เช่น ศึกษาธิการอำเภอ หัวหน้าหมวดการศึกษา ศึกษาธิการเทศบาล ในเรื่องเกี่ยวกับเนื้อหาสาระตามหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน แนวการจัดการศึกษาและประเมินผลการศึกษา

2. คำเนินการศึกษาอบรมและ/หรือจัดสัมมนาทางวิชาการให้กับครู อาจารย์ในโรงเรียนภายในจังหวัด ในเรื่องเกี่ยวกับเนื้อหาสาระตามหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน แนวการจัดการศึกษาและประเมินผลการศึกษา

3. นิเทศและติดตามผลการใช้หลักสูตร แบบเรียน และการสอนวิชาต่าง ๆ รวมทั้งการนำสื่อการสอนต่าง ๆ ตามหลักสูตรไปชี้แจง สาธิตให้แก่ครู อาจารย์ในระดับประถมศึกษา และการศึกษานอกระบบโรงเรียนเป็นหลัก

4. จัดทำคู่มือครู แบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ แบบฝึกหัดบทเรียนสำเร็จรูป และวัสดุหลักสูตร โดยร่วมกับศึกษานิเทศก์กรม ศึกษาธิการเขต และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

5. ปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายและประสานงานกับหน่วยศึกษานิเทศก์กรม ศึกษาธิการเขต และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาการศึกษา ตามนโยบายของกรมสามัญศึกษา

6. ศึกษา ค้นคว้า วิจัย ติดตามผลการใช้นวัตกรรม เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

7. ร่วมงานกับกรมวิชาการ และศึกษานิเทศก์กรม ในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น

8. ประสานงานด้านวิชาการมัธยมศึกษาภายในจังหวัด

ฝ่ายนิเทศการบริหาร (งานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา งานการบริหารการศึกษานอกโรงเรียน) มีหน้าที่ ดังนี้

1. นิเทศและติดตามผลการบริหารโรงเรียนในด้านวิชาการ เพื่อช่วยเหลือโรงเรียนในด้านการบริหารงานวิชาการ เช่น การจัดโปรแกรมการเรียน การสอนตามหลักสูตร การจัดทำตารางสอน การแก้ปัญหา นักเรียนและครูในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิชาการ และงานต่าง ๆ ของโรงเรียน ซึ่งไม่เกี่ยวกับงานนิเทศการสอนในวิชาหนึ่งวิชาใดโดยเฉพาะ รวมทั้งการนิเทศงานในสาขาหรือวิชาที่ศึกษานิเทศก์แต่ละคนรับผิดชอบทั้งดำเนินการประเมินผลมาตรฐาน

โรงเรียนตามแบบและวิธีการของกรมสามัญศึกษา เพื่อสำรวจข้อมูล ปัญหา ความต้องการ
ของโรงเรียนภายในจังหวัดโดยเฉพาะประถมศึกษา ในทุกจังหวัดและดำเนินการให้ความช่วย
เหลือแก่ปัญหาและส่งเสริมการบริหารทางวิชาการ

2. ประสานงานในกลุ่มโรงเรียน โดยเฉพาะในระดับประถมศึกษา และส่งเสริม
ให้เกิดระบบการนิเทศภายในกลุ่มโรงเรียน หรือในแต่ละกลุ่มโรงเรียน

3. ดำเนินการฝึกอบรม และ/หรือจัดสัมมนาวิชาการ ให้กับเจ้าหน้าที่นิเทศการ
ศึกษาระดับท้องถิ่น เช่น ศึกษาธิการอำเภอ หัวหน้าหมวดการศึกษา ศึกษาพิเศษเขตเทศบาล
ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ในเรื่องการนิเทศ การบริหารการศึกษา และการติดตามผลการบริหาร
โรงเรียนในด้านวิชาการ

4. ประสานกับโรงเรียน ในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน การ
ประเมินโรงเรียนและการแก้ปัญหา การพัฒนาโรงเรียนทางด้านวิชาการ

5. จัดทำเอกสาร ข้อเสนอแนะ คู่มือศึกษานิเทศก์ คู่มือผู้บริหารโรงเรียน แบบ
สำรวจและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวกับการนิเทศ การบริหารวิชาการและติดตามผลการ
บริหารโรงเรียนในด้านวิชาการ การประเมินมาตรฐานโรงเรียน การพัฒนาโรงเรียน และการ
แก้ปัญหารวมทั้งการปฏิบัติต่าง ๆ ในการบริหารโรงเรียนทางวิชาการ

6. ปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายและประสานงานกับหน่วยอื่น ๆ
ที่เกี่ยวข้องในขอบข่ายของงานการพัฒนาทางวิชาการ และการประเมินมาตรฐานทาง
วิชาการ

7. ให้บริการในเรื่องข้อมูล ข้าราชการในทางบริหารวิชาการแก่กลุ่มโรงเรียนและ
ผู้บริหารโรงเรียนในส่วนภูมิภาค และสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ฝ่ายวิจัยและบริการการศึกษา (การวัดผลการศึกษา งานนวัตกรรมการศึกษาและโสตทัศนศึกษา) มีหน้าที่
ดังนี้

1. ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์และวิจัย ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนและบริหาร
การศึกษาในสถาบันศึกษาระดับส่วนภูมิภาค สังกัดกรมสามัญศึกษา และองค์การบริหารส่วนจังหวัด

2. ศึกษา ค้นคว้าและหาทางส่งเสริมการให้นวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อ

พัฒนาการศึกษาและการเรียนการสอนในสถานศึกษาส่วนภูมิภาค สังกัดกรมสามัญศึกษา และ
องค์การบริหารส่วนจังหวัด

3. คำเนิการฝึกอบรมและจัดสัมมนาทางวิชาการให้กับผู้ทำหน้าที่นี้เทศการศึกษา
ระดับท้องถิ่น เช่นศึกษาธิการอำเภอ หัวหน้าหมวดการศึกษา ศึกษาในเทศกเทศบาล และรวม
กับศึกษาในเทศกท้องถิ่นจัดการฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการ ให้กับผู้ทำหน้าที่นี้เทศการศึกษา ระดับ
ท้องถิ่นในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงาน นวัตกรรมและโสศทัศนศึกษา

4. ใ้บริการและคำเนิการฝึกอบรม และ/หรือจัดสัมมนาทางวิชาการ ในเรื่องการ
วัดผลงานนวัตกรรมและโสศทัศนศึกษาต่าง ๆ ฯลฯ แก่ครู อาจารย์ โรงเรียนภายในจังหวัด
สังกัดกรมสามัญศึกษา และองค์การบริหารส่วนจังหวัด

5. นิเทศและติดตามผลการให้บริการการศึกษาในโรงเรียนในจังหวัด สังกัดกรม
สามัญศึกษา และองค์การบริหารส่วนจังหวัด

6. จัดทำเอกสารคำชี้แจง ข้อเสนอแนะ คู่มือครูและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในเรื่อง
เกี่ยวกับการวัดผลการศึกษา งานนวัตกรรม โสศทัศนศึกษาต่าง ๆ ฯลฯ

7. ปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายและประสานงานกับศึกษาในเทศก
กรมสามัญศึกษา เขต และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในขอบเขตของงานเกี่ยวกับการแนะแนว
การวัดผลการศึกษา ห้องสมุด โสศทัศนศึกษาต่าง ๆ ฯลฯ¹

ความหมายของการบริหารการศึกษา

นพพงษ์ บุญจิตราคุสัย ใ้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า "การบริหาร
การศึกษา หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันคำเนิการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของ
สังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อ
ใ้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสัง โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่ง

¹ หน่วยงานในเทศก กรมสามัญศึกษา, "งานศึกษาในเทศก" (เอกสารประกอบการ
ประชุมหัวหน้าหน่วยงานในเทศกเขตและจังหวัด ผ จังหวัดเชียงราย 13 - 17 ธันวาคม
252๐), หน้า 37 - 4๐. (อัครสำเนา)

แนวคิดใหม่มีผลต่อบุคคล เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่¹ สำหรับ คาร์เตอร์ วี กูด (Carter V. Good) ให้ความหมายไว้ว่า "การบริหารการศึกษา หมายถึงวิถีทางการบังคับบัญชา การจัดการของระบบบริหาร ซึ่งวิถีทางนี้จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน"² ส่วนโรเบิร์ต เอส ฟิสก์ (Robert S. Fisk) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารศึกษานั้นจะเกี่ยวข้องกับ 4 เรื่อง คือ การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับชุมชน การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานธุรการ การเงินและบริการ³ เมื่อพิจารณาการบริหารการศึกษาในสถานศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษาแล้ว พอจะสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาจะแบ่งออกเป็นงานหลักที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานบุคลากร
3. การบริหารงานธุรการ การเงินและบริการ
4. การบริหารงานเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับชุมชน

หน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ต้องเกี่ยวข้องกับการให้การศึกษาแก่สถานศึกษาทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านวิชาการ ซึ่งจะต้องรับผิดชอบการศึกษา ระดับประถมศึกษาในโรงเรียนทุกระดับและทุกระดับ ที่อยู่ในเขตความรับผิดชอบในเขต

¹ นพพงษ์ บุญจิตราคุศลย์, หลักบริหารการศึกษา (เอกสารประกอบการบรรยายวิชาหลักบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา มัธยมศึกษาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521), หน้า 1.(อัครสำเนา)

² Carter V. Good, Dictionary of Education (New York : McGraw-Hill Book Company Inc., 1973), p.I4.

³ Robert S. Fisk, Administrative Behavior in Education (New York : Harper and Row, 1957), p.2II.

จังหวัดของแต่ละจังหวัด ดังนั้น การศึกษาให้ละเอียดนั้นจึงขอเน้นเฉพาะเรื่องงานในหน้าที่
ความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์จังหวัดเท่านั้น

การนิเทศการศึกษา

สาย ภาณุรัตน์ ให้ความหมายไว้ว่า "การนิเทศการศึกษามีความพยายาม
อย่างหนึ่งในการช่วยส่งเสริมให้การศึกษาที่มีคุณภาพทั้งในด้านการเรียนการสอน"¹
ส่วน วินัย เกษมเศรษฐ ให้ความหมายว่า "การนิเทศการศึกษามีการบริการสภาพผู้นำ
ซึ่งช่วยให้โรงเรียนปฏิบัติงานดีขึ้น"² สำหรับ สาโรช บัวศรี ให้ความหมายว่า "การนิเทศการ
ศึกษามีการช่วยเหลือ ดูแลและตรวจตรา แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมและเกื้อกูล เพื่อให้
งานฝ่ายวิชาการและธุรการในโรงเรียนหรือแต่ละสายงานได้เกิดผลดี"³

คาร์เตอร์ วี กูด (Carter V. Good) ให้ความเห็นว่า "การนิเทศการศึกษามีความ
ความพยายามของผู้ทำหน้าที่นี้เพื่อที่จะช่วยเหลือ ให้คำแนะนำแก่ครูหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้สามารถ
ปรับปรุงการสอนได้ดีขึ้น"⁴ ส่วน คิมบอลล์ ไวลส์ (Kimball Wiles) กล่าวว่า "การนิเทศการ
ศึกษาคือการช่วยเหลือให้สภาพการเรียนการสอนพัฒนาไปในแนวทางที่ดียิ่งขึ้น"⁵

¹สาย ภาณุรัตน์, ที่ระลึกในโอกาสอายุครบ 60 ปี วันที่ 6 กรกฎาคม 2517
(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, 2517), หน้า 3.

²วินัย เกษมเศรษฐ, "หลักและเป้าหมายของการนิเทศการศึกษา", ประมวล
บทความการนิเทศการศึกษา ปี 2521 (หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, 2521), หน้า 5.

³สาโรช บัวศรี, แนวคิดในการบริหารการศึกษา (พระนคร : โรงพิมพ์มงคล-
การพิมพ์, 2504), หน้า 68.

⁴Carter V. Good, Dictionary of Education (New York : McGraw-Hill
Book Company Inc., 1973), p.574.

⁵Kimball Wiles, Supervision for Better Schools (Englewood Cliffs,
N.J. : Prentice-Hall, 1955), p.8.

จากความหมายและความคิดเห็นของนักวิชาการต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น พอจะสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษาคือความพยายามอย่างหนึ่งอย่างใด ที่ผู้ทำหน้าที่นิเทศจะให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนและให้ความร่วมมือ ในการที่จะปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพที่สุด และก่อให้เกิดผลไปจนถึงผู้เรียน

งานหลักของศึกษานิเทศก์

เพื่อให้ทราบว่าศึกษานิเทศก์มีบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งใดบ้าง จึง จำเป็นที่จะต้องกล่าวถึงงานหลักของศึกษานิเทศก์ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ทั้งที่ สอดคล้องและแตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้

เบน เอ็ม แฮร์ริส (Ben M. Harris) ได้กล่าวถึงงานหลักของศึกษานิเทศก์ไว้ 10 ประการคือ

1. งานเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวกับการวางโครงสร้างหลักสูตร ประมวลการสอน โครงการสอน การกำหนดผู้สอน วัน เวลา สถานที่และแบบวิธีสอน ตลอดจน การสร้างเกณฑ์มาตรฐานการสอนและกรมบรรจุหน่วยกิตวิชาต่าง ๆ ลงในการสอน
2. การจัดระบบการสอน ซึ่งเกี่ยวกับการนำหลักสูตรมาใช้ การจัดกลุ่มนักเรียน และการจัดตารางสอน
3. การคัดเลือกบุคลากรผู้สอน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเลือกสรรบุคคลให้เหมาะสม กับงาน มีการแสวงหา สอบคัดเลือกและการเก็บรักษาทะเบียนเกี่ยวกับบุคคล
4. การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก ออกแบบและจัดเตรียมบริบทที่ให้ความสะดวก เหมาะสมกับผู้สอน รวมทั้งการจัดวางแผน อาคารเรียนที่ถูกต้อง และมีเครื่องแสดงบอกที่ เก็บบริบททางการศึกษาให้หยิบใช้ได้สะดวก
5. จัดวัสดุ อุปกรณ์การสอน ตรวจสอบและคัดเลือกอุปกรณ์การสอนที่จะนำมาใช้ให้ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับผู้เรียน
6. การจัดอบรมครูประจำการ โดยจัดกิจกรรมที่จะส่งเสริมให้ครูก้าวหน้าและมีประ-
สิทธิภาพยิ่งขึ้นทางด้านวิชาการ



7. การจัดประชุมนิเทศสมาชิกใหม่ ใหญ่และเข้าใจ ในสิ่งที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อลดอุปสรรค และให้ทำงานเกิดผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

8. จัดบริการค้ำอื่น ๆ ที่สัมพันธ์กับจุดมุ่งหมาย หลักการของการสอนของโรงเรียน เช่น การวางนโยบาย ให้ครูได้ร่วมกันสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อมิให้เกิดขบวนการสอน และจัดบริการค้ำต่าง ๆ ให้ครูใช้สมรรถภาพของ คนได้เต็มที่

9. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสอน ประกอบด้วย การแจ้งข่าวความเคลื่อนไหวทางการศึกษาให้ชุมชนได้ทราบ แสวงหาและเลือกใช้ทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษา พยายามหลีกเลี่ยง อิทธิพลในทางที่ผิดและไม่เหมาะสมของชุมชนที่จะ มีผลต่อการสอน

10. การประเมินผล มีการวางแผน จัดระเบียบประเมินผลและดำเนินการประเมินผล ทุกด้านของโรงเรียนที่จะมีผลต่อการสอน¹

สำหรับ กวินน์ (Gwynn) ได้กล่าวถึงงานหลัก (Major Tasks) ของศึกษานิเทศก์ ไว้ 10 ประการคือ

1. ช่วยเหลือครูและให้ครูใหญ่ได้เข้าใจเกี่ยวกับเด็กที่ขึ้น เช่น ความต้องการ การเจริญเติบโต และพัฒนาการของเด็กวัยต่าง ๆ
2. ให้ความช่วยเหลือครูในก้านพัฒนาและปรับปรุงตนเอง พร้อมทั้งให้เกิดความร่วมมือของหมู่คณะครูในโรงเรียน
3. ส่งเสริมให้ครูสนใจและปรับปรุงการประกอบการสอน
4. ช่วยให้ครูปรับปรุงการสอนของตนให้ดีขึ้น
5. ส่งเสริมและให้โอกาสครูที่เชี่ยวชาญตามสาขาวิชาที่มีอยู่ในโรงเรียนได้ช่วยเหลือเพื่อนครูตามความสามารถ

¹ Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1963), pp.13-14.

6. ให้ความช่วยเหลือครูในด้านการประเมินผล พัฒนาการของเด็กได้อย่างถูกต้อง
 7. ส่งเสริม ชีววิถี ให้ครูรู้จักประเมินผลโครงการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของ

ตนเอง

8. ช่วยให้ครูประสบความสำเร็จ รู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตใน

สังคม

9. ส่งเสริมให้มีการปรับปรุง หลักสูตรและนำผลไปเสนอแนะให้ครูเข้าใจและนำไป
 ใช้ในการสอนได้จริง

10. ช่วยให้ผู้บริหาร ครู นักเรียน และประชาชน ได้ทราบเกี่ยวกับผลงานและความ
 ก้าวหน้าของโรงเรียน¹

ลูซิโอ และ แมคเนล (Lucio and McNeil) ได้แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของ
 ศึกษานิเทศก์ออกเป็น 6 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) มีการวางแผน ปฏิบัติงาน ทั้งเป็นรายบุคคลและเป็น
 หมู่คณะ ช่วยในการวางนโยบาย และโครงการปฏิบัติงานทางการศึกษาต่าง ๆ
2. การบริหาร (Administration) ทำหน้าที่เป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง ในการ
 ประสานงานของบุคลากรฝ่ายการศึกษาเข้าด้วยกัน และควบคุมการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปด้วยดี
3. การนิเทศ (Supervision) ช่วยในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาและประสิทธิภาพ
 ในการสอนของครูให้สูงขึ้น โดยการจัดอภิปราย ปรับปรุงคุณภาพการศึกษาและประสิทธิภาพในการ
 สอนของครูให้สูงขึ้น โดยการจัดอภิปราย ประชุมครูและให้คำปรึกษาหารือ
4. การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) มีส่วนร่วมในการกำหนด
 จุดมุ่งหมายของหลักสูตร คัดเลือกประสบการณ์ที่เหมาะสม สำหรับการเรียนการสอน เตรียม
 เอกสาร แนะนำการสอนและคัดเลือกอุปกรณ์การสอนที่เหมาะสม
5. การสาธิตการสอน (Demonstration Teaching) เป็นผู้สาธิตและเตรียม
 การ เพื่อสาธิตการสอน การใช้อุปกรณ์ทดลองใหม่ขอเสนอแนะแก่ครู

¹Minor J. Gwynn, Theory and Practice of Supervision (New York :
 Dodd, Mead and Company, 1961), pp.27-31.

6. การวิจัย (Research) ทำการสำรวจ ทดลอง และศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับสภาพการเรียนการสอนและเสนอแนะแก่ครู เพื่อทดลองนำไปปฏิบัติ¹
สำหรับ สแวง์ ริงเจน (Swearingen) ได้สรุปหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ไว้ 8 ประการ คือ

1. ส่งเสริมให้มีการประสานงาน
2. ส่งเสริมความเป็นผู้นำ
3. ส่งเสริมและแลกเปลี่ยนประสบการณ์
4. ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการสอนให้ดีขึ้น
6. ทำการวิเคราะห์สภาพของการเรียนการสอน
7. ส่งเสริมพัฒนาการแก่ครูในก้านวิชาชีพ
8. หาทางให้ครูได้รับความมั่นคง การบำรุงขวัญและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน²

สายหยุด จำปาทอง ได้จำแนกงานของศึกษานิเทศก์ออกเป็นหมวดหมู่ ไว้ดังนี้ คือ

1. เกี่ยวกับครู

- ช่วยจัดปฐมนิเทศครูใหม่
- ช่วยครูใหญ่ในการปฏิบัติงาน
- ช่วยครูตามที่ขอร้องมา
- เปิดโอกาสให้ครูได้พบปะเสนอ

2. เกี่ยวกับหลักสูตร

- ส่งเสริมให้ครูศึกษาหลักสูตร ประมวลการสอนให้เข้าใจ

¹William A. Lucio and John D. McNeil, Supervision : A Synthesis of Thought and Action (New York : McGraw-Hill Book Company, 1962), p.26.

²Mildred E. Swearingen, Supervision of Instruction : Foundation and Dimensions (Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1962), p.42.

- ส่งเสริมให้ครูทำประมวลการสอนและบันทึกการสอนร่วมกัน
- ส่งเสริมให้ครูปรับปรุงหลักสูตรและประมวลการสอน
- ส่งเสริมให้ครูใช้ทรัพยากรในห้องเรียนให้มากที่สุดในการปรับปรุงหลักสูตร

3. เกี่ยวกับอุปกรณ์การสอน

- แนะนำให้ครูทราบถึงอุปกรณ์การสอนต่าง ๆ ที่มีอยู่ และพอจะจัดหาได้และใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

- พยายามจัดบริการ เกี่ยวกับอุปกรณ์เท่าที่สามารถจะทำได้
- ส่งเสริมให้ครูผลิตอุปกรณ์อย่างง่าย ๆ เท่าที่จะทำได้
- ส่งเสริมให้ครูใช้ทรัพยากรในห้องเรียนให้เป็นประโยชน์ในการเรียนการสอน

4. เกี่ยวกับการปรับปรุงวิชาชีพของครู

- ส่งเสริมให้ครูสังเกตการสอนของกันและกัน
- ร่วมปรึกษาหารือกับครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน
- ส่งเสริมให้ครูเข้าอบรมสัมมนาทางวิชาการ
- ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ทันสมัยอยู่เสมอ

5. เกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน

- ส่งเสริมให้ครูวางแผนการเรียนการสอนร่วมกัน
- ส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกับผู้ปกครองหรือบุคคลอื่น ๆ ในการปรับปรุง

โรงเรียน

6. เกี่ยวกับการทดลองค้นคว้า

- ส่งเสริมให้ครูทดลองสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เช่น วิธีสอน
- ส่งเสริมให้ครูค้นคว้าอยู่เสมอ
- ส่งเสริมครูทุก ๆ ท่านเพื่อที่ครูจะได้ทำการทดลอง ค้นคว้าได้สะดวก¹

¹ วิจิตร (ธีระกุล) วรรณกรรมและคณะ, การนิเทศการศึกษา (สมุทรปราการ : ขนิษฐการพิมพ์และโฆษณา, 2520), หน้า 19 - 20.

ศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ประจำจังหวัด เดิมเรียกว่าศึกษานิเทศก์ฝ่ายสามัญศึกษาประจำจังหวัด เป็นเจ้าหน้าที่ทางวิชาการของจังหวัดเกี่ยวกับการประถมศึกษา มีหน้าที่ตรวจโรงเรียน ในฐานะพนักงานเจ้าหน้าที่ตามกฎหมายและดำเนินงานวิชาการดังต่อไปนี้

1. นิเทศการศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา และโรงเรียนประถมศึกษาอื่น ๆ ในจังหวัด

2. ควบคุมและส่งเสริมมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา

3. จัดประชุมอบรมครูในระดับจังหวัด และให้ความช่วยเหลือในการประชุมครู ระดับอำเภอ ระดับกลุ่ม ระดับโรงเรียนและให้ความช่วยเหลือตามคำขอ

4. ผลิตและเผยแพร่ เอกสารทางวิชาการที่จำเป็นภายในจังหวัด

5. ประเมินผลการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัด

6. ศึกษา ค้นคว้า ทดลองและวิจัยค่านิยมทางวิชาการในระดับจังหวัด

7. จัดทำและปรับปรุงโครงการสอนของจังหวัด¹

ต่อมากระทรวงศึกษาธิการได้ออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา พ.ศ. 2519 ซึ่งได้กำหนดหน้าที่หรืองานของศึกษานิเทศก์เอาไว้เพื่อการปฏิบัติ ดังนี้

1. นิเทศการสอนและการบริหารงานวิชาการ หรือเป็นที่ปรึกษาทางวิชาการ ในสถานศึกษาที่อยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบ

2. ตรวจสอบและควบคุมสถานศึกษา ในฐานะพนักงานเจ้าหน้าที่กฎหมายระบุไว้

3. ศึกษา ทดลอง วิจัย ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ทางด้านวิชาการ ตลอดจนการบริหารการศึกษา

4. ศึกษารายละเอียดและพัฒนาหลักสูตร แบบเรียน หนังสือประกอบการเรียน แผนการสอน หรือแนวการสอนให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน

¹ นาฏเจดีย์ว สุมารวงศ์และคณะ, เอกสารประกอบการเรียนวิชาการนิเทศการศึกษา, วิทยาลัยการศึกษา ประสานมิตร (พระนคร : โรงพิมพ์มิตรภาพ, 2514), หน้า 31.

5. จัดทำคู่มือครู เอกสารวิชาการ และวัสดุอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน
6. ปรับปรุง ส่งเสริม คุณภาพของการเรียนการสอน และการบริหารการศึกษา โดยเน้นนวัตกรรมทางการศึกษาต่าง ๆ
7. จัดประชุมอบรม สัมมนา ครู อาจารย์หรือผู้บริหารการศึกษา เพื่อส่งเสริมงานทางวิชาการ
8. ประเมินผลงานทางวิชาการ
9. เสนอแนะและให้คำปรึกษาทางวิชาการแก่กรมสามัญศึกษา
10. งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย¹

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ประจำจังหวัด เป็นหน่วยงานหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การบริหารงานภายในหน่วยก็ใช้หลักและวิธีการที่คล้ายคลึงกับการบริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งจากความคิดเห็นของนักวิชาการที่กล่าวมาพอจะสรุปงานหลักหรือหน้าที่ความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์จังหวัดได้ว่า งานหลักที่บริหารในหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดนั้นแบ่งออกได้เป็น 3 ประการคือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร และการบริหารงานธุรการ การเงิน และบริการ ซึ่งจะได้ศึกษาให้เห็นงานแต่ละด้านอย่างละเอียดต่อไป

การบริหารงานวิชาการ

วิทยุ สาธิต. ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการไว้ว่า "การบริหารงานวิชาการ หมายถึงการบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุด"²

¹หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา พ.ศ. 2519 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, 2519), หน้า 4-5.

²วิทยุ สาธิต, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 282.

วินัย เกษมเศรษฐ์ ในความหมายการบริหารงานวิชาการว่า "การบริหารงาน
วิชาการ คือการจัดการสอนโดยวิธีต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามความประสงค์
ของหลักสูตร"¹

พินิต หันนาสินทร์ ได้แบ่งงานด้านวิชาการออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. เกี่ยวกับตัวครู ได้แก่ การหาครูที่เข้ามาทำการสอน การจัดแบ่งหน้าที่ การประชุม
นิเทศครูใหญ่ การสร้างน้ำใจในการทำงานให้คณะครู การส่งเสริมให้ครูมีความสามารถยิ่งขึ้น
การพิจารณาความดีความชอบ การประชุมครู การปกครองครูโดยทั่วไปและการนิเทศการสอน
2. เกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการสอน ได้แก่ การเลือกเนื้อหาของหลักสูตร การ
แบ่งและทำประมวลการสอน การจัดทำตารางสอน การเลือกหาแบบเรียน การจัดห้องสมุด การ
วัดผลการสอน²

จากความหมายและขอบเขตของงานวิชาการที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า งานวิชาการ
เป็นงานที่สำคัญที่สุด และพอจะสรุปได้ว่า งานวิชาการหมายถึงกิจกรรมทุกชนิดที่หน่วยศึกษานิเทศก์
ต้องเกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือ ปรับปรุง พัฒนา และส่งเสริมการเรียนการสอนใ้
รับผลดียิ่ง ๆ ขึ้น

หลักการบริหารงานวิชาการ

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ประจำจังหวัด เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการ
จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาภายในจังหวัด นับว่าเป็นหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบในด้านวิชาการ

¹วินัย เกษมเศรษฐ์, "การบริหารงานวิชาการ", นโยบายและหลักการ
ปฏิบัติงาน (กรุงเทพมหานคร : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, 2522), หน้า 187.

(อัครสำเนา)

²พินิต หันนาสินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทย
วัฒนาพานิช, 2512), หน้า 38.

และภายในหน่วยศึกษานิเทศก์เองก็มีการบริหารงานในค่านนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานค่านวิชาการ มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย งานวิชาการ เป็นงานหลักที่สำคัญที่สุดและมีขอบเขตกว้างมาก หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดจึงไม่สามารถที่จะดูแลอย่างทั่วถึงทุกค่านได้ จึงจำเป็นต้องมีอย่างอื่นที่จะต้องมีกระจายอำนาจ มีการวางแผนในการปฏิบัติงานและทำงานเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ครู

กัญญา สาคร กล่าวว่า ในการบริหารงานค่านวิชาการนี้ ผู้บริหารการศึกษาควรกระจายอำนาจ (Share of Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ไปให้ผู้ร่วมงานทุกคน ความเป็นผู้นำของผู้บริหารอยู่ที่ความสามารถที่จะชักจูงให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานโดยไม่ต้องบีบบังคับหรือขู่เชิญ แต่มีเทคนิคในการที่จะกระตุ้นเตือน (Motivate) ให้ผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทำงานอย่างเต็มใจ พอใจและอดทน อย่างไรก็ตามผู้บริหารการศึกษาพึงระลึกว่า ตนเองมีใช่เป็นผู้รอบรู้ในค่านวิชาการเสียหมดทุกสาขาวิชา การบริหารงานค่านวิชาการจึงจำเป็นต้องอาศัยเทคนิค รู้จักใช้คนมากกว่าการสอนคนอื่น และต้องทำให้เป็นผู้นำทางวิชาการได้^I

ทรงศักดิ์ ศรีภาพสินธุ์ ให้ความเห็นว่า การบริหารงานวิชาการผู้บริหารควรกระจายอำนาจให้ผู้ทำหน้าที่วิชาการได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดความรู้ และวิธีการใหม่ที่จะช่วยให้องค์การหรือหน่วยงานเจริญก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง การกระจายอำนาจนี้เรียกว่า เสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) ซึ่งจะครอบคลุมลักษณะ 6 ประการคือ

1. Inquiry คือเสรีภาพที่จะสอบถามเกี่ยวกับความหมายและขอบเขตของแนวคิดใดๆ
2. Research คือเสรีภาพที่จะทำการค้นคว้า วิจัย เพื่อนำไปสู่คำตอบที่ต้องการ
3. Communication คือเสรีภาพที่จะแสดงออกทั้งวาจา และการเขียนเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่ได้จากการค้นคว้า วิจัยนั้นๆ

^I กัญญา สาคร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2516),

4. Discussion คือเสรีภาพที่จะอภิปรายแนวคิดของตนโดยปราศจากการข่มขู่

5. Teaching คือเสรีภาพที่จะสอนหรือถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับผลแห่งการค้นคว้าวิจัยในแนวหรือสาขาที่ตนสามารถนั้น

6. Citizenship คือเสรีภาพในฐานะประชาชนคนหนึ่งที่สามารถจะพูดหรือเขียนในสิ่งกมวิชาการศึกษาได้เต็มที่¹

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุดที่มหาวิทยาลัยในเทศกจะต้องรับผิดชอบสูงสุด ในบรรดางานต่าง ๆ ของงานศึกษานิเทศก จึงเป็นหน้าที่และภารกิจอันสำคัญที่หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศกจะต้องทาทางสนับสนุน ส่งเสริม ปรับปรุง พัฒนา และช่วยเหลือ แนะนำให้งานวิชาการภายในหน่วยศึกษานิเทศก สถานศึกษาในความรับผิดชอบ และผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบกันอย่างจริงจัง การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ได้นั้น หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศกจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถเป็นอย่างดี นั่นคือ ต้องรู้ขอบเขตของงานวิชาการ ว่ามีลักษณะ มีความสำคัญ ควรจะบริหารและส่งเสริมอย่างไรจึงจะบังเกิดผลสัมฤทธิ์มากที่สุด จากขอบเขตและความหมายของงานวิชาการที่กล่าวมาผู้วิจัยขอแยกงานวิชาการของหน่วยศึกษานิเทศกจังหวัด ที่จะต้องรับผิดชอบและปฏิบัติออกเป็น 5 หมวดใหญ่ ๆ คือ

1. กระบวนการบริหารที่ส่งเสริมงานวิชาการ
2. งานเกี่ยวกับหลักสูตร
3. งานนิเทศการสอน
4. การประเมินผล
5. งานศึกษา ค้นคว้า วิจัยและผลิตเอกสารทางวิชาการ

¹ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์, "เอกสารการสัมมนาการศึกษาและประชากรศึกษา" (มหาสารคาม : วิทยาลัยวิชาการศึกษามหาสารคาม, 2516), หน้า 70. (อัคร์สำเนา)

กระบวนการบริหารที่ช่วยส่งเสริมงานวิชาการ

การนิเทศการศึกษาเป็นงานบริหารอย่างหนึ่งคือ งานบริหารวิชาการ ดังนั้น กระบวนการที่ใช้อยู่ในการนิเทศการศึกษา จึงสามารถใช้กระบวนการบริหารโดยทั่วไปได้ ลูเชอร์ กุลลิก (Luther Gulick) กล่าวถึงกระบวนการบริหารการศึกษาว่า ควรประกอบด้วย การวางแผนปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างของการบริหาร การจัดหาบุคลากร การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การรายงานการปฏิบัติงานและการดำเนินงานเกี่ยวกับการเงิน¹ ทอมัสสมาคมผู้บริหารแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administrators) ได้เสนอกระบวนการบริหารไว้ว่าควรประกอบด้วย การวางแผน การจัดหาทรัพยากร การกระตุ้นส่งเสริม การประสานงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน² และ เบน เอ็ม แฮร์ริส (Ben M. Harris) ได้กล่าวถึงกระบวนการนิเทศการศึกษาไว้ว่า ควรประกอบด้วย กระบวนการวางแผน (Planning Process) กระบวนการจัดระเบียบงาน (Organizing Process) กระบวนการโน้มนำ (Leading Process) กระบวนการควบคุมงาน (Controlling Process) และกระบวนการประเมินผลงาน (Assessing Process)³ วินัย เกษมเศรษฐ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานวิชาการไว้ว่า ควรประกอบด้วย 7 กระบวนการ คือ

1. การพัฒนาเป้าประสงค์ (Goal development) หมายความว่า จะต้องศึกษาและวิเคราะห์แผนระดับชาติ แผน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แผนการศึกษาแห่งชาติ หรือแม่แผนนโยบายของรัฐบาล โรงเรียนจึงต้องทำหน้าที่สนองตอบความต้องการเหล่านี้ และพร้อมที่

¹Luther Gulick, Notes on the Theory of Organization (New York : Institute of Public Administration, Columbia University, 1937), p.13.

²American Association of School Administrators, Staff Relations in School Administration (Washington D.C. :The Association, 1955), p.17.

³Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1974), p.2.

จะอำนวยความสะดวกสำเร็จ ตัวอย่าง การพัฒนาจริยศึกษา ดูชศึกษาโรงเรียน สหกรณ์ในโรงเรียน การฝึกทักษะ ให้ประกอบอาชีพอิสระ

2. การจัดโครงการเรียน (Program development) หมายความว่า โรงเรียน จะจัดการวางแผนและนำไปปฏิบัติให้เกิดการเรียนรู้อีก ตัวอย่าง การจัดการการสอน การ จัดปฏิทินโรงเรียน การจัดกิจกรรมนักเรียน การจัดบริการโรงเรียนในลักษณะต่าง ๆ

3. การประสานงาน (Co-ordination) หมายความว่า โรงเรียนจะต้องจัด ให้มีการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ โดยให้แต่ละกิจกรรมนั้นเกื้อหนุนและสอดคล้อง ใช้เทคนิค วิธีต่าง ๆ เช่น การประชุม การเวียนหนังสือให้ทราบ การแจ้งข่าวสาร การปรึกษาหารือ การติดตาม การนิเทศงาน

4. การกระตุ้น (Motivation) หมายความว่า จะต้องเสริมกำลังใจในการ ทำงาน เพราะมีผลวิจัย แสดงว่าประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน มีส่วนสัมพันธ์กับการกระตุ้น โดยนัยดังกล่าว จะต้องให้ผู้สอนรู้สึกว่าเป็นบุคคลที่มีคุณค่า อาจกระตุ้นได้โดยให้ความยกย่อง สร้างเสริมให้มีความสำเร็จในงาน ให้มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ให้มีความรับผิดชอบ และจัดงานตามความถนัด เป็นต้น

5. การแก้ปัญหา (Problem-solving) หมายความว่า จะต้องใช้กระบวนการ แก้ปัญหาที่อนุโลมใช้หลักวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นแนวทางที่แก้ความยุ่งยากส่วนตัวออกไป ผลของการ ตัดสินใจมักจะมีแบบที่ออกมาเป็น 2 พวกคือ พวกพอใจและไม่พอใจ ในการแก้ปัญหาที่ตัดสินใจ มีเหตุผลจะเป็นการลดพวกไม่พอใจไปนั่นเอง

6. การพัฒนาทางวิชาชีพ (Professional development) หมายความว่า ควรส่งเสริมทักษะทางวิชาเฉพาะ (Technical skills) ของผู้สอนให้เพิ่มสูงขึ้น จะ ช่วยให้ผู้สอนมีความรู้และความเข้าใจ ซึ่งอาจจะทำได้หลายวิธี เช่น จัดหนังสือวารสาร จัดส่งเขาอบรมสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ

7. การประเมินผลการศึกษา (Evaluation of educational outcomes) หมายความว่า จะหาคุณภาพของการจัดการสอน เพื่อให้นักเรียนมีคุณลักษณะตามจุดประสงค์ของ การศึกษาอาจทำได้โดยการประเมินผลประจำปี เช่น การประชุมทางวิชาการของผู้สอน การ ประชุมปฏิบัติการ หรือการประเมินโดยทางอ้อม เช่น นักเรียนจบชั้นประโยคแล้วมีโอกาส

ไปศึกษาต่อ จำแนกออกเป็นประเภทและจำนวนเท่าใด มีจำนวนเท่าใดที่ไปประกอบอาชีพ และมีจำนวนเท่าใดที่ยังอิสระ¹

จากความคิดเห็นของนักบริหารการศึกษาและนักวิชาการที่เราถามอาจจะสรุปได้ว่าการส่งเสริมให้งานวิชาการดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องมีขั้นตอนในการดำเนินการ หรือมีกระบวนการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดโครงสร้างการบริหาร การจัดหาบุคลากร การวินิจฉัยสั่งการ การกระตุกการแก้ปัญหา การพัฒนาวิชาชีพ และการประเมินผล ถ้าหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดใดบริหารงานเป็นไปตามกระบวนการดังกล่าว ก็จะช่วยให้การบริหารงานวิชาการบังเกิดผลดี

งานเกี่ยวกับหลักสูตร

ความหมายของหลักสูตร ได้มีนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายไว้คล้าย ๆ กัน เช่น สุมิตร คุณานุกร ให้ความหมายว่า "หลักสูตร หมายถึง โครงการที่ประมวลความรู้ และประสบการณ์ทั้งหลายที่โรงเรียนจัดไว้แก่นักเรียน ไม่ว่าจะ เป็นภายในหรือภายนอก โรงเรียนก็ตาม เพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาไปตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้"² สำหรับ ภิญโญ สาคร ให้ความหมายว่า "หลักสูตร คือ โครงการศึกษาที่กำหนดให้นักเรียนเรียนรู้และพัฒนาตนเองตามแผนการศึกษา"³ ส่วน อภิรมย์ ฉ. นคร ให้ความหมายว่า "หลักสูตรคือประสบการณ์การ

¹วินัย เกษมเศรษฐ์, "การบริหารงานวิชาการ", นโยบายและหลักการปฏิบัติงาน (กรุงเทพมหานคร : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, 2522), หน้า 150 - 191.

²สุมิตร คุณานุกร, หลักสูตรและการสอน (กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานครพิมพ์, 2518), หน้า 4.

³ภิญโญ สาคร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 279.

เรียนรู้อันรวมตัวที่เขามาจนได้รับภายใต้การนิเทศของโรงเรียน ในประสบการณ์นี้ บางทีจัดกลุ่มรวมกันเป็นลักษณะวิชาต่าง ๆ และในวิชาต่าง ๆ นี้ หมายถึงอะไรบางอย่างที่ควรสอน หรืออีกนัยหนึ่งหมายถึงเครื่องมือหรือขบวนการซึ่งครูนำ ชี้ หรือแนะแนว เพื่อให้เด็กเรียน ได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีค่าซึ่งเหล่านี้เราเรียกได้ว่าการเรียนการสอน ในความหมายทางการศึกษานั้นเอง"¹ และ คาร์เตอร์ วี กูด (Carter V. Good) ได้ ความหมายว่า "หลักสูตรคือกลุ่มวิชาหรือเนื้อหาที่จัดไว้เพื่อเอื้ออำนวยให้เรียน เพื่อให้ สำเร็จในชั้นนั้น ๆ"²

จากความหมายของนักการศึกษาดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่า หลักสูตรคือกิจกรรมหรือ ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้สอนจัดให้กับผู้เรียนได้เรียนรู้ และนำไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเองและ ผู้อื่น ตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

งานเกี่ยวกับหลักสูตร หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์และศึกษานิเทศก์จังหวัดจำเป็นต้อง ศึกษาและสร้างความเข้าใจในหลักสูตรให้แจ่มแจ้งทุกชั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลักสูตรประถมศึกษา นี้จะต้องมีความรู้ ทำความเข้าใจเป็นอย่างดี ตั้งแต่เรื่อง หลักการ จุดหมายและโครงสร้าง เพราะเหตุว่าศึกษานิเทศก์จะต้องนำความรู้ที่ว่านี้ไป เสนอแนะ จัดอบรม และเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ให้แก่ครู หรือผู้ใช้หลักสูตรและผู้ที่เกี่ยวข้อง งานเกี่ยวกับหลักสูตรภายในหน่วยศึกษานิเทศก์เอง จะดำเนินไปด้วยดี

และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอยู่กับหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ ที่จะใช้ความรู้ เทคนิค ในการบริหาร งานและความเป็นผู้นำของแต่ละคนด้วย

ชำระ บัณฑิต โลกกล่าวถึงผู้บริหารควรมีหน้าที่ต้องรับรู้เกี่ยวกับหลักสูตรไว้ดังนี้ คือ

¹ อภิรมย์ ณ นคร, หลักบริหารโรงเรียนมัธยม (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2521), หน้า 44.

² Carter V. Good, Dictionary of Education (New York : McGraw-Hill Book Company, 1973), p.II3.

1. ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับหลักสูตร เช่น อาจารย์ สถานที่เรียน ประมวลการสอน ตารางสอน อุปกรณ์การสอน แบบเรียน การจัดครูให้เหมาะสมกับงาน นอกจากนี้ควรช่วยให้ครูได้ร่วมงานตามนโยบายของสถานศึกษาและนโยบายของส่วนกลาง ซึ่งอาจต้องมีการคัดแปลงให้เหมาะสมแต่ละโรงเรียน

2. จัดบริการให้ความสะดวกในการใช้วัสดุอุปกรณ์การสอนต่าง ๆ

3. เป็นผู้นำในการส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรขึ้นในสถานศึกษา¹

หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 มีส่วนประกอบที่สำคัญ ๆ ควรทราบ คือ

1. หลักสูตร หลักสูตรประถมศึกษาเป็นการศึกษาเพื่อป้องกัน มุ่งให้ผู้เรียนนำประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการดำรงชีวิตและมุ่งสร้างเอกภาพของชาติ

2. จุดหมาย หลักสูตรศึกษามีจุดมุ่งหมายให้เกิดแก่ผู้เรียน ดังนี้

2.1 มีคุณธรรมต่าง ๆ เช่น ความเสียสละ มีวินัยในตนเอง มีความซื่อสัตย์ มีอดทน อดกลั้น เพียร อดเสีย อดทน ฯลฯ

2.2 มีความรู้และทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิต

2.3 มีชีวิตที่สงบสุข

2.4 เป็นสมาชิกที่ดีของชุมชนและชาติ

3. โครงสร้างและเนื้อหา มวลประสบการณ์ที่จัดให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้มี 4 กลุ่ม

คือ

3.1 กลุ่มทักษะ เป็นเครื่องมือของการเรียนรู้ ได้แก่ ภาษาไทยและคณิตศาสตร์

3.2 กลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต

3.3 กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย

3.4 กลุ่มการงานและพื้นฐานอาชีพ²

¹ ช่าง บัวศรี, หลักบริหารการศึกษาทั่วไป (ธนบุรี : โรงพิมพ์บรรหาร, 2505), หน้า 152 - 153.

² กระทรวงศึกษาธิการ, "หลักสูตรประถมศึกษาพุทธศักราช 2521" (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2520), หน้า 1 - 3.

งานนิเทศการสอน

การนิเทศหมายถึงระบบพฤติกรรมขององค์การ ซึ่งมีพันธกิจที่จะก่อให้เกิดกิริยาสัมพันธ์กับระบบพฤติกรรมทางการสอน โดยมุ่งให้เกิดการปรับปรุงสถานการณ์การเรียนรู้ของเด็ก¹ การสอนคือความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อผู้เรียนให้สู่เป้าหมาย โดยมีกิริยาสัมพันธ์ส่วนบุคคล²

ดังนั้น การนิเทศการสอนจึงหมายถึงระบบพฤติกรรมขององค์การ ซึ่งมีพันธกิจที่จะก่อให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่มีค่าและหาได้ยาก ในอันที่จะทำให้พฤติกรรมการสอนได้เกิดการปรับปรุงสถานการณ์การเรียนรู้แก่ผู้เรียน

การสอน ประกอบด้วย 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 คือการวางแผน ได้แก่การกำหนดเป้าประสงค์ ซึ่งเป็นข้อตกลงระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนที่จะต้องตกลงและปฏิบัติร่วมกันในกายเรียน

ระยะที่ 2 คือการปฏิบัติ เมื่อได้กำหนดเป้าประสงค์และเลือกยุทธศาสตร์การสอนแล้ว ก็ถึงระยะที่ต้องจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะต่าง ๆ เช่น การอภิปราย การบรรยาย การปฏิบัติการ

ระยะที่ 3 คือการประเมินผล เมื่อผู้สอนได้พยายามรวบรวมข่าวสาร ซึ่งสามารถนำมาใช้ได้ในการวิเคราะห์ว่าการสอนจะได้ผลประการใด ซึ่งมีหลายวิธี เช่น ข้อทดสอบ การสังเกตพฤติกรรม การรายงาน เป็นต้น³

การประเมินผล

ชวาล แพร์ตกุล ได้กล่าวถึงการประเมินผลไว้ว่า "การประเมินผล หมายถึง

¹วินัย เกษมเศรษฐ์, "การบริหารงานวิชาการ", นโยบายและหลักการปฏิบัติงาน (กรุงเทพมหานคร : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, 2522), หน้า 175.

²เรื่องเดียวกัน หน้า 180.

³เรื่องเดียวกัน หน้า 183.

การนำเอาข้อมูล หรือผลต่าง ๆ ที่ได้จากการวัดผลมาประเมินค่าหรือตีราคาอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งต้องใช้วิจารณญาณของผู้ที่จะประเมินค่า จึงพอจะสรุปออกมาได้ว่าคือ "เลวอย่างไร"¹ สำหรับ กมล สุคประเสริฐ กล่าวว่า "การประเมินผลเป็นการนำเอาผลของการวัดต่าง ๆ มาประมวลชี้ขาดในขั้นสรุป"² ส่วนวิกเตอร์ เอช นอล (Victor H. Noll) ได้อธิบายความหมาย และสรุปได้ว่า การสอบ (Test) การวัดผล (Measurement) และการประเมินผล (Evaluation) เป็นคำที่มีความหมายเกี่ยวข้องกันและมักทำให้เกิดความสับสน จึงให้ความหมายของคำเหล่านี้ไว้ว่า การทดสอบ (Test) หมายถึงวิธีการที่จะทำให้ทราบปริมาณ เช่น การใช้ข้อทดสอบที่เป็นชุดเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การวัดผลหมายถึง วิธีการที่จะทำให้ทราบปริมาณอย่างมีจุดมุ่งหมาย ซึ่งมีได้หมายถึงการสอบเท่านั้น ยังหมายถึงการใช้สเกลหรือมาตราวัดบนระนาบค่า แบบตรวจสอบรายการต่าง ๆ หรือแบบสอบถาม ส่วนการประเมินผล หมายถึงการใช้ผลจากการวัดมากำหนดค่าในสิ่งต้องการวัด³

จากความเห็นดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า การทดสอบ การวัดผลและการประเมินผล ก็คือการนำเครื่องมืออย่างใดอย่างหนึ่งที่ต้องการอยากรู้อะไรจะทราบว่ามันบุคคลหรือผู้เรียนนั้นมีการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด ด้วยการใช้วิจารณญาณของผู้ใช้เครื่องมือเองประกอบการตัดสินใจ

ประโยชน์ของการประเมินผล

สุภาพ วาดเขียน และอรพินท์ โภชนศา ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลไว้ว่า

¹ชวาล แพร์ทกุล, เทคนิคการวัดผล (พระนคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2518), หน้า 5.

²กมล สุคประเสริฐ, หลักและวิธีการวัดผลการศึกษา (พระนคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2510), หน้า 6.

³Victor H. Noll, Introduction to Educational Measurement (Boston : Houghton Mifflin Company, 1957), pp.12-13.

1. ใช้เปรียบเทียบ วิเคราะห์ วินิจฉัย และพยากรณ์คุณภาพสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษา
2. ใช้ในการวัดอัตราความเจริญรุ่งเรือง และคุณค่าเกี่ยวกับพัฒนาการของนักเรียน

คานกลางๆ

3. ใช้ในการฝึกฝนนักเรียน
4. ใช้เป็นสื่อกลางสำหรับชุมชนกับสถาบัน

5. ข้อมูลที่ได้จากการวัดผลและประเมินผล สามารถนำไปใช้ในคานกลางๆได้คือ การคัดเลือกนักเรียน เป็นหลักฐานสำหรับสถาบันและรายงานผล ช่วยวิเคราะห์ประมวลการสอนเป็นต้น

6. ช่วยให้บุคคลทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการได้ทราบถึงข้อเท็จจริง

7. ทำให้งานคานกลางๆ เช่น การบริหารหลักสูตร การสอน การแนะแนวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ¹

การวิจัย ค้นคว้าและผลิตเอกสารทางวิชาการ

หลักการในเรื่องนี้ วิจัยเพื่อแปลความหมาย ค้นคว้าเพื่อหาข้อมูลและข้อเท็จจริง ผลิตเอกสารเพื่อเผยแพร่ผลการค้นคว้าและความรู้ ความมุ่งหมายก็เพื่อที่จะแก้ปัญหา ศึกษาข้อเท็จจริงและวิธีการใหม่ๆ นำผลสรุปไปปรับปรุงงาน ใช้สำหรับเป็นคู่มือครูและผู้เกี่ยวข้อง

จุมพล สวัสดิ์วิทยากร ให้ความหมายการวิจัยไว้ว่า "การวิจัยคือวิธีการศึกษา ค้นคว้าหาข้อเท็จจริงด้วยระบบอันถูกต้อง เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ในสิ่งที่วิจัยนั้น"² ส่วน ประพนธ์ เจียรกุล ให้ความหมายว่า "การวิจัยคือการไขระเบียนวิธีวิทยาศาสตร์ ค้นคว้าหาความรู้หรือคำตอบของปัญหาใดปัญหาหนึ่ง"³ หนังสือ เวบสเตอร์ (Webster) ให้ความหมายไว้ว่า

¹สุภาพ วาดเขียนและอรพินท์ โภชนดา, การประเมินผลการเรียนการสอน (พระนคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2518), หน้า 9-10.

²จุมพล สวัสดิ์วิทยากร, หลักและวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุวรรณภูมิ, 2520), หน้า 9.

³ประพนธ์ เจียรกุล, "การวิจัยกับการนิเทศการศึกษา", ประมวลบทความการนิเทศการศึกษา ปี 2521 (หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, 2521), หน้า 177.

"การวิจัยคือการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์หรือทดลองอย่างละเอียด เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงและ
ความรู้ใหม่ เพื่อนำไปทั้งกฎ ทฤษฎี หรือแนวทางในการปฏิบัติ"¹

การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆคือ การวิจัยมูลฐานหรือในทางทฤษฎี เป็นการ
วิจัยเพื่อหาความรู้ และการวิจัยประยุกต์หรือในทางปฏิบัติ เป็นการวิจัยที่มีมุ่งไปในทางที่จะใช้
ความรู้หรือวิทยาการต่างๆให้เป็นประโยชน์ในทางปฏิบัติ ถ้าแบ่งตามวิธีการจะมี 2 ประเภท
ใหญ่ๆคือ การวิจัยเอกสาร ได้แก่ การวิจัยประวัติศาสตร์ การวิจัยปรัชญา และการวิจัยสนาม
ได้แก่ การวิจัยสภาพการณ์ การวิจัยเชิงทดลอง การวิจัยเชิงสำรวจ²

การวิจัยนี้มีความสำคัญต่อการนิเทศการศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะการวิจัยเป็น
เครื่องมือในการนิเทศการศึกษา เป็นคนๆช่วยในการวางแผนงานนิเทศ เป็นเครื่องกระตุ้น
ความเจริญงอกงามของครู ประเมินผลงานนิเทศ เสนอแนะนโยบายและหลักปฏิบัติ เป็นต้น
งานวิชาการจะพัฒนาขึ้นได้นั้นต้องมีการศึกษา ทดลองและวิจัย ซึ่งมีวิธีการและขั้นตอน
ดังนี้ ทำการสำรวจ ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย เพื่อกำหนดปัญหา ประชุมปรึกษาและ
ค้นคว้าเพื่อแสวงหาทางปฏิบัติ ทดลองเพื่อให้ได้รับวิธีการหรือคำตอบ ทำการเผยแพร่ผลงาน
นำผลงานไปถ่ายทอดให้ผู้อื่นเกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ ติดตามผลงานและประเมินผลงาน³

จากความคิดเห็นของนักบริหารการศึกษาและนักวิชาการที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า
หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จะบริหารงานวิชาการได้ก็จะมีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องมีความรู้ ความ
เข้าใจเกี่ยวกับงานวิชาการที่อยู่ในความรับผิดชอบ ที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการ
บริหารที่ส่งเสริมงานวิชาการ งานเกี่ยวกับหลักสูตร งานนิเทศการสอน การประเมินผล และ
งานศึกษาค้นคว้า วิจัยและผลิตเอกสารทางวิชาการ เป็นอย่างดี ทั้งนี้ เพื่อการบริหารงานวิชา
การจะไต่ค่าเนินไปด้วยความราบรื่น บังเกิดผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ

¹Webster's, 3rd. New International Dictionary. (1967), p.1930.

²สาตี สุชะบิณฑะ, "ความสำคัญของการวิจัยทางการศึกษา", ประมวลบทความ
การนิเทศการศึกษา ปี 2521 (หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, 2521), หน้า 218.

³หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, "งานศึกษานิเทศก์", (เอกสารประกอบการ
การประชุมหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ เขตและจังหวัด หัวราชการอาชาจักร ณ จังหวัดเชียงราย
15-17 ธันวาคม 2520. (อัครสำเนา)

การบริหารงานคานบุคคลากร

การบริหารงานในองค์การหรือหน่วยงานทุกชนิดจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลากร¹ ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงาน บุคคลากรเป็นปัจจัยขั้นสำคัญที่สุดในการสร้างสรรค้งานทุกประเภทให้เจริญก้าวหน้า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานย่อมขึ้นอยู่กับ การคัดเลือกและการจัดบุคคลเข้าทำงาน ให้ตรงตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน

บุญชนะ อัครถาวร ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลไว้ว่า "การบริหารบุคคล คือ การที่จะจัดบุคคลเข้าทำงานในองค์การ การกำหนดตำแหน่ง หน้าที่และเงินเดือนให้เหมาะสม และให้ได้ทำงานที่เป็นประโยชน์มากที่สุดที่จะทำได้ ให้สวัสดิการพอสมควร ให้มีจิตใจที่ตั้งใจทำงาน และเมื่อออกจากงานก็ให้มีโอกาสได้รับบำเหน็จบำนาญหรือเงินทดแทนตามสมควร"¹ ส่วนสมพงศ์ เกษมสินให้ความเห็นว่า "การบริหารงานบุคคลหมายถึง ศิลป์ในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะได้ผลงานบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุดทั้งทางปริมาณและคุณภาพ"² สำหรับ ภิญโญ สาขร ให้ความหมายการบริหารบุคคลไว้ว่า "การบริหารบุคคลคือการใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด ภายในเวลาอันสั้นที่สุด สิ้นเปลืองเงินและวัสดุอันน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่เราใช้นั้นก็มีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พอใจที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ"³ และ สุกิจ จุลละนันท์ กล่าวว่า "การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนนโยบาย การวางแผนโครงการระเบียบและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ในองค์การใดองค์การหนึ่งเพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ ซึ่งทรัพยากรค่านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

¹บุญชนะ อัครถาวร, "เทคนิคการบริหารงานบุคคล", วารสารการบริหาร, 1,1(-, 2512), หน้า 14.

²สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร (พระนคร : ทางหุ้นส่วนจำกัดเกษมสุวรรณ, 2513), หน้า 355.

³ภิญโญ สาขร, หลักบริหารการศึกษา (พระนคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2514), หน้า 242 - 243.

และปริมาณเพียงพอ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์¹ ส่วน อมร รัชศาสตร์ ให้คำอธิบายเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรไว้ว่า "การบริหารงานบุคลากรเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่สรรหาคนเข้าทำงาน การรับสมัคร การสอบคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนการย้าย การฝึกอบรม การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การจัดชั้นและตำแหน่งงานตามหน้าที่ปริมาณและระดับความรับผิดชอบของงาน การกำหนดอัตราเงินเดือน และค่าจ้าง การจัดสรรสวัสดิการ การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน การช่วยเหลืออำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน และการให้สินน้ำใจ รางวัล บำเหน็จ บำนาญ หรือเงินสมนาคุณเมื่อออกจากงานไปแล้ว"² และ คิงส์เบอรี (Kingsbury) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ว่า "การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการวางแผนนโยบายระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การโดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรคนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย"³

จากความเห็นของนักวิชาการและนักบริหารการศึกษาดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่าการบริหารบุคลากร หมายถึงกระบวนการหรือวิธีการที่จะบริหารงานให้บุคลากรในหน่วยงานได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การบำรุงรักษาและการให้พ้นออกจากงาน

¹ สุกิจ จุลละนันท์, "การบริหารงานบุคคลแผนใหม่", หลักบริหาร (พระนคร : โรงพิมพ์สวนทองถิ่น, 2520), หน้า 102.

² อมร รัชศาสตร์, การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักนายกรัฐมนตรี้, 2514), หน้า 15.

³ Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Students (Bangkok : Institute Public Administration Thammasat University, 1957), p.7.

การสรรหาบุคคล

การสรรหาบุคคลหมายถึงการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนที่ มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน นับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การคัดเลือก การสอบแข่งขัน การเสาะหาบุคคลมาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน การสรรหาบุคคลเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง วิทยุ สาธิต ให้ทัศนะว่า "การสรรหาบุคคลควรคำนึงถึงความสามารถ 2 ชนิดคือ ความสามารถทั่วไป กับความสามารถเฉพาะอย่าง ในการคัดเลือกผู้บริหาร ตำแหน่งบริหารที่ยิ่งสูงเท่าใดยิ่งต้องการความสามารถด้านทั่วไปมากเท่านั้น และการเลือกคนมาทำงานในตำแหน่งใดก็ตาม ควรคิดให้ไกลไปกว่าปัจจุบัน คือควรคิดว่าจะมีทางเลือกอื่นข้างหน้าเพียงใด"¹ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะเปิดโอกาสให้มีการคัดเลือกบุคลากรได้อย่างกว้างขวาง จะได้เลือกคนที่มีฝีมือมาทำงานได้เหมาะสมกับความประสงค์

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เป็นหน่วยงานที่ต้องการบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถทางด้านวิชาการสูง จึงได้วางกฎเกณฑ์และระเบียบในการแสวงหา และคัดเลือกบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งไว้ดังนี้คือ คุณสมบัติของศึกษานิเทศก์ต้องมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่กำหนดไว้ ในบัญชีมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู สายศึกษานิเทศก์

1. ใ้ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพอื่น ซึ่งคุรุสภารับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู และทำการสอนในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปีหรือ

2. ใ้ได้รับปริญญาโทขึ้นไปทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่งคุรุสภารับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและทำการสอนในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

¹วิทยุ สาธิต, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 158 - 159.

และมีคุณสมบัติอื่น ๆ ประกอบด้วยกันนี้ คือ

- 1) มีประสบการณ์ในการสอนวิชาที่จะนิเทศมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือมีคุณวุฒิในงานที่จะนิเทศหรืองานบริหารการศึกษา
- 2) มีประวัติการปฏิบัติงานดีเยี่ยม
- 3) มีบุคลิกลักษณะดี เหมาะสมที่จะทำหน้าที่ผู้นำทางวิชาการและบริหารการศึกษา
เด่น เป็นผู้มีความสามารถสูง มีผลงานในวิชาที่จะนิเทศปรากฏ มีความคิดริเริ่มดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นต้น
- 4) มีความประพฤติดี เหมาะสมที่จะเป็นแบบอย่างของครูได้
- 5) เป็นผู้ที่กระตือรือร้น ใฝ่หาความรู้ ความสามารถ โดยยึดถือผลงานเป็นเกณฑ์¹

หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์

จรรยา เอกอินทร์ ไก่กล่าวถึงหลักเกณฑ์และวิธีคัดเลือกศึกษานิเทศก์ไว้ดังนี้คือ

1. ให้มีการพิจารณาแสวงหาผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณสมบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา พ.ศ.2519 ดังกล่าวข้างต้น
2. การแต่งตั้งศึกษานิเทศก์จังหวัด ให้พิจารณาครูสังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดนั้น ๆ หรือจังหวัดใกล้เคียงก่อน เมื่อไม่มีผู้เหมาะสม จึงพิจารณาครูประเภทศึกษาสังกัดอื่น
3. การแต่งตั้งศึกษานิเทศก์จังหวัด ควรพิจารณาจากผู้ที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ตรงตามสาขาวิชาหรืองานที่จะรับผิดชอบ
4. ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์จังหวัด จะต้องกรอกแบบประวัติหรือกรอกแบบคัดเลือก(คน.01) โดยมีผู้บังคับบัญชาลงชื่อรับรอง และศึกษานิเทศก์ที่ส่งการย้ายไปดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ในที่แห่งใหม่ นอกจากจะยื่นคำร้องขอย้ายตามแบบที่กรมสามัญศึกษา กำหนดแล้ว จะต้องกรอกแบบประวัติ หรือกรอกและคัดเลือกดังกล่าวด้วย

¹หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา พ.ศ.2519, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, 2519), หน้า 10-11.

5. การคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ให้มีกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง ประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด เป็นประธานกรรมการ และศึกษานิเทศก์จังหวัด ไม่น้อยกว่า 4 คน เป็นกรรมการ¹

นอกจากนี้ มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู สายศึกษานิเทศก์ยังได้กำหนด ความรู้ ความสามารถที่ต้องการไว้อีก ดังนี้

1. มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ นโยบายและแผนงานศึกษานิเทศก์ของหน่วยงานระดับจังหวัด เขต กรม และกระทรวง
2. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการศึกษาแห่งชาติ
3. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาการศึกษา
4. มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎหมายว่าด้วยครุ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินและกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับอื่นที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่
5. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันในด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งของประเทศไทย
6. มีความรู้ความสามารถในงานหรือสาขาวิชาที่รับผิดชอบ
7. มีความรู้ความสามารถในการทำแผนควบคุม ตรวจสอบให้คำปรึกษา แนะนำและเสนอแนะวิธีการแก้ไข ปรับปรุง การปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
8. มีความสามารถในการติดต่อ ประสานงานและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้²

¹จรูญ เอกอินทร์, "การบริหารหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา", ประมวลบทความการนิเทศการศึกษาปี 2521 (หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2521), หน้า 285 - 286.

²บันทึกการนิเทศการศึกษา 2522 กรมสามัญศึกษา (หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2522), หน้า 49.

สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ เป็นกฎเกณฑ์หรือข้อกำหนดที่แต่ละจังหวัด พิจารณา
ประกอบอีกแล้วแต่คณะกรรมการของจังหวัดนั้น ๆ เป็นผู้กำหนดขึ้น

การบำรุงรักษา

วิทยุ สาธร ไค้กล่าวสรุปถึงการบำรุงรักษาบุคลากรไว้ว่า

ผู้บริหารมีหน้าที่ทำนุบำรุงและรักษาให้บุคลากรปฏิบัติงาน ในหน่วยงานให้มากที่สุด
ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งต้องอาศัยสิ่งจูงใจที่สำคัญ 5 อย่างคือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น จักโต๊ะ ม้านั่งให้ทำงาน และสิ่งของอื่น ๆ ที่เป็นการ
อำนวยความสะดวก
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น ให้โอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น
3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน ซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น ผู้ได้รับตำแหน่ง
สูงขึ้นก็ควรจัดสภาพของการทำงานให้ดีขึ้น โต๊ะ ม้านั่งให้เหมาะสม
4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุ
5. การบำรุงขวัญหรือกระตุ้นใจ และสร้างความรู้สึกร่วมกันกับบุคลากร ว่าคนมีส่วน
ร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้หน่วยงาน¹

การพัฒนาบุคลากร

วิทยุ สาธร ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลว่า "การพัฒนาบุคคลหมายถึง
กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและความสามารถของบุคคล"² การพัฒนาบุคคลเป็น
กระบวนการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น

¹ วิทยุ สาธร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาพานิช,
2519), หน้า 159 - 160.

² เรื่องเดียวกัน หน้า 162.

ตลอดจนมีทัศนคติในการทำงาน หรืออีกนัยหนึ่งหมายถึงกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลง
 ผู้ปฏิบัติงานในค่านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการใน
 การทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วิทยุ โสภณ ใค้ให้ความสำคัญไว้ว่า
 "การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานทุกชนิด เพราะเพชรพลอยที่ยังไม่ได้
 เจียรระไนไม่เป็นภัยแก่ใคร แต่บุคคลที่ยังไม่ไ้พัฒนาเป็นภัยต่อสังคมที่สุด"¹ การพัฒนาบุคคล
 มีวิธีปฏิบัติหลายวิธี เช่น

1. การให้การศึกษา
2. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ
3. การฝึกฝนตนเองของบุคคลที่กำลังทำงานอยู่ หรืออยู่ในระหว่างการทำงานตาม
 ปรกติ โดยการศึกษาเพิ่มเติม พบปะสนทนากับผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นต้น

วิธีพัฒนาบุคลากรที่สำคัญมี 7 วิธีคือ

1. วิธีศึกษางานไปพร้อม ๆ กับปฏิบัติงาน
2. วิธีปฐมนิเทศ
3. วิธีทำงานในฐานะดูมือหรือเป็นผู้ช่วยไปพลางก่อน
4. วิธีฝึกงานต่อจากการศึกษา ภาคทฤษฎี
5. วิธีฝึกกระยะสั้น
6. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่ง นอกเวลาทำงานหรือใช้เวลาบางส่วนของ
 การทำงานไปรับการศึกษา
7. วิธีให้ไปศึกษาต่อเพิ่มเติม²

¹ วิทยุ โสภณ, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519) หน้า 161.

² เรื่องเดียวกัน หน้า 164 - 166.

การให้พินจากงาน

วิญญู สาธร ให้ความหมายการให้พินจากงานไว้ว่า "การให้พินจากงาน หมายถึงการที่พนักงานเจ้าหน้าที่พินจากหน้าที่การงานและหมกสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป"¹ การพินจากงานของศึกษานิเทศก์อาจเกิดจากสาเหตุจากการลาออก การลดจำนวนศึกษานิเทศก์ การพินจากหน้าที่หรือออกจากศึกษานิเทศก์เพราะมีเหตุเสียหาย เกษียณอายุ หรือทุพพลภาพและการตาย เป็นต้น ซึ่งแยกได้ดังนี้คือ

1. การลาออก ศึกษานิเทศก์ทุกคนมีสิทธิที่จะลาออกได้ทุกโอกาสโดยสมัครใจ เว้นแต่มีข้อผูกพัน เช่น ได้รับทุนศึกษาต่อ จะต้องชดเชยตามข้อตกลงที่ได้กระทำไว้ หรืออยู่ในระหว่างการสอบสวนคดี

2. การลดจำนวนศึกษานิเทศก์ที่ล้นงาน ในกรณีนี้สำหรับศึกษานิเทศก์ทุกประเภท ตั้งแต่ กรม เขต จังหวัดยังไม่เคยปรากฏ เว้นแต่กรณีตรงกันข้ามคือบุคลากรไม่เพียงพอ

3. การออกเพราะเหตุเสียหาย การให้ศึกษานิเทศก์ออกเพราะขาดความสามารถ ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือประพฤติคนไม่เหมาะสม และระเบียบข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดให้ต้องออกจากราชการในกรณีต่อไปนี้ คือ

1. ต้องโทษจำคุกในคดีอาญา
2. ถูกฟ้องล้มละลาย
3. ไม่รักษาความลับทางราชการ
4. ประพฤติคนไม่เหมาะสม
5. ทุจริตต่อหน้าที่
6. ชักคำตั้งผู้บังคับบัญชา
7. ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง²

¹วิญญู สาธร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ 2 : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 453.

²สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 236 - 238.

จากความคิดเห็นของนักบริหารการศึกษาและนักวิชาการที่กล่าวมาจะสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึงการจัดการเกี่ยวกับบุคคลให้ปฏิบัติงานให้ได้รับผลดีที่สุด ใช้เวลาน้อยที่สุดและสิ้นเปลืองเงิน และวัสดุในการปฏิบัติงานนั้น ๆ น้อยที่สุด เริ่มตั้งแต่ การสรรหา การบำรุงรักษา การพัฒนา จนกระทั่งการให้พ้นจากงาน โดยที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความสุข ความพอใจที่จะปฏิบัติงานตามที่อยู่บริหารต้องการ

การบริหารงานธุรการ การเงินและบริการ

งานธุรการเป็นการบริการฝ่ายต่าง ๆ ภายในหน่วยงานให้สามารถดำเนินงานไปตาม จุดหมายที่วางไว้ โดยเหตุนี้จึงมักจะเชลอคคิดว่างานบริหารคืองานธุรการ¹ พันธ์ หันนาคินทร์ กล่าวถึงการบริหารงานธุรการไว้ว่า "งานธุรการแม้จะไม่ได้เป็นหัวใจของการดำเนินงาน ก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติก็มีความยิ่งใหญ่กว่า ในแง่ที่เป็นหน่วยบริการให้งานค้ำอื่น ๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่น งานธุรการควรได้รับการเอาใจใส่ยิ่งกว่างานที่เป็นหัวใจหรือจุดมุ่งหมาย อันแท้จริงของหน่วยงานนั้น" และได้แบ่งงานธุรการออกเป็นส่วนใหญ่ ๆ ดังนี้ คือ

1. งานเกี่ยวกับการสารบรรณ คือการติดต่อทางจดหมายหรือสื่อมวลชนอื่น ๆ เช่น โทรศัพท์ วิทยุ โทรทัศน์ หรือเอกสารอื่น ๆ ตลอดจนการเก็บหลักฐานการติดต่อ และการจัดการติดต่อ เหล่านั้นด้วย

2. งานเกี่ยวกับการเงิน ได้แก่ การรับการเบิกจ่ายเงิน การจัดทำบัญชีรายรับ รายจ่าย การซื้อวัสดุครุภัณฑ์ ตลอดจนการควบคุมและการตรวจสอบเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี

3. งานเกี่ยวกับการจัดท่างบประมาณประจำปี

4. งานเกี่ยวกับการควบคุมพัสดุและครุภัณฑ์

5. งานเกี่ยวกับการทะเบียน งานเกี่ยวกับการจัดทำรายงานกิจการต่าง ๆ แก่ ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป

1

พันธ์ หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (พระนคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, 2512), หน้า 227.

6. งานเกี่ยวกับการดูแลรักษาอาคารสถานที่ ตลอดจนการซ่อมแซมอาคารสถานที่ และครุภัณฑ์ที่อยู่ในสภาพเรียบร้อยอยู่เสมอ

7. งานเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ เช่น การศึกษากับประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

8. งานเกี่ยวกับการจัดรักษาความปลอดภัยแก่บุคลากรในหน่วยงาน

9. การควบคุมบุคคลในสำนักงานอื่น ๆ เช่น นักการภารโรง¹

วิทยุใหญ่ สาขร กล่าวถึงงานธุรการไว้ว่า "งานธุรการประกอบด้วย งานสารบรรณ การเงิน การบัญชี อาคารสถานที่ และการให้บริการต่าง ๆ"² สำหรับเจริญ หวีวงศ์สุนทร ได้กล่าวถึงงานธุรการของหน่วยศึกษานิเทศก์ไว้ว่า

1. งานธุรการ มีหน้าที่ควบคุมงานสารบรรณ งานพิมพ์ อัดสำเนา รับ-ส่งหนังสือราชการประชาสัมพันธ์ รักษาระเบียบกฎหมาย คำสั่ง ข้อบังคับมติของคณะกรรมการเพื่อการบริหารราชการได้ถูกต้อง ตลอดจนอำนวยความสะดวกและประสานงานในหน่วยงาน กอง กรม และราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง

1.1 งานรับหนังสือ มีหน้าที่รับผิดชอบในการรับหนังสือราชการจากหน่วยงานภายในจังหวัด กอง กรม กระทรวง และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค แล้ววิเคราะห์หนังสือราชการ เพื่อแยกให้ฝ่ายต่างดำเนินการและทำทะเบียนรับ

1.2 งานส่งหนังสือ มีหน้าที่รับผิดชอบ ในการส่งหนังสือราชการภายในจังหวัด กอง กรม กระทรวง และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคและจัดทำทะเบียนส่ง

1.3 งานโต้ตอบหนังสือราชการ มีหน้าที่ร่างหนังสือราชการและศึกษาเนื้อหาในร่างโต้ตอบนั้น เพื่อเป็นสื่อกลางที่ถูกต้องและเข้าใจตรงกัน

¹ พงศ์ หันนาสินทร์, หลักบริหารโรงเรียน (พระนคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, 2512), หน้า 227 - 228.

² วิทยุใหญ่ สาขร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 287.

1.4 งานเก็บเอกสารทางราชการ มีหน้าที่เก็บรักษาหนังสือราชการ ระเบียบ กฏข้อบังคับ และหนังสือเวียนของส่วนราชการต่าง ๆ ให้เป็นหมวดหมู่เพื่อสะดวกแก่การค้นหา

1.5 งานผลิตเอกสาร มีหน้าที่พิมพ์หนังสือราชการและเอกสาร จัดซื้อกระดาษ แยกแพ่ง เอกสารวิชาการ ซึ่งทางหน่วยจัดทำขึ้น เพื่อแจกจ่ายแก่โรงเรียนและครู

1.6 งานจัดทำคู่มือครูวิชาต่าง ๆ มีหน้าที่จัดทำรูปเล่ม และเขียนภาพประกอบ ตามเนื้อหาที่ผู้เรียบเรียงเสนอมา

1.7 งานประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านการดำเนินงาน เป็นสื่อกลางในการประสานงาน และให้คำชี้แจงแก่บุคคลภายนอกที่มาติดต่อเกี่ยวกับเรื่อง วิชาการ เอกสารต่าง ๆ เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ¹

2. งานการเงินและพัสดุ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ และขอตั้งงบประมาณของหน่วยศึกษานิเทศก์ ซึ่งแยกงานออกดังนี้

2.1 งานการเงิน มีหน้าที่เบิกจ่ายเงินงบประมาณในหมวดค่าใช้สอย ค่าตอบแทน ค่าวัสดุ ค่าครุภัณฑ์ ค่ารักษาพยาบาล ค่าเช่าเรียนบุตร และเงินหมวดรายจ่ายอื่นของ หน่วยศึกษานิเทศก์

2.2 งานงบประมาณ มีหน้าที่เสนอโครงการหรืองาน เพื่อขออนุมัติงบประมาณ ของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมเจ้าสังกัดและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

2.3 งานพัสดุ ครุภัณฑ์ มีหน้าที่ขอกำหนดครุภัณฑ์ และจัดหา จัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ ในหน่วยศึกษานิเทศก์

2.4 งานบัญชีพัสดุและทะเบียนครุภัณฑ์ มีหน้าที่ควบคุม เบิกจ่ายวัสดุที่ใช้ใน หน่วยงานและจัดทำทะเบียนครุภัณฑ์ให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ

¹ เจริญ ทวีวงศ์สุนทร, "งานสำนักงาน", ประมวลบทความการนิเทศการศึกษา ปี 2521 (หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2521), หน้า 292.

2.5 งานจัดซื้อ มีหน้าที่จัดซื้อแซมครุภัณฑ์และสถานที่ของหน่วยศึกษานิเทศก์¹

3. งานการบริการของหน่วยศึกษานิเทศก์ หมายถึงหน่วยศึกษานิเทศก์ได้ให้ความช่วยเหลือกิจการต่าง ๆ ทางวิชาการและอื่น ๆ แก่ศึกษานิเทศก์ โรงเรียน ครู ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนชุมชน ให้ได้รับความสะดวกในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้ความช่วยเหลือแก่หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามโอกาสอันควร สิ่งบริการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ให้บริการอยู่ในปัจจุบันพอจะสรุปได้ดังนี้

3.1 การบริการทางวิชาการ หน่วยศึกษานิเทศก์เป็นแหล่งผลิตเอกสารทางวิชาการ เช่น คู่มือครู แผนการสอน หนังสืออ่านประกอบ หนังสือพิมพ์ จดหมายข่าว จดสารทางการศึกษา เรื่อแจกให้แก่ครู ผู้บริหารโรงเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับรู้และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการศึกษาต่อไป

3.2 การบริการแนะแนว หน่วยศึกษานิเทศก์ได้ร่วมกับโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา ระดับจังหวัด จัดดำเนินการแนะแนวแก่นักเรียนในด้านการศึกษา การประกอบอาชีพและอื่น ๆ เป็นประจำ

3.3 การบริการศูนย์วิชาการ หน่วยศึกษานิเทศก์ได้จัดทำศูนย์วิชาการขึ้น เพื่อช่วยเหลือและส่งเสริมวิชาการแก่ผู้มารับบริการ ซึ่งได้แก่ ครู อาจารย์ นักเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้ใช้บริการ ตลอดจนได้จัดแสดงอุปกรณ์ตัวต่อตัว หรืออุปกรณ์แม่แบบแก่ผู้สนใจ

3.4 การบริการโลหทัศนอุปกรณ์ หน่วยศึกษานิเทศก์จัดบริการให้ยืมโลหทัศน-อุปกรณ์ ได้แก่ เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องขยายเสียง เทป เครื่องฉายโปร่งแสง เครื่องฉายสไลด์ และฟิล์มสทริป เพื่อโรงเรียนได้ยืมไปใช้ประกอบการสอน บางโอกาสหน่วยศึกษานิเทศก์ก็นำไปสาธิตให้แก่โรงเรียนครู

¹ เจริญ ทวีวงศ์สุนทร, "งานสำนักงาน", ประมวลบทความการนิเทศการศึกษา ปี 2521 (หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2521), หน้า 292 - 293.

3.5 การบริการยานพาหนะ ยานพาหนะของหน่วยศึกษานิเทศก์ซึ่งได้รับจากองค์การยูนิเซฟ และกรมสามัญศึกษา ใ้ยานพาหนะมาใช้ในการนิเทศการศึกษาได้แก่รถยนต์และรถจักรยานยนต์ เพื่อให้บริการแก่คณะศึกษานิเทศก์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.6 การให้ความร่วมมือแก่หน่วยงานอื่น ในบางโอกาสศึกษานิเทศก์ยังให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานพิเศษนอกเหนือจากหน้าที่รับผิดชอบแก่หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น งานจังหวัด งานโรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

จากความคิดเห็นของนักบริหารการศึกษาและนักวิชาการที่เสว่รมาขอสรุปได้ว่า การบริหารงานธุรการหมายถึง การจัดบริการภายในหน่วยงานให้ฝ่ายปฏิบัติการด้านต่าง ๆ สามารถดำเนินงานไปได้อย่างความสะดวก รวดเร็วและรวดเร็ว ตรงตามเป้าหมายของหน่วยงาน งานธุรการเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานและนับว่าเป็นส่วนที่สำคัญยิ่งที่จะผลักดันให้การบริหารงานด้านต่าง ๆ ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

^I ศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์, "หน่วยศึกษานิเทศก์มีอะไรบริการบ้าง" ศึกษานิเทศก์คือใคร (หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์, 2520), หน้า 12.

(อัครสำเนา)

ระบบการบริหารงานบุคคลที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันมี 2 ระบบคือ ระบบคุณธรรม
(Merit System) กับ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System)

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวถึงระบบคุณธรรมไว้ว่า

ระบบคุณธรรม มีลักษณะเด่นอยู่ 4 ประการ คือ

1. หลักความเสมอภาค (Equality of opportunity) ทั้งในด้านการคัดเลือก การปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความชอบ การเลื่อนขั้น สวัสดิการและอื่นๆ ให้ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันตามหลักประชาธิปไตย

2. หลักความสามารถ (Competency) ในการคัดเลือกบุคคลให้ได้นั้น มีความรู้ ความสามารถที่สูงเข้าทำงาน ผู้ที่สอบได้ก็กว่าย่อมมีสิทธิก่อน

3. หลักความมั่นคง (Security and Tenure) มีกฎหมายคุ้มครอง มีสวัสดิการและเมื่อออกจากราชการก็มีบำเหน็จบำนาญให้

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) ถ้าเป็นข้าราชการประจำต้องวางตัวเป็นกลาง ปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเต็มความสามารถ ถึงแม้แนวความคิดจะขัดแย้งกับนโยบายนั้นๆก็ตาม¹

อภิรักษ์ ณ นคร ได้กล่าวถึง ระบบอุปถัมภ์ไว้ว่า

ระบบอุปถัมภ์ มีลักษณะเกือบตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม เป็นที่รวมของระบบอุปถ้อย ระบบเล่นพวกและระบบชอบพอเป็นพิเศษ สำหรับการบริหารบุคคลที่เกี่ยวกับการศึกษานี้ มีข้อช่วยที่ควรคำนึงถึง 4 ประการคือ การให้ค่า การบำรุงรักษา การพัฒนาและการให้พ้นจากงาน อย่างไรก็ตาม เหตุผลที่ยังต้องนำระบบนี้มาใช้ในการบริหารบุคคลก็เพราะ เพื่อให้ตำแหน่งเป็นสินน้ำใจ เพื่อเสถียรภาพทางการเมืองของรัฐบาล เพื่อประโยชน์ในการควบคุมนโยบายและเพื่อเอกภาพในการบริหารและการปกครอง²

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (พระนคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดเกษมสุวรรณ, 2513), หน้า 439.

² อภิรักษ์ ณ นคร, หลักการบริหารโรงเรียนมัธยม (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2521), หน้า 97.

ระบบการบริหารของหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด

สมพงศ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายของคำว่าระบบไว้ว่า "ระบบหมายถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและมีส่วนกระทบต่อกันหรือเกี่ยวข้องกันในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ"¹ วินัย เกษมเศรษฐ์ ให้ความเห็นเกี่ยวกับระบบไว้ว่า "ระบบหมายถึงการกำหนดให้ทุกคน ทุกฝ่าย ซึ่งมีความรับผิดชอบใก้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีอิสรภาพในการทำงาน ที่พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันและร่วมมือกันในการที่จะปฏิบัติงานให้มีคุณลักษณะตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้"² ไพฑูรย์ สินดารัตน์ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบไว้ว่า "ระบบเป็นผลรวมขององค์ประกอบหรือส่วนต่าง ๆ ที่มีมาดำเนินการร่วมกัน เหมือนล้อต่างโกล่ต่างหนึ่ง และในส่วนของวิธีการของระบบนั้นก็คือ วิธีการที่ได้มีการวางแผนและดำเนินการอย่างรอบคอบเป็นขั้นบันได มีเหตุผลและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายที่้องการ"³ วีรวจน์ กาญจนกุล ได้แปลความคิดเห็นของ ลุดวิง วันเบิร์ตทอลแลนไฟล์ (Ludvig Von Bertalanffy) เกี่ยวกับความหมายของระบบไว้ว่า "ระบบคือกลุ่มขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ ระหว่างองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ระบบจึงน่าจะหมายถึงส่วนต่าง ๆ ที่ต้องพึ่งพาอาศัยแกกันกลุ่มหนึ่ง ซึ่ง

¹สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 46.

²วินัย เกษมเศรษฐ์, "การบริหารงานวิชาการ", นโยบายและหลักการปฏิบัติงาน (กรุงเทพมหานคร : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, 2522), หน้า 188.

³ไพฑูรย์ สินดารัตน์, "แนวคิดเกี่ยวกับระบบ", นักบริหาร 1, 4 (กันยายน 2521), หน้า 20.

เมื่อรวมกันแล้วจะกระทำหน้าที่บางประการ เพื่อให้ภารกิจนั้นบรรลุวัตถุประสงค์"¹

จากความหมายที่นักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความหมายไว้พอจะสรุปได้ว่า ระบบการบริหารงานหมายถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กันในองค์การ มีการร่วมมือร่วมใจ อดทนกันทั้งในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ให้ดี และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งขวัญและอุดมการณ์ในการทำงานให้เป็นที่พอใจตามจุดหมายที่กำหนดไว้และบรรลุผลสำเร็จตรงตามความต้องการ ซึ่งควรประกอบด้วย การวางแผน การจัดการ การบริการ การประเมินผล การแนะแนว เป็นต้น

องค์ประกอบที่สำคัญของระบบการบริหารงาน

1. องค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบจะอยู่ในลักษณะพลวัต คือเคลื่อนไหวอยู่เสมอ โดยเฉพาะในองค์การซึ่งมีบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญและบุคคลย่อมมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ อันเป็นผลกระทบล่วงไปถึงการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงในองค์การด้วย
2. ลักษณะพลวัตหรือการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของส่วนต่าง ๆ เวลานั้นจะมีปฏิริยาโต้ตอบระหว่างกัน
3. ในระบบหนึ่ง ๆ ซึ่งเป็นระบบรวมอาจจะประกอบด้วยระบบอื่น ๆ ภายในระบบรวมนั้นอีกหลายระบบ ซึ่งอาจแยกได้เป็นระบบย่อย ระบบย่อย ได้อีก
4. การเปลี่ยนแปลง ณ จุดใดหนึ่ง หรือส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบอาจส่งผลกระทบไปยังส่วนอื่น ๆ ภายในระบบนั้น หรืออาจส่งผลกระทบต่อระบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งรวมอยู่ในระบบรวมด้วยก็ได้²

๑. ธีรวัฒน์ กัญจนกุล

¹ธีรวัฒน์ กัญจนกุล, "แนวคิดเรื่องระบบในการบริหาร", (เอกสารวิจัยฉบับที่ 156 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2513), หน้า 4.

²สมทรงศ์ เกษมดิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 47-48.

ระบบโครงสร้างการบริหารงานของหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด

การแบ่งส่วนราชการของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้ปรากฏในประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 271 โดยให้ปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการ ในกรมสามัญศึกษาเสียใหม่ให้เหมาะสม หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เป็นหน่วยงานที่เทียบเท่ากองกองหนึ่งของกรมสามัญศึกษา และหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ก็จัดระบบโครงสร้างในการบริหารงานของหน่วยศึกษานิเทศก์เอง และจะเห็นว่าหน่วยศึกษานิเทศก์ไม่มีการแบ่งเป็นส่วนย่อยแยกกองอื่น ๆ โดยอาศัยระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา พ.ศ. 2519 ได้แบ่งศึกษานิเทศก์ออกเป็น 3 ประเภทคือ ศึกษานิเทศก์กรม ศึกษานิเทศก์เขต และศึกษานิเทศก์จังหวัด ในที่นี้จะขอกล่าวถึงเฉพาะโครงสร้างของศึกษานิเทศก์จังหวัดเท่านั้น ซึ่งได้แบ่งการบริหารงานตามรายละเอียดดังนี้

หน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดแบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย คือ

1. ฝ่ายนิเทศการสอนมี 3 งานคือ

- 1.1 งานนิเทศการสอนประถมศึกษา
- 1.2 งานนิเทศการสอนการศึกษานอกโรงเรียน
- 1.3 งานการมัธยมศึกษา

2. ฝ่ายนิเทศการบริหาร มี 2 งานคือ

- 2.1 งานการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
- 2.2 งานการบริหารการศึกษานอกโรงเรียน

3. ฝ่ายวิจัยและบริการการศึกษา มี 2 งาน คือ

- 3.1 งานวัดผลการศึกษา
- 3.2 งานนวัตกรรมและโสตทัศนศึกษา¹

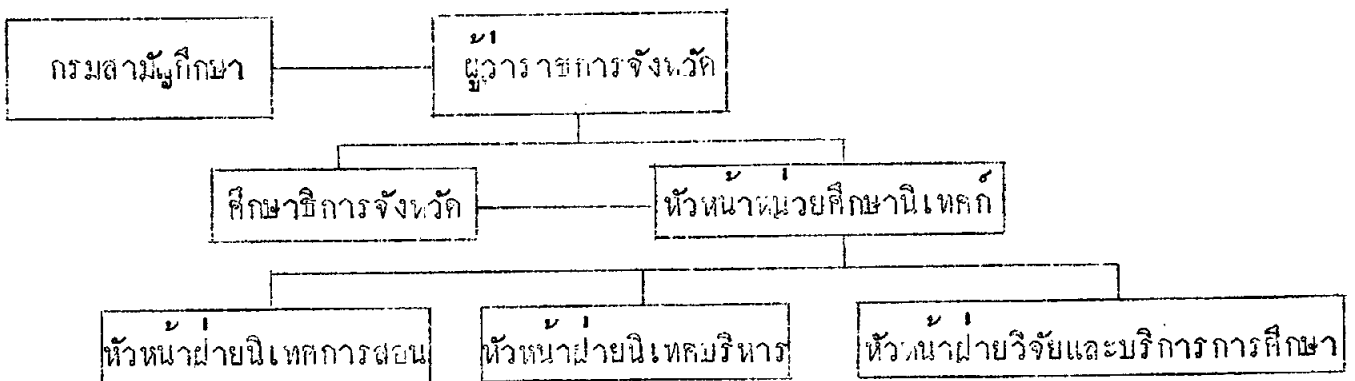
¹ หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา พ.ศ. 2519 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, 2519) หน้า 9-10.

สายการบังคับบัญชาของหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด

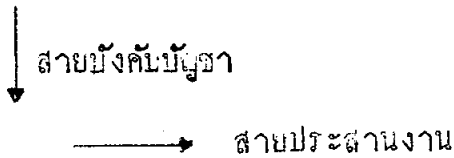
สายการบังคับบัญชาและการประสานงานที่เกี่ยวข้องกับงานศึกษานิเทศก์ประจำจังหวัดได้กำหนดไว้ดังนี้

- 1.ศึกษานิเทศก์ที่กรมสามัญศึกษาส่งไปประจำจังหวัดนั้น เป็นผู้ทำงานฝ่ายวิชาการประจำจังหวัด
- 2.หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์เป็นผู้บังคับบัญชาศึกษานิเทศก์ที่อยู่ในสายงานตามที่กรมเจ้าสังกัดกำหนด การจัดอัตราค่าจ้างให้เป็นไปตามลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ การปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ให้หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์เสนองานผ่านศึกษาธิการจังหวัดแล้วแก่กรณีในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์
- 3.หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ประจำจังหวัดทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการ เป็นงานหลักในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
- 4.สายบังคับบัญชาของศึกษานิเทศก์ประจำจังหวัดเป็นไปตามลำดับชั้นดังนี้ ศึกษา-นิเทศก์ หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ ผู้ว่าราชการจังหวัด กิ่งในแผนภูมิที่

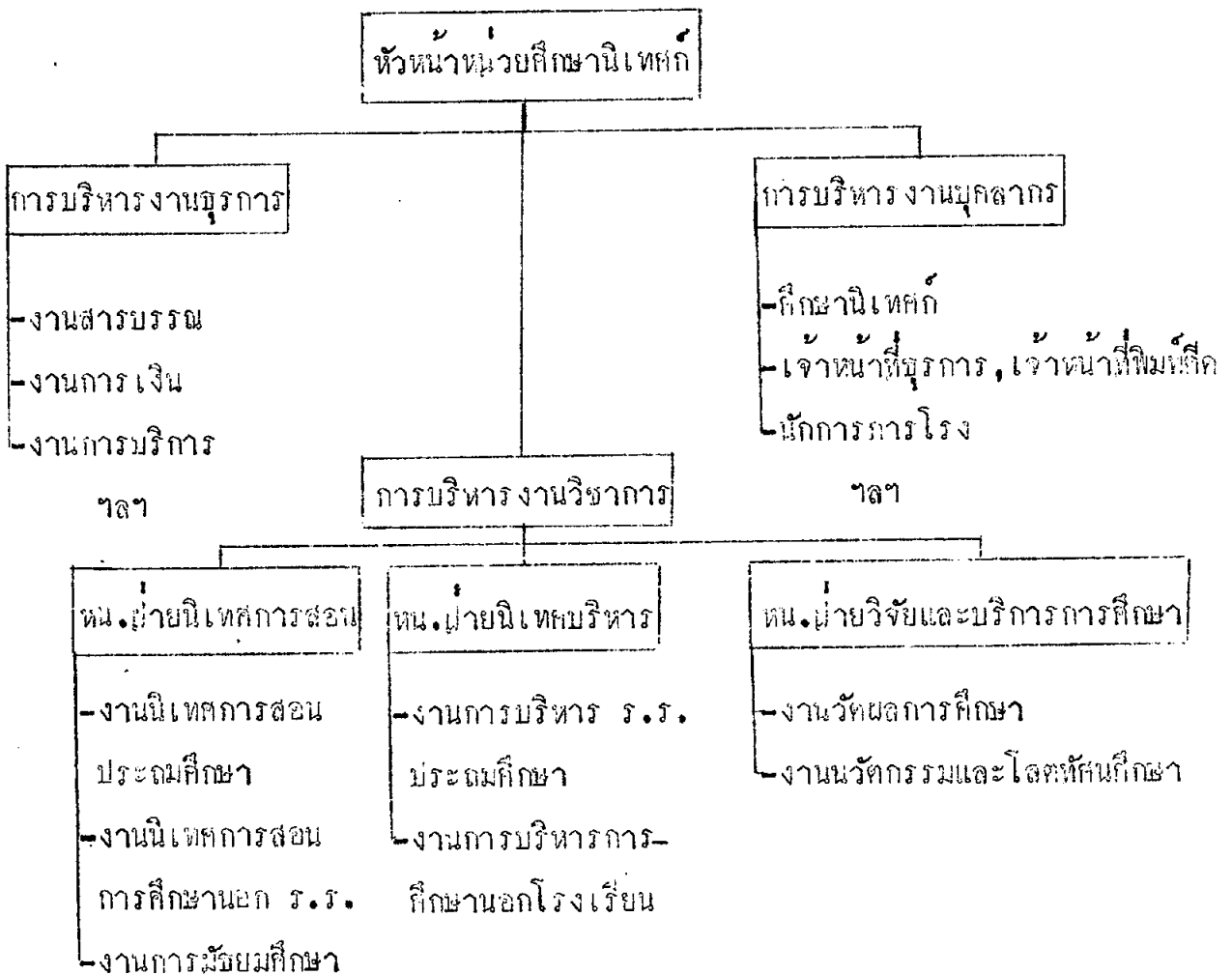
แผนภูมิแสดงสายบังคับบัญชาของศึกษานิเทศก์จังหวัด



หมายเหตุ สำหรับการเสนองานใด ๆ เป็นข้อตกลงว่าให้หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์เสนองาน
ศึกษานิเทศก์ ไปยังผู้อำนวยการจังหวัด¹



แผนภูมิแสดงการบริหารงานภายในหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด



¹หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, งานนิเทศการศึกษา (หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2520), หน้า 11.

หมายเหตุ หัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่ายจะมีศึกษานิเทศก์ประจำฝ่ายทุกฝ่ายเป็นผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีจำนวนศึกษานิเทศก์ในฝ่ายไม่เท่ากัน¹

ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหารงานที่กล่าวมาคือสรุปได้ว่า ระบบการบริหารงานหมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กันในองค์การ โดยมีความร่วมมือร่วมใจ สมานฉันท์กันในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ให้ที มีประสิทธิภาพ รวมทั้งขวัญและอุดมการณ์ในการทำงานให้เป็นไปตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ และบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ การบริหารงานของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จึงควรจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในหลักการ เทคนิค กระบวนการบริหารและปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระบบ ระเบียบซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดการ การบริการ การประเมินผล การแนะแนว เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางที่จะช่วยให้การบริหารงานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในปี พ.ศ.2511 บุรุษยก แสงสิริกุล ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาหน้าที่และความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์ในส่วนกลางในกระทรวงศึกษาธิการ โดยได้ศึกษาถึงหน้าที่และความรับผิดชอบที่ปฏิบัติอยู่ พบว่าศึกษานิเทศก์มีหน้าที่และความรับผิดชอบ สรุปใจความนี้คือ

จัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรมครูประจำการ พัฒนาภูมิมือครู หลักสูตร โครงการสอน และประมวลการสอน ช่วยประสานงานระหว่างฝ่ายบริหาร กับฝ่ายวิชาการ สำนักรวจปัญหาและอุปสรรคในการนิเทศ แนะนำการใ้ครูมือครู หลักสูตร โครงการสอนและประมวลการสอน นำผลการวิจัยมาประยุกต์ในการพัฒนาการเรียนการสอน ตรวจสอบและนิเทศความหมายให้ใช้ใ้ได้รับมอบหมาย วางโครงการนิเทศการศึกษา สำนักรวจปัญหาและอุปสรรคของการเรียนการสอน ใ้ค่าปรึกษาแก่ครูเป็นรายบุคคลและหมู่คณะ ทดลองค้นคว้าเทคนิค

¹ หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, งานนิเทศการศึกษา (หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2520) หน้า 15.

วิธีสอนใหม่ ๆ สังเกตการณ์สอนของครูแล้วให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเรียนการสอน นิเทศ และติดตามผลงานของศึกษานิเทศก์และครู เสนอแนะการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน¹

ต่อมาใน พ.ศ.2514 ชีรเทพ ทองสถิตย์ ได้วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ สรุปผลการวิจัยไว้ว่า

การปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ ด้านการตรวจเยี่ยมโรงเรียน สังเกตการณ์สอน ปรึกษาครู แนะนำการเรียนการสอน ช่วยแก้ปัญหาการเรียนการสอน ศึกษานิเทศก์ได้ปฏิบัติ น้อย การปฏิบัติงานด้านแนะนำ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน มีระบือนผลการ ศึกษาและวิจัยว่า ไม่ตรงกับความต้องการของครู กลับพบวาทะของการให้ศึกษานิเทศก์ ช่วยให้คำแนะนำน้อย ๆ²

ต่อมาในปี พ.ศ.2521 ชัยวัฒน์ วรรณพงษ์ ได้วิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานของ ศึกษานิเทศก์ในเขตศึกษาสิบเอ็ด ผลการวิจัยสรุปไว้ว่า

การปฏิบัติงานตามหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ด้านต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในระเบียบกระทรวง ศึกษาธิการ ว่าด้วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา พ.ศ.2519 นั้น ศึกษานิเทศก์จังหวัด ไก่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ดังกล่าว เป็นบางครั้งและโดยผลพลาร ยกเว้น การตรวจสอบและ ความคุมสถานศึกษาในฐานะพนักงานเจ้าหน้าที่ตามกฎหมาย การศึกษาทดลอง วิจัย การให้แนวหลักสูตร การจัดทำคู่มือครู เอกสารทางวิชาการและวัสดุอุปกรณ์ประกอบการ เรียนการสอน และการเสนอแนะ หรือให้คำปรึกษาทางวิชาการแก่กรมสามัญศึกษา ปรากฏว่าศึกษานิเทศก์จังหวัดไก่มีการปฏิบัติงานน้อย³

ในปีเดียวกัน พ.ศ.2521 ถัดมา สุกแสน ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมความเป็น ผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดในประเทศไทย ผลการวิจัยสรุปไว้ว่า

¹บุรุษยก แสงศิริกุล, "การศึกษาหน้าที่และความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์ส่วน กลางในกระทรวงศึกษาธิการ", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2511), หน้า 86. (อ้างสำเนา)

²ชีรเทพ ทองสถิตย์, "ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า ๖. (อ้างสำเนา)

³ชัยวัฒน์ วรรณพงษ์, "การปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ในเขตศึกษาสิบเอ็ด", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521), หน้า ๖. (อ้างสำเนา)

พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่ควรจะเป็น สูงทั้ง
 ด้านผลงานและด้านบุคลิกภาพ แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์
 จังหวัดที่เป็นอยู่จริง กลุ่มหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความเห็นว่า ผู้นำด้าน
 สัมพันธ์สูงกว่าด้านผลงาน กลุ่มศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความเห็นว่า พฤติกรรมความ
 เป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่เป็นอยู่จริง อยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง
 ด้านความเป็นผู้นำด้านผลงานและด้านบุคลิกภาพ

ในปี ค.ศ. 1957 เกรซ แอด อัดัมส์ (Grace L. Adams) และ ลูซิล โบว์
 (Lucille Bowie) ได้ทำการศึกษาเรื่อง How We Learn : Implications for
 Supervision ผลการวิจัยสรุปได้ว่า "ศึกษานิเทศก์มีหน้าที่เกี่ยวกับการปรับปรุง
 คุณภาพการเรียนและการสอน และมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงกับการให้บริการแก่ครูไม่ใช่เป็น
 ผู้บังคับบัญชาครู"²

ต่อมาในปี ค.ศ. 1958 เกรซ คัมปลิว เคอร์ทซ์ (Grace W. Kurtz) ได้ศึกษา
 เรื่อง An Intern Experiences Elementary School Supervision ผลวิจัย
 สรุปได้ว่า

ศึกษานิเทศก์มีหน้าที่และรับผิดชอบโดยตรงต่อครูและผู้บริหารในเรื่อง การประสาน
 งาน การแนะนำ การจูงใจครู ตั้งแต่การสอน สัมผัสการสอน วางโครงการนิเทศ
 เขารวมอบรมสัมมนาทางวิชาการ ใ้แก่ผู้บริหารและเป็นวิทยากรหลักสูตร การประเมินผล
 คัดเลือกอุปกรณ์การสอน ทำการศึกษาคนควาและวิจัย ประเมินเทศกรุใหม่และนักเรียนครู

¹ กว้าหาญ สุคนแสน, "พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์
 จังหวัดในประเทศไทย", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิต
 วิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521) หน้า จ. (คัดสำเนา)

² Grace L. Adams and Lucille Bowie, "How We Learn : Implications
 for Supervision", Education, 78:211-215, December, 1957.

ประเพณีผลความก้าวหน้าและผลที่ได้รับจากการศึกษา วางโครงการร่วมกับครูใหม่
เกี่ยวกับการปรับปรุงการสอน การเรียน และมีบทบาททางอ้อมเป็นคณาจารย์ เสนอโครงการ
ทางการศึกษา สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในชุมชนกับโรงเรียนบริการให้
คำปรึกษาและอื่น ๆ¹

ต่อมาในปี 1970 คาร์ลตัน (Carlton) ได้ทำการศึกษามหาของศึกษานิเทศก์ที่เป็นจริงตามทัศนคติของครูประถมศึกษา จำนวน 1044 คน ครูใหญ่ 52 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า "บทบาทของศึกษานิเทศก์ที่เป็นจริงนั้น ได้แก่ การช่วยเหลือพัฒนาโครงการช่วยงานประจำเกี่ยวกับการบริหาร ช่วยกำหนดนโยบายของโรงเรียน ร่วมมือในการประชุมครูและช่วยคัดเลือกแบบเรียน"²

จากเอกสารและรายงานการวิจัยทั้งหมดที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่าการบริหารงานหมายถึงการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใดของกลุ่มบุคคลที่มีจุดประสงค์ร่วมกัน โดยทำให้วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั้นบรรลุผลสำเร็จตามต้องการ การบริหารงานของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดจะประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่ต้องการได้นั้น จะต้องยึดหลักการบริหารการศึกษา และการนิเทศการศึกษาในการบริหารงาน เพราะหลักการเป็นกฎเกณฑ์หรือข้อเท็จจริงที่เป็นพื้นฐานในการบริหารงาน และเป็นสิ่งที่จะควบคุมกิจกรรมหรือวิธีการของการบริหารงาน นอกจากหลักการและวิธีการทางการบริหาร การศึกษาและนิเทศการศึกษาแล้ว หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดควรจะต้องทราบและศึกษาเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานให้แจ่มแจ้ง ทั้งนี้ เพื่อจะได้นำมาประกอบการบริหารงานให้ดำเนินไปอย่างถูกต้องตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ

¹ Grace W. Kurtz, "An Intern Experiences Elementary School Supervision", Administration and Supervision, 44:147-148, May, 1958.

² Giover Cecil Carlton, "Dissertation Abstracts International A Humanities and Social Sciences", (Microfilm, 1971 V. 31 No. 9), p. 4406-A.

ไทยบรรลุผลดีตามเป้าหมายที่ตั้งการ นอกจากนี้หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดควรศึกษาให้เข้าใจถึงหลักการ เทคนิค และกระบวนการบริหารให้เป็นไปตามระบบ และโครงสร้างของการบริหารงานภายในหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด เพื่อการบริหารงานนั้นจะได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตามการบริหารงานของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดจะประสบความสำเร็จ ดำเนินการบริหารไปอย่างมีระบบและเป็นไปตามโครงสร้างของการบริหารงานหรือไม่เพียงใดนั้น จะได้อาศัยการวิจัยในชั้นต่อไป