

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



กระบวนการบริหารงานนิเทศการฝึกสอน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาให้เข้าใจองแท ลึกซึ้ง และแน่นอน ทั้งนี้เพื่อผลต่อการปฏิบัติจริง บุคคลที่มีบทบาทเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างมากคือหัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอน ดังนั้นกระบวนการบริหารงานนิเทศการฝึกสอน ตลอดจนบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอนจึง เป็นเรื่องที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจให้แน่ชัด ฉะนั้นในบทนี้จึงจะได้อธิบายถึงความหมายของการนิเทศการฝึกสอน บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอน ในคณะครุศาสตร์ หรือคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัย และกระบวนการบริหารงานนิเทศการฝึกสอน ได้แก่กระบวนการวางแผนงาน กระบวนการจัดองค์การ กระบวนการ ความเป็นผู้นำ กระบวนการควบคุม และกระบวนการประเมินผล ตลอดจนงานวิจัยทั้งของไทยและต่างประเทศในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานนิเทศการฝึกสอนของหัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอน ซึ่งที่จะได้อธิบายต่อไปนี้

ความหมายของการนิเทศการฝึกสอน

การนิเทศการฝึกสอน จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารตำราต่าง ๆ พอสรุปความหมายได้ดังนี้ การนิเทศการฝึกสอนหมายถึง ความพยายามของอาจารย์นิเทศก์และคณะครูในโรงเรียนฝึกสอนช่วยกันแนะนำช่วยเหลือนักศึกษาฝึกสอน ให้สามารถพัฒนาการสอนไปในทางที่ถูกต้อง และมีความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ครู¹

¹ อาคม จันทรสุนทร, "การนิเทศภายในโรงเรียน", ผู้บริหารกับการนิเทศการศึกษาและการดำเนินงานทางวิชาการของโรงเรียน (เอกสารฉบับที่ 32/2519 ฝ่ายนิเทศการสอน เขตศึกษา 6 ลพบุรี), หน้า 10.

การนิเทศการฝึกสอน

การฝึกสอนของนักศึกษา เป็นการกระทำภายใต้คำแนะนำ หรือการนิเทศการฝึกสอน เหตุผลที่ต้องมีการนิเทศการฝึกสอน เพราะนักศึกษาฝึกสอนย่อมจะมีความรู้ ประสบการณ์ที่จำกัด อีกทั้งค่านิยมทัศนคติ หรือพฤติกรรมที่แสดงออกนั้นอาจจะกระทำโดยความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง การจัดการเรียนการสอนอาจไม่เกิดผลดีเท่าที่ควร ดังนั้นจึงเป็นโอกาสที่นักศึกษาจะฝึกสอนโดยมีบุคลากรจากโรงเรียนฝึกสอนและสถาบันการฝึกสอนที่มีความรู้ และมีประสบการณ์มากกว่าเป็นผู้ช่วยเหลือแนะนำให้ความรู้ความสามารถ มีทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับการเป็นครูต่อไป เอ็ดเวิร์ด เอ. พิวเรส (Edward A. Pires) โคลลาว่าถึงการนิเทศการฝึกสอนไว้ดังนี้

1. เป็นการเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะให้อาจารย์ ซึ่งสอนนักศึกษาครู เหล่านี้มาแล้วได้ติดตามออกไปนิเทศนักศึกษาที่ออกฝึกสอนของเขา เหล่านี้ต่อไปด้วย เพื่อที่จะได้ติดตามผลการนำทฤษฎีต่าง ๆ ที่เรียนมานำไปปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใด และจะได้ให้คำแนะนำช่วยเหลือได้ถูกต้อง
2. ทางสถาบันฝึกสอนต้องเห็นความสำคัญของอาจารย์ที่เลี้ยงในกรณีการนิเทศการฝึกสอน เพราะเป็นบุคคลสำคัญที่ให้ความช่วยเหลือแก่นักศึกษาฝึกสอน ดังนั้นอาจารย์ที่เลี้ยงจะต้องติดต่อกับทางสถาบันฝึกสอนอยู่เสมอ เพื่อทราบความเคลื่อนไหวและทันต่อเหตุการณ์
3. แผนกที่จัดให้อาจารย์ทำหน้าที่นิเทศการฝึกสอน ควรจะจัดให้มีจำนวนชั่วโมงที่ทำการสอนน้อย เพื่อที่จะได้มีเวลาพอเพียงในการนิเทศและให้ความช่วยเหลือแก่นักศึกษาฝึกสอน
4. ควรจะขอความร่วมมือจากอาจารย์ในโรงเรียนที่นักศึกษาไปฝึกสอน ให้ช่วยนิเทศการสอน เพราะนักศึกษาฝึกสอนจะต้องทำงานภายใต้การบริหารของโรงเรียน
5. การนิเทศการฝึกสอนควรทำเป็นรายบุคคล เพราะนักศึกษาฝึกสอนแต่ละคนต้องการการนิเทศแตกต่างกัน และสามารถมองความต้องการของนักศึกษาฝึกสอนแต่ละคนได้
6. การนิเทศการฝึกสอนในระยะที่นักศึกษาออกทำการฝึกสอนใหม่ ๆ นั้น มีความจำเป็นมากกว่าในระยะหลัง

7. ผู้นิเทศก์ควรมีความเข้าใจเป็นพื้นฐานว่าการฝึกสอน เป็นการช่วยให้นักศึกษาฝึกสอนได้ปรับปรุงทักษะความสามารถในด้านการสอน มิใช่เป็นการวัดความสามารถของครูผู้สอน ดังนั้นผู้นิเทศก์จึงไม่ควรหวังผลเลิศในการปฏิบัติงานของนักศึกษาฝึกสอนมากเกินไป และไม่ควรประเมินหรือเปรียบเทียบกับระดับตนเป็นอันขาด¹

นอกจากนั้น อัจฉรา ประไพตระกูล ได้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการนิเทศการฝึกสอน หรือที่เรียกใหม่ว่าประสบการณ์วิชาชีพที่มีอยู่หลายประการด้วยกันดังนี้ ประการแรก การนิเทศจะช่วยให้นิสิตมองเห็นช่องทางที่จะนำเอาเนื้อหาวิชาและทฤษฎีไปทดลองปฏิบัติใช้ในสภาพการเรียนที่แท้จริง ประการที่สอง ความเห็นของอาจารย์นิเทศก์ในฐานะผู้ที่มีประสบการณ์มาก่อน จะช่วยให้นิสิตเข้าใจตนเองว่ามีความรู้ความสามารถแม่นยำเพียงไร ประการที่สาม การนิเทศจะทำให้นิสิตสนใจ มีความมั่นใจในการสอน ประการที่สี่ เป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์และนิสิตในระหว่างภาคปฏิบัติ และประการที่ห้า อาจารย์นิเทศก์จะได้มีโอกาสร่วมแก้ปัญหาการสอน ซึ่งคงจะยุ่งยากซับซ้อนกว่าที่นิสิตเคยประสบในสภาพการณ์สมมติ²

แนวทางในการปฏิบัติการณ์ิเทศการฝึกสอน

บทบาทของวิทยาลัยครูในด้านการดำเนินการฝึกสอนนั้น อาจารย์นิเทศก์นับว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการฝึกสอน ทั้งนี้เพราะอาจารย์นิเทศก์จะต้องทำงานร่วมกับอาจารย์

¹ Edward A. Pires, Student Teaching Practices in Primary Teacher Training Institutions in Asia (Bangkok: UNESCO Regional Office of Education in Asia, 1969), P. 112-113.

² อัจฉรา ประไพตระกูล, "เทคนิคการนิเทศประสบการณ์อาชีพ", วารสารครูศาสตร์, ปีที่ 6, ฉบับที่ 1 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2519), หน้า 18.

ในภาควิชาต่าง ๆ เพื่อเตรียมนักศึกษาฝึกหัดครู ทำหน้าที่นี้ เทศการ สอนนักศึกษาฝึกสอน เป็น วิทยากร เพื่อช่วยเหลือโรงเรียนในด้านการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ปฏิบัติงาน ร่วมกับอาจารย์ใหญ่ อาจารย์พี่เลี้ยง และเป็นผู้ติดตามและประเมินผลการสอนของนักศึกษา ฝึกสอนเพื่อให้ทราบถึงผลของการสอนของอาจารย์ในสถาบันฝึกหัดครูว่าควร จะปรับปรุง แกะไขการสอนของตนอย่างไร¹

ในการนี้ เทศการ สอนแต่ละภาค เรียนนั้น มีอาจารย์นิเทศก์ที่ออกปฏิบัติงานพร้อม กันเป็นจำนวนมาก แต่ละคนย่อมมีความสามารถ ความถนัด และความสนใจต่อการนิเทศ แตกต่างกันไป หัวหน้านิเทศก์การ ฝึกสอนจะต้องมีความเข้าใจบูรณาการเป็นอย่างดี เพื่อที่ จะไปมอบหมายงานให้ตามความถนัดของแต่ละบุคคล เช่น อาจารย์ภาควิชาคณิตศาสตร์ก็ให้ นิเทศนักศึกษาฝึกสอนที่สอนวิชาคณิตศาสตร์ อาจารย์จากภาควิชาวิทยาศาสตร์ก็ให้ นิเทศนักศึกษาฝึกสอนที่สอนวิชาวิทยาศาสตร์ เป็นต้น และวิธีการ ปฏิบัติการ นิเทศนั้นหัวหน้านิเทศ ก์การฝึกสอนจะต้องแนะนำ ชี้แจง ให้อาจารย์นิเทศก์ทุกคนได้เข้าใจตรงกันเสียก่อนว่า การ นิเทศนั้นไม่ใช่ เป็นการ คอยจับผิดนักศึกษา แต่เป็นการให้ความช่วยเหลือ ฉะนั้นการนิเทศ แต่ละครั้งควร แจงให้นักศึกษาทราบล่วงหน้าว่าจะไปนิเทศในวันใด เวลาไหน การนิเทศ การ ฝึกสอน เป็นกิจกรรมที่ควร ปฏิบัติด้วยความรอบคอบ มีหลัก เกณฑ์และอยู่บนพื้นฐานทางวิชา การ สาขานี้ หัวหน้านิเทศก์การ ฝึกสอนควร เสนอแนะแนวทางในการนิเทศแก่อาจารย์ นิเทศก์ให้ถือปฏิบัติก่อนออกทำหน้าที่ดังนี้

1. อาจารย์นิเทศก์จะต้องนัดหมายกับนักศึกษาฝึกสอนล่วงหน้าว่าจะนิเทศ การ สอนในวันใด
2. อาจารย์นิเทศก์ควร ไปนิเทศให้ตรงตาม เวลาที่นัดหมาย

¹วิรัช วงษ์ใหญ่, "กรมการฝึกหัดครู", อุดมศึกษาและการฝึกหัดครู, (อยุธยา: โรงพิมพ์เทียนวัฒนา, 2518), หน้า 73-74.

3. ในการนิเทศการสอนทุกครั้ง ควรหาโอกาสได้พบปะ พูดคุยกับครูที่เลี้ยง
ครูใหญ่ เพื่อจะได้ทราบเรื่องราว และปัญหาของนักศึกษาฝึกสอน หรือหาทางที่จะช่วยเหลือ
ในการปรับปรุงการสอนของนักศึกษาฝึกสอน

4. อาจารย์นิเทศควรหาโอกาสประชุมนักศึกษาฝึกสอนในโรงเรียนที่ไปนิเทศ
การสอน เพื่อเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

5. อาจารย์นิเทศควรใช้เทคนิค และวิธีการนิเทศที่จะทำให้นักศึกษาฝึกสอนเกิด
ความรู้สึกยอมรับ และเกิดเจตคติที่ดีต่อการฝึกสอน

6. การนิเทศของอาจารย์นิเทศ ควรเป็นไปในลักษณะที่เป็นการให้คำปรึกษา
เพื่อให้นักศึกษาเกิดความอบอุ่น และเกิดความมั่นใจในตัวเองในการปฏิบัติการสอน

7. อาจารย์นิเทศจะต้องจัดให้มีการสัมมนาในระหว่างการฝึกสอน โดยจัดทำเป็น
กลุ่มโรงเรียนฝึกสอนหรือกลุ่มสายการนิเทศ¹

เมื่อการฝึกสอนอันจัดเป็นวิชาที่สำคัญที่สุดในหลักสูตรการฝึกหัดครูนั้น มีจุดประสงค์
ที่แท้จริงคือ การเรียนรู้ถึงวิธีสอนแล้ว งานของอาจารย์นิเทศก็คือช่วยให้นักศึกษาฝึกสอนได้
เกิดการเรียนรู้ดังกล่าวนี้ แต่บทบาทของอาจารย์นิเทศก็มีขอบข่ายกว้างมาก เพื่อความ
แน่ชัดและความกระจ่าง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (วิทยาเขตประสานมิตร) ได้กล่าวถึง
บทบาทหน้าที่ของอาจารย์นิเทศดังนี้

1. อธิบายถึงสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่นิสิตจะต้องประสบ
2. ปรึกษาหารือกับครูที่เลี้ยง เกี่ยวกับโครงการฝึกสอน
3. ตรวจสอบพิจารณาผลงานของนิสิตสม่ำเสมอ

¹วิทยาลัยครู เทพสตรี, แนวการนิเทศการสอน (ลพบุรี:วิทยาลัยครู เทพสตรี, 2519),

4. เมื่อตรวจการ สอนแต่ละครั้ง ก็ปรึกษาหารือกับนิสิตฝึกสอน หรือให้คำแนะนำ แก่ไขขอบกพร่องบางประการ ในการ สอน ความประพฤติหรือการ ปฏิบัติงาน
 5. ช่วยให้นิสิตฝึก สอนทราบถึงแหล่งที่จะให้ความสะดวกในการ ทำอุปกรณ์ต่าง ๆ
 6. พิจารณางานของนิสิตฝึก สอน
 7. พบปะปรึกษาหารือกับอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนฝึกสอน
 8. ให้ความช่วยเหลือแก่ครูที่ เลี้ยง เพื่ออาจารย์ที่เลี้ยงจะได้ทำหน้าที่ได้เต็มที่
- จากรายละเอียดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของอาจารย์นิเทศก์ที่กล่าวมานี้ จึงอาจสรุป ขอบข่ายงานที่อยู่ในบทบาทหน้าที่ของอาจารย์นิเทศก์ได้เป็นประเด็นดังต่อไปนี้

1. งานทั่วไป

- 1.1 ติดต่อประสานงานกับครูพี่เลี้ยง ครูใหญ่ และบุคคลที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องของ รับผิดชอบของงาน โรงเรียนฝึกสอน
- 1.2 ควบคุมดูแลนักศึกษาฝึกสอนในความประพฤติ ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ
- 1.3 เป็นที่ปรึกษาของนักศึกษาฝึกสอน
- 1.4 จัดการ ประชุมนิเทศ เพื่อเตรียมตัวนักศึกษาฝึกสอนก่อนออกไปปฏิบัติการ ฝึกสอน
- 1.5 สั่งงานและมอบหมายงานประจำวันให้แก่ศึกษาตามหน่วยฝึกสอน
- 1.6 จัดสวัสดิการให้แก่ศึกษาฝึกสอน
- 1.7 ควบคุมการจ่ายเงิน การซื้อสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ ของหน่วยฝึกสอน
- 1.8 เบิก-จ่าย เบี้ยเลี้ยงให้แก่ศึกษาฝึกสอน
- 1.9 จัดทำเอกสาร สถิติ และรายงานต่าง ๆ คำนการฝึกสอน
- 1.10 รับจดหมาย หมายบัตร ไปส่งตามหน่วยฝึกสอน
- 1.11 ดำเนินการซ่อมสร้างที่พักและเครื่องใช้ต่าง ๆ ของหน่วยฝึกสอน

2. นิเทศการสอน

2.1 ช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่นักศึกษาฝึกสอน ในด้านการสอน การปกครองชั้น และงานกิจกรรมในชั้นเรียนทั่วไป

2.2 ทำหน้าที่เป็นวิทยากรให้แก่ครูที่เลี้ยงและนักศึกษาฝึกสอน

2.3 จัดสัมมนานักศึกษาฝึกสอน เพื่อพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ในด้านการสอน

2.4 แนะนำแหล่งวิชาแก่นักศึกษาฝึกสอน เพื่อช่วยเพิ่มความรู้อีกเพียงสำหรับ

ทำการสอน

2.5 ตรวจสอบทิศการสอนและให้คำแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องในการสอนแก่นักศึกษาฝึกสอน

2.6 ทำหน้าที่วัดผลการฝึกสอนของนักศึกษาฝึกสอนตาม เกณฑ์ของวิทยาลัย

2.7 ร่วมกับโรงเรียนวางโครงการ ทางการสอน และการพัฒนาโรงเรียน

ในปี พ.ศ. 2515 วอลเตอร์ อัดัมส์ ครอคเกอร์ (Walter Adams Crocker) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับอาจารย์นิเทศก์โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับบทบาทหลักของอาจารย์นิเทศก์ 9 ท่าน โดยทำการสัมภาษณ์เป็นอาจารย์นิเทศก์ สังเกตและบันทึกบทบาทของอาจารย์นิเทศก์ประจำวัน ซึ่งปรากฏผลการวิจัยดังนี้

1. การปฏิบัติบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ของอาจารย์นิเทศก์ มีลักษณะจริงจังและถาวรกว่าเดาก่อน งานที่มีการปรับปรุงมากที่สุดคือ การเยี่ยมบ่อยครั้งขึ้น นอกจากนี้ก็มีการปรับปรุงงานด้านการติดต่อสื่อสาร การหาอาจารย์นิเทศก์ การอยู่ของอาจารย์นิเทศก์ และการลดเวลาการเดินทาง

¹ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, บันทึกประจำวัน (พระนคร: โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม, 2510), หน้า 7-8.

2. อาจารย์นิเทศก์จะปฏิบัติหน้าที่การนิเทศ เป็นผลสำเร็จได้ดีในสภาพการณ์ที่จำเป็น
ต่อไปนี้.-

- 2.1 ทำการนิเทศในเขตพื้นที่เล็ก ๆ
- 2.2 ไม่มีหน้าที่อื่น ๆ ในวิทยาลัย
- 2.3 รับผิดชอบนักศึกษาไม่เกิน 20 คน
- 2.4 เข้าถึงบุคลากรทุกระดับของวิทยาลัย
- 2.5 จัดให้มีการ แลก เปลี่ยนความคิดเห็น
- 2.6 มีโอกาสอภิปรายและแลกเปลี่ยนความเห็นในเรื่องบทบาทของตน ระหว่าง
อาจารย์นิเทศก์ด้วยกัน¹

เมื่ออาจารย์นิเทศก์ยึดถือว่าการนิเทศการสอนคือ การช่วยให้นักศึกษาฝึกสอนได้เกิด
การเรียนรู้ถึงวิธีสอนและงานในหน้าที่ของครูให้ดีขึ้น มิใช่เป็นการคอยจับผิด หรือทำการทดสอบ
การสอนของนักศึกษาฝึกสอนว่าเขาสอนได้หรือไม่ ความมุ่งไปที่เขาได้มีการ เปลี่ยนแปลง
พฤติกรรมทางด้านการสอนไปเพียงใด ฉะนั้นหัวหน้าหน่วยนิเทศก์การ ฝึกสอนจะต้องเป็นผู้มี
บทบาทและหน้าที่จัดปฐมนิเทศ หรือจัดประชุมผู้ทำหน้าที่นิเทศ ทุกรายให้เกิดความเข้าใจตรงกัน
จะได้นิเทศไปในแนวเดียวกัน ตลอดจนการ ประสานงานกันระหว่างกระบวนการระหว่างสถาบัน
และบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยมีจุดมุ่งหมายรวมกันว่า เพื่อจะสร้างครูให้มีประสิทธิภาพ

¹ Walter Adams Crocker, "The College Supervisors of Student
Teachers, K-12 in a Field Oriented Setting: a Developmental Study",
Dissertation Abstracts. Vol. 33. No. 5, (November, 1972),
P. 2214-A.

บทบาทของหัวหน้าหน่วยนิเทศกิจการ ฝึกสอน

คำว่าบทบาท จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำราต่าง ๆ และแนวความคิดของบุคคลต่าง ๆ มาพิจารณารวมกัน ก็อาจจะสรุปความหมายของบทบาทได้ว่า บทบาทเป็นการกระทำ หรือพฤติกรรมตามอำนาจหน้าที่ของกระทำ เมื่อดำรงตำแหน่ง และการกระทำหรือพฤติกรรมนั้นย่อมมีส่วนผูกพันอยู่กับความคิดของผู้ดำรงตำแหน่งเอง และความคาดหวังของผู้อื่นในสังคม หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า บทบาทหมายถึงแบบแผนพฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติตนในตำแหน่งการงานที่ดำรงอยู่ และในสังคมที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิกอยู่ บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกันหรือเป็นสมาชิกของสังคมเดียวกัน จึงมักมีแบบแผนของพฤติกรรมคล้ายคลึงกัน ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามลักษณะของสังคม นอกจากนี้บทบาทยังเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่เป็นไปตามความคาดหวังของบุคคลอื่นคือ จะแสดงพฤติกรรมไปตามที่คาดหวังของต้องการให้ตนกระทำอะไร อย่างไร ในฐานะที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งนั้น

บุคคลที่มีความสำคัญที่สุดในการของการฝึกสอน ได้แก่ หัวหน้าหน่วยนิเทศกิจการ ฝึกสอน ซึ่งมีบทบาทเป็นผู้นำและบริหารงาน การบริหารงานในระดัมนี้นี้เป็นผู้ปฏิบัติงานมากกว่าในการกำหนดนโยบาย ทั้งนี้เพราะนโยบายของการบริหารงานในระดัมนี้นี้ต้องเป็นที่ยอมรับของระดับสถาบันเสียก่อน ตัวผู้บริหารในองค์การของการฝึกสอนสามารถที่จะกำหนดนโยบายลงไปได้ แต่จะกระทำโดยทันทีทันใดนั้นไม่ได้ จะต้องได้รับการยินยอมจากผู้บริหารในระดับสถาบัน แต่โดยโครงสร้างของงานระดับนี้ เจริญผล สุวรรณโชติ กล่าวถึงคุณลักษณะของหัวหน้าหน่วย

¹ ประมวล รัตนวงศ์, "บทบาททางวิชาการ ของครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษาของนักการศึกษาและคณะกรรมการการศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2519), หน้า 12.

นิเทศก์การฝึกสอนไว้ในลักษณะใหญ่ ๆ 4 ประการ คือ

1. คำร้งตำแหน่งในฐานะหัวหน้านิเทศก์การฝึกสอน
2. การปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่
3. การตัดสินใจตามลักษณะงานที่ตนได้รับมอบหมาย
4. ความคติเริ่มในสิ่งใหม่

จากลักษณะสำคัญของหัวหน้าหน่วยนิเทศก์การฝึกสอนทั้ง 4 ประการ เมื่อแบ่ง
หน้าที่ของการปฏิบัติงานจะไดคังนี้ คำร้งตำแหน่งในหน้าที่หัวหน้างานไม่ควร เกิน 5% การ
ปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้รวมถึงการปฏิบัติงานประจำของกรกระทำไมมากกว่า 15% การตัดสินใจ
ต้องแสดงพฤติกรรมไมมากกว่า 20% มีความคติเริ่มในสิ่งใหม่ 55%

เจริญผล สุวรรณโชติ ยังได้กล่าวถึงบทบาทของหัวหน้าหน่วยนิเทศก์การฝึกสอน
ไว้คังนี้

ก. บทบาทของหัวหน้าฝ่ายฝึกสอนที่มีต่อการจัดการหรือการดำเนินงานเกี่ยวกับการ
ฝึกสอน สรุปได้ 21 ประการ คือ

1. เป็นผู้เลือกอาจารย์นิเทศก์ เข้ามารับปฏิบัติงานในโครงการฝึกสอน
2. เป็นผู้เลือกโรงเรียนฝึกสอนหรือกลุ่มฝึกสอน ทั้งนี้เป็นการเลือกเมื่อฝ่าย
ฝึกสอนต้องการจะเปิดหน่วยงานใหม่ หรือในทางตรงข้ามก็เป็นผู้พิจารณาเลือกโรงเรียน
ฝึกสอน
3. เป็นผู้เลือกครูพี่เลี้ยงหรือครูนิเทศก์ช่วยความร่วมมือของโรงเรียนฝึกสอน

¹เจริญผล สุวรรณโชติ, "บทบาทของหัวหน้าฝ่ายฝึกสอน", โครงการปรับปรุง
การฝึกสอนในโครงการฝึกหัดครูชนบท (กรุงเทพมหานคร : เจริญวิทยการพิมพ์, 2521),
หน้า 63-65.

4. กำหนดเกณฑ์รับสมัคร นักศึกษาฝึกสอนและแบบฟอร์มสมัคร ไปฝึกสอนในโรงเรียนฝึกสอน
5. ประเมินและตรวจสอบคุณสมบัติของนักศึกษาที่มาสมัคร เพื่อไปฝึกสอน
6. ปรึกษากับอาจารย์นิเทศก์ในการกำหนดใหนักศึกษาฝึกสอนออกไปฝึกสอนตามโรงเรียนต่าง ๆ
7. ให้การ ประมุขนิเทศนักศึกษาฝึกสอนก่อนออกไปฝึกสอน
8. ให้การ ประมุขนิเทศแก่อาจารย์นิเทศก์ที่ เข้ามารับงานใหม่ หรือ เป็นอาจารย์นิเทศก์ที่เพิ่ง ใ้รับการบรรจุ ทั้งนี้รวมทั้งการให้การ ประมุขนิเทศแก่ครู ที่เลี้ยงดูด้วย
9. กำหนดกระบวนการในการ เปลี่ยนแปลงนักศึกษาฝึกสอนจาก โรงเรียนแห่งหนึ่ง ไปอีกโรงเรียนหนึ่ง ทั้งนี้จะต้องพิจารณา เฉพาะรายที่ เกิดปัญหาในการ ฝึกสอนที่โรงเรียนฝึกสอนเดิม
10. ทำหนังสือคู่มือการ ฝึกสอนและจะต้องปรับปรุงให้ทันสมัยและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งการกำหนดแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่จะต้องนำมาใช้ในการ ฝึกสอนทุกประเภท
11. จัดองค์การ และคำ เนินการ เกี่ยวกับการ ฝึกสอนทั้งหมดทั้งในแบบชนบท ในเมือง หรือการ ฝึกสอนรูปหนึ่งรูปใด หรือ ะดับใด
12. จัดงบประมาณและทำโครงการ เสนองบประมาณที่ใช้ในการ ฝึกสอน เพื่อเสนอใ้กับวิทยาลัยหรือหน่วย เหนือขึ้นไป
13. บำรุงรักษาและคำ เนินงานเกี่ยวกับทะเบียนบุคคลต่าง ๆ ที่ เข้ามามาฝึกสอน
14. ใ้คำแนะน้าและจัดสรรงบประมาณที่จะแบ่งเอาไปใช้ในการ คำ เนินงานฝึกสอนเมื่อใ้รับงบประมาณจากหน่วย เหนือมาแล้ว
15. กำหนดกระบวนการและมาตรฐานต่าง ๆ ที่ใ้ความยุติธรรมและดีที่สุด เพื่อนำเอามาปฏิบัติและใ้กับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ ฝึกสอนทุกประเภท

16. กัดเลือกและนิเทศบุคคลที่ทำงานอยู่ในสำนักงานฝ่ายฝึกสอน เพื่อให้ทราบถึงการทำงานเกี่ยวกับการฝึกสอน

17. ประสานงานกับองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวพันการกำหนดมาตรฐานของการฝึกสอน และการผลิตครู เพื่อให้ได้เกณฑ์มาตรฐานที่เกือบใกล้เคียงกัน

18. จัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกำรฝึกสอน

19. จัดหาหนังสือ วารสาร และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ภายในห้องสมุดการฝึกสอนที่สำนักงานหรือศูนย์ฝึกสอน

20. ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้สอนอื่น ๆ ที่อยู่ในวิทยาลัย

21. ทำงานในฐานะที่เป็นหัวหน้าฝ่ายฝึกสอนกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถม มัธยม หรือบุคคลอื่น ๆ ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการฝึกสอน

ข. บทบาทความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายฝึกสอน แบ่งออกได้ 15 ลักษณะ สรุปได้ดังนี้ -

1. จักกระบวนกำรฝึกสอนทั้งหมดให้เป็นลักษณะผู้นำทางการศึกษา นั่นคือกำรฝึกสอนจะต้องเป็นตัวเชื่อมระหว่างวิชาต่าง ๆ ที่นักศึกษาฝึกสอนเลือกเรียน เพื่อให้คณะวิชาหรือภาควิชานั้นได้เข้าใจและยอมรับกระบวนกำรของการฝึกสอนว่าเป็นกระบวนกำรของการผลิตครู

2. สร้างสรรบรรยากาศที่ทำให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกสอน

3. พิจารณาและไกล่เกลี่ยกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นบุคคลที่ทำงานอยู่ในโครงการฝึกสอน หรือองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกสอน

4. หาวิธีทางต่าง ๆ ที่จะทำงานเกี่ยวกับการฝึกสอนอย่างชัดเจน

5. ส่งเสริมความคิดใหม่ ๆ และพยายามสร้างแนวทางใหม่ให้กับกำรฝึกสอน และกระตุ้นให้คณะผู้ร่วมงานได้มีความคิดในสิ่งเหล่านั้นด้วย

6. จะต้องทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีความเข้าใจว่า การทำงานของหัวหน้าฝ่ายฝึกสอนนั้น มีบทบาทอย่างไร และจะต้องทำงานอะไรบ้าง
7. เป็นผู้นำในการวางแผนเพื่อปรับปรุงการฝึกสอนให้มีคุณภาพที่ดีที่สุด และมีโครงการใหม่ ๆ เกิดขึ้นเสมอ
8. จะต้องขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการฝึกสอนทุกวิถีทางเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างคณะผู้ทำงานร่วมกัน
9. สร้างระบบการทำงานภายใต้โครงการใหม่บุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานอยู่ด้วยกัน ได้มีโอกาสทำงานตามความต้องการ และแนวความคิดของตน ที่ไม่ขัดคอนโยบายของสถาบัน
10. สร้างทัศนคติและความร่วมมือการทำงานภายในองค์กร
11. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับคณะผู้ทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน
12. ปรับปรุงมาตรฐานในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ในการฝึกสอน เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ได้เข้าใจถึงบทบาทของตนในกิจกรรมนั้น ๆ
13. แก้ไข เกณฑ์และปรับปรุงบทบาทที่คาดหวังไว้ตามลำดับความสำคัญ
14. ปรับปรุงวัตถุประสงค์ในการฝึกสอนให้กับนักศึกษาฝึกสอน
15. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใฝ่ใจ ซึ่งอาจจะทำได้ทั้งในแบบรายบุคคลและเป็นกลุ่ม ในทุกสาขาวิชาที่เกี่ยวกับการฝึกสอน

ในการสัมมนาหัวหน้าฝ่ายนิเทศการฝึกสอนของวิทยาลัยครูทั่วประเทศ เมื่อวันที่ 3 - 5 มีนาคม 2519 จากการอภิปรายได้สรุปบทบาทของหัวหน้าฝ่ายฝึกสอนไว้ดังนี้. -

¹ เจริญผล สุวรรณโชติ, "บทบาทของหัวหน้าฝ่ายฝึกสอน", โครงการปรับปรุงการฝึกสอนในโครงการฝึกหัดครูชนบท (กรุงเทพมหานคร: เจริญวิทยการพิมพ์, 2521); หน้า 67-71.

1. บทบาทในการบริหารบุคลากรในการฝึกสอน โดยเน้นที่อาจารย์นิเทศก์มากที่สุดว่า

1.1 หัวหน้าฝ่ายฝึกสอนควร จะร่วมกับหัวหน้าหมวดวิชา หรือภาควิชาต่าง ๆ ทั้ง ๒ ด้านในการ เลือกและเลือกอาจารย์นิเทศก์ โดยพยายามเลือกให้ได้ตามเกณฑ์นั้น

1.2 เมื่ออาจารย์นิเทศก์มาทำงานควย ต้องพัฒนาให้อาจารย์นิเทศก์มีความพร้อมที่จะทำงาน

1.3 ต้องพยายามบำรุงรักษาให้อาจารย์นิเทศก์มีสมรรถภาพมากที่สุด โดยใช้การบำเพ็ญความชอบ และการ จัดสวัสดิการ

1.4 เมื่ออาจารย์นิเทศก์ทำงานมาระยะหนึ่งหรือไร ประสิทธิภาพ หัวหน้าฝ่ายฝึกสอน ควร ดำเนินการให้พบนานที่นี้ เทศใด

2. บทบาทในการประสานงานมี 3 ประการ

2.1 ประสานงานภายในหน่วยงานฝึกสอน

2.2 ประสานงานกับหน่วยงานอื่นภายในวิทยาลัย

2.3 ประสานงานกับหน่วยงานนอกวิทยาลัยรวมไปถึงชุมชนด้วย

3. บทบาทในการปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่น โดยถือว่า การฝึกสอน เป็นช่องทางที่จะปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาในท้องถิ่น อันได้แก่บทบาทในเรื่อง

3.1 พัฒนาอาคาร สถานที่ของ โรงเรียนให้เป็นผลต่อการ เรียนการสอน และเขาเกิดมาตรฐาน

3.2 ปรับปรุงค่านิยมวิชาการของโรงเรียนฝึกสอน เช่น จัดศูนย์อุปกรณ์ห้องสมุด เป็นต้น

3.3 พัฒนาชุมชนและบริการทางวิชาการ โดย เป็นผู้จัดการ และประสานงานกับแหล่งความรู้ต่าง ๆ

4. บทบาทในฐานะผู้สอน ผู้คนควาวิจย และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ทั้งนี้ต้องให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น

หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอน

หัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอนในคณะครุศาสตร์ หรือคณะศึกษาศาสตร์ เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในการ จัดและดำเนินการ ฝึกสอนให้ เป็นไปตามนโยบายของคณะ เพื่อให้การฝึกสอนเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เจม กริฟฟิท เอลเลียต (Jame Griffith Elliott) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของหัวหน้าฝึกสอนไว้ว่า "หัวหน้าฝึกสอนมีหน้าที่ในการ จัดการ ประชุมนิเทศ นักศึกษาฝึกสอน เป็นผู้ชี้แนวทางให้กับนักศึกษาครูในสถาบัน จัดลำดับ ระเบียบการ ในการ ฝึกสอน ช่วยให้นักศึกษาฝึกสอน เข้าใจบทบาทใหม่ของการ เป็นครู และจัดการ ประชุมบ่อยครั้ง เพื่อให้นักศึกษาเกิดความเข้าใจในงานของครู"

หน่วยงานฝึกสอนของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้กำหนดหน้าที่ของหัวหน้า ฝึกสอนไว้ว่า

¹ "สรุปการ สัมมนา เรื่องบทบาทของหัวหน้าฝ่ายฝึกสอน", โครงการปรับปรุงการ ฝึกสอนในโครงการ ฝึกหัดครูชนบท (กรุงเทพมหานคร: เจริญวิทยการ พิมพ์, 2521), หน้า 73-74.

² Jame Griffith Elliott, "A Role Perception: The College Coordinator", in Teacher Education in the Public Schools (Cedar Falls, Iowa: Fortieth Yearbook of the Association for Student Teaching, 1961), P.51.

เป็นผู้ประสานงานการฝึกสอนและการฝึกงานทุกฝ่าย วางนโยบายการฝึกสอนให้สอดคล้องกับนโยบายของวิทยาลัย รักษาโยบายนั้นและบริหารการฝึกสอนและฝึกงานตามนโยบายนั้น ฝ่ายอาจารย์กรรมการฝึกสอน ฝ่ายประณม มัชฌิม และฝึกงานโดยการประชุมประสานงานของแผนก และพบปะเป็นครั้งคราว¹

วิทยาลัยครู จันทร เกษม ได้กำหนดงานของหัวหน้าฝึกสอนไว้ดังนี้

1. บริหารงานฝึกสอนของวิทยาลัย
2. วางนโยบายร่วมกับคณะกรรมการฝึกสอนให้สอดคล้องกับนโยบายของวิทยาลัย
3. รักษาและปฏิบัติงานฝึกสอนตามนโยบาย
4. แบ่งงานฝึกสอนให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง
5. ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย²

ในปี พ.ศ. 2511 (ค.ศ. 1968) แอนน์ อาร์ เกย์เลส (Ann R. Gayless) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบของหัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอนไว้ว่า "หัวหน้าฝึกสอนมีความรับผิดชอบในงานวิชาชีพ คือการให้คำแนะนำในรูปของการนิเทศ ผู้นำนักศึกษาฝึกสอนจะเป็นบุคคลสำคัญของโครงการฝึกสอน และจะเป็นผู้สร้างกิจกรรมทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในวิทยาลัยและโรงเรียน หัวหน้าฝึกสอนจะเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มซึ่งเกี่ยวข้อง

¹ วิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร, คู่มือนิเทศการฝึกสอนหลักสูตรปริญญาตรี ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (พระนคร: โรงพิมพ์การศาสนา, 2516), หน้า 8.

² วิทยาลัยครู จันทร เกษม, คู่มือนิเทศการฝึกสอน (กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยครู จันทร เกษม, 2519), หน้า 16.

อยู่ในโครงการฝึกสอนด้วย"¹

ในปี พ.ศ. 2505 (ค.ศ. 1962) นอร์แมน วิลเลียม มาดอร์ (Normand William Madore) ได้ทำการวิจัยที่ Wayne State University เกี่ยวกับสถานภาพของหัวหน้าหน่วยนิเทศก์การฝึกสอน โดยวิเคราะห์จากรายงานการปฏิบัติงานที่หัวหน้าหน่วยนิเทศก์การฝึกสอนได้กระทำอยู่ และข้อมูลจากแบบสอบถามที่ตามไปยังสมาชิกของสถาบัน The American Association of College for Teacher Education สรุปผลได้ดังนี้.-

1. ผู้ตอบแบบสอบถาม 73% รายงานว่า ความรับผิดชอบของหัวหน้าหน่วยนิเทศก์การฝึกสอนจะรวมถึงการให้งานแก่นักศึกษาฝึกสอนต่อชุมชน และต่อโรงเรียนฝึกสอน
 2. ผู้ตอบแบบสอบถาม 81% บอกว่า หัวหน้าฝึกสอนมีความรับผิดชอบต่อโครงการฝึกสอนทั้งหมด
 3. ผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่า 69% เป็นผู้ได้รับปริญญา
 4. จำนวน 83% ของผู้ตอบแบบสอบถามเคยเป็นหัวหน้าหน่วยนิเทศก์การฝึกสอนมาก่อน
 5. หนึ่งในสองของผู้ตอบแบบสอบถามต้องการ จะเป็นหัวหน้าหน่วยนิเทศก์การฝึกสอน
- ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้
1. ในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยได้กำหนดหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยนิเทศก์การฝึกสอนไว้แล้ว

¹ Ann R. Gayless, "The Director of Student Teaching", Improving College and University, L II (February, 1968).

2. หัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอนจะต้องรับผิดชอบงานเต็มเวลา แต่กำหนดไม่ได้
วางแผนใดหนึ่งจึงจะเหมาะสม

3. ไม่มีเกณฑ์ในการเลือกหัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอน

4. งานของหัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอนมีการเปลี่ยนแปลงบ้างเล็กน้อย

5. องค์ประกอบที่สำคัญในการเลือกหัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอนจะต้องเลือกคน
ให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากงานที่ผ่านมา

6. บุคคลแบบสอบถามมีความคิดว่าหัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอนจะต้องมีความ
รับผิดชอบอย่างมากมาย

7. ถ้าพิจารณาหัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอนในสองคน คนหนึ่งคิดว่าตำแหน่ง
ของเขาเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุดในงานอาชีพของเขา อีกคนหนึ่งเห็นว่าเป็นเพียงระดับกลาง

กระบวนการวางแผนการนิเทศการฝึกสอน

การวางแผนการฝึกสอนต้องเตรียมล่วงหน้าก่อนที่มหาวิทยาลัยจะเปิดเรียนใน
ภาคแรกของปีการศึกษา แผนงานจะต้องครอบคลุมงานฝึกสอนตลอดปี เพราะงานฝึกสอน
เป็นกระบวนการต่อเนื่องกันไม่สิ้นสุด นักศึกษาฝึกสอนจะหมุนเวียนออกไปฝึกสอนทุกภาค เรียน
เมื่อรุ่นหนึ่งกลับเข้ามาเรียน อีกคนหนึ่งจะออกไปฝึกสอนแทน เป็นเช่นนี้จนกระทั่งสิ้นปีการศึกษา
ครั้งที่สองสี่ หุติวงศ์ และ สวัสดิ์ สุคนธรังษี กล่าวว่า การฝึกสอนเป็นประสบการณ์ที่ต่อเนื่อง
กับการสอน กล่าวคือนักเรียนครูที่ทำการฝึกสอนได้คืบคร จะออกไปปฏิบัติการสอนได้ก็พอสมควร

¹ Normand William Madore, "Status of the Director of Student Teaching in Member Institutions of the American Association of College for Teacher Education" (Unpublished Ph.D. dissertation, Wayne State University, 1962).

แต่ในบางครั้ง หากวางแผนการฝึกสอนไว้ไม่ดีพอ ความสำเร็จในการฝึกสอนของนักเรียนครูก็
ไม่อาจจะเป็นกรณีในการคาดคะเนความสำเร็จในการทำการสอนจริง ๆ ไปได้ หากจะ
จัดโครงการฝึกสอนให้เป็นที่วัดความสำเร็จในการปฏิบัติการสอนแล้ว โครงการฝึกสอน
ควรจะต้องมีคุณภาพอย่างน้อย 4 ประการ คือ

ประการแรก การวางแผนการฝึกสอนจะต้องให้สอดคล้องกับการฝึกหัดครูของ
ประเทศ

ประการที่สอง โครงการฝึกสอนที่ดีจะต้องมีการเตรียมนักเรียนครูให้พร้อมก่อนออก
ฝึกสอน

ประการที่สาม โครงการฝึกสอนที่ดีจะต้องมีความสัมพันธ์กับการฝึกหัดครูชนบท
เพราะครูส่วนใหญ่จะต้องออกไปปฏิบัติหน้าที่ในชนบท

ประการที่สี่ โครงการฝึกสอนที่ดีจะต้องมีแผนการนิเทศที่¹

เจริญผล สุวรรณโชติ และ อำไพ สุจริตกุล ได้เสนอเกี่ยวกับการดำเนินการ
ฝึกสอนไว้เป็น 3 ระยะดังนี้

ระยะแรก เป็นระยะเตรียมการฝึกสอน ควรเตรียมตั้งแต่แรกที่นักศึกษาเข้าศึกษา
ในสถาบันฝึกหัดครู ด้วยการ สอดแทรกไว้กับวิชาต่าง ๆ ทุกวิชาตลอดระยะเวลาที่ศึกษาอยู่ใน
สถาบัน ในลักษณะที่เพิ่มความเข้มข้นขึ้นตามลำดับของระยะเวลาด้วย จนถึงจัดให้มีการเตรียม
การฝึกสอนอย่างเข้มข้นเป็นการ เฉพาะในภาคก่อนฝึกสอน

ระยะที่สอง คือการจัดในระหว่างปฏิบัติการฝึกสอนในโรงเรียนเป็นระยะที่ควร
กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติให้แน่ชัดและเหมาะสม

¹ สองสี ชูติวงศ์ และ สวัสดิ์ สุนทรังษี, "การนิเทศการฝึกสอน", วิทยจารย์,
ปีที่ 61, ฉบับที่ 7 (กันยายน 2505), หน้า 550-552.

ระยะที่สาม เป็นระยะการดำเนินการในสถานศึกษาฝึกหัดครู หลังจากให้นักศึกษา
เสร็จสิ้นการปฏิบัติการสอนในโรงเรียนแล้ว กิจกรรมที่จัดในระยะนี้เป็นการ ประชุมสัมมนา
บุคคลที่มีส่วนในกิจกรรมฝึกสอนที่ผ่านมา ทั้งแต่นักศึกษาฝึกสอน ครูใหญ่ ครูพี่เลี้ยง อาจารย์
นิเทศก์ ตลอดจนบุคคลอื่น ๆ และคณาสถานศึกษาฝึกหัดครูที่จัดการ ฝึกสอนให้นักศึกษารุ่นต่อมา
ก็ใช้โอกาสนี้เป็นการ เตรียมนักศึกษาฝึกสอนรุ่นใหม่ไปด้วย

วิทยาลัยครูอุตรดิตถ์ ได้แบ่งการปฏิบัติงานการฝึกสอนของนักศึกษาฝึกสอน เป็น 3
ระยะเช่นเดียวกันคือ

ระยะแรก การสังเกต ช่วยเหลือครูฝึกสอนมองเห็นแนวทางอย่างกว้าง ๆ เกี่ยวกับ
โรงเรียนฝึกสอน การเรียนการสอน บุคคลต่าง ๆ ในโรงเรียน

ระยะที่สอง การมีส่วนร่วม เป็นระยะที่ครูฝึกสอนได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการสอน
เริ่มช่วยการ เป็นผู้ช่วยเหลือหรือลูกมือของครูพี่เลี้ยง

ระยะที่สาม การฝึกสอน เป็นระยะดำเนินการฝึกสอนได้²

วิชัย วงษ์ใหญ่ กล่าวว่าการ จัดหลักสูตร ควร เน้นให้มีการ เรียนการสอนจำกัดอยู่
เพียงภายในห้องเรียน นักศึกษาคควร ได้มีโอกาสไปสู่อสังคมาแวดล้อมที่ เอื้อต่อการ เรียนและให้
ประสบการณ์กว้างขวางด้วย ฉะนั้นการ จัดหลักสูตร ควร จัดให้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติให้

¹ เจริญผล สุวรรณโชติ และ อำไพ สุจริตกุล, "การจัดและดำเนินการฝึกสอน",
เรียบเรียงจากการ อภิปรายในการ สัมมนาอาจารย์ นิเทศก์ ในวิทยาลัยครูภาคกลางที่วิทยาลัยครู
สวนสุนันทา ระหว่างวันที่ 9 - 13 กุมภาพันธ์ 2519, (เอกสาร อัครสำเนา).

² วิทยาลัยครูอุตรดิตถ์, คู่มือฝึกสอน (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์โรงเรียนสตรี-
เนติศึกษา, 2516), หน้า 6-7.

สัมพันธ์กัน เช่น เมื่อเรียนภาคทฤษฎีแล้วควรมีภาคปฏิบัติไปทดลองจริง ๆ ซึ่งการจัดภาคปฏิบัตินั้นอาจจะทำเป็น 4 ระยะด้วยกันคือ

ระยะที่หนึ่ง นักศึกษาอาจเรียนภาคทฤษฎีก่อนเข้า และออกไปเรียนภาคปฏิบัติก่อนบาย หรือภายใน 1 สัปดาห์ นักศึกษาอาจเรียนภาคทฤษฎี 2 วัน ภาคปฏิบัติ 3 วัน ระยะนี้นักศึกษาจะทำหน้าที่คล้ายครูผู้ช่วย นอกจากนั้นนิสัยจะได้สังเกตศึกษาถึงสภาพและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ชุมชน เมื่อนักศึกษากลับมาเรียนภาคทฤษฎีก็จะนำสิ่งที่ตนได้พบประสบการณ์ ปัญหา มาอภิปรายกับเพื่อนและอาจารย์ในชั้นเรียน

ระยะที่สอง ระยะนี้ต้องการให้นักศึกษาเริ่มมีบทบาทในหน้าที่ครูมากขึ้น นักศึกษาจะช่วยครูประจำชั้นตรวจงาน เตรียมการสอนร่วมกับครูประจำชั้น ช่วยสอนนักเรียนเป็นกลุ่มตามความถนัดและวิชาที่ตนสนใจ ตลอดจนศึกษาพฤติกรรมและการพัฒนาการของเด็ก

ระยะที่สาม ระยะนี้ต้องการให้นักศึกษามีบทบาทหน้าที่ครูมากขึ้น ได้ทดลองสอนวิชาที่ตนถนัดประมาณ 1-3 ครั้ง เพื่อนักศึกษาเกิดความเชื่อมั่นในตัวเอง เกี่ยวกับการสอน เขาจะได้ตัดสินใจเลือกโรงเรียนฝึกสอนและระดับที่จะสอนได้ถูกต้อง

ระยะที่สี่ การฝึกสอน ระยะนี้เป็นระยะที่สำคัญที่สุดของการฝึกหัดครู นักศึกษาจะทราบว่าทฤษฎีต่าง ๆ ที่เรียนมา วิชาใดที่นำมาใช้ได้มาก และวิชาใดที่ไม่ได้นำมาใช้เลย ภายหลังการฝึกสอนแล้วมีการสัมมนา นักศึกษาก็จะได้เสนอต่อคณะวิชาเพื่อที่จะได้ปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและตรงจุดมากขึ้น เพื่อช่วยในการฝึกหัดครูมีคุณภาพที่ดีขึ้น¹

¹ วิจัย วงษ์ใหญ่, "การฝึกหัดครู", อุดมศึกษาและการฝึกหัดครู (อยุธยา: โรงพิมพ์เทียนวัฒนา, 2518), หน้า 72-73.

ในปี พ.ศ. 2517 (ค.ศ. 1974) แบนคัล จูมา กุล (Bandal, Juma Gul) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาวิธีปรับปรุงการฝึกสอนที่ปฏิบัติอยู่ในประเทศอัฟกานิสถาน และเพื่อหาทางสร้างโครงการฝึกสอนที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศนี้ขึ้นมา โดยส่งแบบสอบถามไปยังวิทยาลัยครูและมหาวิทยาลัยที่คัดเลือกสุ่มตัวอย่าง 83 แห่ง ใน 26 ประเทศ ใน 5 ทวีปด้วยกัน ผลของการวิจัยในส่วนของการวางแผนพอสรุปได้ดังนี้

1. การวิจัยพบว่า การวางแผนจัดประสบการณ์ฝึกสอนร่วมกันระหว่างนักศึกษาฝึกสอนและอาจารย์นิเทศก์ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการฝึกสอนของนักศึกษาฝึกสอน
2. การวางแผนจัดประสบการณ์การฝึกสอนร่วมกันระหว่างครูพี่เลี้ยงและนักศึกษาฝึกสอนมีความสำคัญยิ่ง
3. การฝึกสอนในห้องเรียนภายใต้การนิเทศของอาจารย์นิเทศก์ เป็นกิจกรรมที่มีคุณค่าอย่างยิ่งในการฝึกสอน

จากทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนงานนิเทศการฝึกสอนดังกล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าการวางแผนงานเป็นกระบวนการขั้นสำคัญขั้นหนึ่งของหัวหน้าหน่วยนิเทศก์การฝึกสอน เปรียบเสมือนเข็มทิศที่จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยถูกต้องตามวัตถุประสงค์ เกิดประสิทธิภาพแก่งาน ประหยัดทั้งกำลังเงิน วัสดุ คน และเวลาที่จะต้องใช้ในการดำเนินงาน ในการวางแผนของหัวหน้าหน่วยนิเทศก์การฝึกสอนเป็นส่วนที่เรียกว่าแผนปฏิบัติคือเป็นแผนที่แสดงให้เห็นถึง เป้าหมายที่แน่นอนของกิจกรรมที่จะทำ แสดงให้เห็นถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่และเพื่อจะใช้ในการฝึกสอน ตลอดจนความสัมพันธ์

¹ Bandal, Juma Gul, "A Proposed Student Teaching Program for Teacher Training Institutions in Afghanistan", Dissertation Abstracts Vol. 35, No.6, (December, 1974), P.3555-A.

แสดงให้เห็นถึงวิธีการที่จะทำให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และที่สำคัญคือ ต้องมีการแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมที่ดำเนินไปนั้นมีการประเมินผล ติดตามผล เป็นระยะ ๆ อย่างเป็นระบบ ขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้ หัวหน้าหน่วยงานนิเทศการฝึกสอนจะต้องกำหนดไว้แน่นอน ในแผนงาน

กระบวนการจัดองค์การนิเทศการฝึกสอน

หลักของการจัดองค์การ จะเห็นว่าการจัดองค์การในลักษณะทั่วไปนั้นมิใช่วัตถุประสงค์ มีการแบ่งงานออกไปตามลักษณะหน้าที่ของงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับภารกิจที่จะจัดและมอบหมาย ให้บุคคลเข้าปฏิบัติหน้าที่ตามโครงสร้างขององค์การที่กำหนดไว้ ซึ่งแต่ละหน่วยงาน แต่ละตำแหน่งย่อมมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบต่างกันไป แต่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอยู่ สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญประการหนึ่งของการจัดองค์การ

ในขั้นของการดำเนินการจัดองค์การนั้น ประกอบด้วยกระบวนการจัด 3 ขั้นคือ

1. พิจารณาแยกประเภทของงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับบุคลากร
2. ระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงาน พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบและให้อำนาจหน้าที่
3. จัดวางความสัมพันธ์ของงาน¹

ในปี พ.ศ. 2517 สมประสงค์ ประสงค์เงิน ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ปัญหาของอาจารย์นิเทศก์ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ" โดยส่งแบบสอบถามให้อาจารย์นิเทศก์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทั้ง 7 แห่ง จำนวน 17 คน ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 47.

1. อาจารย์นิเทศส่วนใหญ่ไม่ได้ปรึกษาหารือกับครูที่เลี้ยง เพื่อแก้ปัญหาการฝึกสอน
2. ข้อที่เป็นปัญหามากคือ ปัญหาการจัดหาโรงเรียนที่จะส่งนิสิตไปฝึกสอน งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานโครงการฝึกสอน ยานพาหนะที่ใช้เดินทางไปนิเทศ การประชุมสัมมนา อาจารย์ใหญ่ อาจารย์พี่เลี้ยง อาจารย์พี่เลี้ยงนิเทศการสอนไม่สม่ำเสมอ จำนวนอาจารย์นิเทศก็ไม่พอ

ในปี พ.ศ. 2520 เกลียวพันธ์ ขจร ฅคุงกิตติ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "บทบาทของอาจารย์นิเทศในวิทยาลัยครูส่วนกลางของประเทศไทย" โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารวิทยาลัย อาจารย์นิเทศและนักศึกษาฝึกสอน ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดองค์การฝึกสอนพอสรุปได้ดังนี้

1. สถานภาพของโครงการฝึกสอน ประชากรในการวิจัย ส่วนใหญ่เห็นว่า ควรจัดให้การฝึกสอนมีสภาพเป็นภาควิชาในสังกัดคณะวิชาครุศาสตร์ และเห็นว่าจำเป็นอย่างยิ่งในการมีเจ้าหน้าที่ธุรการ ประจำในโครงการฝึกสอน

2. การคัดเลือกบุคลากรในการนิเทศ ประชากรในการวิจัยส่วนใหญ่เห็นว่าควรให้ภาควิชาต่าง ๆ คัดเลือกอาจารย์ในภาคมาเป็นอาจารย์นิเทศ และควรแบ่งความรับผิดชอบในการนิเทศ โดยการจัดเป็นกลุ่มอาจารย์นิเทศรับผิดชอบ กลุ่มโรงเรียนรวมกัน โดยไม่กำหนดระยะเวลาในการนิเทศ และควรมีทั้งที่ทำการนิเทศเต็มเวลาและบางเวลาควบคู่กันไป²

¹สมประสงค์ ประสงค์เงิน, "ปัญหาของอาจารย์นิเทศในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2517).

²เกลียวพันธ์ ขจร ฅคุงกิตติ, "บทบาทของอาจารย์นิเทศในวิทยาลัยครูส่วนกลางของประเทศไทย" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520), หน้า 147.

ในปี พ.ศ. 2522 กฤษณ์ ศิริพงษ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "กระบวนการบริหารงานนิเทศการฝึกสอนของหัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอนในวิทยาลัยครู" โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารวิทยาลัย หัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอน และอาจารย์นิเทศ ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวกับกระบวนการจัดการนิเทศการฝึกสอนพอสรุปได้ดังนี้

1. เกี่ยวกับกระบวนการจัดการนิเทศการฝึกสอน กลุ่มตัวอย่างประชากรมีความเห็นสอดคล้องกันว่า กระบวนการนี้ หัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอนได้ปฏิบัติอยู่มาก
2. องค์กรของหน่วยงานฝึกสอนเป็นองค์กรที่สำคัญ มีผลต่อการฝึกสอน
3. องค์กรฝึกสอนที่จัดขึ้นในวิทยาลัยครู ควรจะให้เป็นศูนย์รวมของภาควิชาต่าง ๆ
4. ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการจัดการฝึกสอนที่เกิดขึ้น เพราะในปัจจุบันงานฝึกสอนยังจัดอยู่ในระบบการบริหารงานของวิทยาลัยไม่ชัดเจน

โครงการฝึกสอนจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ จำเป็นที่สถาบันฝึกหัดครูจะต้องกำหนดหลักการ เกี่ยวกับการจัดและดำเนินการของโครงการฝึกสอนให้แน่นอน ชัดเจน และรัดกุมถือเป็นข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วมในโครงการฝึกสอน เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติอย่างมีหลักเกณฑ์และเป็นระบบ ทั้งนี้มีประเด็นสำคัญ ๆ ที่ควรคำนึงถึงดังต่อไปนี้

1. สถาบันฝึกหัดครูควรถือว่า การฝึกสอนคือการฝึกหัดครูทั้งหมดนั่นเอง ไม่ใช่ส่วนหนึ่งของการฝึกหัดครู
2. การฝึกสอนเป็นงานที่มีผู้เข้าร่วมควยหลายฝ่าย คือสถาบันฝึกหัดครู โรงเรียนฝึกสอนและชุมชน เพื่อคุณค่าสูงสุดของการฝึกสอน การดำเนินงานของทุกฝ่ายจึงควรรวมประสานงานกันอย่างใกล้ชิด

กฤษณ์ ศิริพงษ์, "กระบวนการบริหารงานนิเทศการฝึกสอนของหัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอนในวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 157.

3. สถาบันฝึกหัดครูควรดำเนินการให้ความร่วมมือทางวิชาการภายในสถาบันอย่างทั่วถึงและจริงจัง ฉะนั้นทุกหน่วยงานภายในสถาบันฝึกหัดครูจะต้องร่วมมือกันอย่างจริงจัง ทั้งในด้านการพัฒนาโครงการฝึกสอน การจัดทำแผนการ การบริหาร และการเงินงบประมาณของโครงการฝึกสอน

4. บุคคลที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการฝึกสอนทุกฝ่ายทุกคน จะต้องรู้จักปรับตัว เข้าหากัน และยึดหยุ่นบทบาทของตนให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่าง ๆ กัน

5. สถาบันฝึกหัดครูควรกำหนดเป็นนโยบาย และถือปฏิบัติในการ เป็นผู้กำหนดบุคลากรในสถาบันเป็นอาจารย์นิเทศก์ นั่นคือสถาบันฝึกหัดครูจะต้องรับภาระในการคัดเลือกเฟ้นบุคคลเป็นอาจารย์นิเทศก์

6. สถาบันฝึกหัดครูควรจัดให้ครูเป็นอาจารย์นิเทศก์ได้รับความเท่าเทียมเช่นเดียวกับบุคคลอื่น ๆ ในสถาบันฝึกหัดครู เกี่ยวกับการได้รับการส่งเสริมความรู้ ทักษะ การเลื่อนวิทยฐานะ การเปรียบเทียบปริมาณงาน ตลอดจนการได้รับความดีความชอบ และผลตอบแทนอื่น ๆ

7. สถาบันฝึกหัดครูควรจะให้การสนับสนุนด้านการเงินสำหรับดำเนินงานของโครงการฝึกสอนเป็นการ เฉพาะ

ในปี พ.ศ. 2513 (ค.ศ. 1970) นอร์แมน รูสเวลต์ ดิกสัน (Norman Roosevelt Dixon) ได้ทำการวิจัย เรื่อง "โครงสร้างและการบริหารงานโครงการฝึกสอนในการฝึกหัดครูระดับประถมศึกษาของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในรัฐหลุยส์เซียนา" โดยใช้แบบสอบถามและการ สัมภาษณ์รวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการโครงการฝึกสอนจำนวน

¹ The Association for Student Teaching, The College Supervisor (New York: Association for Student Teaching, 1968),

20 คน ในสถาบันฝึกหัดครู 20 สถาบัน ผลการวิจัยพอสรุปได้ดังนี้

1. สถาบันฝึกหัดครู 12 ใน 20 แห่ง ดำเนินการฝึกสอนดังนี้
 - ก. ปฐมวัย เทศ
 - ข. ปฏิบัติการ สอน
 - ค. การ สอนหลังฝึกสอน
2. สถาบันทุกแห่งกำหนดจุดมุ่งหมายของโครงการฝึกสอนไว้ชัดเจน
3. จำนวนหน่วยกิตที่ใช้ในการฝึกสอนมีตั้งแต่ 6-12 หน่วยกิต
4. ทุก ๆ สถาบันกำหนดให้นักศึกษาออกทำการฝึกสอนในปีสุดท้ายของการศึกษา
5. ผู้อำนวยการ โครงการฝึกสอน มีส่วนในการตัดสินใจ เพื่อดำเนินการฝึกสอนที่

เหมาะสม

6. ทุกสถาบันให้ผู้อำนวยการฝึกสอนและครูที่เลี้ยงมีส่วนร่วมในการประเมินผล
7. สถาบันส่วนมากให้เจ้าหน้าที่โครงการฝึกสอน บุคลากรของโรงเรียนฝึกสอน และนักศึกษาฝึกสอนมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการฝึกสอน

จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์การ จะเห็นว่า การจัดองค์การนิเทศการฝึกสอนเป็นความรับผิดชอบสำคัญที่สุดอีกอย่างหนึ่งของหัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอน การจัดองค์การ จะช่วยให้อุณหภูมิรวมงานทุกคนรวมกำลังกันปฏิบัติงานใหม่บรรลุผลตามความมุ่งหมายของหน่วยงาน ถ้าการจัดองค์การ และการกำหนดหน้าที่ภายในหน่วยงานไม่เรียบร้อยชัดเจน

¹ Norman Roosevelt Dixon, "The Structure and Administration of Student Teaching in the Preparation of Elementary School Teachers in the College and Universities in Louisiana", Dissertation Abstracts Vol. 31, No. 31. (May, 1971), P.5901-A.

แน่นอน การระดมกำลังเพื่อให้งานไ้รับผลสำเร็จจะไม่อาจทำได้โดยมีระเบียบแบบแผนรัดกุม หน่วยงานฝึกสอนของคณะครุศาสตร์หรือคณะศึกษาศาสตร์ ควรเป็นหน่วยงานอิสระขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูง ให้เป็นศูนย์รวมของภาควิชาต่าง ๆ มีหัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอนเป็นผู้รับผิดชอบในโครงการทั้งหมด ผู้ร่วมงานควรจัดในรูปของคณะกรรมการดำเนินการฝึกสอน มีเจ้าหน้าที่ประจำหน่วยงาน และมีสถานที่ที่เหมาะสมที่จัดตั้งเป็นรูปสำนักงาน

กระบวนการความเป็นผู้นำในการนิเทศการฝึกสอน

หัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอน เป็นบุคคลสำคัญของโครงการฝึกสอน ทำหน้าที่เป็นผู้นำอาจารย์นิเทศ และปฏิบัติงานในโครงการฝึกสอนด้วย การเป็นผู้นำในหมู่คณะนั้นค่อนข้างยุ่งยากและสลับซับซ้อน เพราะจะต้องพยายามให้สมาชิกทุกคนได้ร่วมกันรับผิดชอบ นับตั้งแต่การวางแผนงานและปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถของบรรดาสมาชิก เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ นาฏเจลิยว สุมาวงศ์ กล่าววว่า หัวหน้านิเทศมีวิธีดำเนินงานแตกต่างกันอยู่ 3 ประการ คือ

ประการที่ 1 ทำการนิเทศโดยคิดว่าหน้าที่คืออำนาจ เป็นวิธีการนิเทศที่มุ่งครอบครองงานไว้แต่ฝ่ายเดียว เป็นส่วนใหญ่ อันเป็นช่องทางนำไปสู่การนิเทศแบบเผด็จการต่อไป

ประการที่ 2 ทำการนิเทศโดยคิดว่า หน้าที่คืองานทั้งหลายที่จะต้องทำเสียเอง เป็นวิธีการนิเทศที่มุ่งทำงานต่าง ๆ เพื่อหมู่คณะ เป็นการนำที่ไม่ได้รับความร่วมมือจากหมู่คณะโดยแท้จริง เพราะเป็นผู้กระทำเสียเอง วิธีการควบคุมก็ปล่อยตามสบาย ผลที่สุดก็จะเป็นผู้นำแบบปล่อยปละละเลยไ้คงาย

ประการที่ 3 ทำการนิเทศโดยคิดว่า หน้าที่คือการทำงานรับผิดชอบร่วมกัน โดยถือว่า การนิเทศที่ดีจะต้องพยายามให้หมู่คณะร่วมมือทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน เป็นผู้นำที่ส่งเสริมให้หมู่คณะร่วมกัน คิดร่วมกันตกลงใจ ตรงกับลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย และ นานาเฉลียว สุมาวงศ์ ได้สรุปข้อเสนอนี้ว่าเป็นผู้นำสำหรับหัวหน้านิเทศไว้ดังนี้

1. มีความสุภาพอ่อนโยน รู้จักถ่อมตน
2. ใฝ่หัดเข้าใจวาทะการนำของหัวหน้าก็คือ การ เป็นผู้ประสานงานและเป็นวิทยากรช่วยเหลือคณะ

3. ปรีกษาหารือกับคนเก่าเพื่อทราบโครงการเดิม จะได้เป็นแนวทางในขั้นต่อไป
4. หาโอกาสพบปะสังสรรค์อย่างกันเองกับคณะอยู่เสมอ
5. หมั่นสังเกตคนควาหาขอเท็จจริง เกี่ยวกับบุรุษรวมงาน และแผนการดำเนินงาน
6. หาวิธีให้คณะทำการศึกษา เข้าใจถึงขอบกพร่องที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข
7. การเปลี่ยนแปลงใด ๆ จะต้องค่อยเป็นค่อยไปอย่างรอบคอบตามมติของคณะ
8. ปรีกษาหารือกับสมาชิกทุกคนเกี่ยวกับงานส่วนบุคคลและส่วนรวม
9. พึงไว้มาก ๆ พุคแต่ที่จำเป็น
10. การดำเนินงานควร เริ่มต้นจากปัญหาของคณะ
11. ให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดและความสามารถ อย่างเต็มที่
12. ให้การสนับสนุนปัญหาที่พอจะลงเอยกันได้ในการประชุม
13. วางแบบแผนการปฏิบัติงานของหมู่คณะไว้
14. ยึดหลักความพอดีเป็นสายกลาง
15. จงระวังคำพูดซึ่งอาจจะทำให้คณะเข้าใจไขว่เขวได้

¹ นานาเฉลียว สุมาวงศ์ และคนอื่น ๆ, การนิเทศการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2516), หน้า 47.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 50.

ในปี พ.ศ. 2512 (ค.ศ. 1969) จิม จอห์นสัน และ ฟลอยด์ เพอร์รี่ (Jim Johnson and Floyd Perry) ได้กล่าวถึงเรื่องต่าง ๆ ที่หัวหน้านิเทศการฝึกสอนต้องสนใจเรื่องต่อไปนี้

1. หัวหน้าฝึกสอนต้องการ โรงเรียนฝึกสอนที่ดี
2. คุณภาพของการนิเทศการฝึกสอนจะต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น
3. วิธีการนิเทศต้องพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ
4. นักศึกษาฝึกสอนทุกคนควรในแผนโครงการฝึกสอน
5. มีการวิเคราะห์พฤติกรรมการสอน เพื่อนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการ

ฝึกสอน

6. การร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง
7. เทคนิคการนิเทศที่มีประสิทธิภาพ ควรได้รับการวิเคราะห์และมีการปรับปรุง

ในการบริหารงานของหน่วยนิเทศการฝึกสอน ผู้นำย่อมมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จของงานการฝึกสอนทุกระดับ ผู้นำเปรียบเสมือนศูนย์กลางหรือหัวใจของกลุ่ม ที่นำกลุ่มใหญ่ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย หัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอนในฐานะผู้นำขององค์การฝึกสอน ควรจะยึดหลักความเป็นผู้นำแบบพัฒนา คือมีความคิดสร้างสรรค์ สิ่งใหม่อยู่เสมอ มีความสามารถในการจูงใจผู้ร่วมงาน สามารถกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ทำงานได้ สนใจในการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช่วิธีรุนแรง แต่ใช้มนุษยสัมพันธ์ เขาช่วย และโดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอนจะต้องมีประสบการณ์ในการ เป็นอาจารย์นิเทศมาแล้ว มีความรู้ความสามารถในด้านการฝึกสอน สามารถ

1

Jim Johnson and Floyd Perry, Reading in Student Teaching (Iowa:Kendal Hunt Publishing Company), P.220-221.

เป็นที่ปรึกษาทางวิชาการ แก่อาจารย์นิเทศก์ ครูพี่เลี้ยง และนักศึกษาฝึกสอนได้ จนกระทั่ง
 วัตถุประสงค์ของการฝึกสอนเป็นอย่างดี วิธีที่จะป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้นหัวหน้า
 หน่วยนิเทศก์การ ฝึกสอนในฐานะผู้นำ จึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานนิเทศการ
 ฝึกสอนเป็นอย่างยิ่ง

กระบวนการควบคุมงานด้านนิเทศการ ฝึกสอน

การควบคุมงาน เป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่งของนักบริหาร การบริหารงานที่ไม่มีการ
 ควบคุมนั้นเปรียบประดุจเรือที่ไม่มีหางเสือ ซึ่งคงแล่นไปได้เหมือนกันแต่คงจะไม่ถึงจุดหมายที่
 ต้องการ

การควบคุมงาน หมายถึงการ ตรวจสอบการ ปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ณ แหล่ง
 ปฏิบัติงาน และการ สั่งให้ปฏิบัติการ ตลอดจนให้คำแนะนำช่วยเหลือต่าง ๆ เพื่อให้มีการประสาน
 งานขึ้นในหน่วยงานนั้น ๆ

วิธีการควบคุมงานอย่างน้อยที่สุด 6 วิธีคือ

1. การอนุมัติหลักการในการ แยกโครงการใหญ่เป็นโครงการย่อย
2. การกำหนดมาตรฐานของงาน
3. การกำหนดงบประมาณ
4. การอนุมัติเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ที่สำคัญ
5. การรายงาน
6. การตรวจงาน²

¹ สุชาติ ประชากุล, หลักการบริหารงานแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 2. (พระนคร :
 โรงพิมพ์เจริญธรรม, 2512), หน้า 364.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 367.

การควบคุมของผู้บริหารส่วนมากจะใช้วิธีการตรวจสอบจากการรายงาน หรือการวิเคราะห์ผลงานของแผนกต่าง ๆ แต่แท้ที่จริงแล้ววิธีการ เช่นนี้ เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการควบคุมเท่านั้น การควบคุมที่ถูกต้องจะต้องทำการควบคุมในระหว่างกระบวนการ โดยตลอด เพราะการทราบถึงข้อผิดพลาดในระหว่างกระบวนการ ย่อมจะช่วยให้สามารถแนะนำหรือแก้ไขให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยถูกต้องยิ่งขึ้น ถ้าพิจารณาถึงส่วนประกอบที่สำคัญของการควบคุมภายในระบบการควบคุม กระบวนการควบคุมจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. การตั้งมาตรฐานงาน
2. การวัดผลงาน
3. ทำการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
4. ดำเนินการแก้ไข

ในกิจการเปรียบเทียบเพื่อวัดผลงานนี้เอง ผู้ควบคุมจะต้องมีเครื่องมือ หรือมาตรฐานที่ใช้ในการวัดผลงานดังกล่าว ซึ่งชัย สันติวงษ์ ได้เสนอเครื่องมืออันเป็นมาตรฐานไว้ 4 ประการคือ

1. ปริมาณ
2. คุณภาพ
3. เวลา
4. ต้นทุน

การควบคุมงานนี้เทศให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการนั้น ย่อมจะรวมถึงการตรวจสอบผลงาน ซึ่งอยู่ในระหว่างดำเนินการ เป็นระยะ ๆ ไปด้วย ทั้งนี้เพื่อให้งานที่ท่านนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

1. ชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพมหานคร: ไทวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 456.

กระบวนการควบคุมงานค่านี้นิยมวิธีการดังนี้คือ

1. กำหนดผลงาน หรือจัดรูปของงานขึ้น พร้อมทั้งขอบเขตและวิธีการ เพื่อให้งานดำเนินไปตามเป้าหมาย
2. จัดหาข้อมูลต่าง ๆ ของงาน แล้วตรวจสอบข้อมูล กลับกรอให้ทราบว่า งานดำเนินไปแค่ไหน เพียงใด
3. นำผลจากข้อ 2 มาเปรียบเทียบกับระยะเวลาที่กำหนดไปมาก่อนเพียงใด อยู่ในขอบเขตของงานที่กำหนดไว้หรือไม่ หากมีปัญหาในเรื่องใด ๆ ควรพิจารณาและหาทางแก้ไข
4. ควรตรวจสอบเป้าหมายกับงานที่ดำเนินไปให้สอดคล้องกันเสมอ

กระบวนการเหล่านี้ พอสรุปออกเป็นวิธีการควบคุมงานได้ 3 ประการ คือ

1. การรายงานโดยทางตรงและทางอ้อม
2. การสังเกตโดยตรง
3. การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหา¹

สำหรับมาตรการ และเกณฑ์ที่ใช้ในการควบคุมงานนี้ เทคนิคดังนี้

1. กฎหมายหรือข้อบังคับ
2. การตรวจงาน
3. จารีตประเพณี²
4. รายงานต่าง ๆ จากสายงาน

¹ หน่วยศึกษานิเทศก์, กรมสามัญศึกษา, คู่มือนิเทศการศึกษาภาคปฏิบัติ (พระนคร: แผนกการพิมพ์วิทยาลัยครูสวนสุนันทา, 2512), หน้า 51.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 50.

หัวหน้าหน่วยนิเทศก์การฝึกสอน ในฐานะผู้บริหารในหน่วยนิเทศก์การฝึกสอนจะต้องติดตามการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่ใดสิ่งการหรือมอบหมายงานไปแล้ว ผู้บริหารจะไม่สามารถแน่ใจได้เลยว่า แผนงานต่าง ๆ ที่ร่วมกับคณะผู้ร่วมงานได้จัดทำขึ้นจะสำเร็จลงได้หรือไม่ หากไม่มีการควบคุมหรือตรวจสอบ ดังนั้นผู้บริหาร จึงต้องกำหนดหรือจัดระเบียบงานต่าง ๆ และจะต้องตรวจสอบงานในระหว่างกระบวนการ โดยสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อที่จะควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ในด้านการนิเทศการฝึกสอนจะมุ่งที่การควบคุมงานมากกว่าควบคุมให้คนทำงาน เนื่องจากหัวหน้าหน่วยนิเทศก์การฝึกสอนขาดอำนาจในการบริหารงานจึงใช้พระคุณกับมนุษยสัมพันธ์ ในการควบคุมงานให้ดำเนินไปตามเป้าหมายประสงค์

กระบวนการประเมินผลงานการนิเทศการฝึกสอน

การประเมินผลงานจากการศึกษาคนคว่าจากเอกสารคำร่าต่าง ๆ พอสรุปความหมายได้ดังนี้ การประเมินผลงานคือกระบวนการในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยเรื่องราวต่าง ๆ โดยมุ่งที่จะใช้ผลการตัดสินใจนั้น ๆ เป็นพื้นฐานในการวางแผนงานต่อไป การประเมินผลประกอบด้วยกำหนัดความมุ่งหมาย รวบรวมหลักฐานเกี่ยวกับความเจริญ วิจัยหรือประเมินผลงาน และการแก้ไขวิธีดำเนินการ และความมุ่งหมายให้สอดคล้องกับข้อวินิจฉัยนั้น ๆ ต่อไป วัตถุประสงค์อันสำคัญของการประเมินค่าก็เพื่อต้องการปรับปรุงผลงาน กระบวนการทำงานและความมุ่งหมาย

การนิเทศจะมีคุณค่าเห็นได้ชัดเจนก็ต่อเมื่อ มีการประเมินผลแผนงานการนิเทศ การประเมินผลดังกล่าวนี้อาจจะทำได้ไม่เฉพาะแต่เมื่อโครงการสิ้นสุดลงและเมื่อสิ้นปีเท่านั้น แต่อาจจะทำได้ในระหว่างการดำเนินการแต่ละโครงการ

วิธีประเมินผลการนิเทศนั้น จะต้องประเมินแผนงานการนิเทศ ไม่ใช่ประเมินผลอาจารย์นิเทศก์เพียงคนเดียว

หลักในการ ประเมินผลการนิเทศ นาฏเจลิยว สุมาวงศ์ ได้ให้หลักในการ ประเมินผลไว้ดังนี้

1. การ ประเมินผลต้องทำติดต่อกันและทำอย่างสม่ำเสมอ
2. การ ประเมินผลต้อง เป็นงานที่ร่วมกันทำ
3. การ ประเมินผลจะต้องยึดถือจรรยาของโครงการ เป็นมาตรฐานสำหรับเปรียบเทียบว่าวิธีการนั้น ๆ ใช้อย่างไรหรือไม่
4. ในการ ประเมินผล ควร คำ เน้นการ เป็นแบบประชาธิปไตยที่สุดเท่าที่จะทำได้
5. ในการ ประเมินผลโครงการนิเทศ จะต้อง ประเมินผลทุกด้าน
6. ในการ ประเมินผลโครงการนิเทศ ควร จัดให้สมาชิกวัดตัวเอง และวัดผลงานของกลุ่มของตนเองด้วย
7. ในการ ประเมินผลโครงการนิเทศ ควร กำหนดการ เลือกและการใช้เทคนิคการ ประเมินผลไว้อย่างกว้าง ๆ แต่ชัดเจนพอที่สมาชิกในโครงการ จะนำไปใช้ และสามารถคิด แปลงให้เหมาะสมกับสมรรถภาพการ ปฏิบัติงานของตน
8. ในการ ประเมินผลโครงการนิเทศ จะต้อง เตรียมการบันทึกผลการ ประเมินไว้ เป็นหลักฐาน และเป็น การ สรุปผลการ ประเมินไว้ เป็นเอกสาร อ้างอิงในการปรับปรุงโครงการ ในขั้นต่อไป
9. ในการ ประเมินผลโครงการนิเทศ ควร พิจารณาประเมินผลสิ่งที่เมื่อ ประเมินผล ได้ข้อมูลมาพิจารณาแล้ว สามารถนำมาปรับปรุงโครงการนิเทศให้ดีขึ้น เพราะถ้า ประเมินผล คำนึงมาไว้ในโอกาสต่อไปไม่ได้จะทำให้เสียเวลา เสียกำลังงาน และเสียเครื่องเขียน แบบพิมพ์ต่าง ๆ ไปเปล่า ๆ
10. การ ประเมินผลโครงการนิเทศ ควร เป็นส่วนหนึ่งของงานนิเทศการศึกษาด้วย

1 นาฏเจลิยว สุมาวงศ์ และคนอื่น ๆ, การนิเทศการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มิตร สยาม, 2516), หน้า 173-176.

สิ่งที่จะวัดในการประเมินผลโครงการ นางูเจเลีย สุมวงค์ ได้เสนอสิ่งที่ควรพิจารณาดังต่อไปนี้

1. ผลการปฏิบัติงานตามโครงการ
2. การบริหารโครงการ
3. การประสานงานตามโครงการ
4. ลักษณะปฏิบัติได้และความเหมาะสมของโครงการ
5. ลักษณะของบริการฝ่ายนิเทศและกิจกรรมเพื่อการนิเทศ¹

การประเมินผล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอันหนึ่งของระบบบริหารงาน และเป็นกระบวนการที่จำเป็นสำหรับการทำงานเป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการประเมินผลงานช่วยให้ผู้บริหารโครงการทราบว่า การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าประสงค์ของแผนงานที่วางไว้หรือไม่ มีข้อบกพร่องประการใด ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจที่จะปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานในโอกาสต่อไป การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกลไกในการควบคุมคุณภาพของการทำงาน การประเมินผลจะต้องประเมินทุกกระบวนการในการดำเนินงาน ตั้งแต่การเตรียมการสอน การนิเทศการฝึกสอน การสัมมนา และอื่น ๆ นอกจากนี้ยังมีบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการควรจะได้รับการประเมินผลด้วย การประเมินผลยังมีความสัมพันธ์กับการวัดผล เพราะการประเมินผลจะต้องเริ่มตนมาจากการวัดผล และอาศัยข้อมูลจากการวัดผลมาทำการพิจารณาวินิจฉัยตีราคา หากคุณค่า โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดไว้เป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ การประเมินผลที่ดีจะต้องมาจากการวัดผลที่ดีด้วย

¹ นางูเจเลีย สุมวงค์ และคนอื่น ๆ, การนิเทศการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2516), หน้า 178.

จาก เอกสาร และงานวิจัย เกี่ยวข้องกับบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้า
 หน่วยนิเทศก์การฝึกสอน และกระบวนการบริหารงานนิเทศก์การฝึกสอน ตามที่กล่าวมาแล้วจะ
 เห็นได้ว่าการฝึกสอนเป็นกิจกรรมการ เรียนที่สำคัญยิ่งในการศึกษาวิชาชีพครู ดังนั้นหัวหน้า
 หน่วยนิเทศก์การฝึกสอนก็ย่อมมีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของ การ จัดทำ เน้นการ
 ฝึกสอนด้วย ทั้งนี้เพราะหัวหน้าหน่วยนิเทศก์การฝึกสอน เป็นผู้รับผิดชอบทาง การ ฝึกสอนจาก
 สถาบันการผลิตครู จำเป็นต้องวางแผนงานให้ถูกต้อง เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายของ
 สถาบันการผลิต มีความรับผิดชอบและบริหารงานทั้งแต่จัดองค์การ หรือหน่วยงานการฝึกสอน
 จัดโครงสร้างสายงาน แบ่งส่วนปฏิบัติงานให้ถูกต้องกับนโยบายและแผนงาน นอกจากนี้
 หัวหน้าหน่วยนิเทศก์การฝึกสอนจะต้องสามารถเป็นผู้นำของกลุ่ม ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าคัดเลือก
 สรรหาบุคคล เข้ามาร่วมงาน เป็นที่ปรึกษาในการทำงานด้านต่าง ๆ ในกรณีพิเศษแก่ผู้ร่วมงาน
 สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานให้ยอมรับรากฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน บำรุง
 ขวัญให้กำลังใจ เสนอความคิดความชอบ และการพิจารณาให้ออกจากงานนิเทศ เมื่อจำเป็น
 และจะต้อง เป็นผู้กล้าตัดสินใจแก้ปัญหาอุปสรรคในการทำงานให้บรรลุไปโดยคืบคลอนจนอุทิศ
 ตัวเองเพื่องานในอันที่จะปรับปรุง เสริมสร้างการฝึกสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานนิเทศก์การฝึกสอนนั้น มีความผูกพันต่อเนื่องประดุจ
 ลูกโซ่ การจัดการฝึกสอนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องใช้วิธีการจัด
 อย่างมีระบบ มีกฎเกณฑ์และมีกระบวนการ เพื่อดำเนินเป็นขั้นตอน วิธีการเหล่านี้ขึ้นอยู่กับ
 ผู้รับผิดชอบทางการฝึกสอน คือหัวหน้าหน่วยนิเทศก์การฝึกสอนในสถาบันผลิตครู จะเป็นผู้สร้าง
 กระบวนการบริหารงานนิเทศก์การฝึกสอนขึ้นมา จากเอกสารและงานวิจัยส่วนใหญ่ จะมีหัวหน้า
 อาจารย์นิเทศก์การฝึกสอนใช้กระบวนการบริหารงานนิเทศ ตั้งแต่กระบวนการวางแผน
 กระบวนการจัดองค์การ กระบวนการความเป็นผู้นำ กระบวนการเป็นผู้ควบคุม และกระบวนการ
 การประเมินผล เพื่อบริหารงานนิเทศก์การฝึกสอน นับว่ากระบวนการนิเทศทั้ง 5 กระบวนการ
 นี้เป็นกระบวนการที่เหมาะสม และเชื่อได้ว่าจะก่อประโยชน์ต่อการฝึกสอนมากที่สุด.