

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษากระบวนการนิเทศการศึกษาของหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในด้านการบริหารงานนิเทศ การพัฒนาการนิเทศ และการปฏิบัติการนิเทศ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ฉะนั้นการปฏิบัติงานจึงต้องอาศัยกระบวนการหลายอย่างตลอดจนความรู้ แนวปฏิบัติที่ถูกต้องลึกซึ้ง และเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยจะได้เสนอเอกสารและงานวิจัย ดังนี้

ความหมายของการนิเทศการศึกษา

หลักการนิเทศการศึกษา

หน้าที่ของศึกษานิเทศก์

กระบวนการนิเทศการศึกษา

ความหมายของกระบวนการ

ความหมายของกระบวนการนิเทศการศึกษา

กระบวนการนิเทศการศึกษา

กระบวนการวางแผน

กระบวนการจัดสายงาน

กระบวนการนำ

กระบวนการควบคุม

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ความหมายของการนิเทศการศึกษา

คำว่า "การนิเทศการศึกษา" ไม่มีความหมายที่เป็นข้อจำกัดแน่นอนตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย และแนวทางของการศึกษาแต่ละยุคแต่ละสมัย หรือขึ้นอยู่กับวิวัฒนาการของการศึกษา กล่าวคือ ความหมายของการนิเทศการศึกษาในสมัยก่อน จะหมายถึง การนิเทศทางการสอนเป็นส่วนมาก โดยที่เน้นที่ตัวครู การสอนของครู การประเมินผลครู การปรับปรุงการสอนของครู การเยี่ยมเยียนครู เพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นโดยพึ่งพลังที่ตัวครู และการสอนของครู แต่ในปัจจุบันการนิเทศการศึกษาเป็นการศึกษาแบบวิเคราะห์ปัญหา มี แผนแน่นอนจะทำอะไรใช้วิธีศึกษาปัญหาาร่วมกันหลายคน ใช้วิธีหลายอย่าง (สันต์ ธรรมบำรุง 2526: 7-10) การนิเทศการศึกษาจึงเป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนความร่วมมือจากบุคลากรทางการศึกษา ตั้งแต่ระดับชาติ ระดับจังหวัด และระดับอำเภอเป็นอย่างมาก ในการช่วยเสริมสร้างให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ การนิเทศการศึกษาจึงมีความหมายแตกต่างกันไป ตั้งแต่ขั้นการศึกษา และนักวิชาการได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

สาโรช บัวศรี (2504: 68) กล่าวว่า "การนิเทศการศึกษาคือ การช่วยเหลือตรวจตรา สนับสนุน ส่งเสริมและเกื้อกูลเพื่อให้งานวิชาการและธุรการในโรงเรียนเกิดผลดีโดยไม่เกี่ยวข้องกับการบังคับบัญชา แต่เป็นการแนะนำช่วยเหลืออย่างเปิดเผย"

รองรัตน์ อิศรภักดี (2505: 1) กล่าวว่า "การนิเทศการศึกษาคือ การบริการเพื่อนำทางในการปรับปรุงสภาพการเรียน เป็นกระบวนการซึ่งจะต้องกระทำด้วยความร่วมมือเพื่อแสวงหาและนำวัตถุและบุคคลที่จะ เป็นประโยชน์ต่อการศึกษามา ให้สัมฤทธิ์ผลมากที่สุดแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในโครงการของการศึกษา"

สาย ภาณุรัตน์ (2511: 11) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาว่า "หมายถึง ความพยายามอย่างใดอย่างหนึ่งในหลาย ๆ อย่าง ที่จะช่วยส่งเสริมให้การศึกษามีคุณภาพทั้งในด้านการเรียนการสอน"

สเปียร์ (Spears 1967: 16) กล่าวว่า "การนิเทศการศึกษาเป็น กระบวนการที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนของครู โดยทำงานร่วมกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้"

นิพนธ์ กิยาวงศ์ (2526: 99) กล่าวถึงความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ว่า "การนิเทศการศึกษา คือ การปรับปรุงคุณภาพของการศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับพัฒนาของผู้คนหลายอย่าง และจุดหมายของการนิเทศการศึกษาก็คือการจัดบริการทางการศึกษาที่ดีและมีคุณภาพสูง"

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการที่จะปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาผู้เรียน ฉะนั้นจึงพอสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษามีความหมายถึงการร่วมมือกันของบุคลากรทุกฝ่าย ที่พยายามดำเนินการให้การศึกษาที่มีคุณภาพ

### หลักการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษา เป็นงานที่มุ่งพัฒนาความเจริญในด้านการศึกษา มีหลักการที่ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้ดำเนินไปในทางเดียวกันอย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ ซึ่งนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอหลักการการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

เบอร์ตัน และบรูคเนอร์ ( Burton and Brueckner 1965: 71-72) ได้ให้หลักการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษาคควรมีความถูกต้องตามหลักวิชาการ ( Theoretically sound ) คือเป็นไปตามค่านิยม ความเป็นจริง ตามกฎเกณฑ์ ควรมีวิวัฒนาการทั้งทางด้านเครื่องมือและกลวิธี โดยมีจุดมุ่งหมายและนโยบายที่แน่นอน
2. การนิเทศการศึกษาคควจะเป็นวิทยาศาสตร์ ( Scientific ) คือเป็นไปอย่างมีลำดับ เป็นระเบียบในกระบวนการทำงาน มีการรวบรวมและสรุปผลจากข้อมูลอย่างถูกต้องเชื่อถือได้
3. การนิเทศการศึกษาคควเป็นประชาธิปไตย ( Democratic ) คือเคารพในตัวบุคคล คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้มีความร่วมมือใช้อำนาจน้อยที่สุด
4. การนิเทศการศึกษาคควจะเป็นการสร้างสรรค์ ( Creative ) คือแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้แสดงออก และพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงสภาพสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานให้มากที่สุด

ขารี มณีศรี 2523: 13-15) ได้กล่าวถึงหลักพื้นฐานของกรณีศึกษา  
การศึกษาดังนี้

1. กรณีศึกษาเป็นการกระตุ้นเตือน การประสานงาน และ  
แนะนำให้เกิดความเจริญงอกงามแก่ครูโดยทั่วไป
2. กรณีศึกษาตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย
3. กรณีศึกษาเป็นกระบวนการส่งเสริมสร้างสรรค์
4. กรณีศึกษาเกี่ยวกับการปรับปรุงหลักสูตร เป็นงานที่เกี่ยวข้องกัน
5. กรณีศึกษามุ่งส่งเสริมบำรุ้งขวัญ
6. กรณีศึกษาคือการสร้างมนุษยสัมพันธ์
7. กรณีศึกษามีจุดมุ่งหมายที่จะจัดของว่างระหว่างโรงเรียน และชุมชน  
โดยเฉพาะในเขตชนบท

หลักการกรณีศึกษาจากแนวคิดของนักการศึกษาดังกล่าว พอสรุปได้ว่า  
กรณีศึกษา ควรมีความถูกต้องตามหลักวิชาการเป็นวิทยาศาสตร์ เป็นกระบวนการ  
ส่งเสริมสร้างสรรค์ คำนึงถึงความพอใจของแต่ละบุคคลในการแบ่งงานหรือมอบ  
หมายหน้าที่ ให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน  
กับหมู่คณะตลอดจนต้องมีการวัดและประเมินผลด้วย

#### หน้าที่ของศึกษานิเทศก์

กรณีศึกษาจะมีประสิทธิผลได้นั้น ศึกษานิเทศก์ต้องรู้และเข้าใจ  
หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเป็นอย่างดี ในขณะเดียวกันศึกษานิเทศก์จะต้องปฏิบัติงาน  
ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ เพราะหน้าที่เป็นตัวกำหนด  
บทบาทในการทำงานด้วย ส่วนการกำหนดหน้าที่นั้นขึ้นอยู่กับแนวความคิดของหลักการ  
ศึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญในแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละสังกัดของศึกษานิเทศก์นั้น ๆ

ตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 กระทรวง  
ศึกษาธิการได้ประกาศไว้ระเบียบ ว่าด้วยศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2524 เฉพาะที่เกี่ยวกับหน้าที่ของศึกษานิเทศก์สำนัก  
งานการประถมศึกษาจังหวัด และกรุงเทพมหานครได้กำหนดไว้ดังนี้

## 1. ฝ่ายนิเทศการศึกษา

- (1) ส่งเสริมการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัดให้เป็นไปตามมาตรฐาน
- (2) จัดทำเครื่องมือวัดผล พัฒนาเกี่ยวกับการประเมินผล และข้อทดสอบมาตรฐานของจังหวัดและทำคลังข้อสอบ
- (3) สนับสนุนงานวิชาการแก่โรงเรียนในสังกัด
- (4) วิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับการเรียนการสอนในระดับก่อนประถมศึกษา และระดับประถมศึกษา ตลอดจนส่งเสริมการทดลอง และค้นคว้าในระดับอำเภอหรือกิ่งอำเภอ
- (5) ร่วมมือกับหน่วยราชการอื่นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนประถมศึกษา ส่งเสริมการกีฬา ลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด จริยธรรมและวัฒนธรรม
- (6) ปฏิบัติงานวิชาการอื่นที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดหรือกรุงเทพมหานคร

## 2. ฝ่ายแผนพัฒนา

- (1) จัดทำนโยบายการดำเนินงาน และแผนพัฒนาการประถมศึกษาของจังหวัด เสนอต่อสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
- (2) จัดทำงบประมาณเพื่อการประถมศึกษาในจังหวัด
- (3) ประสานงานการพัฒนาบุคลากรของจังหวัด
- (4) จัดทำข้อมูลและสถิติทางการศึกษาของจังหวัด
- (5) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการจัดตั้ง บริหาร รวม ปรับปรุง เลิกล้มโรงเรียนในสังกัด
- (6) ประสานงานโครงการพิเศษ
- (7) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด
- (8) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดหรือกรุงเทพมหานคร

และโดยอาศัยระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2524 มาตรฐานกำหนดตำแหน่งศึกษานิเทศก์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ตลอดจนสภาพปัจจุบันปัญหาพื้นฐานและความต้องการของครูผู้รับภาระนิเทศ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้ปรับปรุงบทบาทภารกิจหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ทุกระดับ โดยให้ถือเป็นแนวปฏิบัติตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2531 ซึ่งภารกิจของศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและกรุงเทพมหานคร มีดังนี้

1. งานนิเทศการศึกษา ได้แก่ งานหลักสูตรและการเรียนการสอน การบริหารหน่วยงานและวิชาการ การนิเทศทางตรงและทางอ้อมและนิเทศงาน โครงการ และพัฒนาการนิเทศในด้านบุคลากร วิธีการ ตลอดจนสื่อและเครื่องมือ การนิเทศ

2. งานพัฒนาการเรียนการสอน ได้แก่ การประชุม อบรมสัมมนา เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การศึกษาค้นคว้า พัฒนาและคิดรูปแบบเทคนิค วิธีการ และสื่อเกี่ยวกับการเรียนการสอน การผลิตเอกสารทางวิชาการ คู่มือครู สื่อการเรียนการสอน สำหรับการปฏิบัติงานทางการศึกษา ครูและนักเรียน การเผยแพร่ตำรา เอกสาร สื่อการเรียนการสอนและรูปแบบการจัดการเรียนการสอน

3. งานวิเคราะห์วิจัยและประเมินผล ได้แก่ งานทดสอบประเมินผล คุณภาพการศึกษา งานมาตรฐานทางการศึกษา งานวิเคราะห์วิจัยทางการศึกษาและการเผยแพร่ผลการวิเคราะห์วิจัย

4. งานนโยบายและแผน ได้แก่ การทำสถิติข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษา การทำนโยบายและแผน การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ การควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแผนและการประเมินผลการจัดการศึกษา

5. งานบริการทางการศึกษา ได้แก่ งานศูนย์วิชาการ งานนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา งานห้องสมุดและมุมหนังสือ งานแนะแนว งานเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ งานโครงการพิเศษ งานประสานงานทางด้านวิชาการแก่หน่วยงานทางการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2531 ก: 7-8)

### กระบวนการนิเทศการศึกษา

กระบวนการนิเทศการศึกษาเป็นส่วนสำคัญยิ่งส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้การนิเทศ การศึกษามบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ เพราะกระบวนการนิเทศการศึกษาเป็น ขั้นตอนของการปฏิบัติงานอันประกอบไปด้วยการวางแผน การปฏิบัติงานตามแผน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถทำให้การนิเทศศึกษามีทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

#### ความหมายของกระบวนการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2517: 183) ให้ความหมายของกระบวนการว่า "คือการรวมและจัดอันดับของการปฏิบัติงานหลายขั้นตอนเข้าด้วยกัน อันมีลักษณะทำให้เกิดความสำเร็จของการดำเนินการ ส่วนใดส่วนหนึ่งของส่วนรวม"

วิจิตร (ธีระกุล) วรุศบางกูร กาญจนาศรีกาฬสินธุ์ และสุพิชญา ธีระกุล (2520: 19) กล่าวถึงกระบวนการว่า หมายถึง "การกำหนดแบบแผน วิธีการ และการจัดลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน"

แคมป์เบล คอรับอลดี และแรมเซเยอร์ (Campbell, Corbally and Ramseyer 1962: 138) ให้ความหมายว่า "กระบวนการ หมายถึง วิธีทาง ที่หน่วยงานพิจารณาสั่งการและปฏิบัติใหม่บรรลุเป้าหมาย"

จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการหมายถึงการ ปฏิบัติที่เป็นไปตามลำดับขั้นตอน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

#### ความหมายของกระบวนการนิเทศการศึกษา

วิญโญ สาร (2519: 138-139) กล่าวว่า "กระบวนการนิเทศ การศึกษา หมายถึง แบบแผนของการนิเทศการศึกษาที่วางลำดับขั้นตอนไว้ต่อเนื่องกัน อย่างมีระเบียบแบบแผนนั้นต้องเป็นแบบแผนที่มีลำดับขั้นตอนอย่างชัดเจน"

วิจิตร (ธีระกุล) วรุศบางกูร กาญจนาศรีกาฬสินธุ์ และสุพิชญา ธีระกุล (2520: 158) ได้ให้ความหมายของกระบวนการในการนิเทศการศึกษา ว่า หมายถึง "แบบแผนของการนิเทศการศึกษาที่ลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกันอย่างเป็น

ระเบียบ แบบแผนนั้นจะต้องเป็นแบบแผนที่ มีลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน ต่อเนื่องกันอย่างมีระเบียบพร้อมด้วยเหตุผลและเป็นไปได้"

ความหมายของกระบวนการนิเทศการศึกษาดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า กระบวนการนิเทศการศึกษามีถึงแบบแผนของทฤษฎีนิเทศการศึกษาที่มีระบบและขั้นตอนอันต่อเนื่องกันอย่างเป็นระเบียบและชัดเจน

กระบวนการบริหารที่นำมาใช้ในกระบวนการนิเทศการศึกษา ที่มีชื่อเสียงรู้จักกันดี ได้แก่ แฮริส ( Harris 1963: 14-15) ซึ่งได้นำกระบวนการบริหารงานบางประการของ แอลเลน ( Allen ) และ ลูมิส ( Loomis ) มาเป็นแนวทาง กระบวนการนิเทศการศึกษาดังกล่าว เรียกโดยย่อว่า "POLCA" ประกอบด้วย

1. กระบวนการวางแผน ( Planning Processes ) กระบวนการวางแผนมีดังนี้

- (1) การคิดแผนงานที่จะดำเนินการ ( Thinking )
- (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน ( Determining objectives )
- (3) จัดทำตารางการปฏิบัติงาน ( Scheduling )
- (4) การวางโครงการ ( Programming )
- (5) การคาดคะเนถึงผลที่ได้อัน ( Forecasting )
- (6) ปรับปรุงแนวปฏิบัติงาน ( Developing procedures )

2. กระบวนการจัดสายงาน ( Organizing Processes ) กระบวนการจัดสายงานหรือจัดบุคคลากร เพื่อทำงานประกอบด้วย

- (1) การสร้างมาตรฐานในการทำงาน ( Establishing standards )
- (2) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน ( Resource allocating )
- (3) การสร้างความสัมพันธ์อันต่อเนื่องในหน่วยงาน ( Establishing relationships )



- (4) การแบ่งงานโดยกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ( Distributing functions )
- (5) การประสานงาน ( Coordinating )
- (6) การมอบหมายงานให้ตามหน้าที่ ( Delegating )
- (7) การวางโครงสร้างของหน่วยงาน ( Designing organization )
- (8) การพัฒนานโยบายต่าง ๆ ( Developing policies )

3. กระบวนการนำ ( Leading Process ) กระบวนการนำบุคลากรต่าง ๆ ให้ทำงานนั้นประกอบด้วย การดำเนินงานต่อไปนี้ คือ

- (1) การตัดสินใจสั่งการ ( Decision-Making )
- (2) การคัดเลือกบุคลากร ( Selecting people )
- (3) การกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงาน ( Stimulating )
- (4) การคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน ( Initiating )
- (5) การสาธิตในการปฏิบัติงาน ( Demonstrating )
- (6) การให้คำปรึกษาช่วยเหลือ ( Advising )
- (7) การติดต่อสื่อสาร ( Communicating )
- (8) การให้กำลังใจ ( Encouraging )
- (9) การให้คำแนะนำให้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ( Suggesting )
- (10) การสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ( Innovating )
- (11) การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ( Motivating )
- (12) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก ( Facilitating )
- (13) แสดงและอธิบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ( Illustrating )

4. กระบวนการควบคุม ( Controlling Processes ) กระบวนการควบคุมประกอบด้วย การดำเนินงานในสิ่งต่อไปนี้

- (1) การชี้แนะในการปฏิบัติงาน ( Directing )
- (2) การเร่งรัดการปฏิบัติงาน ( Expediting )

- (3) การพิจารณาลงโทษ ( Applying sanctions )
  - (4) การแก้ไขทันที เมื่องานผิดพลาด ( Taking corrective action )
  - (5) การให้บุคคลากรออกจากงาน ( Dismissing people )
  - (6) การตักเตือน ( Reprimanding )
  - (7) การกำหนดกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน ( Regulating )
5. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( Assessing Processes )
- (1) การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ( Judging performance )
  - (2) การวัดสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน ( Measuring performance )
  - (3) การวิจัยผลงาน ( Researching )

แฮร์ริส ( Harris 1975: 14-15 ) ได้เสนอกระบวนการนิเทศการศึกษาในทัศนะของเขาไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. ประเมินสภาพการทำงาน ( Assessing ) เป็นกระบวนการศึกษาถึงสภาพต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่จะนำมาเป็นตัวกำหนดถึงความต้องการจำเป็นเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยงานต่อไปนี้คือ
  - (1) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการศึกษาหรือพิจารณาธรรมชาติและความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ( Analyzing )
  - (2) สังเกตสิ่งต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบถี่ถ้วน ( Observing )
  - (3) ทบทวนและตรวจสอบสิ่งต่าง ๆ ด้วยความระมัดระวัง ( Reviewing )
  - (4) วัดพฤติกรรมการทำงาน ( Measuring performances )
  - (5) เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงาน ( Comparing performances )
2. จัดลำดับความสำคัญของงาน ( Prioritizing ) เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมาย จุดประสงค์ และกิจกรรมต่าง ๆ ตามลำดับ ความสำคัญจะประกอบด้วยงานต่อไปนี้คือ

- (1) กำหนดเป้าหมาย ( Setting goals )
- (2) ระบุจุดประสงค์ในการทำงาน ( Specifying objectives )
- (3) กำหนดทางเลือก ( Selecting alternatives )
- (4) จัดลำดับความสำคัญ ( Assigning priorities )

### 3. ออกแบบวิธีการทำงาน ( Designing )

- (1) จัดสายงานให้ส่วนประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

( Organizing )

- (2) ทหาวิธีการนำเอาทฤษฎีหรือแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ( Devising )
- (3) เตรียมการต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะทำงาน ( Preparing )
- (4) จัดระบบการทำงาน ( Systematizing )
- (5) กำหนดแผนในการทำงาน ( Programming )

4. จัดสรรทรัพยากร ( Allocating Resources ) เป็นกระบวนการกำหนดทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยงานต่อไปนี้คือ

- (1) กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ตามการของบุคคลหรือโครงการต่าง ๆ

( Allocating resources )

- (2) จัดสรรทรัพยากรไปให้หน่วยงานต่าง ๆ ( Distribution

resources )

- (3) กำหนดทรัพยากรที่จำเป็นจะต้องใช้สำหรับจุดมุ่งหมายบาง

ประการ ( Assigning personnel )

- (4) การออกแบบทรัพยากร ( Designating resources )

- (5) มอบหมายบุคลากรให้ทำงานในแต่ละโครงการ หรือแต่ละ

เป้าหมาย ( Assigning personnel to specific programs and purposes )

5. ประสานงาน ( Coordinating ) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ คน เวลา วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกทุก ๆ อย่างเพื่อจะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จ งานในกระบวนการประสาน ได้แก่

- (1) ประสานการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ให้ดำเนินการไปด้วยกัน  
ด้วยความรวมน ( Coordinating )
- (2) สร้างความกลมกลืนและความพร้อมเพรียงกัน ( Harmonizing )
- (3) ปรับการทำงานในส่วนต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพให้มากที่สุด  
( Adjusting )
- (4) กำหนดเวลาในการทำงานในแต่ละช่วง ( Scheduling )
- (5) สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น ( Defining relationships )

6. นำการทำงาน ( Directing ) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติเพื่อให้เกิดสภาพที่เหมาะสม สามารถบรรลุผลแห่งการเปลี่ยนแปลงให้มากที่สุด ซึ่งได้แก่

- (1) การแต่งตั้งบุคลากร ( Appointing )
- (2) กำหนดแนวทางหรือกฎเกณฑ์ในการทำงาน ( Prescribing )
- (3) กำหนดระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับเวลา ปริมาณหรืออัตราเร็วในการทำงาน ( Regulating )
- (4) แนะนำการปฏิบัติงาน ( Guiding )
- (5) ชี้แจงกระบวนการทำงาน ( Specifying procedures )
- (6) ตัดสินใจหาทางเลือกในการปฏิบัติงาน ( Deciding on alternative )

กระบวนการนิเทศการศึกษาของ นาย เนทเซอร์ และเครย์ ( Eye, Netzer and Krey ) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งใน SP's ในการพัฒนาการนิเทศการศึกษา อันประกอบด้วยจุดมุ่งหมาย ( Purposes ) รูปแบบ ( Patterns ) ผู้ร่วมงาน ( Participants ) กระบวนการ ( Processes ) และผลที่ได้รับ ( Products ) มีองค์ประกอบอยู่ 4 องค์ประกอบ คือ

1. การชี้แนะและการควบคุม ( Directing and Controlling )  
ซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจทางบวกแก่ครู การชี้แนะคือการชี้แนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี การควบคุมเป็นการใช้วิธีการตรวจตราและวางแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ซึ่งต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม

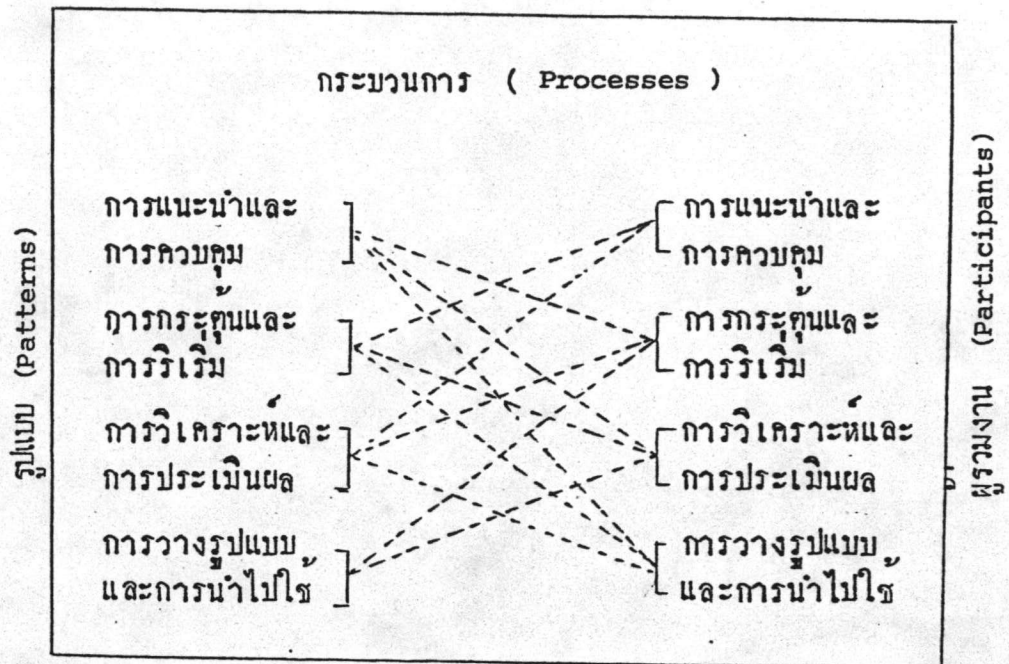
2. การกระตุ้นและการริเริ่มสร้างสรรค์ ( Stimulating and Initiating ) การกระตุ้น หมายถึงการกระทำหรือการยุยงให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำซึ่งมีอยู่ในตัวบุคคลให้แสดงออกมา การริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึงการกระทำหรือความคิดที่ก้าวหน้า นำไปสู่จุดมุ่งหมาย ซึ่งทั้งสองคำนี้ต้องใช้ควบคู่กันไปเสมอ เพราะบุคคลถ้าได้รับการกระตุ้นที่ดี ที่เหมาะสม ก็ย่อมทำให้เกิดความคิด หรือการกระทำที่เป็นการริเริ่มสร้างสรรค์ตามมาได้

3. การวิเคราะห์และการประเมิน ( Analyzing and Appraising ) ทั้งสองคำนี้เมื่อกล่าวรวมกันในกระบวนการนิเทศการศึกษา หมายถึง การวิเคราะห์การเรียนการสอนในส่วนสำคัญ และการประเมินจะเป็นการประมาณคุณภาพของโปรแกรมการศึกษาของโรงเรียน

4. การวางรูปแบบและการนำไปใช้ ( Designing and Implementing ) การวางรูปแบบการนิเทศเป็นงานในความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์ กระบวนการนี้เกี่ยวเนื่องไปถึงการปรับปรุงรูปแบบซึ่งศึกษานิเทศก์ต้องจัดให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน การนำไปใช้เป็นบทบาทและหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ที่จะต้องติดตามผลโดยใช้กระบวนการนิเทศเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่าง จุดมุ่งหมาย รูปแบบ ผู้ร่วมงาน กระบวนการ และผลที่ได้รับ สามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ ดังนี้

จุดมุ่งหมาย ( Purposes )



ผลที่ได้รับ ( Products )

แผนภูมินี้แสดงถึงกระบวนการในการนิเทศการศึกษา ซึ่งมีความสัมพันธ์กันทั้งหมดนับตั้งแต่รูปแบบ จุดมุ่งหมาย ผู้ร่วมงาน และการผสมผสานกระบวนการต่าง ๆ เข้าด้วยกัน จึงจะทำให้ผลที่ได้รับ คือการนิเทศการศึกษาวรรลุจุดมุ่งหมาย

(อาาย เนทเซอร์ และ เครย์ Eye, Netzer and Krey 1971: 209, 225, 242, 258, 295 อ้างถึงในทัศยา หงษ์สิทธิ์ 2531: 29-30)

จากความคิดเห็นของนักการศึกษาในเรื่องกระบวนการนิเทศการศึกษาดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษควรประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญคือ

1. การวางแผนให้ความรู้แก่ผู้ที่จะต้องปฏิบัติตามแผน
2. การปฏิบัติงานตามแผน
3. การควบคุมดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผน
4. การส่งเสริมด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
5. การติดตามผลการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ

ซึ่งการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศการศึกษาดังกล่าว ต้องเป็นไปในลักษณะการร่วมมือกัน มีไรกำหนดโดยผู้บริหารหรือใครคนใดคนหนึ่ง

กระบวนการนิเทศการศึกษาคงได้กล่าวมาแล้วนั้น นับว่ามีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อการนิเทศการศึกษาทั้งสิ้น แต่สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำกระบวนการนิเทศการศึกษาที่ แฮริส ( Harris 1963: 14-15) ที่ได้นำกระบวนการบริหารงานบางประการของ แอลเลน ( Allen ) และลูมิส ( Loomis ) มาใช้ ซึ่งเรียกว่า "POLCA" ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละกระบวนการดังนี้

#### กระบวนการวางแผน ( Planning Processes )

การนิเทศการศึกษาคือกระบวนการที่ซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนหลายประเภท เป็นกิจกรรมที่อาศัยความร่วมมือกันระหว่างผู้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษา และผู้บริหารนิเทศ การนิเทศการศึกษาที่จะประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการคาดหมายเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้โดยแม่นยำ โดยอาศัยข้อมูลและหลักวิชาต่าง ๆ กล่าวคือ ต้องมีการวางแผนการนิเทศนั้นเอง การนิเทศการศึกษาที่จำเป็นต้องนิเทศตามแผนงานที่วางไว้ (นิพนธ์ กินาวงศ์ 2526: 134)

สมพงษ์ เกษมสิน (2521: 27) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า "แผนงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวินิจฉัยเพื่อเลือกกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่เห็นวาทที่สุด โดยพิจารณาจากข้อมูล ข่าวสาร และกรณีแวดล้อมต่าง ๆ การวางแผนเป็นการใช้ความคิด จินตนาการ คาดคะเนวิธีการเพื่อเลือกแนวทางที่ดีที่สุด เพื่อกำหนดเป้าหมายและวางโครงการในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด"

คุนท์ และคัลเนล ( Koontz and Donnell 1968: 113) ได้กล่าวว่า การวางแผนคือ "การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และใครเป็นผู้ทำ การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคตตามที่ต้องการ ถึงแม้ว่าเหตุการณ์ในอนาคตจะเป็นสิ่งยากต่อการคาดหมาย แต่ก็ดีกว่าที่จะปล่อยให้เกิดขึ้นตามยະถากรรม"

ไว้ หากจะกล่าวเปรียบเทียบแผนงานกับการก่อสร้างแล้ว การวางแผนเหมือนกับ การออกแบบอาคารพิมพ์เขียวขึ้นเพื่อให้วางรับเหมาะปลูกสร้างอาคารได้ค่านั้น"

ซงชัย สันติวงษ์ (2523: 91-92) ให้ความหมายของการวางแผน ว่า "การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับช่วงเวลาดำเนินการ และกำหนดสิ่งที่จะกระทำต่าง ๆ เพื่อที่จะให้บรรลุผลในวัตถุประสงค์ดังกล่าว"

โดยสรุปแล้ว การวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญเป็นอันดับแรกของการเตรียมการเพื่อปฏิบัติงานเป็นความพยายามที่จะเสนอทางเลือกที่ดีที่สุดภายใต้ ความจำกัดของกำลังทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อแก้ไขปัญหาและปรับปรุงพัฒนาสร้าง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน

รายละเอียดของกระบวนการวางแผนตามแนวคิดของ แฮร์ริส ( Harris ) ซึ่งนำกระบวนการบริหารงานบางประการของแอลเลน ( Allen ) และลูมึส ( Loomis ) มาใช้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. การคิดแผนที่จะดำเนินการ (Thinking)

ซารี มณีศรี (2523: 87) กล่าวว่า การคิดการวางแผนนี้เทศ เกี่ยวข้องกับการคิดแผนงานที่จะทำในอนาคตตามลำดับก่อนหลัง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529: 9) กล่าวว่า "การคิดวางแผนนี้เทศคือการคิดแผนงานที่จะจัดทำว่ามีอะไรบ้าง และจัด ลำดับความสำคัญว่าควรจะทำเรื่องใดก่อนหลัง"

ในการคิดแผนที่จะดำเนินการนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529: 112) ได้เสนอวิธีการดังนี้

- 1) แต่งตั้งคณะทำงานซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารและผู้นิเทศ จำนวน ประมาณ 5-7 คน คณะทำงานนี้เห็นหน้าที่ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา
- 2) เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันกับ เกณฑ์ที่พึงประสงค์หรือมาตรฐานของ งานแต่ละภารกิจ เป็นขั้นตอนที่วิเคราะห์หาตัวชี้ชัดซึ่งจะเป็นเรื่องบ่งชี้ความรุนแรง ของปัญหา



3) กำหนดประเด็นปัญหาและความต้องการ ควรประกอบด้วย เนื้อหาสาระและรายละเอียดต่าง ๆ เพียงพอที่จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจได้อย่างถูกต้องชัดเจน และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด

4) จัดลำดับความสำคัญของปัญหา เมื่อคณะทำงานในแต่ละหน่วยงานได้ประเด็นปัญหาจากขั้นตอนที่ 3 แล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ทั้งนี้ เพราะมีข้อจำกัดหลายประการ อาทิ เวลา งบประมาณ กำลังคน เป็นต้น

5) วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา เป็นส่วนที่จะนำไปสู่วิธีการแก้ปัญหาให้สอดคล้องกับสาเหตุที่แท้จริง

6) กำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาและกำหนดทางเลือก การกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาและกำหนดทางเลือก อาจใช้ตารางวิเคราะห์เพื่อให้สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ แต่ละส่วนให้ชัดเจนและเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน

7) ประมวลทางเลือกที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 6 โดยพิจารณาจากทางเลือกเป็นกลุ่ม ๆ ไป เช่น กลุ่มของปัจจัย กลุ่มของกระบวนการ เพื่อความสะดวกในการนำไปใช้ในการวางแผนต่อไป

การนิเทศจะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความคิดและทำ เยี่ยงผู้มีศาสตร์และศิลป์ การเป็นคนคงแก่เรียน ใฝ่รับการฝึกอบรมมาด้วยดี ทางวิชาชีพเพียงอย่างเดียว มิได้ทำให้ศึกษานิเทศก์ทำงานได้สำเร็จได้หากแต่ต้องอาศัยประมุขศิลป์ ( Arts ) ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมแก่กาลและเทศะ งานนิเทศจึงจะผลิตผล (ซารี มณีศรี 2520: 22)

## 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน ( Determining objectives )

การจัดการนิเทศการศึกษาที่เป็นภารกิจของศึกษานิเทศก์นั้น งานที่สำคัญที่สุดในฐานะนิเทศคือ การดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำทางหรือการช่วยเหลือให้ผู้รับการนิเทศได้ปฏิบัติงานไปตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ดังนั้น กระบวนการส่วนใหญ่จึงเท่าเทียมกับจุดมุ่งหมายอยู่ที่วัตถุประสงค์ดังกล่าวนั่นเอง

หากซากรซึ่งจุกมุ่งหมายที่ชัดแจ้งแล้ว การปฏิบัติการณ์เทศก็ไม่สามารถดำเนินไปอย่างสะดวก ถูกต้อง ความพยายามต่าง ๆ ก็จะเป็นสิ่งที่ไม่มีความหมายแต่ประการใด

ขงชัย สันติวงษ์ (2526: 24) กล่าวว่า "วัตถุประสงค์ หมายถึง ผลสุดท้ายที่ของการหรือผลสำเร็จต่าง ๆ ที่ต่อเนื่องกัน วัตถุประสงค์จะมีการระบุขึ้นในเวลาปัจจุบัน แต่จะเกิดขึ้นจริงในอนาคตข้างหน้า ความหมายของวัตถุประสงค์จะหมายถึงสิ่งที่ต้องการต้องการจะเป็นหรือหมายถึงสิ่งที่ต้องการจะประสบผลสำเร็จ"

อุทัย บุญประเสริฐ (2531: 49) กล่าวว่า "วัตถุประสงค์ เป็นคำที่แปลมาจากคำว่า objective หมายถึง object หรือ out put ซึ่งเป็นสิ่งแสดงถึงสิ่งที่เป็นผลจากการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ได้จากการปฏิบัติโดยตรง ชัดเจน ไม่คลุมหรือตีความเป็นอย่างอื่นได้ ต้องแสดงลักษณะชิ้นงาน ผลงาน สิ่งที่จะต้องทำให้ปรากฏ สิ่งที่จะต้องจัดการหรือจัดทำให้เกิดขึ้น แสดงสิ่งที่เป็นผลจากการปฏิบัตินั้น ๆ"

#### คุณลักษณะของวัตถุประสงค์

ประชุม รอดประเสริฐ (2527: 123-126) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของวัตถุประสงค์ไว้ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์มีเป็นลำดับชั้น กล่าวคือ ทุกหน่วยงานทุกแผนกงาน และบุคคลในองค์การมีวัตถุประสงค์ของตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์เหล่านั้นจะมีความสัมพันธ์ต่อกันและกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ขององค์การ จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ โดยเริ่มต้นจากวัตถุประสงค์ของบุคลากรแต่ละคนในองค์การนั้น ในลักษณะเช่นนี้วัตถุประสงค์ขององค์การจะถูกกำหนดโดยความต้องการของบุคคลและหน่วยงานในระดับล่างขึ้นไปตามลำดับ แต่องค์การบางชนิดหรือบางประเภทขององค์การเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์หลัก แล้วกำหนดวัตถุประสงค์ย่อยให้หน่วยงานและบุคคลในระดับต่ำลงมาของปฏิบัติตามวัตถุประสงค์นั้น

แกรงเกอร์ ( Granger 1964: 63) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ตามลำดับขั้นนั้นว่า เป็นวัตถุประสงค์ที่อยู่ภายในวัตถุประสงค์ที่ต้องการความระมัดระวังในการให้ความหมายและการวิเคราะห์ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อหน่วยงานระดับต่าง ๆ ขององค์การทั้งหมดโดยส่วนรวม

2. วัตถุประสงค์ขององค์การจะเสริมวัตถุประสงค์ของบุคคลในองค์การและในทำนองเดียวกันวัตถุประสงค์ของบุคคลในองค์การ ก็จะช่วยเสริมวัตถุประสงค์ขององค์การเสมอ กล่าวคือวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลในหน่วยงานอาจได้รับการยอมรับและถูกกำหนดขึ้นเป็นวัตถุประสงค์ขององค์การได้ เช่น ในแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละบุคคลในองค์การอาจได้รับการขอร้องให้บอกถึงวัตถุประสงค์ของตน และวัตถุประสงค์เหล่านี้จะถูกรวบรวม พิจารณาวิเคราะห์แล้วกำหนดขึ้นเป็นวัตถุประสงค์ขององค์การทั้งหมดโดยวัตถุประสงค์นั้นจะสนองความต้องการของแต่ละบุคคลหรือของแต่ละหน่วยงานให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

โดยทำนองเดียวกันวัตถุประสงค์ขององค์การทั้งหมดจะได้รับการกำหนดขึ้นแล้วเสนอไปยังหน่วยงานหรือบุคคลต่าง ๆ ภายในองค์การให้ถือปฏิบัติหรือรับไปเป็นวัตถุประสงค์ของตนเองเพื่อการปฏิบัติงานให้กับองค์การ

3. วัตถุประสงค์ขององค์การจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของบุคคลแต่ละบุคคลในองค์การ กล่าวคือ วัตถุประสงค์ของแต่ละระดับบุคคลหรือหน่วยงานจะต้องตรงกันกับวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีส่วนช่วยให้วัตถุประสงค์ขององค์การประสบความสำเร็จลดหลั่นกันไป วัตถุประสงค์ของบุคคลหรือหน่วยงานในระดับต่ำจะสนับสนุนให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานระดับสูงขึ้นไปประสบความสำเร็จและถือได้ว่าเป็นวัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติ ส่วนวัตถุประสงค์ของหน่วยงานระดับสูงจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับความคิดรวบยอดของแผนการดำเนินงานอย่างกว้าง ๆ และโดยทั่วไป ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์เชิงความคิด

4. วัตถุประสงค์ระดับสูงหรือวัตถุประสงค์ของผู้บังคับบัญชาซึ่งประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของผู้บังคับบัญชาจะประสบความสำเร็จได้ โดยการร่วมมือกันของบุคคลหลายฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การเท่านั้น ฉะนั้นในการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการกระทำการใด ๆ ผู้บังคับบัญชาจะต้องพยายามบรรลุวัตถุประสงค์ของผู้บังคับบัญชา

ทั้งหลายไว้ให้มากที่สุดทั้งนี้เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเหล่านั้นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ  
ตามวัตถุประสงค์นั้น โดยผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าได้ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์  
ของตนเอง เช่นเดียวกัน

### การกำหนดวัตถุประสงค์

ประชุม รอดประเสริฐ (2527: 132-133) ได้กล่าวถึงกระบวนการ  
การกำหนดวัตถุประสงค์ว่าอาจทำได้หลายวิธี แต่โดยทั่วไปแล้วสามารถจำแนกได้เป็น  
2 วิธีที่สำคัญคือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์จากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง ( Top-down Approach ) หมายถึง การที่ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานซึ่งอาจเป็นบุคคลเพียง  
คนเดียวหรือกลุ่มบุคคลขนาดเล็กเพียงกลุ่มเดียว เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ในการ  
ดำเนินงานของหน่วยงานทั้งหมด โดยอาศัยข้อมูลและประสบการณ์ที่ตนมีอยู่เท่านั้น  
การกำหนดวัตถุประสงค์ด้วยวิธีนี้จะมีข้อดีอยู่ที่ความรวดเร็ว  
เพราะผู้กำหนดมีไม่มาก การตกลงใจทำได้ง่าย แต่ก็มีข้อเสียคือวัตถุประสงค์ที่กำหนด  
นั้นอาจไม่สมเหตุสมผลแก่การปฏิบัติและข้อเสียที่สำคัญคือหากคนอื่นหรือพลั้งจากภาย  
นอกไม่เห็นด้วยแล้ว การดำเนินงานเพื่อไขว่คว้าถึงวัตถุประสงค์คงเป็นไปได้ยากหรือ  
อาจเป็นไปได้

2. การกำหนดวัตถุประสงค์จากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน ( Bottom-up Approach ) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สมาชิกทุกคน และทุกฝ่ายใน  
หน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็น แสดงข้อมูล ซึ่งถึง  
ผลดีและผลเสีย แล้วจึงลงมติเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน การกำหนดวัตถุประสงค์  
ด้วยวิธีนี้มีข้อดีที่อาจได้วัตถุประสงค์ที่สมเหตุสมผลและทุกคนทุกฝ่ายในหน่วย  
งานมีความพอใจ แต่ก็มีข้อเสียที่ค่อนข้างใช้เวลาและใช้คนมาก

วัตถุประสงค์จะต้องมีรากฐานที่เป็นความจริง ( reality )  
และเป็นสิ่งที่ผูกพันกระทำได้ ( Commitment ) ถ้าวัตถุประสงค์เป็นจริงไปไม่ได้  
แล้ว ความสำเร็จในการกระทำย่อมเป็นไปไม่ได้ ฉะนั้นกระบวนการในการกำหนด  
วัตถุประสงค์เดิมจะต้องขึ้นอยู่กับความนึกคิดที่ดี ( well thought ) จากการ  
คาดการณหรือทำนายอนาคต โดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นพื้นฐาน

### 3. การจัดทำตารางการปฏิบัติงาน ( Scheduling )

ลีลา สีนานุเคราะห์ (2530: 74) กล่าวว่า "เมื่อได้ศึกษางาน และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ผู้วางแผนงานจะสามารถคาดคะเนได้ว่างานชิ้นหนึ่ง ๆ ควรใช้พนักงานปฏิบัติงานกี่คน และแผนงานดังกล่าวจะใช้เวลาเท่าใดในแต่ละแผนและควรใช้เวลาเท่าใดตลอดแผนงาน เพื่อให้การอ่านแผนงานง่ายขึ้น ควรจัดทำตารางแสดงเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานแต่ละอย่างตลอดแผนงาน"

ในการวางแผนการนิเทศการศึกษาก็เช่นเดียวกันจำเป็นต้องจัดทำตารางปฏิบัติงานไว้เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงานและเพื่อให้งานสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนงานและโครงการด้วย

### 4. การวางโครงการ ( Programming )

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2525: 40) กล่าวว่า "การนิเทศการศึกษา คือปฏิสัมพันธ์ ( Interaction ) ระหว่างบุคคล แต่ความสัมพันธ์ของบุคคลในด้านการนิเทศการศึกษา จะต้องออกมาในรูปของการวางโครงการ เพื่อปฏิบัติงานให้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ หรืออาจจะหมายถึง การทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบระเบียบนั่นเอง โดยอาศัยโครงการเป็นจุดสำคัญ"

คลีแลนด์ และวิลเลียม ( Cleland and William 1968: 117) ให้ความหมายของการจัดทำโครงการไว้ว่า "Programme" หมายถึง "ลำดับของการกระทำหรือขั้นตอนของงานหรือแนวทางของการกระทำเพื่อสนองนโยบายและวัตถุประสงค์ แต่ส่วนใหญ่มักจะกระทำเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขั้นหนึ่งเท่านั้นไม่ใช่วัตถุประสงค์สุดท้ายทั้งหมด"

กอ สวัสดิ์พาณิชย์ (2511: 19) ได้เสนอหลักการในการวางโครงการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. ต้องวางจุดมุ่งหมายตามกำลังคน และทำให้ได้ผลคืออาจใช้วิธีการดังต่อไปนี้

ขั้นแรก ให้เขียนรายงานที่คิดว่าเราอยากจะทำอะไรบ้าง

ขั้นที่สอง พิจารณาทำงานที่ยังทำไม่ได้ และงานที่เห็นว่ายังไม่จำเป็นต้องทำในขณะนี้

ขั้นที่สาม พิจารณาทำงานที่ยังทำไม่ได้และยังไม่จำเป็นต้องทำอีก ครั้งหนึ่ง ให้เลือกแต่ที่ทำได้จริง ๆ ท่อไปให้เรียงงาน เหลือโดยลำดับความสำคัญมากน้อยและความเป็นไปได้ เมื่อเสร็จขั้นนี้แล้ว การจะทำงานควรคำนึงถึงหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

- ก. มีผลต่อการศึกษารวมในหมู่มากน้อยเพียงใด
- ข. งานที่นั่นเป็นงานที่ทำได้โดยง่ายและอาศัยภายนอกไม่มากนัก
- ค. เป็นงานที่มองเห็นได้ง่าย เข้าใจและชี้แจงให้คนอื่นเห็นได้ง่าย

2. กำหนดขอบเขตที่จะทำมากน้อยเพียงไร เช่น ศึกษาในเทศก์จะทำที่โรงเรียน ที่ไหนบ้าง ในการกำหนดขอบเขตงานนี้ควรยึดหลักเกณฑ์ 3 ข้อข้างต้น

3. การตั้งเป้าหมายโดยการตั้ง วันที่ กำหนดเวลาอันอยู่ในวิสัยที่จะทำได้

4. การเลือกวิธีที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ การเลือกเกณฑ์มีดังนี้

- ก. วิธีการที่จะนำไปใช้ไม่ซับซ้อน
- ข. จะต้องเป็นวิธีการที่คนร่วมงานยอมรับ
- ค. วิธีการนั้นจะต้องคงทนใช้ได้เป็นเวลานาน

5. กำหนดตัวบุคคลที่จะร่วมงานด้วยต้องอาศัย

- ก. มนุษย์สัมพันธ์
- ข. ความเป็นผู้นำที่ดี
- ค. การประสานงาน

ปัญหาสำคัญที่ผู้นี้เทศจะต้องคำนึงในการนิเทศการศึกษามีหลายประการ การที่ผู้นี้เทศจะดำเนินการใหม่บรรลุเป้าหมายการนิเทศการศึกษาได้จำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องวางโครงการนิเทศการศึกษาเนื้อหาแก้ไขปัญหาเหล่านั้น

##### 5. การคาดคะเนถึงผลที่จะได้รับ ( Forecasting )

ซารี มณีศรี (2523: 87) กล่าวว่า "แผนงานที่นำไปสู่การคาดคะเน ( Forecasting ) แผนงานเป็นเรื่องของการคิดที่จะทำอะไรสักอย่างในอนาคต การประมาณการอย่างที่ย่อมง่ายต่อการทำนายผลการทำงานได้"

วิชา สุตระสุวรรณ (ม.ป.ป.: 277) ให้ความหมายว่า "การคาดคะเนคือการหยั่งทราบอนาคต โดยการจัดทำ รวบรวมข้อเท็จจริงต่าง ๆ แล้วลงความเห็นหรือวินิจฉัยตามข้อเท็จจริงนั้น ๆ"

กาลเวลา เป็นส่วนประกอบอันสำคัญยิ่งอันหนึ่งของการคาดคะเน ถ้าเราจะวางแผนกำหนดตารางเวลาทำงานของเราเองสำหรับสัปดาห์นี้ เดือนนี้ หรือปีแล้ว เราถือว่าเป็นแผนระยะสั้น ในการวางแผนระยะสั้นนี้เราจะเสี่ยงต่อความผิดพลาด ( Errors ) ในการคาดคะเนน้อยกว่าการวางแผนระยะยาว การวางแผนระยะยาวเราอาจจะมีข้อเท็จจริงถูกต้อง เชื่อถือได้น้อยกว่าข้อเท็จจริงที่นำมาวางแผนระยะสั้น เมื่อเป็นเช่นนี้เราจำเป็นต้องอาศัยการทำนาย ( Predictions ) หรือการประมาณสถานการณ์ ( Estimates ) สำหรับอนาคต การประมาณและการทำนายต่าง ๆ ดังกล่าวในด้านการวางแผน ถือได้ว่าเป็นการคาดคะเน ดังนั้น การคาดคะเนจึงเป็นเครื่องมืออันหนึ่งของการวางแผน

ข้อมูลข่าวสาร ( Information ) เป็นองค์ประกอบอันสำคัญอีกประการหนึ่งของการคาดคะเน เราอาศัยหรือขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของข้อมูลเท่าที่นักวางแผนสามารถหาได้ เราจะต้องถามตัวเองว่านักวางแผนมีแหล่งที่จะให้ข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นที่เชื่อถือได้หรือไม่ และสามารถหาข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็วและเป็นประจำสม่ำเสมอเพียงไร การวางแผนจะไม่มีจุดหมายหากว่าไม่มีข้อเท็จจริง ความชำนาญ ความชำนาญในการเก็บรวบรวมประมวลข้อเท็จจริง ในการวิเคราะห์หรือการแปลหรือการตีความหมายของข้อเท็จจริง การจัดทำข้อสรุปความเห็น ตลอดจนนำเอาข้อเท็จจริงและข้อสรุปความเห็นเหล่านั้นมาใช้ประยุกต์เข้ากับงาน

อนันต์ เกตุวงศ์ 2516: 2) กล่าวว่า การคาดคะเนหรือการทำนายเหตุการณ์ล่วงหน้ามีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผน 2 ลักษณะด้วยกัน คือ

ก. ในการวางแผน ผู้วางแผนพยายามที่จะทำนายว่า จะทำอย่างไรบ้างและเหตุการณ์ในอนาคตจะเป็นอย่างไร เพื่อที่จะกำหนดแนวปฏิบัติของการกระทำในอนาคตขึ้น

ข. ผู้วางแผนพยายามทำนายว่า ผลของการกระทำตามแนวปฏิบัตินั้นจะเป็นอย่างไร และจะให้การกระทำอย่างไร เกิดขึ้นบ้าง แล้วจึงวางแผนให้ปฏิบัติตามความมุ่งหมายนั้น ๆ จากการเปรียบเทียบดังกล่าวจะเห็นว่าการทำนายเหตุการณ์ล่วงหน้าก็มีบทบาทและลักษณะเกี่ยวข้องกับการวางแผนอยู่ด้วย"

ในการนิเทศการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ผู้นิเทศจะต้องคาดคะเนเหตุการณ์หรือการปฏิบัติงานการนิเทศไว้ด้วย เพื่อที่จะได้ทราบผลการปฏิบัติงานได้

#### 6. การปรับปรุงแนวปฏิบัติงาน ( Developing procedures )

ลีดา สีนานุเคราะห์ (2530: 73) กล่าวว่า "แนวปฏิบัติงาน คือ ลำดับขั้นตอนของการทำงานแต่ละเป้าหมาย ซึ่งจะแสดงให้ทราบว่า เริ่มต้นงานอย่างไร และดำเนินต่อไปเป็นขั้น ๆ จนงานสำเร็จ การมีแนวปฏิบัติงานจะช่วยกำหนดความรับผิดชอบของงานว่าอยู่ที่ใครบ้าง การทำงานเข้าใจง่าย รวดเร็ว คล่องตัว งานไม่ซ้ำซ้อนหรือเหลื่อมล้ำ แนวปฏิบัติงานจะมีลักษณะเฉพาะเจาะจง และแคบกว่านโยบาย ผู้กำหนดนโยบายคือผู้บริหารระดับสูง ส่วนผู้กำหนดแนวปฏิบัติงานคือผู้บริหารระดับกลาง และระดับต่ำ"

แนวปฏิบัติงาน ในแนวความคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2523: 104) คือ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ วิธีการปฏิบัติงานที่เลือกไว้โดยเฉพาะ หรือที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานในอนาคตเป็นไปตามนโยบายต่าง ๆ ที่ได้จัดทำไว้ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน "จะระบุให้เห็นถึงลำดับขั้นตอนของการทำงานที่บุคคลหลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องอยู่ จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุถึงสิ่งที่มุ่งหวังเอาไว้"

คูนต์และดัลเนล ( Koontz and Donnell, 1968: 672-675) ให้หลักการกำหนดแนวปฏิบัติงานไว้ 6 ประการคือ



1. นักบริหารหรือผู้มีหน้าที่ในการกำหนดแนวปฏิบัติควรจะพยายามจำกัดให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อลดปัญหาที่จะเกิดขึ้น เช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเอกสาร การศึกษาแนวปฏิบัติ ความล่าช้าในการปฏิบัติ และยากที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

2. เนื่องจากแนวปฏิบัติเป็นแผนบริหารประเภทหนึ่งจึงจำเป็นต้องกำหนดขึ้นเพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงานอย่างมีผลและมีประสิทธิภาพด้วย

3. การกำหนดแนวปฏิบัติควรจะได้มีการวิเคราะห์ให้รอบคอบว่าจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาการทำงานซ้ำกัน เหลื่อมล้ำกันหรือขัดแย้งกัน ยิ่งไปกว่านั้นจะต้องให้มีลักษณะเชื่อมโยง สอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกันด้วย

4. จะต้องยอมรับว่าแนวปฏิบัติเป็นระบบงาน ความล้มเหลวอย่างหนึ่งในการกำหนดแนวปฏิบัติก็คือ ความละเลย หรือไม่ทราบหรือไม่ตระหนักว่าแนวปฏิบัติเป็นระบบงานเพราะแนวปฏิบัติส่วนใหญ่เป็นวิธีการทำงานที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างงานหลายอย่าง ดังนั้นการกำหนดแนวปฏิบัติจึงต้องกระทำโดยพิจารณาถึงลักษณะของงานที่เกี่ยวข้องกันเป็นสำคัญ

5. ควรประมาณค่าใช้จ่ายด้วยในการวิเคราะห์แนวปฏิบัติจะต้องพิจารณาถึงราคาทุนในการนำเอาแนวปฏิบัตินั้นไปปฏิบัติด้วย เนื่องจากเราสามารถกำหนดวิธีปฏิบัติได้หลายทาง จึงควรพิจารณาเอาวิธีที่ใช้จ่ายน้อย แต่ได้ผลงานมาก ในเวลาพอสมควรด้วยซึ่งเป็นตัวแปร ( Variables ) ที่สำคัญ

6. เป็นที่ทราบแล้วว่าแนวปฏิบัติจะมีประโยชน์เมื่อนำไปปฏิบัติและการจะปฏิบัติให้ได้ผลถูกต้องมักจะกระทำกันตามขั้นทั้ง 3 ดังนี้คือ

ก. ผู้ปฏิบัติจะต้องศึกษาแนวปฏิบัติให้เข้าใจอย่างถูกต้อง

ข. ควรมีการชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติทราบว่าทำอย่างไร ทำไมจึงต้องมีและใช้แนวปฏิบัติ มีความจำเป็นและวัตถุประสงค์อะไรจึงต้องใช้แนวปฏิบัติ นั้น ๆ

ค. ควรจะต้องมีหลักฐานที่แสดงได้ว่าผู้ปฏิบัติเข้าใจแนวปฏิบัติ นั้น ๆ

อาจมีการตรวจสอบเป็นระยะเพื่อดูผลงาน ปัญหาหรืออุปสรรคในการใช้แนวปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ดังนั้น หากเป็นไปได้ผู้กำหนดแนวปฏิบัติควรจะมีการทดสอบหรือทดลองใช้ หรือตรวจสอบให้แน่ใจเสียก่อน แนวปฏิบัติทางการบริหารอาจแบ่งเป็นแบบได้หลายทาง เช่น เป็นลายลักษณ์อักษร หรือกำหนดขึ้นโดยหน่วยงานกลางและกำหนดขึ้นโดยหน่วยงานย่อยซึ่งใช้ร่วมกันหรือใช้เฉพาะแห่ง เป็นต้น แต่แนวปฏิบัติที่ดีควรมุ่งหมายเพื่อรักษาไว้ซึ่งการปฏิบัติงานขององค์การที่มีระบบเช่นเดียวกัน

แนวปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งของการทำงานด้านการนิเทศการศึกษา ดังจะเห็นได้จากหลังจากกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ แล้ว สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้จัดทำเอกสารแนวปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยศึกษานิเทศก์สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้ศึกษานิเทศก์ทุกระดับสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เรียบร้อยรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

#### กระบวนการจัดสายงาน ( Organizing Processes )

งานสืบเนื่องจากผลของงานวางแผนคือ การจัดสายงานซึ่งก่อให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่และทรัพยากรต่าง ๆ อันจำเป็นต่อการประสพผลสำเร็จที่ต้องการ การจัดสายงานนำทรัพยากรมารวมกันเข้าอย่างมีระเบียบและจัดบุคลากรในแบบฉบับ ซึ่งเป็นที่ยอมรับเพื่อปฏิบัติหน้าที่งานที่ต้องการ การจัดสายงานเท่ากับเป็นการช่วยใ้มนุษย์ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

คำนิยามของการจัดสายงานคือ การสร้างความสัมพันธ์เชิงพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพระหว่างงาน บุคลากร และสถานที่ทำงาน ซึ่งได้คัดเลือกไว้แล้ว เพื่อให้หมู่ทำงานด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เดอวัลย์ นันทาภิวัฒน์ 2520: 124) ส่วน บารนาร์ด ( Barnard 1972: 81) ให้ความหมายของ Formal Organization ว่า หมายถึง "ระบบของกิจกรรมที่มีการประสานงานของบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป" จะเห็นได้ว่า กระบวนการจัดสายงานเป็นกลุ่มของบุคคลหลาย ๆ คน และนำเอาส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันมารวมกันอย่างมีระเบียบแบบแผน โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน

กระบวนการจัดสายงานตามแนวความคิดของแฮริส ซึ่งนำกระบวนการบริหารงานบางประการของแอลเลน ( Allen ) และ ลูมีส ( Loomis ) มีรายละเอียดดังนี้

### 1. การสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ( Establishing standards )

การสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เป็นการตั้งระดับของผลงานไว้โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้วิเคราะห์แล้ว ในการปฏิบัติงานด้านกรณีศึกษาจึงจำเป็นต้องสร้างมาตรฐานของการปฏิบัติงานไว้เพื่อจะได้ใช้เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติและระดับผลการปฏิบัติงานด้วย

อูทซ์ หิริญโต (2529: 94) กล่าวว่า "การสร้างมาตรฐานในการทำงาน หมายถึง การสร้างบรรทัดฐานของผลงานที่ต้องการไว้สำหรับเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้ จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า สมรรถภาพของการทำงานอยู่ในระดับใด จะสามารถดำเนินการให้สำเร็จวัตถุประสงค์ตามกำหนดเวลาหรือไม่ มาตรฐานเป็นเครื่องวัดปริมาณและคุณภาพของงานหรือค่าของงาน"

วัฒนา สุทรสุวรรณ (ม.ป.ป.: 565) กล่าวว่า "มาตรฐาน ได้แก่ สิ่งที่กำหนดหรือสร้างขึ้นโดยชนบทรวมนิยมหรือโดยอำนาจหน้าที่ เพื่อที่จะใช้เป็นเครื่องมือวัดเกี่ยวกับปริมาณ คุณภาพ การปฏิบัติงานและบริการต่าง ๆ"

#### การกำหนดมาตรฐาน

พรณี ประเสริฐวงษ์ (2515: 100-102) ได้กล่าวถึงการกำหนดมาตรฐาน ซึ่งมักใช้สิ่งใดสิ่งหนึ่งดังต่อไปนี้เป็นหลัก คือ

1. ประสบการณ์เก่า ( Past experiences ) การใช้ประสบการณ์เก่า ในการกำหนดมาตรฐานนั้น ผู้บริหารจะใช้นันทึกเก่า ความทรงจำ และความรู้จากการทำงานที่คล้ายคลึงกัน เป็นหลักในการกำหนด

2. ประเมินผล ( Appraisal ) การกำหนดมาตรฐานในการประเมินผลเป็นการเดาหรือกะประมาณเอาว่าควรจะเป็น วิธีนี้มักจะใช้ในกรณีที่มีเวลาน้อยหรือสำหรับงานชั่วคราวหรือในกรณีที่ต้นทุนของการกำหนดมาตรฐานสูงจนเกินไป

3. วิธีการตามหลักวิทยาศาสตร์ ( Scientific method ) การใช้วิธีการตามหลักวิทยาศาสตร์เป็นวิธีที่ดีที่สุด เพราะเป็นการใช้ข้อเท็จจริงอย่างระมัดระวังและพิสูจน์ได้

#### การกำหนดมาตรฐานอาจทำได้ดังนี้

1. โดยการเขียนคำอธิบายโดยละเอียด ( Written description )  
ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการโดยครบครัน แต่จะทำอย่างสั้น ๆ และแน่นอน
2. โดยการบอกกล่าวด้วยคำพูด ( Verbal statement )
3. กำหนดกฎหมายข้อบังคับขึ้นไว้ ( Legal regulations )
4. กำหนดตัวอย่างไว้ ( Typical sample )
5. วิธีปฏิบัติงานตามแบบที่เคยชิน ( Customary procedure )

#### ประเภทของมาตรฐาน

มาตรฐานของงานอาจจำแนกได้ 2 ประการ คือ

1. มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน ( Performance result standards )  
มาตรฐานประเภทนี้ยึดถือผลการปฏิบัติ เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ ส่วนประกอบของมาตรฐานงานประเภทนี้ ได้แก่

1. คุณภาพของงาน ( Quality of work )
2. ปริมาณของงาน ( Quantity of work )
3. เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานจนแล้วเสร็จ ( Time of completion )
4. ต้นทุนของงาน ( Cost of work )

2. มาตรฐานของกระบวนการปฏิบัติงาน ( Process standards )

มาตรฐานประเภทนี้ยึดถือสภาพพื้นฐานของการปฏิบัติงานเป็นหลักในการพิจารณา ส่วนประกอบของมาตรฐานงานประเภทนี้ คือ

1. มาตรฐานของพนักงาน ( Personnel standards )
2. มาตรฐานของหน้าที่งาน ( Functional standards )
3. มาตรฐานของส่วนประกอบทางกายภาพ ( Physical factors standards )

มาตรฐานการกระทำมักจะปรากฏอยู่ในทุกองค์การ ในบางองค์การอาจไม่ระบุไว้อย่างชัดเจน หรือในบางกรณีไม่อาจกำหนดมาตรฐานการกระทำได้ ก็จะกำหนดมาตรฐานค่านกระบวนกรไว้

สำหรับการสร้างมาตรฐานในการทำงานในระดับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับหน้าที่ของศึกษานิเทศก์จังหวัด โดยกำหนดรายละเอียดของภารกิจของศึกษานิเทศก์ ตลอดจนจัดแผนภูมิองค์การบริหารการนิเทศและติดตามผลไว้ด้วย

## 2. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงาน ( Resource allocating )

ในการนิเทศการศึกษานั้นทำได้หลายวิธี สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นิเทศ คือ สื่อและเครื่องมือในการดำเนินงานการนิเทศ งานนิเทศการศึกษาเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติการสอนคือครู การที่ผู้นิเทศจะปฏิบัติงานนิเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น จำเป็นที่จะต้องมื่อสื่อและเครื่องมือนิเทศที่มีประสิทธิภาพและเพื่อพัฒนาการสอนของครู ผู้นิเทศจะต้องอำนวยความสะดวกด้านสื่อการสอนให้กับโรงเรียนด้วย

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2520: 76) ให้ความหมายว่า "สื่อ หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทน ช่วยในการนิเทศการศึกษาประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น"

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 ช: 6-7) ได้ให้ความหมายของสื่อนิเทศการศึกษากับเครื่องมือนิเทศการศึกษา ไว้ดังนี้

1. สื่อนิเทศการศึกษา หมายถึง สิ่งที่จะช่วยการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาการทำงานของครู ได้แก่ บทเรียนด้วยตนเอง รูปภาพ แผนภูมิ วีดีโอเทป วิทยู ฯลฯ

2. เครื่องมือนิเทศการศึกษา หมายถึง การตรวจสอบและส่งเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศและช่วยให้ผู้นิเทศทราบคุณภาพการศึกษา สาเหตุของปัญหาอันจะเป็นประโยชน์ในการหาแนวทางแก้ไขหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

สำหรับความหมายของสื่อการสอนนั้น ไชยยศ เรืองสุวรรณ (2526: 137) ได้สรุปความหมายไว้ว่า "สื่อการสอน หมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ใช้เป็นตัวกลางในกระบวนการเรียนการสอน (หรือการสื่อสารในการเรียนการสอน) เพื่อช่วยให้การเรียนการสอนนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตามจุดมุ่งหมาย"

รุ่งทิwa จักรกร (2527: 70) ให้ความหมายว่า "สื่อการสอน ( Instructional Media ) หรืออุปกรณ์การสอน หมายถึง เครื่องช่วยในการเรียนการสอนให้บรรลุจุดประสงค์ของการทำให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างน่าสนใจ และเกิดประสิทธิภาพในการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังรวมถึงกิจกรรมการเรียนต่าง ๆ ที่นำมาประกอบการเรียนการสอนที่เรียกว่า "สื่อการสอนประเภทกิจกรรม เช่น การใช้เกม บทบาทสมมุติ"

ผู้นิเทศการศึกษาเป็นบุคคลที่ทำงานด้านวิชาการร่วมกับครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การที่ผู้นิเทศการศึกษาจะปฏิบัติงานนี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น จำเป็นที่จะต้องมิตักษะในการสร้าง การจัดหา และการใช้สื่อและเครื่องมือ นิเทศการศึกษาให้เหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้นิเทศจะต้องอำนวยความสะดวกด้านสื่อการสอน ซึ่งหมายรวมถึงวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เครื่องมือ เครื่องใช้ด้านเทคโนโลยี เทคนิควิธีสอน และรวมถึงสถานต่าง ๆ ที่เป็นแหล่งความรู้ เพื่อช่วยให้ครูและนักเรียนได้เข้าใจสิ่งซึ่งต้องถ่ายทอดให้กันและกัน

การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ดังกล่าวอาจจะโดยวิธีรับจากหน่วยงานต้นสังกัดจัดซื้อ จัดทำขึ้น หรืออาจเป็นสื่อของจริงที่เป็นวัสดุและเครื่องมือเครื่องใช้ เป็นต้น

### 3. การสร้างความสัมพันธ์อันต่อเนื่องในหน่วยงาน ( Establishing relationships )

การสร้างความสัมพันธ์เกิดขึ้นได้ในทุกขั้นตอนของกระบวนการนิเทศการศึกษา ถ้าหากกิจกรรมเหมาะสม ก็เป็นการช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดี อันจะเป็นปัจจัยที่จะเกื้อกูลให้การปฏิบัติงานสำเร็จราบรื่นเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย โดยต้องอาศัยทักษะในคามมนุษย์สัมพันธ์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

พนัส หันนาคินทร (2524: 120) ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ว่า "มนุษยสัมพันธ์หมายถึง ความสามารถที่คนคนหนึ่งสามารถถ่ายทอดความรู้สึก หรือ ความคิดไปยังผู้อื่นและในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะเข้าใจความคิดและความรู้สึก ของอีกฝ่ายหนึ่งได้ด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในกิจการที่บุคคล ทั้งสองฝ่ายมีความสนใจร่วมกัน และมีจุดหมายปลายทางอันเดียวกัน"

อุทัย หิรัญโท (2525: 64) ให้ความหมายว่า "มนุษยสัมพันธ์คือ การรวมคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือ ประสานงานความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อบังเกิดผลบรรลุเป้าหมาย"

จากความหมายของมนุษยสัมพันธ์ทั้งที่นักวิชาการกล่าวมาอาจสรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์หมายถึง การเกี่ยวข้องกันของบุคคลในลักษณะที่มีความเต็มใจพอใจ ก่อให้เกิดความร่วมมือกันในกิจการที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีจุดหมายอันเดียวกัน

### หลักในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

วิจิตร อวาระกุล (2527: 142-147) ได้เสนอวิธีการสร้าง มนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ความคุมอารมณ์ตนเอง โดย
  - อย่าโมโหจนเฉียว
  - อย่าหลงวาทตนเอง เก่งกว่าผู้อื่น
  - อย่าใช้อำนาจเกินความจำเป็น
  - อย่าตัดสินใจเวลาโกรธ
  - อย่าเลือกพรรคพวกที่ซง
2. ส่งเสริมกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดย
  - เอาใจเขามาใส่ใจเรา
  - แสดงความเชื่อมั่นในตัวเขา
  - อย่าจู้จุกจิก เหมือนคนเป็นโรคประสาท
  - ดูแลความยากลำบากในการทำงานของลูกน้อง
  - มีความจริงใจต่อเขา

3. ฐัจฉัยกยของชมเชย ใ้หมำเห้นจความชอบ โดย
- ยกยของชมเชยเมื่อเขาทำดี
  - แสดงความยินดีในความสำเร้จของเขา
  - ใ้หมำเห้นจความชอบหรือรางวัล
  - หลีกเลี่ยงการชู้บังคับ
  - ฐัจฉัยจความเคลื่อนไหวในวงงานใ้ทราย
  - รักษาผลประโยชน์ของใ้ใ้บังคับบญุชา

ลักษณะและวิธีในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ดังกล่าวแล้วนั้นเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติย่อมก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะทำให้เกิดการรวมแรงรวมใจในการปฏิบัติงาน อันจะเป็นผลกระทบไปถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในโอกาสต่อ ๆ ไป

#### 4. การแบ่งงานโดยกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ( Distributing function )

เนื่องจากงานขององค์การหรือหน่วยงานหนึ่ง ๆ มีปริมาณมากเกินไปกว่าจะมอบหมายให้กับคนคนเดียว หรือไม่ก็คนทำให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่ต้องการได้ จึงจำเป็นต้องอาศัยกลุ่มบุคคลหลาย ๆ คนมาช่วยทำงาน

การทำงานกับคนหมู่มากถ้าไม่มีการจัดระเบียบของการทำงานร่วมกัน ก็จะมีการก้าวกายซ้ำซ้อน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการแบ่งงานให้แต่ละฝ่ายแต่ละคน

ผู้สสตี สัตยามานะ (2514: 129) ได้ให้ความหมายของการแบ่งงานว่า "การแบ่งงาน คือการแยกหรือรวมงานและหน้าที่ที่มีลักษณะเหมือนกันเข้าไว้ด้วยกัน"

ลีลา สีนานุเคราะห์ (2530: 34) กล่าวว่า "การแบ่งงานคือ การรวบรวมงานซึ่งมีลักษณะเหมือนกันหรือคล้ายกันเข้าไว้ในกลุ่มงานเดียวกัน หรือการกำหนดกลุ่มงานใหม่ขึ้นมาตามความจำเป็น"



### หลักเกณฑ์ในการแบ่งงาน

ลีลา สีนานุเคราะห์ (2530: 34-35) ได้ให้หลักเกณฑ์ในการแบ่งงานไว้ ดังนี้

1. การแบ่งงานต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ
2. การแบ่งงานต้องสอดคล้องกับลักษณะขององค์การ หรืออาจจัดแบ่งตามกระบวนการของงาน หรืออาจจัดแบ่งตามลักษณะของผู้มาติดต่อ หรืออาจจัดแบ่งตามลักษณะพื้นที่อาณาเขตทางภูมิศาสตร์ หรืออาจจัดแบ่งตามเวลาทำงานขององค์การ
3. การแบ่งงานต้องสอดคล้องกับปัญหาขององค์การ
4. การแบ่งงานต้องกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่มงานเป็นลายลักษณ์อักษร ชัดเจน และทราบทั่วถึง
5. การแบ่งงานต้องกำหนดจำนวนและตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน ในแต่ละกลุ่มงาน
6. การแบ่งงานเป็นแต่ละกลุ่มงานต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย กลุ่มงาน ที่ทำงานเป้าหมายสำคัญถือว่าเป็นกลุ่มงานหลัก
7. การแบ่งงานควรมุ่งถึงการประสานการทำงานของแต่ละกลุ่มงานให้สะดวกและรวดเร็ว
8. การแบ่งงานควรให้ผู้บังคับบัญชาไม่รับงานประจำมากเกินไป ควรเป็นผู้วางแผนให้คำปรึกษาแนะนำและตรวจสอบมากกว่า และการแบ่งงานควรจะให้ผลงานของแต่ละกลุ่มงานมีการตรวจสอบกันตัวเอง
9. การแบ่งงานควรถือหลักประหยัดเงิน
10. การแบ่งงานควรให้สามารถแก้ไขปรับปรุงกลุ่มงานให้ทันสมัย

การแบ่งงานโดยกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานนั้นจะก่อให้เกิดประโยชน์ คือ การปฏิบัติงานจะรวดเร็ว ไม่ซ้ำซ้อน สะดวกและประหยัดเวลา งบประมาณ ซึ่งในหน่วยงานการนิเทศการศึกษาจำเป็นต้องแบ่งงานหรือกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้วย โดยอาจจะถือหลักดังกล่าวนี้

## 5. การประสานงาน ( Coordinating )

การประสานงานเป็นเรื่องสำคัญยิ่งในการบริหารงานทุกชนิด การนิเทศการศึกษาเป็นการบริหารงานวิชาการอย่างหนึ่ง และโดยหน้าที่และลักษณะงานแล้ว จำเป็นต้องข้องเกี่ยวกับคนจำนวนมาก "การประสานงาน" จึงทวีความสำคัญขึ้นไปอีก และเนื่องจากสภาพปัจจุบันขององค์กรหรือหน่วยงานมักมีขนาดใหญ่ และมีความซับซ้อนมาก ดังนั้นการประสานงานจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับและแฝงอยู่ในทุกองค์การและขั้นตอนของการดำเนินงาน เพื่อให้งานทั้งหลายประสานกันและบรรลุนำหมายให้สอดคล้องกันตามเวลาที่กำหนด

กูลิค ( Gulick 1936: 13) ได้ให้ความหมายของการประสานงานว่า "หมายถึงการประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์หน่วยงานย่อย หรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กรหรือสำนักงานใหญ่ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน แต่ทุกหน่วยงานจะทำงานประสานกลมกลืนกัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การรวมกัน"

สมพงษ์ เกษมสิน (2517: 147-148) ได้ให้ความหมายของการประสานงานว่า "การประสานงาน คือ ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติกิจกรรมให้เรียบร้อย และสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมบูรณ์และสำเร็จเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้"

### หลักและวิธีประสานงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529: 79-78) ได้กล่าวถึงการประสานงานที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว เมื่อสิ่งต่อไปนี้ได้จัดให้มีขึ้น สรุปได้ดังนี้

1. โครงสร้างของการบริหารได้จัดไว้อย่างเป็นระเบียบแบบแผนรัดและรัดกุม
2. มีแผนภูมิแสดงสายงานสายบังคับบัญชาและสายงานติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนเข้าใจง่าย พร้อมคำบรรยาย บอกอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งโดยละเอียด และมีรายชื่อผู้ปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ
3. มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

4. ระบบเสนอรายงานเป็นระบบเป็นทางการ ซึ่งยึดเป็นหลักปฏิบัติได้  
แน่นอน

5. มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่เพียงพอและใช้การได้ดี

6. มีบุคลากรที่ทำหน้าที่การประสานงานที่มีความรู้สูงทำหน้าที่โดยเฉพาะ

7. มีคณะกรรมการอันประกอบด้วยตัวแทนของบุคคลระดับต่าง ๆ ซึ่งได้  
ประชุมกันเป็นประจำ

8. มีคณะกรรมการระดับเดียวกันทำหน้าที่คล้าย ๆ กันรับหน้าที่หารือ  
เกี่ยวกับงานเฉพาะเรื่อง

9. มีการเขียนโครงการแผนงานและวิธีการทำงานต่าง ๆ ขึ้นไว้เป็น  
ลายลักษณ์อักษรให้ทุกคนได้ทราบ

10. มีทะเบียนและบันทึกรายงานต่าง ๆ จัดไว้เป็นระบบและสะดวกแก่  
การค้นคว้า

11. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงาน

12. มีปฏิทินกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ไว้ชัดเจน

13. จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรระดับต่าง ๆ ให้เข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับ  
งานเสมอ อาจจัดในรูปแบบ ประชุม สัมมนา การอบรม เป็นต้น

งานนิเทศการศึกษาเป็นงานที่ผู้นิเทศเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย  
ด้วยกัน ดังนั้นการประสานงานจะเป็นวิธีการที่ช่วยให้งานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย  
หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

#### 6. การมอบหมายงานให้ตามหน้าที่ ( Delegating )

ในการปฏิบัติงานด้านการศึกษาหัวหน้าหน่วยงานย่อมไม่สามารถ  
ปฏิบัติงานทุกอย่างของหน่วยงานได้จึงจำเป็นต้องมอบหมายหน้าที่การงานซึ่งจัดไว้เป็น  
ฝ่ายให้แก่บุคลากรในหน่วยงานที่อยู่ถัดลงไปเป็นผู้ทำแทน ซึ่งต้องใช้ความละเอียดอ่อน  
ในการดำเนินงาน

สุชาติ ประชากุล (2513: 39) ให้ความหมายของคำว่า การมอบหมายอำนาจหน้าที่ไว้ว่า หมายถึง "ผู้บังคับบัญชาโอนหรือให้อำนาจหน้าที่และสร้างภาวะความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรืออีกนัยหนึ่งคือ หลักของการทำงานให้สำเร็จด้วยน้ำมือของผู้อื่นและผู้สนใจด้วย โดยผู้ได้รับมอบหมายอำนาจมีอิสระพอสมควรที่จะดำเนินการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์"

ส่วนความหมายของคำว่า มอบหมายงาน ( Assigning ) หมายถึง "การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งอยู่ภายใต้ความควบคุม รับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ไม่มีอำนาจจะวินิจฉัยสั่งการเองได้เลย ต้องฟังคำสั่งผู้มอบทุกอย่าง (สุชาติ ประชากุล 2513: 42)

จะเห็นได้ว่าการมอบหมายงานจะเป็นงานเล็ก ๆ น้อย จะมีผลมาจากการมอบอำนาจหน้าที่นั่นเอง

หากนำแนวคิดในด้านการมอบหมายงานตามหลักการบริหารมาใช้กับการนิเทศการศึกษา ขารีย์ มณีศรี (2523: 88) กล่าวว่า "ตามลักษณะงานของศึกษานิเทศก์ทำหน้าที่เป็นตัวแทนทางการศึกษา มีบทบาทเป็นตัวแทนทั้งในด้านบริหาร ด้านวิชาการ ด้านวิทยาการ และด้านการประสานงาน การเป็นตัวแทนทางการศึกษาคือการรับงานที่ผู้บริหารมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านการศึกษาในสถานใดสถานหนึ่ง ตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล

#### หลักการมอบอำนาจหน้าที่

สุชาติ ประชากุล (2513: 44-46) ให้ความเห็นว่าการมอบอำนาจหน้าที่ที่ค้ำประกันอยู่กับองค์ประกอบดังต่อไปนี้

ก. หลักการเกี่ยวกับตัวบุคคลผู้รับมอบ

1. การมอบงานต้องมีเทคนิคหรือศิลปะ หรือมอบงานให้เหมาะสมกับคน ( Put the right man in the right job )

2. มอบให้พอดีกับสติกำลังของผู้รับมอบ ไม่เกินกำลังความสามารถหรือน้อยกว่าที่ควร

ถึงกัน

3. ย่อมมอบให้คน ๆ หนึ่งทำ ต้องพยายามใช้หรือมอบให้ทั่ว

4. ก่อนมอบต้องชี้แจงแนะนำ

5. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต้องเป็นสัดส่วนสมมูลกัน

6. ผู้รับมอบต้องยินดี เต็มใจที่จะทำหรือมองเห็นผลงาน ไม่ใช่

จำใจหรือถูกผู้บังคับบัญชาให้ทำ

7. ผู้รับมอบมีหน้าที่รายงานให้ผู้มอบทราบ (Accountability)

8. มอบแล้วต้องควบคุมติดตามผล

ข. หลักการที่เกี่ยวกับงานที่ควรมอบและไม่ควรมอบ ปกติหัวหน้างาน  
ต้องมอบอำนาจหน้าที่หรือความรับผิดชอบให้ผู้รับมอบมากที่สุดเท่าที่จะมอบได้ให้เหลือไว้  
เท่าที่จำเป็นจริง ๆ หัวหน้างานจะต้องไม่ทำเองนอกจาก

-งานนโยบาย

-การวางแผนงาน

-การตัดสินใจวินิจัยสั่งการ

-การควบคุมงาน

-การประสานงาน

-งานลับเฉพาะ

-งานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ทำเองโดยเฉพาะหรือกฎหมายระเบียบ

แบบแผนกำหนดให้ทำเอง

-งานอื่น ๆ ที่สำคัญเป็นพิเศษ

### วิธีการมอบอำนาจหน้าที่

1. มอบหรือสั่งงานด้วยวาจา ( Oral delegation )

2. มอบอำนาจหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร ( Written delegation )

3. การมอบงานโดยปกติมอบจากเบื้องสูงสู่เบื้องล่างลดหลั่นตาม

สายบังคับบัญชา ( Chain of command )

ในการนิเทศการศึกษา ผู้นิเทศได้รับการสอนมอบหมายงานด้านนิเทศจากผู้บริหาร ซึ่งผู้นิเทศจะต้องวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ภายในส่วนงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีผู้บริหารรับผิดชอบติดตามเพื่อให้กำลังใจและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างจริงจัง

### ๓. การพัฒนาโยบายต่าง ๆ ( Developing policies )

ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ นั้น สิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติจะต้องนำมาใช้เป็นกรอบในการวางแผนปฏิบัติงานนั้น เรียกว่า นโยบาย โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า นโยบายไว้หลายประการ ดังนี้

แอลเลน ( Allen 1958: 32) ได้ให้คำจำกัดความสั้น ๆ คือ "นโยบายคือหลักการและกฎสำหรับการกระทำ"

เวย์น ( Wayne 1952: 198) อธิบายถึงความหมายของนโยบายไว้ว่า "นโยบายคือโครงการในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีคุณค่า หรือเป็นการตัดสินใจเลือกจุดมุ่งหมาย และวิธีการในการบริหารองค์การใดองค์การหนึ่ง"

จากคำจำกัดความดังกล่าว พอประมวลได้ว่า นโยบายก็คือ แนวปฏิบัติที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์หนึ่ง ๆ หรือส่วนหนึ่งส่วนใดของวัตถุประสงค์

### ขั้นตอนการกำหนดนโยบาย

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2531: 11-12) ได้เสนอแนะขั้นตอนการกำหนดนโยบาย ดังนี้

- ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากสถิติพื้นฐานที่สำรวจไว้ วัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับเพื่อทราบความจำเป็น สถานที่ จะแก้ไขหรือพัฒนา

- กำหนดนโยบายจำลองเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษา นโยบายจำลองดังกล่าวนี้ควรกำหนดไว้หลาย ๆ อย่าง เพราะเมื่อถึงขั้นดำเนินการตามแผนอาจปฏิบัติไม่ได้

-วิเคราะห์นโยบายจำลองโดยอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรและข้อจำกัด เพื่อทดสอบความเป็นไปได้ เช่น จะใช้คนและงบประมาณเท่าใด

-จัดลำดับความสำคัญของนโยบาย

-เสนอแนะนโยบายและแนวการดำเนินงานให้ผู้มีอำนาจอนุมัติ

-เมื่อมีผู้อนุมัติแล้วส่วนนโยบายให้หน่วยปฏิบัติจัดทำแผนงานโครงการเพื่อสนองนโยบาย

-นำผลประเมินที่ได้จากการปฏิบัติตามแผนงานโครงการไปเป็นข้อมูลย้อนกลับ เพื่อปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงนโยบาย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดนโยบายไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 ในส่วนที่เกี่ยวกับนโยบายด้านบริหารและสนับสนุนไว้คือ "ปรับปรุงการบริหารและการนิเทศการศึกษาให้มีประสิทธิภาพโดยเน้นการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานติดตาม กำกับ และประเมินผลอย่างเป็นระบบ นำวิชาการเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน รวมทั้งให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างประหยัด ถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อส่งผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียน" (หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2531 ก: 16)

#### กระบวนการนำ ( Leading Processes )

ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการนิเทศการศึกษา คือ ความเป็นผู้นำ ซึ่งจะต้องมีลักษณะที่แตกต่างจากผู้นำทางด้านการบริหาร ลักษณะการนำของศึกษานิเทศก์ต้องสืบเนื่องมาจากความศรัทธา ความเชื่อถ้อยคำน่าเชื่อถือจริง ผู้นำด้านวิชาการนี้เป็นผู้ให้พระคุณมากกว่าการควบคุม เน้นการปรับปรุงแก้ไขมากกว่าการลงโทษ งานนิเทศการศึกษาเป็นงานที่ละเอียดอ่อนเป็นเรื่องของการอบรมกล่อมเกลามากกว่าชี้แจงจำกัด ผู้นำทางการนิเทศการศึกษาหากมีก็ด้วยการสร้างสมความดี (บารมี) ซึ่งเป็นเครื่องเชิดมศรัทธา ความเชื่อจากครู เมื่อครูศรัทธาต่อศึกษานิเทศก์แล้ว การเผยแพร่ความคิด หลักการ แผนงานต่าง ๆ ทางการศึกษา ย่อมจะสัมฤทธิ์ผล ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของคำว่า "การนำ" หรือ "ผู้นำ" ไว้ เช่น

อุทัย หิรัญโท (2515: 37) ให้ความหมายของการเป็นผู้นำ "คือวิธีการ ( Means ) สำหรับจูงใจให้บุคคลแต่ละคนทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อันร่วมกัน ( Group goals )"

คณะวิชาการศึกษา วิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร (2514: 46) กล่าวว่า "การเป็นผู้นำของการนิเทศการศึกษาจะต้องมีการเคารพนับถือ ให้เกียรติ และมีน้ำใจเสียสละเพื่อส่วนรวมโดยมีความพร้อมที่สามารถร่วมมือเพื่อให้หมู่คณะได้พัฒนาเจริญงอกงาม"

จากความหมายดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า ผู้นำ คือผู้ที่มีความสามารถต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตนไปกระตุ้นให้ผู้นร่วมงาน ให้มีจิตใจร่วมกันเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

กระบวนการนำตามแนวคิดของแอสริส ซึ่งนำกระบวนการบริหารงานบางประการของแอลเลน ( Allen ) และ ลูมิส ( Loomis ) มาใช้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. การตัดสินใจสั่งการ ( Decision - making )

การตัดสินใจสั่งการ เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่ง การตัดสินใจสั่งการ เป็นการเลือกแนวทางที่เห็นว่าดีที่สุดในสถานการณ์ที่ปฏิบัติงานที่ดีที่สุด การตัดสินใจสั่งการที่มีเหตุผลย่อมเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง

สมปราชญ์ จอมเทศ (2516: 105) ได้ประมวลข้อคิดเห็นของนักวิชาการศึกษาหลาย ๆ ท่าน สรุปได้ว่า "การตัดสินใจสั่งการ คือการเลือกทางปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุด และปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้นก่อนที่จะมีการตัดสินใจ จึงควรมีการขังใจ ไตร่ตรอง วินิจฉัย ค้นหาวิธีการและทางเลือกหลาย ๆ ทาง เพื่อไปสู่ทางเลือกที่ดีที่สุด บังเกิดผลดีที่สุดต่อหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งนี้ พฤติกรรมการตัดสินใจของมนุษย์ย่อมจะต้องประกอบด้วยข่าวสาร ( Message ) ข้อมูลความจริง ( Fact ) กับค่านิยม ( Value ) ของคน"



## วิธีการตัดสินใจสั่งการ

แมสซี (2518: 73-84) กล่าวถึงภาพรวมของลักษณะสำคัญ ๆ ของกระบวนการตัดสินใจ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การตัดสินใจโดยปัจเจกบุคคล ( Decision Making by Individuals ) ผลของกระบวนการนี้ คือ ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นวิถีทางของการกระทำอย่างหนึ่ง ซึ่งได้เจาะจงเลือกมาจากทางเลือกต่าง ๆ ความหมายนี้ มีแนวความคิดที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ

ประการแรก การตัดสินใจนั้นเกี่ยวกับการเลือก ถ้ามีทางเลือกเพียงทางเดียวก็ไม่อาจมีการตัดสินใจ

ประการที่สอง การตัดสินใจนั้นเกี่ยวกับกระบวนการขบคิดในระดับที่มีความสำนึกรับรู้ ( Conscious level ) แม้กระนั้นก็ตามการไม่รู้สึกลึกซึ้งก็มีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องของในกระบวนการนี้

ประการที่สาม การตัดสินใจเป็นไปโดยมีจุดมุ่งหมาย เป็นการช่วยให้เกิดผลตามเป้าหมายบางอย่างที่ตั้งใจไว้

ในหลายศตวรรษที่ผ่านมา การวิจัยเรื่องกระบวนการตัดสินใจได้แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมการตัดสินใจนั้น สลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงกันอยู่มากทีเดียวเพื่อความสะดวก อาจแบ่งกระบวนการตัดสินใจออกได้เป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. การตัดสินใจที่คืบหน้า ขึ้นอยู่กับการที่ผู้ตัดสินใจตระหนักถึงปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมในการตัดสินใจนั้น ๆ กิจกรรมที่ผ่านมาและการตัดสินใจที่แล้ว ๆ มา เป็นโครงสร้างสำหรับการตัดสินใจในปัจจุบัน

2. การตัดสินใจที่คืบหน้าขึ้นอยู่กับการตระหนักถึงปัญหาที่ถูกต้อง การค้นหาปัญหาและกำหนดกรอบของความเข้าใจในปัญหานั้นด้วยการหาข้อจำกัดที่จะไปที่จุดของปัญหานั้น และนำเอาค่าขอบที่เหลือไว้ใช้กับปัญหาเล็ก ๆ อื่นอื่น ปัญหาหลักได้แก่ปัญหาที่มีลักษณะพิเศษที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับจำนวนปัญหาอื่น ๆ อีกหลายปัญหา การตัดสินใจที่ไม่ดีคือการเปลี่ยนแปลงปัจจัยที่เคยได้รับความสำคัญมาก่อน

3. การค้นหาและวิเคราะห์ทางเลือกที่มีอยู่ และผลที่ว่าจะเกิดขึ้น เป็นขั้นตอนที่จะต้องขึ้นอยู่กับพิจารณาอย่างมีหลักการและเป็นระบบ หลักฐานเป็นส่วนสำคัญในการตัดสินใจ ประการแรก จำเป็นต้องคำนึงถึงหลักฐานที่แนวทางการวิเคราะห์นั้นตั้งอยู่ก่อน หลักฐานที่ซ่อนเร้นอยู่อาจก่อให้เกิดการตัดสินใจในการหาเหตุผล ประการที่สอง เราจำเป็นต้องพิสูจน์ความเป็นจริงของหลักฐานของเราที่ใช้ เราจะต้องคาดการณ์ล่วงหน้าไว้เลยว่าผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นนั้น จะเกิดขึ้นตามมาจากเหตุนี้จริง ๆ หรือไม่ ประการที่สาม เราควรแยกแยะระหว่างหลักที่เป็นค่านิยมกับหลักที่เป็นข้อเท็จจริง ถ้าสามารถแยกความแตกต่างนี้ได้ชัดเจนแล้ว เราจะมุ่งพิจารณาพื้นฐานทางข้อเท็จจริงได้อย่างเป็นกลาง

4. การเลือกจะใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างไร การจัดลำดับสิ่งที่ต้องการจะมีความสำคัญ นักบริหารที่ต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็ว อาจต้องยอมรับเอาข้อแก้ไขที่น่าพอใจเท่านั้น โดยทางทฤษฎีแล้วการตัดสินใจที่ดีที่สุดย่อมจะดีกว่าการตัดสินใจที่น่าพอใจหลาย ๆ อันอยู่เล็กน้อย

5. การตัดสินใจจะต้องได้รับการยอมรับจากองค์การ กระบวนการทั้งหมดต้องมุ่งให้เกิดการปฏิบัติ ถ้ามีผู้ได้รับผลกระทบ จะต้องชี้แจงแสดงเหตุผลที่ว่า เหตุใดจึงตัดสินใจเช่นนั้น

ขั้นตอนทั้งห้ารวมกันเข้าเป็นกรอบสำหรับกระบวนการตัดสินใจ วิธีการดังกล่าวอาจผันแปรไปได้ตามประเภทของการตัดสินใจของฝ่ายบริหารที่จะนำมาใช้

## 2. การตัดสินใจโดยกลุ่ม (Decision Making by Groups)

องค์การก็คือความสัมพันธ์ระหว่างจุดต่าง ๆ ของการตัดสินใจ การตัดสินใจโดยร่วมมือกันเป็นกระบวนการซึ่งกลุ่ม ๆ หนึ่งพยายามที่จะก่อให้เกิดความคิดทางองค์การร่วมกัน การตัดสินใจเกิดจากการประชุมหลาย ๆ ครั้งติดต่อกัน โดยนักบริหารนำเอาแนวทางในการเข้าถึงปัญหามาพิจารณาร่วมกัน การประชุมกลุ่มเหล่านี้ อาจจะเรียกว่าการประชุมหารือคณะกรรมการ คณะกรรมการ เป็นเครื่องมือซึ่งหน่วยงานสามารถได้รับประโยชน์ การตัดสินใจร่วมกันที่ทำงานในคณะกรรมการมักจะเป็นการตัดสินใจที่สมคูลย์ ซึ่งได้นำเอาความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างแนวคิดต่าง ๆ มาพิจารณา การตัดสินใจทางด้านการวางแผนมักจะใช้การทำงานแบบคณะกรรมการ

## หลักสำคัญของการมีส่วนร่วมของกลุ่ม

1. สถานที่และขนาดของกลุ่มและบรรยากาศโดยทั่วไปของกลุ่มเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดการแก้ปัญหา
2. การลดการคุกคามข่มขู่ การที่ทำให้คนหนึ่งคนใดต้องตกเป็นเป้า หรือผลักดันให้เขาเข้าข้างหนึ่งข้างใด จะเพิ่มความรู้สึกในการโต้เถียงกันคล้ายกับการโต้ว่าที่ และจะเพิ่มความตึงเครียดมากยิ่งขึ้น
3. ภาวะผู้นำของกลุ่มที่ดีที่สุด คือการเป็นผู้นำร่วมกันของทั้งกลุ่ม
4. กลุ่มควรเป็นผู้กำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน กลุ่มควรที่จะหลีกเลี่ยงจากการที่จะถูกนำเข้าไปอยู่ภายใต้ขอบบังคับที่ถูกกำหนดไว้ก่อนแล้ว
5. ควรให้กลุ่มเป็นผู้กำหนดวาระ
6. กระบวนการตัดสินใจควรดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน จนกว่ากลุ่มจะกำหนดข้อยุติ ซึ่งทำให้เกิดความเห็นพ้องต้องกันได้
7. กลุ่มควรรับรู้ถึงกระบวนการติดต่อโต้ตอบ ( Interaction process ) ซึ่งสามารถจะช่วยให้กลุ่มหาข้อยุติได้ หลักข้อนี้ทำให้นำไปสู่แนวความคิดที่ว่า การดำเนินงานของกลุ่มมีความสำคัญ ควรมีการประเมินผลกระบวนการทำงานของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ

หลักการข้างต้นเป็นการให้แนวคิดที่ชัดเจน ซึ่งอาจจะช่วยในการกลั่นกรองความคิด เกี่ยวกับการตัดสินใจโดยกลุ่มได้

ในทางการนิเทศการศึกษา การตัดสินใจสั่งการเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้งานนิเทศศึกษาค่าเงินไปได้อย่างดี ซึ่งหากผู้บริหารงานนิเทศมีวิธีการตัดสินใจสั่งการที่ดีก็จะก่อให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

## 2. การคัดเลือกบุคลากร ( Selection people )

การคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงานบุคคล การคัดเลือกบุคลากรเพื่อแต่งตั้งเข้าดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์เป็นภารกิจสำคัญ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529: 20-21) กล่าวว่า "การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร คือ กระบวนการสรรหาบุคลากรภายนอกหรือการคัดเลือกบุคลากรภายในให้เข้ามารับตำแหน่งงาน"

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรทำได้ 2 วิธีคือ

1. การคัดเลือกบุคคลภายนอกเข้ามาบรรจุใหม่
2. การเลื่อนตำแหน่งบุคคลภายในที่หน่วยงานเมื่ออยู่แล้วให้มารับตำแหน่ง

ที่ว่างลง

การบรรจุจะต้องยึดหลักคุณธรรม ( Merits System ) คือ

- ความมั่นคง ( Security )
- ความสามารถ ( Competence )
- ความเป็นกลาง ( Neutrality )
- ความเสมอภาค ( Ezuality of oportunity )

สำหรับระเบียบและแนวปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2524 หน้า จ. หมวดสี่ การคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งเข้าดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์และการฝึกอบรม ข้อ 7. กล่าวว่า "การคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งเข้าดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและการฝึกอบรม ให้ดำเนินการดังนี้

ก. การคัดเลือก

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด แต่งตั้งกรรมการขึ้นไม่น้อยกว่า 5 คน ประกอบด้วยฝ่ายบริหาร ผู้บริหารโรงเรียน และศึกษานิเทศก์ เป็นผู้ดำเนินการคัดเลือก

ข. การฝึกอบรม

ให้ผู้ได้รับการแต่งตั้งเข้าดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหรือกิ่งอำเภอต้องเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตร หลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด

### 3. การกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน ( Stimulating )

Stimulating (การเสริมสร้างกำลังใจ) หมายถึง การบำรุงขวัญ การก่อให้เกิดสถานการณ์ที่จะกระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมหรือให้กำลังใจที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ การเสริมกำลังบำรุงย่อมรวมถึงการเสริมสร้างบรรยากาศของการทำงาน อันเกิดจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ( Physical environment ) และสัมพันธภาพระหว่างบุคคลภายในหน่วยงานอีกด้วย (สมบุญพรพรรณ 2521: 85-86)

ซารี มณีศรี (2523: 143-144) กล่าวว่า "การสร้างขวัญกำลังใจ เป็นสิ่งที่ผู้นำทุกระดับควรตระหนัก เพราะขวัญความพอใจในการทำงานเป็นหัวใจ ของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างขวัญและกำลังใจมีหลายวิธี สรุปได้ ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีต่องาน ปลุกฝังทัศนคติที่ดีให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้า ทุกคนมีความรักงาน กระจือร่อนในการทำงาน
2. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ให้การยอมรับนับถือระหว่างกัน
3. ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ผู้ตั้งใจทำความดี
4. เอาใจใส่เรื่องสวัสดิภาพ ให้ความสนทนสนมพอสมควร
5. ให้สมาชิกมีโอกาสระบายความคับข้องใจในการทำงาน
6. ควรจะได้มีโอกาสสำรวจหรือออกแบบสอบถามสภาพการทั่วไปในการทำงานเพื่อจะหาทางแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น
7. ให้มีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือเงินเดือนที่สูงขึ้น
8. สถานที่ทำงานดี มีสิ่งอำนวยความสะดวกพอสมควร
9. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นปรับปรุงงานรวมทั้งมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน

เนื่องจากความกระตือรือร้นของมนุษย์มีขีดจำกัดเวลา การปฏิบัติงานที่เป็นประจำ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนขาดความฉับไว ขาดความคิดริเริ่มในหน้าที่การงาน การกระตุ้นให้ผู้นิ่งเทศไค้ทำงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะเป็นการช่วยให้เกิดความฉับไวในการปฏิบัติงานขึ้นได้

#### 4. การริเริ่มในการปฏิบัติงาน ( Initiating )

วัฒนา สุตรสุวรรณ (ม.ป.ป.: 536) ได้ให้ความหมายของ initiating ว่า หมายถึง "ความสามารถในการสร้างสรรค์งานขึ้นมาเองหรือการจัดงานหรือจัดระบบงาน และทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยมีพักต้องบอกให้ทำ จึงจะทำ"

บรรยากาศในการคิดริเริ่มอยู่ที่ภาวะของผู้นำ หากผู้บริหาร ผู้นิ่งเทศเป็นผู้ใจกว้างขวาง ยอมรับความคิดของคนอื่น สนับสนุนให้เขาคิด มองข้ามความผิดพลาดเล็ก ๆ น้อย ๆ โดยไม่ตั้งใจ จะช่วยให้เกิดบรรยากาศของการริเริ่มในการปฏิบัติงานได้ ที่สำคัญคือผู้บริหาร ผู้นิ่งเทศจะต้องเป็นผู้พยายามที่จะริเริ่มกระทำการต่าง ๆ ให้กับบุคคลฝ่ายต่าง ๆ เช่นจะต้องขอร้อง ต้องสอน ต้องนำทาง สั่ง จูงใจ หรือพยายามชักชวนคนอื่น ๆ ให้ริเริ่มกระทำการกิจกรรมต่าง ๆ ที่ปรารถนา การริเริ่มการกระทำใด ๆ ผู้บริหาร ผู้นิ่งเทศจะต้องกระทำอยู่ในขอบเขตอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงควรจะต้องตรวจสอบดูว่า ตนมีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการสั่งการ นำทาง หรือสอนบุคคลอื่น ให้ทำในสิ่งที่ตนต้องการไค้หรือไม่ เพราะถ้าตนเองมีอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ บุคคลในหน่วยงานยอมรับและยอมรับ ก็จะไม่ยากลำบากในการริเริ่มการกระทำใด ๆ

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหาร ผู้นิ่งเทศจำเป็นต้องพิจารณาถึงทางเลือก วิธีการในการที่จะก่อการริเริ่มใด ๆ ด้วย แม้ว่าตนจะรู้สึกว่าเป็นเรื่องง่ายในการนำทาง ออกคำสั่งและสอนให้คนทำตาม แต่ก็อาจมีวิธีการปฏิบัติที่อาจไค้ผล และประสพผลสำเร็จมากกว่าไค้

วิธีการคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน อาจกระทำไค้โดย ระดมความคิดจากบุคคลหลาย ๆ ฝ่ายในหน่วยงานหรือภายนอกหน่วยงาน หรือให้บุคลากรแต่ละฝ่าย

งานร่วมกันเสนอความคิด หรืออาจจะให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเสนอความคิดกับหน่วยงาน เป็นต้น

#### 5. การให้คำปรึกษาแนะนำ ( Advising )

การให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นสิ่งที่หน่วยงานจะต้องให้กับบุคลากรในหน่วยงาน เพราะในการปฏิบัติงานย่อมมีปัญหาเกิดขึ้น หรือหากไม่มีปัญหาแต่ประการใดก็จะแนะนำให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับปรุงการทำงาน ให้มีความรู้ความเข้าใจในงานวิชาการที่ใหม่และทันสมัย นอกจากนี้ก็เพื่อให้คำแนะนำในเรื่องของบุคลากรเอง ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เป็นต้น

ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ (2529: 1) ให้ความหมายของการให้คำปรึกษาว่า "การให้คำปรึกษา เป็นกระบวนการที่แสดงถึงมนุษยสัมพันธ์ที่ละเอียดอ่อนระหว่างบุคคล โดยบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้คำปรึกษา และอีกบุคคลหนึ่ง คือผู้มาขอรับคำปรึกษา ผู้ให้คำปรึกษาหมายถึง บุคคลที่ได้รับการศึกษา มีประสบการณ์ มีความรู้ มีความสามารถในทางการให้คำปรึกษาและทางจิตวิทยา สามารถให้ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำแก่ผู้มาขอรับคำปรึกษา เพื่อให้บุคคลที่มาขอรับคำปรึกษา เข้าใจปัญหาหรือเรื่องราวที่นำมาปรึกษา สามารถไขพัวพันปัญหาและความสามารถของตนเองในการตัดสินใจที่จะเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ในวิถีทางที่เหมาะสมที่เขาปรารถนา และในที่สุด บุคคลที่มาขอรับคำปรึกษาจะสามารถป้องกันปัญหา แก้ปัญหา และพัฒนาตนเอง ได้อย่างเหมาะสมที่สุด"

#### ประเภทของการให้คำปรึกษา

ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ (2529: 179-181) ได้แบ่งประเภทของการให้คำปรึกษาไว้ 2 ประเภท คือ

1. การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล เป็นสัมพันธภาพของการช่วยเหลือส่วนบุคคลระหว่างผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้รับบริการเข้าใจตนเองและสิ่งแวดล้อม สามารถแก้ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ และสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล

นั้น ผู้ให้คำปรึกษาจะพิจารณาแนวคิดในการให้คำปรึกษา จากทฤษฎีการให้คำปรึกษา  
ต่าง ๆ หรือจากรูปแบบการให้คำปรึกษาของตนเองมาใช้ในการให้คำปรึกษา โดย  
สอดคล้องกับสภาพปัญหาและสภาพต่าง ๆ ของผู้รับบริการ

2. การให้คำปรึกษาเป็นกลุ่ม การให้คำปรึกษาเป็นกลุ่ม เป็นกระบวนการ  
การของกลุ่มบุคคลที่มีปัญหาหรือความต้องการคล้าย ๆ กัน มาปรึกษาหารือร่วมกัน  
โดยมีผู้ให้คำปรึกษาซึ่งมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทางการให้คำปรึกษา  
ร่วมให้ความช่วยเหลือหรือร่วมให้คำปรึกษา เมื่อเปรียบเทียบการให้คำปรึกษาเป็น  
รายบุคคลและเป็นกลุ่ม จะพบว่าการให้คำปรึกษาเป็นกลุ่มจะช่วยเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์  
ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม สมาชิกของกลุ่มได้เรียนรู้การสร้างสัมพันธ์ไมตรีกับเพื่อน  
สมาชิก ได้เรียนรู้ปัญหาที่กลุ่มมีความสนใจ ตลอดจนปัญหาของเพื่อนสมาชิก ผลจาก  
การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมภายในกลุ่มจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนรู้จักและเข้าใจตนเอง  
มากขึ้น ยอมรับตนเองมากขึ้น ยอมรับความแสดงความคิดเห็นและความสามารถ  
โอนอ่อนผ่อนตามเพื่อนสมาชิกอย่างมีเหตุผลที่เหมาะสม ยินดีให้ความช่วยเหลือและ  
มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ซึ่งช่วยให้บรรยากาศภายในกลุ่มมีความเป็นกันเองมากขึ้น

## 6. การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสารมีความจำเป็นและสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับภาวนิเทศ  
การศึกษา เพราะการติดต่อสื่อสารที่กระหว่างหัวหน้าหน่วยงานและบุคลากรในหน่วย  
งานตลอดถึงบุคลากรนอกหน่วยงาน จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานด้านภา  
วนิเทศการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

ธงชัย สันติวงษ์ (2526: 75) ได้ให้ความหมายของการติดต่อ  
สื่อสารไว้ว่า "การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารหรือข้อ  
เท็จจริง ( facts ) หรือความรู้สึกระหว่างบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป"



อุทัย บุญประเสริฐ (2529: 13) กล่าวว่า "การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลและสารสนเทศ ( Exchange information ) ระหว่างกัน เป็นการส่งทอดหรือถ่ายทอดความหมาย ( Transmission of meaning ) utoกัน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน"

กล่าวสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสารอันไม่หยุดนิ่ง โดยการมีส่วนร่วมในข่าวสารร่วมกันระหว่างผู้ส่งข่าวและผู้รับข่าวสาร

### ประเภทของการติดต่อสื่อสาร

ชลิตา ศรีมณี และพูนศรี สงวนชีพ (2526: 103-104) ได้จำแนกประเภทของการติดต่อสื่อสาร ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการ ( Formal Communication ) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน มีข้อกำหนดไว้อย่างชัดเจน คือ การติดต่อในวงราชการ ซึ่งต้องกระทำเป็นลายลักษณ์อักษร หรือปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์และตามธรรมเนียมของการบริหารราชการ

2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ ( Informal Communication ) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีไค่ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้จัก ชอบพอคุ้นเคยกันเป็นการส่วนตัว การติดต่อก็มักเป็นไปในรูปบุคคลต่อบุคคล ( Face to face ) ไม่มีพิธีรีตอง การติดต่อสื่อสารแบบนี้มักใช้ในองค์การนอกแบบ หรือในองค์การที่ไม่มีรูปแบบ ( Informal organization )

### การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการ อาจจำแนกได้ 3 ประเภท คือ

1. การติดต่อสื่อสารจากบนมาล่าง ( Downward Communication ) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชาจากบนลงมายังฐานล่าง โดยมากเป็นเรื่องของการสั่งการและบังคับบัญชาให้ปฏิบัติหรือให้ทำตามระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย คำเตือน คำขอร้อง เป็นต้น ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารคือโปสเตอร์ แผ่นป้าย จดหมาย วารสารขององค์การ เครื่องกระจายเสียงและข้อเขียนต่าง ๆ เป็นต้น

2. การติดต่อสื่อสารแบบจากล่างไปบน ( Upward Communication )  
เป็นลักษณะการติดต่อสนองตามการติดต่อของผู้ที่อยู่ใต้งค์กับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา คือผู้ที่อยู่ใต้งค์กับบัญชารายงานการปฏิบัติงาน การซักซ้อมความเข้าใจ อุปสรรคข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ความคิดเห็น ข้อร้องทุกข์ ข้อหารือ เพื่อเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้งค์กับบัญชาให้ดียิ่งขึ้น

3. การติดต่อสื่อสารแบบทางราบ ( Horizontal Communication )  
บางทีก็เรียกว่า Across Communication หมายถึงการติดต่อแบบที่ไว้กับคนใน ระดับเดียวกัน ผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับตำแหน่งเดียวกัน เป็นต้น

#### การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ

สมยศ นาวิการ (2527: 39-40) ให้ความคิดไว้ คือ "เมื่อพนักงานติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งในองค์กร เราเรียกว่า การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งมีทั้งจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เบื้องล่างสู่เบื้องบน ตามแนวนอนและข้ามสายงาน โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ทางตำแหน่งน้อยมาก เนื่องจากข่าวสารที่ไม่เป็นทางการและส่วนตัวเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างบุคคล ทิศทางของข่าวสารจึงไม่อาจคาดคะเนได้"

#### วิธีการติดต่อสื่อสาร

สมยศ นาวิการ (2527: 26-27) ได้ชี้ให้เห็นถึงรายการของวิธีการบางอย่างที่อาจจะก่อให้เกิดความคิดเห็นบางอย่างเพื่อพิจารณาว่าเราจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารอะไร

วิธีการทางวาจา ( Oral Methods ) เช่น การประชุมพนักงาน กลุ่มขนาดใหญ่ การประชุมทางสังคม กลุ่มอภิปรายขนาดเล็ก การรวมเจรจาต่อรอง การสัมภาษณ์ การร้องเรียน การสัมภาษณ์ให้คำแนะนำปรึกษา รายการวิทยุ โทรศัพท์ ของทางการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ระบบอินเทอร์เน็ต การประชุม โทรศัพท์ วงจรปิด

วิธีการทางลายลักษณ์อักษร ( Written Methods ) เช่น จดหมาย  
บันทึกและรายงาน โทรเลข หนังสือพิมพ์ นิตยสาร คู่มือ รายงานความคืบหน้า  
คำบรรยายลักษณะงาน คู่มือนโยบาย

วิธีการทางภาพ ( Pictorial Methods ) เช่น ปฏิทิน फिल्म  
รูปกราฟและแผนภูมิ โปสเตอร์ ภาพถ่าย สไลด์ เครื่องหมายการค้า

ในการเสนอรายงานหรือการติดต่อสื่อสารอาจอาศัยวิธีการหลายอย่าง  
ตั้งแต่การเสนอด้วยวาจาและการเสนอเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น การออกคำสั่งเป็น  
ทางการ การเสนอบันทึก หนังสือเวียน หรือการออกวารสาร การจัดทำหนังสือคู่มือ  
การปฏิบัติงาน พร้อมด้วยคำชี้แจงระเบียบปฏิบัติ จะช่วยสร้างเสริมความเข้าใจใน  
หน่วยงานได้มาก ทั้งนี้ผู้บริหารควรจะได้ใกล้ชิดกับผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความ เป็นมิตร  
และรู้จักอะลุ่มอลวยในอันที่ควร

#### 7. การให้คำแนะนำให้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ( Suggesting )

การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญให้กับบุคลากรในหน่วยงาน  
เพื่อให้ทุกคนได้สามารถปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้นและสูงขึ้น มีจิตใจ  
รักงาน และมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นนั้น เป็นความรับผิดชอบ  
โดยตรงของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่จะต้องเอาใจใส่จัดการแนะนำส่งเสริมให้  
ทั่วถึงและติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้าน  
การนิเทศการศึกษามากยิ่งขึ้น

วิธีการแนะนำส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความสามารถใน  
การปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความก้าวหน้าทั้งในส่วนตัวและหน่วยงานนั้น มีหลายวิธี  
สุดแต่ว่าหน่วยงานจะเลือกวิธีใด หรือหลายวิธีผสมผสานกันไป ย่อมขึ้นอยู่กับความ  
เหมาะสมในแต่ละบุคคลและหน่วยงาน

วิชา สุตรัสสุวรรณ (ม.ป.ป.: 45-50) ได้เสนอวิธีการส่งเสริม  
สมรรถภาพบุคคลในองค์การซึ่งสามารถนำมาใช้กับการการแนะนำส่งเสริมให้บุคลากร  
ทางด้านการนิเทศการศึกษาได้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานได้ สรุปได้ดังนี้

### 1. การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการสร้างเสริมและพัฒนาความคิดเห็นการกระทำ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และความชัดเจนในการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากนั้นยังเป็นการเตรียมตัวให้ก้าวหน้าพร้อมที่จะรับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นไป สำหรับวิธีการฝึกอบมนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและความชำนาญ หรือทักษะของผู้ดำเนินการฝึกอบรมเป็นสำคัญ

### 2. การสอนแนะและพัฒนาแบบตัวต่อตัว ( Coaching )

การสอนแนะและพัฒนาโดยหัวหน้างานที่ใกล้ชิด เพื่อเพิ่มพูนทัศนคติ ความรู้ ความสามารถและความชำนาญงานยิ่งขึ้น ความสำเร็จของการสอนแนะของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และ ความกระตือรือร้นของผู้สอนแนะเอง วิธีการนั้นขึ้นอยู่กับโอกาส ตัวบุคคล และเรื่องที่จะสอนแนะเป็นสำคัญ เช่นอาจเริ่มต้นด้วยการให้ผู้บังคับบัญชาเขียนงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบของตน และอ่านงานที่สำคัญว่ามีอยู่อย่างไร เมื่อเห็นว่าเขียนได้ถูกต้องแล้วก็เรียกมาปรึกษากันว่า ทำอย่างไรงานเหล่านั้นจึงจะก้าวหน้าไปได้ มีปัญหาอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรค ช่วยกันพิจารณาและวิเคราะห์ว่าจะหาหนทางขจัดปัญหาอุปสรรคดังกล่าวได้อย่างไรบ้าง และขั้นสุดท้ายมาเริ่มวางวิธีปฏิบัติขึ้นใหม่ เป็นต้น

### 3. การส่งเสริมให้มีโอกาสศึกษาปฏิบัติงานเพิ่มเติม

การศึกษาเพิ่มเติมของบุคลากรในหน่วยงาน จะช่วยส่งเสริมให้ผู้นั้นมีสมรรถภาพสูงขึ้น ซึ่งหมายถึงการให้โอกาสลาไปศึกษาเพิ่มเติม รวมทั้งการไปปฏิบัติงานวิชาที่จะให้ไปศึกษาเพิ่มเติมคือนั้นจะต้องเป็นสาขาวิชาการที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อหน่วยงาน และเป็นการส่งเสริมฐานะตำแหน่งหน้าที่และความภาคภูมิใจของบุคคลนั้นได้อย่างดี

การส่งเสริมให้บุคคลมีโอกาสศึกษาเพิ่มเติมนี้ อาจส่งเสริมให้มีโอกาสเข้าศึกษาเพื่อรับปริญญาหรือส่งเสริมให้เข้าศึกษาบางวิชาในสถาบันชั้นสูง ศึกษาทางไปรษณีย์ ศึกษาจากเอกสารทางวิชาการอื่น ๆ ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศโดยอาศัย หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์และสื่อมวลชนอื่น ๆ เป็นต้น

#### 4. การแต่งตั้ง โยกย้าย การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

การแต่งตั้ง โยกย้าย คือการที่ให้บุคคลซึ่งปฏิบัติหน้าที่หนึ่ง ย้ายไป หรือเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ไปปฏิบัติหน้าที่อีกหน้าที่หนึ่ง และวิธีการที่นิยมกันอีกวิธีหนึ่ง คือ การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ( Rotation to Assignment ) ในทางปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานควรปรับปรุงคำสั่ง แบ่งแยกหน้าที่การงานภายในหน่วยงาน ของตนให้เหมาะสมอยู่เสมอ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้รู้งานต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ กว้างขวางยิ่งขึ้น เพิ่มประสบการณ์ในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น ในบางครั้งอาจจะมีข้อ เสียบ้างหากมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนบ่อยเกินไป ฉะนั้นจะต้องดูโอกาสและความ เหมาะสมควบคู่กันไปด้วย

#### 5. การสังเกตหรือศึกษาวิธีการทำงานของผู้บังคับบัญชา

การสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาสสังเกตหรือศึกษาวิธีการทำงาน ของผู้บังคับบัญชาได้นั้น ผู้บังคับบัญชาผู้นั้นจะต้องเป็นคนที่มีฝีมือในการทำงาน จนสามารถ ถือเป็นแบบอย่าง ( Model ) ได้ การสังเกตและศึกษาวิธีการทำงานของผู้บังคับ บัญชาจะเป็นการฝึกหัด เตรียมบุคคลที่จะมาเป็นหัวหน้างานที่มีสมรรถภาพสูงในอนาคต อีกด้วย

#### 8. การสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ( Innovating )

งานนิเทศการศึกษา เป็นงานที่ต้องมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม ทันกับความก้าวหน้า ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านอื่น ๆ อยู่เสมอ จึงจำเป็น อย่างยิ่งที่จะต้องค้นคิดวิธีการนิเทศการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับความ เปลี่ยนแปลงทางการศึกษา

จรรยา วงศ์สายัณฑ์ (2515: 57) กล่าวว่า "นวัตกรรม หมายถึง การนำการเปลี่ยนแปลงใหม่เข้ามาใช้ให้ได้ผลสำเร็จและแผ่กว้างออกไปจนกลายเป็นการปฏิบัติอย่างธรรมดาสามัญ"

อาร์ สัมฤทธิ์ (2516: 49-50) กล่าวว่า "นวัตกรรมเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนปฏิบัติการ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นแรกมีการประดิษฐ์คิดค้น ขั้นที่สองนำเอาการประดิษฐ์คิดค้นไปทดลองปฏิบัติ และขั้นสุดท้ายคือการนำเอาผลการทดลองที่ได้รับความสำเร็จไปปฏิบัติในสถานการณ์ทั่วไป เป็นแนวทางปฏิบัติที่ใหม่และแปลกจากที่เคยปฏิบัติมา การเปลี่ยนแปลงนี้จะไม่เป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านวัตถุเท่านั้นแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติด้วย

ดังนั้น นวัตกรรมทางการนิเทศการศึกษา จึงหมายถึงการคิดค้นวิธีการและการปฏิบัติการใหม่ ๆ ให้แตกต่างไปจากเดิมเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพทางการนิเทศการศึกษา

### การสร้างนวัตกรรมในการนิเทศศึกษาอาจใช้วิธี ดังนี้

1. ใช้คอมพิวเตอร์ในการนิเทศการศึกษา อองอาจ ศิลาน้อย (2527: 32-33) กล่าวถึงการใช้คอมพิวเตอร์ทางการศึกษาประการหนึ่งว่า "ใช้จัดการสอน Computer Managed Instruction (CMI) เป็นการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยครูในการดำเนินงานทางการศึกษา เช่น การบริหาร การแนะแนว การวัดผล และอื่น ๆ"

ดังนั้น การใช้คอมพิวเตอร์ในการนิเทศการศึกษา เป็นการใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยผู้นิเทศในการเก็บข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์การดำเนินงานทางการนิเทศศึกษาต่อไป

2. ใช้ Q.C กับการนิเทศการศึกษา นิพนธ์ ไทยพานิช (2530: 16) กล่าวว่า "Q.C. ย่อมาจาก Quality Control Circle มีชื่อในภาษาไทยแตกต่างกันไป เช่น กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน กิจกรรมควบคุมคุณภาพ กระบวนการแก้ปัญหาด้วยกลุ่ม เป็นต้น หลักสำคัญของการทำงานในระบบ คือการใช้แรงจูงใจในการทำงานโดยการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ( Participative Management ) ให้มีส่วนร่วมในการช่วยกันคิดช่วยกันทำ ในการแก้ปัญหาของหน่วยงาน แก้ไขการทำงานเป็นหลักสำคัญ"

3. ใช้การนิเทศทางไกล เนื่องจากปัจจุบันอัตรากำลังระหว่างศึกษานิเทศก์ กับครูมีจำนวนที่ไม่สมดุลกัน จำนวนศึกษานิเทศก์มีน้อย ทำให้การนิเทศไม่ทั่วถึง กรมสามัญศึกษาจึงได้พัฒนารูปแบบการนิเทศขึ้น โดยการใช้ระบบทางไกล ซึ่งในแผนพัฒนา การศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) ได้กล่าวไว้ ดังนี้ "ปรับปรุง ระบบการนิเทศการศึกษา โดยส่งเสริมการนิเทศทางไกลและการนิเทศภายใน มุ่งเน้น ไปสู่โรงเรียนส่วนภูมิภาคทุกระดับ ทุกประเภท โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กและ โรงเรียนในชนบททางไกล"

การนิเทศทางไกล เป็นการนิเทศโดยใช้สื่อ เช่น วิทยู โทรทัศน์ โทรทัศน์ ปรินต์ เป็นต้น

#### 9. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ( Motivating )

การแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก ในการนิเทศ การศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ของผู้รับ การนิเทศให้เป็นที่ไปตามที่ได้อาคหวังไว้ การสร้างแรงจูงใจจึงมีส่วนที่สำคัญยิ่งที่จะช่วย ให้ผู้รับการนิเทศได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นการถาวร ได้มีนักวิชาการได้ให้ความ หมายของคำว่า "แรงจูงใจ" ไว้ อาทิเช่น

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530: 10) กล่าวว่า "แรงจูงใจ ( Motives ) บางครั้งเราให้ความหมายว่าเป็นความจำเป็น ( Needs ) ความ ต้องการ ( Wants ) แรงขับ ( Drives ) หรือแรงกระตุ้น ( Impulses ) อันเกิดขึ้นภายในบุคคล แรงจูงใจนี้จะผลักดันไปสู่จุดหมาย ( Goals ) ซึ่งอาจจะ เป็นไปอย่างรอบคอบหรือไม่รอบคอบก็ได้"

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2528: 111) ได้อธิบายคำว่า การจูงใจว่า "การจูงใจหมายถึง วิธีการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานกระทำงานหรืออดเว้นการกระทำ ตามที่หน่วยงานต้องการ ถ้าองค์การใดสามารถจะจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงาน ทำงานด้วยความรักในงานสนุกสนานเพลิดเพลินต่อการทำงาน เสียสละอย่างแท้จริง งานไม่เสร์จยอมเลิก องค์การนั้นก็ประสบความเจริญก้าวหน้า การจูงใจอาจใช้

วิธีการให้รางวัล การจัดสวัสดิการที่ดี การให้โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่  
 การงาน การลงโทษ นั่นก็คือ การจูงใจอาจใจทั้งการลงโทษและการให้รางวัล

( Punishment and Reward )"

### องค์ประกอบในการจูงใจ

เพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ (2529: 57-61) กล่าวถึง  
 องค์ประกอบที่มีส่วนในการจูงใจให้คนอยากทำงาน ได้แก่

1. งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ ในการจูงใจให้คนปฏิบัติงานให้  
 เพิ่มความสามารถของเขา ควร ควรทำให้งานที่จะให้เขาทำมีลักษณะที่ท้าทายความ  
 สามารถให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ แต่ต้องคำนึงไว้อยู่เสมอว่า งานที่มีลักษณะท้าทาย  
 ต่อบุคคลคนหนึ่ง อาจไม่เป็นสิ่งท้าทายความสามารถของอีกบุคคลหนึ่ง ต้องพิจารณา  
 ความสามารถ ความถนัด ทักษะ และการศึกษา ในการที่จะปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย  
 ให้ทำได้
2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน ผู้ปฏิบัติจะถูกสร้างให้มีแรงจูงใจสูง  
 ถ้าหากว่าถูกขอร้องให้ช่วยในการวางแผนงาน และกำหนดสถานะแวดล้อมในการ  
 ปฏิบัติงานของตัวเอง แต่อย่างไรก็ตามยังมีบางคนที่ชอบเป็นผู้ตาม ซึ่งการ  
 กำหนดแผนให้และแยกแยะรายละเอียดของการทำงานจะเป็นแค่แรงจูงใจให้ เขา  
 อยากทำงานเท่านั้น
3. การให้การยกย่องและสดานภาพ ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง  
 ชมเชยมีอยู่ในบุคคลทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะอะไร แต่การยกย่องชมเชยนั้นต้องทำ  
 ด้วยความจริงใจ และยึดหลักของการให้ว่า ให้สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานเหนือกว่า  
 ชั้นเฉลี่ย ถ้าหากไม่เช่นนั้นแล้วก็จะ เป็นสิ่งที่ไม่น่าชื่นชมสำหรับผู้รับเลย
4. การได้รับผิดชอบมากขึ้นและการให้อำนาจมากขึ้น ผู้บริหารอาจ  
 ใช้แผนของการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การให้อำนาจและการมอบความรับผิดชอบ  
 อย่างเหมาะสม เป็นเครื่องมือในการที่จะจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ



5. ความมั่นคงและความปลอดภัย ระวังความต้องการของบุคคลในเรื่องความมั่นคง ปลอดภัย จะเป็นสิ่งสำคัญกว่าอื่นใดทั้งหมด แต่สิ่งสำคัญที่นักบริหารจะต้องเผชิญคือ การจะกำหนดว่าควรจะมีจิตใจที่มีความมั่นคงปลอดภัยมากน้อยเท่าใด การจิตใจที่มีความมั่นคงน้อยไปหรือมากไปก็จะเป็นข้อบกพร่อง

6. ความเป็นอิสระในการทำงาน ความต้องการที่จะเป็นนายของตัวเอง ในการปฏิบัติงานบางอย่างในคนบางคนเป็นความปรารถนาที่รุนแรงมาก โดยเฉพาะในกลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง การบอกทุกอย่างว่าควรจะทำอย่างไร จะเป็นการทำให้แรงจูงใจต่ำลงและทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำได้

7. โอกาสในด้านความเจริญทางด้านส่วนตัว คนส่วนมากต้องการหรือชอบที่จะมีการเจริญงอกงามหรือเจริญเติบโตทางด้านทักษะ ความสามารถทางด้านวิชาชีพ และประสบการณ์ เครื่องมือของการจูงใจที่ดี คือ การหมุนเวียนงาน การให้เดินทางไปดูงานนอกสถานที่ และการสร้างประสบการณ์จากการทำงานและจากเครื่องมือต่าง ๆ ด้านการใช้วิธีการให้โอกาสในด้านความเจริญงอกงามส่วนบุคคล เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

8. โอกาสในการก้าวหน้า ความปรารถนาที่จะมีความก้าวหน้านั้น แตกต่างกันในคนแต่ละคน บางคนอาจตกใจกลัวที่หน่วยงานให้โอกาสในความก้าวหน้ามาก แต่บางคนจะละทิ้งงานเมื่อได้ทราบว่าการเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานค่อนข้างช้า

9. เงินและรางวัลเกี่ยวกับเงิน ความปรารถนาการยกย่องชมเชย และมีสถานภาพจะสัมพันธ์ใกล้ชิดกับความต้องการเงิน เงินเดือนที่บุคคลได้รับมีความสำคัญ เพราะนับเป็นสัญลักษณ์ทางสถานภาพอย่างหนึ่ง

10. สภาพของการทำงานที่ดี สภาพของการทำงาน ซึ่งรวมองค์ประกอบทั้งทางด้านกายภาพและทางด้านจิตใจของสภาพแวดล้อมในงาน จะมีความสำคัญแตกต่างกันไปในด้านการเป็นแรงจูงใจ คนที่ทำงานในห้องทำงานที่โอ้อาจไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน บางคนแม้ว่าจะทำงานในสภาวะแวดล้อมที่ไม่ดีนัก แต่กลับมีแรงจูงใจในการทำงานสูงมาก

11. การแข่งขัน การแข่งขันเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมาก เนื่องจากบุคคลมีลักษณะพื้น ๆ ที่เหมือนกันคือ ความต้องการความเป็นเลิศ การจัดงานเลี้ยงเพื่อยกย่องชมเชยเป็นการกระตุ้นให้เกิดความมานะพยายามมากขึ้น

การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการศึกษาเป็นสิ่งที่หัวหน้าหน่วยงานจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการศึกษาจะได้อีกกำลังใจและสามารถปฏิบัติงานได้คืออยู่เสมอ

#### 10. การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilitaing)

การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นสิ่งสำคัญอันหนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างราบรื่นสู่เป้าหมายที่กำหนด การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกหรือนักวิชาการบางท่านเรียกว่า การจัดสภาพการทำงานนั้น

แฮริส (Harris 1985: 11) ได้กล่าวถึง การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก หมายถึงการวางแผนจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้สอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการจัดหาอาคารเรียน อาคารประกอบต่าง ๆ และการพัฒนาคุณลักษณะของเครื่องใช้ต่าง ๆ ให้เหมาะสม

จูเซียส (Jucius 1971: 435) ได้กล่าวถึง การจัดสภาพการทำงานซึ่งมีอยู่ 2 ด้าน ดังนี้

1. เครื่องมือเครื่องใช้ในการผลิต เครื่องจักรและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิต จะต้องได้รับการออกแบบเพื่อความสะดวกแก่ผู้ใช้
2. ความสะดวกสบายของผู้ปฏิบัติงาน การจัดสภาพการทำงาน นอกจากการออกแบบเครื่องมือ เครื่องใช้ให้โดยผลและสะดวกแล้ว ยังต้องคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานด้วย คือจะจัดสภาพการทำงานอย่างไร ผู้ปฏิบัติงานจึงจะสะดวกสบาย เพื่อที่จะปฏิบัติงานได้ดี เช่น เกี่ยวกับแสงสว่าง เครื่องปรับอากาศ เครื่องอำนวยความสะดวก ตลอดจนการควบคุมอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้นได้

การมีอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและพร้อมเพียง จะช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานและเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานให้ได้นล็ดและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในปัจจุบันมีการคิดประดิษฐ์เครื่องมือเครื่องใช้เพื่อช่วยทุ่นแรงและประหยัดเวลาได้มาก เช่น เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องคิดเลข เครื่องอัดสำเนา เครื่องถ่ายภาพเอกสาร เครื่องคอมพิวเตอร์ ฯลฯ เป็นต้น

นอกจากเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยแล้ว การจัดให้มีหนังสือคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ โดยละเอียดว่า มีงานอะไรบ้าง งานชนิดนั้นจะทำได้ที่ไหน ทำเมื่อใด ทำอย่างไร และมีใครรับผิดชอบ จะช่วยให้ผู้ทำงาน ทำงานได้อย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น

#### กระบวนการควบคุม ( Controlling Processes )

ในการนิเทศศึกษานั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือความพยายามในอันที่จะใช้พลังของกลุ่มให้เกิดการร่วมมือประสานกันทำงานอย่างมีเหตุผล เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการนิเทศศึกษานั้นไม่อาจปฏิบัติจัดทำได้โดยลำพังผู้เดียว ผู้บริหารจะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ไปปฏิบัติงานจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องควบคุมงานให้ดำเนินไปตามเป้าประสงค์ โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการ "ควบคุม" ไว้ ดังนี้

จุมพล สวัสดิยากร (2520: 72) ให้ความหมายของการควบคุมว่า หมายถึง "กระบวนการหรือวิธีการที่จะทำให้งานที่กำหนดไว้ไปสู่ความสำเร็จ การประเมินค่าและหาวิธีแก้ไข เพื่อให้ขั้นต่าง ๆ ของการดำเนินงาน ได้ไปสู่เป้าหมายตามแผนการและมาตรฐานที่กำหนดไว้"

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2526: 67) สรุปใจความสำคัญของการควบคุมไว้ว่า "การควบคุมงาน คือ การใช้ศิลปะของการบริหาร เพื่อติดตามตรวจสอบการดำเนินงานว่าเป็นไปอย่างถูกต้องตามวิธีการและระเบียบแบบแผนที่ดีหรือไม่และผลงานที่ได้ถึง เกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด อาจต้องมีการแก้ไขให้ถูกต้องจนกระทั่งบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์"

การควบคุมเป็นกระบวนการจัดรายงานต่าง ๆ ให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุเป้าหมายตามกำหนดเวลา ทั้งนี้จะรวมถึงการตรวจสอบงานเป็นระยะ ๆ ในระหว่างดำเนินงาน เพื่อให้งานที่ทำมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในด้านการนิเทศ จะมุ่งที่การควบคุมงานมากกว่าควบคุมคนให้ทำงาน เนื่องจากผู้นิเทศใช้อำนาจในการบริหารงานจึงใช้พระคุณกับมนุษยสัมพันธ์ในการควบคุมงานให้ดำเนินไปตามเป้าประสงค์

กระบวนการควบคุมตามแนวคิดของ แฮริส ( Harris ) ซึ่งได้นำกระบวนการบริหารบางประการของ แอลเลน ( Allen ) และลูมิส ( Loomis ) มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. การชี้นำในการปฏิบัติงาน ( Directing )

ศิลปะการนิเทศการศึกษาอีกประการหนึ่งที่จะสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ผู้รับการนิเทศได้ปฏิบัติงานให้ได้รับผลสำเร็จนั้นจะมีกลไกส่วนประกอบจากหลายประการ คือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม การเข้าใจภาวะจิตใจของผู้รับการนิเทศรวมทั้งความสัมพันธ์และความเข้าใจระหว่างกันของทุกฝ่ายที่ร่วมงานกัน

โดยปกติการที่ผู้ปฏิบัติงานจะทุ่มเทการทำงานจนบังเกิดผลสำเร็จได้นั้น มักจะต้องมีการ "ชี้นำ" เสมอ

เดล ( Dale 1969: 213 อ้างถึงใน ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว 2528: 107 ) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "การที่ผู้บังคับบัญชาชี้แนะและตรวจตราดูแลการทำงานของพนักงานเจ้าหน้าที่และตรวจสอบว่าเขาเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้หรือไม่"

ธงชัย สันติวงษ์ (2523: 331) ให้ความหมายของการชี้นำ ในลักษณะของการสั่งการ ( Directing ) หมายถึง "ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถชักจูงคนงานให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์"

## วิธีการรับหรือการสั่งงาน

ฉัตรชัย อรุณันท์ (2522: 86-88) ได้เสนอวิธีการรับหรือการสั่งงานไว้ดังนี้

1. แบบเป็นลายลักษณ์อักษร ( Written order ) ซึ่งมีลักษณะเป็นหลักฐานชัดแจ้งละเอียดถี่ถ้วน อาจชักข้อหรือพบทวนได้ ทั้งยังจะเผยแพร่ไปได้ไกล ๆ โดยไม่คลาดเคลื่อน แต่ทั้งนี้มีครีโหวงในเรื่องเกี่ยวกับการตีความหมาย ซึ่งอาจมองได้หลายแง่ได้ ทั้งนี้ภาษาเขียนอาจไม่กระต๊อคเพียงพอ

2. แบบใช้คำสั่งควยวาจา ( Oral order ) เป็นคำสั่งที่มีแบบแผนและความเป็นการเป็นงาน ( Formality ) น้อยกว่าคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร อย่างไรก็ตามในคำสั่งและวิธีการใช้คำสั่งต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงในเรื่องที่ว่า คำสั่งเป็นการแสดงออกของผู้มีอำนาจ และมักจะทำให้เกิดปฏิบัติของฝ่ายผู้รับคำสั่งอยู่เสมอ ๆ จนมีผู้เสนอแนะว่าผู้บริหารไม่ควรใช้คำสั่ง จะใช้ขอเมื่อไม่มีทางเลือกเสียได้ ควรใช้วิธีการที่นอกเหนือจากคำสั่งกล่าวคือ

1. การขอร้อง ( Request ) ทำให้ทั้งสองฝ่ายรู้สึกว่าเป็นกันเองเกรงใจกัน เท่าเทียมกัน การขอร้องโดยทั่ว ๆ ไปมักออกมาในรูปคำถามให้ช่วยจัดทำให้

2. การให้คำแนะนำหรือชี้ทางจนกลายเป็นคำสั่ง ( Implied order ) เป็นการเปิดโอกาสให้คิดบ้างและรู้สึกว่าเป็นงานที่เขามีส่วนคิดริเริ่มในหน้าที่การงานเอง

3. การเรียกอาสาสมัคร ( Volunteers ) โดยมากเราจะใช้ในเมื่อ

3.1 งานที่ไม่มีใครประสงค์จะทำ

3.2 เป็นงานที่ยากและเสี่ยงอันตราย

3.3 เป็นงานที่ทำได้เฉพาะคน เฉพาะอย่าง

ทั้งนี้งานต่าง ๆ จะต้องได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือโดยเต็มกำลังและความสามารถ เพราะเป็นงานที่อาสาเต็มใจยอมรับสภาพงาน และยังแสดงออกถึงน้ำใจและความศรัทธา นับถือในตัวผู้บังคับบัญชาอย่างสมบูรณ์อีกด้วย

การชี้แนะหรือสั่งงานในการนิเทศการศึกษานั้นเป็นไปในลักษณะของการแนะนำ การขอร้องมากกว่าการออกคำสั่งหรือสั่งโดยตรงซึ่งต้องใช้หลักการโน้มน้าวจิตใจ เพื่อให้ผู้รับการนิเทศเห็นด้วยและปฏิบัติตามคำแนะนำนั้นและต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและปรึกษาหารือ อันจะเห็นผลให้มีการปรับปรุงระบบงานและความสัมพันธ์อันราบรื่นในระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ

## 2. การตักเตือน ( Reprimanding )

หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น นอกจากจะเป็นผู้รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนโดยตรงแล้ว ยังจะต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นจุดรวมงาน ( Integration ) และเป็นที่ยอมรับแห่งความรับผิดชอบในงานทั้งปวงที่หน่วยงานนั้นมีหน้าที่ การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจึงต้องผูกพันอยู่ทั้งโดยตรงและโดยปริยาย ที่จะต้องตรวจสอบ ควบคุม แนะนำ และติดตามผลงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด อย่างไรก็ตาม การกล่าวตักเตือน แม้จะไม่ใช่วิธีการที่รุนแรง แต่ถ้ามีผู้บังคับบัญชากระทำไปโดยไม่มีกฎเกณฑ์ หรืออาศัยหลักจิตวิทยา เข้าช่วยด้วยแล้ว จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกผิดหวัง และได้รับความปวดร้าวขมขื่นใจสุดประมาณก็ได้ ( อุทัย หิรัญโท 2519: 177-178 )

กิติ ศยัคคานนท์ (2520: 18) ได้อ้างถึงคำพูดของ เคส คาร์เนก ที่กล่าวว่า "ไม่มีสิ่งใดจะทำลายความทะเยอทะยานของลูกน้องยิ่งไปกว่าการตำหนิติเตียนของหัวหน้า ผมไม่เคยตำหนิติเตียนใคร ผมเชื่อในหลักสนับสนุนกำลังใจในการทำงาน เหตุนี้ผมจึงต้องพร้อมเสมอที่จะชมเชย แต่สิ่งที่จะคอยจับผิด ถ้าผมจะพึงใจในการกระทำใด ๆ ผมจะเห็นพ้องด้วยน้ำใสใจจริงและยกย่องชมเชยเต็มที่"

ในทางด้านการนิเทศการศึกษานั้น การกล่าวตักเตือนสามารถใช้เทคนิคการให้ข้อมูลป้อนกลับซึ่ง นิพนธ์ ไทยพานิช (2529: 208) กล่าวว่า

...ปัจจัยประการหนึ่ง ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่สำคัญยิ่งสำหรับการเรียนรู้ของมนุษย์ คือโอกาสที่จะได้รับข้อมูลป้อนกลับ เกี่ยวกับความรู้อุบัติการณ์ ความก้าวหน้า สมรรถภาพในการทำงานและพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ ของตนเอง ดังนั้นข้อมูล

ป้อนกลับจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการของการพัฒนาทักษะ เพิ่มพูนความรู้ พัฒนาทัศนคติ และพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอน....

การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่ใช้ในกระบวนการของการนิเทศแบบคลินิก ซึ่งอาจนำมาประยุกต์ใช้กับการกล่าวตักเตือนการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ดังนี้

1. การประชุมเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับ จุดเริ่มต้นของการประชุมเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับนั้น หัวหน้าหน่วยงานจะต้องจัดสรรข้อมูลที่ได้มาจากการสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีระบบระเบียบจัด เป็นหมวดหมู่ที่มีความหมายและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน หัวหน้าหน่วยงานและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานจะต้องร่วมมือกันวิเคราะห์ข้อมูลด้วยความยินดี

2. การซักถามถึงความรู้สึกความคิดเห็นและการแสดงออกเกี่ยวกับข้อมูล เป็นการซักถามถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้มีโอกาสแสดงออกซึ่งสิ่งที่เขามีอยู่ในใจ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเขา

3. สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานพิจารณาทางเลือกเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานและวิธีการนิเทศการศึกษา ซึ่งหัวหน้าหน่วยงานจะเริ่มให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งพฤติกรรมที่ดี และพฤติกรรมที่ควรปรับปรุงแก้ไข ในส่วนที่ต้องปรับปรุงแก้ไขนั้น หัวหน้าหน่วยงานจะต้องกระตุ้นและสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานการนิเทศให้พิจารณาทางเลือกใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้การปรับปรุงการปฏิบัติงานนั้นสัมฤทธิ์ผลขึ้น

การให้ข้อมูลป้อนกลับถือว่าเป็นการมีส่วนร่วมกันในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน การวากกล่าวตักเตือนหรือการให้ข้อมูลป้อนกลับในการปฏิบัติงานด้านการนิเทศศึกษานั้น จะไม่ใช่วิธีการลงโทษที่รุนแรงแต่เป็นการสร้างความเข้าใจกันระหว่างหัวหน้าหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น

### 3. การกำหนดกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน ( Regulation )

การดำเนินการนิเทศการศึกษานั้น จำเป็นต้องมีมาตรการหรือเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติการนิเทศได้มีคุณภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530: 21) ได้กำหนดเกณฑ์ในการปฏิบัติงานด้านการนิเทศการศึกษาไว้ตามบทบาทของผู้กำกับติดตามและนิเทศ เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติไว้หลายระดับ สำหรับระดับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและกรุงเทพมหานครให้ปฏิบัติดังนี้

#### ผู้กำกับติดตามและนิเทศ

##### 1. ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด

###### บทบาทและเกณฑ์ขั้นต่ำ

1. ประชุมหัวหน้า ปอ./ก. เพื่อชี้แจงนโยบายในการดำเนินงานต่าง ๆ ของ สปจ. เดือนละ 1 ครั้ง

##### 2.ศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

###### บทบาทและเกณฑ์ขั้นต่ำ

1. ประชุมรวม หัวหน้า ปอ./ก. สน.สปอ./ก. 2 ครั้ง/ปี
2. สร้าง/ปรับ และใช้เครื่องมือนิเทศ 3 ครั้ง/ปี
3. นิเทศพื้นที่/กลุ่มประสบการณ์โดยเน้น สปอ./ก. ที่นักเรียนมีคุณภาพต่ำ 3 ครั้ง/ปี
4. ประชุมรวม หัวหน้า ปอ./ก. และ สน.สปอ./ก. เพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษา 3 ครั้ง/ปี
5. ติดตามการประเมินเกณฑ์มาตรฐานชั้นต่ำโรงเรียนประถมศึกษาและวิเคราะห์แผนการดำเนินงาน 1 ครั้ง/ปี
6. ประเมินผลรายงานผลการนิเทศ 3 ครั้ง/ปี
7. สรุปรายงานความก้าวหน้าด้านคุณภาพ 1 ครั้ง/ปี



### ผู้รับการกำกับติดตามและนิเทศ

1. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ
2. ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ
- 3.ศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ

### บทบาทของผู้รับการกำกับติดตามและนิเทศ

1. ร่วมประชุม สรุปรายงาน ให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะ
2. ร่วมวางแผนปฏิบัติการกำกับติดตามและนิเทศ
3. ประสานงาน
4. ให้ความสะดวก
5. ปฏิบัติการกำกับติดตามและนิเทศร่วมกับคณะ
6. สรุปรายงาน

เกณฑ์ในการปฏิบัติงานด้านการนิเทศน์ เป็นเป้าหมายในแผนงานด้านบริหาร และสนับสนุน ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานมีระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีการใช้แผน เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานติดตามกำกับและประเมินผลตาม เกณฑ์ขั้นต่ำดังกล่าวนี้

### กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( Assessing Processes )

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญที่จะต้องตรวจวัดดูว่า งานที่สำเร็จออกมาแล้วมีคุณค่าถูกต้องตามเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใดหรือไม่ นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยตุงความยุติธรรม และบำรุงขวัญให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมมีส่วน ผูกพันกับการปูนบำเหน็จ การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง และการพิจารณาความดีความชอบอีกด้วย

วิญญู สาขร (2519: 85) ได้ให้ความหมายของการประเมินผล งานว่า "คือการตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมาย"

อนันต์ แจงกลีบ (2514: 133) ให้แนวคิดที่ว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาคุณค่าของผลงานที่ได้รับ เป็นการเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นกับความต้องการที่ตั้งไว้"

ชรูเดน และ เชอร์แมน ( Chrudden and Sherman 1968: 247) กล่าวว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงานคือ การพิจารณาผลงานที่ทำได้ เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และในการประเมินผลงานบุคคลนั้น นอกจากจะประเมินค่าน ปริมาณและคุณภาพของงานที่สำเร็จแล้ว ยังต้องพิจารณาประเมินด้านคุณลักษณะเฉพาะตัวหรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความซื่อสัตย์ ความขยันหมั่นเพียร ความคิดริเริ่ม เป็นต้น ด้วยเพราะคุณลักษณะเฉพาะตัวเหล่านี้ แม้จะไม่ปรากฏเป็นผลงานโดยตรงแต่ก็เป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ"

จากความหมายของ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่รวบรวมมานี้พอจะสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพิจารณาประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลอย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อพัฒนาการทำงานและพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน นั้นเอง

#### วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหน่วยงานและนักการศึกษาบางท่านให้ข้อเสนอไว้หลายวิธีการด้วยกัน อาทิ

ฝ่ายมาตรฐานสำนักงาน ก.พ. (2520: 3-5) สรุปวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีหลัก ๆ ไว้ 4 ประการ คือ

(1) วิธีจับบันทึกปริมาณงาน ไร้งานประจำที่ทำตามแบบแผนทำซ้ำ ๆ กัน โดยผู้ปฏิบัตินับจำนวนงานของคนที่ทำได้ต่อวันหรือต่อสัปดาห์หรือต่อเดือน แล้วหัวหน้าเก็บรายงานของแต่ละคนไว้ เมื่อจะประเมินก็นำผลงานที่ทำได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่หวังว่าจะทำได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว โดยเทคนิคการวัดงาน

(2) วิธีพิจารณาตามเล็องวัด กำหนดรายการคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่จะประเมินเอาไว้แล้วจำแนกแต่ละคุณลักษณะออกเป็นระดับความมากน้อย อาจจะให้คะแนนสำหรับแต่ละระดับก็ได้

(3) วิธีพิจารณาโดยทรวรายการ วิธีนี้ ผู้ประเมินพิจารณาตามคำถามเกี่ยวกับลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน โดยเครื่องหมายลงในช่องคำตอบที่เตรียมไว้แล้ว

(4) วิธีเปรียบเทียบบุคคล เหมาะสำหรับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานจำนวนไม่มาก ผู้ประเมินเปรียบเทียบคนทำงานทีละคู่

แฮริส ( Harris 1963: 14-15) กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 3 ประการ คือ

1. การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ( Judging performance )
2. การวัดสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน ( Measuring performance )
3. การวิจัยผลงาน ( Researching )

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สุเมธ วงศ์บุญยั้ง (2524: 51-57) ได้ลำดับขั้นตอนในการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 10 ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนสามารถอธิบายรายละเอียดให้เห็นถึงวิธีการปฏิบัติจริงไว้อย่างเด่นชัด ดังนี้ คือ

ขั้นที่ 1 ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( Objective Setting ) เป็นสิ่งสำคัญเริ่มแรกที่ต้องพิจารณา เพราะเป็นที่ทราบกันดีว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน โดยเฉพาะบริหารงานบุคคลของหน่วยงานได้ในหลาย ๆ ลักษณะ และสภาพแวดล้อมของหน่วยงานต่าง ๆ ย่อมจะแตกต่างกัน ฉะนั้นหากหน่วยงานจะกำหนดเป้าหมายของการจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานให้รัดกุมชัดเจนก็จะทำให้การดำเนินงานประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและง่ายต่อการติดตามผลในภายหลัง นอกจากนั้น การที่หน่วยงานใดสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้นั้นย่อมจะหมายถึง การที่ผู้บริหารในระดับนโยบายให้ความเห็นชอบด้วยแล้ว

ขั้นที่ 2 ขั้นตอนการกำหนดหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ ( Responsible Functions Selection ) เมื่อได้ทราบเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานอันเป็นหัวใจของนโยบายการประเมินผลแล้ว หน่วยงานก็ควรที่จะกำหนดเจ้าหน้าที่

ที่เหมาะสมให้รับผิดชอบดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้แน่นอน และเพียงพอ กำหนดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบดังกล่าวนอกจากจะสร้างความเข้าใจอันดี ในหน่วยงานแล้วยังเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่รับผิดชอบได้พัฒนาฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ ความชำนาญอีกด้วย ในบางแห่งอาจกำหนดให้ผู้ถูกประเมินผล การปฏิบัติงาน ประเมินผลงานของตนเองได้ก็ต่ออย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่แล้ว องค์การจะมอบหมายให้หน่วยงานบริหารงานบุคคล ( Personnel Units ) เป็น หน่วยงานรับผิดชอบด้านการวางระบบประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งหน่วยงานที่รับ หน้าที่ดังกล่าวจำเป็นต้องประสานงานต้องประเมินผลร่วมกับงานและ ฝ่ายต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด

แมคฟาแลนด์ ( McFarland 1969: 344. อ้างถึงใน ชาญ เลิศอมรเสถียร 2527: 35-36) ได้กล่าวถึงการกำหนดตัวผู้ประเมินไว้คือ

1. โดยปกติได้แก่ผู้บังคับบัญชาของผู้ที่จะถูกประเมิน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบ งานที่ใดสิ่งใหญ่ถูกประเมินปฏิบัติ และให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปอีก 1-2 ระดับ ลงความเห็นประกอบเพื่อตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง อาจกล่าวได้ว่า โครงการประเมิน ผลการปฏิบัติงานจะเป็นผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ ผู้บริหารระดับสูง และผู้บังคับบัญชาที่เห็นคุณค่าของการประเมินผลที่มีต่องานและ ผู้ปฏิบัติ

2. การใช้กลุ่มทำหน้าที่ประเมิน ( Group Appraisal ) กลุ่มที่ ทำหน้าที่ประเมินจะแต่งตั้งจากผู้เป็นหัวหน้างานหน่วยต่าง ๆ พิจารณาทั้งผู้บังคับ บัญชาโดยตรงและผู้บังคับบัญชาโดยตรง และผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในความควบคุม ของคนอื่น แนวทางการประเมินผลโดยใช้กลุ่มมี 2 แบบ แบบหนึ่งเรียกว่า การ ประเมินผลแบบทวี ( Multiple Ratings ) คือกลุ่มผู้ประเมินผลจะแยกกัน ประเมินผู้ถูกประเมินแล้วนำคะแนนมารวมกันอีกแบบหนึ่ง เรียกว่า การประเมินผล โดยคณะกรรมการ ( Committee Appraisal ) การดำเนินงานมีลักษณะคล้าย การประชุม มีคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน

3. การประเมินผลด้วยตนเอง ( Self Appraisal ) มุ่งให้  
 ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนพิจารณาผลงานของตนเอง โดยวิเคราะห์ผลงานของตนในระยะ  
 เวลาที่ผ่านมา หรือในบางหน่วยอาจกระทำโดยการกำหนดแบบฟอร์มหรือโครงการ  
 ขึ้น เพื่อให้แต่ละคนประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง หลังจากนั้นจึงนำ  
 ผลการปฏิบัติงานเสนอให้ผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
 ในชั้นสูงพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง และในอีกด้านหนึ่งก็ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการ  
 ปฏิบัติงานด้วย เพื่อช่วยให้เกิดความเป็นธรรมในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

4. การประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน ( Peer Rating/Buddy  
 Rating ) เป็นวิธีการที่นักวิจัยค้นคว้าได้ให้ความเห็นว่า วิธีการนี้จะนำมาใช้ได้  
 อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อ เพื่อนร่วมงานผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินติดต่อการ  
 งานกันมากพอ มีระยะเวลาทำงานร่วมกันนานพอ ผลการประเมินเป็นที่เชื่อถือได้ก็  
 ต่อเมื่อสอดคล้องกับการประเมินของหัวหน้าเท่านั้น ข้อดีคือ ผู้ประเมินทราบพฤติกรรม  
 ของพนักงานเจ้าหน้าที่ได้ลึกซึ้ง ซึ่งหัวหน้าเองก็ไม่อาจหยั่งรู้ได้ ข้อเสียคือ อาจ เกิด  
 กรณีเพื่อนร่วมงานมีอคติต่อผู้ถูกประเมิน

5. ในองค์การบางแห่งอาจให้ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ประเมินของผู้บังคับ  
 บัญชาของตนก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาปรับปรุง ซึ่งตัวผู้บังคับบัญชาปรับปรุง ซึ่ง  
 ตัวผู้บังคับบัญชาเองเท่านั้นที่จะทราบว่าเขาได้รับการประเมินเช่นไร และผู้อยู่  
 ใต้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินก็ไม่จำเป็นต้องเปิดเผยตัวเอง จากผลที่ได้ทำมา  
 แล้วในบางองค์การ แสดงให้เห็นว่า 25 % ของผู้บังคับบัญชาได้เปลี่ยนแปลงไป  
 และส่วนใหญ่ก็แสดงว่าพยายามที่จะเปลี่ยน

ขั้นที่ 3 กำหนดลักษณะและมาตรฐานของงานที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติ  
 งาน ( Standard of Performance Setting ) ก่อนที่จะกำหนดวิธีการ  
 ประเมินผลการปฏิบัติงานต้องพิจารณาดังลักษณะงานและมาตรฐานของงานที่จะ  
 ประเมินให้รอบคอบเสียก่อนอาจจะกล่าวได้ว่า ประเภทและตำแหน่งงานจะเป็น  
 เครื่องกำหนดแนวทางการประเมินผลงาน ซึ่งตามปกติแยกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ  
 คือ

- ประเมินผลโดยเน้นที่บุคลิกลักษณะ ( Physical Appearance )
- ประเมินผลงานโดยเน้นที่ผลงาน ( Results )

ในแต่ละลักษณะของการประเมินผลงานนั้นหน่วยงานจะกำหนดมาตรฐาน ( Job or Performance Standard ) หลักเกณฑ์งานที่พอใจ ( Criteria of Satisfactory Performance ) ขึ้น โดยหน่วยงานอาจจะจัดให้มีการวิเคราะห์งาน ( Job Analysis ) เพื่อกำหนดลักษณะงานและอำนาจหน้าที่ ( Job Description ) หรือลักษณะพิเศษของตำแหน่ง ( Job Specification ) โดยละเอียด เพื่อใช้เป็นแนวพิจารณามาตรฐานดังกล่าว

ขั้นที่ 4 กำหนดเทคนิคที่ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( Performance Appraisal Technice Selection ) เทคนิคหรือวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายแบบ แต่ละวิธีจะมีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะใดในหน่วยงาน ย่อมจะขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน การจัดแบ่งส่วนรวมและมาตรฐานต่าง ๆ ที่กำหนดเป็นสำคัญ

ขั้นที่ 5 กำหนดระยะเวลาความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( Frequency of Performance Appraisal ) การกำหนดระยะเวลาความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับนโยบาย เทคนิคการประเมินผลงาน และความพร้อมของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนลักษณะของงานในหน่วยงานเป็นสำคัญ การกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมสามารถกำหนดให้แตกต่างกันไปได้ อาทิ ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นราย 6 เดือน 1 ปี ฯลฯ นอกจากนั้นต้องคำนึงถึงว่า หากไม่กำหนดระยะเวลาความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและเหมาะสมแล้วอาจก่อให้เกิดจุดบกพร่องในการประเมินผลงานได้ ทั้งนี้เพราะความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้อาจจากการประเมินผลงานจะแปรไปตามความถี่ที่จัดทำ

ขั้นที่ 6 ชี้แจงเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องขององค์การให้ทราบ ( Introduction ) หลังจากที่ได้วางมาตรฐานการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเสร็จแล้วในขั้นต่อไปควรที่จะทำความเข้าใจกับ

เจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งในฐานะผู้ที่จะถูกประเมินผลงานต่อไป ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลงานควรที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติให้ผู้ปฏิบัติได้ทราบความหมาย วัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงาน ฟังระลึกเสมอว่า หากผู้ปฏิบัติงานก็ดี หรือผู้บังคับบัญชาก็ดี ไม่ยอมรับหรือไม่เข้าใจในระบบประเมินผลงานที่จัดทำแล้ว ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะทำจะไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

#### ขั้นที่ 7 ดำเนินการควบคุมระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

( Implementation and Control ) เมื่อเตรียมการขั้นต่าง ๆ ที่กล่าวมาสมบูรณ์แล้ว ก็ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามรายละเอียดที่ได้ระบุไว้ ทั้งนี้จะต้องยึดหลักในการดำเนินการและควบคุมการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ปฏิบัติตามรูปแบบที่ได้วางไว้อย่างเคร่งครัดไม่ว่าจะเป็นเรื่องเทคนิคที่ใช้ มาตรฐานของงาน หน่วยงานที่จะประเมิน รวมทั้งความถี่ถ้วน และจะต้องให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างสม่ำเสมอเนื่องตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อจะได้ผลการประเมินที่น่าเชื่อถือ

#### ขั้นที่ 8 วิเคราะห์และเสนอรายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

( Analysis and Reporting the Results ) ได้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ตามแผนโดยสม่ำเสมอ และเคร่งครัดแล้ว หน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นฝ่ายบุคคล หรือฝ่ายอำนวยการ ( Staff ) จะต้องนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อประมวลผลเสนอเป็นรายงานต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ ที่ได้จากการประเมินผลงานแต่ละครั้งจะมีรายละเอียดรวบรวมไว้เป็นหลักฐานเป็นประวัติเสมอ ส่วนผลการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเปิดเผยหรือไม่ ขึ้นอยู่กับนโยบายของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหลักการที่สำคัญยิ่งที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการจัดทำเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน เพราะฉะนั้นในส่วนที่เกี่ยวข้องนี้ จึงนำมาเปิดเผยเพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 9 นำผลไปใช้ ( Affectiviness ) เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและได้รับผลแล้ว ควรที่ผู้บริหารจะได้นำผลที่ได้ไปใช้ตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานได้ทราบถึงประสิทธิภาพและข้อบกพร่องต่าง ๆ ของระบบการทำงานที่ดำเนินการอยู่ได้อย่างดี

ขั้นที่ 10 ติดตามผล ( Follow up ) เป็นขั้นสุดท้ายของการจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการติดตามดูผลการจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด ทั้งยังเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานว่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีบทบาทสำคัญมาก เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาใช้สำหรับบริหารบุคคลหรือพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่และวิธีการปฏิบัติงานของตนเพื่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องดำเนินการให้เป็นไปอย่างมีระบบระเบียบและจัดทำติดต่อกันอย่างมีวัตถุประสงค์ เกณฑ์การประเมินที่สร้างขึ้นก็จำเป็นต้องครอบคลุมทั้งคุณสมบัติเฉพาะตัวและงานที่บุคลากรปฏิบัติ แบบประเมินของฝ่ายปฏิบัติงานต้องให้เหมาะสมกับแต่ละฝ่ายงานและชนิดของงานแต่ละอย่างด้วย

การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านกา รมิ เทศการศึกษา นั้น เป็นการประเมินงานหรือประเมินโครงการ และเป็นกระบวนการที่จำเป็นสำหรับการทำงานเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจที่จะปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานในโอกาสต่อไป การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกลไกในการควบคุมคุณภาพของการทำงาน การประเมินผลจะต้องประเมินทุกกระบวนการในการดำเนินงานตลอดจนบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องควรจะได้รับ การประเมินด้วย

อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับทักษะ ทักษะคติของผู้บริหารหน่วยงาน เป็นสำคัญ



### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนิเทศการศึกษาของหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยังไม่ปรากฏ งานวิจัยที่พบส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับเรื่องการศึกษาปฏิบัติหน้าที่ การปฏิบัติงาน และกระบวนการบริหารงานของศึกษานิเทศก์กลุ่มอื่น ๆ อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยดังกล่าวก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการนิเทศการศึกษาอยู่ด้วย ซึ่งผลงานวิจัยดังกล่าวนี้ว่ามีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อการศึกษาเรื่องกระบวนการนิเทศการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งจะเสนอตามลำดับดังนี้

ชัยวัฒน์ วรรณพงษ์ (2521: จ-ฉ) ทำการศึกษาวิจัยในเรื่อง การปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ในเขตการศึกษา 11 สรุปผลการวิจัยพบว่า

1) การปฏิบัติงานตามหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ด้านต่าง ๆ ซึ่งกำหนดไว้ในระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา พ.ศ. 2519 พบว่า ศึกษานิเทศก์จังหวัดได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ดังกล่าวเป็นบางครั้ง และได้ผลพอควร ยกเว้นการตรวจสอบและควบคุมสถานศึกษาในฐานะพนักงานเจ้าหน้าที่ตามกฎหมาย การศึกษาทดลอง วิจัย การพัฒนาหลักสูตร การจัดทำคู่มือครู เอกสารทางวิชาการ และวัสดุอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอนและการเสนอแนะให้คำปรึกษาทางวิชาการแก่กรมสามัญศึกษา ปรากฏว่า ศึกษานิเทศก์จังหวัดได้มีการปฏิบัติงานน้อย

2) การปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์จังหวัดตามหน้าที่ด้านต่าง ๆ ได้ผลมากน้อยเรียงตามลำดับดังนี้ ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้ผลเป็นอันดับหนึ่ง รองลงไปตามลำดับได้แก่ จัดประชุมอบรม สัมมนาครูอาจารย์ เพื่อส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอนและการบริหารการศึกษา จัดประเมินผลงานทางวิชาการ ปรับปรุงส่งเสริมคุณภาพของการเรียนการสอนและการบริหารการศึกษา โดยใช้แนวกรมทางการศึกษาต่าง ๆ นิเทศการสอนและการบริหารงานวิชาการหรือเป็นที่ปรึกษาทางวิชาการแก่สถานศึกษาที่อยู่ในความรับผิดชอบ พิจารณาหรือพัฒนาหลักสูตรแบบเรียนหรือแนวการสอนให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน การจัดทำคู่มือ เอกสารทางวิชาการ

และอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน การตรวจและควบคุมสถานศึกษาในฐานะพนักงานเจ้าหน้าที่ตามกฎหมาย การเสนอแนะให้คำปรึกษาหารือทางวิชาการแก่กรมสามัญศึกษา และการศึกษาทดลองวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน

3) ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ที่สำคัญได้แก่ ปัญหาจำนวนศึกษานิเทศก์ต่อครูต่อโรงเรียน ไม่ได้สัดส่วนกับงบประมาณมีน้อย อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการนิเทศการศึกษามีไม่เพียงพอ หน้าที่ของศึกษานิเทศก์กำหนดไวกว้าง ยากแก่การปฏิบัติขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เพราะโรงเรียนประถมศึกษามีหลายสังกัด โรงเรียนที่จะไปนิเทศกระจายอยู่ห่างกัน และครูไม่ค่อยจะนำเอาวิธีการหรือข้อนิเทศไปปฏิบัติ

โสภณ รอดทอง (2521: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องปัญหาในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ฝ่ายสามัญประจำจังหวัด โดยศึกษาจากศึกษานิเทศก์ทั่วประเทศ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงปัญหาในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ว่า งานที่ปฏิบัติแล้วมีปัญหามากที่สุดได้แก่ การขาดแคลนงบประมาณในการประชุมอบรมสัมมนาครู และขาดแรงจูงใจในการดำเนินงานด้านการจัดทำคู่มือครู เอกสารทางวิชาการ และอุปกรณ์การสอน ปัญหารองลงมาได้แก่ ขาดคู่มือครู เอกสารในการดำเนินงานด้านการศึกษา ทดลอง วิจัย และขาดแคลนเครื่องมือในการประเมินผลงานด้านวิชาการ ส่วนที่เป็นปัญหาน้อยที่สุดได้แก่ ความเชื่อถือของครูที่มีต่อศึกษานิเทศก์และการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาในด้านการค้นคว้าวิทยากรใหม่ ๆ

กฤษณ ศิริพงษ์ (2522: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องกระบวนการบริหารงานนิเทศการฝึกสอนของหัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอนได้ปฏิบัติงานในกระบวนการต่อไปนี้ในระดับมาก คือ กระบวนการวางแผน กระบวนการจัดองค์การ กระบวนการความเป็นผู้นำ กระบวนการควบคุม สำหรับกระบวนการประเมินผลนั้นได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ส่วนในภาคความคิดเห็นนั้น อาจารย์นิเทศการฝึกสอนในวิทยาลัยครูต้องการให้หัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอน ได้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนให้มากที่สุด ส่วนกระบวนการอื่น ๆ มีความต้องการให้ปฏิบัติในระดับมาก

เอกาทศชัย แก้วณีกรังษี (2524: จ) ศึกษาในเรื่อง บทบาทของ  
ศึกษานิเทศก์สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า

เกี่ยวกับบทบาทที่เป็นจริงของศึกษานิเทศก์ทั้ง 8 ด้าน คือ ด้านนิเทศ  
การศึกษา ด้านพัฒนาการเรียนการสอน ด้านการผลิตเอกสารทางวิชาการและ  
การผลิตสื่อการเรียนการสอน ด้านการทดลอง ค้นคว้า และวิจัยเชิงปฏิบัติ  
ด้านการบริหาร ด้านการแนะแนวการศึกษา ด้านการประสานงานและบริการ  
ต่าง ๆ และด้านประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและประเมินมาตรฐาน  
โรงเรียน เมื่อพิจารณาแต่ละด้านผู้บริหารมีความเห็นแตกต่างจากครู 2 ด้าน  
คือ ด้านการผลิตเอกสารทางวิชาการ และการผลิตสื่อการเรียนการสอน และด้าน  
การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และประเมินมาตรฐาน ผู้บริหาร  
เห็นว่าศึกษานิเทศก์ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง แต่ครูเห็นว่าปฏิบัติน้อย นอกนั้นเห็น  
ตรงกันว่า ปฏิบัติน้อย ส่วนศึกษานิเทศก์เห็นว่า ด้านการผลิตเอกสารทางวิชาการ  
และสื่อการเรียนการสอนมาก และด้านอื่น ๆ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

บุญส่ง เอี่ยมละออ (2527: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง  
กระบวนการบริหารงานของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมพลศึกษา ศึกษาเฉพาะกรณี  
ผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศก์ส่วนกลาง เขตการศึกษา และจังหวัด ปฏิบัติอยู่ใน  
เกณฑ์น้อยในเรื่องการงบประมาณ การประสานงาน การรายงาน และการติดตาม  
ประเมินผล ส่วนสิ่งที่ได้ปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มากที่สุดและน้อยที่สุดไม่มีเลย

ประภาพรรณ เส็งวงศ์ (2530: ฉ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหาร  
งานคณาจารย์ของศึกษานิเทศก์พบว่า ศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบงานเป็นผู้ดำเนินงาน  
โดยกำหนดนโยบายจัดทำแผนงานโครงการให้สอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัดและ  
จังหวัด แล้วจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานประสานกันในหน่วยงาน พร้อมทั้งชี้แจงการดำเนินงาน  
ให้ทุกคนทราบในที่ประชุม โดยกำหนดให้มีผลการปฏิบัติงานด้วยวิธี  
การสังเกตการปฏิบัติงาน การตรวจผลงาน และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข  
เรื่องที่มีข้อบกพร่องหรือมีปัญหา แล้วจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเสนอต่อผู้บริหาร