

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิจัยขอเสนอเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการนิเทศการศึกษาของหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการนิเทศการศึกษาของหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร
ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ หน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยมีผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ จำนวน 73 คน หัวหน้าฝ่ายพัฒนาการเรียนการสอน จำนวน 73 คน หัวหน้าฝ่ายนโยบายและแผน จำนวน 73 คน รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 219 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง จำนวน 1 ฉบับ เพื่อสอบถามหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ หัวหน้าฝ่ายพัฒนาการเรียนการสอน หัวหน้าฝ่ายนโยบายและแผน เกี่ยวกับการปฏิบัติในกระบวนการนิเทศการ

ศึกษาและปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการนิเทศการศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น

3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (check-list)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติในกระบวนการนิเทศการศึกษาของหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด มีลักษณะเป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (check-list) และแบบปลายเปิด (open-ended)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการนิเทศการศึกษาของหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด มีลักษณะเป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (check-list) และแบบปลายเปิด (open-ended)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยได้กรุณาเก็บรวบรวมข้อมูลให้อย่างเป็นทางการ ผลปรากฏว่า จากแบบสอบถามที่ได้จัดส่งไปให้ประชากรตอบทั้งสิ้น 219 ฉบับ ผู้วิจัยได้รับคืนและเป็นข้อมูลที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น 193 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.13

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งที่เป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติในกระบวนการนิเทศการศึกษา ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการนิเทศการศึกษา ได้วิเคราะห์โดยการหาค่าร้อยละ (percentage) ทั้งหมด

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประชากรส่วนใหญ่มีสถานภาพเป็นเพศชายมากกว่าหญิง มีอายุอยู่ในช่วง 45-49 ปี มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าฝ่ายพัฒนาการเรียนการสอน มีอายุราชการ 25 ปีขึ้นไป และได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันมา

เป็นระยะเวลาต่ำกว่า 5 ปี

ตอนที่ 2 ผลที่ได้จากการวิเคราะห์เกี่ยวกับการปฏิบัติในกระบวนการ
นิเทศการศึกษาของหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

1. กระบวนการวางแผน

การเตรียมการวางแผนการนิเทศการศึกษา วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ คือรวบรวมข้อมูลทางด้านปริมาณและคุณภาพเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาตลอดจนทรัพยากร สภาพและปัญหาของจังหวัด และที่ปฏิบัติเป็นส่วนน้อยคือ กำหนดพื้นที่เป้าหมายและกิจกรรมการนิเทศ

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการวางแผนการนิเทศการศึกษา วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติส่วนใหญ่คือ ระดมความคิดจากบุคลากรในหน่วยที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะ และที่ปฏิบัติเป็นส่วนน้อยคือ ใช้แบบสำรวจ เพื่อสำรวจปัญหาความต้องการ และลำดับความสำคัญของสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง

การจัดทำตารางการปฏิบัติงานการนิเทศการศึกษา วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติส่วนใหญ่คือ ให้บุคลากรทุกคนในหน่วยฯ ร่วมกันจัดทำ และที่ปฏิบัติเป็นส่วนน้อยคือ ให้บุคลากรแต่ละคนในหน่วยฯ จัดทำตารางการปฏิบัติงานของตนเองแล้วนำมาจัดทำปฏิทินรวม

การวางโครงการนิเทศการศึกษา วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ คือประชุมชี้แจงเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ เป้าหมายในการนิเทศการศึกษา ที่ปฏิบัติเป็นส่วนน้อยคือ นำแผนพัฒนามาร่วมพิจารณาในการวางโครงการ

การคาดคะเนถึงผลที่จะได้รับจากการวางแผนการนิเทศการศึกษา วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ คาดคะเนตามจุดมุ่งหมายของโครงการ ที่ปฏิบัติเป็นส่วนน้อยคือ คาดคะเนจากเป้าหมายด้านปริมาณและคุณภาพ

การปรับปรุงแนวการปฏิบัติงานด้านกา รมิเทศการศึกษา วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ ปรับให้เป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติได้มากที่สุด ที่ปฏิบัติเป็นส่วนน้อยคือ ปรับให้สอดคล้องกับงาน/ภารกิจอื่นซึ่งต้องปฏิบัติและสภาพการณ์ปัจจุบัน

2. กระบวนการจัดสายงาน

การสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยศึกษานิเทศก์ วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ การบอกกล่าวด้วยคำพูด ที่ปฏิบัติเป็นส่วนน้อยคือ กำหนดตัวอย่างไว้

การจัดหาสื่อและเครื่องมือที่ใช้ในการนิเทศการศึกษา วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติส่วนใหญ่คือ แต่งตั้งคณะกรรมการผลิตสื่อและเครื่องมือขึ้นโดยเฉพาะภายในหน่วย เฉพาะภายในหน่วยศึกษานิเทศก์ ที่ปฏิบัติ เป็นส่วนน้อยคือ ให้บุคลากรที่รับผิดชอบงานแต่ละงานผลิตขึ้นเอง

การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่นิเทศการศึกษา วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ จัดให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานที่ปฏิบัติเป็นส่วนน้อยคือ ทักสื่กรวบรวมกัน และจัดกิจกรรมสันทนาการรวมกัน

การแบ่งงานหรือกำหนดหน้าที่ให้บุคลากรแต่ละฝ่ายของหน่วยศึกษานิเทศก์ วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ จัดแบ่งงานตามความชำนาญของแต่ละบุคคลที่ปฏิบัติเป็นส่วนน้อยคือ จัดแบ่งงานให้ตามความสมัครใจ

การประสานงานกา รมิเทศการศึกษา วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ เขียนนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ที่ปฏิบัติเป็นส่วนน้อยคือ ประสานแผนการนิเทศระหว่าง สปจ. กับ สปอ./ก.

การมอบหมายงานการนิเทศการศึกษา วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติส่วนใหญ่คือ มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล ที่ปฏิบัติเป็นส่วนน้อยคือ มอบหมายงานให้บุคคลที่สมัครใจที่จะรับมอบหมาย

การพัฒนานโยบายด้านกาภิเทศการศึกษา วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติส่วนใหญ่คือ ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงานทุกระดับเพื่อทราบความจำเป็นที่จะแก้ปัญหาหรือพัฒนา ที่ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ กำหนดนโยบายจำลองไว้หลาย ๆ ประการ

3. กระบวนการนำ

การตัดสินใจสั่งการในการนิเทศการศึกษา วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติส่วนใหญ่คือ ให้บุคลากรทุกคนในหน่วยฯ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ ที่ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจสั่งการ

การมีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้าดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติส่วนใหญ่คือ เป็นคณะกรรมการสอบสัมภาษณ์ที่ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ เป็นคณะกรรมการตรวจสอบคุณสมบัติ

การกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยศึกษานิเทศก์ได้ปฏิบัติงานด้านกาภิเทศการศึกษา วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติส่วนใหญ่คือ ให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงาน ที่ปฏิบัติส่วนใหญ่คือ ให้ความสนทนากลมทุกซอกทุกซอโอกาสอันควร

การริเริ่มในการปฏิบัติงานด้านกาภิเทศการศึกษา วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติส่วนใหญ่คือ ให้บุคลากรแต่ละคนของหน่วยฯ เสนอความคิดที่ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ รวบรวมความคิดจากเอกสาร ผลงานวิจัย โรงเรียนหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่ประสบผลสำเร็จมาเสนอในที่ประชุมและโน้มน้าวให้เห็นดีก็่วยเพื่อนำมาปฏิบัติ

การให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่นิเทศการศึกษา วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ ให้คำปรึกษาแนะนำโดยการประชุมที่ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ ให้ศึกษาจากเอกสารตำรา

การติดต่อสื่อสารกับบุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่นิเทศการศึกษา วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ ใช้นัดทักหรือหนังสือเวียน ที่ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ ประชุมร่วมกัน

การให้คำ สังกูแกมุคคากรผู้ปฏิบัติหน้าที่นเทศการศึกษ วิชาการที่
หน่วยศึกษานเทศปฏิบัติเป็นส่วนใหญคือ ชมเชยในที่ประชุม ที่ปฏิบัติเป็นส่วนน้อยคือ
พิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ

การแนะนำให้มุคคากรผู้ปฏิบัติหน้าที่นเทศการศึกษ ได้มีความก้าวหน้า
ในการปฏิบัติงาน วิชาการที่หน่วยศึกษานเทศปฏิบัติเป็นส่วนใหญคือ จัดสัมมนาให้
ความรู้ ที่ปฏิบัติเป็นส่วนน้อยคือ แนะนำให้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้จากหนังสือ/ เอกสาร
งานวิจัย

การสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานด้านการนเทศการศึกษ วิชาการ
ที่หน่วยศึกษานเทศปฏิบัติเป็นส่วนใหญคือ นเทศโดยใช้สื่อ เอกสาร วิชยุ ที่ปฏิบัติเป็น
ส่วนน้อยคือ ไรคอมพิวเตอร์ในการนเทศและรวบรวมข้อมูลทางการนเทศ

การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับมุคคากรผู้ปฏิบัติหน้าที่
นเทศการศึกษ วิชาการที่หน่วยศึกษานเทศปฏิบัติเป็นส่วนใหญคือ ให้มีส่วนร่วมใน
การวางแผนการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติเป็นส่วนน้อยคือ ให้รับผิดชอบงานมากขึ้น

การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แกมุคคากรใน
หน่วยศึกษานเทศ วิชาการที่หน่วยศึกษานเทศปฏิบัติเป็นส่วนใหญคือ จัดพาหนะสำหรับ
การเยี่ยมนเทศ ที่ปฏิบัติเป็นส่วนน้อยคือ จัดหางบประมาณให้ตามความต้องการจำเป็น

การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แกมุคคากรใน
สพอ./ก. วิชาการที่หน่วยศึกษานเทศปฏิบัติส่วนใหญคือ จัดบริการข้อมูลต่าง ๆ ที่
ปฏิบัติเป็นส่วนน้อยคือ จัดหางบประมาณให้ตามความต้องการจำเป็น

การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แกมุคคากรใน
โรงเรียน วิชาการที่หน่วยศึกษานเทศปฏิบัติเป็นส่วนใหญคือ ให้บริการเอกสารประกอบ
หลักสูตรที่ปฏิบัติเป็นส่วนน้อยคือ ให้บริการเอกสารบริหารงานวิชาการเพื่อใช้ในการ
นเทศ

4. กระบวนการควบคุม

การควบคุมงานให้ไค้มาตรฐาน วิชาการที่หน่วยศึกษานเทศปฏิบัติ เป็น
ส่วนใหญคือ ควบคุมคุณภาพงาน ที่ปฏิบัติเป็นส่วนน้อยคือ ควบคุมรายการสิ่งของ

การควบคุมให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานพิเศษเป็นไปตามแผนงานการพิเศษการศึกษา วิธีการที่หน่วยงานพิเศษปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการติดตามผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ จัดตั้งคณะกรรมการติดตามผลการปฏิบัติงาน

การขึ้นนำการปฏิบัติแก่บุคลากรในหน่วยงานพิเศษ วิธีการที่หน่วยงานพิเศษปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ เสนอแนะให้คำแนะนำที่ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ การขึ้นนำเป็นลายลักษณ์อักษร

การเร่งรัดให้บุคลากรในหน่วยงานพิเศษได้ปฏิบัติงานตามแผนงาน วิธีการที่หน่วยงานพิเศษปฏิบัติส่วนใหญ่คือ กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน ที่ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ เตือนและกำชับในที่ประชุม

การช่วยเหลือบุคลากรในหน่วยงานพิเศษที่ทำงานผิดพลาด วิธีการที่หน่วยงานพิเศษปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ ประชุมทุกฝ่ายเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา ที่ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ ให้คำแนะนำเป็นการส่วนตัว

การให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานพิเศษ วิธีการที่หน่วยงานพิเศษปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ ประชุมกลุ่มเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับที่ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ จัดทำเอกสารสรุปผลการปฏิบัติงาน เป็นข้อมูลย้อนกลับให้ทราบ

การกำหนดเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน วิธีการที่หน่วยงานพิเศษปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ ให้มีการตรวจสอบเป้าหมายของงานกับงานที่ดำเนินไป ให้สอดคล้องกันเสมอที่ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ ให้มีการวัดและประเมินผลงานเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน

การปฏิบัติงานตามเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน วิธีการที่หน่วยงานพิเศษปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ นิเทศพื้นที่/กลุ่มประสบการณ์โดยเน้น สปอ./ก. ที่มีคุณภาพค่า 3 ครั้ง/ปี ที่ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ ประชุมรวม ทน.ปอ./ก. และ ศน.สปอ./ก. 12 ครั้ง/ปี

5. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การเตรียมการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีที่หน่วยงานพิเศษปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ จัดทำแบบประเมิน ที่ปฏิบัติเป็นส่วนน้อยคือ แต่งตั้งคณะกรรมการ

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติ ส่วนใหญ่หน่วยงานพิเศษมีวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อ ปรับปรุงสมรรถภาพของการปฏิบัติงาน ส่วนวัตถุประสงค์ในส่วนน้อยคือ เพื่อจัดสวัสดิการ

การให้ความสำคัญกับการกำหนดลักษณะงานที่จะประเมิน ส่วนใหญ่หน่วยงานพิเศษให้ความสำคัญกับการกำหนดลักษณะงานที่ผลงานและพฤติกรรมเท่า ๆ กัน ที่เป็นส่วนน้อยคือ พฤติกรรมมากกว่าผลงาน

วิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีที่หน่วยงานพิเศษใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่คือ พิจารณาคคุณภาพและปริมาณของงาน และขอบข่ายของความรับผิดชอบ ส่วนวิธีที่ใช้น้อยคือ วิจัยผลงาน

การชี้แจงให้ผู้ประเมินเข้าใจแบบแผนและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการที่หน่วยงานพิเศษปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่คือ จัดประชุมชี้แจง ที่ปฏิบัติเป็นส่วนน้อยคือ นำลงในวารสารและจุลสารของหน่วยงานพิเศษ

ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานพิเศษ ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานพิเศษส่วนใหญ่คือ หัวหน้าหน่วยงานพิเศษ ส่วนน้อยคือ คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จำนวนครั้งในการจัดทำกรประเมินผลการปฏิบัติงานงาน ส่วนใหญ่ประเมินตลอดเวลาการปฏิบัติงานและเมื่อจบโครงการ ส่วนน้อยคือ จัดทำเดือนละครั้ง

ผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ทำหน้าที่วิเคราะห์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนน้อยคือ หัวหน้าหน่วยงานพิเศษ

การแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในหน่วยงาน
นี้เทศก์ วิธีการที่หน่วยงานนี้เทศก์ปฏิบัติส่วนใหญ่คือ ประชุมชี้แจง ที่ปฏิบัติเป็นส่วน
น้อยคือ จัดทำรายงานการประเมินเป็นรูปเล่ม แจงให้ทราบ

การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ ส่วนใหญ่
หน่วยงานนี้เทศก์นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้แก้ไขปัญหการปฏิบัติงาน
ส่วนที่นำผลการปฏิบัติงานไปใช้น้อยคือ พิจารณาความดีความชอบ

ตอนที่ 3 ผลที่ได้จากการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น
ในกระบวนการนิเทศการศึกษาของหน่วยงานนี้เทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

1. ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการวางแผน

การเตรียมการวางแผนการนิเทศการศึกษา ที่เป็นปัญหาและอุปสรรค
ส่วนใหญ่คือ จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ ที่เป็นปัญหาเพียงส่วนน้อยคือ งานอื่น ๆ มีมาก

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการวางแผนการนิเทศการศึกษาที่เป็นปัญหา
และอุปสรรคส่วนใหญ่คือ ขาดข้อมูลที่ละเอียดชัดเจน ที่เป็นปัญหาเพียงส่วนน้อยคือ
ผู้บริหารไม่มีนโยบายชัดเจน

การวางโครงการการนิเทศการศึกษา ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคส่วน
ใหญ่คือ ขาดข้อมูลสำหรับใช้ประกอบการวางโครงการ ที่เป็นปัญหาเพียงส่วนน้อยคือ
ผู้วางโครงการขาดความรู้ความเข้าใจในวิธีการกำหนดเป้าหมายของโครงการ

2. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดสายงาน

การจัดสายงานการนิเทศการศึกษา ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่
คือจำนวนบุคลากรกับงานไม่สมดุลกัน ที่เป็นปัญหาเพียงส่วนน้อยคือ ขาดความรู้ใน
การจัดสายงานทำให้ไม่ประหยัดทั้งบุคลากร เครื่องมือ เครื่องใช้

การประสานงานการนิเทศศึกษากับบุคลากรในหน่วยงานนี้เทศก์
ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่คือ ขาดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยาที่
เป็นปัญหาเพียงส่วนน้อยคือ กำหนดเวลาให้ประชุมร่วมกันได้ยาก

การประสานงานระหว่างหน่วยงานนี้เทศก์กับ สปอ. /ก. ต่างๆ ที่เป็นปัญหา
และอุปสรรคส่วนใหญ่คือ ขาดการวางแผนงานร่วมกัน ที่เป็นปัญหาเพียงส่วนน้อยคือ ขาดการ
ส่งข่าวสารถึงกัน

การแบ่งงานหรือกำหนดหน้าที่ให้บุคลากรแต่ละฝ่ายของหน่วยงานนี้เทศก
ได้ปฏิบัติที่เป็นปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่คือ ปริมาณงานมากกว่าจำนวนบุคลากรที่เป็น
ปัญหาเพียงส่วนน้อยคือ บุคลากรให้ความสนใจงานในหน้าที่น้อย

การมอบหมายงานให้บุคลากรในหน่วยงานนี้เทศกปฏิบัติ ที่เป็นปัญหา
และอุปสรรคส่วนใหญ่คือ ไม่สามารถมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ ที่เป็นปัญหา
เพียงส่วนน้อยคือ ไม่สามารถแยกงานแต่ละฝ่ายให้ชัดเจนได้

การปรับปรุงพัฒนานโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงานนี้เทศกที่เป็นปัญหา
และอุปสรรคส่วนใหญ่คือ ขาดงบประมาณสนับสนุน ที่เป็นปัญหาเพียงส่วนน้อยคือ ขาด
การส่งเสริม สนับสนุนจากผู้บริหาร

3. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำ

การตัดสินใจสั่งการในการนี้เทศก ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่คือ
ขาดข้อมูลสำคัญที่ใช้ประกอบการตัดสินใจสั่งการ ที่เป็นปัญหาลittleส่วนน้อยคือ ไม่มีอำนาจ
ในการตัดสินใจสั่งการ

การคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้เทศกที่เป็น
ปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่คือ ระเบียบวิธีการคัดเลือก ไม่สามารถทดสอบความสามารถ
ที่เหมาะสมได้ทุกด้าน ที่เป็นปัญหาเพียงส่วนน้อยคือ ผู้บริหารคัดเลือกตามใจชอบ

การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานนี้เทศกกับ สปอ ./ก. ที่เป็นปัญหา
และอุปสรรคส่วนใหญ่คือ ระยะทางไกลทำให้ข่าวสารล่าช้า ที่เป็นปัญหาลittleส่วนน้อยคือ
การแปลความหมายในข่าวสารผิดไปจากเจตนาเดิมของผู้ส่งข่าวสาร

การติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในหน่วยงานนี้เทศก ที่เป็นปัญหาและ
อุปสรรคส่วนใหญ่คือ บุคลากรแปลความหมายของข่าวสารแตกต่างกัน ที่เป็นปัญหา
เพียงส่วนน้อยคือ หน่วยงานนี้เทศกใหญ่ การติดต่อสื่อสารยุ่งยาก

การคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่ ขาด
งบประมาณสนับสนุนการปฏิบัติจัดทำตามความคิดริเริ่ม ที่เป็นปัญหาลittleส่วนน้อยคือ ไม่มี
เวลาคิดริเริ่มเนื่องจากงานอื่น ๆ มีมาก

การแนะนำให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่นี้ เทศการศึกษาที่มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่เป็นปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่คือ ไม่สามารถส่งบุคลากรไปฝึกอบรมได้ตามต้องการ ที่เป็นปัญหาเพียงส่วนน้อยคือ ขาดงบประมาณสนับสนุนความต้องการ

การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรภายในหน่วยศึกษานิเทศก์ ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่คือ พาหนะที่ใช้สำหรับการเยี่ยมนิเทศมีจำกัด ที่เป็นปัญหาเพียงส่วนน้อยคือ ไม่ได้รับความสะดวกในการขอใช้พาหนะวัสดุ ครุภัณฑ์

การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับ สปอ./ก. และโรงเรียน ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่คือ สื่อ เครื่องมือไม่เพียงพอ ที่เป็นปัญหาเพียงส่วนน้อย คือ มีปัญหาการยืมและคืน

4. ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการควบคุม

การควบคุมการปฏิบัติงานด้านการนิเทศการศึกษาของหน่วยศึกษานิเทศก์ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่คือ ขาดการประสานการควบคุมระหว่าง สปจ. สปอ./ก. และโรงเรียนและผู้บริหารไม่ได้กำหนดมาตรฐานและวางหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานไว้อย่างแน่นอน และที่เป็นปัญหาเพียงส่วนน้อยคือผู้บริหารควบคุมมากเกินไป คล้ายการจับผิด ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นอิสระ

การชี้แนะให้บุคลากรในหน่วยศึกษานิเทศก์ได้ปฏิบัติงานตามแผนงานที่เป็นปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่คือ ไม่ทันต่อเวลาหรือเหตุการณ์ ที่เป็นปัญหาเพียงส่วนน้อยคือ ชี้แนะไม่แจ่มแจ้ง ชัดเจน

การช่วยเหลือแก้ไขการทำงานที่ผิดพลาดของบุคลากรในหน่วยศึกษานิเทศก์ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่คือ ช่วยเหลือได้เฉพาะฝ่ายงานของตน ที่เป็นปัญหาลittleส่วนน้อยคือ ช่วยเหลือได้น้อย

การให้ข้อมูลป้อนกลับกับบุคลากรที่หลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่คือ ให้ข้อมูลป้อนกลับได้เฉพาะบุคคล ที่เป็นปัญหาลittleส่วนน้อยคือ เวลาไม่เอื้ออำนวยต่อการให้ข้อมูลป้อนกลับ

การปฏิบัติงานตามเกณฑ์การปฏิบัติงานด้านกา รมิเทศการศึกษาที่เป็น ปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่คือ เกณฑ์การปฏิบัติงานมาจากหน่วยงานต้นสังกัดไม่เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานของหน่วยศึกษานิเทศก์ ที่เป็นปัญหาเพียงส่วนน้อยคือ ขาดการ แนะนำแนวทางปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่เหมาะสม

5. ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การเตรียมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นปัญหาและอุปสรรค ส่วนใหญ่คือ ขาดเครื่องมือประเมินที่สมบูรณ์แบบ ที่เป็นปัญหาเพียงส่วนน้อยคือ ขาด การเตรียมการประเมิน

การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นปัญหาและอุปสรรค ส่วนใหญ่คือ ศึกษานิเทศก์ไม่มีโอกาสกำหนดวิธีการประเมินเพราะแบบและวิธี ประเมินมาจากหน่วยงานต้นสังกัด ที่เป็นปัญหาเพียงส่วนน้อยคือ แบบประเมินกับ ลักษณะงานที่ปฏิบัติไม่สอดคล้องกัน

การชี้แจงให้ผู้ประเมินเข้าใจแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่คือ การชี้แจงจัดทำได้ในระยะเวลาอันสั้น ที่เป็นปัญหา เพียงส่วนน้อยคือ ไม่มีการชี้แจงอย่างจริงจัง

การกำหนดผู้รับผิดชอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นปัญหาและ อุปสรรคส่วนใหญ่คือ ผู้ประเมินมีงานประจำปฏิบัติมาก ทำให้การประเมินเกิดความ ล้าช้า ที่เป็นปัญหาเพียงส่วนน้อยคือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการ ประเมิน

การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ ที่เป็นปัญหาและอุปสรรค ส่วนใหญ่คือ ไม่ได้นำผลการประเมินผลไปใช้อย่างจริงจัง ที่เป็นปัญหาเพียงส่วนน้อย คือใช้เฉพาะกรณีหรือเฉพาะวัตถุประสงค์

การติดตามผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นปัญหาและอุปสรรค ส่วนใหญ่คือ ขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการประสานงานให้มีการติดตามผล ที่ เป็นปัญหาลittleส่วนน้อยคือ ไม่มีเวลาเพียงพอ

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง กระบวนการนิเทศการศึกษาของหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประมศึกษาจังหวัดสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ" มีประเด็นที่น่าสนใจ ซึ่งจะนำมาอภิปรายและเสนอแนะดังนี้คือ

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบ

การวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 45-49 ปี และวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมาคือระดับปริญญาโท ซึ่งสอดคล้องกับคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งของศึกษานิเทศก์ตามที่ ก.ค. กำหนด (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ หน่วยศึกษานิเทศก์ 2524: ง) สำหรับวุฒิทางการศึกษามีแนวโน้มว่าจะสูงกว่าปริญญาตรีมากขึ้น เพราะในปัจจุบันศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบางส่วนกำลังศึกษาต่อในระดับปริญญาโท และมีบางส่วนได้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทแล้ว ซึ่งอีกไม่นานคงได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ต่อไป และเป็นที่น่าสนใจว่ายังมีหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์และหัวหน้าฝ่ายฯ อีกส่วนหนึ่งคือ ร้อยละ 1.56 ยังมีวุฒิทางการศึกษาอยู่ในระดับอนุปริญญา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการคัดเลือกผู้ที่จะทำหน้าที่หัวหน้าหน่วยและหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ นั้น แต่เดิมส่วนมากจะคัดเลือกผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมานาน มากกว่าจะคัดเลือกโดยพิจารณาวุฒิทางการศึกษา ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าอายุราชการของหัวหน้าหน่วยฯ และหัวหน้าฝ่ายส่วนใหญ่ 25 ปีขึ้นไป จึงถือว่าเป็นผู้ชำนาญการนิเทศ เป็นที่เคารพเชื่อถือของศึกษานิเทศก์คนอื่น ๆ มีความสามารถที่จะทำหน้าที่รับผิดชอบงานในหน้าที่ ซึ่งคณะกรรมการข้าราชการครูกำหนดไว้ สำหรับการเพิ่มวุฒิทางการศึกษาให้กับตนเองนั้น ผู้วิจัยเชื่อว่าหัวหน้าหน่วยฯ และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ คงจะพยายามชวนชวายในการศึกษาต่อ เพราะในปัจจุบันสถาบันการศึกษาระดับสูงหลายแห่งได้เปิดโอกาสให้กับผู้สนใจศึกษานั้นมีมากขึ้นและสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้โดยไม่ต้องลาราชการ ผู้วิจัยเชื่อว่า หัวหน้าหน่วยฯ และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ นั้นมีลักษณะโดยเฉพาะคือ เป็นผู้ที่มีความมานะพยายามและค้นคว้าความรู้เพิ่มเติมให้กับตนเองอยู่เสมอ สำหรับระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ปรากฏว่าส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันมาต่ำกว่า 5 ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ

เมื่อโอนศึกษานิเทศก์ไปสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2523 มาจนถึง วันที่ 1 ตุลาคม 2531 ได้มีการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กรบริหารกนิเทศและติดตามผลแล้วถึง 2 ครั้ง ซึ่งอาจต้องปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหน่วยฯ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ให้เหมาะสมตามไปด้วย

2. การปฏิบัติในกระบวนการนิเทศการศึกษา

ก. กระบวนการวางแผน

การเตรียมการวางแผนการนิเทศการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า วิธีการปฏิบัติของหน่วยศึกษานิเทศก์คือ รวบรวมข้อมูลทางด้านปริมาณและคุณภาพ เกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาตลอดจนทรัพยากร สภาพและปัญหาของจังหวัด ซึ่งการปฏิบัติเช่นนี้ได้สอดคล้องกับแนวความคิดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529: 11-13) ซึ่งกล่าวว่า การเตรียมการวางแผนเป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ ซึ่งจะได้มาจากข้อมูล เช่น จำนวนนักเรียน อัตราการมาเรียนของนักเรียน อัตราเข้าชั้นของนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลจากการกำกับติดตามและนิเทศในรอบปีที่ผ่านมา เป็นต้น ซึ่ง พิสิษฐ์ศิริวิสัย (2525: 167) ก็ได้กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่า การเตรียมการวางแผนเป็นการศึกษาข้อมูล ปัญหา และความต้องการ นโยบาย แนวโน้ม ทรัพยากรต่าง ๆ เป็นต้น จะเห็นได้ว่าในการเตรียมการวางแผนการนิเทศการศึกษาของหน่วยศึกษานิเทศก์นั้น ได้ปฏิบัติตามหลักการและแนวคิดต่าง ๆ ของนักวิชาการ ซึ่งเป็นที่คาดหมายว่า จะทำให้การวางแผนปฏิบัติงานด้านการนิเทศการศึกษามีประสิทธิภาพและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการวางแผนการนิเทศการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า วิธีการปฏิบัติของหน่วยศึกษานิเทศก์คือ ระดมความคิดจากบุคลากรในหน่วยฯ ที่เชี่ยวชาญโดยเฉพาะ ผลการวิจัยนี้แตกต่างจากแนวความคิดของ กิติมาปริยัติติก (2529: 207) ที่ได้ให้หลักการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ประการหนึ่งคือ หัวหน้างานแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ ประชุม รอดประเสริฐ (2527: 133) กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ให้สมาชิกทุกคน และทุกฝ่ายในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็น แสดงข้อมูล ซึ่งถึงผลดี

และผลเสีย แล้วจึงลงมติร่วมกัน การกำหนดวัตถุประสงค์ด้วยวิธีนี้มีข้อดีที่อาจได้วัตถุประสงค์ที่สมเหตุสมผลและทุกคนทุกฝ่ายในหน่วยงานมีความพอใจ การกำหนดวัตถุประสงค์ในแผนการนิเทศการศึกษาของหน่วยศึกษานิเทศก์นั้น แม้ว่าจะมีการแบ่งฝ่ายงานไว้โดยเฉพาะคือให้ฝ่ายนโยบายและแผนเป็นผู้ปฏิบัติจัดทำ แต่ถ้าหากว่าในขั้นของการกำหนดวัตถุประสงค์นี้ทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และร่วมกันจัดทำแผนแล้ว จะเกิดประโยชน์ถึงความมอบให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้จัดทำ เพราะจะทำให้บุคลากรแต่ละฝ่ายมองเห็นงาน และหน้าที่ในการปฏิบัติงานของตนเอง และช่วยให้เกิดการประสานงานกันในแต่ละฝ่ายอีกด้วย

การวางโครงการนิเทศการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า วิธีการปฏิบัติของหน่วยศึกษานิเทศก์คือ ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการเป้าหมายในการนิเทศการศึกษา โดยที่งานการวางโครงการนิเทศการศึกษาเป็นงานสำคัญที่หน่วยศึกษานิเทศก์จะต้องปฏิบัติจัดทำ ซึ่งก่อนที่จะลงมือปฏิบัติจัดทำจำเป็นต้องประชุมชี้แจงให้ผู้วางโครงการทุกคนได้เข้าใจในหลักเกณฑ์ วิธีการและเป้าหมายของโครงการเป็นอันดับแรก ทั้งนี้เพราะการประชุมนั้นมุ่งให้สมาชิกทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อตัดสินใจหาข้อมูลหรือแนะนำเรื่องต่าง ๆ อีกด้วย การปฏิบัติงานทุกอย่างจะต้องเริ่มต้นด้วยการสร้างความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่าสิ่งที่ตนเองต้องทำนั้นมีเป้าหมายหรือทิศทางไปในทางใด จึงจะลงมือปฏิบัติงานได้ ผู้วิจัยคิดว่ากรณีที่หน่วยศึกษานิเทศก์ได้ปฏิบัติเช่นนั้นถือว่าเป็นการปฏิบัติที่เหมาะสมและถูกต้อง และสามารถคาดคะเนได้ว่าการวางโครงการนิเทศการศึกษาจะประสบผลสำเร็จแล้วได้โครงการที่ดีสำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาต่อไป

การปรับปรุงแนวการปฏิบัติงานด้านการนิเทศการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติคือปรับให้เป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติได้มากที่สุด ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ อูห์ยิ นิริญโค (2529: 134) ที่ได้ให้ความคิดไว้ว่า การปรับปรุงงานนั้นคือ การดำเนินงานอย่างมีระบบที่จะทำให้การทำงานสะดวกรวดเร็วและง่ายกว่าโดยวิธีที่ประหยัดกว่าและได้ผลงานมากกว่า สำหรับแนวปฏิบัติตามหน้าที่ของศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและ

กรุงเทพมหานครนั้น ตามภารกิจใหม่ที่ให้ถือปฏิบัติมาตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2532 นั้น ยังไม่ได้กำหนดแนวปฏิบัติไว้เหมือนเช่นระเบียบและแนวปฏิบัติ พ.ศ. 2524 เพียง แต่กำหนดภารกิจไว้อย่างกว้าง ๆ ซึ่งในขณะที่ยังไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยศึกษานิเทศก์แต่ละจังหวัดจะได้พิจารณาปรับปรุงจากภารกิจหลักของศึกษานิเทศก์ ซึ่งปรากฏอยู่ในเอกสารรองครุการนิเทศติดตามผลและประเมินผลการจัดการประถมศึกษา ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้จัดส่งให้ ตามหนังสือที่ ศษ 1405/25995 โดยอาจจะยึดแนวปฏิบัติตามระเบียบและแนวปฏิบัติ ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยศึกษานิเทศก์สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2524 เป็นแนวทาง ซึ่งต่อไปผู้วิจัยคาดว่าสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จะได้จัดทำแนวปฏิบัติงานตามภารกิจนี้ให้ สมบูรณ์และสะดวกต่อการปฏิบัติรวมทั้งสามารถปฏิบัติได้เป็นแนวเดียวกันในทุกจังหวัด

ข. กระบวนการจัดสายงาน

การจัดหาซื้อและเครื่องมือที่ใช้ในการนิเทศการศึกษา ผลการวิจัย พบว่าวิธีที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติคือ แต่งตั้งคณะทำงานการผลิตสื่อและเครื่องมือขึ้น โดยเฉพาะในหน่วยฯ ซึ่งตรงกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 ข: 5-6) ที่ว่า การปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาให้ได้รับประโยชน์สูงสุด ผู้นิเทศการศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการสร้าง การใช้สื่อและ เครื่องมือนิเทศการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ การนิเทศการศึกษาสำหรับในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530-2531) ได้เปลี่ยนแปลงเป้าหมายในการนิเทศไป คือสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนิเทศ และติดตามผลสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ อย่างน้อยปีละ 3 ครั้ง และสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ นิเทศและติดตามผลโรงเรียน (ที่ทองการเร่งคุณภาพ) อย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง ในการนิเทศและติดตามผล สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ หน่วยศึกษานิเทศก์จำเป็นต้องมีสื่อและ เครื่องมือสำหรับกรนิเทศและติดตามผล จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยศึกษานิเทศก์ต้อง จัดทำสื่อและเครื่องมือนิเทศไว้ใช้ให้พอเพียงและแม้ว่าเป้าหมายการนิเทศการศึกษา จะเปลี่ยนไป แต่มีงานส่วนหนึ่งที่หน่วยศึกษานิเทศก์ต้องเกี่ยวข้องกับโรงเรียน จึง จำเป็นต้องสร้างสื่อ และเครื่องมือสำหรับนิเทศโรงเรียนด้วย ทั้งนี้หน่วยศึกษานิเทศก์

ต้องพิจารณาสร้างสื่อและ เครื่องมือให้เหมาะกับลักษณะงานที่ออกนิเทศติดตามผลใน
แต่ละระดับและแต่ละครั้ง

การแบ่งงานหรือกำหนดหน้าที่ให้บุคลากรแต่ละฝ่ายของ
หน่วยศึกษานิเทศก์ ผลการวิจัยพบว่า วิธีที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติคือ จัดแบ่งตาม
ความชำนาญของแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ กิติมา ปรีดีติลล
(2527: 181) ที่กล่าวว่า การแบ่งงานนี้ถ้าแบ่งออกเป็นส่วน ๆ แล้ว มอบให้คนทำ
ตามความถนัด งานส่วนรวมจะเสร็จ เรียบร้อยและมีประสิทธิภาพดีกว่าการที่จะให้
บุคคลใดทำงานทั้งหมดแต่เพียงอย่างเดียว และสอดคล้องกับความคิดเห็นของ
ลีลา สีนานุเคราะห์ (2530: 136) ที่ว่า การแบ่งงานโดยทั่วไปถือหลักของการ
ชำนาญเฉพาะอย่างของผู้ปฏิบัติ การแบ่งงานของหน่วยศึกษานิเทศก์นับว่าได้ปฏิบัติ
ตามหลักการ และแนวคิดของนักวิชาการ ผู้วิจัยคิดว่าจะทำให้การปฏิบัติงานตาม
หน้าที่ประสบผลสำเร็จและดำเนินไปอย่างถูกต้องรวดเร็วประสบผลดียิ่งขึ้น

การประสานงานการนิเทศการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า วิธีที่
หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติคือ เขียนนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ให้ผู้เกี่ยวข้อง
ทราบ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ คูนท์ และคันเนล (Koontz and Donnell
อ้างถึงใน กิติมา ปรีดีติลล 2524: 224-225) ที่ว่าการประสานงานจะต้องเริ่ม
จากการวางแผนและกำหนดนโยบายจะต้องกำหนดให้กระจ่างชัดก่อนที่จะปฏิบัติตาม
แผนและสอดคล้องกับ สุชาติ ประชากุล (2513: 330-331) ที่มีแนวคิดว่า ใน
การประสานงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะให้ทุกคนในองค์การทราบถึงจุดประสงค์
หรือความมุ่งหมายและนโยบายขององค์การ เพื่อว่าทุกคนจะได้ปฏิบัติงาน บรรลุสิ่งที่
เป็นจุดประสงค์และนโยบายขององค์การนั้น เพราะถ้าหากไม่ทราบแล้วจะเป็นการ
ต่างคนต่างทำ ในหน่วยศึกษานิเทศก์นี้มีหน้าที่ประการหนึ่งคือ การประสานงานทั้งที่
ประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัด ภายในหน่วยงาน สำนักงานการประถมศึกษา
อำเภอ/กิ่งอำเภอและหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อประสานงานทางด้านวิชาการ เป็นภารกิจ
หนึ่งในฝ่ายงานบริการทางการศึกษา แต่เมื่อพิจารณาผลการวิจัยพบว่า การประสาน
งานการนิเทศยังปฏิบัติอยู่เป็นส่วนน้อย จึงควรที่หน่วยศึกษานิเทศก์จะได้มีการ
ประสานงานทางด้านวิชาการแก่หน่วยงานทางการศึกษา และ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งนอกจากจะเขียนนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบแล้วอาจจะทำได้โดยการเชิญประชุมเพื่อปรึกษางานติดต่อด้วยหนังสือราชการ เป็นต้น

การมอบหมายงานการนิเทศการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า วิธีที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติคือ มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล ซึ่งตรงกับผลการวิจัยของบุญส่ง เอี่ยมละออ (2527: 151) ที่พบว่าหน่วยศึกษานิเทศก์กรมพลศึกษา ได้ปฏิบัติเกี่ยวกับการมอบหมายงานอยู่ในเกณฑ์มาก โดยเฉพาะหน่วยศึกษานิเทศก์ได้มอบหมายให้แต่ละฝ่ายทำงานอย่างเหมาะสม รวมทั้งบุคลากรแต่ละคน ก็ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ งานที่ได้รับมอบหมายนี้ผู้รับปฏิบัติมีความยินดีและพอใจที่ได้รับมอบหมาย แม้แต่การจะมอบหมายให้มีการชี้แจงให้เข้าใจถึงเป้าประสงค์ในการนำไปปฏิบัติได้อย่างดียิ่ง นอกจากนี้ยังได้สอดคล้องกับแนวความคิดของ สุชาติ ประชากุล (2513: 44) ที่กล่าวว่า การมอบหมายงานต้องมีเทคนิค หรือศิลปะ หรือมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคน (Put the right man in the right job) และสมพงษ์ เกษมสิน (2526: 314) ได้ให้แนวคิดว่าการมอบหมายหน้าที่การงานให้แก่ผู้ใดยังขึ้นอยู่กับฐานะหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ เป็นศิลปะอันสำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหาร เพราะการที่บุคคลได้ปฏิบัติงานที่ตนเองมีความสนใจและมีความถนัด หรือมีความรู้ความสามารถอยู่ย่อมเป็นการจูงใจให้มีความตั้งใจ กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และอุทิศกำลังกายกำลังใจให้แก่งานนั้นอย่างเต็มที่ การมอบหมายงานของหน่วยศึกษานิเทศก์ ซึ่งมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลนั้นอาจเป็นเพราะว่าศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ได้ปฏิบัติงานด้านการนิเทศการศึกษามานาน ซึ่งผลการวิจัยของประภาพรรณ เส็งวงศ์ (2530: 322) พบว่า ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ส่วนใหญ่ได้แก่ช่วงเวลา 7-13 ปี ซึ่งระยะเวลาในการปฏิบัติงานเช่นนี้ย่อมทำให้ทุกฝ่ายงานและทุกคณะมีประสบการณ์ในการทำงาน จึงสามารถมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถได้ทุกคน

ค. กระบวนการนำ

การตัดสินใจสั่งการในการนิเทศการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ในการตัดสินใจสั่งการนั้น หน่วยศึกษานิเทศก์ใช้วิธีให้บุคลากรทุกคนในหน่วยศึกษานิเทศก์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ ซึ่งตรงกับแนวความคิดของ กิติมา ปรีดีคิลก (2529: 122) ที่ว่า การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคลนั้นเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกของกลุ่มได้ร่วมกันใช้ความคิดพิจารณาตัดสินใจ และเลือกทางเลือกที่ดี ซึ่งการเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วม จะทำให้สมาชิกมีความกระตือรือร้น มีความพอใจในสิ่งที่ต้องการ มีความรู้สึกเป็นที่ยอมรับ และที่ดีที่สุดคือทำให้มีการนำเอาทางเลือกมาอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง นอกจากนี้ยังเป็นที่ยอมรับกันว่า การตัดสินใจ ควรจะได้รับการช่วยเหลือจากคนอื่น เพื่อจะให้การตัดสินใจที่ดีที่สุด การตัดสินใจโดยกลุ่ม แม้ว่าจะใช้เวลานานกว่าในการแก้ปัญหา เมื่อเปรียบเทียบกับการแก้ปัญหาโดยบุคคลก็ตาม นับว่ายังดีกว่าการตัดสินใจโดยคนเดียว นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ อรุณ รักรธรรม (2522: 107) ที่ว่า การตัดสินใจสั่งการแบบเป็นกลุ่ม เป็นการช่วยกระตุ้นให้สมาชิกดำเนินการตัดสินใจสั่งการอย่างดี เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายของกลุ่ม และ แมตซ์ (2518: 82) ให้แนวความคิดที่ตรงกับผลการวิจัยอีกว่า การตัดสินใจโดยรวมมือกันเป็นกระบวนการเกิดจากการประชุมหลาย ๆ ครั้งติดต่อกัน การตัดสินใจร่วมกันที่เท่ากันในคณะกรรมการมักเป็นการตัดสินใจที่สมคูลย์ การปฏิบัติเช่นนี้ของหน่วยศึกษานิเทศก์นับได้ว่า เป็นการปฏิบัติที่ถูกต้องสอดคล้องกับหลักการและแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ เป็นที่คาดหมายได้ว่าจะทำให้กระบวนการปฏิบัติงานมีความถูกต้องเหมาะสม และที่น่าสนใจมากคือ ผลการวิจัยอีกร้อยละ 54.40 ยังพบว่า ผู้บริหารหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ หัวหน้าฝ่ายร่วมกันตัดสินใจสั่งการ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า เนื่องจากหน่วยศึกษานิเทศก์มีฐานะเป็นหน่วยที่ขึ้นต่อสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ไม่มีอำนาจในการสั่งการโดยตรง ฉะนั้นในการปฏิบัติงานจริง ๆ แล้ว จึงเป็นไปได้ในลักษณะหัวหน้าหน่วยฯ หัวหน้าฝ่ายฯ และศึกษานิเทศก์ร่วมกันตัดสินใจ แต่ในเรื่องของการสั่งการให้ปฏิบัตินั้น เป็นหน้าที่ของผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด

การมีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้าดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ผลการวิจัยพบว่า วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติ คือ เป็นคณะกรรมการ สอดสัมภาษณ์ ตามระเบียบและแนวปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2524 นั้น การคัดเลือกเป็นหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด โดยให้แต่งตั้งกรรมการขึ้นไม่น้อยกว่า 5 คน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ผู้บริหารโรงเรียน และศึกษานิเทศก์ เป็นผู้ดำเนินการคัดเลือก เมื่อพิจารณาตามระเบียบนี้แล้ว กรรมการทุกฝ่ายจะต้องเป็นกรรมการในทุกขั้นตอนของการดำเนินการ ไม่ใช่เป็นกรรมการในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง ทั้งนี้ เพื่อให้จะได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการปฏิบัติงานและเกิดความรู้สึกธรรมกับผู้สมัคร เข้าดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์มากที่สุด และโดยลักษณะ

งานนิเทศการศึกษา ซึ่ง แฮริส (Harris 1963: 201) กล่าวว่า งานการศึกษาประการหนึ่งคือ การเลือกสรรบุคลากร จัดให้มีบุคคลผู้รับผิดชอบในการจัดกิจกรรม การดำเนินการฝึกอบรม รวมทั้งการคัดเลือกบรรจุ เลือกเฟ้นการทดสอบ การเก็บรักษาระเบียบแต่ละบุคคล ผู้วิจัยคิดว่าสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดควรจะได้พิจารณาเรื่องนี้และดำเนินการให้ถูกต้องตามหลักการดังกล่าว

การริเริ่มในการปฏิบัติงานด้านการนิเทศการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติคือ ให้บุคลากรแต่ละคนของหน่วยศึกษานิเทศก์เสนอความคิด ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ แนวความคิดของ สมยศ นาวิการ (2526: 91) ที่ว่า การให้คนงานมีส่วนร่วมแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ หมายถึงการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดริเริ่ม การมีระบบการให้คำแนะนำ โดยผู้ผู้บังคับบัญชาจะใช้ประโยชน์จากความคิดริเริ่มได้เป็นอย่างมาก และโดยหน้าที่ของศึกษานิเทศก์นั้น งานของศึกษานิเทศก์เป็นงานที่ต้องทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ทุกระดับชั้น ฉะนั้นหน้าที่ของศึกษานิเทศก์จึงขึ้นอยู่กับการมีความคิดริเริ่มอีกด้วย เพราะความคิดริเริ่ม คือ การปฏิบัติงานสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น เจริญขึ้น เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้ใดชื่อว่า เป็นผู้นำทางการศึกษา จะต้องมีส่วนร่วมในการที่จะริเริ่มทำอะไรทุกอย่างนั้น จะต้อง "คิดก่อนทำ" เสมอ เพราะจะทำให้เรามีเหตุผลในการทำงานมากขึ้น การให้บุคลากรแต่ละคนในหน่วยศึกษานิเทศก์เสนอความคิดแล้วยอมรับความคิดของเขานั้น เป็นสิ่งที่ดีเท่าเทียมกันได้

หลักและวิธีการนิเทศที่ถูกต้อง เพราะถ้านิเทศการศึกษาคือการมีประชาธิปไตย
รวมกัน ก็ถือได้ว่าหน่วยศึกษานิเทศก์ได้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

การติดต่อสื่อสารกับบุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่นิเทศการศึกษา ผลการ
วิจัยพบว่า วิธีที่ศึกษานิเทศก์ปฏิบัติคือ ใช้นัดทักหรือหนังสือเวียน การติดต่อสื่อสาร
ในการปฏิบัติงานด้านนิเทศการศึกษามีความสำคัญยิ่ง การที่ศึกษานิเทศก์ติดต่อ
กับศึกษานิเทศก์ในหน่วยศึกษานิเทศก์ และศึกษานิเทศก์อำเภอ/กิ่งอำเภอ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติ
หน้าที่นิเทศนั้น เป็นการประสานงานเพื่อการปฏิบัติงาน การใช้นัดทักหรือหนังสือเวียน
เป็นการติดต่อสื่อสารที่สามารถทำให้เกิดความคล่องตัว สามารถรับทราบข่าวสารโดย
รวดเร็ว แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้ติดต่อสื่อสารที่สามารถไว้วางใจได้ ไม่ก่อให้เกิดความล่าช้า
ขึ้นจะทำให้เกิดความเสียหายกับการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยคิดว่าในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร
นั้น หน่วยศึกษานิเทศก์ควรจะใช้หลาย ๆ วิธี เช่น ถ้าติดต่อสื่อสารกับศึกษานิเทศก์
ภายในหน่วยอาจใช้นัดทักหรือหนังสือเวียน วิธีการประชุม วิธีบอกเล่ากันเป็นการส่วนตัว
สำหรับการติดต่อสื่อสารกับศึกษานิเทศก์อำเภอ/กิ่งอำเภอ และโรงเรียนนั้น อาจต้องใช้
วิธีทางลายลักษณ์อักษร เช่น จดหมาย หนังสือราชการ โทรศัพท์ โทรเลข รายงาน
ความคืบหน้าแล้วแต่กรณี ตามความเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้ข่าวสารไปถึง ผู้รับอย่าง
ถูกต้องและรวดเร็ว

การแนะนำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่นิเทศการศึกษาให้มีความ
ก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า วิธีที่ศึกษานิเทศก์ปฏิบัติคือ จัดสัมมนา
ให้ความรู้ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวความคิดของ น้อย ศิริโชติ (2524: 84)
ที่ว่า การสัมมนาเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการฝึกอบรมกับกลุ่มของบุคคลที่มาด้วยกัน เพื่อ
การศึกษาค้นคว้าเรื่องราว เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญ อาจจะเป็น
เป็นเวลาช่วงสั้นหรือหลายเวลาต่อเนื่องกันได้ โดยผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะต้องมี
บทบาท และมีส่วนร่วมในการสัมมนานี้ การสัมมนานี้ อาจใช้เพื่อการสำรวจปัญหา
แก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สรุปผลงาน หรือเมื่อกำหนด
แนวทางปฏิบัติงานโดยผู้ร่วมสัมมนา จะได้รับมอบหมายให้ศึกษา และจัดทำรายงาน
ในหัวข้อที่จะสัมมนานั้นให้เสร็จก่อนการสัมมนา เพื่อให้พร้อมที่จะเสนอข้อที่ประชุม
ซึ่งจะอภิปรายวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง หากทางเลือกในการแก้ไข้ปัญหา

เสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา และสรุปผลการสัมมนานั้น และ วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2530: 150) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประชุมสัมมนาว่า มีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การแก้ปัญหาที่สมาชิกมีความสนใจร่วมกัน ผู้เข้าร่วมสัมมนาจึงต้องทำหน้าที่ร่วมกันคือเป็นทั้ง "ผู้รับ" และ "ผู้ให้" กล่าวคือเป็นผู้รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเท็จจริง จากสมาชิก หรือวิทยากร และเป็นผู้ให้ความคิดเห็นและข้อเท็จจริงอันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาร่วมกัน จากผลงานวิจัยของ อุดม เอี่ยมสะอาด (2525: บทคัดย่อ) ซึ่งวิเคราะห์แผนปฏิบัติการของศึกษานิเทศก์จังหวัดในเขตการศึกษา 7 พบว่า งบประมาณเพื่อการนิเทศการศึกษาได้ใช้จ่ายไปในการจัดประชุมอบรมสัมมนามากที่สุด ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าเป็นวิธีการที่จัดทำได้ง่ายกว่าวิธีใด สามารถปฏิบัติกับบุคลากรจำนวนมากได้ เป็นการประหยัดเวลา ทั้งจะได้ประโยชน์อีกด้วย นอกจากนี้ผลการวิจัยร้อยละ 78.24 พบว่า การแนะนำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ในเขตการศึกษาให้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานคือ สนับสนุนให้ไปศึกษาต่อ ทั้งนี้เพราะว่าในปัจจุบันหน่วยงานเห็นความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ จึงได้ส่งเสริมในเรื่องนี้มากขึ้น นอกจากนี้ยังมีโควตาพิเศษที่จัดให้บุคลากรได้ไปศึกษาต่ออีกด้วย ซึ่งผู้วิจัยคิดว่าในอนาคตข้างหน้าจะมีศึกษานิเทศก์ซึ่งมีวุฒิทางการศึกษาสูงขึ้นซึ่งจะเป็นกำลังในการพัฒนาการศึกษาและระบบการนิเทศให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานด้านการนิเทศการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติคือ นิเทศโดยใช้สื่อ เอกสาร วิทยุ ซึ่งการวิจัยของ อุดม เอี่ยมสะอาด (2525: บทคัดย่อ) ก็พบเช่นเดียวกันว่า วิธีการนิเทศที่ใหม่มากที่สุดคือ การนิเทศโดยใช้สื่อการนิเทศเนื่องจากการศึกษาเป็นเรื่องของสังคม และลักษณะเฉพาะของสังคม การเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวอยู่เสมอ เพื่อปรับการศึกษาให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางสังคม นักการศึกษา จึงคิดถึงระบบการจัดการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ได้ประโยชน์ ประหยัด และมีประสิทธิภาพ หน่วยศึกษานิเทศก์เป็นหน่วยงานที่ต้องจัดการศึกษาในระดับจังหวัดและให้ความช่วยเหลือให้คำปรึกษาเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ แก่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และโรงเรียน ซึ่งนอกจากนิเทศโดยใช้สื่อเอกสาร วิทยุแล้ว ยังมีแนวโน้มว่าจะใช้คอมพิวเตอร์ในการนิเทศและเก็บรวบรวมข้อมูลทางการนิเทศการศึกษามากขึ้น ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า มีถึงร้อยละ 19.69 ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการ

การประถมศึกษาแห่งชาติมีโครงการเกี่ยวกับเรื่องนี้หลายประการ เช่น โครงการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา โครงการจัดตั้งศูนย์สื่อการเรียนและให้บริการสื่อการเรียน โครงการจัดตั้งศูนย์วิชาการเพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่โรงเรียน โดยให้มีศูนย์วิชาการจังหวัดทุกจังหวัด และให้ศูนย์วิชาการจังหวัดทุกจังหวัด ได้ใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ทางด้านการศึกษา และในปัจจุบัน ศูนย์วิชาการจังหวัดเกือบทุกจังหวัดที่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้เพื่อการนี้ และคงจะได้นำมาใช้ประโยชน์ในทางกรณีศึกษามากขึ้น ซึ่งในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้เน้นเรื่องนี้มากและกำหนดไว้แล้วว่า "ปรับปรุงระบบการนิเทศการศึกษา โดยส่งเสริมการนิเทศทางไกล และการนิเทศภายใน มุ่งเน้นไปสู่โรงเรียนส่วนภูมิภาคทุกระดับ ทุกประเภท โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนในชนบททางไกล" จึงคาดว่าการนิเทศการศึกษาเมื่อสิ้นแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติระยะที่ 6 แล้ว จะได้พัฒนาให้สูงขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง

การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่นิเทศการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า วิธีที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติคือ ให้มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน การวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวความคิดของ กิติมา ปรีดีติลล (2529: 172) ที่ว่า การจูงใจที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน เช่นเดียวกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 328) ที่ว่าการเข้ามามีส่วนร่วมเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นสิ่งจูงใจที่ดีที่สุดอย่างหนึ่ง เป็นส่วนช่วยกระตุ้นให้คนงานตั้งใจและเต็มใจทำงาน และแนวความคิดของหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2526: 13-14) ได้เสนอว่า วิธีการที่มีประสิทธิผลที่สุดที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความผูกพันและร่วมมือกันด้วยดีก็คือ การให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการวางแผนการดำเนินงาน เช่นเดียวกับ เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529: 57) ที่กล่าวว่าโดยทั่วไปผู้ปฏิบัติงานจะถูกสร้างให้มีแรงจูงใจสูง ถ้าหากว่าพวกเขาถูกขอร้องให้ช่วยในการวางแผนและกำหนดสภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติงานของตัวของพวกเขา

เขาเอง การจูงใจบุคคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ในเทศการศึกษานี้ ซึ่งหมายถึง คึกขานินเทศก
 สำนักงานการประณคศึกษาจังหวัดและคึกขานินเทศกสำนักงานการประณคศึกษาอำเภอ/
 กิ่งอำเภอ เป็นงานของหน่วยคึกขานินเทศกที่ต้องปฏิบัตินอกเหนือจากภารกิจหน้าที่อื่น ๆ
 แต่เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้วิจัยคิดว่าละเลยไม่ได้ เพราะการปฏิบัติงานทุกอย่าง บุคคลผู้ปฏิบัติ
 ย่อมมีความท้อแท้ หมคกำลังใจ เหน็ดเหนื่อยและเกิดความรู้สึกไม่พอใจ ผลงานวิจัย
 ของ บุญเจือ ทองประหวัน (2526: 66) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติ
 งานของคึกขานินเทศกสำนักงานการประณคศึกษาจังหวัดสูง คือลักษณะงาน รองลงมา
 คือความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมและ
 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และมนูญ เอี่ยมวิสัย (2519: บทคัดย่อ)
 พบว่า ความรู้สึกภูมิใจและเห็นความสำคัญของงาน มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของ
 ครูสูง นอกจากนั้นแล้วหน่วยคึกขานินเทศกยังใช้แรงจูงใจด้วยวิธีอื่น ๆ อีก เช่น ร้อยละ
 79.80 พบว่าใช้วิธีจูงใจโดยเปิดโอกาสให้เข้าปรึกษาหารือหรือแสดงความคิดเห็น
 และร้อยละ 78.76 พบว่า ให้อิสระในการปฏิบัติงาน ซึ่งวิธีการปฏิบัติเช่นนี้พบว่า
 หน่วยคึกขานินเทศกได้ปฏิบัติในเรื่องนี้สูงมาก ซึ่งจะทำให้บุคคลากรในหน่วยคึกขานินเทศก
 มีกำลังใจในการปฏิบัติงานและคาดว่าจะทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีด้วย

ง. กระบวนการควบคุม

การชักนำการปฏิบัติงานแก่บุคคลากรในหน่วยคึกขานินเทศก ผลการ
 วิจัยพบว่า วิธีการที่หน่วยคึกขานินเทศกปฏิบัติคือ เสนอแนะให้คำแนะนำ ซึ่งผลการวิจัย
 นี้ชี้ให้เห็นว่า การชักนำกับบุคคลากรที่ปฏิบัติงานด้านงานเทศการศึกษานี้เป็นการชักนำที่เป็น
 ไปในลักษณะที่ส่งเสริมใหญ่ปฏิบัติงาน เกิดความริเริ่มในการทำงาน หรือชักนำให้กับผู้ที่
 เคยปฏิบัติงานนั้นอยู่แล้ว เป็นผู้ที่มีความสามารถ และมีความรับผิดชอบในงานอยู่แล้ว
 การชักนำแก่บุคคลากรถือเป็นหน้าที่อันสำคัญอันหนึ่งของหัวหน้าหน่วยคึกขานินเทศก หัวหน้า
 ฝ่ายต่าง ๆ ที่ต้องกระทำตลอดเวลา ซึ่งจำเป็นต้องใช้ศิลปะในการให้คำแนะนำสั่งสอน
 ควบคุมดูแลให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เฉลิมพล สัตตถาวรณ
 (ม.ป.ป.: 98-99) ได้กล่าวว่ "การเสนอแนะให้คำแนะนำใช้ในกรณีที่ต้องการ
 เร่งเร้าช่วยทำให้เกิดความคิดริเริ่ม สำหรับคนที่เคยปฏิบัติงานอยู่แล้ว และกับลูกน้องที่
 มีความรับผิดชอบ ผู้วิจัยคิดว่า โดยลักษณะที่การปฏิบัติงานการเทศการศึกษานี้ ซึ่งต้อง
 ปฏิบัติร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าหน่วยคึกขานินเทศก หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ และ

ศึกษานิเทศก์ในหน่วยย่อมจะไม่มีปัญหาในการชี้แนะเสนอแนะให้คำแนะนำและรับคำแนะนำ ศึกษานิเทศก์เป็นบุคคลที่มีความคิดริเริ่ม เป็นผู้สร้างสรรค์ การให้คำแนะนำในสิ่งใดคงปฏิบัติได้ไม่ยาก แต่ผู้เสนอแนะให้คำแนะนำต้องมีเทคนิคและวิธีการที่เหมาะสม เลือกใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลและเวลา การชี้แนะจะต้องใช้หลักของการสร้างแรงจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจให้เป็นสำคัญด้วย

การให้ข้อมูลป้อนกลับในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วย ศึกษานิเทศก์ ผลการวิจัยพบว่า วิธีการปฏิบัติของหน่วยศึกษานิเทศก์คือประชุมกลุ่ม เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับ การประชุมกลุ่มเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นวิธีการหนึ่งที่ นิพนธ์ ไทยพานิช (2529: 208) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่สำคัญยิ่งสำหรับการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพของมนุษย์ คือโอกาสที่จะได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความรู้ ความก้าวหน้า สมรรถภาพในการทำงาน และพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ ของตนเอง และเพื่อน เมืองแมน และสรวง สุวรรณ (2529: 83) ได้ให้ความเห็นว่า ข้อมูลป้อนกลับเป็นข้อมูลที่มีประสิทธิผลของความพยายามในการทำงาน และข้อมูลที่มีความถูกต้อง การประชุมกลุ่มเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับของหน่วยศึกษานิเทศก์ หากสามารถปฏิบัติได้อย่างสม่ำเสมอ จะเป็นการดียิ่ง เพราะการให้ข้อมูลป้อนกลับนั้นหากเป็นพฤติกรรมที่ดีเด็กรับคำชมเชย เพื่อศึกษานิเทศก์จะได้มีขวัญและกำลังใจ ส่วนพฤติกรรมใดที่ควรแก้ไขก็จะได้ช่วยเหลือแก้ไขได้ทันเวลาและเหตุการณ์ นอกจากนี้ผู้วิจัยคิดว่าหน่วยศึกษานิเทศก์ควรจะได้ให้ข้อมูลป้อนกลับโดยวิธีอื่น ๆ ด้วย เพื่อจะได้สร้างความน่าสนใจและเร้าใจให้ทุกคนได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยดีอีกด้วย

การปฏิบัติงานตามเกณฑ์การปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติคือ นิเทศพื้นที่/กลุ่มประสบการณ์ โดยเน้น สปอ./ก. ที่มีคุณภาพท่า 3 ครั้ง/ปี จากผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า หน่วยศึกษานิเทศก์ได้ปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด ซึ่งผลจากการนี้ผู้วิจัยมีความเชื่อมั่นว่ามีส่วนให้คุณภาพทางด้านการศึกษาจะสูงขึ้นเรื่อย ๆ และเป็นที่น่าสังเกตว่า หน่วยศึกษานิเทศก์ได้มีการประชุมรวม หน.ปอ./ก. สน.สปอ./ก. 12 ครั้ง/ปี ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 14.51 การปฏิบัติเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารได้มองเห็นความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษาขึ้นเป็นอันมาก เพราะ

ได้เปิดโอกาสให้ศึกษานิเทศก์ได้เข้าร่วมประชุม ซึ่งจะมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ได้ร่วมรับฟัง รับรู้ในข้อราชการต่าง ๆ อันจะเป็น ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เป็นการให้ขวัญ กำลังใจ สร้างมนุษยสัมพันธ์ การ ประสานงานให้เกิดขึ้นระหว่างสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ อีกด้วย

จ. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการประเมิน ผลการวิจัยพบว่าวิธีที่หน่วย ศึกษานิเทศก์ปฏิบัติคือ ปรับปรุงสมรรถภาพของการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า การปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ในปัจจุบันนี้ทุกคนได้ตรวจสอบแล้วว่ามีความบกพร่องหรืออาจปฏิบัติได้ไม่ถึง เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด จึงต้องมีการประเมิน เมื่อปรับปรุงสมรรถภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งหากวางวัตถุประสงค์ไว้เช่นนั้น หากผลการ ประเมินปรากฏว่าการปฏิบัติงานยังไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย ก็จะได้จัดกิจกรรมขึ้นมา เช่น อาจประชุม อบรม สัมมนา หรือการไปศึกษาคูงาน เพื่อให้สามารถปรับปรุง สมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้รัดกุมยิ่งขึ้น และเป็นที่น่าสนใจว่า นอกจากที่ หน่วยศึกษานิเทศก์ได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้เพื่อปรับปรุงสมรรถภาพของการปฏิบัติงานแล้ว อีกร้อยละ 76.68 พบว่า วัตถุประสงค์ในการประเมินผลคือ วางแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เช่นนั้นนั้นแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพด้านการประเมินผล เป็นอันมาก เนื่องจากว่าถ้าผลการประเมินแสดงว่าบุคลากรยังไม่มีสมรรถภาพในการ ปฏิบัติ ศึกษานิเทศก์ก็จะได้ออกวางแผนงานเพื่อปรับปรุงให้การปฏิบัติงานดีขึ้น เป็น การวางวัตถุประสงค์ซึ่งนับว่ามีความสัมพันธ์กันมากและเป็นประโยชน์ต่อกัน

วิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศก์ใช้วิธี พิจารณาคุณภาพและปริมาณงานและขอบข่ายของความ รับผิดชอบ ซึ่งการใช้วิธีนี้ ฝ่ายมาตรฐานสำนักงาน ก.พ. (2520: 3) ให้แนว ความคิดว่า มักจะใช้กับงานประจำที่ทำตามแบบแผน ทำซ้ำ ๆ กัน โดยผู้ปฏิบัตินับ จำนวนงานของตนที่ทำได้ทุกวัน หรือต่อสัปดาห์ต่อเดือน แล้วหัวหน้าเก็บรายงาน ของแต่ละคนเอาไว้ เมื่อจะประเมินก็นำผลงานที่ทำได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่

หวังว่าจะทำได้ ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว ซึ่งหากพิจารณาจากงานของศึกษานิเทศก์แล้ว ก็มีลักษณะดังกล่าว เป็นงานประจำมีแบบแผนเป็นระบบ การใช้วิธีการประเมินผล โดยพิจารณาคุณภาพและปริมาณของงานนั้นนับว่าเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด แต่ผู้วิจัยคิดว่าในเรื่องของวิธีการประเมินนั้น หน่วยงานศึกษานิเทศก์อาจเลือกวิธีประเมินได้หลายวิธี ทั้งนี้ต้องวิเคราะห์หาคำว่า "เหมาะ" นั้นว่ามีความเหมาะสมกับงานแต่ละอย่างอย่างไร อย่างไรก็ตามวิธีการประเมินผลจะไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด ขอให้พิจารณาว่า เป็นวิธีที่เหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุดเป็นสำคัญ

ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานศึกษานิเทศก์ ผลการวิจัยพบว่า วิธีที่หน่วยงานศึกษานิเทศก์ปฏิบัติคือ หัวหน้าหน่วยงานศึกษานิเทศก์เป็นผู้ประเมิน แมคฟาร์แลนด์ (McFarland อ้างถึงใน ชาญ เลิศอมรเสถียร 2527: 35-36) กล่าวว่า โดยปกติผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่มุขมนตรีหรือผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบงานที่ได้สั่งให้ปฏิบัติ และให้มุขมนตรีหรือผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปอีก 1-2 ระดับ ลงความเห็นประกอบเพื่อตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง อาจกล่าวได้ว่า โครงการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นผลสำเร็จจากวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูง และผู้บังคับบัญชาที่เห็นคุณค่าของการประเมินผลที่มีต่องานและผู้ปฏิบัติ และจากประสบการณ์ของผู้วิจัยเองได้พบเห็นว่า เมื่อผู้ประเมินได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานแล้ว จะให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง ลงความเห็นประกอบอีกครั้งหนึ่ง เท่าที่ผ่านมาผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงมักจะลงความเห็นค่อนข้างตามความเห็นของผู้ประเมินเสมอ แสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงมีความเชื่อถือในผลการประเมินของผู้ทำการประเมิน ด้วยเหตุที่ว่าเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานศึกษานิเทศก์ก็ทำนองเดียวกัน หัวหน้าหน่วยงานศึกษานิเทศก์จะได้รับการไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง ซึ่งได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานนี้ และถือว่าเป็นหน้าที่อีกประการหนึ่งของหัวหน้าศึกษานิเทศก์ที่กำหนดไว้โดยมาตรฐานกำหนดตำแหน่งหน้าที่ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่หัวหน้าหน่วยงานศึกษานิเทศก์ จะต้องปฏิบัติหน้าที่นี้อย่างบริสุทธิ์และยุติธรรมกับทุก ๆ คน นอกจากนี้ผู้วิจัยคิดว่าเพื่อให้ผลการประเมิน

เป็นไปด้วยความถูกต้อง เพียงตรงบริสุทธิ์และยุติธรรมมากขึ้น ควรที่หน่วยศึกษานิเทศก์ จะได้พิจารณาให้มีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะการประเมินโดย คณะกรรมการนั้น ช่วยให้ผู้รับการประเมินมีความมั่นใจในผลการประเมินมากขึ้น ซัก ปัญหาความไม่พึงพอใจในผลการประเมินผลได้ช่วย

การชี้แจงให้ผู้ประเมินเข้าใจแบบแผนและวิธีการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติคือ จัดประชุมชี้แจง ซึ่งเป็นการให้คำแนะนำ ที่ทำได้อย่างรวดเร็วและประหยัด การประเมินผลการปฏิบัติ งานนั้นมีความยุ่งยากอยู่พอสมควร การจัดประชุมชี้แจงให้ผู้ประเมินเข้าใจแบบแผน และวิธีการประเมินก่อนนั้น จะได้มีการซักถามปัญหา ข้อข้องใจต่าง ๆ และผู้ประเมิน ทุกคนจะได้เข้าใจแบบและวิธีประเมินที่ตรงกัน ส่วนใดที่ยังมีปัญหาก็ได้แสดงความ คิดเห็นและช่วยเหลือแก้ปัญหาที่เกิดจากแบบ และวิธีประเมินร่วมกัน นับว่ามีประโยชน์ ยิ่ง

การแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในหน่วย ศึกษาฯ นิเทศก์ ผลการวิจัยพบว่า วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติคือ ประชุมชี้แจง สุ่มชม วงศ์บุญยัง (2524: 56) กล่าวไว้ในเรื่องนี้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติ งานมีหลักการสำคัญยิ่งที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการจัดทำเพื่อแก้ไข ข้อบกพร่องในการทำงาน เพราะฉะนั้นในส่วนที่เกี่ยวข้อง จึงควรนำมาเปิดเผย เพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่ในการ ประชุมชี้แจง เพื่อแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัตินี้ ผู้วิจัยคิดว่า การแจ้งผลการ ปฏิบัติงานควรจะเป็นไปในแง่สร้างสรรค์มากกว่าทำลาย ซึ่งเป็นสิ่งไม่เก่ายนักสำหรับ ผู้ดำเนินการที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและเทคนิคของตนพอสมควร เพราะขั้นตอน นี้เป็นขั้นตอนที่บอบบาง มีผลกระทบต่อความรู้สึก ความเชื่อมั่น และผลงานของบุคลากร ในหน่วยศึกษานิเทศก์ที่จะออกมาภายหลัง จึงควรที่หน่วยศึกษานิเทศก์จะได้พิจารณา เรื่องนี้ให้รอบคอบ

การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ ผลการ วิจัยพบว่า วิธีการที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติคือ แก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน จะเห็น ได้ว่าจุดประสงค์สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ การนำผลการประเมินไป ใช้ประโยชน์ ถ้าไม่มีการนำไปใช้ การประเมินผลก็ไม่มี ความหมาย สำหรับระยะ

เวลาในการใช้ผลการประเมินขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน การแก้ไขปัญหา การปฏิบัติงานนั้นอาจทำได้จนกว่าจะประเมินได้ว่า การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานไม่มีปัญหาอีกต่อไป จะเห็นได้ว่าหน่วยงานในเทศบาลส่วนใหญ่ได้นำผลการประเมินไปใช้ อย่างถูกต้องสมบูรณ์ ตามหลักวิชา และจากผลการวิจัยในเรื่องนี้ยังพบอีกว่า นอกจาก นำผลไปแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานแล้ว อีกร้อยละ 70.98 ได้นำผลไปใช้ในการบริหาร งานในหน่วย ซึ่งนับว่าเป็นร้อยละที่สูงพอสมควร นอกจากนี้อีกร้อยละ 52.33 นำผล ไปใช้ในการแนะนำการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยคิดว่า เนื่องจากการประเมินแต่ละครั้ง ต้องลงทุนทั้งในด้านการเงิน วัสดุอุปกรณ์ คน และเวลา จะเป็นการลงทุนที่ไม่คุ้มค่า หากว่าการประเมินแต่ละครั้งมีวัตถุประสงค์เพียงอย่างเดียว การประเมินครั้งเดียว สามารถนำผลมาใช้ได้หลายอย่าง หลายประการ จึงนับว่าหน่วยงานในเทศบาลได้ใช้ ทรัพยากรอย่างประหยัด และใช้ผลอย่างคุ้มค่า

3. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการนิเทศการศึกษา

ก. ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการวางแผน

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการเตรียมการวางแผนส่วนใหญ่คือ จำนวนบุคลากรที่ไม่เพียงพอ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ ไพฑูริย์ พูลพิพัฒน์ (2523: บทคัดย่อ) ที่พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ศึกษาในเทศก ประจำจังหวัดคือ อัตรากำลังของศึกษานิเทศกประจำจังหวัดมีไม่เพียงพอ วานิดา เลิศกมลกาญจน์ (2526: บทคัดย่อ) พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติ งานของศึกษานิเทศกจังหวัดนั้น ส่วนใหญ่มักจะเกี่ยวข้องกับการขาดบุคลากรและ งบประมาณ เล็งวงศ์ (2530: ฉ) พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ของศึกษานิเทศกคือ บุคลากร และจากข้อมูลปรากฏในเอกสาร สน.ที่ 1/2532 ของหน่วยงานในเทศกสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า สัดส่วน ของศึกษานิเทศกต่อโรงเรียนและคอกครู ยังไม่อยู่ในเกณฑ์ที่จะทำให้ได้คุณภาพทั่วถึง (2532: 112) จะเห็นได้ว่าปัญหาจำนวนบุคลากรมีไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงาน ด้านการนิเทศการศึกษานี้ มีมาช้านานและในปัจจุบันก็ยังไม่ได้รับการแก้ไขให้หมดไป จึงสมควรอย่างยิ่งที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จะได้พิจารณา เรื่องนี้ เพราะเมื่อได้ปรับปรุงองค์กรการนิเทศการศึกษา ตลอดจนภารกิจ

หน้าที่ของศึกษานิเทศก์ทุกระดับแล้ว ควรจะได้พิจารณาปรับปรุงอัตรากำลังของ
 ศึกษานิเทศก์ด้วย จากข้อมูลในรายงานผลการประชุมสัมมนา เมื่อวันที่ 26-28
 พฤษภาคม 2531 (กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ 2531:
 40) พบว่า อัตรากำลังของศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ยิงขาด
 อยู่ 1069 ตำแหน่ง ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรจะ
 ได้รับเรื่องบรรจุแต่งตั้งบุคลากรให้เข้าปฏิบัติงานเพื่อจะได้สอดคล้องกับการปรับปรุง
 องค์กร ภารกิจและหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ เพราะถ้ามีงานแต่ไม่มีคนปฏิบัติ หรือจะ
 มีอยู่บ้างแต่ไม่ก็คนงานจะสำเร็จครบถ้วนนั้นเป็นไปได้ยาก ไม่ว่าจะเป็นการเตรียม
 การวางแผนหรืองานอื่น ๆ ก็ตาม

การวางโครงการนิเทศการศึกษา ผลการวิจัยพบว่าปัญหาและ
 อุปสรรคที่เกิดขึ้นในการวางโครงการนิเทศการศึกษาส่วนใหญ่คือ ขาดข้อมูลสำหรับ
 ใช้ประกอบการวางโครงการซึ่งในเรื่องข้อมูลนั้นนับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ถ้าขาดข้อมูล
 ต่าง ๆ แล้ว การวางโครงการก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ อันที่จริงแล้วการจัดทำข้อมูล
 และสถิติทางการศึกษาของจังหวัดเป็นหน้าที่ของศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษา
 จังหวัด ดังนั้นปัญหาเรื่องนี้หน่วยศึกษานิเทศก์แต่ละจังหวัดควรจะได้พิจารณาว่าเป็นการ
 แก้ไข จัดทำระบบข้อมูลให้ทันสมัย ไร้สะดว และถูกต้องซึ่งในปัจจุบันนี้
 หน่วยศึกษานิเทศก์เกือบทุกจังหวัดมีคอมพิวเตอร์สำหรับจัดเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ
 ซึ่งสะดวกขึ้นกว่าเดิมมาก ควรจะถือเป็นนโยบายของจังหวัดในการปรับปรุงพัฒนา
 เพื่อให้สามารถนำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ต่อไป

ข. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดสายงาน

การแบ่งงานหรือกำหนดหน้าที่ให้บุคลากรแต่ละฝ่ายของหน่วย
 ศึกษานิเทศก์ ผลการวิจัยพบว่าปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการแบ่งงานหรือกำหนด
 หน้าที่ให้บุคลากรแต่ละฝ่ายของหน่วยศึกษานิเทศก์ส่วนใหญ่คือ ปริมาณงานมากกว่า
 บุคลากร เกี่ยวกับปัญหานี้ อาจจะเป็นเนื่องจากว่าเมื่อมีการปรับปรุงองค์กรและ
 ภารกิจหน้าที่ของศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และได้แบ่งหน่วยงาน
 ออกเป็น 3 ฝ่ายคือ ฝ่ายพัฒนาการเรียนการสอน ฝ่ายนโยบายและแผน และฝ่าย
 บริการทางการศึกษา และภารกิจหน้าที่ออกเป็น 5 งานด้วยกัน แต่ละงานมีงาน
 ย่อย ๆ ซึ่งไม่ต่ำกว่า 5 งาน ให้ปฏิบัติ เมื่อแบ่งงานกันแล้วในบางฝ่ายอาจต้อง

รับงานมาก โดยมีบุคลากรเท่าเดิม หรือลดลงเนื่องจากเพิ่มฝ่ายบริการทางการศึกษาเข้ามา ทำให้เป็นปัญหาสำหรับบุคลากร ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันเวลา วิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ซึ่งอาจทำได้คือ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรได้เพิ่มอัตรากำลังให้กับหน่วยศึกษานิเทศก์ใต้อย่างมีบุคลากรไม่ครบถ้วน และอีกวิธีหนึ่งคือการขอให้ครูมาช่วยราชการในกรณีที่โรงเรียนใดมีครูเกินเกณฑ์วิธีอื่น ๆ คือ ทั้ง 3 ฝ่าย ต้องร่วมกันพิจารณาหาทางหรือภารกิจหน้าที่ งานใดที่สามารถรวมเข้าไว้ในงานเดียวกันได้ก็ให้ปฏิบัติจัดทำ สำหรับงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งนอกเหนือจากงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และแม้ไม่ได้ปฏิบัติจัดทำก็ไม่เกิดความเสียหายแต่ประการใด ก็ให้แจ้งกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการนิเทศการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรจะได้กำหนดเป็นนโยบายหรือแจ้งขอบเขตของงานอื่น ๆ ให้ชัดเจนเลยว่างานอื่น ๆ นั้นมีงานอะไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อจะให้การปฏิบัติงานนิเทศการศึกษามีประสิทธิภาพขึ้น

การประสานงานการนิเทศการศึกษากับบุคลากรในหน่วยศึกษานิเทศก์ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการประสานงานการนิเทศการศึกษากับบุคลากรในหน่วยศึกษานิเทศก์คือ ขาดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยฯ ปัญหาที่เกิดขึ้นสำคัญอย่างยิ่ง แม้ผลการวิจัยจะมีเพียงร้อยละ 16.58 เท่านั้น แต่ผู้วิจัยคิดว่า การประสานงานภายในหน่วยศึกษานิเทศก์นั้น หน่วยฯต้องพยายามทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยศึกษานิเทศก์เป็นไปในทางที่ดี เพราะการปฏิบัติงานนั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือแก่กัน เพราะไม่เช่นนั้นงานนิเทศการศึกษาก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ วิธีการที่สามารถนำมาสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยศึกษานิเทศก์ได้ เช่น กำหนดหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจนว่ามีงานอะไรบ้าง และใครเป็นผู้ปฏิบัติ มีผู้ร่วมงานคือใคร วางแผนงานร่วมกัน เช่น เมื่อขึ้นปีงบประมาณใหม่ จะต้องวางแผนสำหรับปฏิบัติงานในปีต่อไป โดยการประชุมวางแผนร่วมกัน การประชุมปรึกษาหารือ หน่วยศึกษานิเทศก์จะต้องจัดให้มีการประชุมร่วมกันอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อจะได้ปรึกษาหารือถึงปัญหาการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหา นอกจากจะเป็นประโยชน์ในทางวิชาการแล้ว ยัง

สร้างความสนิทสนมคุ้นเคยระหว่างกันด้วย และที่สำคัญจะต้องจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน เพราะจะช่วยให้ทุกคนได้ทราบว่า ตนเองมีส่วนเกี่ยวข้องกับในคนใด เวลาใด และเท่ากับเป็นสิ่งเตือนให้มีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วย ปฏิทินปฏิบัติงานนี้อาจจัดทำเป็นทั้งรายปีและรายเดือน งานใดที่ละเอียดก็ให้จัดทำเป็นรายเดือนและควรจะได้คำนึงว่าในบางครั้งอาจต้องมียานแทรกซ้อนเข้ามา จึงควรเว้นช่วงเวลาไว้สำหรับเหตุฉุกเฉินด้วย สำหรับการติดต่อระหว่างบุคคลในหน่วยนั้น อาจจะประสานงานด้วยวาจา หรือใช้หนังสือเวียน โดยให้เจ้าของเรื่องบันทึกเสนอให้หัวหน้าหน่วยงาน เพราะหากมีการหลงลืมเกิดขึ้น ก็ยังมีหลักฐานอ้างอิงได้ และที่สำคัญหน่วยศึกษานิเทศก์จะต้องมีบุคคลที่ทำหน้าที่ประสานงานด้วย เนื่องจากโครงการหรืองานต่าง ๆ ของแต่ละฝ่ายมีมาก บางครั้งบางคนต้องออกไปปฏิบัติงานในเทศนอกหน่วยงาน หรือติดราชการ เมื่อมีเรื่องเร่งด่วนที่จะต้องปฏิบัติจัดทำหรือแจ้งให้ทราบ จำเป็นที่จะต้องมีผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพไว้คอยช่วยเหลือด้วย

การประสานงานระหว่างหน่วยศึกษานิเทศก์กับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ผลการวิจัยพบว่าปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในด้านการประสานงานคือ ขาดการวางแผนงานร่วมกัน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับข้อมูลที่ปรากฏในเอกสาร สน.ที่ 1/2532 ของหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532: 39) คือ ศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ไม่มีเป้าหมายร่วมกัน ทำให้ขาดทิศทางในการนิเทศ และบุญสูง เอี่ยมละออ (2527: 126) ได้วิจัยพบว่า หน่วยศึกษานิเทศก์กรมพลศึกษา ได้ปฏิบัติเกี่ยวกับการประสานงานอยู่ในเกณฑ์น้อย โดยเฉพาะศึกษานิเทศก์ทำหน้าที่ประสานงานมีส่วนช่วยแก้ปัญหการปฏิบัติงานระหว่างส่วนกลาง เขตการศึกษา และจังหวัดน้อย ขาดการกำหนดนโยบาย กฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับ เป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับอ้างอิง ขาดสื่อสารให้เข้าใจในเรื่องการที่ได้ปฏิบัติ ขาดการพัฒนาความเข้าใจของบุคลากรก่อนให้ปฏิบัติงาน เนื่องจากหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด มีภารกิจหน้าที่ในการนิเทศติดตามผลสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และมีลักษณะงานที่ปฏิบัติคล้ายคลึงกัน และการทำงานมีลักษณะที่ต้องให้ความร่วมมือกัน นอกจากนั้นจะต้องร่วมกันออกไปในเขตโรงเรียนที่ต้องเร่งคุณภาพร่วมกัน ความร่วมมือกัน

ระหว่างหน่วยศึกษานิเทศก์และสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ย่อมต้องอาศัยการประสานงานที่ดีและการวางแผนร่วมกัน หรือที่เรียกกันว่าประสานแผนกันนั้น เพราะลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติคล้ายคลึงกัน และอีกประการหนึ่งคือหน่วยศึกษานิเทศก์และสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ต่างก็รับนโยบายมาจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ การประสานแผนงานกันจึงยิ่งมีความจำเป็น ซึ่งการประสานแผนนี้หน่วยศึกษานิเทศก์ควรจะได้ประชุมปรึกษาหารือกับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายย่อย ซึ่งเป็นนโยบายรวมของหน่วยศึกษานิเทศก์และสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ว่าจะปฏิบัติจัดทำเรื่องอะไร เป็นเรื่องสำคัญ เพื่อหน่วยศึกษานิเทศก์จะได้เสนอต่อกรมต้นสังกัดต่อไป ภายหลังเมื่อได้รับอนุมัติจากกรมเจ้าสังกัดแล้วก็อาจนัดแนะประชุมเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไป ถ้ามีความจำเป็นจะต้องเชิญบุคลากรจากหน่วยงานใดก็อาจกำหนดช่วงเวลาให้ตรงกัน หรือจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานให้สอดคล้องกัน เพื่อจะได้ช่วยเหลือกันได้ สำหรับโครงการที่ควรจะประสานแผนกันอย่างยิ่งในขณะนี้คือโครงการเร่งรัดคุณภาพการประถมศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานไปในแนวเดียวกัน ซึ่งต้องร่วมมือกันมิใช่ต่างฝ่ายต่างคิดว่าตนเองเร่งรัดโดยไม่ได้ประชุมปรึกษาหรือวางแผนร่วมกัน ถ้าเป็นเช่นนั้นแล้วความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ยาก

ค. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำ

การคัดเลือกบุคลากร เพื่อเข้าดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ผลการวิจัยพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการคัดเลือกบุคลากร เพื่อเข้าดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์คือระเบียบวิธีการคัดเลือก ไม่สามารถทดสอบความสามารถที่เหมาะสมได้ทุกด้าน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับข้อมูลที่ปรากฏในเอกสาร สน.ที่ 1/2532 ของหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532: 112) คือ การคัดเลือกบุคลากรมาเป็นศึกษานิเทศก์ไม่รัดกุม ไม่มีประสิทธิภาพ การคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น การออกระเบียบวิธีการคัดเลือก ควรกำหนดคุณสมบัติไว้ทั้งคุณสมบัติด้านบุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติด้านวิชาชีพ ซึ่งผลการวิจัยของวีระชาติ นักสอน (2524: บทคัดย่อ) พบว่า ความคิดเห็นของครูใหญ่และครูผู้สอน มีความเห็นในระดับสูงเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับ

การปฏิบัติงานอย่างมีความรักและศรัทธาในหน้าที่ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ
 หลักสูตรประถมศึกษา รู้จักใช้ภาษาง่าย ๆ ในการสื่อความหมายกับครู มีความคิด
 วิริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้เกี่ยวกับงานวิชาการ ชุมชนและบริหารบุคคล ในด้าน
 บุคลิกภาพนั้น ครูใหญ่และครูมีความคิดเห็นในระดับสูงเกี่ยวกับเรื่องความเชื่อมั่นใน
 ตนเอง เป็นคนเปิดเผย ไม่เป็นคนหยิ่งถือตัว มีความอดทนต่อความยากลำบาก
 มีอารมณ์ขัน มีริยาท่าทางกระฉับกระเฉง คล่องแคล่วว่องไว สำหรับในด้าน
 มนุษยสัมพันธ์นั้น ครูใหญ่และครูผู้สอนมีความเห็นในระดับสูง เกี่ยวกับความจริงใจใน
 การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก เป็นกันเองกับครู มีน้ำใจเอื้อเฟื้อ
 ส่วนในด้านความประพฤติ ศีลธรรมและจรรยาบรรณ ทั้งครูใหญ่และครูเห็นด้วยในระดับ
 สูงในเรื่องของการไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน มีความซื่อสัตย์ สุจริต
 มีศีลธรรมประจำใจ มีจรรยาครู เคารพในสิทธิของผู้อื่น และเป็นครูจึกประมาณคน
 สุจริต ทันเจริญ (2524: บทคัดย่อ) พบว่า คีษานีเทศก์มีคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดคือ
 เป็นผู้มีความรู้ ชีวเทพ ทองสถิตย์ (2515: จ) พบว่า คีษานีเทศก์ ควรมีอายุ
 ระหว่าง 30-50 ปี วุฒิต่างการศึกษาอย่างต่ำปริญญาตรี มีประสบการณ์การสอน
 มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี และทำกาเรียนพิเศษได้ออย่างน้อย 3 วิชา ผู้วิจัยคิดว่า ผลการ
 วิจัยเหล่านี้จะเป็นข้อมูลในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อแต่งตั้ง
 เข้าดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ได้ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบอีกว่า ไม่สามารถ
 คัดเลือกบุคลากรตามคุณสมบัติที่หน่วยศึกษานิเทศก์ต้องการ คิดเป็นร้อยละ 43.52
 ปัญหาข้อนี้ เนื่องจากระเบียบและวิธีการคัดเลือก จึงทำให้ได้บุคลากรที่ไม่เหมาะสม
 จากข้อมูลในแบบปลายเปิดได้แสดงให้เห็นถึงวิธีการคัดเลือกบุคลากร คือ ผู้บริหาร
 คัดเลือกตามใจชอบ คิดเป็นร้อยละ 2.07 และอื่น ๆ คือ มักจะใดคนมีความรู้ดี
 แต่ความประพฤติไม่ดี บุคลากรไม่ตรงกับงานทำให้การปฏิบัติงานขาดคุณภาพ จะเห็นได้
 ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นต่าง ๆ เหล่านี้มาจากระเบียบและวิธีการคัดเลือกที่ไม่รัดกุมทั้งสิ้น
 นอกจากนี้ยังร้อยละ 43.02 ทอว่า หน่วยศึกษานิเทศก์ไม่มีหน้าที่คัดเลือกโดยตรง
 ซึ่งถ้าหากได้มีหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกเสียใหม่ คือกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้า
 ดำรงตำแหน่งไว้ทั้งด้านบุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติด้านวิชาชีพไว้อย่างแน่ชัดรัดกุม
 มีขั้นตอนในการดำเนินการคัดเลือกที่เหมาะสม มีการแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือก
 วิธีการคัดเลือกมีทั้งทดสอบความรู้และสัมภาษณ์ มีการฝึกอบรมก่อนแต่งตั้งตาม

หลักสูตรและวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดจะเป็น การที่ยัง

การคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานด้านการนิเทศการศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานด้านการนิเทศการศึกษา คือ ขาดงบประมาณสนับสนุนการปฏิบัติจัดทำตามความคิดริเริ่ม ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับชัยวัฒน์ วรรณพงษ์ (2521: บทคัดย่อ) พบว่า ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ของศึกษานิเทศก์คือ การขาดแคลนงบประมาณ และ มาลี คล้ายชม (2524: 103) พบว่า ปัญหาสำคัญของการดำเนินการนิเทศของศึกษานิเทศก์คือ การขาดแคลน งบประมาณในการนิเทศ ไพบุญย์ พูลพิพัฒน์ (2523: 174) วนิตา เลิศกมลกาญจน์ (2526: บทคัดย่อ) ธงาทิพย์ แก้วณีกังษ์ (2524: บทคัดย่อ) และประภาพรรณ เส็งวงศ์ (2530: ฉ) พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ จังหวัดคือการขาดแคลนงบประมาณ และจากข้อมูลที่ปรากฏในเอกสาร ศน.ที่ 1/2532 ของหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532: 41) พบว่า การจัดสรรเงินเพื่อการนิเทศยังไม่เพียงพอ และยังไม่เหมาะสม จาก ผลการวิจัยดังกล่าวแล้ว จะเห็นได้ว่าปัญหางบประมาณไม่เพียงพอนี้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมานาน แต่ยังไม่ได้รับการแก้ไขหมดสิ้นไป เมื่อไม่ได้รับการสนับสนุนในเรื่อง งบประมาณ ศึกษานิเทศก์หมดความสนใจที่จะคิดริเริ่มหรือค้นคว้าพัฒนา และสาเหตุ นี้จะทำให้เกิดปัญหาต่อเนื่องไปถึงผลการปฏิบัติงานของผู้นิเทศด้วย เมื่อทราบข้อเท็จจริง เช่นนี้แล้ว หน่วยงานต้นสังกัดต้องเพิ่มงบประมาณด้านนี้เพิ่มขึ้น ควรมีกรมจัดสรร งบประมาณที่แน่ชัด สำหรับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ควรปรับวิธีการใช้ งบประมาณจากแผนงานต่าง ๆ ให้เหมาะสม

การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรใน หน่วยศึกษานิเทศก์ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในหน่วยศึกษานิเทศก์คือ พาหนะที่ใช้สำหรับ การเยี่ยมनिเทศมีจำกัด ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับระเบียบ เพชรประสิทธิ์ (2512: 57) ไพบุญย์ พูลพิพัฒน์ (2523: บทคัดย่อ) และ ธงาทิพย์ แก้วณีกังษ์ (2524: บทคัดย่อ) ที่พบว่า อุปสรรคที่ขัดขวางต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของ ศึกษานิเทศก์เป็นอย่างมากคือ ขาดแคลนยานพาหนะที่จะใช้เดินทางไปปฏิบัติงาน

สิ่งเหล่านี้ผู้วิจัยคิดว่ามีทางจัดออกไปได้ด้วยการจัดหาหนะซึ่งมีอยู่จำกัดนั้นให้สะดวก
 ต่อการใช้งาน ให้คำนึงถึงการใช้งานด้านการศึกษาภาคประชาสังคมและชุมชน
 ยานพาหนะเก่าให้ปลอดภัยขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ควรมีปฏิทินปฏิบัติงานและปฏิทินการ
 ไร้พาหนะให้ทราบโดยทั่วกัน และพยายามจัดสรรให้ใช้ไปในทางที่เกิดประโยชน์มาก
 ที่สุด

การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรใน
 สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ผลการวิจัยพบว่าปัญหาและอุปสรรค
 ในการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในสำนักงานการ
 ประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ คือ สื่อ เครื่องมือไม่เพียงพอ ผลการวิจัยนี้สอดคล้อง
 กับผลการติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการ
 ประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 ช: 8) คือ ขาดแคลนเครื่องมือเครื่องใช้ และอุปกรณ์
 อำนวยความสะดวกอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานนิเทศ และบุญ บุญเจ็ด (2519: 127)
 ที่พบว่าขาดอุปกรณ์ในการนิเทศ ขาดเอกสาร ทำให้ศึกษานิเทศก์ไม่พอใจต่อสภาพ
 แวดล้อมในการทำงาน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ระเบียบ เพชรประสิทธิ์
 (2542: 57) ซึ่งพบว่า ปัญหาที่สำคัญในการนิเทศการศึกษาคือการขาดอุปกรณ์
 เครื่องมือเครื่องใช้ในการนิเทศ และผลการวิจัยของ บุญเจ็ด ทองประหวั้น
 (2526: 65) ชัยวัฒน์ วรรณพงษ์ (2521: บทคัดย่อ) ไทบุญชัย พูลพิพัฒน์
 (2523: บทคัดย่อ) ซึ่งผลจากการวิจัยต่างก็พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติ
 ของศึกษานิเทศก์คือ ขาดแคลนเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการนิเทศ ปัญหาเรื่องสื่อ
 เครื่องมือในเทศที่ไม่เพียงพอนี้ จากผลการวิจัยของหลาย ๆ ท่าน และหลายปีมาแล้ว
 นั้น จะเห็นว่ายังเป็นปัญหายุคต่อไป เรื่องของสื่อและเครื่องมือนี้เกี่ยวข้องกับ
 บุคลากร งบประมาณและเวลาซึ่งเมื่อมีปัญหारे่อง บุคลากร งบประมาณ และเวลา
 แล้วก็ไม่อาจแก้ปัญหาเรื่องสื่อและ เครื่องมือในเทศได้ นอกจากหน่วยงานต้นสังกัดผลิต
 ขึ้นมาและมอบให้ อย่างไรก็ตามผู้วิจัยคิดว่า วิธีที่สามารถทำให้ได้สื่อขึ้นมาใช้ในการ
 นิเทศได้คือ การร่วมมือกันระหว่าง สปช. สปจ. และ สปอ./ก. ในการผลิตสื่อ
 ต่าง ๆ โดยแต่งตั้งบุคคลที่มีความสามารถในด้านการผลิตเป็นผู้นำทีม นอกจากนี้

ก็อาจผลิตโดยแยกกันผลิตแล้วแลกเปลี่ยนกันใช้ เพราะสื่อและเครื่องมือ เทคนิคมีหลากหลายชนิด จะให้หน่วยงานใดผลิตขึ้นมาได้อย่างครบถ้วนย่อมเป็นไปได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาก้าวหน้าไปมาก เรื่องของสื่อและเครื่องมือ จึงต้องผลิตขึ้นให้ทันสมัย เหมาะกับเหตุการณ์ อีกประการหนึ่งซึ่งสามารถแก้ไขความขาดแคลนได้คือ ซ่อมแซมปรับปรุงของเก่าที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

ง. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการควบคุม

การควบคุมการปฏิบัติงานด้านงานนิเทศการศึกษาของหน่วยศึกษานิเทศก์ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการควบคุมการปฏิบัติงานด้านงานนิเทศการศึกษาของหน่วยศึกษานิเทศก์ส่วนใหญ่คือ ขาดการประสานการควบคุมระหว่าง สปจ. สปอ./ก. และโรงเรียน โดยภารกิจหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และโรงเรียนนั้น ได้ปฏิบัติงานร่วมกันโดยมีนโยบายเป้าหมายและแผนร่วมกันในการจัดการนิเทศ และได้จัดทำแผนงานโครงการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน เพื่อให้งานทุกระดับเป็นไปตามแผน ผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับจะต้องควบคุมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผน ซึ่งอาจจะควบคุมวิธีปฏิบัติงานหรือควบคุมผลการปฏิบัติงานก็ได้ แต่ทั้งนี้ในทุกระดับจะต้องประสานการควบคุมให้สอดคล้องกันมิใช่ความมีนโยบายเป้าหมาย ในการปฏิบัติงานด้านงานนิเทศไว้เหมือนกัน แต่ในบางระดับไม่ได้ควบคุมให้ปฏิบัติตามแผน ความล้มเหลวก็อาจจะเกิดขึ้นได้ วิธีการประสานงานการควบคุมอาจจะใช้การประชุมเพื่อกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ และมีทางสำเร็จภายในเวลาจำกัด หรือเพื่อกำหนดผลงานที่ควรจะทำสำเร็จทั้งหมด หรือเป็นระยะ ๆ หรือกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานให้แน่ชัดไม่ให้ก้าวท้าวซ้ำซ้อนกัน เป็นต้น งานนิเทศการศึกษาเป็นงานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับต้องให้ความสำคัญ แม้ว่าผู้ปฏิบัติงานนิเทศจะได้ชื่อว่าเป็นผู้มีความรับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตาม จำเป็นต้องมีการควบคุม ซึ่งอาจจะใช้วิธีต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารอาจจะติดตามการปฏิบัติงานด้วยตนเองหรือผู้อื่นให้รายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ใช้แผนเป็นเครื่องมือพิจารณาว่างานนั้น

ได้ดำเนินไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด ซึ่งต้องมีการตรวจสอบแผนอยู่เป็นประจำ หรืออาจใช้ศูนย์รวมโครงการเป็นเครื่องมือควบคุม เป็นต้น

การช่วยเหลือบุคลากรในหน่วยศึกษานิเทศก์ที่ทำงานผิดพลาด ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการช่วยเหลือบุคลากรในหน่วยศึกษานิเทศก์ที่ทำงานผิดพลาดส่วนใหญ่คือ ช่วยเหลือได้เฉพาะฝ่ายงานของตน และช่วยเหลือได้เฉพาะบางงาน โดยปกติการปฏิบัติงานด้านกรณิเทศการศึกษานั้นบุคลากรจะปฏิบัติงานผิดพลาดน้อยมาก หรือแม้จะเป็นความผิดพลาดไม่ใช่เรื่องรุนแรง ซึ่งพอจะแก้ไขได้ การทำงานทุกอย่างของบุคลากรจะพิจารณาไตร่ตรองก่อนแล้วทุกครั้ง ก่อนจะเสนอผู้บังคับบัญชา แต่อาจจะผิดพลาดขึ้นได้ในกรณีที่ เป็นงานเร่งด่วน ถูกเงิน การช่วยเหลือกันนั้นที่ช่วยเหลือได้เฉพาะฝ่ายงานของตนอาจเนื่องมาจาก การปฏิบัติงานในฝ่ายงานเดียวกัน มีความสัมพันธ์และเข้าใจงานได้เหมือนกัน จึงให้ความช่วยเหลือได้ ส่วนการช่วยเหลือได้เฉพาะบางงานนั้น อาจเป็นเพราะผู้ที่ช่วยเหลือมีความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องนั้น ๆ แต่ไม่มีความชำนาญในเรื่องอื่น ๆ จึงได้ช่วยเหลือเฉพาะงานที่ตนมีความชำนาญ อย่างไรก็ตามความผิดพลาดที่ร้ายแรงในกรณิเทศการศึกษานั้นเกิดขึ้นไม่บ่อยนัก และหากเกิดขึ้นจริง ๆ ทุกคนในหน่วยศึกษานิเทศก์คงได้ร่วมมือแก้ไขให้ลุล่วงไปด้วยดี

การปฏิบัติงานตามเกณฑ์การปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์การปฏิบัติงานคือ เกณฑ์การปฏิบัติงานมาจากหน่วยงานต้นสังกัด ไม่เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานของหน่วยฯ อาจเนื่องจากว่าเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดให้หน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปฏิบัติ นั้น มีบางข้อที่ไม่อาจปฏิบัติตามเกณฑ์ เช่น สร้าง/ปรับและใช้เครื่องมือในเทศ 3 ครั้ง/ปี ซึ่งในบางครั้งอาจจะไม่ได้ปฏิบัติเลย และในข้อที่ประชุมร่วม ทน.ปอ./ก. สบ.สปอ./ก. 2 ครั้ง/ปี นั้น หน่วยศึกษานิเทศก์ทำได้เกินเกณฑ์อย่างมาก เพราะโดยมากมีการประชุมร่วมกันเดือนละ 1 ครั้ง ผู้วิจัยคิดว่าในเรื่องเกณฑ์ในการปฏิบัติงานนี้ควรจะได้ร่วมมือกันปรับให้เหมาะสมและปฏิบัติได้ อาจจะเพิ่มเกณฑ์ให้มากหรือน้อยกว่า แต่เป็นเกณฑ์ที่กำหนดแล้วไม่เกิดปัญหาในการปฏิบัติ

จ. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การเตรียมการประเมินผลการปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า ในการเตรียมการประเมินนั้นมีปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่คือขาดเครื่องมือประเมินที่สมบูรณ์แบบอาจเนื่องจากว่าในการเตรียมการนั้นไม่ได้เตรียมการสร้างแบบประเมินไว้ล่วงหน้า เมื่อครบกำหนดเวลาที่จะประเมินจึงต้องรีบเร่งในการจัดสร้างเครื่องมือประเมิน เครื่องมือจึงออกมาไม่สมบูรณ์ ครบถ้วน และสร้างเครื่องมือได้ไม่ก็แบบซึ่งอันที่จริงแล้ววงของศึกษานี้เทศกในหน่วยนั้นแตกต่างกันไปในแต่ละฝ่ายงาน จึงไม่เป็นการเพียงพอที่จะประเมินงานด้วยวิธีเพียงไม่กี่วิธี เพราะผลการประเมินจะไม่น่าเชื่อถือเท่าที่ควร บางหัวข้อของการประเมินอาจไม่เหมาะสมกับแต่ละฝ่ายงาน ซึ่งถ้าประเมินลงไปแล้วก็จะมีข้อบกพร่องจนสามารถคาดคะเนไว้ล่วงหน้าได้ด้วย เหตุนี้รายงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเป็นแหล่งข้อมูลให้ผู้ประเมินใช้อ้างอิงประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคคลและงานได้เป็นอย่างดี ฉะนั้นการสร้างเครื่องมือสำหรับประเมินผลต้องคำนึงถึงประเด็นสำคัญ คือ ต้องแน่ใจว่า เครื่องมือประเมินตรงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งต้องตรวจตราเครื่องมือให้เป็นอย่างดี ตัดข้อความที่ซ้ำกันออกไป และนิยามระดับของผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้ง รายละเอียดต่าง ๆ หรือคำอธิบายเครื่องมือ อาจแยกเป็นคู่มือประกอบ เพื่อไม่ให้เครื่องมือยาวเกินไป จำนวนเครื่องมือขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่จะประเมิน ถ้างานมีลักษณะแตกต่างกันไป เครื่องมือควรจะมีมากขึ้นและพยายามสร้างให้สมบูรณ์แบบมากที่สุด เพื่อให้จะได้ผลการประเมินตรงตามวัตถุประสงค์ของการ

การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่คือ หน่วยไม่มีโอกาสกำหนดวิธีการประเมินเพราะแบบและวิธีประเมินมาจากหน่วยงานต้นสังกัด ผู้วิจัยคิดว่าปัญหาและอุปสรรคนี้สำคัญเป็นอย่างมาก เพราะการที่หน่วยฯ ไม่มีโอกาสกำหนดวิธีประเมินเพราะแบบประเมินมาจากหน่วยงานต้นสังกัดนั้น จะทำให้เกิดปัญหาหลายประการ เช่น ความไม่เข้าใจในวิธีประเมิน การตีความในแบบประเมินผิดไปจากวัตถุประสงค์ของหน่วยงานต้นสังกัด ความไม่ชัดเจนของแบบประเมิน และความบกพร่องในการพิมพ์และโรเนียวแบบประเมิน ซึ่งถ้าเป็นดังนี้แล้วจะทำให้ผล

การประเมินไม่เพียงตรง ไม่น่าเชื่อถือ ดังนั้นผู้วิจัยคิดว่าในเรื่องของการกำหนดวิธีประเมินและการสร้างแบบประเมินนั้น ควรเป็นหน้าที่ของหน่วยงานในสังกัดเองที่จะคิดแบบและวิธีขึ้นมาให้เหมาะสมกับงาน และสภาพพื้นที่โดยหน่วยงานต้นสังกัดอาจจะ เป็นเพียงผู้กำหนดนโยบายเท่านั้น

การกำหนดผู้รับผิดชอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดผู้รับผิดชอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่คือ ผู้ประเมินมีงานประจำปฏิบัติมาก ทำให้การประเมินเกิดความล่าช้า อาจเป็นเพราะว่าในการกำหนดผู้รับผิดชอบ การประเมินนั้นส่วนใหญ่คือ หัวหน้า หน่วยงานในสังกัดซึ่งมีงานปฏิบัติมาก ไม่สามารถประเมินได้รวดเร็วตามกำหนด วิธีการแก้ไขปัญหาก็อาจทำได้คือ แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินขึ้นโดยเฉพาะ หรือ อาจจะเป็นหัวหน้าหน่วยงานและหัวหน้าฝ่ายทั้ง 3 ฝ่าย มีส่วนร่วมในการประเมิน โดยให้แต่ละคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และเพื่อไม่ให้เกิดความล่าช้า ควรจะ ได้จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานด้านการประเมินและปฏิบัติงานตามที่กำหนดในปฏิทินนั้น ส่วนในการวิเคราะห์ผลอาจใช้คอมพิวเตอร์วิเคราะห์ผลได้ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความรวดเร็วขึ้น

การนำผลการประเมินไปใช้ ผลการวิจัยพบว่า ในการนำผลการประเมินไปใช้นั้น ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่คือ ไม่ได้นำผลการประเมินไปใช้อย่างจริงจัง ซึ่งปัญหานี้เกิดขึ้นจากว่าหน่วยงานในสังกัดไม่ได้ตั้งวัตถุประสงค์ในการประเมินเอาไว้หรืออาจจะตั้งไว้เพียงวัตถุประสงค์เดียว เมื่อได้ผลตามวัตถุประสงค์นั้นก็ไม่ได้นำผลการประเมินนั้นมาพิจารณาว่าจะใช้ประโยชน์ในด้านใด ได้อีกบ้าง อันที่จริงแล้วการประเมินในแต่ละครั้งจะทำให้เราทราบผล ได้หลายอย่าง โดยปกติของการประเมินนั้น ผลของการประเมินสามารถนำไปใช้ได้ดังนี้คือ วัตถุประสงค์ของงาน หากจุดอ่อนที่จะต้องทำการแก้ไข ได้ทราบสาเหตุความก้าวหน้า หรือล่าช้า เดือนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษหรือปรับเปลี่ยนหน้าที่ให้เหมาะสมกับความ สามารถ นอกจากนั้นยังนำผลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงงานอีกด้วย จะเห็นได้ว่าหาก หน่วยงานในสังกัดมีความตั้งใจและเห็นความสำคัญของการประเมิน จะได้รับ ประโยชน์จากผลการประเมินอีกมาก

ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้การปฏิบัติในกระบวนการนิเทศการศึกษาของหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อความเจริญก้าวหน้าทางด้านกระบวนการนิเทศการศึกษา จึงขอเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ด้านกระบวนการนิเทศการศึกษา

1.1 กระบวนการวางแผน จากผลการวิจัยพบว่า ในเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ในการวางแผนการนิเทศศึกษานั้น หน่วยศึกษานิเทศก์ยังมอบหมายให้เฉพาะกลุ่มบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ เป็นผู้กำหนด จึงควรพิจารณาทบทวนวิธีการปฏิบัติที่เสียใหม่ เพื่อให้บุคลากรทุกคนในหน่วยฯ มีส่วนร่วมในขั้นตอนนี้ด้วย เพื่อให้ทุกคนเข้าใจแผนงานได้ตรงกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานยิ่ง

1.2 กระบวนการจัดสายงาน จากผลการวิจัยพบว่าในเรื่องการประสานงานการนิเทศศึกษานั้น หน่วยศึกษานิเทศก์ยังปฏิบัติอยู่เป็นส่วนน้อยในทุกวิธี จึงควรจะได้หาทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้มีการประสานงานในหลายรูปแบบ เพื่อให้งานนิเทศศึกษามุ่งบรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

1.3 กระบวนการควบคุม จากผลการวิจัยพบว่าในเรื่องการกำหนดเกณฑ์ในการปฏิบัติงานนั้น หน่วยศึกษานิเทศก์ยังปฏิบัติเรื่องนี้อยู่เป็นส่วนน้อย ซึ่งการกำหนดเกณฑ์ในการปฏิบัติงานไว้นี้จะเป็นประโยชน์มาก เพราะสามารถทำการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยฯ ได้ ซึ่งจะเป็นผลให้งานอยู่ในระดับมาตรฐานมากขึ้น

1.4 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่าหน่วยศึกษานิเทศก์ได้กำหนดจำนวนครั้งในการประเมินไว้เพียงส่วนน้อย ซึ่งในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้เป็นเรื่องสำคัญมาก ควรจะได้กำหนดเวลาไว้อย่างน้อย 3 เดือน/ครั้ง และปฏิบัติให้จริงจังเพื่อจะได้นำผลการประเมินไปแก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้นและแนะนำปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เกิดผลดี รวมทั้งจะเป็นการให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

2. ค่านิยมและอุปสรรค

2.1 หน่วยงานนิเทศการจะได้พัฒนาระบบการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลให้เป็นระบบมากขึ้น เพื่อที่จะได้นำข้อมูลต่าง ๆ เหล่านั้นไปใช้ในกรวางแผนและอื่น ๆ ตามที่ต้องการ

2.2 หน่วยงานนิเทศการจะได้ผลิตสื่อและเครื่องมือที่ใช้ในการนิเทศการศึกษาให้มากขึ้น และพร้อมที่จะบริการให้กับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และโรงเรียนได้

2.3 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดควรปรับปรุงคุณภาพของยานพาหนะที่มีอยู่ให้ดีขึ้น และจัดระบบการยืม การใช้พาหนะเสียใหม่ เพื่อให้หน่วยงานนิเทศการได้ใช้สำหรับการปฏิบัติงานนิเทศมากขึ้น ตลอดจนอำนวยความสะดวกในเรื่องการขอใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ

2.4 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดควรจะได้ประสานแผนงานนิเทศการศึกษากับทุกระดับ ตลอดจนจัดประชุมพบหัวหน้าที่ของศึกษานิเทศให้เข้าใจและรับรู้ตรงกัน ตั้งแต่ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานตามหน้าที่ของศึกษานิเทศเป็นไปอย่างราบรื่นได้ผล

2.5 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติควรจะได้พิจารณาจัดตั้งอัตรากำลังศึกษานิเทศ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดให้มากขึ้น เพื่อให้สัมพันธ์กับฝ่ายงานที่เพิ่มขึ้น ในการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศนั้น ควรจะได้วางหลักเกณฑ์และคุณสมบัติไว้โดยแน่นอน ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วน โดยให้มิศึกษานิเทศเป็นกรรมการคัดเลือกในทุกชั้นตอนจัดให้มีเจ้าหน้าที่อื่น ๆ เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการ พนักงานพิมพ์ดีด พนักงานขับรถ ให้เหมาะสมกับสภาพของแต่ละจังหวัด เพื่อศึกษานิเทศจะได้มีเวลาในการปฏิบัติงานในหน้าที่มากขึ้น

2.6 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติควรจะได้จัดสรรงบประมาณเพื่อให้หน่วยศึกษานิเทศก์ได้ใช้สำหรับการพัฒนาวิริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ตลอดจนใช้ในการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาได้มากขึ้น

2.7 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรเปิดโอกาสให้หน่วยศึกษานิเทศก์กำหนดแบบและวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานเอง เพื่อจะได้สอดคล้องและเหมาะสมกับลักษณะงานและวิธีการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ เกี่ยวกับกระบวนการนิเทศการศึกษาของหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
2. ควรศึกษาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในกระบวนการนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
3. ควรจะมีการศึกษาวิจัยเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลและเอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพการทำงานตามกระบวนการนิเทศการศึกษาของหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด