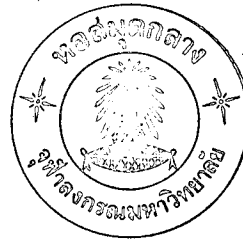


บทที่ ๒



วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

มโนทัศน์ (Concept) ของการนิเทศการศึกษาได้เปลี่ยนแปลงไปจากแบบเก่าอย่างมีนัยสำคัญ มโนทัศน์การนิเทศการศึกษาแบบเก่านั้นหมายถึงการตรวจตราโดยการเยี่ยม และประชุมครู งานดำเนินไปตามยถากรรม และโดยปกติมีคนเดียวคนเดียวเท่านั้นที่ให้คำแนะนำ โดยบังคับและอาศัยอำนาจหน้าที่ แต่การนิเทศการศึกษาในปัจจุบันนั้น เป็นวิธีตรงกันข้าม กล่าวคือใช้วิธีศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์สถานการณ์ การเรียน การสอนทั้งหลายด้วยวิธีต่าง ๆ กันตามแบบแผนงานที่วางไว้อย่างดี สิ่งเหล่านี้จะดำเนินไปด้วยดี ต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่ายประสานงานร่วมมือกัน เพื่อวัตถุประสงค์นั้น ๆ

การนิเทศศึกษานั้น ทั้ง ๆ ที่คนปรารถนาจะทำงานตามลำพังอย่างเป็นอิสระแก่ตน แต่ในบางครั้งบางโอกาสก็จะมีรู้สึกเหมือนขาดที่พึ่ง โดยเฉพาะเมื่อไปเผชิญปัญหาบางอย่างที่แก้ไขไม่ได้โดยลำพัง การที่ระบบงานมีระบบนิเทศ ที่สร้างความอบอุ่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นส่วนที่ก่อให้เกิดขวัญ^๑

ความหมายของการนิเทศ

นักการศึกษาได้ให้ความหมายของการนิเทศไว้ต่าง ๆ ดังนี้:-

คาร์เตอร์ วี. กูด (Carter V. Good) ให้ความหมายว่า "การนิเทศการศึกษาคือ ความพยายามของผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่จะทำให้ครูเป็นผู้นำในการปรับปรุงการสอน และพัฒนาอาชีพครู ตลอดจนการคัดเลือกและปรับปรุงความมุ่งหมายการศึกษา อุปกรณ์การสอน วิธีสอน และการประเมินผลการสอน"^๒

^๑ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน , "หลักบริหารการศึกษา," ใน ประมวลบทความการนิเทศการศึกษา ปี ๒๕๒๐ , หน่วยศึกษานิเทศก์, กรมสามัญศึกษา (กรุงเทพมหานคร: ร.พ. สันทวี , ๒๕๒๐), หน้า ๑๔.

^๒Carter V. Good, ed., Dictionary of Education (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1945), p. 400.

ไวลส์ (Kimball Wiles) ได้ให้คำจำกัดความ "การนิเทศการศึกษา คือ ความช่วยเหลือในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น"^๑

มูเรอร์ (Moore) กล่าวว่า "ในการศึกษาแผนใหม่ คำว่านิเทศการศึกษา นั้น ใช้อธิบายกิจกรรมซึ่งเกี่ยวข้องกับการศึกษาและการปรับปรุงสภาพแวดล้อม การเรียนการสอนและการพัฒนาการของนักเรียนและครู."^๒

อดามส์ และดิกกี (Adams and Dickey) กล่าวว่า "การนิเทศการศึกษา คือ แผนงานที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน"^๓

สุรินทร์ สรสิริ กล่าวว่า "การนิเทศการศึกษา คือกิจกรรมที่ทำโดยทุกวิถีทาง เพื่อนำให้เกิดพัฒนาการแก่ครูและเด็ก"^๔

อรรถน์ วิวัฒน์สุนทรพงศ์ กล่าวว่า "การนิเทศการศึกษา เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการเรียนการสอน"^๕

^๑Kimball Wiles , Supervision for Better Schools. The Role of the Official Leader in Program Development (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1955), p. 8.

^๒Ross L. Neagley and N. Dean Evans, Handbook for Effective Supervision of Instruction (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1964), p. 2.

^๓ดร. วิจิตร วรุตบางกูร และคนอื่น ๆ , การนิเทศการศึกษา , หน้า ๑.

^๔หน่วยศึกษานิเทศก์ , กรมสามัญศึกษา , คู่มือนิเทศการศึกษา ๒๕๐๔ (กรุงเทพมหานคร : กรมสามัญศึกษา , ๒๕๐๔) , หน้า ๔๘.

^๕อรรถน์ วิวัฒน์สุนทรพงศ์ และคนอื่น ๆ , แนวทางการนิเทศการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โอเคียนสโตร , ๒๕๐๖) , หน้า ๕.

ศ.ดร. ประชุมสุข อาชาวธำรง กล่าวว่า "ได้มีผู้รวบรวมว่า การนิเทศการศึกษา รวมคำกริยาเหล่านี้ :- ช่วย / ให้คำปรึกษา / ฝึกฝน / ควบคุม / ให้การบริการ / สนับสนุน / ช่วยเหลือทางวิชาการ / ร่วมรับผิดชอบ / ประสานงาน / จัดการ"^๑

จากความหมายที่นักการศึกษาได้ให้ไว้ ก็พอสรุปได้ในแนวทางเดียวกัน คือ การนิเทศการศึกษา นั้นมุ่งที่จะปรับปรุงการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น.

จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษานั้น หน่วยงานจะร่างจุดมุ่งหมายของแต่ละหน่วยงานเอง แต่โดยทั่ว ๆ ไปจะมีลักษณะดังที่ ฤๅ ^๒ (Good) ได้กล่าวไว้คือ

๑. ช่วยให้เกิดความเจริญงอกงามในวิชาชีพ
๒. ช่วยพัฒนาความสามารถของครู
๓. ช่วยในการ เลือกและปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการศึกษา
๔. ช่วยเหลือและจัดสรร เครื่องอุปกรณ์การศึกษา
๕. ช่วย เลือกและปรับปรุงวิธีการสอน

หลักใหญ่ ๆ ของการนิเทศการศึกษา มีดังนี้ :-

๑. วิธีการนิเทศเป็นขบวนการที่กระทำต่อเนื่อง
๒. จุดมุ่งหมายของการนิเทศ เพื่อให้มีลักษณะเป็นผู้นำในการปรับปรุงกิจการงาน
๓. ลักษณะผู้นำเป็นแกนกลางของกลุ่ม มีใช้ตัวบุคคล
๔. ชนิดและคุณลักษณะของการนิเทศ เป็นผลจากสถานะการณ์การจัดองค์การ และความต้องการของการนิเทศ

^๑หน่วยศึกษานิเทศก์ , กรมวิสามัญศึกษา , การปฏิรูปนิเทศศึกษานิเทศก์ใหม่ ปี ๒๕๐๕
(กรุงเทพมหานคร : กรมวิสามัญศึกษา , ๒๕๐๕) , หน้า ๗๕.

^๒ดร. วิจิตร วรุตบางกูร และคนอื่น ๆ , การนิเทศการศึกษา , หน้า ๓.

๕. บรรรยากาศมนุษย์สัมพันธ์ในกลุ่ม มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติการของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
๖. การนิเทศเป็นวิธีทางที่จะทำให้สมาชิกในกลุ่ม เข้าใจในปัญหาและงาน
๗. บทบาทแท้จริงของการนิเทศ และการเป็นผู้นำ เป็นส่วนประกอบของการคาดหมาย เพื่อเกิดความสัมพันธ์ของสมาชิก
๘. โดยพื้นฐานการนิเทศ ก็คือให้สมาชิกในกลุ่ม เป็นผู้นำ^๑

ผู้นิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษา นั้น มิใช่เป็นหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ เพียงกลุ่มเดียว แต่เป็นหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบในการศึกษา ไวลส์ (Wiles) ได้ให้ข้อสังเกตว่า การนิเทศการศึกษา ไม่จำเป็นจะต้องจำกัดว่าเป็นศึกษานิเทศก์ โดยตำแหน่งจึงจะทำการนิเทศได้ เขาเห็นว่า สมาชิกคนหนึ่งคนใดก็ตามที่มีส่วนช่วยให้ครูปรับปรุง สภาพการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น ก็เรียกได้ว่าเป็นการนิเทศการศึกษา เช่นเดียวกัน นอกจากนี้เขายัง เน้นถึงบทบาทของผู้ที่ทำหน้าที่ศึกษานิเทศก์ว่า จะต้องเป็นผู้ให้ความสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือ และมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการเรียนการสอนมากกว่า การแนะนำหรือสั่ง แต่อย่างเดียว

อดามส์ กับ ดิกกี (Adams and Dickey) ได้อธิบายว่า "ศึกษานิเทศก์ คือ บุคคลใดก็ได้ ที่มีหน้าที่ในการร่วมกับผู้อื่น เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงการเรียนการสอน ดังนั้นจึงอาจจะ เป็นครูใหญ่ในโรงเรียน หรือผู้ช่วยเหลือในการศึกษาแขนงใดแขนงหนึ่งเป็นพิเศษ เช่น พลศึกษา ศิลปศึกษา ดนตรี หรืออาจจะ เป็นศึกษาธิการ ผู้อำนวยการก็ได้."^๒

^๑Robert C. McKean and H.H. Mills, The Supervision (New Delhi: Prentice-Hall of India, 1967), p. 27.

^๒ดร. วิจิตร วรุตบางกูร และคนอื่น ๆ , การนิเทศการศึกษา , หน้า ๑๗.

^๓เรื่องเดียวกัน ,

นอกจากนี้ แผนกวิจัยของสมาคมการศึกษาแห่งชาติ^๑ (The Research Division of the National Education Association) ในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้รวบรวมข้อเท็จจริงของความสัมพันธ์ของตำแหน่งกับหน้าที่ ถึงอย่างไรก็ตามก็ไม่สามารถจะแยกหน้าที่บางหน้าที่ออกจากตำแหน่งได้อย่างชัดเจน เช่น ตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่บริหาร และอีกหน้าที่หนึ่งคือ การนิเทศงานด้วย ดังนั้น จึงพอสรุปผู้นิเทศงาน คือ

๑. บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้นิเทศงาน เช่น ศึกษานิเทศก์ ศึกษานิเทศก์ ผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นต้น

๒. บุคคลที่ปฏิบัติงานต่าง ๆ ในโรงเรียนโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ ได้แก่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าแผนกวิชา ครูผู้ช่วย หรือครูที่มีความรู้ความสามารถพิเศษ เป็นต้น

๓. บุคคลซึ่งใช้เวลาของเขาในการจัดกิจกรรมพิเศษขององค์การ

สรุปได้ว่าผู้นิเทศงานการศึกษา จะเป็นผู้ใดก็ได้ที่ทำหน้าที่ร่วมกับผู้อื่น ในการปรับปรุงการเรียนการสอน

ดังนั้น พฤติกรรมการนิเทศและการบริหาร จึงมีลักษณะที่สัมพันธ์กันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารนั้น ก็มีจุดประสงค์คล้าย ๆ กับการนิเทศ แต่หากเป็นไปโดยทางอ้อม อาจกล่าวได้คือ ภาระกิจทางด้านบริหารเกี่ยวข้องกับภาระกิจด้านความสะดวกในการใช้อาคาร วัสดุอุปกรณ์ และการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน

พฤติกรรมการนิเทศการศึกษา (Supervisory Behavior)

นักการศึกษาได้อธิบาย และวิเคราะห์พฤติกรรมการนิเทศงานการศึกษาไว้ต่าง ๆ กันเช่น จูซิโอ กับ แมกซ์เนล (William H. Lucio and John D. McNeil) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการนิเทศ ว่า

^๑Lucio and McNeil , Supervision. A Synthesis of Thought and Action,

พฤติกรรมการณ์ เทคนิคนั้น ใช้ขบวนการที่ซับซ้อนมาก และต้องการรูปแบบของความเป็นผู้นำทางการศึกษา การปรับปรุงการสอนของครูเป็นปัญหาที่ต้องกล่าวถึงในการณ์เทคนิคนี้ เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพขั้นพื้นฐานของครูแต่ละคน เมื่อกลุ่มบุคคลพยายามกระทำการเพื่อจุดมุ่งหมายในระยะยาวและร่วมมือกับคนเป็นจำนวนมาก ก็จำเป็นที่จะต้องมีความเป็นผู้นำที่สามารถกระตุ้น และการแนะนำที่เข้มแข็งก็จะดำเนินไปตามเป้าหมายที่ต้องการ^๑

อัลเลน และลูมิส^๒ (Allen and Loomis) ได้จำแนกขบวนการหรือพฤติกรรมการณ์เทคนิคไว้คล้าย ๆ กันพอสรุปได้ดังนี้คือ:-

๑. การวางแผน (Planning) ได้แก่ การคิดกำหนดวัตถุประสงค์ พัฒนาการ ทำนายหรือกำหนดการล่วงหน้า และจัดโปรแกรม

๒. การจัดองค์การ (Organization) ได้แก่การวางมาตรฐาน กำหนดทรัพยากรณ์ สร้างความสัมพันธ์ การแบ่งหน้าที่ ประสานงาน มอบหมายหน้าที่ ร่างโครงสร้างขององค์การและพัฒนานโยบาย

๓. ขบวนการผู้นำ (Leadership) ได้แก่การตัดสินใจ คัดเลือกบุคคล ชักจูงหรือเร้าใจ ความคิดริเริ่ม การสาธิต ให้การปรึกษา การติดต่อ การให้ความช่วยเหลือ การเสนอแนะ ขบวนการเปลี่ยนแปลง ชักจูงให้ทำงานได้สะดวกและง่าย และการให้ความกระจ่าง

๔. การควบคุม (Control) ได้แก่ การอำนวยความสะดวก การสำรวจ การลงโทษ แก้ไขพฤติกรรมต่าง ๆ การอนุมัติให้ออกจากงาน การว่ากล่าวและตำหนิและการออกกฎข้อบังคับ

๕. การประเมินผล (Evaluation) ได้แก่การตัดสินใจคุณค่า การวัดผล และการทำการวิจัย

^๑Ibid., p.38.

^๒Haris , Supervisory Behavior in Education , p. 13.

ลอเวลล์กับ ไวลส์^๑ (John T. Lowell and Kimball Wiles: 1970) เขาทั้งสอง ได้ร่วมกันวิเคราะห์พฤติกรรมการนิเทศงานการศึกษา ซึ่งเป็นพฤติกรรมของกลุ่ม (Team Work) พบว่าพฤติกรรมการนิเทศงานการสอน (Instructional Supervisory Behavior) ควร ประกอบด้วยพฤติกรรมต่าง ๆ ดังนี้

๑. การติดต่อสื่อสาร (Communication)
๒. การจัดองค์การ (Organization)
๓. ขบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Process)
๔. ขบวนการผู้นำ (Leadership)
๕. สุขภาพจิต (Mental Health)
๖. การเรียนรู้ (Learning)
๗. การพัฒนากลุ่ม (Group Development)
๘. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)

สุจริต เพียรชอบ^๒ ได้เสนอพฤติกรรมของครูใหญ่ในการนิเทศงานการศึกษา พอสรุปได้ ดังนี้ :-

๑. การช่วยเหลือครูทางด้านวิชาการและด้านบริหาร ได้แก่ ประชุมนิเทศ ครูใหม่ จัดประชุมครูก่อนเปิดเรียน สังเกตการสอนในชั้นเรียน การเยี่ยมเยียนชั้นเรียนอื่น ๆ สาธิตการสอน นิเทศด้วยการให้คำปรึกษาหารือหรือเป็นรายบุคคลหรือเป็นหมู่ นิเทศด้วยการจัดการปฏิบัติการ (Work Shop) แบบต่าง ๆ การอบรมครูจัดสัมมนาครู จัดหาหนังสือที่มีคุณค่าให้แก่ครู ปรับปรุงห้องสมุดให้ทันสมัย บริการโสตทัศนศึกษาให้แก่ครู แนะนำครูให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาการ สนับสนุนให้ครูได้ศึกษาต่อ เป็นต้น

^๑Kimball Wiles and John T. Lowell , Supervision for Better Schools, 4th ed. (New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1975), p. 20.

^๒สุจริต เพียรชอบ , "ครูใหญ่กับการนิเทศการศึกษา", หน้า ๑๔-๒๓.

๒. ช่วยเหลือครูในด้านปัญหาส่วนตัว เพื่อให้การสอนในโรงเรียนได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ครูใหญ่ควรจะได้สวดส่องดูแลทุกข์สุขของครูที่อยู่ในปกครอง ครูใหญ่ควรเป็นกันเอง และมีมนุษยสัมพันธ์ดี จนกระทั่งครูสามารถปรับทุกข์ได้ทั้งในด้านส่วนตัว ปัญหาในการทำงาน ตลอดจนการเข้ากันกับเพื่อนร่วมงาน

๓. การสร้างขวัญ (Morale) ของคณะครู ขวัญนั้นหมายถึงทัศนคติของแต่ละบุคคลในโรงเรียน ถ้าโรงเรียนนั้นมีขวัญสูง คนในหมู่คณะก็จะมีความรู้สึกลดอดภัย อบอุ่น รักอาชีพ รักหมู่คณะ และพยายามทำงานให้หมู่คณะอย่างดี สรรพแล้วขวัญของหมู่คณะก็หมายถึงความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในหมู่คณะนั้น สมาชิกพยายามทำงานให้ได้ดีที่สุด โดยบรรลូវัตถุประสงค์ที่ไว้ร่วมกันตั้งไว้ ถ้ามีอุปสรรคใดก็จะเกิดความพยายามที่จะต่อสู้

สฤทธิเดช สมบัติพานิช^๑ กล่าวว่า อาจารย์ใหญ่เป็นบุคคลหนึ่งซึ่งเหมาะสมที่จะรับหน้าที่ในการนิเทศ และจัดการนิเทศ ดังนี้ :-

๑. การพบปะครูเป็นรายคณะ
๒. การพบปะครูเป็นรายบุคคล
๓. การสาธิตของครูใหญ่และศึกษานิเทศก์ ย่อมสามารถสาธิตการสอนได้ และช่วยให้ครูได้รู้วิธีการใหม่ และนำวิธีการนั้น ๆ ไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการเรียนการสอน
๔. การเยี่ยมชั้นเรียนและโรงเรียน
๕. การปฏิบัติงานร่วมกับครูในชั้น
๖. การอบรมครู
๗. จัดให้มีการเยี่ยมเยียนระหว่างโรงเรียนและชั้นเรียน
๘. การออกหนังสือประเภทข่าวสาร และความรู้ทางการศึกษา
๙. การปลุมนิเทศอาจารย์ใหม่

^๑สฤทธิเดช สมบัติพานิช , การปรับปรุงโรงเรียนตามแนวการศึกษาแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานสภาพร , ๒๔๙๔) , หน้า ๑๒.

จากการศึกษาพฤติกรรมการณ์เทศการศึกษาข้างต้น ลูซิโอ กับแมกซ์เนล (Lucio and McNeil) ได้เน้นให้เห็นว่า การจะทำให้กลุ่มบุคคลที่ร่วมงาน (Team work) ทำงานได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์กรนั้น จำเป็นจะต้องมีผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานดำเนินงานไปตามเป้าหมายที่ต้องการ ลอเวลล์ กับ ไวลส์ (Lowell and Wiles) ได้วิเคราะห์พฤติกรรมการณ์เทศเป็นพฤติกรรมของกลุ่มในระบบงานนั้น ซึ่งถ้าพิจารณาแล้วสามารถจะแบ่งออกเป็นพฤติกรรมใหญ่ ๒ ประเภท ดังนี้คือ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานนิเทศจริง ๆ กับพฤติกรรมความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานที่จะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ส่วนของ อัลเลน (Allen) และ ลูมิส (Loomis) คล้ายกับของ สฤทธิเดช สมบัติพานิชมาก คือ เน้นถึงขบวนการนิเทศ หรือการปฏิบัติงานนิเทศ ส่วนของสุจริต เพียรชอบ ชี้เฉพาะพฤติกรรมของอาจารย์ใหญ่ในการนิเทศงาน ได้เน้นทั้งด้านการปฏิบัติงานนิเทศจริง ๆ และส่วนที่จะเสริมให้การนิเทศประสบความสำเร็จ คือ การช่วยเหลือ ครูในด้านปัญหาส่วนตัว และการสร้างขวัญ

ดังนั้น ในการสร้างแบบสำรวจรายงานตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมการณ์เทศงานการศึกษา นี้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาพฤติกรรมหรือลักษณะส่วนตัวของผู้นิเทศที่ดีในการนิเทศงานการศึกษาควรมีลักษณะอย่างไรบ้าง เพื่อให้การนิเทศประสบความสำเร็จ

การสร้างแบบสำรวจรายงานตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมการณ์เทศงานการศึกษา ยังไม่มีการสร้างมาก่อน ที่มีลักษณะคล้าย ๆ กัน แต่ก็ยังไม่เป็นแบบสำรวจที่เป็นมาตรฐานพอ เช่น รายการสำรวจตนเองสำหรับผู้นิเทศของ เดล คาร์เนกี^๑ (Dale Carnegie's **C**heck **L**ist for Supervisors) เป็นรายการตรวจสอบผู้นิเทศงาน (Supervisor) ทางด้านธุรกิจ ประกอบด้วยข้อความ ๕๐ ข้อ ผู้ใช้ตรวจสอบตนเองเป็นรายข้อโดยตอบว่า "ใช่ (Yes)" และ "ไม่ใช่ (No)" แต่ละข้อมีเฉลยและมีการอธิบายถึงนิสัยและทัศนคติ เป็นอย่างไรเป็นต้น รายการตรวจสอบตนเองอีกฉบับหนึ่งคล้ายกับของ

^๑Dale Carnegie, Dale Carnegie's Check List for Supervisor (Connecticut : National Foremen's Institute, Inc., 1952), p. 7 - 24.

เดล คาร์เนกี คือ รายการสำรวจคุณสมบัติของหัวหน้างาน จากหนังสือคู่มือหัวหน้างาน^๑ (Handbook for Supervisor) มีข้อความทั้งหมด ๒๐ ข้อ ให้ตอบว่า "ใช่" กับ "ไม่ใช่" เหมือนกัน แต่ไม่มีเกณฑ์อะไรตัดสิน ให้ตรวจเป็นรายข้อเช่นกัน

อีกฉบับหนึ่ง เป็นรายการตรวจสอบบุคคลิกภาพของหัวหน้างานในหนังสือมนุษยสัมพันธ์ของ วิทยา เทพยา^๒ ได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็น ๑๐ ด้าน คือ

๑. ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (๑๓ ข้อกระทง)
๒. หักสนคิดต่อผู้อื่น (๗ ข้อกระทง)
๓. อำนาจและความเป็นผู้นำ (๑๐ ข้อกระทง)
๔. สุขภาพและนิสัย (๔ ข้อกระทง)
๕. นิสัยและทัศนคติ (๑๐ ข้อกระทง)
๖. สังคมและทักษะ (๑๐ ข้อกระทง)
๗. สติปัญญาและสมอง (๑๐ ข้อกระทง)
๘. บุคลิกลักษณะ (๑๐ ข้อกระทง)
๙. ความสามารถในการทำงาน (๑๐ ข้อกระทง)
๑๐. ความไว้วางใจในการทำงาน (๑๑ ข้อกระทง)

005188

รวมทั้งหมด ๑๐๐ ข้อกระทง และเป็นคำถามที่ให้ตอบ "ใช่" "บางครั้ง" และ "ไม่ใช่" แบบสำรวจนี้ไม่เป็นมาตรฐานไม่มีการกำหนดคะแนนหรือเกณฑ์อะไรทั้งสิ้น

รายการตรวจสอบตนเองที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาคือ แบบวิเคราะห์ตนเอง (Self-Analysis) ของ กลินน์ แอล. การ์ดิเนอร์^๓ (Glenn L. Gardiner) เป็นแบบตรวจสอบตนเองของผู้มีเทศงาน

^๑พอล เอ็คเตอร์ และคนอื่น ๆ , คู่มือหัวหน้างาน . แปลไทย แผนกฝึกอบรม ร.ส.พ. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ร.ส.พ. , ๒๕๑๑) , หน้า ๔-๕.

^๒วิทยา เทพยา , มนุษยสัมพันธ์ (กรุงเทพมหานคร: แพร์พิทยา, ๒๕๒๐) , หน้า ๒๒-๒๗.

^๓Mary-Chushing Niles and S.Kumar Jain, The Supervisor. His Relations to Persons and to Work (New Delhi:Wiley Eastern Limited, 1977), p.150-151.

สำนักงาน (Office Supervision) ได้แบ่งลักษณะของผู้ที่เทศออกเป็น ๑๕ ด้าน โดยแต่ละด้านมี ๓ ข้อกระทง และได้ตั้งเกณฑ์ว่า ถ้าได้คะแนน ๓ คะแนนในแต่ละลักษณะ แสดงว่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย (Everage) ถ้าได้ ๒ คะแนนในแต่ละลักษณะแสดงว่าอยู่ในค่าเฉลี่ย ถ้าได้ ๐ คะแนน ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย และถ้าคะแนนรวมได้ ๔๕ คะแนนเต็ม แสดงว่าดีเลิศทุกประการ (perfect) ถ้าได้ ๓๐ คะแนน แสดงว่าปานกลาง (Average) ถ้าได้ ๑๕ คะแนนแสดงว่าด้อยมาก (Poor)

ลักษณะทั้ง ๑๕ ของแบบสำรวจของการดีเนอร์^๑ (Gardiner) มีดังนี้:-

๑. การยอมรับนับถือต่อผู้ร่วมงาน (Mutual respect of supervisor and Subordinate)
๒. มีความใจกว้างในข้อขัดแย้งและข้อเสนอแนะ (Open-mindedness in disagreements and toward suggestions)
๓. เข้าใจในความต้องการของลูกน้อง (Understanding with subordinates of what is required)
๔. สามารถเข้าพบได้ง่าย (Approachability)
๕. รู้จักควบคุมตนเอง (Self - Control)
๖. รักษาคำมั่นสัญญา (Keeping promise)
๗. ชันติ (Patience)
๘. ยุติธรรม (Fairness; impartiality)
๙. เข้าใจธรรมชาติของคนและเห็นอกเห็นใจ (Understanding of human nature and sympathy)
๑๐. ซื่อสัตย์ (Loyalty)
๑๑. แสดงความชื่นชม (Appreciation)
๑๒. ความเสมอต้นเสมอปลาย (Consistency)
๑๓. มีเหตุผล (Reasonableness)
๑๔. ช่างสังเกต (Observation)
๑๕. มีจุดมุ่งหมาย (Aim)

^๑ เรื่องเดียวกัน .

ผู้วิจัยสนใจแบบวิเคราะห์ตนเองของการดีเนอร์ (Gardiner) ซึ่งมีพฤติกรรมที่แบ่งแยกชัดเจน ดีกว่า แบบสำรวจตนเองอื่น ๆ ที่สร้างขึ้น แต่การวิจัยครั้งนี้ ก็ได้ศึกษาคุณลักษณะที่ดีของผู้นี้ เทพงาน จาก วรรณคดีต่าง ๆ งานวิจัยเพื่อจะได้ปรับปรุงทฤษฎีของ การดีเนอร์ (Gardiner) ให้เหมาะสมกับ พฤติกรรมการนิเทศงานการศึกษา ซึ่งจะได้กล่าวถึงความคิด (Concept) ต่าง ๆ ของนักวิชาการ ดังนี้ :-

วิญญู อังคณาภิรักษ์^๑ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของคนทำงานได้ดึ้น มี ๒ ประเภทใหญ่ ๆ คือ

๑. คุณลักษณะพื้นฐาน ได้แก่

- ๑.๑ ความเฉลียวฉลาดถึงระดับหนึ่ง (a given level of Intelligence) .
- ๑.๒ ความแข็งแรงของร่างกาย (physical Vigor)
- ๑.๓ ความเข้มแข็งทางศีลธรรม (moral uprightness)

๒. คุณลักษณะพิเศษ

- ๒.๑ ความสนใจอย่างแท้จริง และความรักบุคคลอื่น (an innate interest in, and affection for people)
- ๒.๒ กำลังหรืออำนาจแห่งบุคคลิกภาพ (strength or power of personality)
- ๒.๓ การมีจิตใจแบบนักวิทยาศาสตร์ (a scientific trend of mind)

และนอกจากคุณลักษณะที่ดีแล้ว ผู้ที่จะทำงานให้ดีขึ้นต้องมีเครื่องมือของผู้บริหาร^๒ (Executive Tools) วัตถุประสงค์ก็เพื่อที่จะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างมากที่สุดจากผู้ร่วมงาน เครื่องมือของหัวหน้างานจึงจำแนกได้ ๖ ประเภทคือ

๑. เครื่องมือสำหรับกระตุ้นเตือน (Stimulating Tools)

- ๑.๑ ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ถ้าหัวหน้างานมีความกระตือรือร้นต้องการ
ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องสนใจในสิ่งนั้นด้วย

^๑วิญญู อังคณาภิรักษ์ , วิธีทำงานให้ได้ดี (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช , ๒๕๒๐) ,

^๒ เรื่องเดียวกัน , หน้า ๑๒-๒๑ .

- ๑.๒ ความสดชื่นรื่นเริง (Cheerfulness) ความสดชื่นรื่นเริงก่อให้เกิดบรรยากาศที่เหมาะสมในการทำงาน
- ๑.๓ ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness)
๒. เครื่องมือสำหรับรักษาความมั่นคง (Stabilizing Tools)
 - ๒.๑ ความเยือกเย็น (Calmness)
 - ๒.๒ ความสม่ำเสมอ (Consistency)
๓. เครื่องมือประหยัดเวลา (Time - Saving Tools)
 - ๓.๑ ความง่าย (Simplicity) คือการใช้ภาษาง่ายๆ ตรงไปตรงมา
 - ๓.๒ การรับฟัง (Receptive) คือการทำให้ลูกน้องมีความรู้สึกสบายเมื่อเข้ามาพบ การหักทลายปราศรัยกับเขาอย่างเป็นกันเอง ก็สามารถช่วยได้มาก
 - ๓.๓ ความเปิดเผย (Frankness) ความเปิดเผยจะทำให้ลูกน้องนับถือ และไม่ต้องเสียเวลาพูดอ้อมค้อม
 - ๓.๔ ความฟังใจ (Impressiveness) หมายถึง ความสามารถในการก่อให้เกิดความฟังใจในด้านความรู้สึก เช่น แสดงความหนักแน่นในคำสั่งของตน
๔. เครื่องมือสำหรับสร้างความเหมือนกัน (Conforming Tools)
 - ๔.๑ ความมั่นคง (Firmness) ความยึดมั่นก่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ไปในทางเดียวกัน
 - ๔.๒ ความแนบเนียน (Tact) หมายถึงความสามารถในการที่จะเร้าอารมณ์ในทางบวก เช่น ความจงรักภักดี ความสำนึกในหน้าที่ ความยุติธรรม
 - ๔.๓ ความอดทน (Patience) หรือขันติ
๕. เครื่องมือสำหรับเหนี่ยวรั้ง (Restraining Tools)
 - ๕.๑ เกียรติศักดิ์ (Dignity) คือ ความตระหนักถึงความสำคัญของความรับผิดชอบที่มีอยู่ในการปฏิบัติหน้าที่
 - ๕.๒ อัจฉริย (Courtesy) หัวหน้าที่มีอักษณาสัยดีเยี่ยมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลาย มีความสุภาพอ่อนโยนด้วย และในบรรยากาศนี้ย่อมก่อให้เกิดการควบคุมตนเอง (Self - control) ผู้มีอักษณาสัยดีส่วนมากจะละมุนละไม สุภาพ อ่อนโยน

๖. เครื่องมือสำหรับสร้างความรักภักดี (Tool for Fashioning Loyalty)

๖.๑ ความเมตตากรุณา (Kindness)

๖.๒ ความเป็นกันเอง (Friendliness)

ดร. หลุย จำปาเทศ^๑ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานให้บรรลุประสงค์ได้ง่ายกว่าที่ควร นั้น ไม่ว่าจะเป็นอาชีพรับราชการ ทำงานในรัฐวิสาหกิจ บริษัท ร้านค้า หรือส่วนตัวก็ตาม จะต้องประกอบด้วยความสามารถ ๒ ประการใหญ่ ๆ คือ

๑. สามารถในการทำงาน (Task Ability)

๒. ความสามารถในด้านสังคม (Social Ability)

ซึ่งความสามารถในทางสังคมก็คือ มนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั่นเอง ดังนั้น พอสรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ เป็นลักษณะหนึ่งของผู้นี้ เทศจะต้องมี เพื่อช่วย ให้งานนั้นบรรลุจุดประสงค์ และลักษณะมนุษยสัมพันธ์นั้น ได้มีนักวิชาการได้เสนอลักษณะทั้งที่ดีและไม่ดี และวิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพราะทั้งลักษณะและวิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ นั้น ถ้าจะกล่าวแล้วก็ เป็น เรื่องที่ใกล้เคียงกัน ดังจะได้กล่าวต่อไปนี้

ลักษณะของผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ลักษณะของผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้น ได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวไว้ พอสรุปได้ดังนี้:-

สุรินทร์ สรสิริ^๒ ได้กล่าวถึงลักษณะและผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ดังนี้:-

๑. เป็นประชาธิปไตย
๒. มีความเมตตากรุณา
๓. มีความอดทนและใจเย็น
๔. ความสนใจกว้างขวาง

^๑ดร. หลุย จำปาเทศ , "มนุษยสัมพันธ์"(กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๒) , หน้า ๑. (อัดสำเนา)

^๒หน่วยศึกษานิเทศก์, กรมสามัญศึกษา, คู่มือการนิเทศการศึกษา ๒๕๐๔ , หน้า ๒๔-๒๕.

๕. รูปร่างหน้าตาดี แต่งกายเรียบร้อย
 ๖. ความเที่ยงตรง และวางตนเป็นกลาง
 ๗. อารมณ์มั่นคง และสม่ำเสมอ
 ๘. เข้าไหนเข้าได้ และมีความยืดหยุ่น
 ๙. อารมณ์ขัน
 ๑๐. เห็นความดีของผู้อื่น และยกย่องผู้อื่นอย่างจริงใจ
- สาเหตุที่ทำให้มนุษย์สัมพันธ์ไม่ดี มีดังนี้ :-
๑. ความอวดหยิ่ง
 ๒. ความเย้ยหยัน
 ๓. ความใจดำไม่เห็นใจกัน
 ๔. การแสดงกิริยาวาจาไม่ดี
 ๕. อาการที่แสดงว่าโกรธ ขื่นเสียง พูดไม่เพราะหู การแสดงออกทางร่างกาย เช่น หน้าบึ้ง ยิ้มแฉยะ เป็นต้น

ดร. วิจิตร วรุตบางกูร และคนอื่น ๆ^๑ ได้กล่าวว่า "ลักษณะของผู้ที่มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ควรจะได้พิจารณาไว้เป็นหลักในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ ได้แก่

๑. มีความสุภาพ อ่อนโยน ยิ้มแย้มและเป็นกันเองกับคนอื่น
๒. เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน มีเมตตาและกรุณา
๓. พยายามเข้าใจความต้องการแก้ปัญหาของแต่ละคน
๔. ประมาทตน ไม่ถือว่าตนดีกว่าผู้อื่น
๕. ให้ความสำคัญแก่ทุกคน ไม่เหยียดหยามผู้อื่น
๖. ยกย่องความรู้และความศรัทธาเริ่มของผู้อื่น
๗. มั่นใจตนเองและผู้ร่วมงาน
๘. ทำตนให้เป็นที่น่านับถือ
๙. มีความจริงใจต่อผู้อื่น และให้ความช่วยเหลือโดยบริสุทธิ์ใจ

^๑ดร. วิจิตร วรุตบางกูร และคนอื่น ๆ , การนิเทศการศึกษา , หน้า ๒๔-๒๕

๑๐. ชม เขยคนอื่น เสมอ ให้เกียรติในผลงานของผู้อื่นมากกว่าดี
๑๑. ไม่ถกเถียงในเรื่องความเชื่อในเรื่องศาสนา และ เรื่องการเมือง
๑๒. มีอารมณ์ขันแต่ไม่ชอบเรื่องหยาบโหล่น
๑๓. ไม่นินทาว่าร้าย และไม่หวั่นไหวต่อสิ่งเหล่านี้
๑๔. ปรับปรุงบุคลิกลักษณะของตนเองอยู่เสมอ
๑๕. เรียกชื่อ และจำชื่อผู้อื่นได้อย่างแม่นยำ
๑๖. ต้อนรับผู้มาหาด้วยสีหน้ายิ้มแย้ม เพื่อให้เกิดความอบอุ่น และสบายใจ
๑๗. เป็นคนยุติธรรม ไม่เอาเปรียบผู้อื่น
๑๘. อื่น ๆ

สมจิต ใจเย็น^๑ ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ไม่ดี มีด้วยกันหลายลักษณะดังนี้ คือ ขาดความจงรักภักดี เจ้าอารมณ์โมโหฉุนเฉียว เห็นแก่ตัว ใจแคบ อยากรได้ของคนอื่นมากกว่าการให้ เลือกที่รักมักที่ชัง ชอบแสดงอำนาจ ใจรวนเรไม่แน่นอน ชัดทอดความผิด ระเบียบจัดจนเกินควร จุกจิก จู้จี้ เข้าใกล้ใครก็เหมือนแม่ไก่จุกอ่อน ชอบแสดงอำนาจ ทำตัววิเศษกว่าผู้อื่น ชอบทำให้คนอื่นอึดอัด อับอาย กุหมื่น เขี้ยมหยาม ไม่เห็นความสำคัญในผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น ไขแต่ยาหอมยกย่องปราศจากความจริงใจ เอาตัวรอดเพียงคนเดียว ชอบขู่เข็ญ มรรยาทส่วนตัวหยาบคาย ชีระแว่ง ไม่เคารพความคิดเห็นของคนอื่น ไม่รักษาคำพูดหรือสัญญา ชอบเสี้ยมเขาคายให้ชนกัน หูเบา ไม่สนใจคำร้องเรียนของหมู่พวก ปิดบังความเคลื่อนไหวในวงงาน ไม่สนับสนุนความก้าวหน้าของผู้บังคับบัญชา ปิดบัง-ทำลายเครดิตของหมู่พวก นินทาลับหลัง-วางตนไม่เหมาะสม ไม่มีศิลปะในการสอนงานให้หมู่พวก-ไม่สุจริต ไม่มีศิลปะในการตักเตือน ทำตัวเป็นนักต่อต้าน ไม่สนใจในความคับใจของผู้อื่น

นอกจากนี้ ดร. จุมพล สวัสดิยากร^๒ ได้เปรียบเทียบลักษณะทั่วไปของมนุษยสัมพันธ์กับหลักพุทธศาสนา ดังนี้:-

^๑สมจิต ใจเย็น , "การสร้างมนุษยสัมพันธ์," ประชาศึกษา ๑๔ (สิงหาคม , ๒๕๑๐) : ๓๑.

^๒จุมพล สวัสดิยากร , "มนุษยสัมพันธ์," วารสารเทศบาลนครหลวง ๑๒ (๑๔๑) (๒๕-๒๕ กันยายน ๒๕๑๕) : ๒๗.

๑. รู้จักธรรมชาติของมนุษย์ โดยอาศัยประสาทภายนอกทั้ง ๖
๒. รู้ธรรมชาติของมนุษย์ เช่นธรรมชาติผู้ชายเป็นอย่างไร ชอบอะไร
๓. รู้ความต้องการของมนุษย์ ที่เห็นได้คือปัจจัย ๔ และความที่เห็นไม่ได้คือ ความต้องการทางใจ เช่นต้องการความยุติธรรม ความรัก ชื่อเสียง อิสระ การยกย่องนับถือ ความเป็นหัวหน้าที่ดี
๔. รู้จักจับจุดเด่นของคน คนเราต้องการตั้งต้องการเด่นด้วยกัน เราต้องรู้จักพูดในสิ่งที่เขาชอบ ยกย่องชมเชยเขา ในขณะที่เดียวกันก็ต้องรู้จักถ่อมตน

วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการนิเทศงานการศึกษา

อรุณ วิจารณ์ -สุนทรพงศ์ และพิชญ ชัชวาลย์ปรีชา^๑ ได้กล่าวถึงการสร้างสรรค์ตนเองในด้านมนุษยสัมพันธ์ไว้ดังนี้:-

๑. ศึกษาถึงลักษณะของการเป็นผู้นำเสมอ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง
๒. มีทักษะในการประสานงานกับผู้อื่น
๓. หลีกเลี้ยงระเบียบที่ผิดธรรมดา
๔. ประเมินผลเสมอ ๆ เพื่อช่วยให้สมาชิกทำงานดีขึ้น
๕. เชื่อในความสามารถของครูในโรงเรียนทุกคน
๖. ไม่กล่าวถึงความหย่อนสมรรถภาพของผู้อื่น
๗. ให้ผู้อื่นเชื่อความสามารถของตน โดยการทำงานร่วมกับเขา
๘. บอกรับความเกียจคร้าน เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้ลายความสนใจและแก้ได้โดยประเมินตนเอง ให้ข้อคิดเห็นและร่วมกับคณะปรับปรุงแผนงาน
๙. ช่วยครูที่เก็บตัว และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน
๑๐. ช่วยครูที่มีอายุมาก ๆ โดย
 - ก. ให้เขาเป็นผู้นำ
 - ข. ให้เขามีโอกาสแสดงทักษะความรู้ความสามารถ
 - ค. ย้ำถึงค่าของสารานุกรมประเภทต่าง ๆ

^๑อรุณ วิจารณ์ สุนทรพงศ์ และ พิชญ ชัชวาลย์ปรีชา , แนวการนิเทศการศึกษา

(กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์ , ๒๕๐๖) , หน้า ๑๓๑-๑๓๔.

ง. ชี้ให้เห็นความสำคัญของการสอน ให้เป็นไปตามความจำเป็นของเด็กมากกว่าการสอนแบบเดิมของเขา

จ. ให้ครูเก่าครูใหม่ทำงานร่วมกัน ขอความเห็นเกี่ยวกับงานที่เขากำลังทำอยู่

ฉ. พิจารณาถึงวัย และการทำงานของเขา

๑๑. ช่วยครูอธิปไตย โดย

ก. ที่ประชุมร่วมกันพิจารณา ประเมินการทำงาน

ข. นำอุปกรณ์ - วิทยากร มาพูดถึงตำแหน่งประชาธิปไตย

๑๒. แนะนำวิทยากรที่จะมาช่วยให้คำแนะนำในด้านการปรับปรุงการทำงาน

๑๓. รับฟังคำวิจารณ์ ข้อคิดเห็น และคำแนะนำของสมาชิกทั้งหมด

๑๔. จงเป็นผู้ที่ยินดีรับฟังความคิดเห็น และคำแนะนำของครูทุกคน

๑๕. ต้องคอยช่วยเหลือในสวัสดิภาพของครู ไม่ควรเอาแต่งานมากเกินไป

๑๖. ต้องคอยส่งเสริมการทำงานระหว่าง ครูมีอายุ กับครูหนุ่มสาวให้เป็นไปด้วยดี

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ผู้นี้เทศงานอาจจะมุ่งต้องงานมากจนเกินไป จนละเลยการพักหายกายการยิ้มก็ได้ การยิ้มเป็นสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่มีความหมายมาก ที่ไม่ต้องลงทุนอะไรเลย แต่มันแสดงถึงความสุขภาพ และความเป็นกันเองในการพบปะหรือในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การจำชื่อคนได้ มีความสำคัญเท่า ๆ กับการยิ้ม การต้องนึกชื่อใครนาน ๆ จนทำให้เจ้าของชื่อไม่พอใจ แต่ถ้าผู้นี้เทศฝึกจำชื่อผู้ร่วมงานได้ก็จะช่วยในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้ง่ายขึ้น

ดร. วิจิตร วรุตบางนุร และคนอื่น ๆ^๑ กล่าวถึงวิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ใช้ในการนิเทศ พอสรุปได้ดังนี้:-

๑. การให้ความร่วมมือ การวิจัยหลายเรื่อง ชี้ให้เห็นว่า กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน แบบพึ่งพาอาศัยกัน ด้วยน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อนั้น จะช่วยให้มีความห่วงใยกันมากขึ้น มีความปรารถนาที่จะช่วยให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้มากขึ้น และทุกคนมีขวัญดีมากกว่ากลุ่มคนที่ขาดความผูกพันทางใจ

^๑ดร. วิจิตร วรุตบางนุร และคนอื่น ๆ , เรื่องเดียวกัน , หน้า ๓๔-๔๖.

๒. อิริยาบถน่าคบ คนที่มีกิริยามารยาทดีย่อมเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้หน้าคบหาสมาคม คนกิริยามารยาทดีย่อมประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้คือ สุภาพ สง่างาม เป็นมิตร ไม่โกรธง่าย มีอารมณ์ขัน มีความรู้สึกไวต่อสังคม มีความอดทนที่จะอยู่ในระเบียบวินัย จะต้องเป็นคนที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นและมีความสนใจจริงจังและห่วงใยต่อสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของผู้อื่นมากกว่าจะเชื่ออะไรตายตัวอยู่อย่างเดียว

๓. วิธีการแห่งประชาธิปไตย มีรากฐานจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม การรับผิดชอบร่วมกัน การแบ่งปันหน้าที่แก่กันและกัน

๔. จรรยาครู มนุษย์สัมพันธ์เป็นแกนของความมีมรรยาทในวิชาชีพ บุคคลในแต่ละวิชาชีพย่อมมีวิถีทางแห่งจรรยาบรรณเฉพาะของตน และยอมรับว่าเพื่อนร่วมอาชีพมีความเท่าเทียมกัน

๕. การรู้จักให้การยกย่องนับถือ เป็นความต้องการชนิดหนึ่งของจิตใจมนุษย์ ความต้องการยอมรับนับถือชนิดนี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในอันที่จะช่วยให้คนเราเกิดความรู้สึกนับถือตนเอง และยังช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นในจิตใจของผู้ร่วมงาน

๖. การให้โอกาสร่วมในการตัดสินใจ ลักษณะของครูที่มีโอกาสร่วมในการตัดสินใจต่าง ๆ จะแสดงออกในรูปของความกระตือรือร้น รับผิดชอบในงาน

๗. ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การเห็นอกเห็นใจระหว่างผู้นิเทศและผู้สอน จะทำให้การปรับปรุงการเรียนการสอนดีขึ้น

๘. การใช้เหตุผลและปัญญา ผู้นิเทศที่มุ่งใช้ทฤษฎีแห่งเหตุผลให้เกิดประโยชน์ จะต้องเป็นบุคคลที่ใจกว้างปรารถนาที่จะแสวงหาความจริง และต้องเรียนรู้ที่จะใช้เวลาพิจารณาตามความสมควรในการแสวงหาความถูกต้องจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับข้อสงสัย ระหว่างความจริงกับการอ้างเหตุผลต่าง ๆ นั้น การซบเซาขี้บ่น และการโฆษณาชวนเชื่อ ย่อมจะพ่ายแพ้เมื่อถูกโจมตีด้วยเหตุผล

๙. ความสำคัญของชุมชน ผู้นิเทศต้องไม่ลืมว่าในแต่ละชุมชนนั้น ย่อมประกอบไปด้วยชนกลุ่มย่อยหลาย ๆ กลุ่มรวมกันอยู่ แต่ละกลุ่มก็จะมีลักษณะความนิยมแตกต่างกันไป สำหรับสังคมครูก็เช่นเดียวกัน ในคณะครูของแต่ละโรงเรียน ก็ย่อมประกอบไปด้วยครูเป็นกลุ่มย่อย ๆ ซึ่งมีสมาชิกที่มีฐานะทางสังคม ระดับการศึกษา ทักษะ ความสนใจ ความมุ่งหมายคล้ายคลึงกัน ความรู้เช่นนี้ ย่อมช่วยในการสร้างสัมพันธ์ภาพกับบรรดาครูได้ดีขึ้น

๑๐. การมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมช่วยให้ทุกคนมีจุดหมายที่แน่นอน ทำให้เกิดทักษะทางสังคม ทำให้เกิดความ เข้าใจในมนุษย์ด้วยกันมากขึ้น และยังทำให้เกิดความมั่นใจในตนเองอีกด้วย ครูทุกคนควร ได้รับการส่งเสริมให้เกิดความมั่นใจในแนวทางของตนเอง ในความสามารถทางอาชีพ และในความรู้ เกี่ยวกับหลักสูตร เพื่อให้เกิดสิ่งนี้ ครูทุกคนจะต้องมีโอกาสดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

๑๑. ความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้มีเทศที่ฉลาดจะต้องหาทางให้ความแตกต่างระหว่างบุคคล เหล่านั้น กลั่นกลายเป็นความแข็งแกร่งของหมู่คณะส่วนรวม

๑๒. คุณค่าและเกียรติแห่งความเป็นคน ความมีคุณค่าและเกียรติของมนุษย์นั้น จะดำรงอยู่ได้ก็ ด้วยการที่แต่ละคนได้รับการยอมรับนับถือ บุคคลิกภาพของแต่ละบุคคล จะต้องไม่ถูกทำลาย ความรับผิดชอบ ทั้งในทางส่วนตัวและในอาชีพ จะต้องได้รับการสนับสนุน

๑๓. ความอิสระ หมายถึงการที่เราจะสามารถกระทำ ตัดสินใจ ผลิตในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ และ ในการบริโภคต่าง ๆ ได้โดยอิสระไม่มีใครบังคับ ผู้มีอิสระย่อมสามารถที่จะก่อตั้งองค์การที่จะให้การดูแล เอาใจใส่ในด้านสุขภาพ และการศึกษาได้

๑๔. ความก้าวหน้า ผู้มีเทศต้องสนใจในความก้าวหน้า ควรที่จะพยายามสร้างลักษณะ เฉพาะให้ ประจักษ์ในระหว่างสมาชิกในคณะครู ลักษณะเหล่านี้ควรประกอบด้วยทัศนคติที่ยอมรับ เรื่องความ เปลี่ยนแปลง ความตั้งใจจริงที่จะติดตามวัดผลความคิดใหม่ ๆ และการทดลองวิธีสอนใหม่ ๆ

บุญทัน ฉลวยศรี^๑ ได้เสนอหลักสิบประการแห่งการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ไว้ดังนี้:-

๑. พูดจาอ่อนหวานกับคน แสดงได้ ๒ ทางคือ ทางวาจาและการกระทำ
๒. ยิ้มกับคน
๓. จำและ เรียกชื่อคนอื่นได้
๔. สร้างมิตรภาพ และทำตนให้ เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น
๕. จะพูดจะทำอะไรด้วยความจริงใจ
๖. จงให้ความสนใจกับคนอื่นอย่างแท้จริง
๗. จงแสดงความ เพื่อแผ้วถ่วงการสรร เสริญ

^๑บุญทัน ฉลวยศรี , "หลักสิบประการแห่งมนุษยสัมพันธ์," ศูนย์ศึกษา, ๑๑ (มกราคม, ๒๕๐๗)

๘. จงมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
๙. จงยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
๑๐. จงบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

ประเชีย วาดกลืนหอม กล่าวว่่า "หัวหน้างานพึงมีหน้าที่รับผิดชอบที่จะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง เพื่อความเจริญก้าวหน้าของหมู่คณะ และเพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน"^๑

ผู้นิเทศกับลักษณะความเป็นผู้นำ

ไวลส์ (Wiles) ได้กล่าวว่า "การนิเทศคือภาวะผู้นำ (Supervision is Leadership) ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้"^๒

การเป็นผู้นำนั้น จะต้องมียุทธสมบัติดังต่อไปนี้

๑. มีความรู้ความสามารถ
๒. ความรู้ความเข้าใจในธรรมชาติ
๓. ความคิดริเริ่มและหลักแหลม^๓

ลักษณะของผู้นำ

ลักษณะของผู้นำนั้นได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นดังนี้ :-

ศาสตราจารย์ ซีเซล อี. กูด^๔ (Cecile E. Goode) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำควรมีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้คือ

^๑ประเชีย วาดกลืนหอม, ทัศนะหนึ่ง. หัวหน้าจะสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้องได้อย่างไร, "วารสารข้าราชการ, ๑๓ (พฤศจิกายน ๒๕๑๑), : ๒๑.

^๒Wiles and Lowell, Supervision for Better Schools, p.64.

^๓สมพงษ์ เกษมสิน, "ผู้นำ" ใน ประมวลบทความการนิเทศการศึกษา ปี ๒๕๒๐, (กรุงเทพมหานคร: ร.พ. สันทวี, ๒๕๒๐) , หน้า ๑๒๙.

^๔เรื่องเดียวกัน.

๑. มีปัญญาเหนือบุคคลอื่น ๆ โดยทั่วไป
๒. มีความรู้ และสนใจรอบด้าน
๓. พูดและเขียนภาษาง่าย ๆ
๔. มีจิตใจ ร่างกาย และอารมณ์สมบูรณ์
๕. มีความคิดริเริ่มอย่างสูง และความตั้งใจแน่วแน่ อดยากเห็นความคิดริเริ่ม เกิดผล
(Powerful innerdrive)
๖. มีฝีมือที่จะให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาประสานงานกันอย่างดีที่สุด (Social Skill)
๗. มีฝีมือในทางบริหาร และในทางวิชาการ (Administrative and Technical Skill)

ศาสตราจารย์ เฮอร์เบิร์ต เอช. แคสสัน^๑ (Herbert H. Casson) ได้เสนอว่าลักษณะของผู้นำที่ดีควรประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้

๑. ตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำ
๒. สามารถพึ่งตนเองได้
๓. ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ
๔. เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์
๕. เป็นผู้ตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติการโดยพลัน
๖. ถือการผิดพลาดเป็นบทเรียน และแก้ไข
๗. เป็นผู้ใฝ่ในการผูกไมตรีกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ
๘. ไม่หวั่นไหวต่อภัยอันตราย
๙. สร้างบริหารและผู้ร่วมงานด้วยหลักการที่ดี
๑๐. เป็นตัวแทนของผู้ได้บังคับบัญชา
๑๑. ให้รางวัลตอบแทนการปฏิบัติงาน
๑๒. มีอุดมการณ์ก้าวไกล และทรงคุณค่า

^๑ เรื่องเดียวกัน , หน้า ๑๓๐ .

ดร. วิจิตร วรุตบางกูร และคนอื่น ๆ^๑ ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำ (Leadership Traits)

ที่ดี จะมีลักษณะที่มองเห็นได้ ดังนี้

๑. แสดงความสนใจในความเป็นอยู่ของผู้อื่น
๒. ตัดสินใจได้อย่างฉับไวและถูกต้องเสมอ
๓. มีลักษณะเป็นครูที่ดี
๔. แสดงให้เห็นถึงความชื่นชม ยกย่องในผลงานที่ดีของบุคคล โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา การยกย่องชมเชยจะต้องทำต่อหน้าผู้อื่นเสมอ
๕. หลีกเลี่ยงการวางตัวเป็นเจ้านายคนทั่วไป
๖. สั่งงานชัดเจน และใช้ภาษาที่ดี รอบคอบ

ลักษณะประจำตัว (Characteristic) ของผู้ที่เหมาะสมที่จะทำงานนี้เทศ จะต้องมียุทธสมบัติต่อไปนี้ในระดับสูง

๑. ฉลาด
๒. เป็นนักวิชาการ
๓. มีความรู้ดี
๔. กระฉับกระเฉงว่องไว ทั้งในการกระทำและในทางความคิด
๕. มีความมั่นใจในตนเอง
๖. ปรับตัวเข้ากับสังคมได้

ผู้นำที่ดี (Good Leader) ควรมีความสามารถในเรื่องต่อไปนี้

๑. สามารถทำนายความต้องการของกลุ่ม และมีความรู้สึกไวต่อความต้องการของแต่ละคน
๒. มีน้ำใจที่จะช่วยเหลือสนับสนุน และให้ความสะดวกในการทำงานของกลุ่มของแต่ละบุคคล
๓. ผู้นำที่ดีต้องมีความมุ่งหมาย (Goal) เป็นเครื่องนำทาง
๔. จะต้องมีความสามารถเหนือปกติในการติดต่อสื่อความหมาย (Communication) และ

ทักษะในการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับคนอื่น^๒

^๑ดร. วิจิตร วรุตบางกูร และคนอื่น ๆ , การนิเทศการศึกษา, หน้า ๕๔.

^๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๕.

จากการศึกษาลักษณะของหัวหน้างานหรือผู้เฝ้างานที่ดีนั้นจากตำราและบทความต่าง ๆ จะเน้นอยู่ ๒ ลักษณะคือ ผู้เฝ้างานจะต้องมีลักษณะเป็นผู้นำ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี แต่ในความคิดของผู้วิจัยแล้ว น่าจะสรุปว่าผู้เฝ้างานที่ดีนั้นจะต้องมีลักษณะผู้นำที่ดีมากกว่า เพราะผู้นำที่ดีควรจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ แต่พฤติกรรมต่าง ๆ นั้นยากที่จะตัดขาดหรือแบ่งแยกออกจากกัน ในการสร้างแบบสำรวจการรายงานตนเอง โดยอาศัยทฤษฎีของ การ์ดีเนอร์ (Gardiner) เป็นพื้นฐานนั้น ผู้วิจัยพิจารณาแล้ว แบบวิเคราะห์ตนเองของ การ์ดีเนอร์ (Gardiner) นั้น มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ ซึ่งจะครบหรือไม่ กล่าวได้ยากเพราะการนิยามลักษณะของนักวิชาการแต่ละคน ก็ต่างกันไปแล้ว หลักใหญ่ ๆ แล้ว คงสรุปได้คุณลักษณะของผู้เฝ้างานการศึกษา ควรมีคุณลักษณะดังนี้

๑. ฉลาด
๒. เป็นนักวิชาการ
๓. มีความรู้ดี
๔. กระฉับกระเฉงว่องไวทั้งในการทำงานและ ในทางความคิด
๕. มีความมั่นใจในตนเอง
๖. ปรับตัวเข้ากับสังคมได้ คือมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
๗. มีความรู้สึกไวต่อความต้องการของกลุ่ม
๘. มีน้ำใจที่จะช่วยเหลือสนับสนุน และให้ความสะดวกในการทำงานของกลุ่มของแต่ละบุคคล
๙. มีจุดมุ่งหมายในการทำงาน

ถึงอย่างไรก็ตาม การใช้ภาษาในการอธิบายเรื่องเดียวกัน อาจจะต่างกันไปได้ ดังนี้

จอห์น เม็คจ์ กล่าวว่า :

ศัพท์เป็นจำนวนมากที่นักสังคมศาสตร์ใช้ได้ยืมจากศัพท์ที่ใช้กันทั่ว ๆ ไป แต่ความหมายแคบและแน่นอนกว่า มีศัพท์เป็นจำนวนมากความหมายไม่ชัดเจนและไม่แน่นอน จะเห็นได้ว่าศัพท์เดียว นักสังคมศาสตร์ต่างใช้ในความหมายต่างกัน หรือศัพท์ต่างกันใช้อธิบายแนวความคิดที่ไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม แม้นักสังคมศาสตร์พยายามสร้างศัพท์ทางวิชาการในพจนานุกรมก็ตาม .^๑

^๑ อำนวยวิทย์ ชูวงศ์ , ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์ (กรุงเทพมหานคร : แพรวพิทยา , ๒๕๑๔) , หน้า ๔๐ .

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด^๑ (Harvard University) ได้วิจัยเพื่อหาสาเหตุแห่งความล้มเหลวของนักบริหาร เนื่องจากสาเหตุดังนี้:-

๑. ละเลยวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
๒. ขาดความรู้ความสามารถในการบังคับบัญชา
๓. ขาดความรู้ความเข้าใจในความต้องการของมนุษย์
๔. ทำตนเป็นผู้รู้ไปเสียทุกอย่าง
๕. หวังผลจากผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป
๖. มีปัญหายุ่งยากส่วนตัวมากเกินไป
๗. ไม่มีความรู้ ในงานที่รับผิดชอบเพียงพอ
๘. ไม่รู้จักใช้คน
๙. ขาดความกระตือรือร้น และความคิดริเริ่ม ไม่กล้ารับผิดชอบ
๑๐. สนใจแต่เพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของงานมากเกินไปจนเว้นส่วนอื่น ๆ เสียหมด
๑๑. เอาใจตนเองเป็นใหญ่
๑๒. บกพร่องในการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ
๑๓. ชอบทำงานจับจด ฉาบฉวย เริ่มหลายอย่างในเวลาเดียวกัน แต่น้อยอย่างสำเร็จด้วยดี
๑๔. ชอบรวบรวมอำนาจเกินความจำเป็น

ผลจากการวิจัยของบริษัทแห่งหนึ่งในอเมริกาได้พบว่า สาเหตุที่ทำให้บุคคลชั้นหัวหน้างานต้องถูกปลดออกจากงาน และไม่ได้เลื่อนฐานะ มีดังนี้:-

| | ถูกปลดออกจากงาน | ไม่เลื่อนฐานะ |
|------------------------|-----------------|---------------------|
| ขาดความรู้ความสามารถ | ๑๐.๐ % | ๒๔.๕ % |
| ขาดความสามารถเข้ากับคน | ๔๙.๙ % | ๗๕.๕ % ^๒ |

^๑ กองการฝึกหัดครู, กระทรวงศึกษาธิการ, หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป (พระนคร: โครงการพัฒนาหลักสูตร, ๒๕๐๔), หน้า ๔๙.

^๒ เรื่องเดียวกัน

ลิเคิร์ต^๑ (Rensis Likert) ผู้อำนวยการของสถาบันการวิจัยสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Institute of Social Research, University of Michigan.) ได้เป็นผู้นำในการทำการวิจัยเกี่ยวกับการนิเทศที่ดี (Good Supervision) และจากการประเมินผู้นิเทศงานหรือหัวหน้างาน จากผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา พบว่าลักษณะของผู้นิเทศที่ดีมีดังนี้:-

๑. เป็นนักบริหารบุคคลที่ดี
๒. ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกเป็นอิสระในการสนทนา เรื่องความสำคัญของงาน
๓. ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึก เป็นอิสระที่จะสนทนา เกี่ยวกับปัญหาส่วนตัวกับเขา
๔. เขาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่า เขาปฏิบัติงานเป็นอย่างไร
๕. เขาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่า เขาเป็นตัวแทนที่ดี
๖. เขาต้องระวังในเรื่องคำตักเตือนของเขา
๗. เขาปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเอง แทนที่จะไปนิเทศอย่างใกล้ชิด
๘. เขาสมควรจัดการอภิปรายในกลุ่มบ่อยครั้ง
๙. ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้เขาเป็นผู้นำ ผู้ประสาน และเป็นผู้ที่มีเหตุผล
๑๐. เขาต้องให้คำชมเชยที่จริงใจ

สมาคมการจัดการแห่งชาติ^๒ (The National Management) ของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ศึกษาวิจัย สาเหตุที่ผู้นิเทศ (Supervisor) ต้องประสบความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลจากการวิจัยบริษัท ๘๖ แห่ง พบว่ามีจุดบกพร่อง ๖ ประการด้วยกัน คือ

๑. มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานไม่ดีพอ (Poor personal Relation) คือ เข้ากับคนงานและคนอื่น ๆ เช่น ผู้จัดการ เพื่อนร่วมงานไม่ได้ดี และตัวประกอบด้านนี้ มีอัตราสูงที่สุด
๒. ไม่ปรับปรุงตนเอง (Individual Shortcomings) เช่นขาดความคิดริเริ่ม มีความร่วมมือไม่คงที่ หรือไม่ตั้งใจแน่วแน่

^๑Niles and Jain, The Supervisor. His Relations to Persons and to Work, p. 35-36.

^๒Lester R. Bittel, What Every Supervisor Should Know, 3d revised ed. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1974), p. 18-19.

๓. ขาดความเข้าใจในการบริหารงานบางส่วน บางจุด
๔. ขาดความตั้งใจที่จะใช้เวลาเท่าที่จำเป็น และความสามารถในการที่จะปรับปรุงงาน
๕. ขาดทักษะในการจัดวางแผน และจัดระบบงาน
๖. ขาดความสามารถที่จะปรับปรุงและ เปลี่ยนแปลงสถานะการณ์

อุทัย สร้อยสุข^๑ ทำวิจัยเรื่อง "หน้าที่ด้านการนิเทศการศึกษาของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา" พบว่า อาจารย์ใหญ่ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยพื้นฐานในการจัดการนิเทศการศึกษา ไม่ได้สร้างความรับผิดชอบอย่างแท้จริง ในการเร่งให้เกิดความก้าวหน้าในการปรับปรุงการเรียนการสอน

กฤษณ์ น้ำเพชร^๒ ทำวิจัยเรื่อง "วิธีปฏิบัติในการจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา" พบว่า การปฏิบัติงานในด้านกระบวนการจัดการนิเทศการศึกษา การปฏิบัติในด้านโครงการต่าง ๆ ที่จัดทำการศึกษา และการปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศการศึกษา โดยสรุปแล้ว ทั้งผู้บริหารโรงเรียน และครูอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการจัดการนิเทศนั้น ผู้บริหารและครูอาจารย์ มีความเห็นว่ายังขาดแคลนวิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญทางการนิเทศการศึกษา นอกจากนี้ยังขาดแคลนค่านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และยังขาดแคลนการวางแผนดำเนินการนิเทศที่เป็นทางการ

จำเนียร ภูนาศล^๓ ทำวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา" พบว่า ความเห็นของครูใหญ่ได้แสดงพฤติกรรมทางด้านการจัดหลักสูตรและการสอน ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ส่วนความเห็นด้าน การบริหารบุคคล การจัดสถานที่และวัสดุอุปกรณ์การสอน และการประเมินผลอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ครูใหญ่ยังมีความเห็นว่าได้ประสบปัญหาการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน เพราะมีงานที่เกี่ยวกับการบริหารอยู่มาก และมีความเห็นว่าโรงเรียนควรมีอิสระในทางการจัดการเรียนการสอน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรมากกว่าปัจจุบัน

^๑อุทัย สร้อยสุข, "หน้าที่ด้านการนิเทศการศึกษาของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา", หน้า ๒๓๑.

^๒กฤษณ์ น้ำเพชร, "วิธีปฏิบัติในการจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑), หน้า ๑๑๔-๑๑๗.

^๓จำเนียร ภูนาศล, "ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑), หน้า ๑๔๑-๑๔๒.