

## บทที่ 2

### ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสภาพและปัญหาการส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียน  
ของศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และเพื่อให้เห็นภาพเรื่องที่จะศึกษาได้ชัดเจน  
ยิ่งขึ้น จึงขอกล่าวถึง ทฤษฎี หลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ ดังนี้

#### 1. การนิเทศการศึกษา

ความหมายของการนิเทศการศึกษา

ความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

ความจำเป็นในการนิเทศการศึกษา

#### 2. การนิเทศภายในโรงเรียน

ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

ความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน

จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

#### 3. ผู้นิเทศการศึกษา และผู้นิเทศภายในโรงเรียน

#### 4. หน้าที่ความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

#### 5. การส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียน

การกำหนดนโยบายและวางแผนส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียน

การให้คำปรึกษา แนะนำ สาธิตและให้ความช่วยเหลือการนิเทศภายในโรงเรียน

การประสานงานเป็นวิทยากร และจัดประชุม อบรม สัมมนา

การปฏิบัติงานนิเทศร่วมกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและกลุ่มโรงเรียน  
 การส่งเสริมการใช้สื่อ/เครื่องมือนิเทศภายในโรงเรียน  
 การจัดกิจกรรมนิเทศทางไกล  
 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ความหมายของการนิเทศการศึกษา

ความหมายของการนิเทศการศึกษา ได้มีผู้ให้ไว้หลายทัศนะด้วยกัน ดังจะขอนำมา  
 กล่าวในบางทัศนะ เช่น คิมบอลวีส (Wiles 1967) กล่าวว่า "การนิเทศการศึกษา คือ  
 การช่วยเหลือต่อการพัฒนาสภาพการเรียนการสอนให้ดีขึ้น"

คาร์เตอร์ วี กู๊ด (Carter V. Good อ้างถึงใน วโรรัตน์ บุญสวัสดิ์ 2530)  
 ให้ความเห็นว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง ความพยายามทุกชนิดของเจ้าหน้าที่ฝ่ายการศึกษาที่ได้  
 รับมอบหมายให้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษาด้านการแนะนำครู หรือผู้อื่นที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับ  
 การศึกษา ให้รู้จักปรับปรุงการสอน หรือ การให้การศึกษามาให้เกิดความงอกงามในวิชาชีพ

สารัชช บัณฑิต (2504) ให้นิยามว่า การนิเทศการศึกษา คือ การช่วยเหลือดูแล  
 ตรวจสอบ แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมและเกื้อกูล เพื่อให้งานวิชาการและธุรการในโรงเรียน  
 หรือแต่ละสายงานได้เกิดผลดี การนิเทศการศึกษานี้ไม่เกี่ยวกับการบังคับบัญชาแต่ประการใด  
 แต่เป็นการแนะนำโดยแท้ และเป็นการช่วยเหลือแนะนำอย่างเปิดเผย

สาย ภาณุรัตน์ (2528) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาว่า คือ ความพยายามอย่างใดอย่างหนึ่งในหลาย ๆ อย่างที่จะช่วยส่งเสริมให้การศึกษามีคุณภาพทั้งด้านการเรียนการสอน

นพพงษ์ บุญจิตราศุลย์ (2534) ได้ให้ข้อคิดเห็นไว้ว่า การนิเทศการศึกษา คือ ความพยายามในทุกวิถีทางของผู้เชี่ยวชาญที่จะช่วยพัฒนาผู้ที่ทำหน้าที่ให้การนิเทศการศึกษา ใ้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาตามเป้าหมายที่กำหนดเกิดขึ้นกับผู้เรียน

พนอม แก้วกาเนิด (2523) กล่าวว่า "การนิเทศการศึกษา คือการช่วยเหลือให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานได้ตรงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ"

สังัด อุทรานันท์ (2530) ให้ความหมายของการนิเทศศึกษาไว้ว่า "การนิเทศการศึกษา เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันกับครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อช่วยเหลือ และแนะนำให้บุคลากรเหล่านั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ"

ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2526) ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ว่า "การนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันที่ ใช้เหตุผล และปัญญาในการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะปฏิบัติได้อย่างถูกต้องก้าวหน้าและ เกิดประโยชน์สูงสุด"

จากความหมายของการนิเทศการศึกษาดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ เพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### ความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการ  
การประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2533 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน ในความ  
รับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
2. เพื่อแก้ไขปัญหา ให้ความช่วยเหลือ และ ให้ความปรึกษาแก่ผู้บริหารโรงเรียน  
ครูผู้สอน และ บุคลากรของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ  
ในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร ให้นำบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ใน  
หลักสูตร และนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
3. เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมเทคโนโลยี รูปแบบการเรียนการสอน และการจัดการ  
เรียนการสอนตามหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาหลักสูตร และสื่อการเรียนการสอน  
ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
4. เพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา  
แห่งชาติ ให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์อันจำเป็นในการจัดการเรียนการสอน และ  
สามารถแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานดังกล่าวได้ รวมทั้งให้มีความรู้ และกำลังใจใน  
การดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการ  
การประถมศึกษาแห่งชาติ
5. เพื่อให้คำปรึกษาและประสานงานทางวิชาการแก่ สำนักงานคณะกรรมการ  
การประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หรือสำนักงานการประถมศึกษา  
กรุงเทพมหานคร สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ หรือกิ่งอำเภอ และโรงเรียนในสังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนองค์การ  
ระหว่างประเทศ

6. เพื่อประสานงานและให้ความร่วมมือกับสำนักงานศึกษาธิการเขต สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ดำเนินโครงการและงานพัฒนาต่าง ๆ ที่กระทรวง ทบวง กรม มอบหมายไปยังเขตการศึกษา จังหวัด อำเภอหรือกิ่งอำเภอ

สาย ภาณุรัตน์ (2528) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ว่า

1. ช่วยให้ผู้ครูเห็นและเข้าใจต่องั้นในจุดประสงค์ของการศึกษา และหน้าที่โดยเฉพาะของโรงเรียนที่จะดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ของการศึกษานั้น
2. ช่วยให้ผู้ครูเห็นและเข้าใจในความต้องการของเยาวชน และปัญหาต่างๆ ของเยาวชน และช่วยจัดสนองความต้องการของเยาวชนอย่างดีที่สุดที่จะทำได้ ตลอดจนช่วยแก้ไขและป้องกัน อันจะพึงมีแก่เยาวชน
3. ช่วยสร้างครูให้มีลักษณะแห่งความเป็นผู้นำ
4. ช่วยเสริมขวัญของคณะครูให้อยู่ในสภาพดีและเข้มแข็งและรวมหมู่คณะให้เป็นทีมปฏิบัติงานร่วมกันด้วยสติปัญญาอันสูง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อันเดียวกัน
5. ช่วยพิจารณาความเหมาะสมของงาน ำที่ถูกต้องเหมาะสมกับความสามารถของครูแต่ละคน และมอบหมายงานนั้นให้ครูแต่ละคน ช่วยประคับประคองให้ครูผู้นั้นใช้ความสามารถของตนปฏิบัติงานนั้นให้ก้าวหน้าอยู่เรื่อย ๆ
6. ช่วยครูให้พัฒนาการสอนของตน
7. ช่วยฝึกครูใหม่ให้เข้าใจงานในโรงเรียนและงานของอาชีพครู
8. ช่วยประเมินผลงานของครูโดยอาศัยความเจริญงอกงามของเด็ก ไปตามแนวทางที่ตกลงกันไว้
9. เพื่อช่วยครูให้รู้จักหาจุดลำบากในการเรียนรู้ของเด็กแต่ละคน และช่วยครูวางแผนการสอนให้เหมาะสมและแก้ไข
10. ช่วยในด้านประชาสัมพันธ์ บอกเล่าและชี้แจงให้ราษฎรในท้องถิ่นทราบถึงความเคลื่อนไหวที่โรงเรียนในท้องถิ่นได้ดำเนินการ เพื่อให้ราษฎรเข้าใจและให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือ
11. ช่วยหยิบยกปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียนที่ทางโรงเรียนไม่สามารถจะแก้ปัญหาได้โดยลำพัง เสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่จะแก้ไขให้ลุกลงไปจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร

และรายชื่อบุคคลหรือกลุ่มรายชื่อบุคคล

12. ช่วยป้องกันครูให้พ้นจากการถูกตำหนิที่งานจนเกินขอบเขต และช่วยป้องกันครูจากการถูกตำหนิที่เตียนหรือลวงโทษอย่างไม่เป็นธรรม

พินีส หันนาคินทร์ (2531) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาที่สำคัญอยู่ที่การปรับปรุงส่งเสริมการเรียนการสอนให้ดีขึ้น การนิเทศการศึกษามีใช้การบังคับหรือคอยจับผิด แต่เป็นการช่วยเหลือร่วมมือซึ่งกันและกัน ดังนั้นการนิเทศการศึกษาจึงต้องตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเป็นมนุษย์

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) เห็นว่าการนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมาย ในการช่วยเหลือ และปรับปรุงครูเป็นประการสำคัญ กล่าวเป็นอักษรย่อได้ดังนี้คือ OSMAE

O - Objective การช่วยเหลือครูในการเลือกและปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการสอน

S - Subjective Matters การช่วยเหลือครูให้รู้จักเลือกและปรับปรุงเนื้อหาการสอน

M - Methods การช่วยเหลือครูให้รู้จักเลือก และปรับปรุงใช้วิธีการสอน

M - Materials การช่วยเหลือครูให้รู้จักเลือก และปรับปรุงการใช้วัสดุอุปกรณ์การสอน

A - Activities การช่วยเหลือครูให้รู้จักปรับปรุงการใช้กิจกรรมเสริมหลักสูตรในการสอน

E - Evaluation การช่วยเหลือครูให้รู้จักปรับปรุงวิธีการประเมินผลการเรียนการสอน

คาร์เตอร์ วี กู๊ด (Carter V. Good 1973) เห็นว่า การนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้ความเจริญงอกงามทางวิชาชีพ ช่วยพัฒนาความสามารถของครู

ช่วยทำให้เลือกและปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการศึกษาช่วยเหลือและจัดสรร เครื่องอุปโภคการศึกษา ช่วยเหลือและปรับปรุงวิธีการสอน

จากแนวคิดของนักการศึกษาที่กล่าวมา เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา พอสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยเหลือครูหรือบุคลากรทางการศึกษา ให้สามารถพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

### ความจำเป็นในการนิเทศการศึกษา

การพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากร ทั้งหลายที่มีอยู่ในประเทศมาช่วยพัฒนา และทรัพยากรที่นับว่าสำคัญยิ่งก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ แต่ การที่มนุษย์จะเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ การศึกษา ฉะนั้นจึง กล่าวได้ว่า ประเทศจะพัฒนาขึ้นอยู่กับคุณภาพของประชาชนและคุณภาพของประชาชนขึ้นอยู่กับ การศึกษา สิ่งสำคัญที่มีบทบาททำให้การจัดการศึกษาบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ก็คือ ครูผู้สอน ซึ่งเป็นผู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ถ้าครูมีคุณภาพดีการเรียนการสอนย่อมมี ประสิทธิภาพสูง ผลสุดท้ายก็จะบังเกิดประสิทธิผลต่อการเรียนของเด็ก

ดังนั้นครูผู้สอนจำเป็นต้องมีการปรับปรุงคุณภาพการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอทั้งนี้ เพราะสภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไปทุกขณะ การศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงของสังคมด้วย ความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ เพิ่มขึ้นโดยไม่มีหยุดยั้ง จำเป็นที่ครูจะต้อง ศึกษาให้มีความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ แต่ครูมีภาระการสอนมาก ศึกษานิเทศก์จึงต้องช่วยครูในเรื่องนี้และการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนการสอนพัฒนาขึ้น จำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ นอกจากนี้โรงเรียนยังไม่พร้อมทางด้านบุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนกระบวนการทางการศึกษา โรงเรียนจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ต้องหาทาง แก้ไขปัญหาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม (วิจิตร วรุตบางกูร และ คณะ 2524 ) จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ศึกษานิเทศก์ ต้องรับหน้าที่ในการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อช่วยเหลือครูดังกล่าว จึงเห็นว่าการนิเทศการศึกษาและศึกษานิเทศก์มีความสำคัญ

และจำเป็นต้องจัดการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ซึ่ง วินัย เกษมเศรษฐ (2524) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องมีศึกษานิเทศก์เพราะเหตุผล ดังนี้

1. กระบวนการเปลี่ยนแปลง เมื่อสังคมเปลี่ยนแปลงไปการศึกษา จึงต้องเปลี่ยนแปลงไปให้สอดคล้องด้วย ตัวอย่างในอดีตคือการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร พ.ศ.2503 มาเป็นหลักสูตร พ.ศ.2521 ศึกษานิเทศก์จึงต้องเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่โรงเรียน โดยการทำงานร่วมกับครู คณะครู บุคคล คณะบุคคล หรือองค์การที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

2. การแบ่งงาน หน้าที่ของส่วนราชการใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ต้องมีองค์ประกอบของงาน 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายธุรการ กับฝ่ายวิชาการ ศึกษานิเทศก์อยู่ฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่นี้เทศาให้บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

3. ความชำนาญในการแก้ไขอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะทำการเรียนการสอนดีขึ้น จะต้องมีความชำนาญโดยการคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ความประพฤติและประสบการณ์ มาทำการนิเทศ

4. มาตรฐานการศึกษา โดยปกติโรงเรียนมักจะแบ่งลักษณะงาน ออกเป็น ฝ่ายบริหารและธุรการ ฝ่ายบริการและวิชาการ ในฝ่ายวิชาการจะมีหัวหน้าสาขาวิชาหรือผู้ช่วยฝ่ายวิชาการทำหน้าที่นี้เทศโรงเรียนอยู่แล้ว แต่มีข้อจำกัดตรง การนิเทศนั้นนำ้ครูเป็นผู้กระทำทักษะหรือความชำนาญยังแคบ และไม่อาจรักษามาตรฐานการศึกษาระดับประเทศได้ เนื่องจากนิเทศเฉพาะในโรงเรียนเท่านั้น

ภิญโญ สาธร (2523) ได้กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาทำให้วิชาชีพทางการศึกษาเจริญงอกงาม ทำให้ครูอาจารย์ได้พัฒนาตนเองดียิ่งขึ้น มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์ และมีประสิทธิภาพในการทำงานทางการศึกษามากยิ่งขึ้น การนิเทศการศึกษา จึงทำให้มีการปรับปรุง และเกิดการคัดเลือกเอาสิ่งที่ดีที่สุด มาเป็นวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพราะ ศึกษานิเทศก์ย่อมคลุกคลีกับงานทางการศึกษา และประชาชนจนมีความรู้ และประสบการณ์เพียงพอที่จะบอกได้ว่า สิ่งใดคือสิ่งที่ประชาชนในชุมชนนั้นต้องการ และสิ่งใดควรจะเป็นกลายมาเป็นวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพราะการศึกษาจะต้องตอบสนองความต้องการของประชาชน



นอกจากนี้ หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2533) ได้กล่าวไว้ว่า ความจำเป็นที่ต้องมีการนิเทศการศึกษา เกิดจากสภาพปัญหาและความต้องการ ที่จะพัฒนาคุณภาพของการศึกษาให้ดีที่สุด ดังจะเห็นได้จากเหตุผลความจำเป็นต่อไปนี้

สภาพปัจจุบัน	เหตุผลความจำเป็นที่ต้องมีการนิเทศการศึกษา
1. การเปลี่ยนแปลงของสังคม ความเจริญก้าวหน้าด้าน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็น ไปอย่างรวดเร็วมาก บุคลากร ในหน่วยงานทางการศึกษาจำเป็นต้องปรับปรุงตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อจะได้สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. การนิเทศการศึกษา เป็นกระบวนการที่มีจุด มุ่งหมาย เพื่อพัฒนาคนและพัฒนางานให้ทันต่อ สภาพความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
2. ในหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับ มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกันคือ พัฒนาคุณภาพการศึกษา จำเป็นต้องใช้กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศ ส่งเสริม สนับสนุนซึ่งกันและกัน	2. การนิเทศการศึกษา เป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่ช่วยเหลือสนับสนุนให้กระบวนการบริหารและ กระบวนการเรียนการสอนมีคุณภาพถึงระดับที่ พึงประสงค์
3. มาตรฐานการศึกษาของประเทศ จำเป็นต้องมีการรักษาและควบคุม	3. การนิเทศการศึกษา มีขอบข่ายการปฏิบัติงาน ที่มุ่งเน้นการรักษา ควบคุมมาตรฐานการศึกษา โดยตรง

จากทัศนะดังกล่าวจะเห็นว่า การนิเทศการศึกษามีความจำเป็นต่อการจัดการศึกษา  
 ในโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษา การเปลี่ยนแปลงหลักสูตร  
 ความเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งความ  
 ไม่รู้ของครู ได้พัฒนาตามสภาพแวดล้อม ครูจึงควรทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของปรัชญาการ  
 ศึกษา เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนต่อไป

### ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2530) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียนหมายถึง  
 การที่ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าหมวดวิชา โดยความร่วมมือ  
 กับคณะครูในโรงเรียนร่วมมือกันปรึกษาหารือ เพื่อทำการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล  
 วางแผนการปรับปรุงการเรียนการสอน ตลอดจนปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียนให้คิ  
 ขึ้น นอกจากนี้โรงเรียนอาจใช้วิทยากร และศึกษานิเทศก์มาร่วมงานด้วย

อาคม จันทสุนทร (2527) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนเป็น  
 การจัดการนิเทศการศึกษา โดยบุคลากรในโรงเรียนเอง ผู้นิเทศจะได้แก่ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่  
 หัวหน้าหมวดวิชา หรือ สายงาน หัวหน้าฝ่ายต่างๆ ที่โรงเรียนคัดเลือก และแต่งตั้งขึ้น

จึงพอสรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการภายใน  
 โรงเรียน ซึ่งมีผู้บริหารและบุคลากรภายในโรงเรียนร่วมมือกัน เพื่อปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ  
 เป็นการส่งเสริม และเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน อันจะนำมาซึ่งผลสัมฤทธิ์  
 ทางการเรียนของนักเรียน

### ความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศภายในโรงเรียน มีความจำเป็นต่อโรงเรียนประถมศึกษาเป็นอย่างมาก ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งมีสาเหตุและอุปสรรคต่างกันในแต่ละโรงเรียน ดังนั้นถ้าเราให้มีการนิเทศการศึกษาที่เกิดจากบุคลากรทางการศึกษา หรือศึกษานิเทศก์ ซึ่งเป็นบุคคลที่อยู่นอกโรงเรียนก็จะนิเทศได้ไม่ทั่วถึง และไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร นอกจากนี้ ยังมีเหตุอื่นอีกซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ชี้แจงความจำเป็นในการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2529)

1. ในการพัฒนาการศึกษาจะเห็นได้ว่ากระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศการศึกษา ทั้ง 3 กระบวนการนี้เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีหน้าที่ ในการนิเทศภายในโรงเรียน

2. ภารกิจหลักของผู้บริหารโรงเรียน คือ บริหารงานที่รับผิดชอบ หรืองานในหน้าที่อันได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจกรรมนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนให้มีประสิทธิภาพ ตามภาระหน้าที่ดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องดำเนินการนิเทศครูผู้สอน เพื่อให้ครูผู้สอนสามารถปรับปรุง หรือพัฒนาวิธีการสอนให้มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ และสัมฤทธิ์ผลตามจุดหมายของหลักสูตร

3. ภายในโรงเรียนมักจะมีครูที่มีประสบการณ์ ความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน ดังนั้นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานการเรียนการสอนจะต่างกัน การที่จะลดช่องว่างดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการดำเนินการให้มีการนิเทศภายในโรงเรียน ทั้งนี้ นอกจากจะทำให้ช่องว่างดังกล่าวลดลงแล้ว ยังทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. การปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามโดยธรรมชาติมักจะมีปัญหาเกิดขึ้นหากเป็นหน่วยงานใหญ่ปัญหาย่อมจะมีมากขึ้นและแตกต่างกัน ในโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยครูและนักเรียนที่มีพื้นฐานต่างกัน การป้องกันหรือลดปัญหาต่าง ๆ ให้น้อยลงนั้น ทางหนึ่งในการป้องกันและแก้ปัญหาดังกล่าวได้แก่ การนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารมักใช้เป็นยุทธศาสตร์ในการป้องกันและแก้ปัญหาดังกล่าว

จะเห็นได้ว่าการนิเทศภายในโรงเรียนมีความจำเป็นต่อการพัฒนาการเรียนการสอน เพราะจะเป็นการนิเทศที่ตรงกับความต้องการของโรงเรียนมากที่สุด ผู้ที่ทำการนิเทศรู้ปัญหาของโรงเรียนอย่างแท้จริง และบุคลากรภายในโรงเรียนในปัจจุบันมีความรู้มากขึ้น และยังเป็นเครื่องมือส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนได้ทำงานร่วมกัน รู้จักคิดแก้ปัญหาาร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้สูงขึ้น

### จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้ (หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ : 2535 )

1. เป็นการช่วยให้ครูสามารถปรับปรุงกิจกรรมการเรียนการสอนด้วยตนเอง
2. สามารถพัฒนาพฤติกรรมการสอนของครูให้ดีขึ้น
3. สนับสนุนความรู้ความสามารถของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
4. กำกับ ควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติของครูในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
5. ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกันเป็นคณะ

การนิเทศภายในโรงเรียนจึงมุ่งที่จะช่วยเหลือ และประสานงานในด้านวิชาการภายในโรงเรียน เพื่อพัฒนาหลักสูตร ช่วยปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อส่งเสริมและรักษาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เพื่อช่วยปรับปรุงและประเมินผลการเรียนการสอน ตลอดจนช่วยให้เกิดความงอกงามทางวิชาชีพครู การนิเทศภายในโรงเรียนจึงเป็นงานที่ต้องปฏิบัติอย่างมีขั้นตอน อาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนทำงานได้ประสพผลสำเร็จในด้านการสอนและสามารถเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการนิเทศให้บรรลุวัตถุประสงค์



### ผู้แทนการศึกษา และผู้แทนภายในโรงเรียน

อดัมส์ และดิกกี (Adam and Dickey, 1966) ได้ให้ความจำเป็นในการให้การนิเทศการศึกษาไว้ว่า "ผู้บริหาร หรือ ผู้แทนก็คือ บุคคลใดก็ตามที่มีหน้าที่ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงสภาพการเรียนการสอน"

แฮริส Ben M. Harris (1975) ได้กล่าวถึงบุคลากรทางการนิเทศการศึกษา ได้แก่

1. บุคคลที่ทำหน้าที่นิเทศการศึกษาโดยเฉพาะ
2. ผู้บริหารโรงเรียน หรือสถานศึกษา
3. คณะครู

สังัด อุทรานันท์ (2530) ได้กล่าวถึงบุคลากรทางการนิเทศศึกษาในประเทศไทย ได้แก่

1. ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษา
2. ผู้ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์
3. คณะครูผู้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษา

สุนีย์ เอี่ยมดุลย์ (2523) ได้กล่าวถึงที่มีหน้าที่นิเทศการศึกษาได้ ก็คือ

1. ศึกษานิเทศก์
2. ผู้บริหารโรงเรียนได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรืออธิการวิทยาลัย ผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ หัวหน้าคณะหัวหน้าสายวิชาต่างๆและหัวหน้าภาควิชาต่างๆ
3. ผู้ที่สถานศึกษาเชิญไปให้คำแนะนำเป็นครั้งคราว
4. ครู - อาจารย์ ที่มีความรู้ความสามารถ

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านพอสรุปได้ว่า ผู้นิเทศภายในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และคณะครู ส่วนผู้นิเทศที่อยู่ภายนอกโรงเรียน หรือผู้นิเทศการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา ศึกษาธิการ และวิทยากร บุคลากรการนิเทศทั้งผู้นิเทศภายในโรงเรียน และผู้นิเทศการศึกษา ต่างก็มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

### หน้าที่ความรับผิดชอบของศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

การนิเทศการศึกษาจะมีประสิทธิภาพได้นั้น ศึกษาธิการต้องรู้และเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบ และปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี เพราะหน้าที่เป็นตัวกำหนดความรับผิดชอบในการทำงาน และการกำหนดความรับผิดชอบนั้น ขึ้นอยู่กับแนวคิดของนักการศึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญในแต่ละหน่วยงาน หรือแต่ละสังกัดของศึกษาธิการนั้น ๆ ด้วย

โดยอาศัยระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2533 ได้กำหนดหน้าที่ของศึกษาธิการ ไว้ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้า วิจัย ในเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน และการนิเทศการศึกษา
2. เผยแพร่ความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และผลการวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด
3. นิเทศ ติดตามผล และประเมินผลการจัดการศึกษา
4. ประสานงานทางด้านวิชาการแก่หน่วยงานทางการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
5. ดำเนินการส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

6. ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานทางการศึกษา ตามแผนงานและโครงการที่กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ มอบหมาย และขอความร่วมมือ
7. พัฒนาการนิเทศ และให้บริการทางการศึกษา
8. งานวิชาการอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

สำหรับการจัดโครงสร้างในหน่วยงาน ได้แบ่งงานในหน่วยงานของศึกษานิเทศก์แต่ระดับ ดังนี้(หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ :2533)

1. หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติแบ่งองค์การบริหารภายในออกเป็น 5 กลุ่มงาน และฝ่ายบริหารทั่วไป ดังนี้
  - กลุ่มงานที่ 1 ภาษาไทย - ภาษาอังกฤษ
  - กลุ่มงานที่ 2 คณิตศาสตร์
  - กลุ่มงานที่ 3 สร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต
  - กลุ่มงานที่ 4 สร้างเสริมลักษณะนิสัย
  - กลุ่มงานที่ 5 การงานและพื้นฐานอาชีพ

โดยให้แต่ละกลุ่มงานปฏิบัติงานดังนี้คือ งานนิเทศการศึกษา งานศึกษาค้นคว้าทางวิชาการ งานวิเคราะห์วิจัย งานพัฒนาการนิเทศ งานบริการทางการศึกษา และงานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

ส่วนฝ่ายบริหารทั่วไป หน้าที่ปฏิบัติงาน 2 งานคือ งานธุรการ และงานห้องสมุด

2. หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ได้แบ่งงานออกเป็น 4 ฝ่าย ดังนี้
  - 2.1 ฝ่ายพัฒนางานวิชาการ
  - 2.2 ฝ่ายพัฒนาการนิเทศการศึกษา
  - 2.3 ฝ่ายวิจัย ประเมินผลทางการศึกษา
  - 2.4 ฝ่ายบริการทางการศึกษา

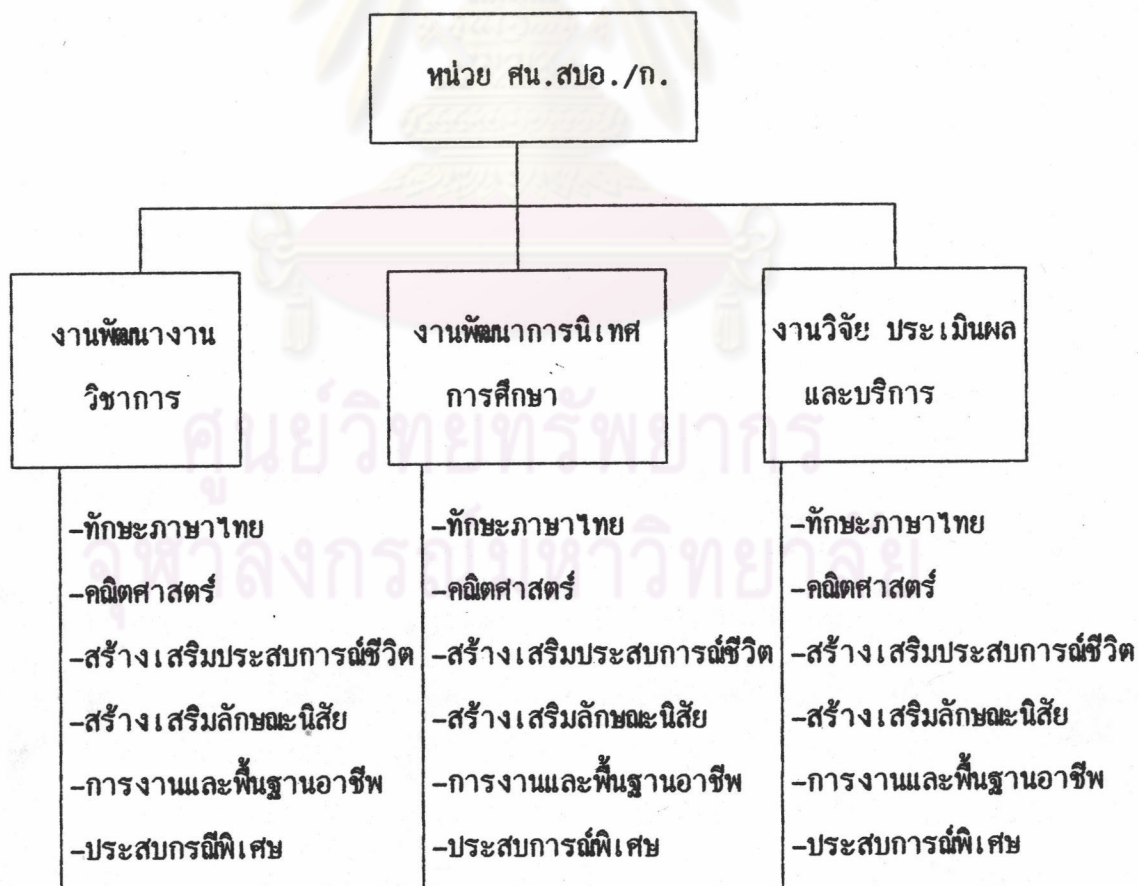
โดยให้แต่ละฝ่ายปฏิบัติงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และระดับประถมศึกษา ตามหลักสูตรภายในจังหวัด และงานวิชาการอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

3. หน่วยงานนิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ แบ่งงาน ออกเป็น 3 งาน ดังนี้

- 3.1 งานพัฒนางานวิชาการ
- 3.2 งานพัฒนาการนิเทศการศึกษา
- 3.3 งานวิจัย ประเมินผล และบริการทางการศึกษา

โดยให้แต่ละงานปฏิบัติงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และระดับประถมศึกษา ตามหลักสูตรภายในอำเภอหรือกิ่งอำเภอ และงานวิชาการอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

แผนภูมิ แสดงโครงสร้างการบริหารองค์กรของหน่วยงานนิเทศก์  
สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ (สน.สพอ./ก.)  
(หน่วยงานนิเทศก์ สบข. 2533)





### การส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียน

การส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นภารกิจที่สำคัญของศึกษานิเทศก์ ซึ่ง สจัด อุทรานันท์ (2530) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ต่อการจัดการนิเทศการศึกษา ดังนี้

1. ร่วมวางแผนในการปฏิบัติงาน โดยมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการ ร่วมกำหนดจุดมุ่งหมาย และกำหนดทางเลือกรวมทั้งวางแผนงานในการปฏิบัติงาน
2. เป็นวิทยากรให้ความรู้ในสิ่งที่จะปฏิบัติ หากศึกษานิเทศก์ไม่มีความถนัดในเรื่องใดก็เป็นหน้าที่ของศึกษานิเทศก์จะต้องแสวงหาวิทยากรจากแหล่งอื่นมาช่วย ให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
3. ดำเนินการนิเทศการปฏิบัติงานโดยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้คำปรึกษา แนะนำ ให้ความช่วยเหลือ ช่วยแก้ไขจุดบกพร่อง และชี้แนะให้ผู้รับการนิเทศได้พัฒนาตนเอง
4. ทำการสร้างขวัญและให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการกระตุ้น และสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเองด้วยความมั่นใจ
5. ดำเนินการประเมินผลการจัดการนิเทศการศึกษา เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องต่าง ๆ หรือเพื่อหาทางยกระดับคุณภาพของผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดรายละเอียด แนวปฏิบัติในการส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียนของศึกษานิเทศก์ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ : 2533 ) ดังนี้

1. ให้คำปรึกษา แนะนำ สาธิต และช่วยเหลือการนิเทศภายในโรงเรียน
2. ประสานงานเป็นวิทยากรและจัดประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการ
3. ปฏิบัติการนิเทศร่วมกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและกลุ่มโรงเรียน
4. ส่งเสริมสนับสนุน เอกสาร คู่มือ สื่อ เกี่ยวกับการนิเทศและการนิเทศภายในแก่กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน
5. จัดกิจกรรมการนิเทศทางไกลในรูปแบบต่าง ๆ

จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นว่า การที่จะส่งเสริมให้โรงเรียนเกิดกรณีพิเศษภายใน  
 ๗ ได้ นั้น ศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งเป็นบุคลากรที่ใกล้ชิดกับโรงเรียน  
 และครูผู้สอน จึงควรมีแนวปฏิบัติในการส่งเสริมกรณีพิเศษภายในโรงเรียน ดังต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบายและวางแผน การส่งเสริมกรณีพิเศษภายในโรงเรียน
2. ให้คำปรึกษา แนะนำ สาธิต และช่วยเหลือกรณีพิเศษภายในโรงเรียน
3. ประสานงานเป็นวิทยากร และจัดประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการ
4. ปฏิบัติกรณีพิเศษร่วมกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และกลุ่มโรงเรียน
5. ส่งเสริมสนับสนุนการใช้สื่อ/เครื่องมือพิเศษภายในโรงเรียน
6. จัดกิจกรรมพิเศษทางไกลในรูปแบบต่าง ๆ
7. เสริมสร้างขวัญ และกำลังใจแก่ผู้พิเศษภายในโรงเรียน

และเพื่อให้เกิดความชัดเจน จึงได้กล่าวถึงรายละเอียดในการส่งเสริมกรณีพิเศษ  
 ภายในโรงเรียน ดังต่อไปนี้

#### การกำหนดนโยบายและวางแผนการส่งเสริมกรณีพิเศษภายในโรงเรียน

##### 1. นโยบาย

ในการดำเนินการพิเศษภายในโรงเรียน สิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติการพิเศษ  
 จะต้องนำมาใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานคือ นโยบาย (policy) ซึ่งแอลแลน(Allen,1985)  
 ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า นโยบายคือ "หลักการและกฎสำหรับการกระทำ"

เวย์น (Wayne,1980) กล่าวว่า นโยบาย คือโครงการในการปฏิบัติงาน  
 ให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีคุณค่า หรือเป็นการตัดสินใจเลือกจุดมุ่งหมาย และวิธีการในการ  
 บริหารองค์การใดองค์การหนึ่ง

กิติมา ประดิษฐ์ (2532) กล่าวว่า นัยบาย หมายถึง การตกลงเบื้องต้นในการกำหนดแนวทางอย่างกว้าง ๆ และ สอดคล้องกันและแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาองค์การในที่สุด

ดังนั้น คำว่า "นัยบาย" จึงหมายถึง สิ่งที่ต้องกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังเช่น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์ดำเนินการแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการร่วมกันในหน่วยงานทุกระดับ จึงได้กำหนดนโยบายในการส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาการเรียนการสอนต่อไป

## 2. การวางแผนการนิเทศ

การวางแผนการนิเทศเป็นขั้นที่ผู้บริหาร หรือผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ จะทำการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหา และ ความต้องการจำเป็นที่มีการนิเทศ รวมทั้งวางแผนถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการนิเทศที่จะจัดขึ้นด้วย การวางแผนการนิเทศ จึงเป็นการมองภาพของการกำหนดปัจจัยในการปฏิบัติงานในอนาคต ซึ่งได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนไว้ ดังนี้

เทอร์รี่ (George R. Terry, 1960 อ้างใน อุทัย บุญประเสริฐ 2532) ได้กล่าวถึงการวางแผนโดยสรุปได้ว่า การวางแผนคือ การศึกษารายละเอียดข้อเท็จจริงต่างๆ แล้วกำหนดภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มองการณ์ไปข้างหน้าอย่างมีระบบโดยอาศัยสมมติฐานหรือคาดคะเนโดยอาศัยหลักเหตุผล แล้วกำหนดสิ่งที่จะปฏิบัติว่า จะต้องทำอะไร มีอะไร ทำเพื่อใ้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

แฮริสัน (Frank E. Harison, 1987 อ้างใน อุทัย บุญประเสริฐ 2532) ได้กล่าวถึงความหมาย ของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร และจะให้ใครทำ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) กล่าวว่า การวางแผนเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวินิจฉัย เพื่อเลือกกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่เห็นว่าดีที่สุด โดยพิจารณาจากข้อมูล ข่าวสาร และกรณีแวดล้อมต่าง ๆ การวางแผนเป็นการใช้ความคิด ใช้จินตนาการคาดคะเนวิธีการ เพื่อเลือกแนวทางที่ดีที่สุด เพื่อกำหนดเป้าหมายและวางโครงการในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประมวล เสมาทฤทธิ์ (2528) ได้สรุปถึงความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนคือ การคิดการ หรือกะการไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำที่ไหน ทำที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และใครทำ การวางแผนจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต เรื่องการตัดสินใจ และเรื่องของการปฏิบัติ

ในปี 2531 หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ได้กล่าวถึงการวางแผน โดยได้ขยายความให้เห็นถึงแนวทางในการปฏิบัติของโรงเรียน ดังนั้น การวางแผน คือ การทำงานที่มีการเตรียมการล่วงหน้าอย่างรอบคอบรัดกุม และมีขั้นตอนลำดับที่ดี แผนการนิเทศ มักจะประกอบไปด้วย 2 ลักษณะ คือ งานที่ปฏิบัติเป็นประจำ ในที่นี้ขอเรียกว่างานนิเทศงานลักษณะนี้แม้จะมีจุดมุ่งหมายมีขั้นตอนในการทำงานและสามารถติดตามผลงานได้ แต่ก็มักกำหนดเวลาสิ้นสุด จะปฏิบัติต่อเนื่องกันไปตลอด อีกลักษณะหนึ่งคือ โครงการนิเทศ เป็นงานที่จัดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาหรือ พัฒนาคุณภาพของบุคลากร จึงต้องมีรายละเอียดที่ชัดเจนกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำที่ไหน เมื่อไร ใครรับผิดชอบ มีขั้นตอนปฏิบัติอย่างไร และมีวิธีติดตามประเมินผลอย่างไร ที่สำคัญที่สุด มีกำหนดเวลาเริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการที่แน่นอน

สำหรับแผนงานนิเทศการศึกษานั้น วาไรรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2530) ได้เสนอว่า ควรแบ่งออกเป็น 3 ชนิด คือ

1. แผนงานระยะสั้น เป็นแผนดำเนินการที่แบ่งตามภาคเรียนในหนึ่งปีการศึกษา
2. แผนงานระยะยาว กำหนดระยะเวลาในการทำงานเป็น 1 ปี หรือ 2 ปี
3. แผนงานฉุกเฉิน เป็นแผนที่ปฏิบัติปัจจุบันทันด่วน เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

และเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของการนิเทศการศึกษา จะต้องวางโครงการ  
นิเทศขึ้นตามโครงการนิเทศการศึกษา ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น 3 อย่าง คือ

1. โครงการระยะสั้น โครงการย่อย ๆ ที่ทำเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน เช่น  
โครงการสัปดาห์วิชาการ เป็นต้น
2. โครงการระยะยาว คือโครงการที่ใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 1 ปีการศึกษา เช่น  
โครงการพัฒนาคุณภาพครู เป็นต้น
3. โครงการต่อเนื่อง คือโครงการที่จัดทำต่อเนื่องกันไปโดยตลอด เช่น  
โครงการพัฒนาสุขภาพพลานามัยของนักเรียน เป็นต้น

#### การให้คำปรึกษา แนะนำ สาธิต และช่วยเหลือการนิเทศภายในโรงเรียน

นิพนธ์ ไทยพานิช (2535) ได้กล่าวถึงหน้าที่และบทบาทของศึกษานิเทศก์  
ประการหนึ่งคือ การให้ความช่วยเหลือครู การให้คำแนะนำ ซึ่งผู้นิเทศการศึกษาได้นำมาปฏิบัติ  
ในลักษณะเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Counselor) และครูมีบทบาทเป็นผู้รับคำปรึกษา (Counselee)

#### 1. การให้คำปรึกษา (Counseling)

การให้คำปรึกษาเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ต้องการความละเอียดอ่อนใน  
ความรู้สึก และความเข้าใจถึงปัญหาของผู้มาขอคำปรึกษา ดังนั้นผู้นิเทศหรือผู้ให้คำปรึกษาจึง  
ควรมีพื้นฐานความรู้ทางจิตวิทยา รู้จักและเข้าใจในพฤติกรรมของมนุษย์ เข้าใจในบุคลิกภาพของ  
ตนเอง นอกจากนี้ผู้นิเทศการศึกษาต้องมองเห็นคุณค่าและคุณภาพในการทำงานร่วมกับครู

การให้คำปรึกษาสามารถช่วยพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง  
การให้คำปรึกษาช่วยลดความวิตกกังวลใจของผู้ปฏิบัติงานได้ การนิเทศเชิงการให้คำปรึกษา  
เป็นกลยุทธ์วิธีที่ช่วยผู้นิเทศ ได้มีโอกาสดำเนินงานอย่างใกล้ชิดและเข้าใจถึงจิตใจของผู้รับการ  
นิเทศได้ เป็นการสร้างความเชื่อถือ ความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีร่วมกัน ทำให้ผู้นิเทศได้มี  
ส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและห่วงใยในชีวิตส่วนตัว และการทำงานของผู้รับการนิเทศ

แอกคีสันและแกลลี (Acheson and Gall, 1989 อ้างใน นิพนธ์ ไทยพานิช 2535) ได้แสดงความคิดเห็นสนับสนุนว่า ภารกิจประการหนึ่งของการนิเทศการศึกษา คือ ท้าหน้าที่ให้คำปรึกษา โดยให้ความเห็นว่า "ครูประจำการเป็นจำนวนมากโดยเฉพาะครูฝึกสอน และครูที่เริ่มเข้าสอนในปีที่หนึ่งจะมีความประหม่า ตื่นตระหนกและขาดความมั่นใจเกี่ยวกับความสามารถในการสอนของเขา และครูที่มีประสบการณ์สอนมานานจำนวนมากก็มีปัญหาเกี่ยวกับชีวิตส่วนตัว ทำให้สมรรถภาพในการสอนตกต่ำลง บางท่านอาจมีความทุกข์จากปัญหาทางด้านอารมณ์ที่รุนแรง ทำให้ประสิทธิภาพการสอนของเขาขาดคุณภาพลดลงไป ดังนั้นผู้นิเทศที่มีการรับรู้ที่รวดเร็วต่อปัญหาของครูดังกล่าว จะตอบสนองต่อความประหม่า ตื่นตระหนกและขาดความเชื่อมั่นในตนเองของครูโดยการให้กำลังใจ ให้ความมั่นใจ และให้ความช่วยเหลือแก่ครูที่มีปัญหา มาก ๆ

คิล (Deal, 1987, อ้างใน นิพนธ์ ไทยพานิช 2535) ได้ชี้แนะว่า บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนนั้นจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษา (Principal as Counselor) ซึ่งในการนิเทศครูนั้นจะต้องมีความสนใจและใส่ใจต่อความต้องการของครูเป็นรายคน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้กำลังใจ และเกิดความงอกงามในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องให้คำแนะนำ (Advice) ให้คำปรึกษา (Counsel) และความรักเมตตา (Affection) ต่อครูในการปฏิบัติการณ์เทศ

ส่วนเบอร์ตัน และบรัคเนอร์ (Buton and Brueckner, 1955 อ้างใน นิพนธ์ ไทยพานิช 2535) ได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนถึงบทบาท และภารกิจประการหนึ่งของผู้นิเทศการศึกษาก็คือ ท้าหน้าที่ช่วยเหลือ และเป็นที่ยปรึกษา (Counselor) ให้คำปรึกษาแก่ครู (Counseling)

จึงพอสรุปได้ว่า ผู้นิเทศการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียน ต่างเป็นผู้ที่มีหน้าที่ และบทบาทในการให้คำปรึกษา แนะนำ แก่บุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อคลี่คลายปัญหาที่เป็นปัญหาส่วนตัวและปัญหาในการปฏิบัติงาน ตลอดจนให้กำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพของงานต่อไป



การให้คำปรึกษา แนะนำ นับว่าเป็นหน้าที่หลักของศึกษานิเทศก์ ที่จะช่วยให้ผู้รับ  
การนิเทศ พ้นจากสภาพความวิตกกังวลใจในสิ่งที่ตนเองไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุ  
ความสำเร็จตามที่คาดหวัง หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ด้วยตนเอง

### 1.1 ภารกิจในการให้คำปรึกษา

ภารกิจของศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา  
ศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดให้ศึกษานิเทศก์ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ  
ให้คำปรึกษา แนะนำแก่ศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและบุคลากรอื่น ๆ ใน  
เรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอน กำหนดให้ศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัด "ให้คำปรึกษา สาธิต แนะนำแก่ ศึกษานิเทศก์ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/  
กิ่งอำเภอ และบุคลากรอื่นๆในเรื่องเกี่ยวกับงานวิชาการ" และกำหนดให้ศึกษานิเทศก์  
สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ "ให้คำปรึกษา แนะนำแก่ผู้บริหารโรงเรียน ครู  
บุคลากร กลุ่มโรงเรียน และบุคลากรอื่นๆเกี่ยวกับงานวิชาการ"(นิพนธ์ ไทยพานิช 2535)

เอกวิทย์ ณ.กลาง (อ้างในกิตติมา ปรีดีติลล 2532 ) ได้กล่าว  
ถึงงานวิชาการ ดังนี้

1. หลักสูตรการสอน
2. อุปกรณ์การสอน
3. การจัดแบบเรียน
4. คู่มือครู
5. การจัดชั้นเรียน
6. การจัดครูเข้าสอน
7. การปรับปรุงการเรียนการสอน
8. การฝึกอบรมครูประจำการ
9. การเผยแพร่วิชาการ
10. การวัดผลการศึกษา
11. การวิจัยค้นคว้า

12. การประเมินมาตรฐานโรงเรียน
13. การตรวจเยี่ยมและนิเทศการศึกษา

สัจด์ อุทรานันท์ (2530) ได้กล่าวถึงงานวิชาการ ดังนี้

1. งานเกี่ยวกับบุคลากร ได้แก่การจัดการจัดบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงขวัญบุคลากร
2. งานเกี่ยวกับหลักสูตร ได้แก่งานพัฒนาหลักสูตร งานทำแผนการสอน งานจัดตารางสอน งานเลือกหนังสือและแบบเรียน งานพัฒนาหลักสูตรสำหรับชุมชน
3. งานเกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้แก่ งานเตรียมการสอนงานพัฒนาเทคนิคการจัดการเรียนการสอน งานนิเทศการเรียนการสอน
4. งานเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ งานระเบียบนักเรียน งานห้องสมุด งานบริการสื่อ งานแนะแนวการศึกษา
5. งานเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษา ได้แก่ งานข้อสอบมาตรฐานและคลังข้อสอบ งานวัดและประเมินผลการเรียน งานประเมินโครงการ
6. งานเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ งานการเข้าแหล่งวิทยากรในชุมชน งานบริการทางวิชาการแก่ชุมชน

### 1.2 จุดมุ่งหมายและประโยชน์ของการให้คำปรึกษา

วอน เดอร์ เอมบส์ (Von der Embse, 1987 อ้างใน นิพนธ์ ไทยพานิช 2535) ได้กล่าวถึงคุณประโยชน์ของการนิเทศเชิงให้คำปรึกษา (Benefits of Supervisory Counseling) ไว้ดังนี้

1. เป็นการสร้างความเชื่อถือ ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ที่เปิดเผย ทำให้เกิดการสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีร่วมกัน
2. ทำให้เกิดการอุทิศตนเอง ทำให้ผู้นิเทศได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และห่วงใยในชีวิตการทำงานของผู้รับการนิเทศ



3. ทำให้เกิดสุขภาพจิตที่ดีในการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษา นำไปสู่การแก้ไขปัญหาส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงานและ เป็นการเสริมสร้างให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มีศักยภาพสูงขึ้น

4. ทำให้ผู้นิเทศได้พัฒนาทักษะในการจัดการ สามารถทำงานได้ดีขึ้น เพื่อนิเทศบุคลากรได้ในทุกระดับต่อไป

5. เป็นการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน

6. ทำให้ผู้ให้คำปรึกษา ได้เกิดขึ้นซึ่งความรู้สึกที่มีคุณค่าในตนเอง และความพึงพอใจในการทำงาน

นิพนธ์ ไทยพานิช (2535) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ ของ การนิเทศเชิงให้คำปรึกษา (Counseling Supervision) ไว้ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความเข้าใจ และความเป็นกันเองระหว่างครูและ ผู้นิเทศ
2. ช่วยระบายหรือลดความเครียดในอารมณ์ของครูมาขอรับคำปรึกษา
3. ช่วยให้ครูสามารถสำรวจตนเอง ค้นพบและเข้าใจในปัญหาของ ตนเอง
4. ช่วยให้ครูมีความเข้าใจในตนเอง และจัดการวางแผนป้องกัน ปัญหาต่าง ๆ ไม่ให้เกิดขึ้นในอนาคต

พรรณราย ทรัพย์ประภา (2528) ได้กล่าวว่า "วัตถุประสงค์ ทั่วไปของการให้คำปรึกษาหารือก็คือ การสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความสามารถที่จะดำเนินการ กับปัญหาทางอารมณ์ของเขา เพื่อว่าเขาจะได้เจริญงอกงามในตัวของเขาเองทางด้านต่างๆ เช่น ความเชื่อมั่นตนเอง ความเข้าใจ การควบคุมตนเอง และความสามารถที่จะปฏิบัติ หน้าที่การงานประจำวันได้อย่างเป็นปกติสุข และมีประสิทธิภาพ"

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2533) ได้กล่าวไว้ว่า การให้คำปรึกษามีความสำคัญต่อการนิเทศการศึกษามาก โดยที่ธรรมชาติของการแก้ปัญหาของผู้รับการนิเทศนั้น อาจเกิดจากกลวิธีของตนเอง แต่บางส่วนจะต้องขอคำปรึกษาเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการแก้ปัญหา ประเด็นหลังนี้นับว่าเป็นภารกิจสำคัญของผู้นำการนิเทศ ซึ่งจะต้องมีความพร้อมที่จะเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี ผู้ที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาที่ดี ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. วางตัวเป็นมิตรกับผู้รับการนิเทศ
2. ต้องแสดงให้เห็นว่าเป็นคนจริงใจ
3. มีความสามารถในการรับฟังปัญหาด้วยความเอาใจใส่ และมุ่งมั่นที่จะให้ผู้รับการนิเทศประสบความสำเร็จ
4. มีอารมณ์มั่นคงและจิตใจหนักแน่น
5. จับประเด็นปัญหาของผู้รับการนิเทศได้
6. ค้นหาความสามารถที่เด่นและด้อยของผู้รับการนิเทศได้
7. เก็บรักษาความลับของผู้รับการนิเทศได้
8. มีความรู้พื้นฐานด้านจิตวิทยา

การให้คำปรึกษา จึงเป็นภารกิจสำคัญของผู้นำนิเทศที่จะช่วยให้ผู้รับการนิเทศสามารถทำงานได้สำเร็จตามที่คาดหวังได้ การให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำนิเทศจะต้องมีคุณสมบัติของผู้ให้คำปรึกษาที่ดีด้วย

### 1.3 วิธีการให้คำปรึกษา

นิพนธ์ วิทยพานิช (2535) ได้เสนอวิธีการให้คำปรึกษาที่ใช้โดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 3 วิธีการใหญ่ ๆ ดังนี้

1. วิธีการให้คำปรึกษาแบบทางตรง (Directive Counseling)
2. วิธีการให้ความปรึกษาแบบทางอ้อม (Non-directive Counseling)
3. วิธีการให้คำปรึกษาแบบมีส่วนร่วม (Cooperative Counseling)

1) วิธีการให้คำปรึกษาแบบทางตรง (Directive Counseling)

วิธีการให้คำปรึกษาแบบทางตรง หมายถึง การปรึกษาที่ให้อย่างตรงไปตรงมา โดยผู้ให้คำปรึกษา (Counselor) เป็นผู้บอกให้ทราบ หรือบางครั้งเรียกว่า "การปรึกษาแบบผู้ให้คำปรึกษาเป็นศูนย์กลาง (Counselor Centered Counseling)" วิธีการแบบนี้ผู้ให้คำปรึกษา จะต้องมีความรู้และประสบการณ์มาก มีความแม่นยำในปัญหาที่ตอบ และ มีจรรยาบรรณที่จะไม่ตอบในปัญหาที่ตนเองไม่เชี่ยวชาญหรือไม่ถนัด วิธีการแบบนี้ผู้มาขอรับการปรึกษาจะได้ผลเร็ว เหมาะสมกับการแก้ปัญหา ที่ต้องการข้อมูลความจริง เช่น จะสอนให้ตีหรือตีโทษให้ เก่งควรเพิ่มพูนความรู้ทางด้านไหนบ้าง

ฮอลโลเรน (Halloran, 1981 อ้างใน นิพนธ์ ไทยพานิช 2535)

ได้เสนอเทคนิคและแนวทางในการให้คำปรึกษาทางตรงต่อไปนี้

1. ผู้ให้คำปรึกษาพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับคำปรึกษาก่อนที่จะให้คำปรึกษา
2. ผู้ให้คำปรึกษาทำความเข้าใจในประเด็นปัญหาให้ชัดเจน
3. ผู้ให้คำปรึกษาพิจารณา ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับตรงต่อปัญหาอย่างแท้จริงของผู้รับคำปรึกษา
4. ผู้ให้คำปรึกษาจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียด และให้เกิดความแม่นยำ
5. ผู้ให้คำปรึกษาจะให้คำแนะนำถึงความเป็นไปได้ในวิธีการของการแก้ไขปัญหา

วิธีการให้คำปรึกษาทางตรงนี้เป็นวิธีการที่ตีความ ที่จะใช้แก้ปัญหาด้านเทคนิค หรือ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

2) วิธีการให้คำปรึกษาแบบทางอ้อม (Non directive Counseling)

วิธีการให้คำปรึกษาแบบทางอ้อม หมายถึง การปรึกษาที่ทำให้ความสำคัญอยู่ที่ผู้มารับคำปรึกษา ซึ่งได้ผลมากที่สุด คือปัญหาเกี่ยวกับอารมณ์ (Emotional problems)

พรรณราย ทรัพย์ประภา (2528) ได้กล่าวถึงการให้คำปรึกษาในลักษณะนี้ว่า เป็นการปรึกษาแบบไม่ทาง หรือ การปรึกษาแบบผู้ขอปรึกษาเป็นศูนย์กลาง ก็คือ กระบวนการปรึกษาที่ำทักษะของการฟังและการสนับสนุนที่กำลังจ ำให้ผู้รับคำปรึกษาได้ อธิบายปัญหาทางอารมณ์ที่รบกวนจิตใจของเขา ทำความเข้าใจงานปัญหานั้น และเป็นการช่วย ทำให้เกิดการระบายอารมณ์ได้ดี ประโยชน์ที่เห็นได้ชัดของการให้คำปรึกษาแบบไม่ทางนี้ ก็คือ การที่ได้ช่วยให้ผู้ที่มาขอปรึกษาได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเองมากขึ้น และจะเน้นที่การเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลผู้นั้น มากกว่าที่จะดำเนินการต่อปัญหา ในปัจจุบันในขณะนั้น

การให้เทคนิคการให้คำปรึกษาแบบทางอ้อมนี้ ผู้นิเทศจะต้องมีทักษะที่สูงมากในการให้คำปรึกษา เพราะจุดศูนย์กลางของการให้คำปรึกษานั้นอยู่ที่ตัวผู้รับคำปรึกษา (Client-centered) ดังนั้นผู้นิเทศจะต้องปฏิบัติภายใต้ความเชื่อของเงื่อนไข 2 ประการ คือ

1. ผู้นิเทศต้องเชื่อว่า ผู้รับคำปรึกษา เป็นคนที่มีความรับผิดชอบ เขาจะรับผิดชอบต่อความคิด พฤติกรรมและตัวของเขาเอง และเขามีความสามารถที่จะตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ด้วยตัวของเขาเองได้

2. ผู้นิเทศต้องเชื่อว่า ผู้รับคำปรึกษานั้น มีแรงจูงใจ แรงบันดาลใจที่สูงมาก เป็นบุคคลที่ปรับตนเองในสังคมได้ มีความเป็นอิสระ เป็นตัวของเขาเอง ช่วยเหลือตนเองได้ และเป็นคนขยันหมั่นเพียรในการทำงาน

ความเชื่อดังกล่าว ผู้นิเทศจะต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้น มีความเปิดเผยจริงใจในความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้นิเทศสามารถจะปฏิบัติได้ดังนี้

1. สร้างให้เกิดความอบอุ่น และบรรยากาศที่อิสระ
2. มีความอดทน อดกลั้น และหนักแน่น
3. การสะท้อนความ
4. ไม่พยายามที่จะแสดงความคิดเห็น
5. ไม่ให้ข้อเสนอแนะ หรือคำแนะนำใด ๆ
6. เปิดโอกาสให้ผู้รับคำปรึกษาเป็นผู้ตัดสินใจ

### 3) วิธีการให้คำปรึกษาแบบมีส่วนร่วม (Cooperative Counseling)

ฮอลโลเรน (Halloran, 1981, อ้างใน นิพนธ์ ไทยพานิช 2535) ได้กล่าวไว้ว่า การใช้วิธีการให้คำปรึกษาแบบมีส่วนร่วม นั้น เป็นการให้วิธีการให้คำปรึกษาแบบทางตรงและแบบทางอ้อมผสมผสานกัน

หลุย จาปาเทศ (2527 อ้างในนิพนธ์ ไทยพานิช 2535) ได้กล่าวว่า การให้คำปรึกษาแบบมีส่วนร่วม เป็นการให้คำปรึกษาที่เลือกเอาตามความเหมาะสมว่าควรจะหยิบเอาวิธีการมาใช้เมื่อใด และวิธีการให้คำปรึกษาแบบนี้ใช้แก้ปัญหาได้อย่างละเอียดลึกซึ้ง ทั้งปัญหาเกี่ยวกับความจริง (Factual Problem) ปัญหาเกี่ยวกับอารมณ์ (Emotional Problem) และปัญหาเกี่ยวกับผลประโยชน์หรือศักดิ์ศรี (Beneficial Problem) ซึ่งข้อมูลมักถูกซ่อนเร้นไว้เสมอ

การปรึกษาแบบร่วมมือกันนี้ เริ่มต้นด้วย การใช้ทักษะของการฟังจากวิธีการปรึกษาแบบไม่นำทาง แต่เขาอาจจะเสนอแนะความรู้และประสบการณ์ที่เขา มีอยู่ให้พนักงานฟัง อาจจะถูกถึงสถานการณ์ต่างๆ

โดยทั่วไปแล้ว ผู้บริหารที่จะใช้วิธีการนี้มักจะใช้วิธีการปรึกษา คือ การลอบโยนให้กำลังใจ การสื่อสาร การระบายอารมณ์ การตีความคิดให้กระจ่าง และถ้าต้องการมีการแก้ไขงานทางปฏิบัติในหน้าที่การงานแล้ว ทางฝ่ายผู้บริหารก็จะทำหน้าที่ในบทบาทของผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรง แทนที่จะใช้สัมพันธภาพกันทางการปรึกษาแต่เพียงอย่างเดียว ดังนั้น เราจึงจะเห็นได้ว่า การปรึกษานี้ น่าจะเป็นวิธีการที่ผู้บริหาร ควรพิจารณาที่มีความสามารถ ที่จะทำหน้าที่ได้

พรรณราย ทรัพย์ประภา (2528) ได้เสนอแนะวิธีการทำให้คำปรึกษาหารือที่สามารถนำมาใช้ได้ ดังนี้

1. การให้คำแนะนำ (Advice) คนส่วนมากที่มาขอปรึกษาหารือนั้นมักจะมาเพื่อขอคำแนะนำมากกว่าอย่างอื่น ถ้าผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่ในการแนะนำแล้ว เขาจะเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาทางด้านอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องจัดหาวิธีแก้ปัญหาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้น ซึ่งเป็นการยุ่งยาก เพราะว่าเป็นสิ่งที่เกือบจะเป็นไปไม่ได้ ที่จะสามารถเข้าใจปัญหาทางอารมณ์ที่ค่อนข้างจะสลับซับซ้อนของผู้อื่นได้อย่างแจ่มแจ้ง
2. การสนับสนุนให้กำลังใจ (Reassurance) เป็นการช่วยให้เขามีความกล้าที่จะเผชิญปัญหา หรือมีความเชื่อมั่นว่าเขาสามารถดำเนินการปฏิบัติไปได้ อย่างเหมาะสม
3. การสื่อสาร (Communication) เป็นการช่วยปรับปรุงการสื่อสารภายในหน่วยงาน ทั้งทางสูงลงมาต่ำ (down - ward) และทางระดับต่ำขึ้นไปสูง (Up - Ward) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงออก ซึ่งความรู้สึกของตนให้ผู้บริหารทราบ ส่วนการปรึกษาหารือมีการสื่อสารจากระดับสูงลงมาสู่ระดับต่ำ โดยการที่ผู้ปรึกษาได้ตีความนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบ
4. การระบายความเครียด (Release of emotional tension) สถานการณ์การปรึกษาหารือส่วนใหญ่ คือ การได้ระบายความเครียดทางอารมณ์ ออกมาจากความคับข้องใจและปัญหาอื่น ๆ ความเครียดของเขาจะค่อย ๆ ลดลง จะรู้สึกผ่อนคลายมากขึ้น การพูดเล่าปัญหาของเขาก็จะมีเหตุผล และฟังเป็นเรื่องราวได้ดีขึ้น การระบายความเครียดนี้ มิใช่ เป็นการแก้ปัญหาลงมือ แต่ก็จะเป็นการขจัดสิ่งซึ่งมาขัดขวางจิตใจที่จะนำไปสู่ข้อสรุปของปัญหา แล้วก็จะช่วยให้สามารถที่จะเผชิญปัญหาอีก และสามารถคิดอย่างมีคุณภาพยิ่งขึ้นต่อปัญหานั้น ๆ
5. การนำความคิดมาตีความให้กระจ่าง (Clarity Thinking) ในกรณีปัญหาทางอารมณ์ของบุคคลนั้น ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงของสถานการณ์ บางครั้งเหตุการณ์เล็ก ๆ น้อย ๆ นำไปสู่ข้อสรุปที่เป็นปัญหามากเกินไป และเมื่อเขาได้ระบายอารมณ์เหล่านี้ออกไปได้แล้ว เขาก็สามารถที่จะใช้ความคิดอย่างมีเหตุผลได้ (พรรณราย ทรัพย์ประภา 2528 )

การคิดอย่างมีเหตุผลนี้ มักจะเป็นผลที่เกิดจากการที่ได้ระบายอารมณ์ออกมานั่นเอง แต่ผู้ให้คำปรึกษาที่มีความชำนาญ จะสามารถดึงเอาความคิด ที่กระเจางค์ออกมาได้เร็วยิ่งขึ้น (นิพนธ์ ไทยพานิช 2535 )

#### 1.4 ขั้นตอนการให้คำปรึกษา

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2533) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการให้คำปรึกษา ดังนี้

1. สร้างความสัมพันธ์กับผู้รับการนิเทศ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพื่อเกิดความรู้สึกเป็นมิตร ไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะจะต้องทำให้ผู้รับการนิเทศ เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ และมั่นใจที่จะขอรับคำปรึกษา
2. ทาความเข้าใจ และยอมรับปัญหาของผู้รับการนิเทศ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับการนิเทศได้เสนอปัญหาที่ต้องการรับคำปรึกษา ผู้นิเทศต้องเป็นผู้รับฟัง มากกว่า เป็นผู้พูด อาจเป็นเพียงกระตุ้นหรือชี้จุดให้ผู้รับการนิเทศขยายความมาให้ชัดเจน ร่วมกันจับประเด็น ปัญหาว่ามีอะไร แยกให้ออกว่าเป็นปัญหาส่วนตัว หรือเรื่องงาน
3. ให้คำปรึกษา เป็นการหาแนวทางเพื่อแก้ปัญหา ผู้ให้การนิเทศต้อง กระตุ้น หรือชักจูงให้ผู้รับการนิเทศแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหา โดยเสนอแนะในบางส่วเพื่อให้แนวทางของผู้รับการนิเทศสมบูรณ์ นำไปสู่การปฏิบัติได้
4. ขึ้นการนำไปสู่การปฏิบัติ เป็นการนำแนวทางที่กำหนดไว้ว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาไปใช้ ผู้ให้การนิเทศจะต้องสร้างแรงจูงใจ และทาให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจ ในการแก้ปัญหา
5. การติดตามประเมินผลผู้ให้การนิเทศต้องคอยดูแลติดตามการปฏิบัติตามแนวทางที่สร้างไว้ และคอยให้การเสริมแรง เมื่อผู้รับการนิเทศได้รับความสำเร็จจากการ ปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน และร่วมกันแก้ไข้ปัญหา และอุปสรรคอันอาจมีเกิดขึ้น ต้องมีการ ประเมินความสำเร็จของแนวทางการปฏิบัติงาน ที่นำไปสู่ความภาคภูมิใจ และเป็นแรงจูงใจ ให้ปฏิบัติงานต่อไป ( หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2533)

## 2. การสาธิต (Demonstration Technigue)

นิพนธ์ ทยพานิช (2535) ได้เสนอไว้ว่า การสาธิตเป็นเทคนิคฝึกอบรมที่แสดงให้ผู้รับการอบรมเห็นการปฏิบัติจริง วิธีการดำเนินงานที่แท้จริงทอย่างไร เป็นการเชื่อมโยงความรู้เนื้อหาในภาคทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติจริง การใช้เทคนิคการสาธิตนี้ วิทยากรจะเป็นผู้สาธิตให้ผู้รับการอบรมได้เห็นจริง ดังนั้นวิทยากรจะต้องเตรียมเครื่องมือเตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ ไว้ให้ครบถ้วนเพื่อให้เป็นจริงที่สุด การเตรียมการล่วงหน้าของวิทยากรเป็นสิ่งสำคัญต้องวางแผนในรายละเอียดล่วงหน้า วิทยากรต้องฝึกซ้อมอย่างแม่นยำ เพื่อให้การสาธิตได้บรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์

### ข้อดีของการสาธิต

1. เป็นการแสดงให้ผู้รับการอบรมได้เห็นการปฏิบัติจริง
2. ผู้รับการอบรมได้ทดลองปฏิบัติจริง ทำให้เกิดทักษะที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในการทำงาน
3. ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจอย่างชัดเจน เมื่อเห็นการปฏิบัติจริงเกิดภาพพจน์ เกิดความเชื่อถือว่าาบบปฏิบัติได้ มากกว่าการฟังแต่การบรรยายในภาคทฤษฎีเพียงอย่างเดียว
4. สามารถฝึกปฏิบัติซ้ำได้หลาย ๆ ครั้ง

### การประสานงานเป็นวิทยากร และจัดประชุม อบรม สัมมนา

#### 1. การประสานงาน

แฮริส Ben M.Harris (อ้างใน หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2533) ได้กล่าวว่





การประสานงาน เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ คน เวลา วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกทุก ๆ อย่าง เพื่อจะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จ งานในกระบวนการประสานงาน ได้แก่

1. ประสานการปฏิบัติงานในฝ่ายต่างๆ ให้ดำเนินการไปด้วยกันด้วยความราบรื่น
2. สร้างความกลมกลืนและความพร้อมเพรียงกัน
3. ปรับการทำงานในส่วนต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพให้มากที่สุด
4. กำหนดเวลาในการทำงานในแต่ละช่วง
5. สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น

การประสานงาน เป็นกระบวนการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดสภาพที่เหมาะสม อันจะสามารถบรรลุผลแห่งการเปลี่ยนแปลงในที่สุด ซึ่ง ได้แก่

1. การแต่งตั้งบุคลากร
2. การกำหนดแนวทาง หรือ แนะนำในการทำงาน
3. กำหนดระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับ เวลา ปริมาณ หรืออัตรา
4. แนะนำการปฏิบัติงาน
5. ชี้แจงกระบวนการทำงาน
6. ตัดสินใจ เกี่ยวกับทางเลือกในการปฏิบัติงาน

เนื่องจากศึกษานิเทศก์เป็นตัวกลางคอยประสานงาน ระหว่างนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด กับโรงเรียนซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติ ให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติงาน ไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ศึกษานิเทศก์จึงต้องเป็นบุคคลที่มีหน้าที่ ในการประสานงาน และการสื่อความหมายที่มีประสิทธิภาพ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการประ  
 สานงานที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. โครงสร้างของการบริหาร ได้จัดไว้อย่างเป็นระเบียบแบบแผนชัดเจน และรัดกุม
2. มีแผนภูมิแสดงสายงานบังคับบัญชาและรายงาน ติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน เข้าใจง่าย พร้อมด้วยคำบรรยาย บอกอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งโดยละเอียด และมีรายชื่อผู้ปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ อยู่ด้วย
3. มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอ้างอิงได้ และแจกกับผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทั่วถึง
4. ระบบเสนอรายงานเป็นระบบเป็นทางการ ซึ่งยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน
5. มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่เพียงพอและใช้การได้ดีและรวดเร็ว
6. มีบุคลากรที่ทำหน้าที่การประสานงานที่มีความรู้สูงทำหน้าที่โดยเฉพาะและบุคลากรนั้นจะต้องมีความรู้สื่อบริการสูง อดทน รู้จักแก้ปัญหา ตื่นตัวอยู่เสมอ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
7. มีคณะกรรมการอันประกอบด้วยตัวแทนของบุคลากรระดับต่าง ๆ ซึ่งประชุมกันเป็นประจำ เป็นการเปิดโอกาสให้ได้พบปะทำความเข้าใจกัน ในที่ประชุมคณะกรรมการนั้น ๆ อยู่เสมอ
8. มีคณะกรรมการระดับเดียวกัน ที่ทำหน้าที่คล้าย ๆ กันรับหน้าที่หารือเกี่ยวกับงานเฉพาะเรื่อง
9. มีการเขียนโครงการแผนงานและวิธีการทำงานต่าง ๆ ขึ้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษรให้ทุกคนได้ทราบ และเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ ได้ทำงานต่อเนื่องได้ถูกต้อง
10. มีทะเบียนและบันทึกรายงานต่าง ๆ จัดไว้เป็นระบบ และสะดวกแก่การค้นคว้า
11. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กัน นอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน เช่น เล่นกีฬาด้วยกัน ทักษิณาร่วมกัน รับประทานอาหารร่วมกัน

12. มีปฏิทินกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆ ไว้ชัดเจนว่าวันใดจะปฏิบัติงานเรื่องอะไร และมีการกระตุ้นเตือนเป็นครั้งคราว

13. จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรระดับต่าง ๆ ให้เข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับงานเสมอ อาจจัดเป็นรูปการประชุม การสัมมนา การอบรม การประชุมปฏิบัติการ เป็นต้น

## 2. การเป็นวิทยากร

ไมตรี ทองประวัตติ (อ้างอิง นินท์ ไทยพานิช 2535) ได้กล่าวว่าวิทยากร (Trainer) หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการพูด หรืออภิปราย และใช้เทคนิคต่างๆ ในเรื่องนั้น อันจะทำให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เกิดความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Attitude) ความชำนาญ (Skill) จนสามารถทำให้ผู้รับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

โดยภาพรวมจะเห็นได้ว่า ศึกษานิเทศก์มีความจำเป็นที่จะต้องรับบทบาทและภารกิจในการเป็นวิทยากร ที่จะทำการเผยแพร่ความรู้ จัดประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการต่าง ๆ ตามจุดประสงค์ของหน่วยศึกษานิเทศก์

### 2.1 ภารกิจและบทบาทของวิทยากรในการฝึกอบรม สัมมนา

นินท์ ไทยพานิช (2535) ได้ให้ทัศนะที่เกี่ยวกับภารกิจและบทบาทของวิทยากรที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ไม่แต่เพียงประสานงานวิทยากรด้วยกันเท่านั้น แต่ประสานประสานการดำเนินงานของผู้เข้าอบรมด้วย
2. เป็นผู้นำกลุ่ม (Group Leader) ในกิจกรรมและการอภิปราย
3. เป็นผู้ให้คำปรึกษา (Counselant) ในขณะกลุ่มปฏิบัติกิจกรรม
4. เป็นผู้ประเมิน (Evaluator) เป็นผู้วิเคราะห์ผลของการฝึกปฏิบัติงานของกลุ่ม ในขณะที่ผู้เข้ารับการอบรมกำลังดำเนินกิจกรรม เพื่อพิจารณาให้ข้อมูลย้อนกลับ

จุดเด่นและจุดอ่อน เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ปรับปรุงให้ถูกต้องดีขึ้น

5. เป็นสื่อสำคัญที่จะระดม กิจกรรมของผู้เข้าอบรม ให้เข้าสู่เป้าหมายได้
6. มีบทบาทสำคัญมากในการถ่ายทอดเนื้อหาวิชาตามหลักสูตร เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

## 2.2 ลักษณะของวิทยากรที่มีประสิทธิภาพ

นิพนธ์ ไทยพานิช (2535) ได้กล่าวถึงวิทยากรที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะพอสรุปได้ดังนี้

1. มีการเปิดใจกว้างยอมรับในการเปลี่ยนแปลง
2. มีความภูมิใจในตนเอง มีเหตุผล ทดลองสิ่งใหม่
3. มีความปรารถนาอันแรงกล้า ที่จะช่วยให้ผู้อื่นได้เรียนรู้
4. มีคุณลักษณะที่ประจักษ์ในสายตาของผู้รับการอบรม ว่าเป็นผู้ที่มีความจริงใจที่จะถ่ายทอดความรู้ และความจริงใจในการให้ความช่วยเหลือ
5. มีความรู้ที่รวดเร็วต่อผู้รับการอบรม
6. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้
7. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่ม
8. มีความพร้อมเสมอที่จะทำงานแบบ "ปิดทองหลังพระ"
9. มีความเมตตาต่อผู้รับการอบรม
10. ปฏิบัติตนต่อผู้รับการอบรมอย่างเสมอภาคทัดเทียมกัน
11. มีประสบการณ์ในการทำงาน
12. ต้องหมั่นศึกษาค้นคว้าสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ
13. มีแบบฉบับ สีลาที่เป็นตัวของตัวเอง

### 3. การประชุม

ซารี มณีสรี ( 2521 ) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการประชุม ไว้ว่า การประชุม หมายถึง การพบปะระหว่างบุคคลกลุ่มหนึ่ง เพื่อพิจารณาปรึกษาหารือเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การประชุมอาจเป็นไปด้วยทั้งการประชุมตัวต่อตัว เช่น ศึกษานิเทศก์พบปะครู เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับการเรียนการสอน (Individual Conference) หรือการประชุมระหว่างผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของโรงเรียนเพื่อหาทางปรับปรุงวิธีสอน รวมทั้งประชุมหมวดวิชา การประชุมของคณะกรรมการเพื่อกิจการใดกิจการหนึ่ง (Group Conference) ในการประชุมแต่ละครั้งต้องกำหนดความมุ่งหมายของการประชุมไว้ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับดำเนินการประชุมโดยเฉพาะ เช่น

1. การประชุมเพื่อให้ความรู้ (Informational Conference)
2. การประชุมออกความคิดเห็นร่วมกัน (Developmental Conference)
3. การประชุมเพื่อความคิดริเริ่ม (Creative Conference)
4. การประชุมเพื่อการประนีประนอม (Reconciliation Conference)
5. การประชุมเพื่อการหยั่งเสียง (Explonatory Conference)

#### 3.1 ประโยชน์ของการประชุม

ซารี มณีสรี (2521) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประชุมไว้ดังนี้

1. การถ่ายทอดความรู้
2. การให้ข่าวสารและแจ้งข้อราชการ
3. การตัดสินใจปัญหา และการแก้ปัญหา การกำหนดนโยบาย
4. มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ทำให้ผู้เข้าประชุมได้รู้จักกัน
5. หลักสังคมประชาธิปไตยร่วมมือร่วมพลัง และร่วมใจในการแก้ปัญหา

### 3.2 รูปแบบของการประชุม

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2533) และ อุทัย บุญประเสริฐ (2532) ได้กล่าวถึง รูปแบบของการประชุม มีหลายแบบ ต้องศึกษาให้เข้าใจและเลือกใช้ให้เหมาะสม เช่น

1. การประชุมสัมมนา เป็นการประชุมเพื่อปรึกษา กันคว่าหัวข้อใด หัวข้อหนึ่งภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ด้านนั้น ๆ โดยเฉพาะ
2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการประชุมที่มุ่งให้ผู้เข้าประชุมเกิด ความรู้ความเข้าใจ และทักษะทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติอย่างแท้จริง
3. การประชุมอภิปรายกลุ่ม เป็นการประชุมกลุ่มย่อยในหัวข้อที่สมาชิก มีความสนใจร่วมกัน เพื่อสำรวจปัญหา แก้ปัญหา และสร้างเกณฑ์ร่วมกัน
4. การประชุมแบบอภิปรายซักถาม ให้ผู้ทรงคุณวุฒิอภิปรายจบแล้วเปิด โอกาสให้ผู้ฟังร่วมอภิปรายซักถาม
5. การประชุมแบบบรรยาย เป็นการประชุมเพื่อเสนอเนื้อหา ความรู้ ข่าวสาร มุ่งให้ผู้ฟังได้ทราบและเ็นมน้ำวให้เห็นคล้อยตาม
6. การประชุมระดมความคิดเห็น (Brainstorming) เป็นการ ประชุมเพื่อประมวลปัญหา หรือข้อคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะจะเป็นการเปิดโอกาส ให้สมาชิกของที่ประชุมแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี

### 4. การฝึกอบรม

#### 4.1 ความหมายของการฝึกอบรม

ชาญชัย อาจินสมาจาร (ม.ป.ป.) ได้ให้คำจำกัดความ ของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ได้จัดรูปซึ่งคนจะเรียนรู้ ความรู้และทักษะ เพื่อวัตถุประสงค์ อย่างไม่อย่างหนึ่ง จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมก็คือการก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการฝึกอบรม

สุเมธ เดียววิศเรศ (2527) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมจัดขึ้นมาเพื่อ  
 ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมในการ  
 ปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ดังนั้นการฝึกอบรมจึงมีความหมายอยู่ 2 ประการ คือ

1. ฝึกอบรมให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดผลดีแก่  
 หน่วยงาน ได้แก่

1. เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน
2. เพื่อสร้างความคิดเห็น และชี้แนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด แก่หน่วยงาน
3. เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
4. เพื่อลดความสิ้นเปลืองในการใช้ทรัพยากร
5. เพื่อจัดระบบการทำงานให้เหมาะสมกับงานยิ่งขึ้น
6. เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น
7. เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน
8. เพื่อเตรียมบุคลากรไว้สำหรับการขยายตัวของหน่วยงาน
9. เพื่อให้บริการที่ดีแก่ผู้มาติดต่อกับหน่วยงาน

2. ฝึกอบรมเพื่อประโยชน์แก่บุคลากร ได้แก่

1. เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น และเลื่อนตำแหน่ง
2. เพื่อพัฒนาทัศนคติ ท่าที และบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานได้อย่างเต็มที่
5. เพื่อฝึกให้บุคลากรกล้าที่จะตัดสินใจด้วยตัวเอง
6. เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน
7. เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
8. เพื่อสร้างเสริมความเข้าใจ ในนโยบายของหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น
9. เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
10. เพื่อสร้างบรรยากาศอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

ดังนั้น ศึกษานิเทศก์จึงเป็นผู้ที่ควรจัดการฝึกอบรมให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน และครู  
ที่ทำหน้าที่นิเทศฯ ให้ได้รับความรู้ ดังนี้

1. ความเข้าใจในหลักการนิเทศภายในโรงเรียน
2. เทคนิควิธีในการจัดกิจกรรมการนิเทศ
3. ทักษะในการเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสม
4. เทคนิคในการวางแผนการนิเทศ
5. เทคนิคในการทำให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู
6. เทคนิคการจูงใจและสร้างเสริมกำลังใจแก่ครู
7. การพัฒนางานในด้านบริการและการนิเทศการสอน

#### 4.2 เทคนิคการฝึกอบรม

น้อย ศิริโรชติ ( อ่างใน นางลักขณ์ สิ้นสิบพล 2532) ได้จำแนก  
เทคนิคการฝึกอบรม ไว้ 4 ประเภท คือ

1. ประเภทการบรรยายและอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่
  - 1.1 การบรรยาย หรือปาฐกถา (Lecture Speech)
  - 1.2 การบรรยายเป็นชุด (Symposium)
  - 1.3 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)
2. ประเภทให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีบทบาทร่วม เช่น การสัมมนา (Seminar) การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) การประชุม (Syndicat Method) การระดมความคิด (Brainstorming) การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) การประชุมถกเถียง (Buzz ession) การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) การใช้เวลาซักถาม (Question periad) การสัมภาษณ์ (Interview) การสาธิต (Demonstration) การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) การทัศนศึกษา(Field Trip)
3. ประเภทพัฒนาเฉพาะบุคคล ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปรับให้เข้ากับระดับความสามารถในการเรียนรู้และความสะดวกของตนได้ เช่น การสอนแบบสำเร็จรูป (Programmed Instruction) การสอนแนะ (Coaching)



4. ประเภทสื่อในการฝึกอบรม เช่นการใช้สไลด์ประกอบเสียง (Slide/Tape presentation) การใช้ภาพยนตร์ประกอบ (Instruction Film)

#### 4.3 ระยะเวลาของการจัดฝึกอบรม

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2532) ได้กำหนดระยะเวลาของการฝึกอบรมไว้ 2 ระยะ คือ

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Preservice - Training)
2. การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน (Inservice - Training)

#### 4.4 หลักการจัดฝึกอบรมครูประจำการที่มีประสิทธิภาพ

นิพนธ์ ไทยพานิช (2535) ได้กล่าวถึงจุดหมายหลักของการศึกษา คือ การจัดสรรภาวะผู้นำ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศในการปรับปรุงการจัดการศึกษาให้ดีขึ้น ดังนั้นผู้นิเทศการศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องมีความสามารถในการวางแผน และจัดดำเนินการโครงการฝึกอบรมครูประจำการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีสาระสำคัญ 2 ประเด็น คือ

1. ขั้นตอนที่สำคัญของการวางแผนพัฒนาการฝึกอบรมครูประจำการ
2. แบบการสำรวจความต้องการในการจัดฝึกอบรมครูประจำการ

#### 4.5 รูปแบบสำหรับการจัดฝึกอบรมครูประจำการ (A Model for Inservice Education)

1. ทำการประเมินผลความต้องการในการจัดฝึกอบรม
2. ตัดสินใจสร้างนโยบายเพื่อกำหนดจุดเริ่มต้น ในการดำเนินงานโครงการฝึกอบรม
3. สร้างเครื่องมือประเมินโครงการการฝึกอบรม จุดประสงค์ของโครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาโครงการฝึกอบรม

#### 4.6 ความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดฝึกอบรมครูประจำการ

รูบิน ( Robin 1978 อ้างใน นิพนธ์ ไทยพานิช 2535)

ได้กล่าวถึงแนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดฝึกอบรมครูประจำการไว้หลายประเด็น ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

โดยทั่วไปแล้วการฝึกอบรมครูประจำการ ควรมุ่งเน้นในความสำเร็จ 3 ประการ คือ

1. การเผยแพร่ความรู้ทั่วไปและข้อมูลเนื้อหาวิชา
2. ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน
3. เกี่ยวกับการปรับทัศนคติ ปรับตัวเองในฐานะที่มีบทบาทเป็นครู

นอกจากนี้ยังได้เน้นหลัก 5 ประการ ไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

1. ครูแต่ละคนต้องมีความเชื่อว่า เขาสามารถที่จะช่วยให้เกิดการปรับปรุง การศึกษาได้โดยการประเมินผลการจัดการเรียนการสอน จากการทดลองด้วยตนเอง หรือ จากผลการทดลองที่ได้แนะนำไว้จากนักการศึกษาท่านอื่น ๆ
2. ครูแต่ละคนจะต้องลดการต่อต้าน เพื่อทำงานในการเสริมสร้างศักยภาพของตน โดยทำงานด้วยจิตใจที่บริสุทธิ์ และ ปรับปรุงสมรรถภาพในการสอนของตน
3. ครูแต่ละคนต้องมีโอกาสได้รับข้อมูล ได้รับรู้เกี่ยวกับโครงการในการพัฒนา ใหม่ๆ ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องตรงกัน และมีการตัดสินใจลำดับความสำคัญก่อนหลังอย่าง เพียงพอร่วมกัน เกี่ยวกับผลของการสอน
4. ครูแต่ละคนจะต้องมีแหล่งที่จะได้รับความช่วยเหลือ ทางด้านเทคนิคต่าง ๆ ที่เขาต้องการ อาจจะเป็นในรูปแบบของการให้คำปรึกษา การร่วมมือให้ความช่วยเหลือใน ระหว่างคณะครูด้วยกัน และคณะครูแต่ละคนจะต้องมีโอกาสนะสนทนากันต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ความรู้ในเชิงหลักการและทฤษฎี และการวางแผนในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน

5. ผู้นำในการฝึกอบรมนั้น จะต้องจัดสรรภาวะผู้นำเป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพอย่างจริงจัง ช่วยระดมกำลังคนครูไม่เกิดทัศนคติต่อต้าน สันโดษ หรือหวั่นวิตกต่อการรับการฝึกอบรมได้บรรลุการเปลี่ยนแปลงไปตามความปรารถนา

#### 4.7 แนวทางการบริหารโครงการฝึกอบรมครูประจำการ

นิพนธ์ ไทพานิช (2535) ได้กล่าวถึงแนวทางการบริหารโครงการฝึกอบรมครูประจำการไว้ พอสรุปได้ดังนี้

##### 1) การตัดสินใจจัดโครงการฝึกอบรม

สิ่งสำคัญประการแรกสำหรับการบริหารโรงเรียน และคณะผู้แทนการศึกษาภายในโรงเรียนในการบริหารโครงการฝึกอบรม คือ การพิจารณาตัดสินใจว่าเราควรจัดอบรมเรื่องอะไรที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนส่วนรวม หรือ เราควรจะทำอบรมในเรื่องที่เป็นความต้องการของคณะครู

การตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวนี้ จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลเป็นปัจจัยพื้นฐานเพื่อใช้ในการพิจารณาตัดสินใจว่าควรจัดฝึกอบรมหรือไม่ และทำให้ทราบถึงความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training needs) หรือความต้องการในการฝึกอบรม ว่ามีลักษณะอย่างไร มีอยู่มากน้อยเพียงใด และเราควรจะทำอย่างไร

โดยทั่ว ๆ ไปความต้องการในการฝึกอบรมนั้นจะเริ่มจากบุคคลหลายฝ่าย เช่น

1. คณะครูในโรงเรียน (มีบทบาทสำคัญที่สุด)
2. ผู้แทนการศึกษาในโรงเรียน
3. ผู้บริหารโรงเรียน
4. บุคลากรฝ่ายสนับสนุนการเรียนการสอน (เจ้าหน้าที่ห้องสมุด ฝ่ายวัสดุทัศนศึกษา ฝ่ายวัดผลประเมินผลการศึกษา ฝ่ายแนะแนวการศึกษา)
5. หัวหน้างาน หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ ฯลฯ

## 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

นิพนธ์ ไทยพานิช (2535) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมไว้ 2 ขั้นตอน คือ

2.1 วัตถุประสงค์ขั้นต้น (Primary Objectives) หมายถึง ผลการเรียนรู้ หรือพฤติกรรมใหม่ของผู้คนที่เราต้องการให้เกิดขึ้น หรือมีมากยิ่งขึ้น หลังจากการฝึกอบรมเสร็จแล้วซึ่ง ได้แก่ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือ ความชำนาญในเรื่องต่าง ๆ ตามหลักสูตรการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมนี้ จะต้องมีการระบุให้ชัดเจนในลักษณะที่เป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavior Objectives) ซึ่งสามารถสังเกตได้ระหว่างการฝึกอบรม หรือสามารถวัดและทดสอบได้อย่างเป็นรูปธรรมหลังจากฝึกอบรมแล้ว

2.2 วัตถุประสงค์ขั้นสุดท้าย (Secondary Objectives) หมายถึง ผลขั้นสุดท้ายที่เราต้องการให้เกิดขึ้นแก่คณะครูผู้ปฏิบัติงานหน่วยงานโรงเรียน คือผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถในการนำความรู้ ทักษะ หรือทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์ขั้นต้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง ๆ ได้

ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ขั้นสุดท้ายจึงต้องมีการกำหนดในลักษณะที่เป็นวัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติการ (Performance Objectives) ซึ่งสามารถติดตาม สังเกต และวัดได้ หลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับไปทำงานแล้ว

## 3) การจัดทาสถูตรการฝึกอบรม

หลักสูตรการฝึกอบรมถือได้ว่าเป็นหัวใจของการฝึกอบรม ที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ขั้นต้น ไปสู่คุณสมบัติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานหรือโรงเรียนตามวัตถุประสงค์

กระบวนการจัดทำหลักสูตร (การพัฒนาหลักสูตร) การฝึกอบรมประกอบ  
ด้วยกิจกรรมหลัก 5 ประการ คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
2. การเลือก การจัดเนื้อหาวิชา และเทคนิคการฝึกอบรม
3. การนำหลักสูตรไปใช้
4. การประเมินผลหลักสูตร
5. การปรับปรุงหลักสูตร

4) การคัดเลือกวิทยากรฝึกอบรม

วิทยากรฝึกอบรมมีบทบาทสำคัญมากที่สุดในการถ่ายทอดเนื้อหาวิชาตาม  
หลักสูตร ดังนั้นการเลือกวิทยากรจึงต้องพิจารณาด้วยความรอบคอบ และจะต้องมีความร่วมมือ  
ประสานงานกับวิทยากรเป็นอย่างดีก่อนการฝึกอบรมด้วย ซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกวิทยากร  
ฝึกอบรมตามคุณสมบัติพื้นฐาน 2 ประการ คือ

1. มีความรู้ความชำนาญในเนื้อหาวิชาตามหลักสูตรเป็นอย่างดี
2. มีความสามารถในการใช้เทคนิควิธีในการถ่ายทอดเนื้อหาวิชาให้  
ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้

5) การบริหารโครงการฝึกอบรม

การบริหารโครงการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 3 ระยะคือ

1. ระยะก่อนดำเนินการฝึกอบรม

เป็นการประสานงานติดต่อวิทยากร ติดต่อสถานที่ดูงาน จัดพิมพ์  
หลักสูตร คัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม จัดเตรียมเงินค่าใช้จ่าย เตรียมเอกสาร เตรียมแบบ  
ประเมินผล จัดเตรียมสถานที่ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงาน จัดทำกำหนดการพิธีเปิดการ  
ฝึกอบรม ทำหนังสือเชิญวิทยากร ทำหนังสือเชิญหัวหน้างาน ผู้มีเกียรติ เตรียมแฟ้มสำหรับผู้  
เข้ารับการอบรม เตรียมประกาศนียบัตร ฯลฯ

## 2. ระยะระหว่างดำเนินการฝึกอบรม

มีรายละเอียดที่ต้องดำเนินการ คือ การจัดเตรียมแฟ้มขึ้นชื่อประจำวัน จัดเตรียมเอกสาร จัดเตรียมสถานที่ เตรียมวิทยากร เตรียมเรื่องพิมพ์ อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สังเกตการณ์ฝึกอบรม แจกแบบประเมินผล ทบทวนหนังสือเชิญวิทยากรและขอบคุณวิทยากร ทบทวนหนังสือส่งตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม จัดเตรียมแบบทดสอบหลังการฝึกอบรม และแบบประเมินโครงการ

## 3. ระยะหลังดำเนินการฝึกอบรม

มีรายละเอียดต้องดำเนินการดังนี้ คือ ส่งหนังสือขอบคุณวิทยากร ส่งหนังสือส่งตัว ผู้เข้ารับการอบรมกลับคืนต้นสังกัด รวบรวมและวิเคราะห์ผลการฝึกอบรม รายงานผลการฝึกอบรมเสนอฝ่ายบริหาร ติดตามผลการฝึกอบรม รวบรวมและวิเคราะห์ผลที่ได้จากการติดตามผลและทำรายงานเสนอต่อฝ่ายบริหาร จัดการเรื่องการเงิน เป็นตัวกลางในการติดต่อประสานงานระหว่างผู้เข้ารับการอบรม และจัดทำทานียบรุ่นผู้เข้ารับการฝึกอบรม

### 6) การวัดผลและประเมินผลการฝึกอบรม

สิ่งที่ผู้บริหารงานฝึกอบรม หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องการทราบคือ การฝึกอบรมนั้นบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร มีปัญหาหรืออุปสรรคข้อบกพร่องอะไรบ้าง

ดังนั้นภายหลังการฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องมีการพิจารณาดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

#### 1. การวัดผล (Measurement)

1.1 วัดผลการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม ในตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ การวัดหรือทดสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Attitudes) และทักษะ (Skill) มากขึ้นเป็นปริมาณเท่าใด หรือมีสภาพเป็นอย่างไร

1.2 วัดผลการดำเนินงานต่างๆในกระบวนการฝึกอบรม ได้แก่ การสังเกต หรือจดบันทึก ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ในการบริหารงานฝึกอบรมตั้งแต่ วันลา เนื้อหา สถานที่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากรฝึกอบรม และการบริการต่าง ๆ ว่าได้กระทำอย่างไร มีอะไร เกิดขึ้น และมีข้อเท็จจริงอย่างไร ?

1.3 วัดผลการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากการฝึกอบรม ได้แก่ การติดตามสังเกตว่า หลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับมาทำงานในหน่วยงานแล้ว ได้ใช้ความรู้หรือทักษะต่าง ๆ ที่ได้รับมาจากการฝึกอบรมมาใช้ในเรื่องอะไร อย่างไรบ้าง มากน้อยเพียงใด

2. การประเมินผล (Evaluation) ได้แก่ การตรวจสอบ พิจารณาผลที่เกิดขึ้น ในเชิงคุณค่า เช่น ดี-เลว ได้ประโยชน์ -ไม่คุ้มค่า เหมาะสม-ไม่เหมาะสม สมบูรณ์-บกพร่อง สำเร็จ ล้มเหลว ฯลฯ มากน้อยเพียงใด โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ หรือความคาดหวังที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การประเมินผลกระทำใน 3 ประเด็นเช่นกัน คือ

- 2.1 ประเมินการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 2.2 ประเมินผลการดำเนินการต่างๆในกระบวนการฝึกอบรม
- 2.3 ประเมินผลการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน

### 3. การประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขต่อไป

ในการวัดผลและประเมินผลจะทำให้เราทราบถึงปัญหา อุปสรรค และ ข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการบริหารงานฝึกอบรม อันเป็นบทเรียนให้เราสามารถหาแนวทางในการปรับปรุง แก้ไขการบริหารงานฝึกอบรมในโครงการต่อไป

#### 7) การมอบประกาศนียบัตรแก่ผู้สำเร็จการฝึกอบรม

เมื่อการฝึกอบรมสิ้นสุดลง สิ่งที่ผู้เข้ารับการอบรมต้องทราบ คือผลสำเร็จของงานในการฝึกอบรม สิ่งทีประกาศถึงความสำเร็จ และสร้างความภาคภูมิใจให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด คือ ประกาศนียบัตร หรือ วุฒิบัตรนั่นเอง

ผู้ที่ได้รับประกาศนียบัตรจะต้องมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดเอาไว้ล่วงหน้า เช่นต้องเข้ารับการฝึกอบรมอย่างน้อย ร้อยละ 80 ของเวลาทั้งหมด และต้องผ่านการฝึกปฏิบัติทุกบทเรียน เป็นต้น

ผู้ที่จะมีมอบประกาศนียบัตรควรจะเป็นผู้บริหารระดับสูง หรืออาจจะเป็นวิทยากรฝึกอบรมก็ได้

ดังนั้นประกาศนียบัตร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมไม่ควรมองข้าม เพราะสิ่งเหล่านี้นอกจากเป็นหลักฐานของความสำเร็จ และสร้างความภาคภูมิใจให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม แล้วยังเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญ ในการทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสนใจที่จะเรียนรู้ และฝึกปฏิบัติอย่างจริงจัง อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของโครงการฝึกอบรมอย่างดียิ่งด้วย

#### การปฏิบัติการนิเทศร่วมกับ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และกลุ่มโรงเรียน

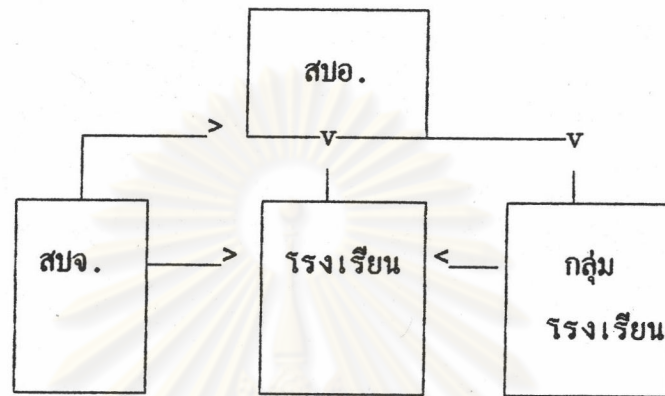
การนิเทศการศึกษานับว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญโดยตรงของศึกษานิเทศก์ สำหรับงานนิเทศการศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ได้แบ่งงานนิเทศและตรวจเยี่ยมออกเป็นลักษณะงานย่อยคือ การนิเทศการศึกษา การตรวจเยี่ยม และการประสานงานทางวิชาการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การตรวจเยี่ยม เป็นงานที่สำคัญประการหนึ่งของการนิเทศ เพราะเป็นงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน และยังเป็นการเสริมกำลังใจ และสร้างสัมพันธภาพต่อผู้ปฏิบัติงาน (ชารี มณีศรี 2521)

2. การประสานงานทางวิชาการ นับว่ามีความสำคัญมากในด้านหลักการบริหารหรือการนิเทศการศึกษา เพราะทำให้เกิดความร่วมมือระหว่าง โครงการบุคลากร และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการในโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2523)



แผนภูมิแสดงโครงสร้างการนิเทศการศึกษาในระดับจังหวัด  
อำเภอ/กิ่งอำเภอ กลุ่มโรงเรียน และโรงเรียน



จากแผนภูมิจะเห็นว่า โรงเรียนได้รับการนิเทศจากผู้นิเทศในระดับกลุ่มโรงเรียน ระดับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ (สพอ.) และผู้นิเทศจากสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด (สพจ.) โดยผู้นิเทศระดับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเป็นตัวกลางในการประสานงาน ดังนั้นนอกจากศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอจะดำเนินการนิเทศโรงเรียนตามแผนการนิเทศของตนแล้ว ศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอจะต้องร่วมวางแผนการนิเทศกับกลุ่มโรงเรียนและสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอีกด้วย เพื่อให้การดำเนินงานเกิดความร่วมมือและสอดคล้องกันในทุกๆระดับ ในการนี้ ศึกษานิเทศก์ทั้งในระดับ สพอ. และ สพจ. สามารถปฏิบัติภารกิจได้ดังนี้

1) การนิเทศทางตรง

เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศได้พบปะกับผู้บริหารนิเทศ เพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ และภารกิจ หรือร่วมประชุมปรึกษาหารือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา กระบวนการเรียนการสอน โดยการบันทึกผลการนิเทศเพื่อประโยชน์ในการพัฒนา หรือการติดตามครั้งต่อไป

## 2) การนิเทศทางอ้อม

เป็นการปฏิบัติการนิเทศโดยการกระทำผ่านสื่อและเครื่องมือนิเทศประเภทต่างๆ เช่น สื่อประเภทสิ่งพิมพ์ ชุดการสอน ชุดการฝึกอบรม ฯลฯ โดย การส่งสื่อเหล่านี้ไปให้ผู้รับการนิเทศ แล้วมีการติดตามผล หรือเรียกว่าการนิเทศทางไกล

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2533) ได้เสนอแนวทางการปฏิบัติการนิเทศของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ

#### 1.1 ศึกษาข้อมูล เพื่อการวางแผนจาก

- ผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมา
- นโยบายพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับ
- แผนงานและโครงการของ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ในรอบปีที่ผ่านมา
- สภาพการศึกษาของกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน
- ผลการประเมินคุณภาพ/ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียน และระดับอำเภอ
- แผนการนิเทศ ของ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

#### 1.2 ประมวลผลการศึกษาตามข้อ 1.1 เพื่อกำหนดแนวทางการนิเทศ

#### 1.3 จัดทำแผนข้อมูลของกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน

### 2. การวางแผนการนิเทศ

2.1 ประสานการดำเนินงานร่วมกับประธานกลุ่มโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน และครูวิชาการประจำกลุ่มโรงเรียน เพื่อวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

2.2 นำผลจากข้อ 1 และข้อ 2.1 มากำหนดเป็นแผนการนิเทศ

3. สร้างสื่อเครื่องมือและพัฒนาวิธีการนิเทศ โดย จัดทำ/จัดหาเครื่องมือและพัฒนาวิธีการนิเทศ โดยประสานงานกับศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน เน้นการแก้ปัญหาและการนิเทศการสอน

4. ปฏิบัติการนิเทศ ปรับปรุงการเรียนการสอนกับโรงเรียน ให้เป็นไปตามมาตรฐานและเกณฑ์ขั้นต่ำ การนิเทศติดตามผล เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

5. การประเมินผลและรายงาน

5.1 วิเคราะห์ สรุปผลการนิเทศ ทุกครั้ง

5.2 จัดทำแผนภูมิ แสดงความก้าวหน้าทางด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน

5.3 รายงานผลการนิเทศให้ หัวหน้าการประถมศึกษาสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และโรงเรียนทราบ

#### การส่งเสริมวัสดุ/เครื่องมือการนิเทศภายในโรงเรียน

1. ความหมายสื่อ/เครื่องมือการนิเทศ

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2533)

ได้ให้ความหมาย สื่อและเครื่องมือการนิเทศ ดังนี้

**สื่อการนิเทศ** หมายถึง สิ่งที่ช่วยให้ผู้นิเทศปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ สื่อที่ตอบสนองความต้องการของผู้นิเทศ จะช่วยสร้างศรัทธาทางวิชาการ

**เครื่องมือการนิเทศ** หมายถึง สิ่งที่ใช้ในการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ ได้แก่ แบบทดสอบ แบบสังเกต แบบสำรวจ แบบประเมินค่า ฯลฯ

นิพนธ์ ไทยพานิช (2532) ได้ให้ความหมายของสื่อและเครื่องมือการนิเทศไว้ว่าเป็นสิ่งที่ใช้ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ เพื่อให้ผู้รับการนิเทศทราบที่มาของปัญหา ความต้องการ และวางแผนการแก้ไขปัญหา และปรับปรุงให้ได้อย่างถูกต้อง

ปัญหาในการนิเทศการศึกษาที่พบบ่อย ๆ คือ ปัญหาการขาดแคลนสื่อ/เครื่องมือนิเทศ โดยเฉพาะสื่อและเครื่องมือในการนิเทศการสอน ผู้นิเทศมีความจำเป็นต้องการสร้างเครื่องมือ และการใช้เครื่องมือการนิเทศในระดับมาก (หน่วยศึกษานิเทศก์ สบช. 2533)

## 2. จุดมุ่งหมายของเครื่องมือการนิเทศ

1. เพื่อปรับปรุงพฤติกรรมการสอน
2. เพื่อใช้สังเกตการสอน
3. เพื่อวิจัยศึกษาค้นคว้าวิธีการสอน
4. เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานการสอน

## 3. หลักการสร้างเครื่องมือการนิเทศ

เครื่องมือนิเทศการสอน เป็นการช่วยให้ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ตรวจสอบค้นพบสภาพปัญหา การจัดการเรียนการสอน และเพื่อร่วมกับแก้ไข ปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ

## 4. ประเภทของเครื่องมือการนิเทศ

เครื่องมือการนิเทศที่ควรรู้จัก ได้แก่

1. แบบสังเกต
2. แบบสำรวจรายการ
3. แบบสอบถาม
4. แบบสัมภาษณ์
5. ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง
6. แบบประเมินด้วยตนเอง
7. ชุดประกอบการสอน



## การจัดกิจกรรมนิเทศทางไกล

### 1. ความหมายของการนิเทศทางไกล

นิพนธ์ ไทพานิช (3532) ได้ให้ความหมายการนิเทศทางไกลไว้ว่า

1. เป็นวิธีการทางอ้อม ไม่ต้องพบกันตัวต่อตัว ไม่ต้องนั่งประจันหน้า แต่เป็นการนิเทศโดยผ่านสื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรมในรูปแบบต่างๆ
2. เป็นวิธีการนิเทศจากหน่วยงานภายนอกเข้าสู่หน่วยงานภายในที่เขารับผิดชอบ
3. สิ่งทีนิเทศต้องเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ข้อมูลทั่วไป และการปฏิบัติงาน เช่น ข้อมูล ข่าวสาร กฎ ระเบียบ ข้อมูลเชิงวิชาการทั้งในแง่วิธีการใหม่ ๆ และผลการวิจัย

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ (2533) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนิเทศทางไกลหรือการนิเทศทางอ้อม เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ ไม่สามารถพบกันได้ตรงอย่างต่อเนื่อง ด้วยข้อจำกัดด้านบุคลากร ระยะเวลา ระยะทาง งบประมาณและยานพาหนะ ได้ใช้สื่อประเภทต่าง ๆ เช่น สิ่งพิมพ์ จดหมาย ปรนชัยบัตร วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ เทปโทรทัศน์ สไลด์ โทรสาร วิทยุมือถือ เป็นต้น

### 2. วัตถุประสงค์ของการนิเทศทางไกล

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการนิเทศทางไกลไว้ดังนี้

1. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้การนิเทศการศึกษาดำเนินการได้อย่างทั่วถึงต่อเนื่อง และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. เพื่อเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอน การนิเทศการศึกษา การบริหารทางวิชาการ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
3. เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับการนิเทศ นำความรู้ไปปรับปรุงและพัฒนาางานของตน

### 3. หลักการนิเทศทางไกล

1. การนิเทศทางไกลเป็นการนิเทศโดยผ่านสื่อ
2. การนิเทศทางไกล เป็นการสื่อสารทางเดียว โดยผู้นิเทศจะไม่ได้รับข้อมูลย้อนกลับในทันที
3. การนิเทศทางไกล ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
4. สื่อที่ใช้ในการนิเทศทางไกล ต้องส่งถึงบุคคลากรกลุ่มเป้าหมายอย่างครบถ้วน เพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
5. สื่อและสารในการนิเทศทางไกล เน้นความถูกต้อง ชัดเจนเบ็ดเสร็จในตัวเอง เหมาะกับสภาพปัญหาความต้องการและสอดคล้องกับท้องถิ่น

### 4. ประโยชน์ของการนิเทศทางไกล

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(2533) ได้กล่าวถึงการนิเทศทางไกลว่า การนิเทศทางไกลจะช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้การนิเทศติดตามผลเป็นไปอย่างกว้างขวาง สม่ำเสมอ เป็นการเผยแพร่ความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอน การบริหาร การนิเทศการศึกษา ตลอดจนสนับสนุนการนิเทศภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

### 5. สื่อที่ใช้ในการนิเทศทางไกล

การนิเทศทางไกลเป็นงานนิเทศที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศไม่มีปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง ดังนั้น สื่อจึงมีบทบาทสำคัญที่จะนำเนื้อหาสาระ หรือ สื่อความหมายจากผู้นิเทศไปยังผู้รับการนิเทศ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 1. ประเภทของสื่อนิเทศทางไกล

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(2532) ได้แยกประเภทสื่อตามลักษณะการใช้งานดังนี้

#### 1.1 สื่อหลัก

สื่อสิ่งพิมพ์ จะเป็นสื่อหลักที่สามารถนำมาใช้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการออกแบบสาระในการนิเทศผ่านสื่อสิ่งพิมพ์นั้นกระทำได้ไม่ยาก และ

ยังเชื่อมั่นได้ค่อนข้างสูง อาจส่งรอยสายงานปกติ และความสม่ำเสมอของการเผยแพร่

### 1.2 สื่อเสริม

เป็นการนำวิทยุกระจายเสียง และสื่อโทรทัศน์มาเป็นสื่อเสริมได้ แต่สื่อวิทยุ และโทรทัศน์ มีข้อจำกัดในเรื่อง

1. การกำหนดเวลาหรือการซื้อเวลารายการวิทยุกระจายเสียง หรือรายการโทรทัศน์เป็นการลงทุนสูง และไม่อยู่ในความควบคุมสายงาน
2. การออกอากาศ เมื่อออกอากาศผ่านไปแล้ว ก็จะจบสิ้นเป็นครั้ง ๆ ไป ไม่สามารถอ่านหรือศึกษาทบทวนได้

### 1.3 สื่อประสม

สื่อประสม เป็นการนำสื่อหลายๆแบบมาสัมพันธ์กัน เพื่อถ่ายทอดเนื้อหาสาระที่ต้องการนิเทศ โดยสื่อแต่ละชนิดจะส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน เช่น การนำเสนอเนื้อหาสาระเป็นข้อความและภาพการ์ตูน ในสื่อพิมพ์ โดยเข้าร่วมกับการฟังวิทยุกระจายเสียง หรือเทปบันทึกเสียง เป็นต้น

### การเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจ

ขวัญหรือกำลังใจ หมายถึง สภาพจิตใจและอารมณ์ ซึ่งมีผลกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน ผลกระทบนั้นอาจเกิดขึ้นกับบุคคลหรือองค์การ ขวัญและกำลังใจที่ดีจะเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้น ด้วยเหตุการณ์ที่สร้างขวัญและกำลังใจ มิใช่จะกระทำขึ้นได้ในเวลาอันรวดเร็วผู้ที่ทำหน้าที่นี้เทศจึงต้องถือเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งที่ศึกษานิเทศก์จะต้องสร้างเสริมให้ผู้รับการนิเทศมีขวัญและกำลังใจที่ดีอยู่เสมอ โดยอาศัยทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเน้นเรื่องเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์กับการจูงใจ สำหรับแนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจนั้น ทาได้หลายลักษณะ ตามทัศนะของนักวิชาการดังนี้

ชาลี มณีศรี (2521) ได้ให้หลักที่ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การเข้าใจจุดมุ่งหมายของการทำงานร่วมกัน ( A sense of positive goal) สมาชิกทุกคนต้องเข้าใจเป้าหมายของการทำงาน หากครูไม่เข้าใจวัตถุประสงค์

ของกิจกรรม หรือโครงการแล้ว ย่อมยากที่จะได้รับความร่วมมือด้วยดี

2. การสนับสนุน (Mutual support) หากครูเข้าใจอย่างถ่องแท้ในแผนการปฏิบัติงาน ย่อมให้การสนับสนุนด้วยดี

3. ความผูกพัน (A sense of commitment) ความพอใจในโรงเรียนคุณค่าของโรงเรียนเป็นสิ่งที่ช่วยครูเกิดความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียนยิ่งขึ้น

4. การแบ่งงาน (A sense of contribution) ศึกษานิเทศก์ต้องช่วยครูให้ทำงานตามความสามารถของเขา ยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล ในความเพียรพยายามเมื่อครูทำงานดีเด่น

5. ความเจริญก้าวหน้า (Advance) ศึกษานิเทศก์ควรตระหนักถึงความเจริญก้าวหน้า ติดตามประเมินผลอยู่เสมอ

ดังนั้น การสร้างขวัญกำลังใจ เป็นสิ่งที่ผู้นำทุกระดับควรตระหนักเพราะความพอใจในการทำงานเป็นหัวใจของการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การสร้างขวัญ และกำลังใจ มีหลายวิธี ขอสรุปเพียงวิธีการบางส่วนดังต่อไปนี้ (ชารี มณีศรี 2521) คือ

1. สร้างทัศนคติที่ดีต่องาน การทำงานเพื่อส่วนรวมปลูกฝังทัศนคติที่ดี ให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้า ทุกคนมีความรักงาน กระตือรือร้นในการทำงาน

2. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ให้การยอมรับนับถือระหว่างกันและกัน

3. ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่ผู้ตั้งใจทำความดี การชมเชยควรคำนึงถึงกาลเทศะ มีเหตุมีผลจากความตั้งใจจริง

4. เอาใจใส่เรื่องสวัสดิภาพให้ความสนทนสมพอสมควร ปลูกมิตรไมตรีต่อกัน

5. ให้สมาชิกมีโอกาสระบายความคับข้องใจในการทำงาน

6. ควรมีโอกาสสำรวจ หรือออกแบบสอบถามสภาพการทั่วไปในการทำงาน เพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

7. มีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือเงินเดือนสูงขึ้น

8. สถานที่ทำงานดี (A good place to work)

9. ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ปรับปรุงงานรวมทั้งมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน



สังัด อุทรานันท์ (2530) กล่าวถึงการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ในการทำงาน  
 ุดยการปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ให้ความสนใจแก่บุคคลที่ปฏิบัติงานนิเทศ ทั้งผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศ  
 ุดยเท่าเทียมกัน

2. ให้ความสนใจต่อความก้าวหน้า ตลอดจนความต้องการ ปัญหา และอุปสรรค  
 านการปฏิบัติงาน

3. พยายามหาโอกาสเข้าร่วมปฏิบัติงานนิเทศการศึกษา โดยถือว่าตนเองเป็น  
 สมาชิกของผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่ง

4. ให้การสนับสนุนในด้านวัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรต่าง ๆ ที่สนับสนุนส่งเสริม  
 หรืออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

5. ยกย่องชมเชย และให้เกียรติแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ุดยเท่าเทียมกัน

ส่วนนพวงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจว่า  
 ขวัญเกิดจากผลของทัศนคติและการปฏิบัติงานในสิ่งจูงใจให้เกิดความพึงพอใจ และ เกิดขวัญดี  
 ในองค์การในที่สุด ดังนั้นการสร้างขวัญจึงต้องคำนึงถึงสิ่งจูงใจ และ จะต้องใช้สิ่งจูงใจนั้น  
 ให้ถูกต้องเหมาะสมกับคนและไม่ขัดกับความรู้สึกและทัศนคติของกลุ่มคน ที่ร่วมงานกันเป็นใหญ่

1. การแต่งตั้งบุคคลเป็นหัวหน้างานต้องได้คนที่ถูกต้องเหมาะสม

2. ปลุกฝังความรักงาน พื่อใจในงานและความกระตือรือร้น

3. ให้ความตอบแทนให้เหมาะสมกับงาน

4. ดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงาน

5. ให้ออกาส ให้ความเกียรติ ให้ความก้าวหน้า

6. สร้างสภาพทางกายให้เหมาะสม เช่น ห้องทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวก

7. เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น สร้างการสื่อสารที่เป็นกระบวนการสองทาง

8. สร้างความคิดถึงดูค้ำใจในทางสังคมให้น่าอยู่ ไม่แบ่งพรรค แบ่งพวก  
 แบ่งสถาบัน แบ่งสี

9. เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

10. มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ ความถนัดและหน้าที่ ุดย  
 คำนึงถึงเวลาที่เหมาะสมด้วย

11. จัดระบบนิเทศงานที่ดี คำนึงถึงระดับทางการศึกษา และศักดิ์ศรี  
ของความเป็นมนุษย์ของคนในหน่วยงาน
12. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมทางสังคมให้น่าอยู่ ให้ความสำคัญสัมพันธ์  
ของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา  
หาทางสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง เป็นต้น

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา  
ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ยังไม่มีปรากฏ เนื่องจากหน้าที่  
ความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์อำเภอ ได้มีการปรับใหม่ในปี พ.ศ. 2533 ตามระเบียบ  
กระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยศึกษานิเทศก์สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ  
พ.ศ.2533 อย่างไรก็ตามยังมีผลงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของศึกษานิเทศก์ และการ  
ปฏิบัติงานตามหน้าที่ ของศึกษานิเทศก์ในระดับเขตการศึกษา ระดับจังหวัด ดังนี้คือ

ธีรเทพ ทองสถิตย์ (2515) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นของครูประถมศึกษา  
ศึกษาต่อการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ ผลการวิจัยพอสรุปได้ดังนี้

1. ครูมีความเห็นว่าศึกษานิเทศก์ควรมีอายุระหว่าง 30-50 ปี วุฒิทางการศึกษา  
อย่างต่ำปริญญาตรี มีประสบการณ์ทางการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี และควรทำการนิเทศ  
ได้อย่างน้อย 3 วิชา

2. การปฏิบัติงานจริงของศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับการนิเทศ และตรวจเยี่ยม  
โรงเรียน ชั้นเรียน สังเกตการสอน การประชุมครู การแนะนำการเรียนการสอน การแนะนำ  
รายวิชา เรื่องที่จะทำการนิเทศแนะนำ การพบปะสังสรรค์กับครู ปรากฏว่าศึกษานิเทศก์  
ปฏิบัติดีน้อยเกินความคาดหมายไม่สนองต่อความต้องการของครู

3. สิ่งที่ครูต้องการให้ศึกษานิเทศก์ปฏิบัติหรือช่วยเหลือ แนะนำ ได้แก่ ปฏิบัติตนเป็นกันเองกับครู ไม่ปฏิบัติเป็นผู้บังคับบัญชา ต้องการให้เข้าสังเกตการสอน สาคิตการสอน แนะนำวิธีการสอนใหม่ ๆ แนะนำวิธีทำอุปกรณ์การสอน แนะนำเกี่ยวกับการประเมินผลช่วยเหลือ แก้ปัญหาทางด้านการเรียนการสอน

4. ผลการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ ครูมีความรู้สึกว่าจะช่วยแก้ปัญหาการเรียนการสอนได้น้อย ช่วยปรับปรุงคุณภาพการศึกษาได้ปานกลาง

5. ผลการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ในด้านการแนะนำ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาประเมินผลการศึกษา การวิเคราะห์ค้นคว้าทดลอง ส่วนมากไม่ตรงกับความต้องการของครู ด้านมนุษยสัมพันธ์ การให้กำลังใจ การประสานงาน การแบ่งงาน การมีเหตุผล มีประชาธิปไตย ส่วนมากศึกษานิเทศก์ปฏิบัติได้ใกล้เคียงกับความต้องการของครู สำหรับการปฏิบัติงานด้านการผลิต จัดทำประมวลการสอน คู่มือครู โครงการสอน หนังสืออ่านประกอบ ศึกษานิเทศก์ได้ปฏิบัติพอสมควร แต่การผลิตเอกสารทางวิชาการ การจัดศูนย์วัสดุอุปกรณ์ การจัดบรรยายทางวิชาการยังน้อย และไม่สอดคล้องต่อความต้องการของครู

6. ทศนคติโดยทั่วไปของครูต่อการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ มิได้เป็นไปในทางดี

ชัยวัฒน์ วรรณพงษ์ (2521) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ในเขตการศึกษา 11 พบว่า ศึกษานิเทศก์จังหวัด ปฏิบัติงานด้วยการตรวจสอบและควบคุมสถานศึกษา การทดลองวิจัย การพัฒนาหลักสูตร การจัดทำคู่มือครู เอกสารทางวิชาการ การเสนอแนะให้คำปรึกษาทางวิชาการ อยู่ในเกณฑ์น้อย การปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้ผลอยู่ในระดับหนึ่ง

สำราญ ขวนวัน (2523) ได้ศึกษาความคาดหวังเกี่ยวกับบทบาทด้านวิชาการของศึกษานิเทศก์ประจำสำนักงานการประถมศึกษา เขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน และครูได้คาดหวังให้ศึกษานิเทศก์จังหวัดกระทำ ในบทบาทต่างๆ

ดังนั้นคือ ควบคุมและส่งเสริมการเรียนการสอน จัดทำและพัฒนาแบบทดสอบมาตรฐาน สนับสนุนงานวิชาการ วิจัยและพัฒนาการเรียนการสอน เสนอแนะและพิจารณาคัดเลือก หนังสือเรียน และร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ไพฑูลย์ พูลพิพัฒน์ (2523) ได้ศึกษาบทบาทของศึกษานิเทศก์ประจำจังหวัด ภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศก์ประจำจังหวัด และครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ศึกษานิเทศก์ประจำจังหวัดภาคเหนือปฏิบัติงานในด้านต่างๆในระดับน้อยทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นการนิเทศการสอนและการบริหารงานวิชาการ การจัดประชุม อบรมสัมมนาครู และปรับปรุงคุณภาพการศึกษา การศึกษาทดลอง วิจัย และพัฒนาหลักสูตร การผลิตและเผยแพร่เอกสารหลักสูตร เอกสารทางวิชาการและอุปกรณ์การสอนการประเมินผลการศึกษา และการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายและพบว่า อุปสรรคในการปฏิบัติงาน คือ งบประมาณ เวลาในการออกนิเทศ ยานพาหนะ อัตรากำลังของศึกษานิเทศก์ไม่เพียงพอ

ผกาทิพย์ แก้วพนักรังษี (2524) ได้ศึกษาวิจัยการปฏิบัติงาน ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานประถมศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า จากความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์ดังกล่าว ศึกษานิเทศก์ปฏิบัติงานผลิตเอกสารและสื่อการเรียนการสอนในระดับมาก นอกนั้นระดับปานกลาง กลุ่มครูใหญ่บอกว่า ศึกษานิเทศก์ปฏิบัติงานในระดับปานกลาง 2 งาน คือ การผลิตเอกสาร และสื่อการเรียนการสอน และการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและมาตรฐานทางวิชาการ นอกนั้นอยู่ในระดับน้อย ส่วนใหญ่ในกลุ่มครูบอกว่าศึกษานิเทศก์ปฏิบัติงานในระดับน้อย ทั้ง 8 งาน

บุญเจือ ทองประหวั่น (2526) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสูง คือลักษณะงาน รองลงมาคือความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วม และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

วนิดา เลิศมลกาญจน์ (2526) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของ ผู้บริหาร และศึกษานิเทศก์ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดน่านเขตภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ของศึกษานิเทศก์ จังหวัดน่านส่วนใหญ่มักจะเกี่ยวกับการขาดบุคลากร

ทิพยาภรณ์ เวทย์ไธสง (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเข้าใจของ ศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับงานตามหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขต การศึกษา 11 พบว่า ศึกษานิเทศก์โดยส่วนรวมมีความเข้าใจเกี่ยวกับงานการเรียนการสอนใน ระดับมาก และมีความเข้าใจในระดับปานกลางเกี่ยวกับ การพัฒนาการศึกษา งานส่งเสริม คุณลักษณะนักเรียน งานนิเทศและตรวจเยี่ยม งานสนับสนุนวิชาการ งานข้อมูลทางการศึกษา งานจัดทำแผนงบประมาณ และขอตั้งงบประมาณ งานศูนย์วัสดุอุปกรณ์ และงานเลขานุการ คณะกรรมการประถมศึกษาอำเภอหรือกิ่งอำเภอ

สายัณฑ์ ผาน้อย (2529) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงาน ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ในเขตการศึกษา 6 พบว่า งานที่ศึกษานิเทศก์ได้มีการปฏิบัติมากกว่างานอื่น ๆ ได้แก่ งานนิเทศ และตรวจเยี่ยม ส่วนงานที่เห็นว่าได้มีการปฏิบัติได้น้อยกว่างานอื่น ๆ ได้แก่ งานศูนย์วัสดุอุปกรณ์

ประภาพรรณ เส็งวงศ์ (2529) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การศึกษาการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเขต การศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ คือ บุคคลากร

กล่าวโดยสรุป การปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ จะบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ของการศึกษานั้น ศึกษานิเทศก์ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการนิเทศการศึกษา จุดมุ่งหมาย การนิเทศ กระบวนการนิเทศ เทคนิคการนิเทศ และที่สำคัญ ศึกษานิเทศก์จะต้องรู้ และเข้าใจ ในบทบาทและขอบข่ายความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจนเสียก่อนว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร ตลอดจนศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการของหน่วยงานในสังกัดทำให้ชัดเจน จึงจะทำให้การปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ประสบกับผลสำเร็จ