

## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาความต้องการการพัฒนาศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 2 ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบงานวิชาการในการจัดการศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 2 จึงต้องมีการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ สมรรถภาพในการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะการเป็นผู้นำของศึกษานิเทศก์ ซึ่งจะเสนอตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
2. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
3. ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร
4. กระบวนการพัฒนาบุคลากร
5. กิจกรรมและวิธีการพัฒนาบุคลากร
6. การปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์
7. สมรรถภาพในการปฏิบัติงาน
8. คุณลักษณะการเป็นผู้นำ
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

บีช (Beach, 1970 : 375) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เป็นกระบวนการจัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีทักษะในการ

ปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเปลี่ยนพฤติกรรมของคนให้เป็นไปตามที่ต้องการ

ฟลิปโป (Flippo, 1971 : 7) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การเพิ่มทักษะด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

สำหรับ ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 132) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการเสริมสร้างบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ตลอดจนเจตคติอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

พนัส หันนาคินทร์ (2530 : 131) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า คือ การฝึกฝน (Training) และการให้การศึกษา (Education) การฝึกฝนนั้นเน้นที่กระบวนการที่จะเพิ่มความถนัด ทักษะ และความสามารถเฉพาะอย่างในการปฏิบัติงาน ส่วนการศึกษานั้นเพ่งเล็งถึงความพยายามที่จะเพิ่มความรู้ ความเข้าใจหรือเจตคติของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพของงานได้ดีขึ้น และพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพในการทำงานสูงขึ้น

นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 42) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และท่าทีต่าง ๆ

จากแนวคิดของนักการศึกษาดังกล่าวข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการเสริมสร้างคุณภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพ และเจตคติให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

### ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

ในปัจจุบันงานด้านวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้ที่เคยเหมาะกับงานในหน้าที่สมัยหนึ่ง อาจเป็นคนหย่อนสมรรถภาพในปัจจุบันได้โดยง่าย เป็นเหตุให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อให้เข้าใจในวิธีการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีนักวิชาการหลายท่านชี้ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร เช่น

ไพโรจน์ สิตปรีชา (2523 : 63-69) กล่าวว่า หลักสูตรมหาวิทยาลัยที่แยกศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ โดยทั่วไปมิได้เน้นสอนวิชาหลักการ และวิธีการปฏิบัติราชการ จึงจำเป็นจะต้องได้รับการศึกษาอบรมหลักและวิธีการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมก่อนที่จะเข้าปฏิบัติงานจริง ๆ ทั้งนี้เพื่อจะได้ทำการปฏิบัติงานเป็นไปตามจุดหมายของหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งเจตนาธรรม และวิธีการปฏิบัติงาน

โสรัศ แสนศิริพันธ์ (2526 : 113) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ 9 ประการ คือ

- 1) เกิดปัญหาน้อยลงและงานไม่ติดขัด
- 2) ก่อให้เกิดเจตคติที่ดี
- 3) เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ความรู้ ความชำนาญของบุคลากร

โดยตรง

- 4) เพิ่มขวัญ กำลังใจ และความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น
- 5) เป็นทั้งผลผลิตทั้งปริมาณและคุณภาพ ลดต้นทุนการผลิตลง
- 6) เพิ่มความมั่นคงแก่องค์กร และมีความยืดหยุ่นดีขึ้น สามารถ

ลดแรงงานจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง

- 7) ลดอุบัติเหตุและความประมาท ไม่ต้องควบคุมมากเกินไป
- 8) การขยายงานและการเติบโตขององค์กร จะต้องเพิ่มคนที่มี

คุณภาพที่ต้องการเฉพาะ

- 9) ทำให้ทราบอุดมการณ์ และยึดอุดมการณ์ในการทำงาน

ในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรนั้น หน่วยราชการทุกกระทรวง  
ทบวง กรม ได้ให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ดังจะเห็นได้ว่ามีหน่วยงานที่ทำหน้าที่  
ในด้านนี้กันมากทั้งในระดับฝ่ายและระดับกอง ซึ่งส่วนใหญ่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ฝึก  
อบรมให้แก่ข้าราชการในสังกัดของตน แต่ก็มีหลายส่วนราชการที่ทำหน้าที่ฝึกอบรม  
ให้แก่ส่วนราชการอื่นนอกสังกัด เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานสถิติแห่งชาติ  
กรมวิเทศสหการ เป็นต้น ซึ่งการฝึกอบรมในราชการพลเรือนไทยที่ดำเนินการอยู่  
ในปัจจุบันอาจแยกออกเป็น 5 กลุ่มใหญ่ คือ การฝึกอบรมด้านธุรการ การฝึก  
อบรมด้านบริหาร การฝึกอบรมเทคนิคการอบรม การฝึกอบรมเทคนิคการทำงาน  
เฉพาะอย่าง และการฝึกอบรมทางวิชาการ (สมาน ริงสิโยภักดิ์ 2530 :  
83 - 84)

กระทรวงศึกษาธิการซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาโดยตรง และ  
เป็นต้นสังกัดของข้าราชการครู ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรโดยออก  
ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อ และฝึกอบรม  
ภายในประเทศ พ.ศ.2528 ซึ่งมีสาระโดยสรุป คือ หมวด 1 ว่าด้วย  
การศึกษาต่อภาคปกติ หมวด 2 ว่าด้วยการศึกษาต่อนอกเวลา หมวด 3 ว่าด้วย  
การศึกษาต่อภาคฤดูร้อน หมวด 4 ว่าด้วยการฝึกอบรม ส่วนหมวด 5 เบ็ดเตล็ด  
กล่าวถึงข้าราชการที่ไปศึกษาต่อภาคปกติ ภาคนอกเวลา ภาคฤดูร้อน และ  
การฝึกอบรมตามระเบียบนี้ ถ้าปฏิบัติฝ่าฝืนระเบียบ นอกจากจะต้องปฏิบัติตาม  
ข้อผูกพันในสัญญาแล้ว อาจถูกลงโทษทางวินัยด้วย (พนัส หันนาคินทร์, 2530 :  
152 - 161)

การพัฒนาบุคลากรนอกจากเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถแล้ว  
การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรยังช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ให้พร้อมที่  
จะทำงานด้วยความเต็มใจ (บุญเลิศ ไพรินทร์, 2532 : 11) ซึ่งสอดคล้อง  
กับที่ พนัส หันนาคินทร์ (2530 : 132 - 133) ที่กล่าวถึงความสำคัญของ  
การพัฒนาบุคลากรว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำต่อเนื่องอย่างไม่มียุบยั้ง เพื่อเพิ่มพูนและ

ปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพื่อผลงานของสถาบันเอง และเป็นการสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้น ๆ อันถือได้ว่าเป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องเอาใจใส่ในเรื่องการพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่ด้วย

จากความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะสามารถทำให้บุคลากรได้รับความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ติดตามวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ทัน่วงที นอกจากจะช่วยให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าแล้ว ยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น ลดความสิ้นเปลืองได้มาก ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของหน่วยงาน

#### ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2526 : 32) ได้ตั้งจุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ 14 ประการ คือ

- 1) เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงาน
- 2) เพื่อเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- 3) เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- 4) เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
- 5) เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 6) เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน
- 7) เพื่อพัฒนาการบริหาร
- 8) เพื่อฝึกฝนบุคลากรไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยาย

องค์การ

- 9) เพื่อสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ
- 10) เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง

- 11) เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
- 12) เพื่อปรับปรุงสภาพงานให้ดีขึ้น
- 13) เพื่อฝึกการวินิจฉัยที่ตัดสินใจ
- 14) เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สำหรับ สุปราณี ศรีฉัตรภุมข (2524 : 8 - 9) ได้จำแนก

ประเภทของจุดมุ่งหมายในการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล ออกเป็น 3 ประเภท คือ

- 1) เพื่อเพิ่มพูนความรู้
- 2) เพื่อเพิ่มพูนความชำนาญหรือทักษะ
- 3) เพื่อให้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงเจตคติ

เจริญ วิจารณ์กุล (2523 : 151 - 152) กล่าวถึงความมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ข้อ ดังนี้

1) เพื่อให้บุคคลที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งใหม่ เข้าปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบงาน ได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งสามารถทำงานกับคนอื่น ในองค์การได้อย่างรวดเร็ว

2) เพื่อให้บุคคลในองค์การมีโอกาสดำเนินการได้ ความรู้ ความสามารถ และเจตคติในการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

3) เพื่อเป็นการส่งเสริมกำลังใจในการทำงาน โดยการให้โอกาสแก่บุคคลได้เปลี่ยนจากการจำเจต่องานที่ทำไปพักก่อน เพื่อพบปะแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคคลอื่น หรือมีโอกาสรับการฝึกอบรมดูงาน หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม

4) การพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มความรู้ ความสามารถ เพื่อเตรียมบุคคลให้ไปรับงานในหน้าที่หรือตำแหน่งใหม่

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรนั้นเพื่อต้องการให้บุคลากรพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด รวมทั้งให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น

### กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่ได้มีการวางแผนเรียงลำดับกิจกรรมตามลำดับก่อนหลัง เพื่อหาวิธีการดำเนินการพัฒนาคนในองค์การอย่างมีระบบและเป็นระเบียบแบบแผน เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ได้มีนักการศึกษาให้แนวคิดไว้ดังนี้

เมธี บิลันธานนท์ (2529 : 109 - 110) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน
- 2) จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ
- 3) กำหนดความต้องการด้านต่าง ๆ
- 4) เตรียมแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด
- 5) ดำเนินการพัฒนาบุคลากร
- 6) ประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร

ตามทัศนะของ ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 145 - 147) ระบุกระบวนการพัฒนาบุคลากรมีขั้นตอน ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์งาน
- 2) การตัดสินใจที่จะฝึกอบรม
- 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและการประเมินผลขณะ

อบรม

- 4) การวางรูปแบบการฝึกอบรม
- 5) การดำเนินการฝึกอบรม
- 6) การติดตามสนับสนุนและประเมินผลเมื่อจบการอบรม

เริงลักษณ์ โรจนพันธ์ (2529 : 12 - 13) ได้เสนอกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
- 2) การสร้างหลักสูตร
  - 2.1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
  - 2.2) การเลือกเนื้อหาของหลักสูตร
  - 2.3) การจัดลำดับเนื้อหา
  - 2.4) กำหนดการฝึกอบรม
- 3) การเสริมหลักสูตร
  - 3.1) การกำหนดและการเลือกวิทยากร
  - 3.2) การกำหนดตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม
  - 3.3) การกำหนดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก
  - 3.4) การกำหนดและการจัดหางบประมาณ
- 4) การดำเนินการฝึกอบรม
- 5) การประเมินผล และการติดตามผลการฝึกอบรม

สำหรับ ฮาบินสัน และ ไมเออร์ (Habinson and Myer, 1964 : 4) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นในหน่วยงานทุกชนิด โดยยึดเอางานพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ได้คิดหลัก และวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดขอบเขตและทิศทางของการพัฒนาบุคลากร
- 2) การวางแผนพัฒนาบุคลากร
- 3) กระบวนการพัฒนาบุคลากร
- 4) การจัดโครงการและกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ ดำเนินการอย่างมีลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกันไปตั้งแต่ต้นจนจบ และแต่ละขั้นตอนมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน ถ้าขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งผิดพลาดอาจทำให้การพัฒนาบุคลากรครั้งนั้นล้มเหลวได้ ผู้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรควรรศึกษาระบวนการพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ แล้วจึงดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ



### กิจกรรมและวิธีการพัฒนาบุคลากร

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมและวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้หลายคน  
ดังเช่น

วอล์ และ โลเวล (Wiles and Lovell, 1975 : 375) ได้  
เสนอแนวทางในการพัฒนาบุคลากรไว้ 7 ประการ คือ

- 1) การจัดวิชาให้เรียน
- 2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- 3) การประชุมปรึกษาหารือกัน
- 4) การจัดกลุ่มเพื่อศึกษาเรื่องที่สนใจร่วมกัน
- 5) การเยี่ยมชมสถาบันการศึกษาอื่น ๆ
- 6) การฟังบรรยาย
- 7) การจัดให้มีวันพัฒนาบุคลากร

โพทूरย์ ลินลารัตน์ (2524 : 21-23) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนา  
อาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งพอจะนำมาเป็นแนวทางได้ คือ

- 1) การพัฒนาโดยตนเอง มีหลายกิจกรรม ได้แก่
  - 1.1) การประชุมปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมที่ผู้เข้าประชุมร่วม  
ปฏิบัติการเพื่อนำผลไปใช้
  - 1.2) การประชุมอภิปราย จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและ  
เกิดความเชื่อมั่น
  - 1.3) การให้คำปรึกษา โดยว่าบุคลากรยังขาดความรู้และ  
รู้ไม่แจ่มชัด หรือรู้ผิด ๆ
  - 1.4) การเผยแพร่ข่าวสารในรูปคู่มือ เช่น แผ่นปลิว จุลสาร  
ข่าว เอกสาร เป็นต้น
  - 1.5) การจัดทำสื่อและอุปกรณ์ให้ใช้ และอุปกรณ์นั้นต้องใช้ง่าย  
สะดวกไม่สลับซับซ้อน

1.6) ำให้ความดีความชอบแก่อาจารย์ที่สอนดี โดยมีระบบการให้ ความดีความชอบที่เหมาะสม

2) การพัฒนาโดยทางอ้อม ประกอบด้วย

2.1) อาจารย์มักจะมีแนวโน้มของความสนใจตามผู้บริหาร เช่น ถ้าผู้บริหารสนใจทางวิชาการ อาจารย์ก็จะมี ความสนใจวิชาการตามไปด้วย

2.2) อาจารย์และผู้บริหารควรเน้น เรื่องการเรียนการสอน

2.3) จัดสภาพแวดล้อมให้เป็นวิชาการ มีหนังสือ ข่าว รายงาน ต่าง ๆ เกี่ยวกับความก้าวหน้าทางวิชาการ

2.4) บริการความสะดวกต่าง ๆ

2.5) เปิดโอกาสให้อาจารย์มีชั่วโมงสอนน้อยลง เพื่อให้ เตรียมสอนและรื้อฟื้นความรู้เพิ่มเติม

2.6) สร้างบรรยากาศให้เกิดความสำนึกและต้องการปรับปรุง ตนเองด้านความรู้ความสามารถ

2.7) สร้างบรรยากาศใหม่ในการเรียนรู้ การมองปัญหา ในแงุ่มใหม่ เช่น การเยี่ยมชมสถาบันอื่น ๆ

ตามแนวคิดของ พันธ์ หันนาคินทร์ (2530 : 140-151) ได้แบ่ง ประเภทกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) กิจกรรมที่กระทำตามลำพัง ได้แก่

1.1) การอ่าน

1.2) การวิจัย

1.3) การลาศึกษาต่อทั้งระยะสั้นหรือระยะยาว

1.4) การไปสังเกตการสอนหรือการปฏิบัติงานในสถาบันอื่น ๆ

1.5) การเข้าไปร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ

1.6) การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน

1.7) การติดตามความเจริญของตัวเอง

1.8) การศึกษาด้วยตนเอง

## 2) กิจกรรมที่ทำเป็นหมู่คณะ

2.1) การบรรยายและอภิปรายทางวิชาการ

2.2) การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม เช่น การสัมมนา การประชุม-ปรึกษา การสอนเป็นกลุ่ม การแสดงบทบาทสมมติ

สำหรับ ภิญโญ สาร (2526 : 274-275) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรระหว่างปฏิบัติการไว้ 7 วิธี คือ

1) วิธีให้ศึกษาไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน

2) วิธีปฐมนิเทศ

3) วิธีทำงานในฐานะลูกมือหรือผู้ช่วยไปพลางก่อน

4) วิธีฝึกงานต่อจากการศึกษาภาคทฤษฎี

5) วิธีอบรมระยะสั้น

6) วิธีให้ไปศึกษาในสถาบันการศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษ

7) วิธีให้ศึกษาใหม่ หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว ชาญชัย ลวิตรังสิมา (2523 : 20) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคคลที่น่าสนใจว่า การพัฒนาบุคลากรเริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้ามาในองค์กร เพราะเป็นการกลั่นกรองเอาคนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานเข้ามา ก็เท่ากับว่างานพัฒนาบุคลากรได้ดำเนินไปแล้วขั้นหนึ่ง ขั้นที่สองก็คือการบรรจุคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน (placement) ขั้นที่สามคือ การฝึกอบรม(training) ซึ่งเริ่มตั้งแต่การปฐมนิเทศและกระทำต่อเนื่องไปจนถึงขั้นตอนการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และเจตคติให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ ขั้นตอนที่ได้แก่การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้เกิดความมั่นคงและความเชื่อมั่นในการทำงาน

สำหรับการพัฒนาศึกษานิเทศก์นั้น สัจต อุทรานันท์ (2530 : 305-310) กล่าวว่า การที่จะเป็นผู้นิเทศที่มีคุณภาพอันเป็นที่ยอมรับของครูผู้รับการนิเทศนั้น ผู้นิเทศต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีคุณภาพ 3 ด้าน ดังนี้

1) การพัฒนาด้านความรู้ความสามารถ ผู้นิเทศต้องมีความรู้ความสามารถในด้านวิชาการที่ตนรับผิดชอบ จึงจะทำให้ผู้นิเทศมีอำนาจจากความเชี่ยวชาญ ที่ทำให้ครูผู้รับการนิเทศเกิดการยอมรับ

2) การสร้างเจตคติที่ดีต่อการนิเทศและต่อผู้รับการนิเทศ โดยผู้นิเทศควรทำความเข้าใจถึงลักษณะของผู้รับการนิเทศ หากเชื่อตามทฤษฎี  $y$  และทฤษฎี  $z$  แล้ว พฤติกรรมการนิเทศจะออกมาในเชิงของความร่วมมือและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้เกิดคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีความพึงพอใจในกลุ่มผู้ทำงาน

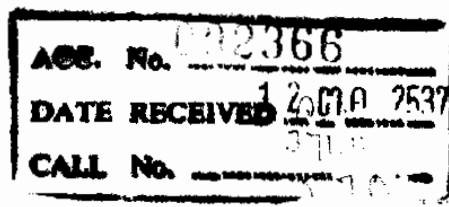
3) การพัฒนาทักษะทางการนิเทศ ผู้นิเทศควรพัฒนาทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิควิธี (Harris, 1963 :15-16 และ Katz, 1955 อ้างถึงใน สัจด์ กุทรานันท์, 2530 : 309)

ทวีป อภิลิทธิ (2530 : 39-40) ได้ให้ข้อสังเกตถึงคุณสมบัติพิเศษที่เป็นองค์ประกอบสำคัญเสริมให้นักวิชาการ นักฝึกอบรม และครูอาจารย์เป็นมืออาชีพเฉพาะที่เด่นชัดยิ่งขึ้น 5 ประการดังต่อไปนี้

1) มีความศรัทธาในสาขาอาชีพที่ตนทำอยู่ ซึ่งจะดูได้จากตัวบ่งชี้หลายตัว เช่น มีความภาคภูมิใจในอาชีพ มีการยอมรับหรือติดตามอ่านเอกสารวารสารเฉพาะวิชาชีพนั้น ๆ เป็นประจำ ถ้าเป็นครูอาจารย์สาขาวิชาใดก็ยอมรับเป็นสมาชิกวารสารเฉพาะสาขานั้น ๆ อย่างน้อยที่สุด 1 เล่ม เพื่อติดตามความก้าวหน้าในวิชาชีพนั้น ๆ อย่างต่อเนื่อง

2) มีการติดตามข้อมูลข่าวสารตลอดเวลา ตัวบ่งชี้นี้จะดูได้จากสนใจอ่านหนังสือพิมพ์ ฟังวิทยุ ดูโทรทัศน์ เข้าห้องสมุด เพื่อติดตามความก้าวหน้าด้านวิชาการในวิชาชีพเฉพาะสาขานั้น ๆ อย่างต่อเนื่อง

3) มีการส่งสัมพันธ์ทางวิชาการกับเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลในแวดวงวิชาการสาขาเดียวกันหรือต่างสาขาอย่างสม่ำเสมอ ตัวบ่งชี้จะดูได้จากเมื่อมีเวลาว่างแทนที่จะจับกลุ่มคุย ชุบชิบนินทาหรือเสสากันในเรื่องไร้สาระ ก็จะทำ



โอกาสจับกลุ่มพูดคุยกันในเรื่องที่เกี่ยวกับวิชาการหรือเหตุการณ์บ้านเมืองที่จะช่วยประเทืองปัญญา ทำให้ได้แนวคิดหรือทัศนะที่แปลกใหม่ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ตนเอง สังคมและผู้เกี่ยวข้อง

4) ให้ความสนใจเข้าประชุมสัมมนาในวิชาชีพ หรือวิชาการที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการหรือด้านการเรียนการสอน

5) ต้องเป็นผู้สนใจคิดค้น ทดลองวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาการ วิชาชีพ และเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ให้ก้าวหน้า มีสิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอ ไม่ซ้ำซากจำเจ ยิ่งสอนมากก็ยิ่งพัฒนาเทคนิคการถ่ายทอดและวิธีการต่าง ๆ ให้เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม

กิตติมา ปรีดีติลล (2532 : 119) ได้ให้แนวคิดว่า กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรในทางปฏิบัติ มี 18 กิจกรรม คือ

- 1) การปฐมนิเทศ
- 2) การสอนงาน
- 3) การมอบอำนาจให้ปฏิบัติงาน ให้รู้จักรับผิดชอบงาน
- 4) การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
- 5) การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงานให้
- 6) ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยงาน
- 7) การให้รักษาการแทน
- 8) พาไปสังเกตการทำงานในบางโอกาส
- 9) ส่งไปศึกษาดูงาน
- 10) จัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรม
- 11) ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน
- 12) จัดเอกสารทางวิชาการให้เพียงพอ
- 13) จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้พอใช้
- 14) การอ่านแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
- 15) ให้ทำการทดลอง วิจัย โดยเฉพาะวิจัยในงานที่ทำอยู่ประจำ

16) ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน

17) ให้มีการปรึกษางานก่อนเปิดโรงเรียน

18) การนิเทศของครูใหญ่

นอกจากนี้ กมล กุ๊ประเสริฐ (2535 : บรรยาย) ได้ให้แนวทางการพัฒนาศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยเน้นการปฏิบัติงานร่วมกับครู คือ

1) ศึกษานิเทศก์ต้องตระหนักถึงความสำคัญของการนิเทศการศึกษา และปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาด้วยใจ จึงจะทำให้ประสบผลสำเร็จ

2) พัฒนาเทคนิคในการนิเทศการศึกษา โดยชักชวนให้ครูวิเคราะห์ตนเองว่า พฤติกรรมการเรียนการสอนมีจุดอ่อนอย่างไร ศึกษานิเทศก์กระตุ้นให้ครูเกิดความคิดที่จะพัฒนาตนเอง พร้อมทั้งเสนอแนะให้ครูคิดสิ่งใหม่ ๆ มาปรับปรุงงานของตน ตลอดจนนำหลักการทฤษฎีและมีตัวอย่างที่ใดบ้าง ให้นำมาใช้อย่างต่อเนื่องจนเกิดรูปแบบที่ชัดเจน

3) ศึกษานิเทศก์ควรมีสื่อ เครื่องมือให้ครูใช้ เพื่อหาจุดที่ควรพัฒนาด้วยตัวของครูเอง และควรมีสื่อตัวอย่างสำหรับครูนำไปทดลองใช้ ครูอาจมีแนวทางการพัฒนาสื่อจากสื่อตัวอย่างออกไปอีก

4) ศึกษาปฏิบัติงานนิเทศการศึกษา เพื่อสร้างผลงานทางวิชาการ โดยจัดทำเป็น 2 ระยะ คือ ระยะเตรียมการ โดยรวบรวมแนวคิด จัดทำเอกสาร สื่อการนิเทศ และคัดเลือกโรงเรียนเป้าหมายที่จะพัฒนาประมาณ 10-15 โรงเรียน สำหรับระยะที่สอง ศึกษานิเทศก์เริ่มสัมผัสกับการปฏิบัติงานของครูโดยตรง มีการแนะนำเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน สรุปรายละเอียด การพัฒนาการเรียนการสอน โดยทั้งศึกษานิเทศก์และครูผู้สอนนำผลไปเขียนรายงานเป็นผลงานวิชาการเพื่อขอเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นต่อไป

ส่วน สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (ม.ป.ป. : 15-16) ใช้กิจกรรมการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์ทุกระดับ คือ

1) กิจกรรมภาควิชาการ เป็นภาคีวิชาการในหมวดความรู้ทั่วไป หมวดบริหารศาสตร์ หมวดพฤติกรรมศาสตร์ และหมวดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

2) กิจกรรมส่งเสริมสมรรถภาพทางกาย เป็นความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการออกกำลังกายอย่างถูกวิธี เหมาะสมกับตนเอง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องปฏิบัติจริงทุกวัน วันละประมาณ 30-60 นาที

3) กิจกรรมพัฒนาจิต เป็นกิจกรรมที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้รับการฝึกอบรม ได้ทราบหลักการพัฒนาจิต ทั้งในภาคทฤษฎี และมีการฝึกปฏิบัติจริง เพื่อให้มี สุขภาพจิตที่ดี สมรรถภาพจิตที่ดี และคุณภาพจิตที่ดี

4) กิจกรรมเสริมประสบการณ์ เป็นการฟังบรรยายพิเศษ ชมวิดีโอ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกันเอง โดยมีวิทยากร ที่เลี้ยงเป็นผู้จัดประสบการณ์อย่างมีเป้าหมาย จัดข้อปัญหาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม โต้แย้งแก้ปัญหาเป็นระยะ ๆ

5) กิจกรรมฝึกทักษะการพูดและการฟัง มีการให้ความรู้ภาคทฤษฎี และฝึกปฏิบัติทุกคน

6) กิจกรรมการศึกษาดูงาน ให้นำไปศึกษาดูงานยังสถานที่ประกอบการ หรือสถานที่ปฏิบัติงานจริง

7) กิจกรรมร่วมบริหารโครงการฝึกอบรมโดยจัดในรูปแบบคณะกรรมการ บริหารรุ่น ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเลือกกันเองเพื่อแบ่งงานกันปฏิบัติ เช่น กลุ่มวิชาการ กลุ่มบริการ และกลุ่มนันทนาการ

นอกจากนี้แล้ว สันหัด สิบประทุม (ม.ป.ป. : 126 - 134) ได้ชี้ให้เห็นแนวคิดในการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการว่า การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล เป็นการหาสิ่งที่ดีกว่าให้ ดีกว่า ซึ่งมีเป้าหมายที่จะกระตุ้นส่งเสริมกำลังใจและโน้มน้าว ให้ทำในสิ่งที่ดีกว่า เดิมอยู่ตลอดเวลา โดยเน้นการจัดประสบการณ์ที่มีเป้าหมาย เน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสะท้อนแนวคิดหรือแสดงความคิดเห็นจากกิจกรรม ฝึกให้แสดง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หลังจากนั้นจะประมวลแนวคิดต่าง ๆ เป็นกฎเกณฑ์

และขั้นสุดท้ายเป็นการนำกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ไปปฏิบัติในสถานการณ์จริง ก็เป็น การครบวงจรของการฝึกอบรม

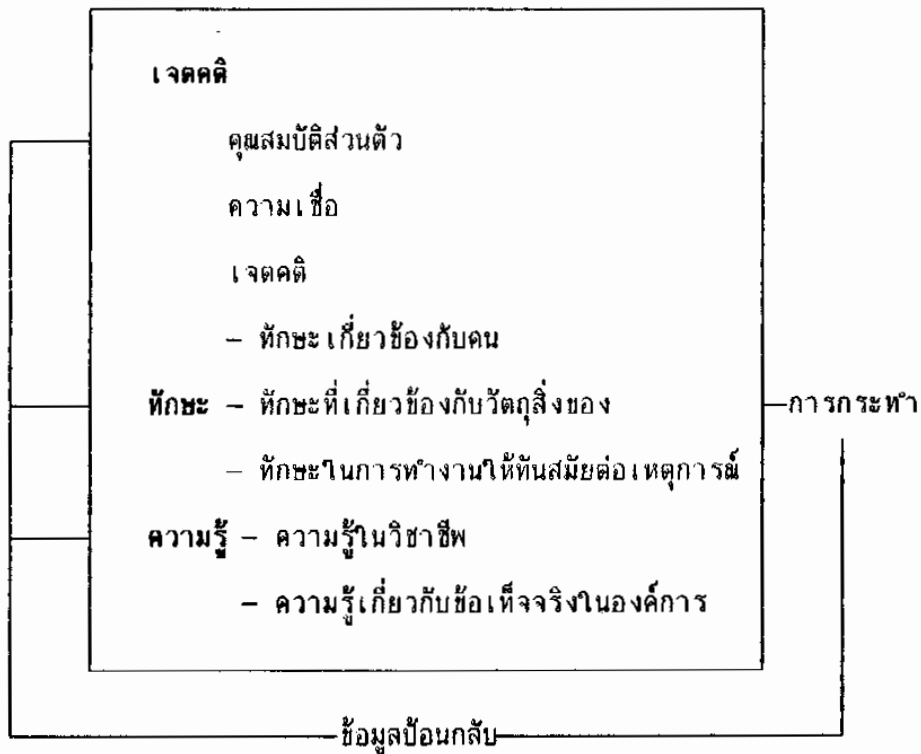
ส่วน สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 234 - 237) ได้ให้ทัศนะว่า การฝึกฝนและการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้หน้าที่ดีนั้นถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด อีกทั้ง ต้องพิจารณาถึงส่วนประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำอันได้แก่การปฏิบัติหน้าที่ การงาน และครอบครัว เป็นต้น โดยมีแนวทางในการปฏิบัติ 2 ประการ คือ

1) การปฏิบัติต่อตนเอง ได้แก่การวางตนให้เหมาะสม มีจิตใจเป็น ผู้นำ ประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงาน และสุภาพอ่อนโยน

2) การปฏิบัติต่อหน้าที่การงาน ต้องเป็นผู้มีความรู้ดี ความคิดดี และ มีการกระทำที่ดี โดยการศึกษาค้นคว้าให้เข้าใจทราบถึงถึงงานในหน้าที่ในทุกระดับทุกมุม ตลอดจนกล้ารับผิดชอบ ปฏิบัติให้ได้ทั้งงานและน้ำใจคน รวมทั้งการปฏิบัติตนใน ฐานะผู้นำโดยการปฏิบัติตนให้ผู้อื่นและผู้ร่วมงานเกิดความรักใคร่ สรือธา

กรมสามัญศึกษา (2532 : 23 - 28) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนา ตนเองที่เรียกว่า การพัฒนาสมรรถภาพในวิชาชีพ ของแคมป์ (Camp) และ วิลเลียม (William) ดังแผนภูมิ 1





แผนภูมิ 1 รูปแบบการพัฒนาสมรรถภาพในวิชาชีพของ Camp  
และ William (กรมสามัญศึกษา, 2532 : 23)

จะเห็นว่าแนวคิด ในการพัฒนาสมรรถภาพในวิชาชีพ แบ่งออกเป็น 3  
ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 ความรู้ เป็นความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงในองค์การ เช่น  
กฎ ระเบียบขององค์การ บุคลากรในองค์การ เป็นต้น และความรู้ในวิชาชีพ  
เช่น หลักการปฏิบัติงาน ทฤษฎีต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ระดับที่ 2 ทักษะ เป็นความสามารถในการปฏิบัติสิ่งที่รู้ได้ เป็นทักษะ  
ในการทำงานให้ทันสมัยต่อเหตุการณ์ สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง  
และความก้าวหน้าอยู่เสมอ ทักษะประการที่สอง คือ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัตถุ  
สิ่งของ เช่น การใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น ทักษะประการสุดท้าย คือ ทักษะที่  
เกี่ยวข้องกับคน เช่น ทักษะในการเป็นผู้นำ การวางแผนและประเมินผล เป็นต้น

ระดับที่ 3 การสร้างเจตคติ ความเชื่อ และการสร้างคุณลักษณะที่ดี เป็นระดับที่มีความสำคัญมากที่สุด การพัฒนาตนเองให้ถึงระดับนี้ต้องมีความตั้งใจจริง มีการเตรียมการล่วงหน้า กล่าวหาในสิ่งที่ถูกต้อง

จากกิจกรรมและวิธีการพัฒนาบุคลากรที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าการที่ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ นั้น มีหลายกิจกรรมและหลายวิธีซึ่งต้องเลือกให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และในการพัฒนาบุคลากรครั้งหนึ่งอาจต้องเลือกใช้หลาย ๆ กิจกรรม หรือหลาย ๆ วิธี ซึ่งพอจะสรุปได้ว่าวิธีการพัฒนาบุคลากรมี 4 ลักษณะ คือ การพัฒนาตนเอง การพัฒนาโดยวิธีการอบรม การพัฒนาโดยการศึกษาดูงาน และการพัฒนาโดยการปฏิบัติงาน ซึ่งวิธีการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ลักษณะนี้ การพัฒนาตนเองมีความสำคัญที่สุดสำหรับการพัฒนาศึกษานิเทศก์ ดังคำกล่าวของ อ่ำภา บุญช่วย (2530 :8) ซึ่งกล่าวไว้ว่าการพัฒนาตนเองเป็นรากฐานของการพัฒนาทั้งปวง ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนา กลุ่มงาน ทีมงาน ครอบครัว โรงเรียน มหาวิทยาลัย แม้แต่สังคมหรือประเทศชาติ ถ้าปราศจากการพัฒนาตนเองเป็นรากฐานเบื้องต้นแล้ว ก็ยากที่จะพัฒนาอย่างอื่น การปรับปรุงตนเองก่อนไปพัฒนาคนอื่น เขาจึงจะพึงยอมรับ เชื่อถือ และศรัทธา

### การปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์

การที่ศึกษานิเทศก์จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั้น ศึกษานิเทศก์ต้องรู้และเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเป็นอย่างดี ในขณะที่เดียวกันศึกษานิเทศก์จะต้องปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายหรือตามหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ เพราะหน้าที่เป็นตัวกำหนดบทบาทในการทำงานด้วย ส่วนการกำหนดหน้าที่นั้นขึ้นอยู่กับแนวคิดของนักการศึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญในแต่ละหน่วยงานต้นสังกัดของศึกษานิเทศก์นั้น ๆ

กรีน (Gwynn ,1961 : 41-42) ได้เสนอแนะว่า ศึกษานิเทศก์ควรมีงาน 10 ประการ คือ

- 1) ช่วยเหลือครูและผู้บริหารโรงเรียน ใ้รู้เรื่องเด็กและ เข้าใจเรื่องเด็กให้ดีขึ้น
- 2) ให้ความช่วยเหลือครูในการพัฒนาตนเอง พร้อมทั้งช่วยทำให้เกิดความร่วมมือของคณะครูในโรงเรียน
- 3) ส่งเสริมใ้ครูหาและใ้ใช้อุปกรณ์การสอน
- 4) ช่วยใ้ครูปรับปรุงการสอนของตนใ้ดีขึ้น
- 5) ส่งเสริมและใ้โอกาสครูที่เชี่ยวชาญตามสาขาวิชา ที่มีอยู่ในโรงเรียนใ้ช่วยเหลือเพื่อนครูตามความสามารถ
- 6) ใ้ความช่วยเหลือครูในด้านการประเมินผลพัฒนาการของเด็กใ้ได้อย่างถูกต้อง
- 7) ส่งเสริม ชัยยุ ใ้ครูรู้จักประเมินผลโครงการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าของตนเอง
- 8) ช่วยใ้ครูประสบผลสำเร็จ รู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน และการดำรงชีวิตในสังคม
- 9) ส่งเสริมใ้มีการปรับปรุงหลักสูตร และนำผลไปเสนอแนะใ้ครูเข้าใจ นำไปใช้ในการสอนใ้จริง
- 10) ช่วยใ้ผู้บริหาร ครู นักเรียนและประชาชน ใ้ได้รับทราบเกี่ยวกับผลงานและความก้าวหน้าของโรงเรียน

แฮร์ริส (Harris, 1985 :10-12) ใ้แบ่งงานนิเทศการสอนออกเป็น 10 ประการ ดังต่อไปนี้

- 1) งานพัฒนาหลักสูตร
- 2) การจัดการเรียนการสอน
- 3) การเลือกสรรบุคลากร
- 4) การจัดบริการความสะอาด
- 5) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ การคัดเลือกและจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมในการเรียนการสอน

- 6) การฝึกอบรม
- 7) การปฐมนิเทศ
- 8) งานเกี่ยวกับการพัฒนานโยบายในการปฏิบัติงาน
- 9) การติดต่อกับชุมชน
- 10) งานประเมินผล

สำหรับ แทนเนอร์ และ แทนเนอร์ (Tanner and Tanner, 1975 :

623 - 665) มีความเห็นว่า บทบาทของศึกษานิเทศก์ มี 4 ประการ คือ

- 1) จัดหลักสูตรให้มีความสมดุลย์
- 2) กำหนดเป้าประสงค์ทางการศึกษา
- 3) จัดเตรียมการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
- 4) กระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลง

ส่วน ลูซิโอ และ แมคเนล (Lucio and Mcneil, 1962 :26)

กล่าวว่า หน้าที่ของศึกษานิเทศก์มี 6 ประการ คือ

- 1) การวางแผน ศึกษานิเทศก์ต้องรู้จักวางแผนการปฏิบัติงานของตนเองและหมู่คณะ เพื่อพัฒนานโยบายทางการศึกษา
- 2) การบริหาร ศึกษานิเทศก์ควรตัดสินใจทำงานด้วยตนเอง เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
- 3) การนิเทศการศึกษา ศึกษานิเทศก์มีหน้าที่ช่วยปรับปรุงคุณภาพการศึกษาและการเรียนการสอนให้ดีขึ้น
- 4) พัฒนาหลักสูตร ศึกษานิเทศก์ต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรจัดทำคู่มือครู และช่วยเหลือ เรื่องแบบเรียนให้แก่โรงเรียน
- 5) การสาธิตการสอน ศึกษานิเทศก์ควรสาธิตการสอนให้ครูดูด้วยตนเอง หรือจัดให้บุคคลอื่นสาธิตให้ดู
- 6) การวิจัย ศึกษานิเทศก์ควรทำการวิเคราะห์ ค้นคว้าทดลองเกี่ยวกับเรื่องการสอน ด้วยวิธีวิจัยอย่างมีระเบียบแบบแผนพร้อมทั้งเสนอแนะแนวคิดใหม่ ๆ และผลการวิจัยให้ครูทราบ

ในปัจจุบันการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การประถมศึกษาแห่งชาติมีการแบ่งโครงสร้างของหน่วยศึกษานิเทศก์ตามระเบียบ  
กระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยศึกษานิเทศก์สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา  
แห่งชาติ พ.ศ.2533 (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ,  
2534 : 6) โดยแบ่งงานศึกษานิเทศก์ระดับจังหวัด/ระดับอำเภอ ดังต่อไปนี้

ระดับจังหวัด แบ่งเป็น 4 ฝ่าย คือ

- 1) ฝ่ายพัฒนางานวิชาการ
- 2) ฝ่ายพัฒนาการนิเทศการศึกษา
- 3) ฝ่ายวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา
- 4) ฝ่ายบริการทางการศึกษา

ระดับอำเภอ แบ่งเป็น 3 งาน คือ

- 1) งานพัฒนางานวิชาการ
- 2) งานพัฒนาการนิเทศการศึกษา
- 3) งานวิจัยประเมินผลและบริการทางการศึกษา

นอกจากการแบ่งงานตามโครงสร้างของหน่วยศึกษานิเทศก์ดังกล่าว  
แล้ว มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู สายงานศึกษานิเทศก์ที่ ก.ค.  
กำหนดตั้งแต่ 1 เมษายน 2528 กำหนดให้ศึกษานิเทศก์ทุกระดับมีหน้าที่  
ปฏิบัติงาน 3 งาน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534 :  
18 - 19) ดังนี้

1) งานนิเทศเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษา ศึกษานิเทศก์มีบทบาทหน้าที่ 6 ประการ คือ

- 1.1) ให้ความปรึกษาแนะนำ
- 1.2) เป็นวิทยากร
- 1.3) นิเทศทางไกล หรือนิเทศด้วยวิธีการอื่น ๆ
- 1.4) สาธิตการสอน

1.5) ประชุม อบรม สัมมนา

1.6) ติดตามและประเมินผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2) งานศึกษาค้นคว้าทางวิชาการ ศึกษานิเทศก์มีบทบาทหน้าที่ 5

ประการ คือ

2.1) จัดเตรียมเอกสารทางวิชาการ และ เอกสารอื่น ๆ

สำหรับศึกษาค้นคว้า

2.2) เขียนและผลิตตำรา หรือคู่มือการทำงานของศึกษานิเทศก์

หรือของครูและนักเรียน

2.3) ผลิตสื่อการเรียนการสอนใหม่ ๆ

2.4) พัฒนารูปแบบ หรือวิธีการจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัย

อยู่เสมออย่างมีประสิทธิภาพ

2.5) เผยแพร่ตำรา เอกสาร สื่อการเรียนการสอน หรือรูปแบบ

และวิธีการจัดการเรียนการสอน

3) งานวิเคราะห์วิจัย ศึกษานิเทศก์มีบทบาทหน้าที่ 5 ประการ คือ

3.1) วิจัยและ/หรือวิเคราะห์หลักสูตร

3.2) วิจัยและ/หรือวิเคราะห์รูปแบบการเรียนการสอน

3.3) วิจัยและ/หรือวิเคราะห์เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยี

ทางการศึกษา

3.4) วิจัยและ/หรือวิเคราะห์เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการอื่น ๆ

3.5) รวบรวมผลการวิเคราะห์วิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ

การศึกษา

อนึ่ง กระทรวงศึกษาธิการได้นำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู สายงานศึกษานิเทศก์มากำหนดให้ศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534 : 19) มีหน้าที่ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2533 ไว้ 8 ประการคือ

- 1) ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย ในเรื่องเกี่ยวกับการเรียน การสอนและการนิเทศการศึกษา
- 2) เผยแพร่ความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมและผลการวิเคราะห์ วิจัย ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด
- 3) นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
- 4) ประสานงานทางด้านวิชาการแก่หน่วยงานทางการศึกษา และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 5) ดำเนินการส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อให้เกิดผลดี ต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมการศึกษาให้สอดคล้อง กับความต้องการของท้องถิ่น
- 6) ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานทางการศึกษา ตามแผนงานและ โครงการที่กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ มอบหมายและขอความร่วมมือ
- 7) พัฒนาการนิเทศการศึกษา และการให้บริการทางการศึกษา
- 8) งานวิชาการอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

#### สมรรถภาพในการปฏิบัติงาน

กมล สุคประเสริฐ และคณะ (2523 : 74) ได้ให้ความหมายของ สมรรถภาพไว้ว่า สมรรถภาพ หมายถึง คุณสมบัติที่เป็นผลมาจากความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติ อุบนิสัย หรือบุคลิกภาพ ซึ่งมีผลทำให้เกิด ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่พึงปรารถนาได้

นอกจากนี้ เสาวภา โสทาน (2533:84) ได้สรุปสมรรถภาพ การนิเทศวิชาพลศึกษาของศึกษานิเทศก์ไว้ 7 ด้าน คือ

- 1) ด้านหลักสูตรและเนื้อหาวิชาพลศึกษา
- 2) ด้านการจัดการเรียนการสอนวิชาพลศึกษา
- 3) ด้านสื่อการเรียนการสอน
- 4) ด้านการวัดผล และประเมินผลวิชาพลศึกษา

- 5) ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร
- 6) ด้านการจัดการนิเทศวิชาพลศึกษา
- 7) ด้านคุณลักษณะ และ เจตคติของศึกษานิเทศก์วิชาพลศึกษา

สำหรับโลเวลล์ และ ไวลส์ (Lovell and Wiles, 1983 :

13 - 15 อ้างถึงใน สัจด์ อุทรานันท์, 2530 : 66-68) ได้เสนอแนะไว้ว่า ผู้นิเทศการเรียนการสอนควรศึกษาหาความรู้และพัฒนาขีดความสามารถในเรื่องต่อไปนี้ คือ

- 1) ความรู้เกี่ยวกับตัวครูที่จะไปนิเทศ
- 2) สภาพสังคมและจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องในการนิเทศ
- 3) ความรู้เกี่ยวกับศึกษานิเทศก์หรือผู้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษา
- 4) ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษา
- 5) ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นิเทศการศึกษา

ส่วน ยูพิน พิพิธกุล (2522 : 7-8) ได้กล่าวว่า ศึกษานิเทศก์ที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลดีควรมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

- 1) มีความรู้ทางด้านวิชาการแน่นยำทั้งความรู้ทั่วไปและความรู้เฉพาะ
- 2) รู้จิตวิทยา
- 3) รู้เรื่องกระบวนการเรียนการสอน
- 4) รู้จักหาวิจัย
- 5) มีความรู้ด้านธุรการและบริหาร
- 6) มีความรู้ด้านการนิเทศการศึกษา
- 7) มีประสบการณ์ในด้านการสอน
- 8) มีประสบการณ์ด้านการนิเทศการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 16)

กล่าวว่า ศึกษานิเทศก์ต้องมีคุณสมบัติตามที่ ก.ค. กำหนดและต้องมีคุณสมบัติอื่นที่เชื่อต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดังต่อไปนี้



- 1) มีความรู้ความเข้าใจ ในกฎ ระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
  - 2) มีความรู้และทักษะในกลุ่มประสบการณ์ตามหลักสูตรหรืองานที่จะต้องรับผิดชอบ
  - 3) มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องแผนการศึกษาชาติ แผนพัฒนาการศึกษาฉบับปัจจุบัน
  - 4) มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันในด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจและสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่งของประเทศไทย
  - 5) มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน และทำงานร่วมกับผู้อื่น
  - 6) มีบุคลิกลักษณะดี เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการ และการบริหารการศึกษาได้
  - 7) มีความประพฤติดี เป็นแบบอย่างแก่ครูได้
  - 8) มีความรู้ความเข้าใจ ในหลักการนิเทศการศึกษา และเจตคติที่ดีต่องานนิเทศการศึกษา
  - 9) มีความสามารถในการทำแผน ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษา แนะนำ และเสนอแนะ วิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
- เกี่ยวกับคุณลักษณะ ของศึกษานิเทศก์ได้มีผู้สนใจมาก มีผลงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อที่จะค้นหาคุณลักษณะ ของศึกษานิเทศก์ ซึ่งทำให้เกิดสมรรถภาพในการปฏิบัติงานจากข้อค้นพบของงานวิจัยเหล่านั้น สัจด์ อุทรานันท์ (2530 : 65 - 66) ได้สรุปไว้ดังนี้
- 1) ด้านลักษณะส่วนตัว ศึกษานิเทศก์ควรเป็นคนที่มีความดีศรีเริ่มสร้างสรรค์ มีความมั่นใจในตนเอง มีความอดทน กระฉับกระเฉงว่องไว เป็นคนเปิดเผยไม่เย่อหยิ่ง และมีมนุษยสัมพันธ์ดี
  - 2) ด้านความรู้ความสามารถ ศึกษานิเทศก์ควรเป็นผู้มีความรู้ระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ มีเทคนิคในการพูด มีความสามารถในการสาธิตการสอน มีความสามารถทางด้านประเมินผล และวิจัย

3) ด้านการแสดงออกทางพฤติกรรม นักศึกษานิเทศก์ควรมีความเป็นประชาธิปไตย มีความยุติธรรม มีคุณธรรมประพฤติดี รู้จักประมาณตน มองโลกในแง่ดี เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น รู้จักยกย่องชมเชยผู้ที่ทำดี

4) ด้านความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ นักศึกษานิเทศก์ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงาน

จากเอกสารเกี่ยวกับสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์นั้น ได้แก่ความรู้ ความสามารถ และเจตคติในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ ซึ่งเป็นผลทำให้ศึกษานิเทศก์สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### คุณลักษณะการเป็นผู้นำ

คุณลักษณะการเป็นผู้นำของศึกษานิเทศก์มีความสำคัญมาก เพราะสามารถสร้างความศรัทธา การเชื่อถือ ทำให้ผู้อื่นเกิดความเคารพเลื่อมใส ให้ความร่วมมือ ให้ความรัก รวมทั้งอาจทำให้เกลียด ทำให้กลัว และขาดความร่วมมือ เพราะคุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้พบเห็น ทำให้เกิดความรู้สึก และเกิดอารมณ์ มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967 : 8 อ้างถึงใน ชมพู พึ่งธรรม, 2526 : 9) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมให้การปะทะ ของสมาชิกในกลุ่มดำเนินไปด้วยดี

พรรณราย ทรัพย์ประภา (2526 : 135) ได้กล่าวถึง ผู้นำ ว่า คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ตั้งระดับบัญชาในสถานที่ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ส่วน วิทยุ สาร (2526 : 259) ได้ความหมายของผู้นำว่า คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้

สำหรับคุณลักษณะของผู้นำที่ดีนั้น โกลเบิล (Goble, 1972 อ้างถึงใน อารี เพชรพุด, 2530 : 117 - 118) ได้รวบรวมคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ 16 ประการ คือ

- 1) ผู้นำที่ดีต้องเป็นบุคคลที่มีความทะเยอทะยาน
- 2) ผู้นำที่ดีต้องมีความเพียรที่จะก้าวไปข้างหน้า
- 3) ผู้นำที่ดีต้องมีความกล้าหาญ
- 4) ผู้นำที่ดีต้องมีความซื่อสัตย์ มั่นคง
- 5) ผู้นำที่ดีต้องมีความน่าเชื่อถือเสมอ
- 6) ผู้นำที่ดีต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 7) ผู้นำที่ดีจะหาอะไรต้องมีจุดมุ่งหมาย
- 8) ผู้นำที่ดีต้องมีความยุติธรรม
- 9) ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะยืดหยุ่น
- 10) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักตัดสินใจ
- 11) ผู้นำที่ดีต้องมีวินัยในตนเอง

นอกจากนี้ ชารี มณีศรี (2525 : 55 - 58) กล่าวว่าศึกษานิเทศก์ จำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำ คือ

- 1) สร้างศรัทธา เชื่อถือให้เกิดขึ้น
- 2) เห็นอกเห็นใจผู้อื่น
- 3) มีความกระตือรือร้น
- 4) การมองโลกในแง่ดี
- 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 6) มีอารมณ์ขัน

- 7) มีสุขภาพดี
- 8) สามารถประเมินค่าราคาสິงของ
- 9) ความจริงใจ
- 10) เป็นพหุสัจจะ

เดวิส (Davis, 1972 : 103-104 อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมน และ สรวง สุวรรณ, 2529 : 187) ได้กล่าวคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ 4 ประการ คือ การมีสติปัญญา มีความชัดเจนและกว้างขวางในสังคม มีแรงกระตุ้นภายใน และปรารถนาที่จะมีความสำเร็จในการทำงานและเจตคติทางมนุษยสัมพันธ์

สต็อกดิลล์ (Stogdill, 1974 : 62 - 68) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำโดยรวบรวมสรุปจากการวิจัยในช่วงปี 1949 - 1970 พบว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมีลักษณะดังนี้

- 1) ผู้นำมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ มากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิกของกลุ่ม

คือ

- 1.1) สติปัญญา
- 1.2) การศึกษาเล่าเรียน
- 1.3) ความรับผิดชอบ
- 1.4) การมีส่วนร่วมในกิจกรรม
- 1.5) สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม

- 2) ผู้นำจะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ มากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิกของกลุ่ม

คือ

- 2.1) รู้จักการเข้าสังคม
- 2.2) มีความคิดริเริ่ม
- 2.3) มีความเพียรพยายาม
- 2.4) รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ
- 2.5) มีความเชื่อมั่นในตนเอง

- 2.7) มีความร่วมมือ
- 2.8) เป็นที่นิยมของปวงชน
- 2.9) มีความสามารถในการปรับตัว
- 2.10) มีความสามารถในการพูด

พรรณทิพย์ ศิริวารณบุศย์ (2531 : 67 - 69) ได้สรุปคุณสมบัติของผู้นำจากการศึกษาของ เมย์ สมิท (May Smith) และ เซอร์ วอลเตอร์ พัคคี (Sir walter Puckey) ได้ดังนี้

- 1) มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคน
- 2) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 3) มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ
- 4) มีกำลังใจเข้มแข็ง
- 5) มีปฏิภาณไหวพริบดี
- 6) มีความรู้รอบ หูตากว้างขวาง สนใจในสถานการณ์รอบด้าน
- 7) มีความรับผิดชอบและตื่นตัวอยู่เสมอ
- 8) มีความสุภาพ เมตตากรุณา
- 9) มีความซื่อสัตย์ และยุติธรรม
- 10) มีความสามารถที่จะสอนผู้อื่นได้
- 11) มีความศรัทธาต่องานและผู้ร่วมงาน
- 12) มีอารมณ์ขัน

ส่วน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 16-17) กล่าวว่า ศึกษาพิเศษเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานพัฒนาวิชาการและประสานการปฏิบัติงานกับบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานหรือมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำดังต่อไปนี้

- 1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 2) มีความมั่นใจในตนเอง
- 3) กระจับกระจ่าง ว่องไวและกระตือรือร้น

- 4) เปิดเผยไม่เย่อหยิ่ง
- 5) มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นกันเองกับครู
- 6) มีสุขภาพดีทั้งกายและใจ
- 7) มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้
- 8) มีความสามารถในการพูดและสื่อความหมายได้ดี
- 9) มีความสามารถในการจัดการสอน
- 10) มีความสามารถทางด้านประเมินผลและวิจัย
- 11) มีความสามารถในการสร้างการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้อื่น
- 12) มีความสามารถในการเลือกใช้เทคนิคการนิเทศการศึกษาได้

#### เหมาะสม

- 13) เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี มีความเป็นประชาธิปไตย
- 14) มีความประพฤติดี มีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต และยุติธรรม
- 15) รู้จักประมาณตน
- 16) มองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขัน
- 17) รับฟัง เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น
- 18) เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความจริงใจ
- 19) รู้จักยกย่องชมเชยผู้ทำดี
- 20) เป็นคนตรงต่อเวลา
- 21) มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่
- 22) มีความตั้งใจจริงในการทำงาน อดทน
- 23) เป็นนักวิจัยและรู้จักประยุกต์ผลงานวิจัย

เมื่อพิจารณาคุณลักษณะการเป็นผู้นำแล้ว จะเห็นว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่สำคัญของศึกษานิเทศก์ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ ความยุติธรรม ความมั่นใจตนเอง ความรับผิดชอบ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความรอบคอบ ความมีใจกว้าง ความมีวินัยในตนเอง

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศึกษานิเทศก์มีมาก ทั้งงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ แต่ผู้วิจัยจะเสนอเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

### 1. งานวิจัยในประเทศ

ภัทราพร ศิริโกศา (2535 : 111-112) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กิจกรรมพัฒนาบุคลากรของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 2 ๖ ใช้กลุ่มตัวอย่างข้าราชการพลเรือนสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด 194 คน และข้าราชการครู 388 คน พบว่าปัญหาในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 2 มี ดังนี้

- 1) การฝึกอบรม ปัญหาที่สำคัญคือ มีการฝึกอบรมน้อยและไม่ทั่วถึงงบประมาณน้อยผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ได้เบิกเงินตามสิทธิ์ และ เนื้อหาไม่เหมาะสมกับเวลา
- 2) การส่งบุคลากรไปศึกษาอบรมหรือดูงาน ปัญหาที่สำคัญคือ จัดยังไม่ทั่วถึงเน้นเฉพาะผู้บริหาร จัดน้อยครั้ง และขาดงบประมาณ
- 3) การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน ปัญหาที่สำคัญ คือ จัดบุคลากรไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ขาดการให้มีส่วนร่วม และขาดการติดตามผลที่ดี
- 4) การพัฒนาตนเอง ปัญหาที่สำคัญคือบุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ขาดการสนับสนุนแนะนำที่เพียงพอและยังขาดการดำเนินการจริงจัง
- 5) การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร ปัญหาที่สำคัญ คือ นำกระบวนการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์มาใช้น้อย บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในระบบคิวซี

ศุภลักษณ์ คูหาทอง (2525 : 145-151) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา ในทัศนะของ ผู้บริหาร ครูผู้สอน และศึกษานิเทศก์ในเขตการศึกษา 9 พบว่า ความคิดเห็น ของผู้บริหาร ครูผู้สอน และศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ ตามบทบาทหน้าที่ของศึกษานิเทศก์สังกัดกรมสามัญศึกษา ในด้านการนิเทศ การสอน ด้านการพัฒนาหลักสูตร การบริหารงานวิชาการ ด้านการศึกษาทดลอง วิจัย การเขียนบทความทางวิชาการ ด้านการบริการทางการศึกษา ปรากฏว่า การปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อยู่ในระดับน้อยทุกด้าน สาหรับปัญหาและอุปสรรค ในการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาที่เป็นปัญหามาก คือ ระยะเวลาที่ศึกษานิเทศก์ พบครูเพื่อการนิเทศน้อยเกินไป จำนวนศึกษานิเทศก์ต่อจำนวนครูและโรงเรียน ไม่ได้สัดส่วนกัน เอกสารหลักสูตรและเครื่องมือเครื่องใช้ในการนิเทศไม่เพียงพอ ครูผู้สอนไม่ได้ศึกษาเอกสารที่ศึกษานิเทศก์ผลิตขึ้น ขาดแคลนงบประมาณ ในการผลิตสื่อการเรียนการสอน ขาดการวางแผนงานนิเทศการศึกษาร่วมกันและ ขาดการติดตามผลการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษา

วนิดา เลิศกมลกาญจน์ (2526 : 136-141) ได้ศึกษาความคิดเห็น ในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์จังหวัดภาคเหนือ ตามหน้าที่ของศึกษานิเทศก์- จังหวัด ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยศึกษานิเทศก์สำนักงาน- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2524 ผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศก์ปฏิบัติหน้าที่มากในด้านสนับสนุนวิชาการแก่โรงเรียน ร่วมมือกับ หน่วยงานอื่นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนประถมศึกษา ปฏิบัติงานวิชาการอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย จากผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด จัดทำงบประมาณเพื่อ การประถมศึกษาจังหวัด จัดทำข้อมูลสถิติทางการศึกษาของจังหวัด ให้ความเห็น เกี่ยวกับการจัดตั้งบริหาร รวมปรับปรุง เลิกล้มโรงเรียนในสังกัด

ด้านที่เห็นว่าศึกษานิเทศก์ปฏิบัติหน้าที่ในระดับน้อย คือ การส่งเสริม การเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัดให้เป็นไปตามมาตรฐาน จัดทำเครื่องมือ



วัดผล พัฒนาเกี่ยวกับการประเมินผล ข้อสอบมาตรฐาน และจัดทำคลังข้อสอบของ  
จังหวัด วิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับการเรียนการสอนในระดับก่อนประถมศึกษาและ  
ระดับประถมศึกษา ตลอดจนการส่งเสริมการทดลองและค้นคว้าในระดับอำเภอ  
ร่วมมือกับหน่วยราชการอื่นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนประถมศึกษา ส่งเสริม  
การกีฬา ลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด จริยธรรม ประสานงานการพัฒนา  
บุคลากรของจังหวัด การประสานงานโครงการพิเศษ

ชิต ปะระรัตน์ (2529 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของ  
ศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในเขตการศึกษา 3 พบว่าผล  
การปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เรียงตามระดับ  
การปฏิบัติงานจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูล และสถิติการศึกษา
2. การปฏิบัติงานวิชาการอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย
3. การทำแผนพัฒนาการศึกษาของอำเภอ
4. การปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ
5. การปฏิบัติงานโครงการพิเศษ
6. การเสนอแนะการจัดตั้ง และการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษา
7. การวิจัย และส่งเสริมการนำผลการวิจัยไปใช้ในโรงเรียน
8. การเป็นวิทยากรการประชุมสัมมนาทางวิชาการ
9. การวางแผนและดำเนินการนิเทศ
10. การเสนอแนะเพื่อการจัดตั้ง รวมหรือเลิกสั้มโรงเรียน
11. การประสานงานวิชาการระหว่างโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน
12. การส่งเสริมให้โรงเรียน และกลุ่มโรงเรียนนิเทศการศึกษาได้
13. การส่งเสริม การทดลอง ค้นคว้า เกี่ยวกับการเรียนการสอน

และใช้ขั้นตอนวัดกรรมทางการศึกษา

สายัณฑ์ ผาน้อย (2529 : 163 - 164) ทำการวิจัยเรื่อง

การศึกษาการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และ  
กิ่งอำเภอ ในเขตการศึกษา 6 ปรากฏว่า ลักษณะงานนิเทศการศึกษา  
ที่ศึกษานิเทศก์ปฏิบัติ 9 ลำดับแรก คือ

1. งานนิเทศและตรวจเยี่ยม
2. งานข้อมูลทางการศึกษา
3. งานพัฒนาการศึกษา
4. งานจัดทำแผนงบประมาณและ ขอดำเนินงบประมาณ
5. งานสนับสนุนวิชาการ
6. งานเลขานุการคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ และ

กิ่งอำเภอ

7. งานส่งเสริมคุณลักษณะนักเรียน
8. งานการเรียนการสอน
9. งานศูนย์วัสดุอุปกรณ์

ประภาพรรณ เล็งวงศ์ (2530 : 382-283) ได้ศึกษาการปฏิบัติงาน  
ตามหน้าที่ของศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเขตการศึกษา 1  
ได้ให้ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ ไว้ 6 ประการ คือ

1. งานที่กำหนดให้เป็นหน้าที่ของศึกษานิเทศก์บางงานเป็นงานธุรการ  
ไม่สอดคล้องกับหน้าที่หลักที่ควรจะเป็นของศึกษานิเทศก์
2. การปฏิบัติงานตามหน้าที่ของศึกษานิเทศก์มีขั้นตอนมาก จะต้อง  
เสนอผ่านการพิจารณาจากหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ ผู้ช่วย-  
ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด
3. บุคลากรในหน่วยศึกษานิเทศก์ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน จึง  
ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างเต็มที่
4. ศึกษานิเทศก์ยังขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้าน  
ต่าง ๆ หลายด้าน จึงควรจัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนา ศึกษานิเทศก์  
เป็นประจำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถด้านการวิจัย

การวัดผล และการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์

5. ขั้วและกำลังงานในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อยู่ในระดับต่ำ  
ควรมีการส่งเสริมและปรับปรุงทั้งด้านขั้ว กำลังใจ และความก้าวหน้า  
ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

6. ศึกษานิเทศก์ไม่เห็นด้วยกับโครงสร้างของหน่วยศึกษานิเทศก์  
เพราะขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

เฉลิมชัย ไชยเสน (2531 อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
แห่งชาติ : 372 - 373) ได้วิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานตามหน้าที่ของศึกษานิเทศก์  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้กลุ่มตัวอย่าง  
ศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 17  
จังหวัด จำนวน 204 คน ผลปรากฏว่า การปฏิบัติงานที่ศึกษานิเทศก์ปฏิบัติอยู่ใน  
ระดับปานกลาง ได้แก่ ร่วมมือกับหน่วยราชการอื่นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน  
ประถมศึกษา ส่งเสริมการกีฬา ลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด จริยธรรมและ  
วัฒนธรรม จัดทำเครื่องมือวัดผล พัฒนากิจกรรมประเมินผล และข้อทดสอบ  
มาตรฐานของจังหวัด จัดทำคลังข้อสอบ สนับสนุนงานวิชาการแก่โรงเรียนในสังกัด  
วิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับการเรียนการสอนระดับก่อนประถมศึกษา และระดับประถม-  
ศึกษา ตลอดจนส่งเสริมการทดลอง และค้นคว้าในระดับอำเภอ

สำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ศึกษานิเทศก์ที่มีประสบการณ์ก่อนเข้าสู่  
ตำแหน่งที่มาจากครูผู้สอน และผู้บริหารโรงเรียน พบว่าการจัดทำเครื่องมือวัดผล  
พัฒนากิจกรรมประเมินผล และข้อทดสอบมาตรฐานของจังหวัด จัดทำ  
คลังข้อสอบ ส่งเสริมการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัดให้เป็นไปตาม  
มาตรฐาน และการสนับสนุนงานวิชาการแก่โรงเรียนในสังกัด ศึกษานิเทศก์ที่  
มาจากผู้บริหารโรงเรียน มีระดับการปฏิบัติมากกว่าศึกษานิเทศก์ที่มาจาก  
ครูผู้สอน นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

จรัส สุทธิพันธ์ (2531 : 136-141) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษา  
ปัญหาการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 2 กลุ่มตัวอย่างที่

ใช้ในการศึกษา เป็นศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 2 จำนวน 102 คน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นปัญหาในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ว่า งานที่ปฏิบัติแล้ว มีปัญหามากที่สุด ได้แก่ ขาดแคลนงบประมาณในการจัดประชุม อบรมสัมมนา ขาดเครื่องมือเครื่องใช้ในการดำเนินการทดลองวิจัย งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายมากจนเกินไป จนไม่สามารถปฏิบัติงานด้านนิเทศการศึกษาได้เท่าที่ควร ขาดเอกสารในการดำเนินงานด้านการศึกษาทดลองวิจัย ขาดแคลนงบประมาณในการออกปฏิบัติการนิเทศ ขาดยานพาหนะในการออกปฏิบัติงาน และความสนใจของกลุ่มโรงเรียนต่อการวิจัยมีน้อย สำหรับปัญหารองลงมา ได้แก่ ครูไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการเรียนการสอน การปฏิบัติงานธุรการควบคู่กับการปฏิบัติงานวิชาการ ขาดอุปกรณ์และเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการจัดประชุมอบรมครู ส่วนที่เป็นปัญหาน้อยที่สุด ได้แก่ การประสานงานกับบุคลากรภายนอกหรือหน่วยงานอื่น ความรู้ความสามารถในการนิเทศการศึกษา ความศรัทธาของครูในการให้การอบรม การให้ข้อมูลต่อหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ การจัดระเบียบวาระการประชุม การขออนุมัติแผนการดำเนินงาน

พันธุราณี ศรีแก้ว (2532 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษา การปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส โดยใช้กลุ่มตัวอย่างครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน 161 คน และกรรมการกลุ่มโรงเรียน 229 คน พบว่า ระดับการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละงานพบว่า งานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางมี 4 งาน คือ การวางแผนและดำเนินการนิเทศกลุ่มโรงเรียน การหาความเข้าใจด้านการใช้หลักสูตร การจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอ และการปฏิบัติงานวิชาการอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย งานที่ปฏิบัติในระดับน้อยมี 3 งาน คือ การส่งเสริมให้

กลุ่มโรงเรียนนี้เทศภายใน การประสานงานวิชาการกับกลุ่มโรงเรียนและการใช้นวัตกรรมทางการศึกษา

ณรงค์ หิตโกเมธ (2533 : 127 - 136) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 3 โดยการศึกษาจากประชากร ได้แก่ ศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 3 ทุกคนรวมทั้งสิ้น 208 คน ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1) งานนิเทศการศึกษา งานที่ปฏิบัติมาก คือ การปฏิบัติตามกระบวนการการนิเทศการศึกษา ส่วนจำนวนครั้งในการนิเทศไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด ปัญหาที่พบคือ จำนวนศึกษานิเทศก์ไม่สอดคล้องกับจำนวนโรงเรียนที่ออกไปนิเทศ ขาดสื่อและเครื่องมือในการนิเทศ

2) งานพัฒนาการเรียนการสอน ศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอส่วนใหญ่ปฏิบัติด้วยวิธีการ จัดเตรียมสถานที่ บุคลากร อาหาร วัสดุ วัสดุทัศนูปกรณ์ และเป็นวิทยากร สำหรับการประเมินผล สรุป ติดตาม- หลังการประชุม อบรม สัมมนา มีการปฏิบัติน้อยมาก

3) งานวิเคราะห์วิจัยและประเมินผล พบว่า ศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเป็นเพียงผู้ประสานงานของการปฏิบัติงาน วิเคราะห์วิจัย และประเมินผลในระดับชาติ ระดับจังหวัดเท่านั้น การปฏิบัติด้วยตนเองหรือการมีส่วนร่วมมีน้อยมาก

4) งานด้านนโยบายและแผน ต้องจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และจัดหานโยบายของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

5) งานบริการทางการศึกษา มีการนิเทศศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ในลักษณะการสังเกต แนะนำ และพบปะ เป็นรายบุคคล สำหรับการแนะนำ ส่วนมากปฏิบัติร่วมกับโรงเรียนมัธยมศึกษาในการแนะนำการศึกษาต่อเท่านั้น

6) งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอปฏิบัติมาก เช่น การขอจัดตั้งงบประมาณประจำปี เป็นผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ และงานธุรการอื่น ๆ

มณี พึ่งโต (2525 : 72-75) ได้ศึกษาทักษะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอ ในเขตการศึกษา 1 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างศึกษานิเทศก์อำเภอ และครูในเขตการศึกษา 1 พบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอควรมีทักษะทั้ง 3 ทักษะ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ทักษะด้านคตินิยม อยู่ในระดับมาก ดังนี้

1) ทักษะด้านเทคนิค ศึกษานิเทศก์อำเภอควรมีทักษะด้านเทคนิคมากที่สุด 12 ทักษะ คือ การใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายทั้งการพูดและการเขียน การจับประเด็นสำคัญของเรื่องที่ฟังและอ่านได้ถูกต้อง การจัดลำดับความสำคัญของเรื่อง การริเริ่มวิธีและประยุกต์เทคนิคการสอนใหม่ ๆ มาแนะนำครู การนิเทศช่วยเหลือและบริการในด้านวัดผลและประเมินผล การวางแผน การปฏิบัติงานนิเทศการศึกษา การปรับปรุงวิธีการนิเทศการศึกษา เทคนิคและวิธีการในการส่งเสริมให้ครูมีโอกาสดำเนินงานตามความสามารถของตน ทำงานอย่างกระฉับกระเฉงคล่องแคล่ว วางโครงการประชุม อบรม และสัมมนา ได้อย่างเหมาะสม การให้คำปรึกษาแก่ครูทั้งรายบุคคลและหมู่คณะ ใช้ภาษาท่าทางการสื่อสารสื่อความหมายได้อย่างเหมาะสม และถูกต้องตามโอกาสต่าง ๆ

2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ศึกษานิเทศก์อำเภอควรมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด 17 ทักษะ คือ การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หาความรู้จากผู้เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษาอย่างรวดเร็ว การโน้มน้าวให้เห็นความสำคัญของการนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน สังเกตความรู้สึกของคนอื่นได้รวดเร็ว การแก้ปัญหาความขัดแย้งให้ลุล่วงไปด้วยดี การเป็นผู้นำอภิปราย การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นในสถานการต่าง ๆ การให้

ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำงาน การสร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือ การยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานดี การให้โอกาสแก่ครูเท่าเทียมกัน การสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ถูกสัมภาษณ์ การมีส่วนร่วมในการอภิปราย การควบคุมพฤติกรรมการทำงานของตน การแสดงความคิดด้วยความบริสุทธิ์ใจ

3) ทักษะด้านคตินิยม ศึกษาในเศกอำเภอดวรมีทักษะด้านคตินิยมมากที่สุด 11 ทักษะ คือ การนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคร่วมกับครู การวิพากษ์วิจารณ์อย่างมีเหตุผล การวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ การรอบรู้และทันต่อเหตุการณ์ การนี้เทศ การศึกษาโดยคำนึงถึงคุณภาพการศึกษา การทำงานด้วยความรับผิดชอบ และเชื่อมั่นในตนเอง การเลือกใช้วิธีนี้เทศได้เหมาะสมกับปัญหาและผู้รับการนี้เทศ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การกล้ารับผิดชอบ การเข้าใจเป้าหมายของโรงเรียนและหน่วยงาน

อุดม ศรีสุนนท์ (2530 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสมรรถภาพของศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างศึกษานิเทศก์-อำเภอ ผู้บริหารโรงเรียน และครู ได้สรุปสมรรถภาพที่สำคัญที่สุด 10 อันดับแรกของศึกษานิเทศก์ ได้แก่

- อันดับที่ 1 ทักษะรู้หลักการนี้เทศการศึกษา
- อันดับที่ 2 ความรู้หลักสูตรประถมศึกษา
- อันดับที่ 3 การวางแผนปฏิบัติการนี้เทศ
- อันดับที่ 4 ความรู้ด้านการวัดผลและประเมินผลการศึกษา
- อันดับที่ 5 เทคนิคสำหรับรับการนี้เทศ
- อันดับที่ 6 การใช้หลักสูตรประถมศึกษา
- อันดับที่ 7 ความรู้ด้านเนื้อหาในกลุ่มประสบการณ์ต่าง ๆ
- อันดับที่ 8 ความรู้ด้านการวางแผนการศึกษา
- อันดับที่ 9 การร่วมมือกับครูในการพัฒนาการเรียนการสอน

อันดับที่ 10 ความรับผิดชอบต่อการทำงาน

วีระชาติ นักสอน (2524 : 77 - 80) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์จังหวัด โดยฯ ใช้กลุ่มตัวอย่างครูใหญ่และครูผู้สอนในเขตการศึกษา 8 ผลการวิจัยสรุปว่า

1) ความคิดเห็นด้านการปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติตนอย่างมีความรักในหน้าที่ มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรประถมศึกษา ใช้ภาษาต่าง ๆ สื่อความหมาย มีความคิดริเริ่ม มีความรู้เกี่ยวกับงานวิชาการ สุภาพและการบริหาร

2) ความคิดเห็นด้านบุคลิกภาพส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูงในเรื่องที่เกี่ยวกับความเชื่อมั่นในตัวเอง เปิดเผย ไม่หยิ่ง อวดหน รู้จักควบคุมอารมณ์ แต่งกายเหมาะสม มีอารมณ์ขัน กระฉับกระเฉงว่องไว

3) ความคิดเห็นด้านมนุษยสัมพันธ์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง ในเรื่องเกี่ยวกับความจริงใจ ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก เป็นกันเอง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นผู้นำผู้ตามที่ดี และมองโลกในแง่ดี มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง คือ จำนวนเก่ง

4) ความคิดเห็นด้านความประพฤติส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง ในเรื่องเกี่ยวกับไม่ใช้ตำแหน่งเพื่อประโยชน์ส่วนตน ซื่อสัตย์ มีจรรยาบรรณ เคารพสิทธิผู้อื่น รู้จักประมาณตน เป็นต้น มีความคิดเห็นระดับปานกลาง ในเรื่องไม่ยุ่งกับการเมือง ควรสมรสแล้ว และควรหลีกเลี่ยงการต้อนรับจากครู

สุพร ปัญญะ (2526:74-78) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอ โดยฯ ใช้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยสรุปได้ว่าคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอมีดังนี้

1) ด้านความรู้ ศึกษานิเทศก์อำเภอควรมีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรประถมศึกษา มีความรู้เรื่องการพัฒนาผลและการประเมินผล



- 2) ด้านทักษะ ศึกษานิเทศก์อำเภอควรมีความสามารถในการนิเทศ การศึกษา และการให้คำปรึกษาแก่ครูเป็นอย่างดี
- 3) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ศึกษานิเทศก์อำเภอควรรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น
- 4) ด้านการเป็นผู้นำ ศึกษานิเทศก์อำเภอควรมีความคิดริเริ่ม- สร้างสรรค์
- 5) ด้านความเชื่อมั่นในตัวเองและเป็นตัวของตัวเอง ศึกษานิเทศก์- อำเภอควรกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล มีสิ่งจะ และชัดเจน
- 6) ด้านบุคลิกภาพ ศึกษานิเทศก์อำเภอควรมีความขยันขันแข็ง และ กระตือรือร้นในการทำงาน
- 7) ด้านความประพฤติทางศีลธรรมและจรรยาบรรณ ศึกษานิเทศก์- อำเภอควรมีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความยุติธรรม และรักษาความลับของครูและ เพื่อนร่วมงาน
- 8) ด้านการเป็นพลเมืองดีในสังคมประชาธิปไตย ศึกษานิเทศก์อำเภอ ควรมีการยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และรักษาความลับของ ทางราชการ

ชมพู พึ่งธรรม (2526 : 15 - 16) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสร้างแบบทดสอบวัดบุคลิกภาพ ด้านความเป็นผู้นำของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 3 ซึ่งได้คุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำ โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพของ ไอแซงค์ (Eysenck) และทฤษฎีบุคลิกภาพของกิลฟอร์ด (Guilford) ได้สรุป คุณลักษณะ ของผู้นำที่ดีว่าควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 8 คุณลักษณะ ดังนี้

- 1) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativeness)
- 2) ความยุติธรรม (Justice)
- 3) ความมั่นใจในตัวเอง (Internal Control)
- 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility)

- 5) ความมีมนุษยสัมพันธ์ (Humanity)
- 6) ความรอบคอบ (Cautiousness)
- 7) ความใจกว้าง (Open-mindedness)
- 8) ความมีวินัยในตนเอง (Self-discipline)

ประคอง เกื่อนการ (2532 : 55 – 58) ได้ทำการศึกษานุคลิกภาพของศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยใช้แบบทดสอบบุคลิกภาพ 16 PF ใช้กลุ่มตัวอย่างซึ่งกระจายอยู่ทั่วประเทศ มีกลุ่มศึกษานิเทศก์ดีเด่น จำนวน 73 คน และกลุ่มศึกษานิเทศก์ จำนวน 364 คน ผลปรากฏ ดังนี้

1) ศึกษานิเทศก์ดีเด่น ได้คะแนนบุคลิกภาพสูงในองค์ประกอบ ด้านการเข้าสังคม ด้านมโนธรรม ด้านความระวาง ด้านความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ด้านความวิตกกังวล ด้านความอิสระเสรี และด้านการควบคุมอารมณ์ นอกจากนี้ได้คะแนนปานกลางและคะแนนต่ำ

2) ศึกษานิเทศก์ได้คะแนนบุคลิกภาพสูงในองค์ประกอบ ด้านการเข้าสังคม ด้านมโนธรรม ด้านจิตใจอ่อนโยน ด้านความระวาง ด้านการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ด้านความวิตกกังวล ด้านความอิสระเสรี และด้านความเครียด นอกจากนี้ได้คะแนนปานกลางและคะแนนต่ำ

3) ศึกษานิเทศก์ดีเด่นและศึกษานิเทศก์มีคุณลักษณะร่วมกัน 12 องค์ประกอบ คือ ด้านการเข้าสังคม ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ ด้านกล้าแสดงออก ด้านความร่าเริง ด้านมโนธรรม ด้านความกล้าเผชิญ ด้านจิตใจอ่อนโยน ด้านความระวาง ด้านความวิตกกังวล ด้านความอิสระเสรี ด้านการพึ่งตนเอง และด้านความเครียด

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

อีเบล (Ebel, 1969 : 645 - 652) ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา พบว่า กิจกรรมต่าง ๆ ที่ควรจัด ได้แก่

- 1) การสร้างความสำนึกในความรับผิดชอบต่อหน้าที่
- 2) จัดทำคู่มือเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
- 3) การส่งเสริมให้เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในชุมชนและสังคม
- 4) ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการโดยการสร้างบรรยากาศ

ทางวิชาการที่เหมาะสม

- 5) การให้การนิเทศและจัดหาอาจารย์ที่ปรึกษาให้
- 6) การให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานของหน่วยงาน
- 7) การอภิปรายภายในกลุ่มหรือสาขาวิชา โดยเฉพาะการนำเสนอ

ผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนทั้งที่เป็นผลงานวิจัยของตนเองหรือที่ได้

อ่านพบ

- 8) ใช้นวัตกรรมต่าง ๆ เช่น โทรทัศน์ ภาพยนตร์
- 9) การจัดห้องสมุดสำหรับอาจารย์โดยเฉพาะ
- 10) การประเมินความก้าวหน้าหรือการเลื่อนตำแหน่งจากผลงานทาง

วิชาการ

จอห์นสเตอร์ (Johnstor, 1971) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่จะเข้ารับการศึกษาระหว่างประจำการ พบว่าแรงจูงใจที่หาให้ต้องการศึกษาระหว่างประจำการที่สำคัญ เรียงตามลำดับ ดังนี้

- 1) เพื่อเพิ่มเงินเดือน
- 2) เพื่อพัฒนาสถานภาพของตนเอง
- 3) เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถกว้างขวางและทันสมัย
- 4) เพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเอง

- 5) เพื่อมีโอกาสมีส่วนร่วมในกลุ่ม
- 6) เพื่อสนองความพึงพอใจและการยอมรับจากสังคม
- 7) เพื่อให้เข้าในระบบการศึกษาอื่น ๆ
- 8) เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คาร์ลตัน (Carlton, 1971 : 440A อ้างถึงใน ประภาพรรม เสี่ยงวงศ์, 2530 : 47) ได้ทำการวิจัย โดยการศึกษาบทบาทของศึกษานิเทศก์ที่เป็นจริงตามทัศนะของครูประถมศึกษาโดยใช้กลุ่มตัวอย่างครูจำนวน 1,044 คน ครูใหญ่ จำนวน 52 คน ผลปรากฏว่า บทบาทของศึกษานิเทศก์ที่เป็นจริงนั้นได้แก่ การช่วยเหลือพัฒนาโครงการสอน ช่วยงานประจำเกี่ยวกับการบริหาร ร่วมกันกำหนดนโยบายของโรงเรียน ร่วมมือในการประชุมครูและช่วยคัดเลือกแบบเรียน ส่วนบทบาทของศึกษานิเทศก์ในด้านอุดมคตินั้น เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการวางแผน การเยี่ยมโรงเรียนเพื่อสังเกตการสอน การช่วยเหลือครูจัดหาเนื้อหาวิชา การคัดเลือกอุปกรณ์การสอน และการทำโครงการสอน

ฮาลโลแรน (Halloran, 1978 : 302) ได้ศึกษาผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้หน้าที่ประสบผลสำเร็จ มีองค์ประกอบ 7 ประการ คือ

- 1) ลักษณะด้านจิตใจ
- 2) ด้านความรับผิดชอบ
- 3) มีเป้าหมายชัดเจน
- 4) ด้านมนุษยสัมพันธ์
- 5) ด้านสติปัญญา
- 6) ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 7) มีสมรรถภาพสูง