

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของทักษะการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนกับพฤติกรรมการสอนของครู เนื้อหาสาระที่กล่าวถึงในบทนี้จึงเกี่ยวข้องกับหลักการ ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการนิเทศการศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ทักษะการนิเทศการศึกษา

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู

เอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทักษะการนิเทศการศึกษา

ปัจจุบันการนิเทศการศึกษาเข้ามาเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามากขึ้น เพราะเป็นกระบวนการหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนิเทศภายในโรงเรียน เนื่องจากเป็นบทบาทหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องนิเทศ ควบคุม กำกับการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองด้านการนิเทศอยู่เสมอ กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีทักษะการนิเทศเป็นพื้นฐานก่อนที่จะปฏิบัติกรนิเทศ

จากความสำคัญและความจำเป็นดังกล่าว สจัด อุทรานันท์ (2529 : 43-44) จึงกล่าวไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการนิเทศการศึกษา 4 ประการคือ

1) มีความตระหนักดีว่า การนิเทศการศึกษาเป็นภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน

- 2) ให้ความสำคัญแก่งานวิชาการ เพราะเป็นงานหลักของการจัดการศึกษา
- 3) เป็นผู้ที่ทำให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคล
- 4) ยอมรับการทำงานเป็นหมู่คณะ และให้เกียรติผู้ร่วมงานทุกคน

ความคิดดังกล่าวข้างต้น สอดคล้องกับความคิดเห็นของ รัชนิย์ พรหมพานิช (ม.ป.ป. : 18) โดยสรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน จะมีความสนใจในงานวิชาการ ในขณะเดียวกัน จะให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลเช่นกัน ด้วยตระหนักว่า หากสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพแล้ว จะมีผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานด้วย

นอกจากนั้น ไวลส์ (Wiles, 1967 : 10) สจ๊วต อุพรานันท์ (2531 : 30) อบรม สันติบาล และสมศักดิ์ ศรีมาโนช (2521 : 92) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีทักษะที่เป็นพื้นฐานในการนิเทศการศึกษา ดังต่อไปนี้คือ ทักษะความเป็นผู้นำ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านกระบวนการหมู่พวก ทักษะด้านการบริหารบุคคล ทักษะด้านการประเมินผล และทักษะด้านเทคนิควิธีนิเทศ จึงจะสามารถปฏิบัติการนิเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปความว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะสามารถจัดการนิเทศภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องมีความรู้พื้นฐานในการนิเทศการศึกษา หรือทักษะการนิเทศ 6 ประการคือ

1. ทักษะด้านความเป็นผู้นำ
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ทักษะด้านกระบวนการหมู่พวก
4. ทักษะด้านการบริหารบุคคล
5. ทักษะด้านการประเมินผล
6. ทักษะด้านเทคนิควิธีนิเทศ

ก่อนที่จะกล่าวถึงรายละเอียดของทักษะการนิเทศแต่ละประการ จะกล่าวถึงคำนิยามของ "ทักษะการนิเทศ" เพื่อเป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจเสียก่อน ดังต่อไปนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2531 : 392) ให้ความหมายของคำว่า "ทักษะ" ว่า หมายถึง ความชำนาญ และกูด (Good, 1973 : 536) กำหนดนิยามของคำว่า "ทักษะ"

ไว้ว่า หมายถึง การกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้อง ละเอียดลออ ซึ่ง การกระทำนั้นอาจแสดงออกมาทางร่างกายและสติปัญญาก็ได้

สำหรับคำว่า "นิเทศ" นั้น สจ๊วต อุทรวานันท์ (2529 : 7) บันลือ พุททชะวัน (2535 : 13) นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 193) และกู๊ด (Good, 1973 : 574) ให้ความหมายในทำนองเดียวกันว่า หมายถึง กระบวนการทำงานในลักษณะของการให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ให้คำปรึกษา วางแผนร่วมกัน การประสานงาน การจัดการ และการควบคุม เพื่อส่งเสริมความเจริญงอกงามทางด้านสติปัญญาของผู้รับการนิเทศ ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น จนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า "ทักษะการนิเทศ" หมายถึง ความสามารถในการให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ให้คำปรึกษา การวางแผน การประสานงาน การจัดการ และการติดตาม ควบคุม โดยใช้ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมความเจริญงอกงามด้านสติปัญญาของผู้รับการนิเทศให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ต่อไปนี้จะกล่าวถึงทักษะ 6 ประการซึ่งเป็นพื้นฐานในการนิเทศการศึกษา

1. ทักษะด้านความเป็นผู้นำ

ผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ เนื่องจาก จะต้องเป็นแกนนำในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 286) จึงให้ความหมายของผู้นำ (Leader) ว่า หมายถึง การใช้อิทธิพลของตน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ ภิญโญ สาร (2526 : 259) ที่กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายคนที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือความสามารถจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ และพรรณราย ทรัพย์ะประภา (2529 : 105) ได้ให้ความหมายของผู้นำในทำนองเดียวกันว่า หมายถึง ผู้ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ดาฟท์ (Daft, 1988 : 368) ได้กำหนดความหมายของผู้นำ

ว่า คือ ผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจคนอื่น ๆ ให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ เคิร์กแพทริก (Kirkpatrick, 1987 : 375) ที่ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า คือ บุคคลที่มีความสามารถในการชักนำ ชี้แจงแนวทางให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมาร่วมสนับสนุนให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ

ส่วนความหมายของ คำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) นั้น บรรพต วีระชัยและคณะ (2526 : 220) อธิบายไว้ว่า ผู้นำจะต้องมีความเป็น मुखภาพ หรือ ประมุขศิลป์ หมายถึง การมีสภาพและการแสดงออกซึ่งบทบาทในการผลักดันให้เกิดการกระทำโดยบุคคลจำนวนหนึ่ง เพื่อบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ส่วน ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 1) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการในการชักนำบุคคลทั้งหลายในองค์กร ให้มีความตั้งใจทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยอาศัยกระบวนการสื่อสาร ความสัมพันธ์ต่อกัน นอกจากนั้น เดวิส และนิวสตรอม (Davis and Newstrom, 1989 : 224) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่สนับสนุน และช่วยเหลือคนอื่น ๆ ให้กระตือรือร้นในการทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในทำนองเดียวกัน แทนเนนบาม และคณะ (Tannenbaum, et al, 1979 : 24) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ให้สถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน ในอันที่จะดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ

จากทัศนะต่าง ๆ ที่กล่าวในข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ จะต้องเป็นผู้มีอำนาจและอิทธิพลเหนือคนอื่น ตลอดจนมีความสามารถในการสื่อสาร และจูงใจให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติตามงานบรรลุผลสำเร็จ

เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดีนั้น คอลลี (Doll, 1968 : 153-155) อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาสาทรณ์, 2525 : 22) ได้วิเคราะห์งานวิจัยมากกว่า 100 เรื่อง และสรุปได้ว่า ผู้นำทางการศึกษา ควรมีลักษณะดังนี้

- 1) ควรเป็นคนมีลักษณะเอาใจเขา มาใส่ใจเรา และมีความไวต่อความรู้สึกและความต้องการ หรืออารมณ์ของสมาชิก
- 2) ควรเป็นคนที่มีความกระตือรือร้น ตั้งตัวอยู่เสมอ
- 3) ควรจะได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม
- 4) ควรเป็นที่พึ่งของสมาชิกทั้งทางตรงและทางอ้อม

- 5) ควรเป็นผู้ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้
- 6) ควรเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ดี
- 7) ควรจะสนใจในบทบาทการเป็นผู้นำของตนเอง

นอกจากนั้นแล้ว ในแง่ของการนำไปประยุกต์ใช้ในการนิเทศ นักการศึกษา ได้กล่าวว่า การเป็นผู้นำที่ดีในการนิเทศนั้น หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับครู ร่วมกันคิดแก้ปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ (ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์, 2529 : 171) หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้นำในเชิงวิชาการ มีความสามารถรอบรู้ในวิชาที่ตนจะไปแนะนำ มีความรอบรู้ในการที่จะแนะนำผู้อื่นได้ การเป็นผู้นำที่ดี ควรเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำความก้าวหน้าสู่กลุ่ม มีความยุติธรรม สุขุมรอบคอบ (วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์, 2536 : 4)

สำหรับ กิติมา ปริศิ์คิลก (2532 : 292) เสนอรายละเอียดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำทางวิชาการไว้หลายประการ เป็นต้นว่า ผู้นำจะต้องมองเห็นลักษณะเด่น ลักษณะด้อยของบุคคลอื่นได้ ในขณะเดียวกันจะต้องให้การสนับสนุน ส่งเสริมความสามารถตามความสนใจของบุคลากรด้วย นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการประสานงาน รู้จักสร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนร่วมมือร่วมใจกัน มีความสามารถในการนำกลุ่ม ทำตนเสมือนหนึ่งสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม และการส่งเสริมให้ครุมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ มีคุณธรรม ตลอดจนรู้จักการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประโยชน์

ส่วน วิลส์ (Wiles, 1955 : 32-34) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่ดีควรมีทักษะในด้านความเป็นผู้นำในประเด็นต่อไปนี้ คือ การส่งเสริมความเป็นผู้นำ การชักนำให้สมาชิกยอมรับวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน การเสนอแนะความคิดเห็นในการวางแผนปฏิบัติงานแก่กลุ่ม การเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับวิธีสอน การแนะนำแหล่งวัสดุอุปกรณ์ให้แก่สมาชิก การส่งเสริมให้สมาชิกสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ การสร้างขวัญ กำลังใจ และสวัสดิการให้แก่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน การสร้างความเป็นกันเอง เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน การส่งเสริมให้สมาชิกใช้ความสามารถที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ การแนะนำให้สมาชิกมีความรู้ในการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์

สรุปว่า การที่ผู้บริหารจะปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งแบ่งออกได้หลายประการ คือ การนำเสนอแนวความคิดและแนวทางใหม่ในการพัฒนา ความสามารถในการจูงใจ ส่งเสริมให้มีการนำแนวคิดใหม่มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน การส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานตามความสามารถของตนเอง ตลอดจนถึงการเปิดโอกาสให้ครูตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง การจัดระบบการควบคุม กำกับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และประการสำคัญที่สุด คือ การปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์การ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

ความสำเร็จของการปฏิบัติงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถเท่านั้น แต่จำเป็นที่จะต้องอาศัยสัมพันธภาพที่ดีต่อกันมาช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ เพราะผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกันกับคนทุกระดับได้

ธรรมรส โชติคุณุชร (2524 : 6) และวิจิตร อวาทกุล (ม.ป.ป. : 25) เสนอทัศนะที่สอดคล้องกันว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่เมตตา ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ส่วน ประทาน คงฤทธิศึภยากร (2529 : 12) วินิจ เกตุขำ (2535 : 17) และราศรี ภูมิ (2530 : 2) ให้ความหมายในทำนองเดียวกันว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ที่มุ่งให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เพื่อนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจ ประสานงานกันในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับ กู๊ด (Good, 1973 : 339) และฟลิปโป (Flippo, 1966 : 15) เสนอความคิดเห็นว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การรวมคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือ ประสานงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย นอกจากนั้น มาสซี (Massie, 1964 : 106) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ กระบวนการจูงใจคนให้ทำงานตามจุดหมาย และเกิดความพอใจในการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

พิจารณาจากทัศนะที่กล่าวในข้างต้นสรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ที่มีจุดหมายในการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน เพื่อนำไปสู่ความร่วมมือ ร่วมใจ และประสานงานกันในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในหน้าที่การงานและชีวิตประจำวัน ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม การนำหลักมนุษยสัมพันธ์มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น และเข้าใจสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับบุคคล (สุเทพ เมฆ, 2534 : 42-47) สำหรับในแง่การปฏิบัตินั้น วิจิตร อวระกุล (ม.ป.ป. : 175-187) ได้เสนอแนวปฏิบัติในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ได้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานไว้หลายประการ คือ

1) การสร้างสัมพันธภาพกับผู้ได้บังคับบัญชา ควรจะปฏิบัติตนได้ในลักษณะต่อไปนี้ คือ รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง ส่งเสริมกำลังใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาในโอกาสอันควร ยกย่อง ชมเชย และบำเหน็จรางวัล รู้จักใช้ศิลปะในวิพากษ์วิจารณ์ ช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความปรารถนาดี ชี้แจงข้อเท็จจริงให้ทราบ อย่าให้เป็นข่าวลือ รักษาและประสานผลประโยชน์ให้ผู้ได้บังคับบัญชา รู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน โดยพิจารณาความสามารถเป็นหลัก สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผนงาน ให้ความยุติธรรมทุกคน และให้เกียรติผู้อื่นอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ประการสำคัญที่สุด คือ การแสดงความสามารถให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็น เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี เป็นต้น

2) การสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ควรปฏิบัติงานในลักษณะต่อไปนี้ คือ ให้ความจริงใจ ปฏิบัติงานในทางที่ดีอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่อง ชมเชยเมื่อมีโอกาส รับฟังความคิดเห็น หมั่นพบปะเป็นประจำ ให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ เป็นต้น

นอกจากนั้น กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 99-100) เสนอหลักการครองใจคน 15 ประการไว้ดังต่อไปนี้

- 1) ยกย่องผู้อื่น โดยแสดงให้เห็นว่าเขามีความสำคัญ
- 2) สร้างความเป็นกันเองอย่างสม่ำเสมอ
- 3) พุดจาสุภาพในทุกโอกาส
- 4) ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

- 5) สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและส่วนตัว
- 6) ให้ความร่วมมือในทุกโอกาส
- 7) มีอารมณ์ขัน
- 8) มีจิตใจร่าเริง แจ่มใส
- 9) ยอมรับผิด เมื่อรู้ว่าเกินฝ่ายผิด
- 10) พูดอย่างมีสาระ และฟังให้มาก
- 11) พบปะเพื่อนฝูงตาม โอกาสอันควร
- 12) ยอมรับความคิดที่มีเหตุผล
- 13) ทำงานให้น่าไว้วางใจ
- 14) หลีกเลี่ยงอารมณ์ริษยา
- 15) หลีกเลี่ยงการเห็นแก่ตัว

สาระสำคัญของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่กล่าวมานั้น สรุปได้ว่า จะต้องเริ่มต้นจากตนเอง ด้วยการทำความเข้าใจตนเอง การทำความเข้าใจผู้อื่น และการทำความเข้าใจสภาพแวดล้อม การสร้างสัมพันธภาพสามารถทำได้ 2 แนวทาง คือ การสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในการปฏิบัติงาน และการสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในการดำรงชีวิตประจำวัน โดยการพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง ด้านอารมณ์ พฤติกรรม การสื่อสาร การใช้เหตุผล และการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และการอยู่ร่วมกัน

8. ทักษะด้านกระบวนการหมู่พวก

การทำงานใด ๆ จะประสบผลสำเร็จได้นั้น จะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ทั้งด้านความคิดและการปฏิบัติ ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการนิเทศหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถของการพยายามใช้ประโยชน์จากหมู่คณะ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

สำหรับนิยามของคำว่า "กลุ่ม" นั้น พัฒน์ บุญรัตนพันธ์ (2517 : 147) วินิจ เกตุขำ และคมเพชร จิตรสุกกุล (2522 : 2) ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2526 : 103-104) เสนอไว้ว่า กลุ่ม หมายถึง การรวมตัวของกลุ่มบุคคล

หนึ่งที่มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน เพื่อกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน ให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ส่วนความหมายของคำว่า "กระบวนการกลุ่ม" หรือ "กระบวนการหมู่พวก" นั้น ชารี มณีศรี (ม.ป.ป. : 160) ทิศนา แยมมณี และคณะ (2530 : 17) ถวิล ธาราโกชน์ (2532 : 105) และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2533 : 75) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล เพื่อดำเนินการกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งตามระบบ และวิธีการของกระบวนการกลุ่มให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วม และเกิดประโยชน์ร่วมกัน

สรุปความหมายของกระบวนการหมู่พวกได้ว่า เป็นกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลที่มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน มีเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน เพื่อดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งตามวิธีการของกลุ่มให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

เนื่องจากมนุษย์แต่ละคนมีจุดมุ่งหมายและความต้องการที่จะได้รับความช่วยเหลือและการยอมรับจากบุคคลอื่น ประกอบกับไม่สามารถอาศัยอยู่อย่างโดดเดี่ยวได้ ดังนั้นมนุษย์จึงพยายามที่จะเข้าร่วมกลุ่มกับบุคคลอื่น ถวิล ธาราโกชน์ (2532 : 102-103) ได้เสนอสาเหตุของการเข้าร่วมกลุ่มไว้ 4 ประการ คือ

- 1) มีความพึงพอใจในกิจกรรม
- 2) มีความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย
- 3) เพื่อส่งเสริมสถานภาพของตนเอง
- 4) เพื่อจุดประสงค์ทางธุรกิจ

ส่วนวินิจ เกตุขำ (2535 : 75-76) กล่าวถึงสาเหตุหรือปัจจัยของการรวมกลุ่มไว้ดังนี้คือ

- 1) เกิดจากความชอบพอกันเป็นส่วนตัว
- 2) เกิดจากการถูกชักชวน
- 3) เกิดจากความพอใจในเป้าหมาย และกิจกรรมของกลุ่ม
- 4) เกิดจากความต้องการที่จะปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
- 5) เกิดจากความต้องการที่จะพิทักษ์ผลประโยชน์ของตนเอง

นอกจากนั้น อรุณ รักธรรม (2523 : 9) และวีระวัฒน์ พงษ์พยอม (2533 : 144-145) ได้กล่าวถึงลักษณะของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพว่า สมาชิกจะต้อง

เข้าใจวัตถุประสงค์ บทบาทและหน้าที่ของกลุ่มอย่างชัดเจน การสื่อสารภายในกลุ่ม เป็นไปอย่างทั่วถึง สมาชิกทุกคนทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีการประสานงานกันภายในกลุ่ม ยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่ม มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และแก้ปัญหาาร่วมกัน พร้อมทั้งสามารถใช้ความ ชัดแย้งให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร

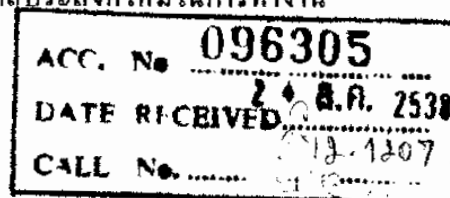
สรุปได้ว่า การที่เกิดการรวมกลุ่มกันเพราะสมาชิกทุกคนภายในกลุ่มมี เป้าหมายเดียวกัน ยอมรับบทบาทและหน้าที่ของกันและกัน มีความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย เพราะมีการประสานงานและการสื่อสารกันอย่างทั่วถึง หรือกล่าวได้อีก หนึ่งว่า กลุ่มที่มีประสิทธิภาพจะมีความเป็นเอกภาพในทุกส่วน ทั้งด้านความคิด การกระทำและการแก้ปัญหา เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

การนิเทศการศึกษาเป็นภารกิจที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่นตลอดเวลา ผู้นิเทศ จึงต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นผู้นำกลุ่ม ในลักษณะต่าง ๆ ซึ่ง กิติมา ปรีดีคิลิก (2532 : 295-296) ได้เสนอแนวทางไว้หลาย ประการดังนี้

- 1) เป็นผู้ริเริ่มเสนอความคิดใหม่ กำหนดจุดมุ่งหมายของปัญหา เข้าใจ ลักษณะความคิดของกลุ่ม เสนอแนะจุดประสงค์ตามแนวความคิดนั้น
- 2) เป็นผู้นำทางในการให้ความช่วยเหลือกลุ่มในการกำหนดจุดมุ่งหมาย แนวทาง รวบรวมและแยกแยะข้อมูลต่าง ๆ
- 3) เป็นผู้อำนวยการความสะดวกในการสื่อความหมายของสมาชิกภายใน กลุ่มให้มีความเข้าใจตรงกัน
- 4) เป็นผู้ให้กำลังใจ คอยกระตุ้นเตือนให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรม ของกลุ่ม และการยอมรับบทบาทของผู้อื่น
- 5) เป็นผู้ประสานงาน สนับสนุนการแสดงความคิดเห็นเสรี ยอมรับ ความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดของตน
- 6) เป็นผู้สรุปสิ่งที่ได้รับจากการอภิปราย และนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้
- 7) เป็นผู้สืบเสาะหาข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาและแก้ปัญหา ภายในกลุ่ม

- 8) เป็นผู้ให้ข้อเท็จจริงด้านข้อมูลความจริง ประสพการณ์ รวมทั้งการอ้างอิงความคิดเห็นของผู้อื่น
 - 9) เป็นผู้ประนีประนอมในการประสานแนวความคิดของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อแก้ไขความขัดแย้งภายในกลุ่ม
 - 10) เป็นผู้จัดการดูแลอำนวยความสะดวก และเตรียมสถานที่ประชุม สัมมนา เพื่อระดมความคิดจากสมาชิกในกลุ่ม
 - 11) เป็นผู้แถลงผลการประชุม หรือการปฏิบัติงานของกลุ่ม เพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคคลภายนอก
 - 12) เป็นผู้รวบรวมข้อมูลทุกประเภท รวมทั้งการรายงานผลการดำเนินงาน
 - 13) เป็นผู้ประเมินผลความก้าวหน้าของงาน และกำหนดมาตรฐานการทำงานของกลุ่ม
 - 14) เป็นผู้สังเกตการณ์ เพื่อวิเคราะห์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่ม
 - 15) เป็นบุคคลที่ได้รับการเคารพนับถือทั้งภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่ม
- ส่วน ชารี มณีศรี (ม.ป.ป. : 167) มีความเห็นเพิ่มเติมอีกว่าผู้บริหารหรือผู้นี้เทศจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถนำสมาชิกให้สามารถทำงานเป็นกลุ่มตามหลักของกระบวนการแก้ปัญหา ตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดปัญหา จัดลำดับความรุนแรงของปัญหา สืบหาปัญหา พิจารณาแก้ปัญหาที่มีความเป็นไปได้ การประสานงานกับบุคคลต่าง ๆ ทดสอบและประเมินผลกิจกรรมของกลุ่ม และรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ นอกจากนั้น ไวลส์ (Wiles อ้างถึงใน โสพิศ กฤตขณะ ไกรวุฒิ, 2534 : 43) กล่าวถึง การดำเนินงานโดยกระบวนการหมู่พวกไว้ 6 ประการคือ

- 1) การสร้างวัตถุประสงค์ในการทำงานกลุ่ม
- 2) วางแผนการทำงานร่วมกัน
- 3) การตัดสินใจร่วมกัน ในการเลือกแนวทางการดำเนินงาน
- 4) การดำเนินงานร่วมกัน
- 5) การประเมินผลงานร่วมกัน
- 6) การสร้างวัตถุประสงค์ใหม่ในการทำงาน



กล่าวโดยสรุปว่า ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์จากกลุ่มให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานได้หลายลักษณะ โดยผู้บริหารเองต้องมีความสามารถดังต่อไปนี้คือการชักนำให้บุคลากรจัดทำแผนงานร่วมกัน โดยมีผู้บริหารเป็นประธานกระตุ้นให้สมาชิกมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม พร้อมทั้งจะแสดงความคิดเห็นในฐานะที่เป็นสมาชิก ตลอดจนการทำให้ทุกคนยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในขณะที่เดียวกันจะต้องมีความสามารถในการประมวลแนวความคิดของสมาชิกมาประยุกต์ใช้ในการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานของการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาาร่วมกัน รวมทั้งการส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การจัดระบบการควบคุมการทำงานกันเอง ยอมรับบทบาทและหน้าที่ของกันและกัน

4. ทักษะด้านการบริหารบุคคล

คนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหาร เพราะเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด งานจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของคนในองค์การนั้น ๆ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะให้ความสำคัญต่องานด้านการบริหารบุคคล ด้วยตระหนักว่า คนเท่านั้นที่จะสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การได้

ประธาน กงกทสิศึกษากร (2529 : 75) ให้ความหมายของการบริหารบุคคลว่า หมายถึง การกำหนดนโยบาย การวางแผน การกำหนดวิธีการต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคลากรภายในองค์การนั้น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ และกิตติมาปริดีติสท (2532 : 82) กล่าวถึงการบริหารบุคคลว่า หมายถึง การจัดและดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์การ ตั้งแต่การสรรหาเข้าไปดำเนินงานตลอดทั้งการบำรุงรักษา ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วน สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษณ์ (2536 : 33) กำหนดนิยามไว้ว่า การบริหารบุคคลเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการวางแผนงาน ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับตัวบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การสำหรับ ภิญญา สาธร (2517 : 7) นั้นมีทัศนะที่แตกต่างไปจากคนอื่น กล่าวคืออธิบายความหมายของการบริหารบุคคลว่า เป็นการดำเนินงานในการเลือกสรรบุคคล

เข้าทำงาน และใช้บุคลากรที่มีอยู่แล้วอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ได้ผลงานทั้งในแง่ ปริมาณและคุณภาพ นอกจากนี้ แวน วัลด์ (Van Zwoll, 1965 : 3) กล่าวถึงความหมายของการบริหารบุคคลว่า เป็นกิจกรรมที่มุ่งใช้ความพยายามให้พนักงานปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพตามจุดมุ่งหมายขององค์การ

จากทัศนะดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า การบริหารบุคคล หมายถึงการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากร ตั้งแต่การสรรหาบุคคล การบำรุงรักษา การส่งเสริมและพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สำหรับหลักการบริหารงานบุคคลในด้านการนิเทศการศึกษานั้น ไวลส์ (Wiles, 1967 : 122) ได้กล่าวถึงหลักการและแนวทางไว้ว่า การบริหารงานบุคคลในการนิเทศ หมายถึง การให้บริการและพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดผลดีที่สุด มีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งมีหลักในการปฏิบัติดังนี้

- 1) ส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มการสอน และวิธีการสอนแบบใหม่ ๆ ถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องค่อนข้างยากก็ตาม หากผู้นิเทศพยายามแนะนำ ช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุนให้ถูกต้อง ถูกวิธี ครูจะสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้มาก
- 2) ให้บริการความรู้ใหม่ ๆ แก่ครูที่อยู่ห่างไกลที่ไม่ได้รับข่าวสารความเคลื่อนไหวทางการศึกษา
- 3) ประสานงานกับครูตลอดเวลา เพื่อจะได้ช่วยกันแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดกับครู และหากเหนือความสามารถของผู้นิเทศแล้ว อาจจะประสานงานขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานระดับสูงต่อไป
- 4) จัดสัมมนาให้ความรู้ทางวิชาการแก่ครู เป็นแนวทางหนึ่งที่ก่อให้เกิดการพัฒนาทางวิชาการ
- 5) ให้ความสนใจ ช่วยเหลือ แนะนำครูที่มีปัญหา เช่น ครูอาวุโส ครูที่มีวุฒิต่ำ ครูเกียจคร้าน ครูเผด็จการ และที่มีความผิดหวัง หรือครูที่มีปัญหาในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่น โดยที่ผู้นิเทศจะต้องให้ความช่วยเหลือ แนะนำอย่างใกล้ชิด

ส่วน บันดิส พุกษะวัน (2535 : 84) เสนอทัศนะเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า งานนิเทศการศึกษาเป็นงานวิชาการ แต่งานวิชาการจะก้าวหน้าได้อยู่ที่อัตรากำลัง การใช้

คนให้เหมาะกับงานที่ถนัด ซึ่งเป็นภารกิจของผู้บริหาร และในขณะเดียวกันจะต้องทำหน้าที่นี้เทศด้วย จึงไม่ค่อยประสบปัญหามากนัก เพราะผู้บริหารได้นำหลักการบริหารบุคคลมาใช้ในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนตามแนวทางต่อไปนี้

- 1) ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ส่งเสริมให้ครูได้ทำงานตามความถนัดมากขึ้น
- 2) เพิ่มพูนประสบการณ์และความรู้แก่ครูประจำการอย่างสม่ำเสมอ
- 3) ปฐมนิเทศครูใหม่ให้เข้าใจงานในหน้าที่
- 4) จัดสวัสดิการและบำรุงขวัญครู
- 5) จัดประชุมสัมมนา เพื่อแก้ปัญหาที่ทำงานค้างค้ำ
- 6) มีการวิเคราะห์งานให้สอดคล้องกับความสามารถ
- 7) พิจารณาความชอบให้เป็นธรรมยิ่งขึ้น
- 8) ส่งเสริมครูดี มีฝีมือ ไม่ควรใช้การประหวอดอย่างเดียว
- 9) การโยกย้าย สับเปลี่ยนให้เหมาะกับงาน และสภาพของโรงเรียน
- 10) นำคณะครูไปดูงานการสอนในโรงเรียนอื่น ๆ เพื่อกระตุ้นเตือนให้

ปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมการนิเทศการศึกษาและพัฒนาวิชาชีพการสอน

เมื่อพิจารณาหลักการบริหารบุคคลที่กล่าวมานั้น พอจะสรุปได้ว่า การที่จะบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องคำนึงถึงตัวบุคลากร และองค์การเป็นหลัก เพราะหากบุคลากรกับองค์การมีบทบาทและความคาดหวังที่สอดคล้องกัน เชื้อประโยชน์ต่อกัน การดำเนินงานภายในองค์การนั้นย่อมจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามที่คาดหวังไว้ได้ทุกประการ ผู้บริหารในฐานะผู้มีเทศ จึงต้องวางแผนส่งเสริมและพัฒนาสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และดำเนินการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การอย่างต่อเนื่อง

สำหรับขอบข่ายการบริหารงานบุคคลแบ่งออกเป็น 4 ประการคือ การคัดเลือกและสรรหาคณาจารย์ การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร และการให้พินิจจากงาน ซึ่งแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์กัน เพราะฉะนั้นการบริหารงานบุคคลจะขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ได้ แต่ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะในส่วนของการพัฒนาบุคลากรเท่านั้น เนื่องจากเป็นจุดมุ่งหมายหลักของการนิเทศการศึกษา ดังที่ นิพนธ์ ไทยพานิช (2535 : คำนำ) กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษาเป็นการช่วยเหลือ และให้คำปรึกษา แนะนำครู ผู้บริหาร

ตลอดจนบุคลากรในสถานศึกษา ให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาทักษะวิชาชีพให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ และอำนาจ บุญช่วย (2532 : 16) กล่าวเน้นย้ำอีกว่าการที่ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรมากนั้น เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยที่มีค่ามาก ที่จะทำให้หน่วยงานดำเนินไปในทิศทางใด บรรลุเป้าหมายหรือไม่ขึ้นอยู่กับบุคลากรทั้งสิ้น แม้ว่าในปัจจุบันจะมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องแล้วก็ตาม เพราะยังต้องใช้บุคลากรทำหน้าที่ดูแลเทคโนโลยีเหล่านั้นอยู่

นอกจากนั้น สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข (2524 : 3-4) และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 2-3) กล่าวยืนยันถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในทำนองเดียวกันว่า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคลากรที่มาปฏิบัติงานใหม่ เพื่อพัฒนาบุคคลก่อนที่จะปฏิบัติงานให้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ เพื่อพัฒนาบุคคลให้ทันความเปลี่ยนแปลงของนโยบาย แผนการปฏิบัติงาน มาตรฐานการทำงาน ระบบวิธีการทำงานต่าง ๆ ให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าด้านวิชาการและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้กับบุคคลที่ได้เลื่อนตำแหน่ง และเพื่อให้เกิดการพัฒนางานหรือองค์การ จากความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวแล้ว สุวิทย์ บุญช่วย (2525 : 90) ได้กล่าวสนับสนุนแนวคิดในข้างต้นว่า การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) เป็นวิธีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก่อให้เกิดความเจริญงอกงามของความรู้และความสามารถแก่บุคลากร

สรุปความได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับด้านเทคโนโลยีวิธีการพัฒนาบุคลากรนั้น สามารถดำเนินการได้หลายวิธี ซึ่ง สุวิทย์ บุญช่วย (2525 : 10) ได้เสนอทัศนะไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรสามารถกระทำได้หลายวิธี และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ควรส่งเสริม และจัดให้มีการบรรยาย การประชุมสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การสนทนาทางวิชาการ การไปดูงาน การเขียนบทความหรือตำรา การดูภาพยนตร์หรือโทรทัศน์ เกมต่าง ๆ วิธีศึกษาเฉพาะกรณี วิธีการแสดงบทบาทสมมติ การศึกษาต่อ การศึกษาวิจัย และโครงการแลกเปลี่ยนกิจกรรมหรือบุคคล และกิติมา ปรິดีศิลป์ (2532 : 119) กล่าวว่า กิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรมีหลายลักษณะ เช่น การปฐมนิเทศ การสอนงาน การมอบอำนาจ

ให้ปฏิบัติงาน ให้รู้จักรับผิดชอบ การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงานให้ การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยงาน การให้รักษาราชการแทน การไปสังเกตการทำงานในบางโอกาส การไปศึกษาและดูงาน การจัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรม การส่งไปประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน การจัดเอกสารวิชาการให้เพียงพอ การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้พอใช้ การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การให้ทำการทดลอง วิจัย โดยเฉพาะงานที่รับผิดชอบเป็นประจำ การให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน การให้มีการปรึกษาก่อนเปิดโรงเรียน และการนิเทศของครูใหญ่

สรุปสาระสำคัญทั้งหมดได้ว่า การบริหารบุคคลในด้านการนิเทศนั้นจะให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเป็นหลัก ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายประการ คือ การจัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน การสนทนาทางวิชา การมอบหมายงาน การสอนงาน การปฐมนิเทศ การให้คำปรึกษา การบริการข้อมูล ข่าวสาร ตำราทางวิชาการ การส่งเสริมให้แสวงหาความรู้ด้วยตนเองโดยการทดลองและวิจัย การส่งเสริมให้ลาศึกษาต่อ และการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่การทำงาน

5. ทักษะด้านการประเมินผล

ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านการประเมินผล เพราะการประเมินผลมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานทุกระดับ การประเมินผลจึงเป็นกระบวนการปรับปรุงการปฏิบัติงานวิธีหนึ่งซึ่งผู้บริหารจะละเลยเสียไม่ได้ การประเมินผลจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า การวางแผนและการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร จะปรับปรุงแก้ไขอย่างไร การประเมินผลจะสัมฤทธิ์ผลเพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือของคณะครู

นักการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของการประเมินผลไว้หลายทัศนะ เป็นต้นว่า อาคม จันทสุนทร (2521 : 137) กล่าวถึง การประเมินผลว่า หมายถึง การตีค่าผลงานที่ได้จากการดำเนินงานนั้นว่าบังเกิดผลดีเพียงใด การประเมินผลมักจะใช้การวัด ซึ่งจะออกมาในรูปปริมาณและจำนวนเล็กน้อย แล้วนำผลนั้นมาพิจารณา

ตีค่าว่าได้ผลดีเพียงใด เป็นที่พอใจหรือไม่พอใจอย่างไร ส่วนกรมวิชาการ (2535 : 1) อบรม สตินภบาล และสมศักดิ์ ศรีมาโนช (2521 : 159) กล่าวถึงการประเมินผลในทำนองเดียวกันว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการตรวจสอบการทำงานเพื่อหาข้อสรุปว่า ผลการปฏิบัติงานนั้นมีปัญหาหรือข้อบกพร่องอย่างไร เพื่อจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาและปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนั้น จำเนียร จวงตระกูล (2531 : 14) วีระพล สุวรรณนันท (2533 : 63) และบัณฑิต พุกกะวัน (2535 : 85) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การประเมินผล หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานในขณะนั้นกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ แล้วจึงตีค่าผลการปฏิบัติงานว่าอยู่ในระดับใด

จากความหมายของการประเมินผลที่กล่าวในข้างต้น สรุปได้ว่าการประเมินผลเป็นการนำผลการปฏิบัติงานมาตีค่า เพื่อสรุปผลที่เกิดขึ้น และนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

สำหรับหลักการประเมินผลนั้น นาฏเจดีย์ว สุมาวงศ์ และคนอื่น ๆ (2526 : 173-177) พันธ์ หันนาคินทร์ (2524 : 54-55) และจำเนียร จวงตระกูล (2531 : 24-28) อธิบายไว้โดยสอดคล้องกันว่า การประเมินผลมีหลักการสำคัญ 6 ประการ คือ

- 1) ยึดวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นหลัก
- 2) เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารและการนิเทศ
- 3) ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
- 4) ทุกคนต้องมีส่วนร่วม
- 5) ควบคุมการปฏิบัติงานขององค์การ
- 6) เป็นเครื่องมือทางในการปรับปรุงพัฒนา

ส่วน ยง วัชชวัลลภ (2524 : 155-156) และซารี มณีศรี (ม.ป.ป. : 212)

กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการประเมินผลโดยสรุปว่า เป็นการหาข้อสรุปของการดำเนินงานว่ามีผลเป็นอย่างไร เพื่อจะได้หาวิธีป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น และเพื่อพัฒนาวิธีการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุปว่า การประเมินผลเป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ในทุกส่วนของภารกิจภายในองค์การนั้น เพื่อจะได้นำผลของการประเมินไปใช้ใน

การปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ (2529 : 219) และเฉลิมพล สัตถาภรณ์ (2529 : 192) กล่าวถึงกระบวนการประเมินผล โดยสรุปว่าจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินให้ชัดเจน กำหนดแผนลักษณะงาน วิธีการ มาตรฐานการประเมิน ผู้ทำการประเมิน การวิเคราะห์ผลและการนำผลไปใช้ ในทำนองเดียวกัน ชงชัย สันติวงษ์ (2535 : 199) เสนอทัศนะว่า การประเมินผลเป็นงานสำคัญและมีประโยชน์ต่อองค์กรมาก จึงได้เสนอขั้นตอนการประเมินผลไว้ 4 ประการ คือ

- 1) ออกแบบและจัดระบบการประเมิน
- 2) สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวิธีการประเมินผล
- 3) ดำเนินการประเมินผล
- 4) วิเคราะห์และรายงานผล

จากรายละเอียดทั้งหมดที่กล่าวมานั้น มีความสำคัญต่อการประเมินผลค่อนข้างมาก เพื่อให้การประเมินผลมีความเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ (2532 : 318-321) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 66) กรมวิชาการ (2535 : 2) และสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยะลา (2535 : 2) ได้เสนอแนวทางการประเมินผลไว้ และสรุปได้ 5 ประเภทดังนี้

- 1) การประเมินผลการศึกษาปฏิบัติงานของโรงเรียนตามแผนงาน โครงการ
- 2) การประเมินผลการศึกษาปฏิบัติงานของครู
- 3) การประเมินความก้าวหน้าของนักเรียน
- 4) การประเมินหลักสูตรและสิ่งแวดล้อม
- 5) การประเมินผลการศึกษาปฏิบัติงานด้วยตนเอง

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินนั้น อาคม จันทสุนทร (2521 : 138-139) และรุ่ง พุฒสวัสดิ์ (ม.ป.ป. : 133-137) ได้เสนอแนะไว้ว่า ผู้ประเมินสามารถเลือกเครื่องมือได้หลาย ๆ ลักษณะ เช่น แบบสอบถาม แบบทดสอบ แบบสำรวจ แบบสัมภาษณ์ การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน การประชุมสัมมนา การวิจัยเชิงประเมินผล เป็นต้น ส่วนแบบใดจะเหมาะสมที่สุดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ประเมิน

สรุปได้ว่า การประเมินผลจะช่วยให้ผู้นิเทศทราบว่า การวางแผนและ

การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ดังนั้นการประเมินจึงต้องให้ความสำคัญต่อภารกิจใน
ทุกส่วน เช่น แผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน การปฏิบัติงานของครู ความก้าวหน้า
ทางการเรียนของนักเรียน หลักสูตรและสิ่งแวดล้อม สำหรับเครื่องมือใช้ในการ
ดำเนินการประเมินแต่ละประเภทนั้น อาจกระทำโดยการใช้องมือหลาย ๆ ลักษณะ
เช่น แบบสอบถาม แบบสำรวจ แบบทดสอบ แบบสัมภาษณ์ หรืออาจจะกระทำโดย
การประชุมสัมมนา หรืออื่น ๆ ตามความเหมาะสม การประเมินผลจะสัมฤทธิ์ผล
เพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือของคณะครู และความรู้ความสามารถของผู้ประเมิน

6. ทักษะด้านเทคนิควิธีนิเทศ

แนวความคิดการนิเทศการศึกษาได้พัฒนามาตามลำดับ ตั้งแต่การนิเทศใน
ลักษณะของการตรวจตรา และควบคุมทางการบริหาร จนกระทั่งเปลี่ยนแปลงมาเป็น
การนิเทศแบบประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม และคำนึงถึงมนุษย
สัมพันธ์มากขึ้น แต่มิได้ละเลยการควบคุมไปเสียทีเดียว (Sergiovanni and Starratt,
1983 : 3-4) หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า การนิเทศการศึกษาเป็นการสร้างสรรค์ในการ
ให้คำแนะนำและชี้ช่องทางในลักษณะที่เป็นกันเองแก่ครู ในอันที่จะปรับปรุงครูและ
สภาพการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมาย (กรมวิชาการ, 2533 : 82) จึงถือได้ว่า
การนิเทศการศึกษาเป็นการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่ง เพราะการพัฒนาบุคลากร หมายถึง
การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะใน
การทำงานเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผู้นิเทศการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะทางเทคนิควิธี
นิเทศอย่างหลากหลาย เพราะไม่มีเทคนิควิธีนิเทศใดที่สามารถนำไปใช้ได้ดีในทุก
สถานการณ์ นอกจากนั้นจะต้องมีความสามารถในการเลือกเทคนิควิธีนิเทศไปใช้ได้
อย่างเหมาะสมอีกด้วย

ราชบัณฑิตยสถาน (2531 : 409) กำหนดความหมายของคำว่า "เทคนิค"
ว่าหมายถึง ศิลปะหรือกลวิธีเฉพาะวิชานั้น ๆ และคำว่า "วิธี" นั้น ราชบัณฑิตยสถาน
(2531 : 756) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ทำนองหรือหนทางที่จะทำ ส่วนคำว่า
"นิเทศ" นั้น นิพนธ์ ไทพานิช (2535 : คำนำ) กล่าวว่าเป็นการช่วยเหลือและให้คำ

ปรึกษาแนะนำแก่ครู ผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรในสถานศึกษา ให้เปลี่ยนแปลง
พฤติกรรมและพัฒนาทักษะวิชาชีพให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สัจด์ อุทรานันท์ (2529 : 259-260) ให้ความเห็นว่า ทักษะด้านเทคนิควิธี
(Technical Skills) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในลักษณะหรือรูปแบบต่าง ๆ
ผู้ที่มีทักษะทางด้านเทคนิควิธีย่อมจะสามารถเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับ
เรื่องที่มีเทศ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า เทคนิควิธีนิเทศ หมายถึง แนวทางหรือกลวิธีของการ
ให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแก่บุคลากรภายในโรงเรียน ให้ครูเปลี่ยนแปลง
พฤติกรรมในทางที่ดีและพัฒนาทักษะวิชาชีพ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ

สุเทพ เมฆ (2534 : 85) กล่าวถึง เทคนิคของการนิเทศการศึกษาว่า
เป็นกลยุทธ์หรือศิลปะที่จะทำให้ผู้รับการนิเทศเกิดความเข้าใจในเนื้อหาสาระที่ผู้
ต้องการจะสื่อความหมาย เทคนิคหรือศิลปะของการนิเทศมีมากมาย และเป็นสิ่งที่จะ
ทำให้การนิเทศบรรลุเป้าหมาย ผู้นิเทศจึงควรศึกษาเทคนิคและศิลปะการนิเทศ รวม
ถึงการเลือกใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติการนิเทศนั้น ๆ
จากความคิดดังกล่าวสอดคล้องกับความเห็นของ บันดือ พฤษะวัน (2535 : 89)
ที่กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เมื่อผนวกศาสตร์และศิลป์เข้า
ด้วยกัน จึงเป็นความสามารถในการชี้แจงและแนะนำทางการศึกษา หรือกล่าวได้อีก
นัยว่า ศิลปะของการนิเทศการศึกษา หมายถึง ทักษะหรือความชำนาญที่จะชี้แจง
แนะนำ ให้ผู้รับการนิเทศมีศักยภาพในการพัฒนาวิชาชีพมากขึ้น และท่านพุทธทาส
(พุทธทาส, 2527 : 2-3) ได้กล่าวไว้ในการบรรยายธรรม ณ ลานหินโค้ง
สวนโมกขพลาราม เมื่อวันที่ 26 เมษายน พ.ศ. 2523 ความว่า "ศิลปะหรือความมีศิลป์
เป็นศิลปะนั้นมันมีผลเป็นความสำเร็จประโยชน์ตามที่ตัวต้องการ แล้วก็บวกกันอยู่กับ
ความงมงาย เป็นที่ตั้งแห่งความเลื่อมใสพอใจ และบวกกันอยู่กับความมีฝีมือ ในการ
ประพุดหรือกระทำ ถ้ารวมกันได้ทั้ง 3 อย่างแล้ว ก็เรียกว่า "เป็นศิลป์"

อย่างไรก็ตาม การที่ผู้บริหารจะเป็นผู้มีศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติการ
นิเทศได้นั้น สุวิทย์ บุญช่วย (2535 : 71-72) กล่าวว่า จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะ
6 ประการ คือ

- 1) การมีความคิดที่ลึกซึ้งและเฉียบแหลม (Creative insight)
- 2) การมีความรู้สึกไว (Sensitivity)
- 3) การมองการณ์ไกล (Vision)
- 4) มีความสามารถรอบตัว (Versatility)
- 5) การมุ่งมั่น (Focus)
- 6) การอดทน (Patience)

นอกจากนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(2534 : 73) ได้เสนอแนะไว้ว่า การที่ผู้บริหารจะสามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติการณ์เทศได้อย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าหมายได้นั้น จะต้องศึกษาเทคนิควิธีและกระบวนการนิเทศการศึกษา ตลอดจนการเลือกใช้เทคนิควิธีนิเทศที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการนิเทศในครั้งนั้นด้วย และสุเทพ เมฆ (2535 : 85) ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการเลือกใช้เทคนิควิธีนิเทศไว้ดังนี้คือ ผู้นิเทศจะต้องมีเทคนิคและสามารถเลือกวิธีการนิเทศที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เทคนิคที่เหมาะสมมีความสำคัญต่อการนิเทศการศึกษา เทคนิคของการนิเทศการศึกษาเป็นแนวทางของการพัฒนาตนเองในวิชาชีพ ผู้นำนิเทศการศึกษา และผู้นิเทศควรมีเทคนิควิธีนิเทศและกระบวนการนิเทศการศึกษาที่เหมาะสมกับกิจกรรมที่ต้องการนิเทศ

เพราะฉะนั้นผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทั้งในด้านความรู้ความสามารถ ให้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับการนิเทศเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น

จึงสรุปได้ว่า เทคนิควิธีนิเทศเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้รับการนิเทศเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น เพราะผู้นิเทศได้พิจารณาเลือกใช้เทคนิควิธีนิเทศที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการที่ดำรงอยู่ ผู้บริหารในฐานะผู้นิเทศจึงต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529 : 27) กล่าวถึงแนวทางหลักของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ 2 ประการคือ นิเทศเพื่อตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และนิเทศเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ส่วน สาย ภาณุรัตน์

(2504 : 11-13) และบันลือ พุทธชะวัน (2535 : 63) เสนอแนวทางการนิเทศการศึกษา 4 ลักษณะ คือ

- 1) การนิเทศเพื่อป้องกัน (Preventive Supervision) เป็นการนิเทศแบบวางแผนป้องกัน เช่น การวางระเบียบปฏิบัติ การป้องกันอุบัติเหตุ
- 2) การนิเทศเพื่อก่อ (Constructive Supervision) เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติการสอน เช่น การมีและใช้แผนการสอน การส่งเสริมให้กำลังใจครู การผลิตและใช้อุปกรณ์การสอน
- 3) การนิเทศเพื่อการสร้างสรรค์ (Creative Supervision) เป็นการวางแผนโดยการส่งเสริมให้ครูใช้ผลการวิจัยทางการศึกษา หรือทดลองการสอนใหม่ ๆ หรือผลิตคิดค้นการสร้างอุปกรณ์การสอนใหม่ ๆ
- 4) การนิเทศเพื่อแก้ไข (Corrective Supervision) เป็นการวางแผนเพื่อการแก้ปัญหาทางการเรียนการสอน

ส่วน รัชณีย์ พรรณพานิช (ม.ป.ป. : 14-16) กล่าวว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญยิ่งในการนิเทศภายในโรงเรียน และสามารถนิเทศได้ใน 2 ลักษณะ คือ

- 1) การนิเทศเป็นรายบุคคล (Individual Devices)
- 2) การนิเทศเป็นกลุ่ม (Group Devices)

จากลักษณะการนิเทศการศึกษาที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น พิจารณาแล้วผู้นิเทศสามารถดำเนินการได้ 2 ลักษณะ คือ

- 1) การนิเทศทางตรง หมายถึง การปฏิบัติการนิเทศของผู้นิเทศด้วยตนเอง หรือผู้นิเทศทำการนิเทศต่อผู้รับการนิเทศโดยตรง โดยที่ไม่ต้องผ่านสื่อใด ๆ เช่น การปรึกษาหารือ การสังเกตการสอน การประชุม เป็นต้น
- 2) การนิเทศทางอ้อม หมายถึง การปฏิบัติการนิเทศของผู้นิเทศด้วยการใช้สื่อ นิเทศแทนตัวผู้นิเทศเอง โดยไม่ต้องเผชิญหน้ากัน เช่น การนิเทศโดยการใช้อวีดิโอ เทป สไลด์ วิดีทัศน์ เอกสาร เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การนิเทศทั้ง 2 ลักษณะดังกล่าว สามารถนำมาใช้ในการนิเทศเป็นรายบุคคล (Individual Devices) และนิเทศเป็นกลุ่ม (Group Devices) ได้ตามความเหมาะสม

สำหรับด้านเทคนิควิธีนิเทศ สาย ภาณุรัตน์ (2517 : 52-54) เสนอแนะเทคนิควิธีนิเทศไว้ดังนี้

- 1) เทคนิคเสนอแนะ ผู้นิเทศจะต้องหาทางเสนอแนะวิธีการต่าง ๆ เช่น วิธีสอน วิธีแก้ปัญหา และแหล่งความรู้ต่าง ๆ ให้แก่ครู เพื่อให้ครูทราบและเลือกปฏิบัติได้ถูกต้อง
- 2) เทคนิคสาธิต ผู้นิเทศจะต้องลงมือปฏิบัติงานให้ครูได้เห็นจริงจัง อาจจะเป็นการสาธิตการสอน การจัดทำอุปกรณ์การสอน เพื่อเป็นแนวทางให้ครูปฏิบัติต่อไป
- 3) เทคนิคถ้อยวิทย์ ผู้นิเทศจะต้องพยายามเปิดโอกาสให้ครูแสดงความสามารถออกมาให้เต็มที่ แล้วช่วยเสริมต่อหรือตัดทอนบางสิ่งบางอย่างไว้ในบางกรณีออกมาในรูปของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- 4) เทคนิคชวนพาที่ ผู้นิเทศจะชักชวนพูดคุยเรื่องวิชาการและหลักการ โดยไม่ให้ครูรู้สึกว่ากำลังถูกนิเทศ ในขณะเดียวกันก็สอดแทรกสิ่งที่ขาดตกบกพร่องให้
- 5) เทคนิคแพร่พิมพ์ ผู้นิเทศเสนอเทคนิคและวิทยาการใหม่ ๆ ที่น่าสนใจแก่ครู อาจกระทำโดยการออกเอกสารวิชาการ
- 6) เทคนิคปลุกมหานิยม ผู้นิเทศใช้มนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครู ยิ้มแย้มแจ่มใสพูดคุยด้วยปัญหาส่วนตัว และอื่น ๆ ในขณะเดียวกันก็สอดแทรกปัญหาด้านวิชาการเข้าไปด้วย
- 7) เทคนิคป้อนขนมมมเนย ผู้นิเทศค่อย ๆ หาทางฝึกให้ครูแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เอง โดยการป้อนปัญหาจากง่ายไปหายาก ให้ครูช่วยกันคิดและแก้ปัญหาด้วย

ตนเองได้

ส่วน สัจด์ อูทรานันท์ (2529 : 61-71) ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (ม.ป.ป. : 71-82) และนิพนธ์ ไทพพานิช (2535 : 120-125) กล่าวถึงเทคนิควิธีนิเทศที่นำมาใช้ในการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

- 1) การบรรยาย (Lecturing) เป็นกิจกรรมที่ทำให้ง่าย เน้นการพูดและการฟังเท่านั้น
- 2) การบรรยายที่มีสื่อประกอบ (Visualized Lecturing) เป็นการบรรยายที่ใช้ทัศนูปกรณ์เข้ามาช่วย

3) การเสนอข้อมูลเป็นกลุ่ม (Panel Presenting) การเสนอข้อมูลเป็นกลุ่ม จะช่วยให้การบรรยายเป็นที่น่าสนใจยิ่งขึ้น

4) การดูภาพยนตร์หรือโทรทัศน์ (Viewing Film or Television) เป็นการ นำเสนอข้อมูลโดยใช้สื่อทางตา

5) การฟังจากเทป วิทยุ และจานเสียง (Listening to Tape, Radio or Record Player) เป็นกิจกรรมที่จะช่วยถ่ายทอดแนวความคิดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีก บุคคลหนึ่งหรือหลาย ๆ คน

6) การจัดนิทรรศการเกี่ยวกับวัสดุและเครื่องมือต่าง ๆ (Exhibiting Materials and Equipment) กิจกรรมนี้จะช่วยในการฝึกอบรมหรือเป็นกิจกรรมสำหรับ งานพัฒนาวัสดุต่าง ๆ

7) การสังเกตภายในห้องเรียน (Observing in Classroom) เป็นกิจกรรม ที่ทำการสังเกตการทำงานในสถานการณ์จริงของบุคลากรเพื่อวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติ งานของบุคลากรเหล่านั้น

8) การสาธิต (Demonstrating) เป็นกิจกรรมที่มุ่งให้ผู้อื่นได้เห็นการดำเนินการ คล้ายสถานการณ์จริง

9) การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interviewing) เป็นกิจกรรม ที่ดำเนินการระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้ข้อมูล โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อให้ได้ข้อมูล ต่าง ๆ ตามที่ต้องการ

10) การสัมภาษณ์เฉพาะบางเรื่อง (Focused Interviewing) เป็นกิจกรรม การสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้าง โดยจะทำการสัมภาษณ์เฉพาะบางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตอบ มีความสามารถจะตอบได้เท่านั้น

11) การสัมภาษณ์ทางอ้อม (Non-Directive Interviewing) เป็นการรับรู้ ข้อมูลจากการอภิปรายหรือแสดงแนวความคิดของบุคคลที่เราสนทนา

12) การอภิปราย (Discussing) เป็นกิจกรรมที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มขนาดเล็ก

13) การอ่าน (Reading) การอ่านเป็นกิจกรรมนิเทศที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย กิจกรรมการอ่านจะมีคุณค่ามากขึ้นหากดำเนินการอย่างเป็นระบบ และมีการอภิปราย หลังจากรการอ่านเสร็จสิ้นลงไปแล้ว ในปัจจุบันได้มีการ ใช้กิจกรรมการอ่าน ไปผสมผสาน กับกิจกรรมชนิดอื่นสำหรับการฝึกอบรมมากขึ้น

14) การวิเคราะห์ข้อมูลและการคิดคำนวณ (Analyzing and Calculating) กิจกรรมชนิดนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้นิเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการติดตามและประเมินผลการวิจัยเชิงปฏิบัติ (action research) และการควบคุมประสิทธิผลการสอน

15) การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเสนอแนวความคิด วิธีการแก้ปัญหา หรือให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ การระดมสมองจัดเป็นกิจกรรมกลุ่ม ซึ่งแต่ละคนจะแสดงความคิดออกมา และจะไม่มีการอภิปราย ไม่มีการวิเคราะห์ หรือวิพากษ์วิจารณ์แต่อย่างใด และแนวคิดนั้นจะถูกนำไปผสมผสานให้เกิดแนวความคิดใหม่ ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

16) การบันทึกวีดีโอเทปและถ่ายภาพ (Videotaping and Photographing) กิจกรรมชนิดนี้มีประโยชน์ในการพัฒนาหลักสูตร การประเมินผลงาน การฝึกอบรม และการประชาสัมพันธ์

17) การจัดทำเครื่องมือและข้อทดสอบ (Instrumenting and Testing) กิจกรรมชนิดนี้จะเกี่ยวข้องกับการใช้แบบทดสอบ แบบสำรวจ แบบแสดงความคิดเห็น แบบประเมิน เจตคติและเครื่องมืออื่น ๆ

18) การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz Session) กิจกรรมชนิดนี้เป็นการประชุมกลุ่มเพื่ออภิปรายในหัวข้อเรื่องที่จำเพาะเจาะจง

19) การพาไปทัศนศึกษา (Field Trip) การไปทัศนศึกษาจะได้ประโยชน์ในเชิงเพิ่มพูนประสบการณ์แก่ผู้ร่วมกิจกรรม

20) การเยี่ยมชม (Intervisiting) เป็นกิจกรรมที่บุคคลหนึ่งจะไปเยี่ยมชมและสังเกตการทำงานของอีกบุคคลหนึ่ง

21) บทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นกิจกรรมที่มีลักษณะคล้ายกับการปฏิบัติในสถานการณ์จริง

22) การเขียน (Writing) เป็นกิจกรรมที่ใช้เป็นสื่อกลางในการนิเทศเกือบทุกเรื่อง

23) การปฏิบัติตามคำแนะนำ (Guided Practice) กิจกรรมชนิดนี้ใช้ได้กับรายบุคคลหรือกลุ่มขนาดเล็กเป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 ก : 35-60)
เสนอกิจกรรมนิเทศสำหรับการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ 16 ประการคือ การประชุม

ก่อนเปิดภาคเรียน การปฐมนิเทศ การให้คำปรึกษาแนะนำ การอบรม การประชุม ปฏิบัติการ การสัมมนา การระดมความคิด การสาธิตการสอน การให้ศึกษาเอกสาร ทางวิชาการ การสนทนาทางวิชาการ การเยี่ยมนิเทศชั้นเรียน การศึกษาดูงาน การสังเกตการสอน การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การเขียนเอกสารบทความทางวิชาการ และการจัดนิทรรศการ

สาระสำคัญที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่า เทคนิควิธีนิเทศที่ใช้ในการนิเทศ ภายในโรงเรียน มี 3 ลักษณะคือ ลักษณะแรก จำแนกตามจำนวนผู้รับการนิเทศ โดยแบ่งเป็นการนิเทศรายบุคคลและรายกลุ่ม ลักษณะที่สอง จำแนกตามลักษณะการปฏิบัติงานของผู้นิเทศ โดยแบ่งเป็นการนิเทศทางตรงและการนิเทศทางอ้อม และลักษณะที่สาม จำแนกตามกิจกรรมที่ผู้นิเทศต้องกระทำ โดยแบ่งเป็นกิจกรรมที่ผู้รับการนิเทศเป็นผู้กระทำ และกิจกรรมที่ผู้นิเทศกระทำร่วมกับผู้รับการนิเทศ แม้ว่าการนิเทศจะมีวิธีการหลากหลายก็ตาม ผู้นิเทศจึงต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการและงานที่ปฏิบัติ และประการสำคัญที่สุดในการใช้เทคนิควิธีนิเทศต่าง ๆ คือ การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

หากพิจารณาภาพรวมของทักษะการนิเทศทั้ง 6 ประการที่กล่าวรายละเอียดในข้างต้นนั้น กล่าวได้ว่าทักษะการนิเทศเป็นสิ่งที่จำเป็นยิ่ง เพราะการนิเทศการศึกษาเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำร่วมกับบุคคล และกลุ่มบุคคล เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้นิเทศภายในโรงเรียน จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ กระบวนการหมู่พวก การบริหารบุคคล การประเมินผล และเทคนิควิธีนิเทศ พร้อมทั้งสามารถนำความรู้ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการใช้เทคนิควิธีนิเทศ เพราะเป็นทักษะที่ต้องใช้ทักษะด้านอื่น ๆ มาเกี่ยวข้องหรือเกี่ยวพันค่อนข้างมาก ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้นิเทศที่มีความรู้ความสามารถครบทุกด้าน ย่อมจะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการนิเทศการศึกษา และได้รับการยอมรับจากผู้รับการนิเทศและบุคคลทั่วไป

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู

เป็นที่ยอมรับกันว่า ครูเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อการพัฒนาประเทศ เนื่องจากครูต้องทำหน้าที่ในการพัฒนาคนในสังคมให้มีความเจริญงอกงามจนสามารถที่จะใช้ความรู้ความสามารถนั้นได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น การพัฒนาครูให้มีศักยภาพจึงเป็นภารกิจที่จะต้องกระทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพราะครูที่มีคุณภาพย่อมจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น สาย ภาณุรัตน์ (2504 : 19) จึงกล่าวว่า การนิเทศการศึกษาเป็นการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่งที่มุ่งส่งเสริมให้ครู ได้มีโอกาสปรับปรุงตนเองและภาระหน้าที่ในการสอน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่กล่าวว่า "การนิเทศการศึกษา คือ กิจกรรมที่ทำโดยทุกวิถีทาง เพื่อทำให้เกิดพัฒนาการแก่ครูและนักเรียน" (รองรัตน์ อิศรภักดี, 2504 : 3) และการพัฒนาที่ประสบความสำเร็จนั้นมีตัวบ่งชี้อยู่ที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครูในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม (นิพนธ์ ไทยพานิช, 2535 : 101) เพราะฉะนั้นภารกิจสำคัญของผู้บริหารคือ การพัฒนาครูหรือการทำให้ผู้รับการนิเทศเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ดี เพราะฉะนั้น ในเบื้องต้นนี้จะกล่าวถึงหลักการของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเสียก่อน

ฟูลเมอร์ และแฟรงกลิน (Fulmer and Flanklin, 1982 : 331-334)

กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไว้ดังนี้

- 1) จะต้องคิดถึงองค์ประกอบทุกตัวที่มีความเกี่ยวข้องในสถานการณ์เปลี่ยนแปลง
- 2) การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานจะมีส่วนช่วยให้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ง่ายขึ้น
- 3) ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะยอมรับหรือเกรงใจผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจึงมีส่วนสำคัญที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพราะสามารถกำหนดนโยบายและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- 4) ผู้นิเทศจำเป็นจะต้องรู้จักเทคนิควิธีและมีความสามารถเอาชนะพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนนั้นจะเกี่ยวข้องกับความคิดเห็น ความเชื่อ ตลอดจนอุปนิสัยของแต่ละบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มคน ผู้นิเทศจะต้องมีเทคนิคในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จ

5) การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ควรกระทำเฉพาะในสิ่งที่จำเป็นเท่านั้น เพราะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนเป็นภารกิจที่ยากยิ่ง จะต้องทุ่มเทความสามารถอย่างมากเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ในทำนองเดียวกัน นิพนธ์ ไทยพานิช (2535 : 101-103) ได้ประมวลแนวคิดของนักการศึกษาในต่างประเทศที่กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1) บุคคลจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขาก็ต่อเมื่อได้เปลี่ยนแปลงการรับรู้ในตัวเอง ในบทบาทหรือในสถานการณ์แวดล้อมที่เกี่ยวข้องอยู่

2) บุคคลจะให้ความร่วมมือในกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเมื่อผู้อื่นแสดงพฤติกรรมยอมรับในตัวเขา

3) การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมจากภายนอกและภายในองค์กร จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

4) การมีส่วนร่วมในการควบคุมกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ในระดับหนึ่ง

5) การใช้ภาวะผู้นำ การสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ และการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการของภายในองค์กรจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น

6) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร ควรกระทำให้ครอบคลุมทั้งองค์กร

7) กระบวนการเปลี่ยนแปลงย่อมจะก่อให้เกิดความขัดแย้งกับแนวคิดดั้งเดิมของกลุ่มอนุรักษ์ภายในองค์กร

8) ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นย่อมกระทบต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

9) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลหรือภายในองค์กร จะมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ภายในองค์กร

10) กระบวนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในโรงเรียนจำเป็นต้องอาศัยพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของคณะครูและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

11) กระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องการผู้นำที่มีศักยภาพทางด้านความรู้ ความคิดรอบยอด (Conceptual) ความชำนาญทางเทคนิควิธี และมนุษยสัมพันธ์

12) งานวิจัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การประสบความสำเร็จ

13) การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน จะช่วยให้ลดแรงต่อต้านภายในองค์การได้

14) ผู้นำที่ในฐานะที่เป็นผู้นำขององค์การจะต้องเสริมสร้างบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

15) ปัจจัยสำคัญของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การปลดปล่อยศักยภาพของบุคคลภายในองค์การ การสื่อสารที่มีคุณภาพ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สมบูรณ์แบบ

16) การจัดสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เหมาะสม จะช่วยให้เกิดภาวะการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การได้

สรุปความว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น จะต้องเริ่มต้นด้วยการเปลี่ยนแปลง การรับรู้เป็นอันดับแรก ต่อจากนั้นจะเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้สึก ความคิด และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายนอกตามลำดับ ผู้บริหาร โรงเรียนหรือผู้นำที่เป็นบุคคลสำคัญในการทำให้บุคลากรภายในองค์การมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดี

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเดิม ไปสู่พฤติกรรมใหม่นั้น จะมีอยู่ 3 ระยะด้วยกันคือ ระยะแรกเป็นระยะของการให้ยอมรับในพฤติกรรมเก่า ระยะที่สอง ระยะของการเปลี่ยนแปลง ไปสู่พฤติกรรมใหม่และระยะสุดท้าย ระยะของการยอมรับในพฤติกรรมใหม่ (Pulmer and Franklin, 1982 : 355-356) สำหรับวิธีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น โคนอลสัน (Donaldson, 1980 : 6-10) เสนอวิธีดำเนินการไว้ 5 ขั้นตอน ซึ่งผู้นำควรจะนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสมดังต่อไปนี้

- 1) ประเมินผลความต่อเนื่องของแรงเสริมกำลังใจที่เกิดขึ้นมาในอดีต
- 2) พัฒนาจิตใจให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง
- 3) การเสริมกำลังใจเมื่อเห็นว่า พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปใกล้เคียงกับพฤติกรรมที่ต้องการ
- 4) กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ
- 5) ให้รางวัลเมื่อพฤติกรรมใหม่ได้เกิดขึ้น

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมครูสามารถกระทำได้หลายลักษณะ และมีความยากง่ายแตกต่างกันไป การนิเทศเป็นวิธีการหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งผู้นิเทศจะต้องใช้ความพยายามอย่างยิ่ง และจะต้องนำหลักการวางแผนเข้ามาเกี่ยวข้องค่อนข้างมาก เพราะการนิเทศที่มีประสิทธิภาพจะต้องผ่านกระบวนการวางแผนอย่างรอบคอบ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูก็ทำนองเดียวกัน เพราะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนเป็นเรื่องที่ยากและสลับซับซ้อน

แฮร์ริส (Harris, 1975 : 32-34) ได้เสนอแนะว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การสอนของครูนั้น จะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบ 5 ประการคือ

1) การเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ (Physical Changes) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา เครื่องมือเครื่องใช้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน เช่น การออกแบบห้องเรียนเพื่อจัดการสอนในระบบเปิด การใช้โทรทัศน์วงจรปิด การใช้แถบบันทึกภาพ การใช้เกมในการสอน การใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และเครื่องมืออื่น ๆ ที่เป็นเครื่องมือช่วยเหลือในการสอน การที่จะให้การเปลี่ยนแปลงทางกายภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดได้นั้น ผู้บริหารหรือผู้นิเทศ จำเป็นที่จะต้องนำหลักการและวิธีการวางแผนมาใช้ ทั้งที่เป็นโครงการระยะสั้นและระยะยาว

2) การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ (Rule Changes) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ นโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ซึ่งกระทำในลักษณะทางการกำหนดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น หลักสูตร แผนการสอน สื่อการเรียนการสอน ฯลฯ ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นิเทศจะต้องคำนึงถึงความจำเป็นในส่วนนี้ จึงกล่าวได้ว่า การวางแผนเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอนนั้นจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง กฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ อย่างไม่มีทางหลีกเลี่ยงได้เลย

3) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Changes) หมายถึง การดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการในการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมและเอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูและการเรียนของนักเรียน เป็นต้นว่า การจัดการตารางการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่นได้ (Flexible Modular Scheduling) การจัดสอนแบบเอกัตศึกษา (Independent Study) การสอนเป็นคณะ (Team Teaching) ระบบการให้

คะแนน การจัดกลุ่มการเรียนรู้ การจัดห้องเรียนพิเศษ

4) การเปลี่ยนแปลงภารกิจ (Functional Changes) หมายถึง การจัดระบบ การเรียนการสอนใหม่ โดยครูลดบทบาทในการสอนให้น้อยลง แต่จะใช้วิธีการอื่นมา สนับสนุนหรือเสริมการจัดการเรียนการสอนของครู เช่น การให้นักเรียนค้นคว้าแสวง หาความรู้ด้วยตนเอง การมอบหมายงานให้รับผิดชอบ การจัดให้มีครูช่วยสอน การสนับสนุนให้นักเรียนช่วยสอนกันเอง การให้นักเรียนเรียนด้วยตนเอง การใช้การสอนเป็น กลุ่มโดยรับผิดชอบร่วมกัน

5) การเปลี่ยนแปลงบุคลากร (Personnel Changes) หมายถึง การดำเนินการ ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง สามารถกระทำได้โดยการฝึกอบรม การมอบหมายงาน การสับเปลี่ยนตำแหน่ง การให้ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน

สรุปได้ว่า การที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูได้นั้น ผู้นิเทศ จะต้องมีความรู้และวิธีการเอาชนะพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยการ พยายามเปลี่ยนความคิดเห็น ความเชื่อ อุปนิสัยของบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่ม บุคคลด้วย การเปลี่ยนแปลงการรับรู้ของบุคคลในบทบาทหรือสถานการณ์ที่แวดล้อม ในขณะเดียวกัน จะต้องกระทำให้นักลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง สำหรับ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสอนนั้น เน้นให้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบ 5 ประการ คือ การเปลี่ยนแปลงสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การสอน การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ คู่มือหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียน การสอนให้ปรากฏออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร การเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการเรียน การสอน การเปลี่ยนแปลงบทบาทการสอน และการเปลี่ยนแปลงบุคลากร โดยการ พัฒนาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษา มีดังนี้

ถวิล วรรณปะเก (2523 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 6 ผลการวิจัย พบว่า ทักษะที่จำเป็นของผู้นิเทศการศึกษา 5 ทักษะคือ ทักษะความเป็นผู้นำ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ ทักษะกระบวนการหมู่พวก ทักษะการบริหารงานบุคคล และทักษะการประเมินผล

ต่อมา มณี พึ่งโต (2525 : 72-75) ได้ศึกษาทักษะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอ ในเขตการศึกษา 1 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างศึกษานิเทศก์อำเภอ ในเขตการศึกษา 1 พบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอควรมีทักษะการนิเทศ 3 ประการคือ ประการที่ 1 ทักษะด้านเทคนิค ที่เกี่ยวกับการพูด การเขียน การจับใจความ การใช้เทคนิค การสอนใหม่ ๆ การนิเทศด้านการวัดและประเมินผล การให้คำปรึกษาและการใช้ภาษาท่าทาง ประการที่ 2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์นั้น ศึกษานิเทศก์ควรมีทักษะด้านการประสานงาน การโน้มน้าวใจ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การเป็นผู้นำ การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการทำงาน การสร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือ การยกย่องชมเชย การให้โอกาสแก่ครู การสร้างความไว้วางใจ การมีส่วนร่วมในการอภิปราย การควบคุมพฤติกรรมการทำงานด้วยตนเอง ประการที่ 3 ทักษะด้านคตินิยมในลักษณะของการนำการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงงาน การวิพากษ์วิจารณ์อย่างมีเหตุผล การวินิจฉัยปัญหา ก่อนตัดสินใจ การเลือกใช้เทคนิควิธีนิเทศ

นอกจากนั้น โสพิศ กฤษณะไกรวุฒิ (2534 : 88-89) ศึกษาความต้องการการเสริมทักษะทางการนิเทศของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 8 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างศึกษานิเทศก์อำเภอ ในเขตการศึกษา 8 พบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอมีความต้องการเสริมทักษะในด้านความเป็นผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านกระบวนการกลุ่ม ด้านการบริหารบุคคล ด้านการประเมินผลอยู่ในระดับมาก และสุเมธชา พงษ์มาลา (2527 : ๑) ทำการศึกษาเรื่องลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีลักษณะพฤติกรรมผู้นำดังนี้ มีความรักใคร่ผูกพันในระดับสูง ด้านการร่วมประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับกลาง และการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ ในขณะที่เดียวกัน พบว่า

ความต้องการด้านรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับสูง ความต้องการร่วมประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำและความต้องการในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ และ มานะ เอี่ยมปิยะ (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นิเทศการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นิเทศการศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษา ด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด หลายรายการ ได้แก่ มีความจริงใจในการปฏิบัติงานกับครูในฐานะเพื่อนร่วมงาน มีใจกว้างยอมรับความสามารถของครู แต่ละคนที่เหมือนกัน ชมเชยและพยายามอยู่เสมอที่จะทำให้ครูมีความรู้สึกรักภูมิใจในผลงานที่ทำสำเร็จด้วยตัวของเขาเอง นอกจากนั้น บุญเจือ ทองประหวั่น และคณะ (2535 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง กิจกรรมการนิเทศที่สร้างความพึงพอใจแก่ครูในการปฏิบัติการนิเทศของผู้นิเทศภายใน โรงเรียนจากโรงเรียนแกนนำการนิเทศภายในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลามากกว่าร้อยละ 70 มี 7 กิจกรรม คือ กิจกรรมประชุมก่อนเปิดการเรียน การสนทนาทางวิชาการ การอบรมและการสังเกตการสอน นอกจากนั้นยังพบว่ากิจกรรมนิเทศที่ครูพึงพอใจในลำดับต้น 7 กิจกรรม ได้แก่ การศึกษาคูงาน การให้คำปรึกษา การประชุมก่อนเปิดภาคเรียน การอบรม การระดมความคิด การเยี่ยมชั้นเรียนและการสนทนาทางวิชาการ

สำหรับการศึกษาวิจัยของนักการศึกษาต่างประเทศนั้น ปรากฏว่า

แมกนุสัน (Magnuson, 1971 : 78-91) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า มีคุณลักษณะสำคัญ 2 ประการคือ ประการที่ 1 คุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วย มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ ทำงานร่วมกันกับผู้อื่นได้ดี เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นผู้เข้าใกล้และมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน ตลอดจนให้ความสนใจบุคคลอื่น ๆ มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ ตลอดจนรู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่ ประการที่ 2 คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย การมีวิจรณ์ญาณ มีความเสมอต้นเสมอปลาย เมตตาปราณีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น ใจกว้าง เปิดเผย และ เวน (Wayne, 1980 : 1293-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้บทบาทการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาบทบาทการนิเทศ

การศึกษาของครูใหญ่ ในเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบและขอบข่ายของงานนิเทศและวิธีนิเทศภายใน โดยใช้ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในรัฐเวอร์จิเนีย จำนวน 278 คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ในด้านความรับผิดชอบและขอบข่ายของงานที่มีอันดับความสำคัญสูง ได้แก่ งานเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน การแนะแนว งานบริหารและงานวิชาการ งานนิเทศภายใน
- 2) เกี่ยวกับงานนิเทศภายในโรงเรียน ผู้รับผิดชอบมากที่สุดคือ ครูใหญ่และผู้ช่วยครูใหญ่ ครูผู้สอนทำหน้าที่นี้น้อยมาก
- 3) เกี่ยวกับเวลาที่ใช้ทำงาน งานที่ครูใหญ่ใช้เวลาน้อยที่สุดคือ งานเกี่ยวกับวัสดุ ส่วนงานที่ครูใหญ่ใช้เวลามากที่สุดคือ งานนิเทศภายใน งานเกี่ยวกับหลักสูตร งานการสอนและงานแนะแนว
- 4) วิธีการนิเทศที่ได้ผล ได้แก่ วิธีเยี่ยมชั้นเรียน การประชุมร่วมกับครู ส่วนวิธีที่ได้ผลน้อยคือ วิธีใช้เอกสาร

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น จะเห็นว่าหน้าที่ที่ผู้บริหารโรงเรียนจะดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องเป็นบุคคลที่สามารถนำหลักการและวิธีการของการเป็นผู้นำ การวางแผน การประสานงาน การสื่อสาร ความมีมนุษยสัมพันธ์ กระบวนการหมู่พวก การบริหารบุคคล การประเมินผล และเทคนิควิธีนิเทศมาใช้อย่างมีศิลปะ จนทำให้ผู้บริหารนิเทศมีความรู้สึกที่ดีคือวิชาชีพ มีความมุ่งมั่นต้องการทำงานให้สำเร็จและสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการสอนไปในทางที่ดีได้ จึงกล่าวได้โดยสรุปว่า ผู้บริหารหรือผู้นิเทศจะต้องมีทักษะการนิเทศ จึงจะสามารถนิเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ