

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาการรับรู้ของศึกษานิเทศก์อำเภอและกิ่งอำเภอ และครูประถมศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมการนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์อำเภอและกิ่งอำเภอ ในกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งสองกลุ่มจะศึกษาความแตกต่างในการรับรู้ของแต่ละกลุ่มตามองค์ประกอบต่าง ๆ และจะศึกษาความแตกต่างระหว่างกลุ่มด้วยว่ามีการรับรู้ในพฤติกรรมการนิเทศการศึกษา 3 ด้านคือ พฤติกรรมด้านความเป็นผู้นำ พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ และพฤติกรรมด้านกระบวนการกลุ่ม การศึกษาวิจัยดังกล่าวได้อาศัยหลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ

การเสนอหลักการ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้เสนอเรียงตามลำดับดังนี้

1. ความหมายของการนิเทศ
2. จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา
3. คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์
4. หน้าที่ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ
5. พฤติกรรมการนิเทศการศึกษา
6. พฤติกรรมด้านความเป็นผู้นำ
7. พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
8. พฤติกรรมด้านกระบวนการกลุ่ม
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## ความหมายของการนิเทศการศึกษา

นักการศึกษาได้ให้ความหมายของการนิเทศไว้ต่าง ๆ ดังนี้

คาร์เทอร์ วี. กูด (Good 1945 : p. 400) ให้ความหมายว่า "การนิเทศการศึกษา" คือ ความพยายามของผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่จะทำให้ครูเป็นผู้นำในการปรับปรุงการสอนและพัฒนาอาชีพครู ตลอดจนการคัดเลือกและปรับปรุงความมุ่งหมายการศึกษา อุปกรณ์การสอน วิธีสอนและการประเมินผล การสอน

ไวลส์ (Wiles 1955 : p. 8) ได้ให้คำจำกัดความ การนิเทศการศึกษา คือ ความช่วยเหลือในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น

บริกส์และจัสแมน (Briggs and Justman 1952 : p. 2) กล่าวว่า "การนิเทศการศึกษา" หมายถึง การประสานงานของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเพื่อเร่งรัด ให้กำลังใจ ชี้ทางให้เจริญงอกงามในวิชาชีพ

อดามส์ และดิกกี (Adams and Dickey) (วิจัยกร วรุทบางกูร 2520 : 1) กล่าวว่า "การนิเทศการศึกษา คือ แผนงานที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน"

สุรินทร์ สรสิริ กล่าวว่า "การนิเทศการศึกษา คือ กิจกรรมที่ทำโดยทุกวิถีทาง เพื่อนำให้เกิดพัฒนาการแก่ครูและเด็ก (หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา 2508 : 48)

อรรัตน์ วิวิธน์สุนทรพงศ์ (2506 : 9) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการเรียนการสอน

จากความหมายที่นักการศึกษาได้ให้ไว้ ก็พอสรุปได้ในแนวทางเดียวกันคือ การนิเทศศึกษานั้นมุ่งที่จะปรับปรุงการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

จุดมุ่งหมายของการนิเทศศึกษานั้น หน่วยงานจะร่างจุดมุ่งหมายของแต่ละหน่วยงานเอง แต่โดยทั่ว ๆ ไป จะมีลักษณะดังที่ ถูก (Good) โค้กกล่าวไว้คือ (วิจิตร วุฒบางกูร 2520 : 3)

1. ช่วยให้เกิดความเจริญงอกงามในวิชาชีพ
2. ช่วยพัฒนาความสามารถของครู
3. ช่วยในการเลือกและปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการศึกษา
4. ช่วยเหลือและจัดสรรเครื่องอุปกรณ์การศึกษา
5. การช่วยเหลือและปรับปรุงวิธีการสอน

หลักใหญ่ ๆ ของการนิเทศการศึกษา มีดังนี้

1. วิธีการนิเทศเป็นขบวนการที่กระทำต่อเนื่อง
2. จุดมุ่งหมายของการนิเทศ เพื่อให้มีลักษณะเป็นผู้นำในการปรับปรุงกิจการงาน
3. ลักษณะผู้นำเป็นแกนกลางของกลุ่ม มีใจกว้างคลอบ
4. ชนิดและคุณลักษณะของการนิเทศ เป็นผลจากสถานการณ์การจึกองค์กรและความต้องการของการนิเทศ
5. บรรยากาศมนุษยสัมพันธ์ในกลุ่ม มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติการของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
6. การนิเทศเป็นวิถีทางที่จะทำให้สมาชิกในกลุ่มเข้าใจในปัญหาและงาน
7. บทบาทแท้จริงของการนิเทศ และการเป็นผู้นำ เป็นส่วนประกอบของการคาดหมายเพื่อเกิดความสัมพันธ์ของสมาชิก
8. โดยพื้นฐานการนิเทศ ก็คือให้สมาชิกในกลุ่มเป็นผู้นำ (McKean and Mills, 1967 : p. 27)

### คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้รับโอนหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ซึ่งประจำแต่ละจังหวัด จัดตั้งเป็นศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ใในปี พ.ศ. 2523 หลังจากนั้นเห็นว่าการประถมศึกษาซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบมีขอบเขตกว้างขวาง ศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ไม่อาจจะดูแลได้ทั่วถึงได้ จึงได้จัดให้มีศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ขึ้นในปี พ.ศ. 2525 และครบตามเกณฑ์ที่กำหนดในปี พ.ศ. 2527

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของศึกษานิเทศก์ไว้ใน "ระเบียบและแนวปฏิบัติ ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย ศึกษานิเทศก์ ซึ่งกักสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2524" ว่าศึกษานิเทศก์ต้องมีคุณสมบัติตามที่ ก.ค. กำหนด และต้องมีคุณสมบัติอื่นดังนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายว่าด้วยคณะกรรมการการประถมศึกษา กฎหมายว่าด้วยประถมศึกษา กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครู กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎระเบียบ ข้อบังคับอื่น ที่ใช้ในการปฏิบัติงานและระบบการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ ซึ่งกักสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

2. มีความรู้และทักษะในกลุ่มประสบการณ์ตามหลักสูตรประถมศึกษา หรืองานที่จะต้องรับผิดชอบ

3. มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องแผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษามัธยมศึกษา

4. มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ และสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งของประเทศไทย

5. มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน และทำงานร่วมกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง
6. มีบุคลิกลักษณะที่ เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการและการบริหารการศึกษาได้
7. มีความประพฤติดี เป็นแบบอย่างแก่ครูได้
8. มีความรู้ ความเข้าใจ ในหลักการนิเทศการศึกษาและเจตคติที่ดีต่องานนิเทศการศึกษา
9. มีความสามารถในการทำแผน ควบคุม ตรวจสอบ ใต้คำปรึกษา แนะนำ และเสนอแนะวิธีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ (วีระ ทันตระกูล 2525 : 3)

ส่วน ชารี มณีศรี (2527 : 70-79) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของศึกษานิเทศก์ ผู้ประสบความสำเร็จจะต้องมีคุณสมบัติด้านบุคลิกลักษณะ และเป็นผู้ได้รับการฝึกอบรมมาอย่างเพียงพอค่านวิชาชีพ ซึ่งเหมาะสมกับความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ชารี มณีศรี ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของศึกษานิเทศก์ไว้กว้าง ๆ 2 ประการคือ

ก. คุณสมบัติด้านบุคลิกลักษณะ (personal Characteristics)  
บุคลิกลักษณะต่อไปนี้จะเป็นคุณสมบัติของศึกษานิเทศก์

1. สร้างศรัทธาความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้น
2. เห็นอกเห็นใจผู้อื่น
3. มีความกระตือรือร้น
4. มองโลกในแง่ดี
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. มีอารมณ์ขัน
7. มีสุขภาพดี

9. มีความจริงใจ และความเปิดเผย

10. เป็นพหุสัจจะ (เป็นผู้ฟังมาก)

ข. คุณสมบัติด้านวิชาชีพ (Personal Characteristics)

ที่สำคัญมี

1. ความรู้พื้นฐาน ต้องเข้าใจพื้นฐานของมนุษยวิทยา วิทยาศาสตร์ และสังคมวิทยา การศึกษาพื้นฐานทั่วไป จะทำให้ศึกษานิเทศก์เป็นผู้มีใจกว้างขวาง จะเป็นพื้นฐานสร้างความเข้าใจ และสื่อความหมายติดต่อกับคนอื่นได้ (Communicate Skill)
  2. วิชาเฉพาะ ช่วยทำให้ครูสามารถพัฒนาวิธีสอนของเขาให้มีประสิทธิภาพความชำนาญเพิ่มขึ้น
  3. ทักษะในการสอน ศึกษานิเทศก์จะต้องผ่านการสอนมาก่อน
  4. เข้าใจบทบาทขบวนการศึกษา จุดมุ่งหมายของการนิเทศคือ การเปลี่ยนแปลงการสอนให้ดีขึ้น ศึกษานิเทศก์จะต้องสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นเพื่อเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอน
  5. มีความรู้เกี่ยวกับวัสดุการสอนและวิธีการสอน
  6. มีความสามารถในการวัดผล และแปลความหมายทางการเรียนการสอน
  7. ตระหนักถึงความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ ปรับปรุง ส่งเสริมให้ครูสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  8. ประสิทธิภาพในการทดลองและการวิจัย คุณสมบัติทางวิชาการ คือ การค้นคว้าทดลองและวิจัยทางการศึกษา
  9. มีความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงตัวอยู่เสมอ
- ค. ความรู้ 4 ทักษะ 4 มีลักษณะดังต่อไปนี้
- ด้านความรู้

1. ความรู้ด้านการจัดการ
  2. ความรู้ด้านพฤติกรรมมนุษย์
  3. ความรู้ ด้านหลักสูตร
  4. ความรู้ด้านพัฒนาองค์การ
- ด้านทักษะ

1. ทักษะทางเทคนิค เช่น การเงิน บัญชี การจัดหา บริหาร-บุคคล สารบรรณ

2. ทักษะการครองตน กระตุ้นจิตใจให้ทำงานตามหน้าที่
3. ทักษะการจัดการศึกษา จัดการเรียนการสอนให้เกิดผลทาง

ปฏิบัติ

4. ทักษะสร้างความคิด คัดการคัดเลือก

สรุปแล้วคุณลักษณะของศึกษานิเทศก์จะต้องเทียบพร้อมด้วยความรู้ความสามารถ เป็นนักมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักเข้าใจทั้งงานและสภาพจิตใจของผู้อื่น สามารถนำผู้อื่น ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้

หน้าที่ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ

ศึกษานิเทศก์อำเภอและกิ่งอำเภอ มีหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในงานนิเทศ การศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ดังนี้

1. ร่วมวางแผนและดำเนินการนิเทศ แนะนำ แก้ไข ปรับปรุง และ ติดตามผลการปฏิบัติงานกลุ่มโรงเรียน และโรงเรียน ให้บังเกิดผลตามมาตรฐานทาง วิชาการ และงานโครงการสนับสนุน ส่งเสริมกิจกรรมนักเรียนเป็นพิเศษ ในเรื่อง อนามัยโรงเรียน สุขศึกษาสายการศึกษา ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี กีฬา จริยธรรม วัฒนธรรม และอื่น ๆ

2. เป็นวิทยากรการประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการ ตามความต้องการของกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน
3. ส่งเสริมให้โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนนิตศกการศึกษาได้
4. ส่งเสริมการทดลอง ค้นคว้า เกี่ยวกับการเรียนการสอน และการไร่นวัตกรรมทางการศึกษา
5. รวบรวมข้อมูล และสถิติทางการศึกษาของสถานศึกษาในอำเภอ หรือกิ่งอำเภอให้เป็นปัจจุบัน
6. วางแผนพัฒนาการศึกษาของอำเภอหรือกิ่งอำเภอ
7. ประสานงานวิชาการระหว่างโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน จังหวัด
8. ร่วมมือในงานวิจัยและส่งเสริมการนำผลวิจัยไปใช้ในโรงเรียน
9. เสนอแนะการจัดตั้งงบประมาณ และการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาของอำเภอหรือกิ่งอำเภอ
10. ศึกษาเพื่อเสนอแนะการจัดตั้ง รวม หรือเลิกล้ม โรงเรียนภายในอำเภอหรือกิ่งอำเภอ
11. ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอหรือกิ่งอำเภอ
12. ปฏิบัติงานโครงการพิเศษ
13. ปฏิบัติงานวิชาการอื่น ตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอหรือกิ่งอำเภอ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2524 : ก-ง)

หน้าที่ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหรือกิ่งอำเภอ มีหน้าที่โดยสรุปดังนี้ หน้าที่หลัก คือ งานนิตศกการศึกษาซึ่งเป็นความหวังของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในอันที่จะให้ศึกษานิเทศก์อำเภอ นิตศก ช่วยเหลือ แนะนำ และส่งเสริมการเรียนการสอนในโรงเรียน หรือกลุ่ม



โรงเรียนอย่างแท้จริง เพื่อให้บังเกิดผลตามมาตรฐานทางวิชาการ และจัดทำแผนพัฒนาของอำเภอ นอกจากนี้ยังมีงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอหรือกิ่งอำเภอ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2527 : 5)

### พฤติกรรมการนิเทศการศึกษา

นักการศึกษาได้อธิบาย และวิเคราะห์พฤติกรรมการนิเทศงานการศึกษาไว้ต่าง ๆ กัน เช่น

ลูซิโอ กับ แมกซ์เนล (Lucio and McNeil 1969 : p. 205) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมการนิเทศว่าพฤติกรรมการนิเทศนั้น ใช้ขบวนการที่ซับซ้อนมาก และต้องการรูปแบบของความเป็นผู้นำทางการศึกษา การปรับปรุงการสอนของครูเป็นปัญหาที่ต้องกล่าวถึงในการนิเทศนั้น เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพขั้นพื้นฐานของครูแต่ละคน เมื่อกลุ่มบุคคลพยายามกระทำการเพื่อจูงใจในระยะเวลาและร่วมมือกันคนเป็นจำนวนมาก ก็จำเป็นที่จะต้องมีความเป็นผู้นำที่สามารถกระตุ้นและการแนะนำที่เข้มแข็งก็จะดำเนินไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

อัลเลน และลูมิส (Allen and Loomis) ได้จำแนกขบวนการหรือพฤติกรรมการนิเทศไว้คล้าย ๆ กันพอสรุปได้ดังนี้คือ (Harris 1970 : p. 13)

1. การวางแผน ได้แก่ การศึกษาค้นคว้าวัตถุประสงค์ ทัศนการณ์ ท้าหมาย หรือกำหนดการล่วงหน้า
2. การจัดองค์การ ได้แก่ การวางมาตรฐาน กำหนดทรัพยากร สร้างความสัมพันธ์ การแบ่งหน้าที่ ประสานงาน มอบหมายหน้าที่ ร่างโครงสร้างขององค์การและพัฒนานโยบาย
3. ขบวนการผู้นำ ได้แก่ การตัดสินใจคัดเลือกบุคคล ชักจูงหรือเร้าใจ ความคิดริเริ่ม การสาธิต ให้การปรึกษา การติดต่อ การให้ความช่วยเหลือ การเสนอแนะ ขบวนการเปลี่ยนแปลงชักจูงให้ทำงานได้สะดวกและง่าย และการให้ความกระจ่าง

4. การควบคุม ได้แก่ การอำนวยความสะดวก การสำรวจ การลงโทษ  
แก้ไข พฤติกรรมต่าง ๆ การอนุมัติให้ออกจากงาน การว่ากล่าวและตำหนิและ  
การออกกฎข้อบังคับ

5. การประเมินผล (Evaluation) ได้แก่ การตัดสินคุณค่า  
การวัดผล และการทำการวิจัย

ลอเวลล์ กับ ไวลส์ ( Lovell and Wiles 1975 p. 20)

เขาทั้งสองได้ร่วมกันวิเคราะห์พฤติกรรมการนิเทศการศึกษา ซึ่งเป็นพฤติกรรม  
ของกลุ่ม (Time work) พบว่า พฤติกรรมการนิเทศงานการสอน  
(Instructional Supervisory Behavior) ควรประกอบด้วย  
พฤติกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสาร (Communication)
2. การจัดองค์การ (Organization)
3. ขบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Process)
4. ขบวนการผู้นำ (Leadership)
5. สุขภาพจิต (Mental Health)
6. การเรียนรู้ (Learning)
7. การพัฒนากรุ่ม (Group Development)

### พฤติกรรมด้านความเป็นผู้นำ

ศึกษานิเทศก์อำเภอในฐานะเป็นผู้นำทางวิชาการและเป็นผู้บริหารวิชาการ  
ของอำเภอจะมีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อครูและผู้บริหารระดับโรงเรียน ในการรู้จักการ  
ประสาน ควบคุม ตัดสินใจ ตลอดจนรวมกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่ม  
จะต้องเป็นบุคคลที่กลุ่มมีความเชื่อถือ ศรัทธาให้ความไว้วางใจ เป็นศูนย์กลางแห่ง  
พฤติกรรมกลุ่ม ได้มีนักการศึกษาหลายท่านให้ความเห็นต่อพฤติกรรมด้านความเป็นผู้นำ  
ไว้ดังนี้

ไวลส์ (Wiles) ได้กล่าวว่า การนิเทศคือภาวะผู้นำ (Supervision is Leadership) ภาวะผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อบุคคลกับบัญชาในสถานการณต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อกันและกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Wiles and Lowell 1979 : pp. 64)

การเป็นผู้นำมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความรู้ความสามารถ
2. มีความรู้ ความเข้าใจในธรรมชาติ
3. ความคิดริเริ่มและหลักแหลม (สมพงษ์ เกษมสิน 2520 : 129)

ลักษณะของผู้นำ

ลักษณะของผู้นำนั้นนักวิชาการได้ให้ความเห็นดังนี้

ซีเชล อี กูด (Goode) ได้ให้ความเห็นว่าผู้นำควรมีลักษณะ

ดังนี้

1. มีปัญญาเหนือบุคคลอื่น ๆ โดยทั่วไป
2. มีความรู้และความสนใจรอบคอบ
3. พูดและเขียนภาษาง่าย ๆ
4. มีจิตใจ ร่างกายและอารมณ์สมบูรณ์
5. มีความคิดริเริ่มอย่างสูง และความตั้งใจแน่วแน่ อยากเห็นความคิดริเริ่ม เกิดผล
6. มีฝีมือที่จะให้ผู้อื่นทำงานกันเป็นอย่างดีที่สุด
7. มีฝีมือในทางบริหารและในทางวิชาการ (สมพงษ์ เกษมสิน 2520 :

เดอริเบิร์ต เอช แกสสัน (Gasson) ได้เสนอว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะด้วย  
ลักษณะดังนี้

1. ตัดสินใจได้รวดเร็วแม่นยำ
2. สามารถพึ่งตนเองได้
3. ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ
4. เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์
5. เป็นผู้ตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติการโดยพลัน
6. ถือการผิดพลาดเป็นบทเรียนและแก้ไข
7. ฝึกฝนในการผูกมิตรกับหัวหน้างานอื่น ๆ
8. ไม่หวั่นต่อภัยอันตราย
9. สร้างบริวาร และผู้ร่วมงานด้วยหลักการที่ดี
10. เป็นตัวแทนผู้ไต่บังคัมภีร์
11. ให้รางวัลตอบแทนในการปฏิบัติงาน
12. มีอุดมการณ์ก้าวไกล และทรงคุณวุฒิ (สมพงษ์ เกษมสิน 2520 : 131)  
ดร. วิจิตร วรุษบางกูร และคนอื่น ๆ (วิจิตร วรุษบางกูร 2520 : 58)

ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. แสดงความสนใจในความเป็นอยู่ของผู้อื่น
2. ตัดสินใจได้อย่างฉับไวและถูกต้องเสมอ
3. มีลักษณะเป็นครูที่ดี
4. แสดงให้เห็นถึงความชื่นชม ยกย่องผลงานที่ดีของบุคคลต่อหน้าผู้อื่น
5. หลีกเลี่ยงการวางตัวเป็นเจ้าของคนนายคน
6. สั่งงานชัดเจน และใช้ภาษาที่ดี รอบคอบ

คิมมอลด์ ไวส์ (Wiles) ได้กล่าวว่า ผู้มีเทศควรมีลักษณะในด้านความเป็นผู้นำเกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้

1. การส่งเสริมความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นแก่บุคคลอื่น
2. การชักนำให้ผู้อื่นยอมรับวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน
3. การเสนอแนะความคิดเห็นให้กลุ่มในการวางแผนปฏิบัติงาน
4. การเสนอแนวความคิด วิธีการสอนใหม่ ๆ ตลอดจนการแนะนำแหล่งวัสดุอุปกรณ์ให้แก่ครู

5. การส่งเสริมให้ครูสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้
6. การสร้างขวัญ กำลังใจ และจลศวัตติการให้แก่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน
7. การสร้างความเป็นกันเองเพื่อให้เกิดความรู้สึกรักใคร่ชอบพซึ่งกันและกัน
8. การส่งเสริมให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่
9. การแนะนำครูให้เป็นผู้มีความรู้ในการปฏิบัติงาน
10. การส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Wiles 1983 : pp. 20-22)

ส่วน เฮอร์เบิร์ต เอช แคสสัน (Herbert H. Casson) ได้เสนอว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีควรประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้

1. ตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำ
2. สามารถพึ่งตนเองได้
3. ปฏิบัติงานด้วยความมั่นคง
4. เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์
5. เป็นผู้ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติการโดยพลัน
6. ถือการผิดพลาดเป็นบทเรียนและแก้ไข
7. เป็นผู้ใฝ่ในการผูกมิตรกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ

8. ไม่ทวนไหวท้อถอยนทราย
  9. สร้างบริวารและผู้ร่วมงานด้วยหลักการที่ดี
  10. เป็นตัวแทนของผู้ที่บังคับบัญชา
  11. ให้รางวัลตอบแทนในการปฏิบัติงาน
  12. มีอุดมการณ์ก้าวไกลและทรงคุณค่า (สมพงษ์ เกษมนสิน 2520 : 130)
- จากทัศนะของนักการศึกษาและผลการวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการนิเทศด้าน  
ความเป็นผู้นำสามารถสรุปได้ดังนี้
1. การส่งเสริมความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ครู
  2. การชักนำให้ครูและผู้ร่วมงานยอมรับวัตถุประสงค์ของการทำงาน
  3. การเสนอแนะความคิดเห็นให้แก่อุปกรณ์ในการวางแผน
  4. การเสนอแนวความคิดใหม่
  5. การติดต่อประสานงาน
  6. การส่งเสริมศักยภาพของครูและผู้ร่วมงาน
  7. การสร้างขวัญและกำลังใจ
  8. การส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
  9. การตัดสินใจ
  10. การประเมินผลและปรับปรุงงาน

### พฤติกรรมค่านิยมของสัมพันธ์

หัวใจของการนิเทศการศึกษา อยู่ที่การที่ศึกษานิเทศก์จะต้องมีมนุษยสัมพันธ์  
กับครู จึงจะทำให้ครูเกิดความยอมรับ มนุษยสัมพันธ์เป็นการรวมพลังของบุคคลเพื่อจะ  
ทำงานและมีแรงจูงใจ ให้ความร่วมมือในการทำงาน โดยมุ่งที่จะให้ได้ผลดีสูง

และขณะเดียวกันบุคคลก็ได้รับการตอบสนองของความต้อการตั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และ จิตวิทยา เดวิส(Davis) ได้ให้คำนิยามของคำว่ามนุษยสัมพันธ์ว่า หมายถึง "การกระตุ้น หรือเร้าบุคคลในหน่วยงาน เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นหมู่คณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการตอบสนองทั้งความต้อการส่วนตัว และยังทำให้หน่วยงานบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้ด้วย (Davis 1972 : p. 5)"

อรรัตน์ สุนทรพงศ์ และ พิณ รัชชวาลย์ปรีชา (2506 : 131 - 134) ได้กล่าวถึงการสร้างสรรค์ตนเองในคำณมนุษยสัมพันธ์ไว้ดังนี้

1. ศึกษาถึงลักษณะของการเป็นผู้นำเสมอ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง
2. มีทักษะในการประสานกับผู้อื่น
3. หลีกเลี่ยงระเบียบที่ผิดธรรมดา
4. ประเมินผลเสมอ ๆ เพื่อช่วยให้สมาชิกทำงานดีขึ้น
5. เชื่อในความสามารถของครูในโรงเรียนทุกคน
6. ไม่กล่าวถึงความหย่อนสมรรถภาพของผู้อื่น
7. ใ้ผู้อื่นเชื่อความสามารถของตน โดยการทำงานร่วมกับเขา
8. ยอมรับความเกียจคร้านเป็นสิ่งที่ทำลายความสนใจและแก้ไ้โดยประเมินผลตนเอง ให้ข้อคิดเห็นและร่วมกับคณะปรับปรุงแผนงาน
9. ช่วยครูที่เกียจคร้าน และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน
10. ช่วยครูที่มีอายุมาก ๆ โดย
  - ก. ให้เขาเป็นผู้นำ
  - ข. ให้เขามีโอกาสแสดงทักษะความรู้ความสามารถ
  - ค. ย้ำถึงค่าของสารทานประเภทต่าง ๆ
  - ง. ใ้ให้เห็นความสำคัญของการสอน ให้เป็นไปตามความจำเป็นของเด็กมากกว่าการสอนแบบเดิมของเขา

จ. ให้ครูเก่าครูใหม่ทำงานร่วมกัน ขอความเห็นเกี่ยวกับงานที่เขา  
กำลังทำอยู่

ณ. พิจารณาถึงวัย และการทำงานของเขา

11. ช่วยครูอาชีพไทย โดย

ก. ที่ประชุมร่วมกันพิจารณา ประเมินการทำงาน

ข. นำอุปกรณ์ - วิทยากร มาพูดถึงค่าแห่งวิชาชีพไทย

12. แนะนำวิทยากรที่จะมาช่วยให้คำแนะนำในด้านการปรับปรุงการทำงาน

13. รับฟังคำวิจารณ์ ข้อคิดเห็น และคำแนะนำของสมาชิกทั้งหมด

14. จงเป็นผู้บันทึกรับฟังความคิดเห็น และคำแนะนำของครูทุกคน

15. ต้องคอยช่วยเหลือในสวัสดิภาพของครู ไม่ควรเอาแต่งานมากเกินไป

16. ต้องคอยส่งเสริมการทำงานระหว่าง ครูมีอายุ กับครูหนุ่มสาวให้เป็น  
ไปด้วยดี

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ผู้นิเทศงานอาจจะมุ่งทำงาน  
มากจนเกินไป จนละเลยการหักทลายการขี้มกก็ได้ การขี้มเป็นสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่มี  
ความหมายมาก ที่ไม่ต้องลงทุนอะไรเลย แต่มันแสดงถึงความสุภาพ และความเป็น  
กันเองในการพบปะหรือในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การจำชื่อคนได้ มีความสำคัญ  
เท่า ๆ กับการขี้ม การท่องนิกชื่อใครนาน ๆ จนทำให้เจ้าของชื่อไม่พอใจ แต่ถ้า  
ผู้นิเทศฝึกจำชื่อผู้ร่วมงานได้ก็จะช่วยในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้ง่ายขึ้น

วิจิตร วรุทบางกูร (2520 : 35-36) กล่าวถึงวิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์  
ที่ใช้ในการนิเทศ ทอสรุปได้ดังนี้

1. การให้ความร่วมมือ การวิจัยหลายเรื่องชี้ให้เห็นว่า กลุ่มคนที่มีความ  
สัมพันธ์ต่อกันแบบพึ่งพาอาศัยกัน คุยน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันนั้น จะช่วยให้มีความ  
ห่วงใยกันมากขึ้น มีความปรารถนาที่จะช่วยให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้มากขึ้น และทุกคน  
มีขวัญดีกว่ากลุ่มคนที่ขาดความผูกพันทางใจ



2. อิริยาบถน่าคบ คนที่มีกิริยามารยาทที่ย่อมเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้หน้าคมหา  
สมาคม คนกิริยามารยาทที่ย่อมประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้คือ สุขภาพ สง่างาม  
เป็นมิตร ไม่โกรธง่าย มีอารมณ์ขัน มีความรู้สึกไวต่อสังคม มีความอดทนที่จะอยู่ใน  
ระเบียบวินัย จะต้องเป็นคนที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และมีความสนใจจริง  
และห่วงใยต่อสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของผู้อื่นมากกว่าจะเชื่ออะไรตายตัวอยู่อย่างเดียว

3. วิธีการแห่งประชาธิปไตย มีรากฐานการทำงานร่วมกันเป็นทีม การ  
รับผิดชอบร่วมกัน การแบ่งหน้าที่แก่กันและกัน

4. จรรยาครู มนุษย์สัมพันธ์เป็นแกนของความมีมารยาทในวิชาชีพ บุคคล  
ในแต่ละวิชาชีพย่อมมีวิถีทางแห่งจรรยาบรรณเฉพาะของตน และยอมรับว่าเพื่อนรวม  
อาชีพมีความเท่าเทียมกัน

5. การรู้จักให้การยกย่องนับถือ เป็นความต้องการชนิดหนึ่งของจิตใจมนุษย์  
ความต้องการ ยอมรับนับถือชนิดนี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในอันที่จะช่วยให้คนเราเกิด  
ความรู้สึกนับถือตนเอง และยังช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้  
เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นในจิตใจของผู้ร่วมงาน

6. การให้โอกาสร่วมในการตัดสินใจ ลักษณะของครูที่มีโอกาสร่วมในการ  
ตัดสินใจต่าง ๆ จะแสดงออกในรูปของความกระตือรือร้น รับผิดชอบในงาน

7. ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การเห็นอกเห็นใจระหว่างผู้บังคับและผู้นสอน  
จะทำให้การปรับปรุงการเรียนการสอนดีขึ้น

8. การใช้เหตุผลและปัญญา ผู้บังคับที่มุ่งใช้ทฤษฎีแห่งเหตุผลให้เกิดประโยชน์  
จะต้องเป็นบุคคลที่ใจกว้างปรารถนาที่จะแสวงหาความจริง และต้องเรียนรู้ที่จะใช้เวลา  
พิจารณาพิจารณาตามความสมควรในการแสวงหาความถูกต้องจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับข้อ  
ระหว่างความจริงกับการอ้างเหตุผลต่าง ๆ นั้น การชุมชนินทา และการโฆษณา  
ชวนเชื่อ ย่อมจะพ่ายแพ้เมื่อถูกโจมตีด้วยเหตุผล

9. ความสำคัญของชุมชน ผู้บังคับต้องไม่ลืมว่าในแต่ละชุมชนนั้น ย่อม  
ประกอบไปด้วยชนกลุ่มย่อยหลาย ๆ กลุ่มรวมกันอยู่ แต่ละกลุ่มก็จะมีลักษณะความนิยม

แตกต่างกันไป สำหรับสังคมครูก็เช่นเดียวกัน ในคณะครูของแต่ละโรงเรียน ก็ย่อมประกอบไปด้วยครูเป็นกลุ่มย่อย ๆ ซึ่งมีสมาชิกที่มีฐานะทางสังคม ระดับการศึกษา ทักษะ ความสนใจ ความมุ่งหมายคล้ายคลึงกัน ความรู้เช่นนี้ย่อมช่วยในการสร้างสัมพันธ์ภาพกับบรรดาครูได้ดียิ่งขึ้น

10. การมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมช่วยให้ทุกคนมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน ทำให้เกิดทักษะทางสังคม ทำให้เกิดความเข้าใจในมนุษย์ด้วยกันมากขึ้น และยังทำให้เกิดความมั่นใจในตนเองอีกด้วย ครูทุกคนควรได้รับการส่งเสริมให้เกิดความมั่นใจในแนวทางของตนเอง ในความสามารถทางอาชีพ และในความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร เพื่อให้เกิกลสิ่งนี้ ครูทุกคนจะต้องมีโอกาสได้มีส่วนในกิจกรรมต่าง ๆ

11. ความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นิเทศที่ฉลาดจะต้องหาทางให้ความแตกต่างระหว่างบุคคลเหล่านั้น กลั้มกลายเป็นความแข็งแกร่งของหมู่คณะส่วนรวม

12. คุณค่าและเกียรติแห่งความเป็นคน ความมีคุณค่าและเกียรติของมนุษย์นั้น จะต้องอยู่ได้ด้วยการที่แต่ละคนได้รับการยอมรับนับถือ มุคลิกภาพของแต่ละบุคคล จะต้องไม่ถูกทำลาย ความรับผิดชอบทั้งในทางส่วนตัวและในอาชีพ จะต้องได้รับการสนับสนุน

13. ความอิสระ หมายถึง การที่เราจะสามารถกระทำ ทักสินใจ ผลิตในสิ่งที่เป็ประโยชน์และในการบริโลกต่าง ๆ ได้โดยอิสระไม่มีใครบังคับ ผู้มีอิสระย่อมสามารถที่จะก่อตั้งองค์การที่จะให้การดูแลเอาใจใส่ในด้านสุขภาพ และการศึกษาได้

14. ความก้าวหน้า ผู้นิเทศต้องสนใจในความก้าวหน้า ควรที่จะพยายามสร้างลักษณะเฉพาะให้ประจักษ์ในระหว่างสมาชิกในคณะครู ลักษณะเหล่านี้ควรประกอบด้วยการทัศนคติที่ยอมรับเรื่องความเปลี่ยนแปลงความตั้งใจจริงที่จะศึกษามักผลความคึกใหม่ ๆ และการทดลองวิธีสอนใหม่ ๆ

คิมบอลด์ ไวส์ (Kimball Wiles) ได้กล่าวว่า ผู้นิเทศควรมีทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์เกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้

1. การสร้างบรรยากาศที่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน
2. การยอมรับนับถือบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล

3. การสนใจในปัญหาและความต้องการของครู
4. การยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครู
5. การสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน
6. การอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ร่วมงาน
7. การให้ความช่วยเหลือครูในด้านการเรียนการสอนและแนะนำให้ครูได้ใช้ความสามารถในการแก้ปัญหา
8. การสร้างความเป็นกันเองและความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน
9. การแสดงความรู้สึก อ่อนน้อมต่อมตน และมีความจริงใจต่อผู้อื่น

(Wiles 1983 : pp. 20-23)

ไมเนอร์ เจ. กวินน์ (Minor J. Gwynn) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องมนุษยสัมพันธ์ของผู้นิเทศไว้ว่า ผู้นิเทศต้องมีความเข้าใจเด็กและครู เป็นผู้ประสานงานที่ให้การส่งเสริมสนับสนุน หรือกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงาน แสดงความเป็นกันเองกับผู้ที่เกี่ยวข้อง และต้องมีความคุ้นเคยกับระบบการบริหารของโรงเรียนกับครู นักเรียนและประชาชนในท้องถิ่น (Gwynn 1961 : pp. 27-33)

ฮาโรลด์ สเปียร์ส (Harold Spears, 1953) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเรื่องมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า ผู้นิเทศควรจะได้มีความสนใจต่อบุคคลอื่นที่มีความยุติธรรม ทยปะดิกต่อใ้คงาย ยอมรับนับถือบุคคลอื่น มีความด้อมตน เห็นอกเห็นใจผู้อื่น รู้สึกสนุกในการทำงานในหน้าที่ มีจิตใจกว้างขวาง เป็นนักฟังที่ดีและมีทัศนคติในอันที่จะช่วยเหลือผู้อื่น

จากทัศนะของนักการศึกษาและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมค่านมนุษยสัมพันธ์สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การสร้างความเป็นกันเอง
2. การสร้างบรรยากาศที่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. การยอมรับนับถือผู้ร่วมงานและครู

4. การสนใจปัญหาและความต้องการของครูและผู้ร่วมงาน
5. การอำนวยความสะดวกให้แก่ครู/ผู้ร่วมงาน
6. การให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานและครู
7. การแสดงความรู้สึก อ่อนน้อม และจริงใจ
8. การประสานงานกับบุคคลอื่น
9. การมีอารมณ์ขัน
10. การวางตนให้เป็นที่น่าศรัทธา

#### พฤติกรรมค้ำประกันการกลุ่ม

กระบวนการกลุ่มหรือกระบวนการหมู่พวกนั้น เป็นการร่วมมือกันทำงานของบุคคลหลาย ๆ คน ศึกษาพิเศษกำหนดจำเป็นที่จะต้องทำงานร่วมกันกับครู เพื่อแก้ไขปัญหาในการสอน การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มนั้น จะต้องสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกัน วางแผนการทำงาน มีการจัดสรรแบ่งงานให้สมาชิกทำอย่างทั่วถึงและเหมาะสม โดยศึกษาพิเศษจะเป็นผู้ประสานงานและนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ในการทำงานทุกระยะจะต้องมีการประเมินผล เพื่อหาทางปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีนักการศึกษาต่าง ๆ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่มไว้ดังนี้

คิมบอลล์ ไวส์ (Wiles 1983 : p.72) ได้กล่าวถึงกระบวนการหมู่พวกไว้ดังนี้

1. การสร้างวัตถุประสงค์ในการทำงานของกลุ่ม
2. การวางแผนทำงานพร้อมกัน
3. การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
4. การแบ่งงานให้สมาชิกในกลุ่มรับผิดชอบร่วมกัน
5. ประเมินผลการทำงานของกลุ่ม
6. การปรับปรุงวิธีการทำงานของกลุ่ม

สันต์ ขรรชมบำรุง ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการหมู่พวก โดยจัดลำดับ  
 ชั้นของการทำงานกลุ่มในการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้คือ การตั้งความมุ่งหมายร่วมกัน  
 การอภิปรายร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน การดำเนินงานร่วมกัน การประเมินผลงาน  
 ร่วมกัน และการตั้งความมุ่งหมายร่วมกันใหม่ (สันต์ ขรรชมบำรุง 2522 : 78-79)

ส่วน ชารี มณีศรี ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการหมู่พวก ไว้ดังนี้  
 คือ

1. สร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน
2. วางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน
3. ลงมือปฏิบัติงานร่วมกัน
4. ประเมินผลงานร่วมกัน (ชารี มณีศรี 2521 : 126)

ไมเนอร์ เจ กวินน์ (Minor J. Gwynn) ได้กล่าวถึงการดำเนินของ  
 กลุ่มที่ดีมีประสิทธิภาพดังต่อไปนี้

1. ลักษณะการนำและการปฏิบัติที่ดี จะทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถ  
 พื้นฐานในการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม
2. ผู้นิเทศเป็นเพียงผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำให้กลุ่มทำงานร่วมกันจนประสบ  
 ความสำเร็จ
3. ความร่วมมือประสานงานภายในกลุ่ม ไม่ได้ทำให้การนำของผู้นิเทศลดลง  
 แต่ยังมีความรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศ และรักษาสภาพการณ์ของกลุ่ม
4. ผู้นิเทศจะต้องพร้อมที่จะเชื่อ และยอมรับความสามารถของกลุ่มในเวลา  
 เหมาะสม
5. กลุ่มจะทำงานร่วมกันได้อย่างดี เมื่อเข้าใจตรงกันในเหตุผลที่เข้าม  
 รวมกลุ่ม
6. ภายใต้อำนาจที่ดี ภาวะผู้นำแต่ละคน จะกลายมาเป็นลักษณะของกลุ่ม
7. กลุ่มจะต้องพบปะกันบ่อย ๆ

8. ผู้นิเทศจะต้องใช้ความอดทนในการที่จะนำกลุ่มให้ถึงระดับที่ต้องการ
9. การทำงานกลุ่มจะมีประสิทธิภาพ ถ้าสมาชิกมีความรู้สึกถึงความคึก  
ของเรามีความสำคัญ
10. ผู้นิเทศ มีหน้าที่รับผิดชอบที่จะคุ้มครองกลุ่ม
11. จะต้องให้ความสนใจอย่างสม่ำเสมอต่อการกระทำซึ่งก่อให้เกิดการ  
พัฒนา (Gwynn 1974 : pp. 356-357)

ฮาโรลด์ สเปียร์ส (Harold Spears) ได้กล่าวถึง การดำเนินของ  
กลุ่มที่ดีมีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะการนำและการปฏิบัติที่ดี จะทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถ  
พื้นฐานในการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม
2. ผู้นิเทศเป็นเพียงผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำกลุ่มให้ทำงานร่วมกันจนประสบ  
ความสำเร็จ
3. ความร่วมมือประสานงานภายในกลุ่ม ไม่ได้ทำให้การเป็นผู้นำของ  
ผู้นิเทศลดลง แต่ยังคงมีความรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศและรักษาสภาพการณ์  
ของกลุ่ม
4. ผู้นิเทศ จะต้องพร้อมที่จะเชื่อและยอมรับความสามารถของกลุ่มในเวลา  
ที่เหมาะสม
5. กลุ่มจะทำงานร่วมกันได้อย่างดี เมื่อเข้าใจตรงกันในเหตุผลที่เข้ามา  
รวมกลุ่ม
6. ภายใต้อำนาจที่ดี ภาวะผู้นำแต่ละคนจะกลายมาเป็นลักษณะของกลุ่ม
7. กลุ่มจะต้องมีการพบปะกันบ่อย ๆ
8. ผู้นิเทศจะต้องใช้ความอดทนในการที่จะนำกลุ่มให้ถึงระดับความต้องการ
9. การทำงานกลุ่มจะมีประสิทธิภาพ ถ้าสมาชิกมีความรู้สึกถึงความคึก  
ของเรามีความสำคัญ

10. ยูนิเทคมีหน้าที่รับผิดชอบที่จะคุ้มครองกลุ่ม

11. จะต้องให้ความสนใจอย่างสม่ำเสมอต่อการกระทำซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนา (Gwynn 1974 : pp. 356-357)

วอลเลียม บี คาสเคทเทอร์ (Gastette 1976 : p.271)

ได้ให้แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาว่าเป็นเงื่อนไขที่สถานศึกษากำหนดขึ้น เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนกระทั่งพ้นจากงาน การพัฒนาเป็นกระบวนการที่สัมพันธ์กับการวางแผนกำลังคน ซึ่งต้องการปรับปรุงการปฏิบัติในตำแหน่งปัจจุบัน พัฒนาทักษะที่สำคัญของบุคลากรและส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรทั้งหมด

จากทัศนะของนักการศึกษาและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทวิย กระบวนการกลุ่มสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การสร้างวัตถุประสงค์ในการทำงานของกลุ่มครู
2. การวางแผนการทำงานร่วมกัน
3. การแบ่งงานให้สมาชิกมีความรับผิดชอบร่วมกัน
4. การดำเนินงานร่วมกัน
5. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
6. การตัดสินใจร่วมกันอย่างมีเหตุผล
7. การให้ความสนใจอย่างสม่ำเสมอของศึกษานิเทศก์
8. การประเมินผลและปรับปรุงงานร่วมกัน

จากทัศนะของนักการศึกษาและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการนิเทศ การศึกษา ผู้วิจัยจะศึกษาตามหัวข้อต่อไปนี้

## พฤติกรรมกรรมการนิเทศด้านความเป็นผู้นำ

1. การส่งเสริมความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ครู คือ การที่ศึกษานิเทศก์ส่งเสริมให้ครูได้มีอำนาจและความรับผิดชอบในงานที่เห็นว่า เขามีคุณสมบัติเหมาะสม และคอยติดตามผลการปฏิบัติงานให้ไต่ผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

2. การชักนำให้ครูและผู้ร่วมงานยอมรับวัตถุประสงค์ของการทำงาน คือ การที่ศึกษานิเทศก์สามารถช่วยให้ผู้ร่วมงานและครูยอมรับวัตถุประสงค์ของการทำงาน ให้ความร่วมมือในการทำงานโดยให้หลักจิตวิทยาผสมผสานกับอำนาจหน้าที่ที่อยู่อย่างเหมาะสม จนเกิดความราบรื่น

3. การเสนอแนะความคิดให้แก่กลุ่มในการวางแผน คือ การที่ศึกษานิเทศก์แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ให้แก่กลุ่มในการวางแผนงาน ช่วยให้การวางแผนเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว

4. การเสนอแนวความคิดใหม่ คือ การที่ศึกษานิเทศก์แสดงพฤติกรรมริเริ่มในเรื่องการทำงาน แก้ปัญหาทางาน คิดสิ่งใหม่ ๆ สร้างสรรค์งาน โดยศึกษานิเทศก์จะต้องทำงานหนักอยู่เสมอ เพื่อให้งานที่ริเริ่มใหม่ ๆ บรรลุความสำเร็จ และเสนอให้ครูรับทราบเพื่อนำไปปฏิบัติ

5. การติดต่อประสานงาน คือ การที่ศึกษานิเทศก์สามารถไปกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นมีส่วนร่วมในการวางแผน และสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุก ๆ ฝ่ายให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ และมีความเข้าใจซึ่งกัน

6. การส่งเสริมศักยภาพของครูและผู้ร่วมงาน คือ การที่ศึกษานิเทศก์เปิดและแสวงหาโอกาสให้ครูและผู้ร่วมงานได้ปรับปรุงตนเอง โดยเป็นผู้กระตุ้นและให้กำลังใจในแก่ครู ตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทางหรือวิธีการใหม่ ๆ

7. การสร้างขวัญและกำลังใจ คือ การที่ศึกษานิเทศก์ช่วยให้ครูพอใจในงานที่ทำ มีความสะดวกสบาย และความปลอดอกภัย ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนโครงการ มีความเชื่อมั่นในตนเอง รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ และเป็นที่ต้องการของบุคคลอื่น



8. การส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์คือ การที่ศึกษานิเทศก์สนับสนุนให้ครูปฏิบัติสิ่งใหม่สิ่งหนึ่งโดยไม่ต้องออกคำสั่ง และแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้น

9. การทัศนใจ คือ การที่ศึกษานิเทศก์เปิดโอกาสให้ครูใช้สมอง และแก้ปัญหาด้วยตนเอง แต่ในเวลาเดียวกันศึกษานิเทศก์สามารถจะทัศนใจพิจารณาปัญหาและเรื่องราวต่าง ๆ ใค้อย่างลึกซึ้ง ชัดเจน

10. การประเมินผลและปรับปรุงงาน คือ การที่ศึกษานิเทศก์ทำการประเมินผลงานต่าง ๆ เป็นระยะ ๆ และการประเมินผลงานเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ เพื่อทำการสรุปและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

#### พฤติกรรมการณ์เทศก์อำนวยสัมพันธ

1. การสร้างความเป็นกันเอง คือ การที่ศึกษานิเทศก์พูดคุยสื่อความหมาย ยิ้ม หัวเราะกับครู สามารถจกจำชื่อครูได้ถูกต้อง แสดงสีหน้าท่าทางที่เป็นไมตรีจิต ช่วยเหลือครูเกิดความอบอุ่นใจ

2. การสร้างบรรยากาศที่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ การที่ศึกษานิเทศก์แสดงอารมณ์ร่าเริงแจ่มใส สังเกตความรู้สึกของคนอื่นได้รวดเร็วและหาวิธีจูงใจไปสู่แนวทางที่ต้องการกระตุ้นให้สมาชิกปราศจากความกลัวเกรงหรือย่อท้อ

3. การยอมรับนับถือครูและผู้ร่วมงาน คือ เมื่อครูและผู้ร่วมงานทำงานประสบความสำเร็จ ศึกษานิเทศก์จะเป็นผู้ให้กำลังใจ ให้การชมเชยยอมรับในผลสำเร็จ ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน พยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่แฝงในตัวออกมาใช้ ชมเชยและยกย่องต่อหน้าคนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จ

4. การสนใจในปัญหาและความต้องการของครู คือ การที่ศึกษานิเทศก์สนใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับครู ชักถามและแสดงความคิดเห็นออกเห็นใจ และพยายามรับทราบถึงความต้องการอันแท้จริงของครู หาทางตอบสนองความต้องการเหล่านี้ให้ได้

5. การอำนวยความสะดวกให้แก่ครู คือ การที่ศึกษานิเทศก์จัดบริการ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์การเรียนการสอนให้พอเพียง เพื่อให้การสอนมีประสิทธิภาพขึ้น วางแผนจัดหามาซึ่งวัสดุและคู่มือรักษาพัฒนา

6. การให้ความช่วยเหลือครู คือ การที่ศึกษานิเทศก์ดูแลทุกข์สุข ให้ครู สามารถปรับทุกข์สุขได้ ทั้งด้านส่วนตัว ปัญหาในการทำงาน พร้อมเสนอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับครูเมื่อเขาติดขัด

7. การแสดงความสุภาพ อ่อนน้อม และจริงใจ คือ การที่ศึกษานิเทศก์ มีท่าทีที่สุภาพ แสดงสีหน้า ท่าทางที่จริงใจกับครู ศึกษานิเทศก์ควรเป็นคนเปิดเผย ตรงไปตรงมา มุ่งปรารถนาที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนที่ละเล็กละน้อย จนทำให้ ครูเต็มใจให้ความร่วมมือ

8. การวางตนให้เป็นที่น่าศรัทธา คือ การที่ศึกษานิเทศก์วางตนต่อผู้อื่นให้ เหมาะสมกับสถานะทางสังคม รู้จักถ่อม ทุ่ และบุคคล และมีความเชี่ยวชาญ คำนวณวิชาการ

#### พฤติกรรมกรรมการนิเทศค้ำกระบวนการกลุ่ม

1. การสร้างวัตถุประสงค์ในการทำงานของกลุ่มครู คือ การที่ศึกษานิเทศก์ จะเปิดโอกาสให้ทุกคนในกลุ่มร่วมกันสร้างวัตถุประสงค์ในการทำงาน หรืออย่างน้อย ต้องชี้แจงให้ครูเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานโดยทั่วถึงกัน

2. การวางแผนการทำงานร่วมกัน คือ การที่ศึกษานิเทศก์และครูร่วมกัน วางแผนในการปฏิบัติงานโดยคิดว่าจะทำอย่างไร กำหนดจุดมุ่งหมายของงาน พัฒนา วิธีดำเนินการกำหนดงานที่จะดำเนิน คาคะเนถึงผลที่จะได้รับ

3. การแบ่งงานให้สมาชิกรับผิดชอบร่วมกัน คือ การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกับตามความสนใจ ความถนัด และความสามารถของแต่ละบุคคล

4. การดำเนินงานร่วมกัน คือ การลงมือปฏิบัติงานหลังจากการวางแผน โดยไม่ต้องเสียเวลามาชี้แจงหรือแก้ไขกันมากนัก เพราะทุกคนเข้าใจงานที่อยู่แล้ว ให้ทุกคนได้รับนิชอบตามที่ได้รับมอบหมาย

5. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น คือ การที่ทุกคนออกความคิดเห็น เพื่อช่วยให้งานหรือกิจกรรมนั้นไปสู่ความสำเร็จ โดยพยายามหลีกเลี่ยงความไม่ลงรอยกัน

6. การตัดสินใจร่วมกันอย่างมีเหตุผล คือ การที่ศึกษานิเทศก์และครูปรึกษาหารือกันโดยอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่จะตัดสินใจ

7. การให้ความสนใจอย่างสม่ำเสมอของศึกษานิเทศก์ คือ เมื่อกลุ่มทำงานศึกษานิเทศก์จะต้องให้ความสนใจอย่างสม่ำเสมอต่อการทำงาน ถ้าสมาชิกเห็นว่าความคิดเห็นของเขามีความสำคัญควรจะนำมาพิจารณา และต้องออกหน้าในการนำกลุ่มไปให้ถึงระดับที่ต้องการ

8. การประเมินผลและปรับปรุงงานร่วมกัน คือ การประเมินผลงานร่วมกันเป็นระยะ ๆ ทั้งประเมินตนเอง และประเมินผู้ร่วมงาน เพื่อทราบความก้าวหน้าของงาน ให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วีระชาติ นักสอน (2523) ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์จังหวัดในความคิดเห็นของครูใหญ่และครูผู้สอนในเขตการศึกษา 8 ได้พบว่า ครูใหญ่และครูผู้สอนมีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์จังหวัด ดังนี้คือ ด้านการปฏิบัติงานนั้นศึกษานิเทศก์ควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยใจรักและศรัทธาในหน้าที่ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรประถมศึกษา รู้จักใช้ภาษาง่าย ๆ ในการสื่อความหมายร่วมกับครู มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ทิพยา มุสิก (2524) ได้ศึกษาพฤติกรรมของศึกษานิเทศก์จังหวัดได้พบว่า ศึกษานิเทศก์จังหวัดได้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการแสดงออกด้านความรักใคร่ ผูกพันในระดับสูง ส่วนในระดับปานกลาง ได้แก่ ความต้องการความรักใคร่ ผูกพัน การแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ และการแสดงออกในการควบคุม ส่วนพฤติกรรมที่แสดงออกในระดับต่ำ ได้แก่ ความต้องการร่วมประสานสัมพันธ์ และต้องการควบคุม

สุจินต์ ทันเจริญ (2523) ได้ศึกษาคูณลักษณะของศึกษานิเทศก์ในทัศนะของครูประจำการในจังหวัดฉะเชิงเทรา ได้พบว่าคุณลักษณะที่สำคัญมากที่สุด ได้แก่ ความรู้ส่วนที่มีความสำคัญ รองลงไป ได้แก่ ความสามารถในการสอน ความสามารถในการวิจัย และเป็นผู้ตรงต่อเวลา

ฉวี พึ่งโต (2526) ได้ศึกษาถึงทักษะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ประจำประจำอำเภอ โดยแบ่งทักษะออกเป็น 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านความคิดรวบยอด ผลการวิจัยได้พบว่า ผู้ที่ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์อำเภอ ควรจะมีทักษะในด้านต่อไปนี้คือ

(1) ทักษะด้านเทคนิควิธี ผู้ที่ทำหน้าที่ศึกษานิเทศก์อำเภอควรมีสมรรถภาพในการริเริ่มและประยุกต์เทคนิคการสอนใหม่ ๆ เทคนิคทางการนิเทศการศึกษา การเป็นประธานในที่ประชุม การจัดทำและการใช้สื่อการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การใช้ภาษาท่าทางที่ถูกต้อง และการจัดและการใช้ระบบข้อมูล

(2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้ที่เป็นศึกษานิเทศก์อำเภอ ควรมีทักษะในการให้ความสำคัญแก่ครูผู้รับการนิเทศอย่างเท่าเทียมกัน ทักษะในการชี้แจงให้ฝ่ายเสียประโยชน์เข้าใจและยอมรับสภาพการณ์ของตน ทักษะในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นจากการนิเทศ มีอารมณ์ขัน เพื่อลดความตึงเครียด และการปฏิบัติตนเองให้สอดคล้องกับขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมในสังคม

(3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด ศึกษานิเทศก์อำเภอควรมีทักษะในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเที่ยงธรรม มีทักษะในการตั้งคำถามให้ครอบคลุมประเด็นที่สำคัญ ทักษะในการวิเคราะห์เจตนาที่แอบแฝงในความคิดเห็นของบุคคลอื่น ทักษะในการประยุกต์สิ่งใหม่ ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ทักษะในการคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นจากการกระทำในปัจจุบัน ทักษะในการเลือกวิธีการแก้ปัญหา การรวบรวมและสรุปสถานการณ์ต่าง ๆ การแสดงความคิดเห็นได้อย่างกว้างขวาง ลึกซึ้งและมองการณ์ไกล และการนำเอาผลการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงงานอย่างมีประสิทธิภาพ

พาร์กิน (Parkin 1981) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารของศึกษานิเทศก์ในมลรัฐภาคใต้บางแห่งของสหรัฐอเมริกา เกี่ยวกับสมรรถภาพของศึกษานิเทศก์ โดยการ

นำเอาสมรรถภาพของศึกษานิเทศก์ 36 ประการ ซึ่งเสนอโดย เบ็น เอ็ม แฮริส (Ben M. Harris) เป็นกรอบความคิดในการวิจัย

ผลสรุปจากการวิจัยพบว่าศึกษานิเทศก์ทั่วไปจาก 9 มลรัฐ ไม่ได้มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับบทบาทและการรับรู้ของศึกษานิเทศก์โดยประการต่าง ๆ ที่อ้างถึงในวรรณคดีที่เกี่ยวข้อง ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในความแตกต่างระหว่างมลรัฐในชั้นต่ำ จากค่าของความน่าจะเป็นใน 17 สมรรถภาพที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ 0.2500 ซึ่งให้เห็นความแตกต่างเพียงเล็กน้อย และมีความเป็นไปได้ที่จะมีความสัมพันธ์กัน

ลีโกรน (Legrone 1981) ทำการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทในการนิเทศการศึกษาตามการรับรู้ของครูประถมศึกษา โดยพิจารณาจากประสบการณ์ในการสอน และ/หรือการศึกษาวรรณในระดับสูงโดยแบ่งกลุ่มครูที่ศึกษาออกเป็น 4 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มครูที่ยังไม่ได้รับสถานภาพเป็นครูถาวรที่ได้วุฒิมัธยมศึกษาในระดั บ B (2) กลุ่มครูที่ยังไม่ได้รับสถานภาพการเป็นครูถาวรที่ได้รับวุฒิมัธยมศึกษาชั้นสูง (3) กลุ่มครูที่ได้รับสถานภาพถาวรที่ได้รับวุฒิมัธยมศึกษา B และ (4) กลุ่มครูที่ได้รับสถานภาพถาวรที่ได้รับวุฒิมัธยมศึกษาชั้นสูง

ผลการวิจัยครั้งนี้ ไม่ได้มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในการรับรู้ของครูประถมศึกษาที่มีต่อบทบาทของศึกษานิเทศก์ ทั้งในด้านประสบการณ์การสอน และ/หรือการศึกษาวรรณระดับสูง

แบรนด์ (Brandt 1980) ทำการศึกษาพฤติกรรมกรรมการนิเทศในลักษณะของกิจกรรมเพื่อคว่ามีกิจกรรมใดที่ครูและศึกษานิเทศก์ยอมรับว่าจะช่วยให้บรรลุจุดประสงค์สูงสุด และจะนำเอากิจกรรมเหล่านั้นไปปฏิบัติอย่างไร

ผลการวิจัยพบว่า 1. ทั้งครูและศึกษานิเทศก์ ยอมรับพฤติกรรมรวมมีส่วนร่วมช่วยพัฒนาการสอนมากกว่าพฤติกรรมย่อย 2. ครูและศึกษานิเทศก์ต่างไม่รับรู้ว่พฤติกรรมรวมที่เป็นกระบวนการมีส่วนร่วมช่วยพัฒนาการสอน 3. ทั้งครูและศึกษานิเทศก์ยอมรับว่าปริบท รวมเป็นพฤติกรรมกรรมการนิเทศการสอนที่นำไปใช้ได้เหมาะสมที่สุด