

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการนิเทศการศึกษา

ได้มีผู้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษา ซึ่งมีทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศหลายท่านด้วยกันคือ คิมบอลด์ ไวลด์ (Kimball Wiles) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "การนิเทศการศึกษา คือ การช่วยเหลือพัฒนาสภาวะการเรียนรู้การสอนให้ดีขึ้น" <sup>1</sup> สำหรับ เบอร์ตัน และบรูคเนอร์ (Burton & Brueckner) ได้กล่าวไว้ว่า "การนิเทศการศึกษาคือ กลวิธีของผู้เชี่ยวชาญในอันที่จะให้บริการเกี่ยวกับการปรับปรุงการสอนโดยความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหลายฝ่าย เพื่อก่อให้เกิดความเจริญงอกงามและพัฒนาแก่เด็ก" <sup>2</sup> ส่วนบริกส์และจัสต์แมน (Briggs & Justman) ได้กล่าวไว้ว่า "การนิเทศการศึกษามีถึง การประสานงานของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อแรงรักให้กำลังใจ ชี้ทางให้ได้เจริญงอกงามในอาชีพ" <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Kimball Wiles, Supervision for Better Schools 3d.ed. (Englewood Cliff, N.J. : Prentice-Hall, 1967), p.5.

<sup>2</sup>William H. Burton and Leo J. Brueckner, Supervision (New York : Appleton Century Crafts, 1947),p.14.

<sup>3</sup>Thomas H. Briggs and Joseph Justman, Improving Instruction Through Supervision (New York: The MacMillan Company, 1952),p.2.

กาเกอร์ วี กูด (Carter v. Good) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "การนิเทศการศึกษาหมายถึง ความพยายามทุกอย่างของเจ้าหน้าที่ฝ่ายการศึกษา ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษา ในการแนะนำครูหรือบุคคลอื่น ๆ ที่ทำงานเกี่ยวกับการศึกษา ให้รู้วิธีการเกี่ยวกับการปรับปรุงงานสอนหรือการให้การศึกษาการนิเทศการศึกษา ช่วยให้เกิดความเจริญงอกงามทางวิชาชีพการศึกษา ช่วยในการพัฒนาครู ช่วยในการเลือกและปรับปรุงวัสดุประสงค์การศึกษา ช่วยปรับปรุงเนื้อหาการสอน ปรับปรุงวิธีสอน และช่วยปรับปรุงการประเมินการสอน <sup>1</sup>

สาย ภานุรัตน์ ให้ความหมายไว้ว่า "การนิเทศการศึกษาคือ ความพยายามอย่างหนึ่งในหลาย ๆ อย่างเพื่อที่จะช่วยส่งเสริมให้การศึกษาที่มีคุณภาพทั้งในด้านการเรียนการสอน <sup>2</sup>

พนัส หันนาสินทร์ ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษาคือ แผนงานที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงคุณภาพของการเรียนการสอน การนิเทศการศึกษาเป็นการบริการทางด้านวิชาการให้แก่ครู <sup>3</sup>

<sup>1</sup>Carter V. Good, Dictionary of Education (New York : McGraw-Hill Book company, 1959), p.535.

<sup>2</sup>สาย ภานุรัตน์, "การนิเทศการศึกษาคืออะไร," คู่มือการนิเทศการศึกษา 2508 (พระนคร : แผนกการพิมพ์วิทยาลัยครูสวนสุนันทา, 2511), หน้า 11 - 13.

<sup>3</sup>พนัส หันนาสินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (พระนคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2513), หน้า 148.

จากความหมายของการนิเทศการศึกษา หลายท่านใ้กล่าวไว้ข้างบน พอสรุป  
ได้ว่า การนิเทศการศึกษาคือ การจัดกิจกรรมหลาย ๆอย่าง เพื่อพัฒนาครูให้สามารถทำ  
การสอนใหม่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้งัง เกิดผลต่อความเจริญงอกงามของเด็ก

### ความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

บริกส์ (Briggs) และจัสต์แมน (Justman) ได้สรุปความมุ่งหมายของ  
การนิเทศการศึกษาไว้ว่า "การนิเทศการศึกษามีความมุ่งหมาย เพื่อส่งเสริมความเจริญ  
ก้าวหน้าของอาชีพ ซึ่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน" <sup>1</sup> กค  
ก็มีความเห็นสอดคล้องกันโดยกล่าวว่า "การนิเทศการศึกษามีความมุ่งหมาย เพื่อ ช่วยให้  
เกิดความเจริญงอกงามทางวิชาการ ช่วยพัฒนาความสามารถของครู ช่วยในการเลือก  
และปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการศึกษาและช่วยเลือกจัดสรรอุปกรณ์การศึกษา และช่วย  
เหลือและปรับปรุงวิธีการสอน" <sup>2</sup>

สุภากร ราชากรกิจ ได้กล่าวถึง ความมุ่งหมาย ของการนิเทศการศึกษา  
ไว้ดังนี้

1. การสอนเป็นถือปอย่างหนึ่ง ความก้าวหน้าในศิลปการสอนจำเป็นต้องอาศัย  
ความเห็นของผู้นับประสภารณ ช่วยมองปัญหา รวมนมือ และรวมกำลังความคิดเพื่อพัฒนา  
งานวิชาที่ใดผลกว่าที่ครูแต่ละคนจะคนปัญหาและปรับปรุงตนเอง

<sup>1</sup>Thomas H. Briggs and Joseph Justman, Improving Instruction Through Supervision, p. 406.

<sup>2</sup>Cater V. Good, Dictionary of Education, p. 539.

2. ครูเปรียบได้กับศิลปิน ถึงแม้จะเก่งและมีฝีมือแล้ว แต่ยังต้องการวิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ และฝึกฝนกับผู้ที่มีความชำนาญกว่า หนึ่งคนเรามากก็จะพูดถึงการขาดความสามารถในการพิจารณาผลงานของตน ฉะนั้นจึงต้องอาศัยคนอื่นที่มีประสบการณ์และมีใจเป็นกลางกว่าตนเป็นผู้ให้ข้อสังเกตและแนะนำเพื่อการปรับปรุง

3. ครูใหม่ที่ไม่รู้ว่าตนจะเริ่มสอนอย่างไร เพราะยังไม่ประสบการณ์มักจะไม่เห็นไปใช้วิธีการที่ตนเพิ่งเรียนมา โดยลืมคำนึงถึงวัยและความสามารถของเด็ก

4. ครูที่ดีคือ ครูที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้มีเหตุผล และกระหายต่อคำแนะนำรวมทั้งข้อเสนอนะ พร้อมก็นำไปปรับปรุงงานของตน

5. การนำทฤษฎีและหลักการศึกษามาใช้ปฏิบัติการสอนให้เหมาะสมเป็นกิจกรรมที่สลับซับซ้อน และมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น จึงควรให้ผู้มีประสบการณ์ช่วยแนะนำและให้ข้อคิดเห็น<sup>1</sup>

สำหรับ สาย ภานุรัตน์ ได้กล่าวถึง ความมุ่งหมายการนิเทศการศึกษา ดังนี้ การนิเทศการศึกษามีวัตถุประสงค์หลายประการ คือ เพื่อช่วยให้ครูเข้าใจตนเองแท้ในวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อให้ครูเห็นและเข้าใจ ความต้องการของเยาวชน ช่วยสร้างครูให้มีลักษณะแห่งการเป็นผู้นำ ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครู ช่วยพิจารณาอบหมายงานให้ครูทำตามความสามารถ เพื่อช่วยครูให้พัฒนาการสอนของตน ช่วยเหลือครูใหม่ให้เข้าใจงาน ช่วยประเมินผลงานของครู ช่วยศึกษาปัญหาของครู และเด็ก เพื่อช่วยครูให้พ้นจากการใช้งานเกินขอบเขต<sup>2</sup>

006830

<sup>1</sup>สุภาภร วาธากรกิจ, เอกสารทางวิชาการหลักสูตรและการสอนระดับประถมศึกษา แผนกวิชาประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2516), หน้า 75. (อัครสำเนา)

<sup>2</sup>สาย ภานุรัตน์, "หลักการนิเทศการศึกษา" กึ่งการนิเทศการศึกษาระดับประถมศึกษา 2508 พระนคร: โรงพิมพ์การศาสนา, 2509), หน้า 28 - 36.

จากแนวคิดเกี่ยวกับความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาที่กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษามีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาปรับปรุง ส่งเสริมและรักษาคุณภาพและมาตรฐานทางการศึกษา เช่น ปรับปรุงครูให้ดำเนินการสอนได้ตามหลักสูตร พัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมคุณภาพและรักษามาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน

### การนิเทศภายในโรงเรียน

อากม จันทสุนทร ได้กล่าวถึงการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนไว้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียนนี้ จะเป็นการจัดนิเทศการศึกษาโดยบุคลากรในโรงเรียนเอง ผู้นิเทศก็จะได้แก่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าหมวดหรือสายวิชา และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ที่โรงเรียนคัดเลือกและแต่งตั้งขึ้น<sup>1</sup>

วินัย ตะสลิขย์ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนไว้ว่า ในปัจจุบันนี้ งานนิเทศการศึกษามีความสำคัญมากขึ้น เพราะความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางด้านการศึกษา ตลอดจนการขยายตัวในจำนวนขนาดของโรงเรียน ทำให้นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียนมีจำนวนเพิ่มขึ้นกว่าแต่ก่อนมากมาย ดังนั้นการนิเทศการศึกษาโดยศึกษานิเทศและผู้บริหารการศึกษาจึงไม่เพียงพอ ด้วยเหตุนี้ การจัดการนิเทศเป็นผู้ที่อยู่ในโรงเรียนตัวเองอยู่แล้ว และมีความใกล้ชิดกับครู และนักเรียนมากกว่าผู้อื่น ย่อมจะมองเห็นปัญหาและดูช่องทางที่จะนิเทศการศึกษาให้ได้รับผลที่ดีที่สุด<sup>2</sup>

<sup>1</sup>อากม จันทสุนทร, "การนิเทศภายในโรงเรียน" ใน ผู้บริหารกับการนิเทศการศึกษาและการดำเนินการทางวิชาการของโรงเรียน (เอกสารต้นฉบับที่ 32/2519 ฝ่ายนิเทศการสอนเขตการศึกษา 6 ลพบุรี), หน้า 11.

<sup>2</sup>วินัย ตะสลิขย์, "สำรวจการปฏิบัติจริงในการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 2" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิตศึกษ บัณฑิตวิทยาลัย แผนกวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 47 - 48.

## ความหมายของการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

สตาแรท และ เซอร์จิโอวานนี (Starratt and Sergiovanni) ได้สรุปความเห็นของ เบน แฮริส (Ben Harris) เกี่ยวกับความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ว่า การนิเทศการศึกษาเป็นเรื่องของการกระทำภายในโรงเรียน โดยอาศัยบุคคลากร วัสดุ และวิธีการต่าง ๆ เบน แฮริส จึงให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ว่า การนิเทศการศึกษา ก็คือ สิ่งที่บุคคลากรในโรงเรียนกระทำกับบุคคล และสิ่งของ เพื่อจุดมุ่งหมายในการคงไว้หรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของโรงเรียนให้ไปในแนวทางที่จะส่งอิทธิพลให้บรรลุจุดมุ่งหมายใหญ่ของการสอนในโรงเรียนนั่นคือ มุ่งให้เกิดผลต่อผู้เรียน โดยผ่านบุคคลอื่น และวัสดุ <sup>1</sup>

กฤษณี นำเพชร ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนไว้ว่า หมายถึง ความพยายามทุกชนิด ของผู้บริหารโรงเรียนในอันที่จะปรับปรุงส่งเสริมประสิทธิภาพในด้านการเรียนการสอนภายในโรงเรียนให้ดีขึ้น ทำให้เกิดการเพิ่มพลังในการปฏิบัติงานของครูและทั้งให้ครูเกิดความก้าวหน้าในอาชีพ และก่อให้เกิดผลในขั้นสุดท้าย คือ การศึกษาของเด็กให้ก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ <sup>2</sup>

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปความหมายของการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนได้ว่า หมายถึง ความพยายามทุกชนิดของบุคคลากรภายในโรงเรียน ในอันที่จะปรับปรุงส่งเสริมประสิทธิภาพ ในด้านการเรียนการสอนในโรงเรียนให้ดีขึ้น นั่นคือ มุ่งให้เกิดผลต่อผู้เรียน โดยผ่านบุคคลอื่นและวัสดุ

<sup>1</sup>Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, Emerging Pattern of Supervision: Human Perspectives (New York: McGraw-Hill Book Company, 1971), pp. 3-4.

<sup>2</sup>กฤษณี นำเพชร, "วิธีปฏิบัติในการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521). หน้า 16.

## นิเทศกรรมการศึกษาภายในโรงเรียน

คิมบอลด์ ไวส์ (Kimball Wiles) มีความคิดเห็นว่า การนิเทศการศึกษาไม่จำเป็นจะต้องจำกัดว่า เป็นศึกษานิเทศก์โดยตำแหน่งจึงจะทำการนิเทศได้ สมาชิกคนใดคนหนึ่งก็ตามที่มีส่วนช่วยครูให้ทำการปรับปรุงสภาพการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ก็ถือว่าเป็นการนิเทศการศึกษาเช่นเดียวกัน<sup>1</sup>

อแคม และ ดิกกี (Adam and Dickey) ได้กล่าวถึงนิเทศก์ไว้ว่า ผู้บริหารหรือนิเทศก์ คือ บุคคลใดก็ตามที่มีหน้าที่ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงสภาพการเรียนการสอน ทั้งนี้อาจจะเป็นผู้ใหญ่ในโรงเรียน หรือ ผู้ช่วยเหลือแขนงใดแขนงหนึ่งเป็นพิเศษ เช่น พลศึกษา คนตรี หรือ อาจจะเป็นศึกษาธิการ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนก็ได้<sup>2</sup>

อาคม จันทสุนทร ได้กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน จะเป็นการจัดการนิเทศการศึกษาโดยบุคลากรในโรงเรียนเอง นิเทศกรรมการศึกษาจะใดแก่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าหมวดหรือสายวิชา และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ที่โรงเรียนคัดเลือก และแต่งตั้งขึ้น<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Kimball Wiles, Supervision for Better School, p.10

<sup>2</sup>Harrol P. Adam and Frank G. Dickey, Basic Principles of Supervision (Ran Nagar, New Delhi : Eurasia Publishing House, 1966 ),p.3.

<sup>3</sup>อาคม จันทสุนทร, "การนิเทศภายในโรงเรียน" ผู้บริหารกับการนิเทศการศึกษาและการดำเนินการทางวิชาการของโรงเรียน (เอกสารฉบับที่ 32/2519 ฝ่ายนิเทศการสอน เขตการศึกษา 6 ลพบุรี). หน้า 10

จากแนวคิดของนักการศึกษาทั้งของไทยและต่างประเทศ เกี่ยวกับผู้นิเทศก์ การศึกษาภายในโรงเรียน พอจะสรุปความคิดเห็นได้ว่า ผู้นิเทศก์การศึกษาภายใน โรงเรียนคือ บุคลากรที่อยู่ภายในโรงเรียน เช่น ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หรือครูที่มีความชำนาญ และประสบการณ์ในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง ที่โรงเรียนได้คัดเลือกหรือแต่งตั้ง เพื่อช่วยเหลือครูให้ทำการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

### คุณลักษณะของผู้นิเทศก์การศึกษาภายในโรงเรียน

วิทยุ โสภณ โคกกล่าวถึง คุณสมบัติของผู้นิเทศก์การศึกษาภายในโรงเรียนไว้ว่า

1. มีความรู้และมีความเข้าใจตัวนักเรียนเป็นอย่างดี
2. มีความรู้และมีความเข้าใจวิธีให้ความรู้แก่นักเรียนเป็นอย่างดี
3. มีความรู้และมีความเข้าใจสภาพสังคมของโรงเรียน ครู และนักเรียนที่ตนรับหน้าที่ไปนิเทศเป็นอย่างดี
4. มีความรับผิดชอบต่องานนิเทศการศึกษา ซึ่งมีความมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่การก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และอย่างถ่องแท้ในหมู่นักเรียน
5. ใช้วิธีการนิเทศการศึกษาด้วยเหตุผล และสติปัญญา ที่ปฏิบัติจริงได้<sup>1</sup>

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ได้วางกฎเกณฑ์และระเบียบในการแสวงหาและคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นศึกษานิเทศก์ไว้ดังนี้

---

<sup>1</sup>วิทยุ โสภณ, นวัตกรรมการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 275.



1. ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษาหรือปริญญาวิชาชีพอื่น ซึ่งคุณสภาฯ รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู และทำการสอนในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี หรือ

2. ได้รับปริญญาโทขึ้นไปทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่งคุณสภาฯ รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและทำการสอนในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีคุณสมบัติอื่น ๆ ประกอบด้วยกันนี้

2.1 มีประสบการณ์ในการสอนวิชาที่จะนิเทศมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือมีคุณวุฒิในงานที่จะนิเทศ หรืองานบริหารการศึกษา

2.2 มีประวัติการปฏิบัติงานดี เกิน

2.3 มีบุคลิกลักษณะที่ดี เหมาะสมที่จะทำหน้าที่ผู้นำทางวิชาการ และบริหารการศึกษา เช่น เป็นผู้ที่มีความสามารถสูง มีผลงานในวิชาที่จะนิเทศ ปรากฏมีความคิดริเริ่มดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นต้น

2.4 มีความประพฤติดี เหมาะสมที่จะเป็นแบบอย่างของครูได้

2.5 เป็นผู้ที่ครูเลื่อมใส ศรัทธาในความรู้ ความสามารถ โดยยึดถือผลงานเป็นเกณฑ์ <sup>1</sup>

สแวงริงเจน (Swearingen) ได้กล่าวไว้สั้น ๆ ว่า ผู้นิเทศก์ถ้าจะมองอย่างกว้าง ๆ ก็พบว่า ผู้นิเทศก์ก็คือ ผู้นำทางการเรียนการสอน และถ้าจะมองให้เฉพาะลงไปก็คือ บุคคลซึ่งสามารถทุ่มเทเวลาและพลังเพื่อปรับปรุงการเรียน

<sup>1</sup> หน่วยงานนิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา พ.ศ. 2519 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ศาสนา, 2519), หน้า 10 - 11.

การสอน<sup>1</sup>

ซุม สีสซ ไคอาจถึงผลสรุปการสำรวจความคิดเห็นของครู ในสหรัฐอเมริกา 48 รัฐ ในปี ค.ศ. 1954 ใวว่า ครูส่วนมาก (34 รัฐ) เห็นว่าผู้นี้เทศก์ ควรมีความรู้พิเศษในระดับที่ตนนี้เทศ และมีอีกจำนวนหนึ่ง (13 รัฐ) เห็นว่าผู้นี้เทศก์ ควรสำเร็จปริญญาโท มีวุฒิครู ไครับการฝึกฝนพิเศษทางการนี้เทศ และควรมีประสบการณ์ทางการสอน 3 - 5 ปี อีกจำนวนหนึ่ง เห็นว่า ควรเน้นหลักสูตรเกี่ยวกับการนี้เทศและมีประสบการณ์การสอน 2 - 5 ปี ตามความคิดเห็นของครูส่วนใหญ่แล้วเห็นว่า ผู้นี้เทศก์ควรมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในคานบริหาร การนี้เทศหลักสูตร พัฒนาการของเด็ก การประเมินผลการเรียน การสอน ความรู้ทั่วไป ในระดับที่จะนี้เทศ<sup>2</sup>

กรมสามัญศึกษา ไคระบถึงคุณลักษณะของศึกษานี้เทศก์ ทางคานเกี่ยวกับความรู้ อันเป็นหลักใหญ่สำหรับผู้นี้เทศก์ ใวดังนี้

1. ความรู้ในเรื่องปรัชญาของการศึกษาคือ เขาใจวิตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ใวอย่างนอยที่สุดคืเท่าที่ค้ำปฏิบัติใวในทองถิ่นของตน
2. ความรู้ในคานหลักสูตรและประมวลการสอน
3. ความรู้ในคานพัฒนาการเด็กและจิตวิทยาผู้ใหญ่
4. ความรู้ในคานระเบียบวิธีสอน
5. ความรู้ในคานการนี้เทศและการบริหารการการศึกษา

<sup>1</sup>Mildred Swearingen, Supervision of Instruction :

Foundations and Dimensions (Boston:Allyn and Bacon, 1962), p.6.

<sup>2</sup>ซุม สีสซ "กิจกรรมการนี้เทศการศึกษาของศึกษานี้เทศก์จังหวัด"

(วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย ภาควิชาบริหารการการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), หน้า 22 - 23.

6. ความรู้ในด้านการประเมินผล<sup>1</sup>

ซารี มดีศรี โกลด์วอชิง คุณสมบัติทางความรู้ของผู้นิเทศการศึกษาไว้

ดังนี้

1. มีความรู้พื้นฐานอย่างกว้างขวาง
2. ใฝ่ใฝ่การศึกษาทางวิชาการขั้นต่ําระดับปริญญาตรี
3. มีทักษะในการสอน
4. เข้าใจบทบาทขบวนการศึกษา
5. มีความรู้เกี่ยวกับวัสดุการสอนและวิธีสอน
6. มีความสามารถในการวัดผล
7. ตระหนักถึงความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ
8. มีประสิทธิภาพในการทดลองและการวิจัย
9. มีความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงตัวอยู่เสมอ<sup>2</sup>

อาคม จันทสุนทร โกลด์วอชิงบทบาทของผู้นิเทศการศึกษาไว้ 2 ประการ

คือ

1. บทบาทในฐานะที่ปรึกษาหรือผู้ช่วยคิดของผู้บริหารการศึกษา หมายถึง การวางแผน การดำเนินงานต่างๆ รวมทั้งช่วยเหลือในการตัดสินใจของผู้บริหาร ดังนั้น จะเห็นว่าศึกษานิเทศก์นั้น จะเป็นที่ปรึกษาและช่วยในด้านความคิดเชิงวิชาการแก่ อธิการ

<sup>1</sup> ศึกษานิเทศก์, กรมสามัญศึกษา, ประมวลบทความการนิเทศการศึกษา ปี 2521 เอกสารอันคัมที่ 44/2521, หน้า 45.

<sup>2</sup> ซารี มดีศรี, การนิเทศการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา, 2521), หน้า 45 - 50.

หรือศึกษานิเทศกร และครู ส่วนนี้เทศก์ภายในโรงเรียนได้แก่ ครู หัวหน้าหมวดหรือสายวิชา และหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ในโรงเรียนจะเป็นที่ปรึกษาของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน ในบทบาทนี้เป็นหน้าที่นิเทศการศึกษาทางอ้อมคือ ช่วยเฝ้าบริหาร คัดลึนใจหรือดำเนินการ ในการบริหารงานและมีผลถึงการ เรียนการสอนอึดชั้นหนึ่งต่อไป บทบาทเช่นนี้คล้ายกับเป็นเสนาธิการของกองทัพ

2. บทบาทในฐานะที่เป็นผู้นำในสถานะการ เรียนการสอนที่ครูจัดอยู่ให้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำเทศก์การศึกษาในบทบาทนี้จะพยายามมีกิจกรรมให้ครูได้เรียนรู และปฏิบัติในคานการ เรียนการสอน ให้บัง เกิดผลดียิ่งขึ้นเป็นครูของครู<sup>1</sup>

สันต์ ธรรมบำรุง ไคกล่าวถึงบทบาทของครูในการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. บทบาทของครูใหม่ ครูใหม่อาจมีบทบาทในการนิเทศการศึกษาไคบางเรื่อง ที่ครันั้นมีประสบการณ์ หรือมีความรู้ในเฉพาะสาขาไคสาขาหนึ่ง หรือมีความรู้ โรงเรียนก็อาจเจิญให้เป็นวิทยากร ผู้บรรยายหรืออบรมในเฉพาะครูใหม่นั้นมีความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะ ซึ่งนับว่าเป็นงานนิเทศอย่างหนึ่ง

2. บทบาทของครูที่มีประสบการณ์ ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนสามารถมีบทบาทในการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนไคเป็นอย่างไค ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญเฉพาะแขนงไคแขนงหนึ่ง ซึ่งครันั้นทำการสอน ทำการวิจัยคนควาทดลองจนไคผล ก็อาจจะทำหน้าที่นิเทศแนะนำแก่ครูใหม่ หรือเพื่อนครูด้วยกันในโรงเรียนไค<sup>2</sup>

<sup>1</sup> อาคม จันทสุนทร, "การนิเทศภายในโรงเรียน", หน้า 11.

<sup>2</sup> สันต์ ธรรมบำรุง, การนิเทศการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : วรุฒิการพิมพ์, 2519), หน้า 22.

นิติตบรียฎญาโท สาขาณิตศการศีกษาและพัฒนาหลัศฐศร โคกล่าวถึง หนาที่ของ  
ผู้นิเทศการศีกษาภายในโรงเรียนไว้คังนี้

1. ช่วยเหลือศรในการพัฒนาและปรับปรุรงตนเอง
2. ส่ง เสริมใหม่การปรับปรุรงหลัศฐศร
3. ช่วยเหลือศรในการปรับปรุรงการสอนของ ตนให้คี่ขึ้น
4. เป็คโอกาสให้ เชี่ยวชาญในสาขาวิชา ซึ่งมื่ออยู่ในโรงเรียนโคช่วยเหลือเพือ

ศร

5. ส่ง เสริมให้คณะศรมีความสนใจในอุปกรณการสอน
6. ช่วยเหลือศรในการนำความเข้าใจ เกี่ยวกับเค็กให้คี่ขึ้น
7. ช่วยเหลือศรในการประเมินผลนักเรียน
8. ส่ง เสริมช่วยให้ศรรจักประเมินผลโครงการปฏิบัติงานและความก้าวหนาของตน
9. ช่วยให้ศรประสบผลสำเร็จและมีความรู้สึกมีนคง<sup>1</sup>

สุจรติ เพ็ชรชอบ โคกล่าวถึงงานนิเทศภายในของศรใหญ่ ไว้คังนี้

ก. การช่วยเหลือศรทางคานวิชาการและคานการบริหาร โคแก่

1. ปฐมนิเทศศรใหม่
2. จัดประชุมศรก่อนเป็คภาค
3. การสัง เกตการสอนในชั้น
4. การ เยี่ยมชั้นเรียนอื่น ๆ
5. การสาชิตการสอน
6. การนิเทศคานการให้คำปรึกษาหารือเป็นรายบุคคลและเป็นหมู่

---

<sup>1</sup>นิติตบรียฎญาโท สาขาณิตศการศีกษาและพัฒนาหลัศฐศร, "การนิเทศภายใน  
โรงเรียนตนเอง," ในรายงานการสัมมนาวิชาสัมมนาการนิเทศการศีกษาและพัฒนาหลัศฐศร  
ปีการศึกษา 2518 (แผนกวิชาบริหารการศีกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย,  
2518), หนา 2-3.

7. การจัดประชุมปฏิบัติการ
8. การอบรมครู
9. การจัดสัมมนา
10. จัดหนังสือที่มีคุณค่าทางวิชาการ
11. ปรับปรุงห้องสมุดให้ทันสมัยและนำครูให้ใช้ห้องสมุด
12. แนะนำให้ครู เขาเป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการต่างๆ
13. จัดบริการโสตทัศนศึกษาให้แก่ครูเป็นอย่างดี และสนับสนุนให้ครูใช้

#### อุปกรณืเท่านั้น

14. สนับสนุนให้ครูไปเรียนเพิ่มเติม
  - ข. การช่วยเหลือครูในกานปัญหาส่วนตัว คุณเสถียรสุขของครูในปกครอง เป็นกันเอง และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ครูสามารถปรับทุกข์ควย ทั้งกานส่วนตัว ปัญหาในการทำงาน ตลอดจนจนเขากับเพื่อนร่วมงานได้
  - ค. การสร้างขวัญ ( Morale ) ของ คณะครูในโรงเรียน ได้แก่
    1. ช่วยให้ครูในโรงเรียนมีความรู้ เกี่ยวกับวิชาการ ทางการบริหารและดำเนินการสอนอย่างเพียงพอ
    2. จัดสภาพการทำงานให้คือ สะดวกสบายเป็นสุข
    3. ช่วยให้ครูมีความอบอุ่น สามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมอย่าง เป็นสุข ไม่นอยทนาคำตอຍ
    4. เป็นที่ปรึกษาที่ดีของครูทุกโอกาส
    5. สร้างลักษณะความเป็นผู้นำให้กับครู เปิดโอกาสให้ครูไคทำงานที่ใช่ความคิคริเริ่มของตัวเองไคมาก
    6. พยายามให้ครรรู้สึกว่าตัวเองมีความสำคัญเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ เป็นที่ยอมรับของผู้นังคัมบัญชา และเพื่อนร่วมงานไคทั่วไป



7. ครูใหญ่ควรเป็นผู้มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ของครู

8. ช่วยให้ครูมีความสำเร็จในการทำงาน มีความเจริญงอกงาม

9. ให้ครูมีส่วนร่วมในการงานนโยบาย

10. ให้ครูใดมีความรู้สึกนับถือตนเอง ไม่รู้สึกว่าได้รับการหลู่เกียรติ หรือเหยียดหยาม หรือรู้สึกคอย

11. การดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียนควรเป็นประชาธิปไตย

12. ครูใหญ่ควรมีความยุติธรรมต่อทุกคน

ง. การประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน ซึ่งอาจทำได้ดังนี้

1. จัดรับฟังความคิดเห็นของครูภายในโรงเรียน

2. จัดให้มีการอภิปรายปัญหาต่างๆ ของโรงเรียน

3. จัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน

4. จัดให้มีการวิจัยเชิงปฏิบัติต่างๆ

5. ช่วยให้ครูประเมินผลการสอนของตนเอง

6. ช่วยให้ครูจักประเมินผลการเรียนและความก้าวหน้าของนักเรียน<sup>1</sup>

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ไคสรุพหน้าที่ทางการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน  
ไว้ดังนี้

1. จัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่ เพื่อให้ทราบปรัชญาวัตถุประสงค์ ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน สภาพชุมชน ระเบียบข้อบังคับ สวัสดิการและกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน

---

<sup>1</sup>สุจริต เพียรชอบ, "ครูใหญ่กับการนิเทศการศึกษา" วารสารสภาการศึกษา  
แห่งชาติ 6(กรกฎาคม 2514), : 19-28.

2. จัดให้มีบริการทางด้านการสอน เช่น แนะนำให้ใช้หรือผลิตทัศนูปกรณ์ จัดห้องสมุด โต๊ะ ม้านั่ง สำหรับครู แนะนำชี้แจงแหล่งวัสดุ และวิทยากรภายนอก ฯลฯ
3. จัดให้ครูใหม่สังเกตการสอนของครูอาวุโส ที่มีประสบการณ์การสอนมานาน และมีความสามารถเชี่ยวชาญทางการสอน
4. สังเกตการสอนในชั้น เพื่อช่วยเหลือครู มิใช่เป็นการจับผิด
5. ให้ครูได้เยี่ยมเยียนการสอน และการดำเนินงานของโรงเรียนอื่นที่อยู่ข้างเคียง หรือต่างจังหวัด ถ้ามีงบประมาณ
6. ให้ครูได้เยี่ยมเยียนการสอนของครูในชั้นอื่นๆ ไม่ว่าจะ เป็นชั้นระดับเดียวกัน หรือต่างระดับกัน
7. เปิดโอกาสให้ครูได้ดูการสาธิตการสอน จะจากผู้เชี่ยวชาญหรือครูด้วยกันเอง หรือถ้าครูใหญ่มีความสามารถและได้รับการขอร้องจากครูก็อาจสาธิตให้ดูเอง
8. ให้กลุ่มโรงเรียนใช้ประโยชน์ในการมีกลุ่มของโรงเรียน โดยร่วมมือและช่วยเหลือกันเองทางด้านวิชาการ
9. จัดให้มีสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ อาจจะให้ครูหรือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาบรรยายในหัวเรื่องที่ครูส่วนใหญ่มีความต้องการหรือมีความสนใจ
10. จัดให้มีกลุ่มอภิปรายย่อยๆ ตามความสนใจของครู อภิปรายเกี่ยวกับเรื่องวิธีสอนต่างๆ เป็นต้น
11. จัดให้มีการประชุมอบรมในระหว่างฤดูร้อนประมาณ 1-2 สัปดาห์ (ถ้ามีงบประมาณ)
12. ส่งครูไปร่วมในการอบรมต่างๆ เมื่อมีกำลังและโอกาส
13. รับวารสารทางวิชาการต่างๆ ไว้ให้ครูได้ศึกษา ค้นคว้า โดยจัดไว้ในที่ที่ครูหยิบอ่านได้สะดวก



14. แนะนำครูให้เขาเป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการต่าง ๆ เช่น สมาคมครู วิทยาศาสตร์ สมาคมคณิตศาสตร์ สมาคมการศึกษา หรือแนะนำครูให้เป็นสมาชิกวารสารทางการศึกษาต่างๆ เช่น วิทยาศาสตร์ มิตรครู ครูปริทัศน์ จุดสสารนักรบริหาร ฯลฯ

15. ให้คำปรึกษาหารือ ทางส่วนตัว และทางวิชาการแก่ครู ทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม

16. ถ้ามีโอกาสและกำลังสนับสนุนให้ครูไปศึกษาเพิ่มเติม

17. สร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหมู่ครู เช่น จัดเที่ยว สนทนา (คุยกันทางวิชาการในขณะรับประทานอาหารกลางวัน โดยมีครูคนหนึ่งนำในการสนทนา และคนอื่นได้ถาม หรือเสริมการสนทนา) มีปรากฏการณ์เป็นบางครั้งบางคราว เชิญบุคคลภายนอก หรือผู้ปกครองนักเรียนที่มีความรู้ดีในบางเรื่องมาร่วม

18. ส่งเสริมให้ครู เขียนบทความทางวิชาการไปลงหนังสือวารสารต่างๆ

19. นำครูไปทัศนศึกษาสถานที่ที่จะให้ความรู้ทางวิชาการเพิ่มเติมและเป็นประสบการณ์จริงแก่ครู

20. จัดรายการเล่าสู่กันฟัง หรือเขียนสัปดาห์อ่าน โดยครูใหญ่กำหนดให้ครูคนหนึ่งอ่านหนังสือที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการ แล้วให้ครูมาคุยหรือเขียนย่อให้ครูคนอื่นๆ ได้ฟังหรือได้อ่าน

คิมบอลด์ ไวลด์ และจอห์น ที. โลเวล ( Kimball Wiles and John T. Lovell ) ได้สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของครูใหญ่ในฐานะผู้นำไว้ดังนี้

ก. บทบาทในคานาเมเยสสัมพันธ ครูใหญ่มีหน้าที่ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีภายในกลุ่มและพยายามขจัดข้อขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่ม

---

<sup>1</sup> นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, "ความสัมพันธ์ของการนิเทศการศึกษาและการบริหารโรงเรียน" จุดสสารนักรบริหาร 1(กรกฎาคม 2521) : 27.

- ข. บทบาทในฐานะผู้นำ ครูใหญ่ทำหน้าที่ดังต่อไปนี้ คือ
1. พัฒนาความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ตัวผู้อื่น
  2. ช่วยให้อื่นมีความรับผิดชอบ
  3. ไหมผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
  4. ไหมผู้อื่นมีส่วนร่วมในการใช้อำนาจและมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ
- ค. บทบาทในด้านการจัดและดำเนินงานในหน่วยงาน ครูใหญ่มีหน้าที่ดังนี้ คือ
1. พัฒนาการจัดการของหน่วยงานโรงเรียน
  2. ช่วยให้การดำเนินงานของคณะกรรมการต่างๆ ในองค์การ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
  3. ในการตัดสินใจ เรื่องใดก็ตามต้องดำเนินไปตามขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ
  4. เมื่อกลุ่มตัดสินใจในเรื่องใดไปแล้วจะต้องไม่มีการคัดค้าน
  5. พยายามทำให้ทุกคนในกลุ่มมีเป้าหมายอันเดียวกัน เพื่อให้เกิดวินัยในกลุ่ม
  6. ส่งเสริมให้ทุกคนมีวินัยในตนเอง
- ง. บทบาทในการคัดเลือกและการใช้ประโยชน์บุคลากร ครูใหญ่มีหน้าที่ ดังนี้
1. พิจารณาเลือกบุคลากรใหม่ให้ตรงกับความต้องการ โดยให้ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณาเลือกด้วย
  2. ช่วยบุคลากรที่เขาทำงานใหม่ รู้สึกว่าเขาเป็นที่ต้องการของโรงเรียน มีความอบอุ่นใจ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง โดยการจัดการ **ปฐมนิเทศ** ขึ้น
  3. ดำเนินการวัดผลงานของครูหลาย ๆ วิธี เพื่อให้การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างยุติธรรม
  4. การตั้งบุคลากรให้ปฏิบัติงาน ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมใ้มากที่สุด

จ. บทบาทในการสร้างขวัญของครู ครูใหญ่มีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้การพอใจงานที่ทำ
2. ช่วยให้ครูมีความสะดวกสบายและปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
3. ช่วยให้ครูมีส่วนร่วมในการวางโครงการและนโยบายต่าง ๆ ของ

โรงเรียน

4. ช่วยทำให้ครูเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง
5. ช่วยให้ครูรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญและเป็นที่ต้องการของบุคคลอื่น
6. จัดให้มีการบริการต่างๆ เช่น คุ่มือครู การศึกษาต่อ การอบรม

ฯลฯ ตามที่ครูต้องการ

ฉ. บทบาทในการพัฒนาบุคลากร ครูใหญ่มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. จัดให้มีการอบรมในหน่วยงาน โดยจัดให้ตรงตามความต้องการของครู
2. การประชุมครูที่จัดให้มีขึ้น ช่วยให้ครูมีความก้าวหน้าขึ้นไป
3. ใช้วิธีการสังเกตการสอน แต่ต้องให้อาจารย์ใหญ่และครูผู้สอนมีความ

เข้าใจซึ่งกันและกัน

4. ใช้วิธีการวัดผล เพื่อพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพทางการ

เรียนการสอน

แฮร์ริส ( Harris ) ได้กำหนดงานหลักที่สำคัญอย่างกว้าง ๆ ของการนิเทศการศึกษาไว้ 10 ประการ คือ

1. งานเกี่ยวกับแผนพัฒนาหลักสูตร ซึ่งเกี่ยวกับการวางโครงสร้างหลักสูตร ทำประมวลการสอน โครงการสอน โดยกำหนดตัวผู้สอน วัน เวลา สถานที่และแบบวิธีสอน ตลอดจนการสร้างสรรค์มาตรฐานการสอนบรรจุหน่วยวิชาต่างๆ ลงในการสอน

2. การจัดระบบการสอน โดยจัดทำหลักสูตรที่วางไว้มาใช้ จัดกลุ่มนักเรียน และ  
จัดตารางสอน

3. การคัดเลือกบุคลากรผู้สอน โดยเลือกสรรมาให้เหมาะสมกับงาน มีการ  
ค้นหา สอบคัดเลือก และเก็บรักษาทะเบียนเกี่ยวกับตัวบุคคล

4. การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก ออกแบบและจัดเตรียมบริบทที่ให้ความสะดวก  
และเหมาะสมกับผู้สอน รวมถึงการจัดวางแผนอาคารเรียนที่ถูกต้องและมีเครื่องแสงทองที่  
เก็บบริบททางการศึกษาให้หยิบใช้ได้ง่าย

5. จัดวัสดุอุปกรณ์การสอน ตรวจสอบ และคัดเลือกวัสดุอุปกรณ์การสอนที่จะนำ  
มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อการสอน

6. จัดอบรมครูประจำการ โดยจัดกิจกรรมที่จะส่งเสริมให้ครูก้าวหน้า และมี  
ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นทางวิชาการ

7. จัดประชุมนิเทศสมาชิกใหม่ให้รู้และเข้าใจในสิ่งที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน  
เพื่อลดอุปสรรคและทำงานไ้ผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

8. จัดบริการด้านอื่นๆ ที่สัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายหลักของการสอนของโรงเรียน

9. สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนในทางที่เกี่ยวกับการสอน

10. การประเมินผล มีการวางแผนจัดระเบียบประเมินผล และดำเนินการ  
ประเมินผลในทุกแง่ของโรงเรียนที่จะมีผลต่อการสอน<sup>1</sup>

บทบาทหน้าที่ของผู้นิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา พ.ศ.  
2519 ใ้กำหนดหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ไว้ดังนี้

1. นิเทศการสอนและการบริหารวิชาการ หรือเป็นที่ปรึกษาทางวิชาการใน  
สถานศึกษาที่อยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบ

2. ตรวจสอบและควบคุมสถานศึกษาในฐานะพนักงานเจ้าหน้าที่ตามที่กฎหมาย  
ระบุไว้
3. ศึกษา ทดลอง วิจัย ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนงานค่านิยมวิชาการ  
ตลอดจนการบริหารการศึกษา
4. พิจารณาและพัฒนาหลักสูตร แบบเรียน หนังสือประกอบการเรียน แผน  
การสอน หรือแนวการสอนให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน
5. จัดทำคู่มือครู เอกสารวิชาการ และวัสดุอุปกรณ์ประกอบการเรียนการ  
สอน
6. ปรับปรุง ส่งเสริมคุณภาพของการเรียนการสอน และการบริหารการศึกษา  
โดยใช้นวัตกรรมทางการศึกษาต่าง ๆ
7. จัดประชุม อบรม สัมมนา ครู อาจารย์หรือผู้บริหารการศึกษา เพื่อ  
ส่งเสริมงานทางวิชาการ
8. ประเมินผลงานทางค่านิยมวิชาการ
9. เสนอแนะและให้คำปรึกษาทางวิชาการแก่กรมสามัญศึกษา
10. งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย<sup>1</sup>

#### ทักษะที่จำเป็นของผู้นี้เทศัก

การนิเทศการศึกษา เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้นนั้น ความสำเร็จ  
จะเกิดขึ้นได้ ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นี้เทศักเป็นอย่างมาก ซึ่งผู้นี้เทศักที่มีความ

---

<sup>1</sup> หน่วยงานนี้เทศัก: กรมสามัญศึกษา, งานนิเทศการศึกษา (กรุงเทพ  
มหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2521), หน้า 112-113.

สามารถจะต้องมีทักษะที่จำเป็นในการนิเทศการศึกษา คิมบอลด์ ไวลด์ (Kimball Wiles) ได้กล่าวว่า ผู้นิเทศที่ดีว่าเป็นจะต้องมีทักษะพื้นฐานสำคัญ 5 ประการ คือ

1. ทักษะในด้านการเป็นผู้นำ (Leadership )
2. ทักษะในความสัมพันธ์ (Human Relationship )
3. ทักษะในกระบวนการหมู่ (Group Process )
4. ทักษะในด้านการบริหารบุคคล (Personnel Administration )
5. ทักษะในด้านการประเมินผล (Evaluation )<sup>1</sup>

### ทักษะด้านความเป็นผู้นำ

ภิญโญ สาธร ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือ คนที่มีอำนาจมีอิทธิพล หรือมีความสามารถที่จะจูงใจคนให้ทำตามความคิดเห็นความถองการหรือคำสั่งของตนได้<sup>2</sup>

กู๊ด (Good) กล่าวว่า การเป็นผู้นำคือ การที่มีความสามารถและความพร้อมที่จะกระตุ้นจิตใจและนำทาง หรือจัดกิจกรรมกับผู้อื่นให้ลุล่วงไปด้วยดี<sup>3</sup>

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมาย การเป็นผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณต่างๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Kimball Wiles, Supervision for Better School, pp. 13-18.

<sup>2</sup> ภิญโญ สาธร, "ภาวะผู้นำกับศึกษานิเทศก์" จุดสูวนักบริหาร  
1 (กรกฎาคม 2521) : 31.

<sup>3</sup> Cater V. Good, Dictionary of Education, p. 213.

<sup>4</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพมหานคร :  
โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 220.

จากความหมายของความเป็นผู้นำดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีอำนาจอิทธิพล ที่สามารถจะกระตุ้นหรือจูงใจ - ให้ผู้อื่นทำตามความคิดเห็นหรือความต้องการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

### คุณสมบัติของผู้นำ

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวอ้างถึงศาสตราจารย์ 2 ท่าน ซึ่งให้ความเห็นเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำดังนี้

ศาสตราจารย์ ซีซิล อี. กูด ( Cecil E. Goode) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำควรมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. มีปัญญาเหนือบุคคลอื่นโดยทั่วไป
2. มีความรู้และความสนใจรอบด้าน
3. พูดและเขียนภาษาง่าย ๆ ได้
4. มีจิตใจ ร่างกาย และอารมณ์สมบูรณ์
5. มีความคิดริเริ่มอย่างสูง และตั้งใจ แน่วแน่อยากรู้อยากเห็นมีความคิดริเริ่มเกิดผล ( Powerful inner drive )

6. มีฝีมือที่จะให้ผู้อื่นปฏิบัติงานประสานงานกันอย่างดีที่สุด ( Social Skill )

7. มีฝีมือในทางบริหารและในทางวิชาการ

ศาสตราจารย์ เฮอเบิร์ต เอช. แกสสัน ( Herbert H. Gasson) ได้เสนอว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีควรประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. ตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำ
2. สามารถฟังตนเองได้
3. ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ

4. เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์
5. เป็นผู้ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติภารกิจได้โดยฉับพลัน
6. เป็นผู้ไปในการบุกไมตรีกับหัวหน้างานคนอื่น
7. ไม่ท้อในห้วงต่อภัยอันตราย
8. สร้างบริวารและผู้ร่วมงานด้วยหลักการที่ดี
9. เป็นผู้แทนของผู้ไต่ปงกับบัญชา
10. ให้รางวัลตอบแทนการปฏิบัติงาน
11. มีอุดมการณ์ก้าวไกลและทรงคุณค่า<sup>1</sup>

กัญญา สาร ให้เห็นว่าคนที่เป็นนำนั้มีความจำเป็นที่จะต้อง มีคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งจะขาดเสียมิได้ 5 ประการ คือ

1. ความมีวิสัยวิาและทนทานถือ มีความตื่นตัว มีความต้องแกล้ว และมีความร่าเริงแจ่มใส ทนต่องานหนักที่ทำต่อเนื่องนาน ๆ ได้
2. มีความสามารถในการตัดสินใจ ผู้นำที่ีตัวเองตัดสินใจถูกต้องรวดเร็วและเต็มใจ
3. มีความสามารถในการจูงใจคน ถ้าผู้นำขาดคุณสมบัตินี้ ยากที่จะทำงานได้สำเร็จ เพราะหน่วยงานต้องได้รับความร่วมมือจากคนหมู่มาก
4. ความรับผิดชอบ เป็นความรู้สึทของเอนเองว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดควร ในเชิงคุณธรรม สภาพสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิก ยินดีรับผิดชอบ ยินดีรับก่าทำหิ เมื่อรับหน้าที่ใดจะต้องบากบั้นทำหน้าที่อย่างดีที่สุด

---

<sup>1</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, "ผู้นำ" ประมวลบทความการนิเทศการศึกษาปี 2520 (เอกสารฉบับที่ 30/2520 หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา), หน้า 129 - 130.



5. ความฉลาดไหวพริบ สมองเฉียบแหลม รอบรู้ทันโลกทันเหตุการณ์ ซึ่งจะ  
มีได้เมื่อมีความรู้ดี ฐานะ ฐานะนโยบายวัตถุประสงค์ของงานอย่างแจ่มชัด ภูมิวิธีการบริหาร  
งาน มีความสามารถในการวินิจฉัย มีความริเริ่มร่างกายจิตใจจะต้องสมบูรณ์<sup>1</sup>

Kimball Wiles ( Kimball Wiles ) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติผู้นำ  
ไว้ดังนี้

1. ให้ความสำคัญกับกรูทุกคนและทำให้เห็นว่าต้องการความช่วยเหลือจากเขา  
แผนงานหรือความเจริญก้าวหน้าเป็นผลจากการทำงานเป็นทีม
2. พยายามใช้ประสบการณ์ความสามารถด้านต่าง ๆ ของกรูอาวุโสให้เกิด  
ประโยชน์ในการนิเทศให้มากที่สุด
3. หาโอกาสพบสังสรรค์เป็นกันเองกับกรูโดยสม่ำเสมอ
4. เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นและส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่ม
5. เป็นมิตร ไม่กรีกกับบุคคลทั่วไป
6. ปรึกษากับหมู่คณะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงใด ๆ อันจะบังมี
7. พิจารณาสภาพที่เป็นปัญหาของสมาชิก อาจจะซักถามสัมภาษณ์หรือให้คณะ  
กรูเสนอปัญหา ที่อยู่ในความสนใจร่วมกัน
8. เป็นผู้ที่มีชีวิตชีวา หมู่คณะย่อมจะเป็นเช่นกัน
9. เป็นผู้ประสานงาน และช่วยเหลือทางวิชาการ
10. พึ่งมากกว่าพูด
11. การปฏิบัติกิจงาน เริ่มด้วยปัญหาของสมาชิก
12. วางแผนปฏิบัติจำนองหมู่คณะไว้

<sup>1</sup> วิทยุโธ สาร, "ภาวะผู้นำกับการนิเทศการศึกษา" จุดดำนักบริหาร

13. กำหนดหน้าที่ไม่ทำให้ผู้ปกครองเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
14. ยึดการทำงานเป็นทีม
15. ตัดสินใจแน่นอน ตัดก่อนเหตุการณ์
16. เอาใจใส่ ทุ่มเทในงานในหน้าที่
17. สำนึกและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ
18. ปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี
19. มีความรับผิดชอบและปลูกฝังความรับผิดชอบต่อหมู่คณะ
20. สนใจสวัสดิภาพของสมาชิก <sup>1</sup>

### ทักษะในการมนุษยสัมพันธ์

ผู้นิเทศก์ต้องทำงานร่วมกับผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง และการทำงานร่วมกัน จะประสบผลสำเร็จด้วยดีนั้น ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันมีผลต่อการทำงานมาก ถ้ามีความสัมพันธ์ต่อกันดีก็จะช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จด้วยดี ดังนั้นทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ จึงมีความสำคัญต่อผู้นิเทศก์เป็นอย่างมาก

### ความหมายของ มนุษยสัมพันธ์

พจนานุกรม ได้ให้ความหมายไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถที่บุคคลจะถ่ายทอดความรู้สึก หรือความคิดไปยังผู้อื่น และในขณะที่เดียวกันก็สามารถที่จะเข้าใจความคิดและความรู้สึกจากผู้อื่นได้ด้วย ทั้งนี้เพื่อที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ

<sup>1</sup> Kimball Wiles, Supervision for Better School 2d.ed. (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1959), pp. 35 - 36.

ร่วมใจในกิจการที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความสนใจร่วมกัน<sup>1</sup>

อรุณ รักธรรม ให้ความหมายว่า มนุษย์สัมพันธ์หมายถึง วิชาที่ว่าด้วยความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ เป็นวิชาที่ว่าด้วยการสร้างความเข้าใจอันดี เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี เกิดความพอใจ เกิดความรักใคร่ การที่คนเราจะอยู่ร่วมกันได้ต้องอาศัยความรัก ความเข้าใจอันดีต่อกัน เมื่อเขารักและเข้าใจได้ก็แล้วก็จะเกิดความรู้สึกอยากช่วยเหลือ ให้ความร่วมมือ สนับสนุน ด้วยความเต็มใจและจริงใจ<sup>2</sup>

หลักสำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

โรเบิร์ต ดูบิน (Robert Dubin) ได้ให้หลักการในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้ดังนี้

1. ให้การยอมรับนับถือคนอื่น ไม่คูหมีนเหยียดหยามคนอื่น
2. รู้ตน รู้ประมาณ
3. เข้าใจคนอื่น เห็นอกเห็นใจคนอื่น
4. ยอมรับฟังความคิดเห็นของกันอื่น
5. มีความอดทน มีความมั่นคงทางอารมณ์
6. มีความจำศี เช่น สามารถจำชื่อคนอื่นได้
7. มองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขัน
8. มั่นใจ มีความจริงใจต่อคนอื่น ให้การช่วยเหลือเมื่อมีโอกาส

<sup>1</sup>พนัส หันนาสินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน, หน้า 101.

<sup>2</sup>อรุณ รักธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (พระนคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 35.

9. เป็นคนเที่ยงตรง เบิกเผย ตรงไปตรงมา <sup>1</sup>

กิมบอลด์ ไวลส์ ( Kimball wiles ) ได้ให้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. มีความเป็นมิตร
2. เป็นคนร่าเริงและยิ้มอยู่เสมอ
3. จำชื่อและเรียกชื่อบุคคลได้ถูกต้อง
4. สนใจในงานอดิเรกและความเป็นอยู่ของเพื่อนครู
5. เป็นคนคนง่ายและให้การต้อนรับ
6. หลีกเลี่ยงการใช้อภิสิทธิ์
7. สุภาพนุ่มนวล
8. อย่าให้ครูต้องรอคอยถ้าจำเป็นห้องเรียนกำหนดให้บุคคลอื่นทำแทน
9. ถ้าใครจะรับผิดชอบได้ก็พยายามเสียเสีย
10. ถ้าได้รับการขอร้องห้องเรียนทำทันที
11. รับปากใครไว้ต้องบันทึกจดจำแล้วรีบทำทันที
12. พยายามรับฟังข้อคิดเห็นจากคนอื่นประกอบการตัดสินใจ
13. เมื่อโรงเรียนได้รับถ่ายของก็มอบเกียรติบัตรให้แก่นักเรียน
14. ให้ครูทราบเมื่อเขาทำดี
15. ตรวจสอบดูว่าคุณมีความรู้เกี่ยวกับงานของใคร
16. เก็บใจที่จะฟังผู้อื่น
17. หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจและการรู้หมดทุกครั้ง

---

<sup>1</sup>Robert Dubin, Human Relations in Administration 3d.ed.  
(Englewood Cliffs ,N.J. : Prentice-Hall, 1970), p. 176.

18. รู้จักตั้งคำถาม เพื่อให้ครูได้อภิปรายปัญหาเพื่อบรรเทาความอึดอัด และช่วยให้  
เกิดปัญญา

19. ให้อำนาจของชมเชย เมื่อมีผู้ใดผู้หนึ่งรายงานโดยไม่ปิดบัง

20. ให้อัจฉริยะช่วยเมื่อจำเป็น

21. ให้อัฒะการุณาเข้าใจชีวิตความเป็นอยู่ของครู

22. หลีกเลี่ยงการให้คำแนะนำ ต้องให้ครูคิดเองและตัดสินใจเอง

23. เมื่อมีความรักแย้งในหมู่คณะ ก่อหาทางแก้ไข

24. อธิบายหลักฐาน หรือปรัชญามาพูดกันจนกว่าหมู่คณะจะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

25. ถ้ามีปัญหากลางกันไม่ได้ ให้อัฒะเป็นผู้ตัดสิน

26. ถ้ามีปัญหาไม่ลงรอยกัน ต้องหาทางแก้ไข ประนีประนอมได้ เข้าใจกัน <sup>1</sup>

วิจิตร วรอุบลางกูร กล่าวถึงวิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ใช้ในงานนิเทศดังนี้

1. การให้ความร่วมมือ (Cooperation) จะต้องรู้ถึงความสำคัญของการ  
ให้ความร่วมมือ และจะก่อให้เกิดความเข้มแข็งเพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ขึ้นทุก ๆ ทาง

2. อิริยามพจน์่าคบ (Good Manner) จะต้องเป็นผู้ที่มีมารยาทที่สุภาพ  
เป็นมิตร ไม่โกรธง่าย มีอารมณ์ขัน และยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

3. วิธีการแห่งประชาธิปไตย (The Democratic Approach) ก่อส่งเสริม  
วิธีการแห่งประชาธิปไตย เช่น ทำงานกันเป็นหมู่คณะ การรับปรึกษาร่วมกัน การแบ่ง  
อำนาจหน้าที่แก่กันและกัน

4. จรรยาการุณา (Professional Ethics) อาชีพการเป็นอาชีพที่ต้องยึดถือ  
จรรยาบรรณวิชาชีพของครู ผู้นิเทศก็จะต้องทำหน้าที่ปรับปรุงและส่งเสริมจรรยาแห่งวิชาชีพ  
ให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ

<sup>1</sup>Kimball Wiles, Supervision for Better School, pp. 128-129.

5. การรู้จักยกย่องนับถือ ( Recognition ) เป็นความรู้สึกที่จะทำให้เกิดความมั่นใจ จึงจำเป็นที่ผู้นำเทศก์จะต้องปลุกฝังให้เกิดขึ้นในจิตใจของผู้ร่วมงาน
6. การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( Showed Decision Making ) เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
7. การใช้เหตุผลและปัญญา ( The use of Reason and Intelligence ) เป็นผู้ใช้เหตุผลแห่งเหตุผล และใจกว้างที่จะแสวงหาความจริง
8. ความสำคัญของชุมชน ( Community ) เป็นผู้สร้างสัมพันธ์ภาพอันดีกับชุมชน
9. การมีส่วนร่วม ( Participation ) เป็นผู้ส่งเสริมให้ครูมีโอกาสร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ
10. ความเป็นอิสระ ( Freedom ) เป็นผู้ที่ให้อิสระแก่ครูในการออกเสียงตัดสินใจและการแสดงความคิดเห็น
11. ความก้าวหน้า ( Progress ) เป็นผู้ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและติดตามความคิดใหม่ ๆ และมีความคิดในการปรับปรุงให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ <sup>1</sup>

#### ทักษะในกระบวนการหมู่พวก

ซารี มตีศรี ให้ความหมายของกระบวนการหมู่พวกไว้ว่า "หมายถึงการร่วมแรงร่วมใจและร่วมสมองกันคิดเพื่อปฏิบัติงานที่ทุกคนในหมู่คณะ มีส่วนเป็นเจ้าของ และมีผลประโยชน์ร่วมกัน กระบวนการหมู่พวกเกิดขึ้นได้ทั้งแก่บุคคล 2 คนขึ้นไป ที่มีความมุ่งหมายตรงกัน มาร่วมกันคิด ร่วมกันทำงานอย่างเกี่ยวกันให้เป็นผลสำเร็จ " <sup>2</sup>

<sup>1</sup> วิจิตร วรคุณางกูร, กาญจนา ศรีภาทสินธุ์และสุพิชญา ชีร์กุล, การนิเทศการศึกษา (สมุทรปราการ : ฌนิษฐ์การพิมพ์, 2520), หน้า 68 - 70.

<sup>2</sup> ซารี มตีศรี, การนิเทศการศึกษา, หน้า 124.

วิธีกร วรุคฆางกูร ได้ให้ความหมายว่า กลุ่มหรือหมู่พวกคือ การที่คนหลายๆ คนอยู่ร่วมกัน (ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป) โดยมีจุดมุ่งหมายและการรับรู้ร่วมกัน มีความสนใจทั่วไปเหมือนกัน มีความคิดเห็นและความชำนาญทั่วไปคล้ายกัน ใช้ภาษาเดียวกัน สมาชิกของกลุ่มช่วยให้กลุ่มเกิดประสิทธิภาพและจะเป็นแรงใจให้แก่กันและกัน จะช่วยเหลือกันเมื่อความจำเป็น มีความรู้สึกเป็นเวกเดียวกัน จะมีผู้นำของหมู่พวกด้วย <sup>1</sup>

ทิสนา แชนมณี ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการกลุ่มเป็นวิทยาการแขนงหนึ่ง ซึ่งพยายามศึกษาเรื่องเกี่ยวกับกลุ่มคน เพื่อให้ได้ซึ่งความรู้ที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมของคน อันจะเป็นประโยชน์ในกิจการเสริมสร้างความสัมพันธ์และการปรับปรุงการทำงานของกลุ่มคนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น <sup>2</sup>

### หลักการทำงานเป็นกลุ่ม:

ฮาโรลด์ สเปียร์ส (Harold Spears) ได้ให้หลักการทำงานกลุ่มไว้ดังนี้

1. ลักษณะการนำและการปฏิบัติที่ดีจะทำให้เกิดพัฒนาความสามารถพื้นฐานในการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม
2. การทำงานภาระในกร่มร่วมกันจะทำให้ประสบความสำเร็จ
3. การร่วมมือประสานงานภายในกร่มไม่ไ้ทำให้การ เป็นผู้นำของผู้มีเทศก์ลดลง

<sup>1</sup>วิธีกร วรุคฆางกูร , การนิเทศการศึกษา, หน้า 72.

<sup>2</sup>ทิสนา แชนมณีและคณะ, กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติเล่ม 1 (กรุงเทพมหานคร : บุรทาศิษฐ์การพิมพ์, 2522), หน้า 1.

4. ผู้มีเทศกั้ต้องพร้อมที่จะเชื่อและยอมรับความสามารถกลุ่มในเวลาที่เหมาะสม
5. กลุ่มทำงานร่วมกันได้อย่างดี เมื่อเข้าใจตรงกันว่าการที่มารวมกลุ่มนั้นมี

เหตุผลอะไร

6. ภายใต้ผู้นำที่ดี ภาวะของผู้นำแต่ละคนจะกลายเป็นลักษณะของกลุ่ม
7. กลุ่มจะต้องมีการพบปะกันบ่อย ๆ การรายงานการสละตาม ฯลฯ ไม่สามารถ

ใช้แทนการประชุมได้

8. ผู้มีเทศกั้จะต้องใช้ความอดทนในการที่จะนำกลุ่มให้ถึงระดับความก้าวหน้า

ที่ถองการ

9. การทำงานในกลุ่มจะมีประสิทธิภาพ ถ้าสมาชิกมีความรู้สึกว่าคุณค่าความคิดของ

เขามีความสำคัญควรมีการบันทึกและนำมาพิจารณา

10. ผู้มีเทศกั้มีหน้าที่รับผิดชอบที่จะต้องคุ้มครองกลุ่ม ไม่มีคนใดคนหนึ่งมีอำนาจ

ผูกแทนกลุ่มได้เอง

11. จะก่อให้เกิดความสนใจอย่างสม่ำเสมอต่อการกระทำ ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนา<sup>1</sup>

กិยวดี บุญเชื้อ ได้กล่าวถึงลักษณะของกลุ่มที่มีความร่วมมือกันเป็นอย่างดีไว้ดังนี้

1. มีความเข้าใจอันดีต่อสมาชิกของกลุ่ม
2. มีการยอมรับกันและกัน
3. มีการช่วยเหลือกันและกัน
4. ไวต่อการรับความรู้สึกของกันและกัน
5. มีความเชื่อมั่นและมีศรัทธาในกันและกัน

<sup>1</sup>- Harold Spears, Improving the Supervision of Instruction

(Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1954), p. 165.





## 6. ให้เกียรติแก่กัน<sup>1</sup>

### บทบาทของสมาชิกในกลุ่ม

เขาวพา เกษะคุปต์ และ หิสนา แซ่มณี ได้กล่าวถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ปรากฏในกลุ่มได้แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะดังนี้

#### บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน

1. ผู้ริเริ่ม ผู้มีส่วนร่วม ( Initiating, Contributing )
2. ผู้แสวงหาข้อมูล หรือความคิดเห็น ( Information or Opinion Seeking )
3. ผู้ให้ข้อมูล หรือข้อคิดเห็น ( Information or Opinion Giving )
4. ผู้ชี้แจงแสดงเหตุผล ( Elaborating , Clarifying )
5. ผู้บอกกล่าว ผู้สรุป ผู้ประเมิน ( Orienting, Summarizing, Evaluating )
6. ผู้กำหนดมาตรฐาน ( Standard Setting )
7. ผู้ปฏิบัติกร ( Acting as Procedural Technician )

#### บทบาทในการรวมกลุ่ม

1. ผู้สนับสนุน ผู้กระตุ้น ( Supporting, Encouraging )
2. ผู้ควบคุมการสนทนา หรือผู้อำนวยความสะดวก ( Gate Keeping , Expediting )
3. ผู้ประสานงาน หรือผู้ประนีประนอม ( Harmonizing , Compromising )

---

<sup>1</sup> กิจิยวดี บุญเชื้อ, "การให้และรับความร่วมมือ" กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ เล่ม 1, หน้า 114 - 115.

4. ผู้สังเกตการณ์และให้คำติชม ( Observing and Providing Feedback )
5. ผู้ผ่อนคลายตึงเครียด ( Tension Reducing )

บทบาทเฉพาะคน

1. ผู้ติดตาม ( Following )
2. ผู้ก้าวร้าว ( Aggressive )
3. ผู้ขัดขวาง ( Blocking )
4. ผู้ชอบขุดคุ้ยเรื่องจุกจิกหยุมหยิม ( Nitpeeking )
5. ผู้ข่มขู่ ( Dominating )
6. ผู้เรียกร้องความเห็นใจ ( Sympathy Seeking )
7. ผู้ถอนตัวและหลีกเลี่ยงการร่วมกลุ่ม ( Withdrawing, Avoiding - Involvement )<sup>1</sup>

หลุยส์ จาปาเทศ กล่าวถึงการปฏิบัติสัมพันธ์ของกลุ่ม โดยอ้างถึงการทดลองของ เกรทท์ เลวิน (Kurt Lewin) ไว้ว่า การปฏิสัมพันธ์กันของเราในช่วงแรกจะเป็นไปอย่างไรก็ตาม แต่ถ้าหากทิ้งเวลาให้นานเกินไปอาจมีการขัดขวางและแย่งชิงได้ ส่วนลักษณะของ ผู้ที่จะมาเป็นผู้นำกลุ่มนั้น การทดลองพบว่า ตัวแปร 3 ตัวที่เห็นเห็นได้ชัดคือ ความเก่งงานที่กลุ่มปรารถนา ( Taskability ) ความน่าคบ น่าศรัทธา ( Likability ) และการเป็นคนที่พูดเก่ง ( Talkativeness ) มีโอกาสเป็นผู้นำมากที่สุด แต่อย่างไรก็ตามเขาได้พบว่า ในตอนท้ายถ้าต้องการหัวหน้าเกี่ยวกับงานคนเก่งทาง Taskability และ Talkativeness จะถูกเลือกก่อน ถ้าเกี่ยวกับสังคมหัวหน้าที่เก่งทาง Likability จะถูกเลือกก่อน<sup>2</sup>

<sup>1</sup> เขาวภา เตะระคุปต์, และทีศนา แซมมณี, "บทบาทของสมาชิกในกลุ่ม" กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ เล่ม 1 (กรุงเทพมหานคร : บุรพาคีลป์การพิมพ์, 2522), หน้า 125 - 128.

<sup>2</sup> หลุยส์ จาปาเทศ, "กลุ่มสัมพันธ์" กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ เล่มที่ 1 (กรุงเทพมหานคร : บุรพาคีลป์การพิมพ์, 2521), หน้า 50.

## คุณสมบัติของกุ่มที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ไว้ดังนี้

1. สมาชิกมีค่านิยมในอุดมการณ์ของกลุ่ม
2. สมาชิกมีความรักดีต่อกุ่ม
3. สมาชิกยอมรับวัตถุประสงค์ของกุ่มที่ได้ช่วยกันกำหนดขึ้น
4. สมาชิกพยายามปรับกานียมและวัตถุประสงค์ให้กลมกลืน
5. สมาชิกมีความไว้วางใจ
6. สมาชิกมีความสามารถที่จะทำงานเป็นกุ่ม
7. สมาชิกเชื่อในความสามารถของเพื่อนสมาชิก
8. สมาชิกพร้อมที่จะช่วยเหลือกันเสมอ
9. สมาชิกพยายามให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่กุ่ม
10. สมาชิกสนใจในข้อมูลที่เป็นสมาชิกหามาให้
11. สมาชิกมีความมั่นใจในการตัดสินใจด้วยตนเอง
12. สมาชิกมีลักษณะนิสัยที่เห็นอกเห็นใจกัน
13. ผู้นำของกุ่มได้รับการเลือกเห็นเป็นอย่างดี
14. ผู้นำมีค่านิยมในคุณสมบัติของผู้นำที่ดี
15. กุ่มได้ตั้งอยู่บนพอสมควร
16. กุ่มกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นที่พอใจของสมาชิก
17. กุ่มแสดงให้เห็นประจักษ์ว่ากานียมของกุ่มนั้นมีความสำคัญ
18. กุ่มที่มีบรรยากาศที่มีลักษณะให้ความสนับสนุนสมาชิก
19. กุ่มพยายามช่วยสมาชิกแต่ละคนในการพัฒนาตนเอง
20. กุ่มกระตุ้นให้สมาชิกมีความสร้างสรรค์

21. กลุ่มรู้จักใช้ การเห็นด้วยอย่างสร้างสรรค์
22. กลุ่มใช้การติดต่อสื่อสารให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
23. กลุ่มใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อให้ทุกคนเข้าใจกันดี <sup>1</sup>

### ทักษะในตำแหน่งการบริหารบุคคล

ความหมายการบริหารบุคคล นิโกร ( Negro ) กล่าวว่า การบริหารบุคคล คือ ศิลปการคัดเลือกสรรคนใหม่เข้าทำงานและการใช้คนที่มีอยู่แล้วให้ทำงานอย่างมีคุณภาพสูงสุด และไต่ผลงานมากที่สุด <sup>2</sup>

ส่วน วูล์ฟ ( Wolf ) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารบุคคลหมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การ <sup>3</sup>

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า การบริหารบุคคลเป็นการจัดงานเกี่ยวกับบุคคล นับแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน <sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>เมืองทอง แชนมณี, "คุณสมบัติของกลุ่มที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ"  
กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ เล่ม 1 (กรุงเทพมหานคร : บุรพาศิลป์การพิมพ์,  
 2522), หน้า 152 - 154.

<sup>2</sup>Felix B. Negro, Public Personnel Administration (New York : Henry Holt and Company 1958), p. 36.

<sup>3</sup>William B. Wolf, The Management of Personnel (California : Wadworth Publishing Company, 1962), p. 1.

<sup>4</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 72.

สัญญา สาธร กล่าวว่า การบริหารบุคคล หมายถึง การแสวงหาคนมาทำงาน การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การพัฒนาบุคคลที่แต่งตั้งแล้ว การบำรุงขวัญ การเลื่อนชั้น การลดชั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงานและการบำรุงสภาพของการทำงานที่ดี และมีประสิทธิภาพให้คงที่อยู่ตลอดไป <sup>1</sup>

จากคำกล่าวทั้งหมด อาจกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารบุคคลหมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการแสวงหา และคัดเลือกกับบุคคลมาทำงาน การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การพัฒนาบุคคลที่แต่งตั้งแล้ว การบำรุงขวัญ การเลื่อนชั้น การลดชั้น ตลอดจน การพิจารณาให้พ้นจากงานและการบำรุงสภาพการทำงานที่ดี และมีประสิทธิภาพให้คงที่อยู่ตลอดไป

### วิธีแสวงหาบุคลากร

วิธีการสรรหาบุคลากรนั้น สามารถทำได้ 2 วิธีด้วยกันคือ

1. การคัดเลือก จากบุคคลภายนอกเข้ามาบรรจุใหม่ คือ เมื่อมีการปรับขยาย อัตรากำลังคนใหม่ หรือเมื่อมีอัตราตำแหน่งว่างลงก็ประกาศรับสมัคร ให้บุคลากรภายนอกได้เข้ามาสอบแข่งขัน หรือสมัครคัดเลือกเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง หรือตำแหน่งที่ต้องการ บุคลากรเพิ่ม

2. การเลื่อนตำแหน่งบุคลากรภายใน ที่หน่วยงานมีอยู่แล้วให้ เข้าดำรงตำแหน่ง และที่ว่างลง โดยใช้วิธีคัดเลือกจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสม ตำแหน่งที่ว่างอยู่นั้น <sup>2</sup>

<sup>1</sup>สัญญา สาธร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า 72.

<sup>2</sup>นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา, "นักบริหารการศึกษาไทย" ใน รายงานการสัมมนาวิชาบริหารการศึกษา ปีการศึกษา 2522 (ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), หน้า 22 - 23.

### การบำรุงรักษามูลค่า

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา ปี 2523 ได้กล่าวถึงการบำรุงรักษามูลค่าไว้ว่า เมื่อได้มูลค่าเข้ามาปฏิบัติงานแล้วก็จะต้องหาทางจูงใจให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานอยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุด โดยพยายามที่จะลดปัญหาต่าง ๆ ที่จะมาเผชิญกับบุคคลภายในหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้เขาทำงานให้ได้ผลดีที่สุด ให้เขามีความพอใจกับงานและตำแหน่งของเขา ให้เกิดความรู้สึกมั่นคงในหน่วยงานให้มีส่วนเป็นเจ้าของในหน่วยงาน ให้เห็นว่างานมีความสำคัญในหน่วยงาน

ในการบำรุงรักษามูลค่า นั้น มีแรงจูงใจที่จะทำให้มูลค่าอยู่ปฏิบัติงานกับหน่วยงานได้นาน ๆ ได้แก่ การจัดให้มีสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ นอกเหนือจากเงินเดือน เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เงินช่วยเหลือบุตร เป็นต้น นอกจากสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลที่เป็นตัวเงินแล้ว ยังให้ได้รับสิทธิต่าง ๆ อีกหลายประการที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น สิทธิในการลงโดยได้รับเงินเดือนเต็ม นอกจากนี้เมื่อออกจากงานด้วยเหตุ สูงอายุคือ เกษียณอายุ ก็ได้รับบำเหน็จบำนาญอีกด้วย <sup>1</sup>

นพพงษ์ บุญจิตราวุธ ได้กล่าวถึงแรงจูงใจในการบำรุงรักษามูลค่าไว้ 8 ประการคือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงินทอง สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่สะดวกสบาย
2. โอกาสของบุคคล เช่น ได้รับเกียรติยศ ให้อำนาจพิเศษให้ได้รับตำแหน่งอันทรงอำนาจ

<sup>1</sup>นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา, "นักบริหารการศึกษาไทย,"

3. สภาพทางกายอันพึงปรารถนา เช่น ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติคือ ให้ทำงานสนองอุดมการณ์ของตนเอง
5. ความพึงพอใจในสิ่งใดคือ การให้ความเป็นกันเอง ไม่แบ่ง เป็นพวกเขา พวกเรา ไม่มีคนคอยจับผิด
6. การปรับปรุงสถานการณ์ทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากร เคยทำจนเป็นนิสัย และตรงกับทัศนคติ
7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการงานอย่างกว้างขวาง
8. สภาพการทำงาน การอยู่ร่วมกันในหมู่บุคลากร ให้รู้สึกเป็นมิตรสนิทสนมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน <sup>1</sup>

### การพัฒนาบุคลากร

เกียรติ ศรีพงษ์ ได้กล่าวถึงทักษะในด้านการบริหารบุคคลของผู้นำที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

การปรุมนิเทศครูคือ การช่วยเหลือแนะนำให้ครูได้รู้จักกับบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ นโยบาย หลักเกณฑ์ ตลอดจนเรื่องราวต่าง ๆ ที่ครูควรทราบ เพื่อเป็นแนวทางให้ครูได้ปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม รวดเร็วขึ้น ผู้นำควรฝึกฝนครูเก่าให้เป็นครูที่เลี้ยง และควรมีชั่วโมงสอนน้อย เพื่อที่จะได้ไปนิเทศครูใหม่ได้เต็มที่

---

<sup>1</sup>ในพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักบริหารการศึกษาทั่วไป (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 25. (อัครสำเนา)

เกี่ยวกับการฝึกอบรมประจำการได้ให้หลักการไว้ดังนี้ คือ จัดอบรมตามที่ครู  
ต้องการ การอบรมควรทำต่อเนื่องกัน หัวข้อการอบรมควรริเริ่มจากปัญหาการปฏิบัติงาน  
ผู้เข้ารับการอบรม ควรมีส่วนในการอบรมอย่างประชาธิปไตย การประชุมอบรมควรมีการ  
ประเมินผล ติดตามผลการอบรมควรวางไถ้นำไปใช้ในการสอนหรือไม่<sup>1</sup>

นิตยสารปริญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษาปี 2523 ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนา  
บุคลากรไว้ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation)
2. การฝึกในลงมือทำงาน (on-the Job Training )
3. ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill Training)
4. การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training)
5. การฝึกระดับจัดการ ( Management Training)
6. การพัฒนานักบริหาร (Executive Development)
7. วิธีฝึกอบรมตนเอง
  - 7.1 การแลกเปลี่ยนความรู้กันเอง
  - 7.2 หากความรู้จากเอกสารทางวิชาการ
  - 7.3 ติดตามความเคลื่อนไหวนโยบายและโครงการของงานที่อยู่ในความ
  - 7.4 ศึกษาเพิ่มเติมในเวลาพิเศษ
  - 7.5 เข้าร่วมประชุมสัมมนา
  - 7.6 ติดตามความเคลื่อนไหวจากภายในและภายนอกประเทศจาก วิทยุ

รับผิดชอบ

โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ และสื่อมวลชน

<sup>1</sup>เกียรติ ศรีพงษ์, "ทักษะที่จำเป็นสำหรับศึกษานิเทศก์" ศูนย์ศึกษา



- 7.7 เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการ
- 7.8 ไปศึกษาและดูงาน
- 7.9 เข้าศึกษาในสถาบันการศึกษา
- 7.10 คบหาสมาคมกับผู้อื่น<sup>๑</sup>

วิทยุ โสธร ไต่ถามถึงวิธีพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ 7 วิธีคือ

1. วิธีศึกษางานไปพร้อม ๆ กับปฏิบัติงาน
2. วิธีปฐมนิเทศ
3. วิธีทำงานในฐานะลูกมือหรือเป็นผู้ช่วยไปพลางก่อน
4. วิธีฝึกงานต่อจากการศึกษาภาคทฤษฎี
5. วิธีฝึกระยะสั้น
6. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่ง นอกเวลาทำงานหรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษ
7. วิธีให้ไปศึกษาเพิ่มเติม<sup>2</sup>

ศึกษารายงานการประเมินผล

อากม จันทสุนทร ให้ความหมายการประเมินผลไว้ว่า หมายถึง การที่ค่าผล  
งานที่ได้จากการดำเนินงานนั้นว่า บังเกิดผลดีเพียงใด การประเมินผลมักจะได้จากการวัด

---

<sup>๑</sup> นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา, "นักบริหารการศึกษาไทย" ,  
หน้า 27 - 28.

<sup>๒</sup> วิทยุ โสธร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า 161.

ซึ่งจะออกมาในรูปปริมาณและจำนวนมากน้อยแล้วนำผลการวัดนั้นมาพิจารณาที่คำว่าได้ผลก็เพียงใด เป็นที่พอใจหรือไม่อย่างไร <sup>1</sup>

กมล สุกประเสริฐ กล่าวว่ การประเมินผลเป็นการนำเอาผลของการวัดต่าง ๆ มาประมวลซึ่งาคในชั้นสรุป <sup>2</sup>

ชวาล แพทย์กุล ได้กล่าวไว้ว่าการประเมินผลหมายถึง การนำเอาข้อมูลหรือผลต่าง ๆ ที่ได้จากการวัดผลมาประเมินค่า หรือที่ราคาอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งต้องให้วิจารณ์ของผู้ที่จะประเมินด้วย จึงพอจะสรุปออกมาได้ว่าดีเลวอย่างไร <sup>3</sup>

กาเตอร์ วี. กูด (Carter V. Good) ได้กล่าวว่ การประเมินผลหมายถึง กระบวนการค้นหา หรือตัดสินค่าของสิ่งที่ต้องการทราบโดยมีหลักการ <sup>4</sup>

### หลักการประเมินผล

มาร์คส์ เจมส์ (Marks James) และคณะได้ให้หลักการประเมินผลไว้ดังนี้

1. การประเมินผลการนิเทศ ควรเป็นส่วนหนึ่งของงานนิเทศการศึกษา
2. การประเมินผลควรเป็นการทำอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอไม่สิ้นสุด

<sup>1</sup> อาคม จันทสุนทร, ประมวลบทความการนิเทศการศึกษา ปี 2521 (เอกสารลำดับที่ 44/2521 หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2521), หน้า 137.

<sup>2</sup> กมล สุกประเสริฐ, หลักและวิธีการวัดผลการศึกษา (พระนคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2510), หน้า 6.

<sup>3</sup> ชวาล แพทย์กุล, เทคนิคการวัดผล (พระนคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2518), หน้า 5.

<sup>4</sup> Carter V. Good, Dictionary of Education, p. 209.

3. การประเมินผลเป็นการประเมินจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการนิเทศ วิธีสอน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน
4. โปรแกรมการนิเทศจะสำเร็จ ควรประเมินตามจุดประสงค์และผลที่เกิดจากการสอน
5. การประเมินผลระบบโรงเรียนทั้งหมด
6. การประเมินผลจะประสบผลสำเร็จด้วยก็ ต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับสมาชิกของโรงเรียน
7. การรวบรวมจัดทำสถิติ และแปลผล จะนำมาใช้ในการประเมินผลทางการนิเทศการศึกษา
8. การประเมินผลจะต้องพิจารณาจากผลของทุกสถานการณ์ คือ ทางการเรียนและการสอน
9. ผู้เชี่ยวชาญ จากภายนอกจะช่วยให้การตั้งวัตถุประสงค์ของการประเมินได้ และให้แนวคิดใหม่ ๆ ได้<sup>1</sup>

วินัย เกมเมสตรู โค้ให้หลักการประเมินผลของผู้นิเทศไว้ดังนี้

1. ควรจะครอบคลุมทั้งระบบ เช่น ปัจจัยทางการเรียนการสอน การจัดการครูเข้าชั้น การบริหารโรงเรียน การนิเทศ อุปกรณ์การเรียน สื่อการเรียน ฯลฯ
2. ควรจะร่วมมือกันทุกคนในการประเมินผลเพื่อให้ได้ผลครบถ้วน
3. ควรจะยึดหลักเกณฑ์ที่เที่ยงแท้ เกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแบบของการประเมินผล ต้องสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การวัดการศึกษา จุดประสงค์ของคณะครู เกณฑ์ที่จะวัดผลสถานการณ์จะต้องแตกต่างกันตามลักษณะของงาน

<sup>1</sup> James R. Mark, Stoops Emery, and Joye King Stoops, Handbook of Education Supervision (Boston : Allyn and Bacon, pp.

4. ควรเป็นการวินิจฉัย เป็นการประเมินที่บอกสาเหตุได้ ซึ่งจะสะดวกในการแก้ไขต่อไป
5. ควรต่อเนื่องกันเป็นทั้งแบบประเมินย่อย และประเมินรวม
6. ควรแสดงผลให้เกิดประโยชน์ การประเมินที่ไม่อาจนำผลมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน นอกจากเป็นการเสียเวลาแล้ว ยังทำให้สิ้นศรัทธาในการจัดโครงการประเมินผลอีกด้วย <sup>1</sup>

### วิธีการประเมินผล

อาคม จันทสุนทร ได้กล่าวถึงวิธีการประเมินดังนี้

1. วัดและประเมินผลระหว่างการทำงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือวัด และประเมินผลรวมทั้งหมด เมื่อใดปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว
2. วัดวิธีปฏิบัติ เช่น ทำได้รวดเร็ว หรือเรียบร้อยเพียงใด หรือวัดผลที่ได้จากการปฏิบัติว่าได้ตามเป้าหมายหรือไม่
3. วัดในด้านคุณภาพว่าได้ผลดีเพียงใด หรือวัดในด้านปริมาณคือ ได้ผลมากน้อยเพียงใด <sup>2</sup>

สันต์ ชรรคมบำรุง วิธีการประเมินไว้ว่าอาจทำได้ 2 ลักษณะคือ

1. การประเมินผลตนเอง ( Internal Evaluation ) คือ จะต้องตรวจสอบตนเอง ปัญหาของการประเมินผลตนเองนั้นคือ ผู้ประเมินเต็มใจหรือไม่ บางคนไม่ชอบประเมินตนเอง เพราะกลัวว่าประเมินออกมาแล้วผลไม่ดี

---

<sup>1</sup>วินัย เกษมเศรษฐ์, ประมวลบทความการนิเทศการศึกษา ปี 2521  
(เอกสารลำดับที่ 44/2521 หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา), หน้า 26.

<sup>2</sup>อาคม จันทสุนทร, ประมวลบทความการนิเทศการศึกษา ปี 2521, หน้า 137.

2. การประเมินโดยผู้อื่น ( External Evaloation ) คือ การให้ผู้อื่นตรวจสอบบางครั้งผู้ถูกประเมินก็ไม่อยากให้คนอื่นประเมินตนเอง เพราะกลัวว่าจะพบข้อบกพร่องในการประเมินผล นั้นควรรีใจทั้งสองลักษณะผสมผสานกัน <sup>1</sup>

### กระบวนการนิเทศการศึกษา

กระบวนการนิเทศการศึกษา หมายถึง แบบแผนของงานนิเทศการศึกษาที่วางลำดับขั้นตอนไว้ต่อเนื่องกันอย่างมีระเบียบแบบแผนนั้น ต้องเป็นแบบแผนที่ดีมีลำดับขั้นตอนอย่างชัดเจน

งานนิเทศการศึกษาคืองานบริหารอย่างหนึ่ง แต่เป็นงานบริหารวิชาการ ดังนั้นกระบวนการนิเทศการศึกษา จึงสามารถใช้กระบวนการบริหารโดยทั่วไปได้ กระบวนการบริหารมีอยู่หลายทฤษฎี แต่ที่ได้รับความนิยมและยกย่องมากที่สุด ได้แก่ ทฤษฎีบริหารของลูเธอร์ กุลลิค ( Luther Gulick ) ซึ่งได้กล่าวไว้ 7 ประการ เรียกว่า POSDCORB คือ

1. Planning หมายถึง การวางแผนหรือการวางโครงการอย่างกว้างๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมควรวางแนววิธีปฏิบัติ วางวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติก่อนลงมือปฏิบัติ

2. Organizing หมายถึง การจัดรูปโครงการ หรือเค้าโครงของงานบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อย หรือของตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมควรมุ่งกำหนดลักษณะและวิธีการที่ของงานสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป

---

<sup>1</sup> สันต์ ธรรมบำรุง, การนิเทศการศึกษา, หน้า 76.

3. Staffing หมายถึง การบริหารงานอันเกี่ยวกับบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ทุกประเภทของหน่วยงาน การบริหารบุคคลดังกล่าวรวมถึงแต่การแสวงหาบุคคลมาทำงาน การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การพัฒนาบุคคลที่แต่งตั้งไว้แล้ว การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดชั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงาน และการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานที่ดี และมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ตลอดไป

4. Directing หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ หลังจากได้วิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบคอบแล้ว รวมทั้งการคิดคามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ ในฐานะผู้บริหาร เป็นผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน

5. Coordinating หมายถึง การประสานงาน หรือสื่อสัมพันธ์ หน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การ หรือสำนักงานใหญ่ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน แต่ทุกหน่วยงานประสานหรือกลมกลืนกัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การ หรือหน่วยงานใหญ่เช่นกัน

6. Reporting หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือไปยังหน่วยที่เกี่ยวข้องทั้งเบื้องกลางและเบื้องบน การเสนอรายงานแนะนำให้ผู้บังคับบัญชาทราบความก้าวหน้าของงานในระยะ สอดคล้องกับการประสานงานกับหน่วยงานอื่นในขณะเดียวกัน การเสนอรายงานให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ทราบด้วย จะเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกัน และเป็นการบำรุงขวัญไปในตัว การเสนอรายงานจำเป็นที่จะต้องมีการบันทึกหลักฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานไว้เป็นระยะ ๆ มีการวิจัยประเมินผล และการตรวจสอบเป็นระยะ ๆ จึงสามารถทำรายงานได้ถูกต้องรัดกุม และสมบูรณ์

7. Budgeting หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายโดยรอบคอบและรัดกุม

อีกทฤษฎีหนึ่งเป็นทฤษฎีด้านกระบวนการนิเทศการศึกษาโดยเฉพาะ ซึ่ง เบน แฮม แฮริส ( Ben M.H. Harris ) ได้ค้นคว้ารวบรวมไว้ แบ่งเป็น 5 ประเภท เรียกว่า POLCA ดังนี้

1. Planning Processes (P) หมายถึง การวางแผนปฏิบัติงาน การคิดค้นปัญหา กำหนดจุดมุ่งหมาย ปรับปรุงวิธีการ กำหนดเวลา คาดการณ์จัดกิจกรรม ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

2. Organizing Processes (O) หมายถึง การสร้างระบบมาตรฐาน คำเนิงานกำหนดมาตรฐาน จัดแหล่งวิทยากร จัดสรรหน้าที่ ประสานงาน กระจายงาน ล่างรูปแบบขององค์กร และพัฒนาโยบายการทำงาน

3. Leading Processes (L) หมายถึง บทบาทในการเป็นผู้นำ การตัดสินใจ จัดหาบุคลากร กระตุ้นให้บุคคลทำงาน ลงมือปฏิบัติงานแนะนำ สาคิพทา ความเข้าใจ ให้กำลังใจ เสนอแนะ อำนวยความสะดวก ให้สามารถปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ

4. Controlling Processes (C) หมายถึง การควบคุมการปฏิบัติงาน การชี้แนะ การให้อนุญาตให้บุคคลพ้นจากหน้าที่ตักเตือน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้คล คืออย่างสม่ำเสมอ

5. Assessing Processes (A) หมายถึง การตรวจสอบพิจารณา การปฏิบัติกร ประเมินผล และการวิเคราะห์จ้ยผลงาน เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น <sup>1</sup>

จะเห็นว่าทฤษฎีการบริหารทั่วไปของ กุลลิค ( Gulick ) และทฤษฎีด้านกร นิเทศการศึกษาของ แฮริส ( Harris ) คล้ายคลึงกัน ซึ่งพอสรุปได้ว่า กระบวน

---

<sup>1</sup> Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education (Englewood Cliffs, N.J.:Prentice -Hall, 1963), 14 - 15.

การนิเทศการศึกษาก็คือ ขั้นตอนในการดำเนินงานนิเทศการศึกษา โดยยึดหลักการทำงาน จะต้องทำตามแผนงาน เพื่อปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ

### กระบวนการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

นิติตปริญญาโท สาขาวิชานิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร ปีการศึกษา 2518  
แผนกวิชาการศึกษาภายในโรงเรียน แผนกวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ได้สรุปกระบวนการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. การประชุมครั้งแรก เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการนิเทศการศึกษา ซึ่งต้องเขียนไว้อย่างชัดเจน บอกวิธีการ หรือเทคนิคที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่เป็น และ มุ่งบอกผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบโครงการนี้

2. รวบรวมข้อมูลที่เหมาะสม และจำเป็นที่บ่งถึงวัตถุประสงค์และขบวนการของวัตถุประสงค์ที่ใดตกลงกันไว้ในขั้นการประชุมครั้งแรก เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วก็นำข้อมูลมาวิเคราะห์ ซึ่งอาจจะต้องใช้กระบวนการและวิธีทางสถิติ เพื่อช่วยจำแนกและแบ่งเฉพาะเพียงผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลที่ได้จะนำไปอภิปรายในการประชุมครั้งสุดท้าย

3. การประชุมครั้งสุดท้าย มุ่งตรวจสอบดูว่า การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ นั้นจะถูกต้องเพียงใด มีอะไรบางที่เป็นจุดอ่อน จุดแข็ง เพื่อที่จะสามารถจำแนกวิธีการเทคนิคและวิธีการประเมินผลการคนควาวิจัย และจากข้อมูลอื่น ๆ ที่จะมีส่วนพัฒนาการเรียนการสอนของครูให้ดีขึ้น เมื่อตรวจสอบข้อมูลแล้วก็หาข้อยุติและเขียนรายงานผลให้ครูทราบแล้วนำไปใช้ปฏิบัติงานต่อไป <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>นิติตปริญญาโท สาขาวิชานิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร, "การนิเทศภายในโรงเรียนของตน," หน้า 16 - 21.



สำหรับแนวคิดของกระบวนการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ไม่ได้ลำดับขั้นตอนตามแนวของกระบวนการนิเทศการศึกษาทั่วไปทั้งหมด ทั้งนี้เพราะจำเป็นต้องปรับขั้นตอนเหล่านั้นให้เข้ากับการบริหารงานในโรงเรียน อย่างไรก็ตามยังคงยึดแนวทางของระบบการนิเทศการศึกษาทั่วไปเป็นหลักในการจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

### ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอลเมอร์ (Elmer) แห่งมหาวิทยาลัยเวอร์จิเนีย ได้ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้บทบาทการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาบทบาทของครูใหญ่เกี่ยวกับการนิเทศในเรื่อง หน้าที่ความรับผิดชอบและขอบข่ายของงาน วิธีการนิเทศโดยให้ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐเวอร์จิเนีย (Virginia) ปี 2578 จำนวน 278 คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยปรากฏว่า ในด้านความรับผิดชอบและขอบข่ายของงานที่มีอันดับความสำคัญมาก ได้แก่ งานเกี่ยวกับหลักสูตรงานการสอน การแนะแนว งานบริหารและการจัดการ และงานการนิเทศการศึกษาเกี่ยวกับนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ผู้ที่รับผิดชอบมากที่สุดคือ ครูใหญ่และผู้ช่วยครูใหญ่ ส่วนครูผู้สอนรับผิดชอบงานนี้น้อยมาก เกี่ยวกับเวลาที่ใช้ในการทำงานงานที่ครูใหญ่ใช้เวลาในการทำงานอยู่ในเกณฑ์น้อย ได้แก่ งานบริหารและงานเกี่ยวกับวัสดุ ส่วนงานที่ครูใหญ่ใช้เวลาทำงานอยู่ในเกณฑ์มาก ได้แก่ การนิเทศการศึกษา งานเกี่ยวกับหลักสูตร งานการสอน และงานแนะแนว ส่วนเทคนิคการนิเทศของครูใหญ่ที่ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ วิธีการเยี่ยมเยียนต้นเรียน และการประชุมร่วมกับครู สำหรับวิธีนิเทศที่ได้ผลน้อยคือ วิธีการใช้เอกสาร <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Bullis Elmer Wayne, "Perception of Elementary School Principals Concerning Their Role in Supervision" Dissemination Abstracts International, 41(October 1980) : 1293 - A.

แดเนียล เจอรัน ( Daniel Jeran ) มหาวิทยาลัยเนบรัสกา ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทที่คาดหวังของผู้ทำกาณ์ิเทศในโรงเรียนประถมศึกษาแบบนอกระบบโรงเรียน จุดมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาว่า การให้บริการด้านกาณ์ิเทศจะเป็นการช่วยปรับปรุงการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาแบบนอกระบบโรงเรียนได้ดีที่สุด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ศึกษานิเทศก์จากสำนักงานกลางของรัฐโคโลราโด จำนวน 92 คน ครูใหญ่ 93 คนและครูผู้สอน 253 คน ผลการวิจัยได้สรุปและให้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรมสิ่งใด ๆ ไปสู่โรงเรียนต้องคำนึงถึงรสนิยมนิยมของชุมชนนั้น ๆ เป็นหลัก ในการฝึกอบรมก็เพื่อให้ครู ครูใหญ่ และผู้นิเทศก์ สามารถจัดการวางแผนการทำงาน การรู้จักจัดกลุ่มทำงาน การประเมินผลงาน การมีความคิดสร้างสรรค์ และสร้างจุดสนใจร่วมกันตลอดทั้งสามารถที่จะเปลี่ยนบทบาทและปรับตัวเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้
2. ครูควรมีสติข้อออกเสียงในการเลือกใครเข้าทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เลือกหัวหน้ากลุ่ม
3. ครูใหญ่ควรเป็นผู้ริเริ่มในการปรับปรุงและแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคการสอน<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Daniel Jeran, "Role Expectation of Elementary School Supervisors in Open-Spacial Schools Which Team Teaching and Individualized Instruction" Dissertation Abstracts International, A : The Humanities and Social Sciences 36(August 1975 ) : 694 - 695 - A.

บรรเทา กิตติศักดิ์ ไท่ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาความเข้าใจในการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่ระดับประถมศึกษา" โดย รุทธิ การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้ ครูใหญ่ทุกคนซึ่งมีความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการนิเทศการสอนไม่แตกต่างกัน วิธีการนิเทศการสอนของครูใหญ่ ร.พ. ขึ้นไปมีผลการสอนมากกว่าโดยอภิปรายปัญหาและวางแผนงานเพื่อแก้ปัญหาที่มากที่สุด ส่วนครูใหญ่ระดับต่ำกว่า ร.พ. ไท่ครูไปดูการสอนไปโรงเรียนที่ทำการสอนที่ วิธีการนิเทศของครูใหญ่ไม่ขึ้นกับวุฒิและไม่ขึ้นกับสังกัดวิธีการนิเทศของครูใหญ่สามารถสังเกตความสำคัญจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ร้อยละ 60.78 นิเทศการสอนโดยการอภิปรายและวางแผนงานเพื่อแก้ปัญหา ร้อยละ 54.68 แนะนำครูใหญ่คนหนึ่งชื่อเสื่อเสภา ความรู้ใหม่ ๆ ร้อยละ 48.74 เปี่ยมชั้นเรียนเพื่อสังเกตการสอน

สำเนา บรรชัย ไท่ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดขององค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด เกี่ยวกับงานด้านวิชาการ มี 2519 ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษา สรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษาคือ การดำเนินกิจกรรมทางการศึกษา ครูใหญ่ควรส่งเสริมให้ครูไปสังเกตการสอนการประชุมของครูทั้งโรงเรียนเพื่อวางแผนร่วมกัน ถือเป็นงานนิเทศการศึกษาคือ ครูใหญ่เห็นความสำคัญคือ ครูใหญ่ควรให้สิทธิเสรีภาพในการสอนแก่ครูเต็มที่ไปควร เขาไม่ยุ่ง เกี่ยวกับการสอน การนิเทศการศึกษาในโรงเรียนถือเป็นความลับ บุคคลภายนอกไม่มีส่วนรวมรวม การนิเทศการสอนที่ดีคือ การแนะนำวิธีสอนวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเขาละ 2

บรรเทา กิตติศักดิ์, "การศึกษาความเข้าใจในการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่ระดับประถมศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาประถมศึกษา ชาติติต วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2510), หน้า 137.

สำเนา บรรชัย, "ความคิดเห็นของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดขององค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ดเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาประถมศึกษา ชาติติต วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 63-64.