

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาทักษะทางการนิเทศการศึกษาของหัวหน้าหมวดวิชา จึงต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนให้ละเอียด ชัดเจน เพื่อจะนำไปสู่การศึกษาวิจัย ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

เรื่องที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของการนิเทศการศึกษา
2. หลักการของการนิเทศการศึกษา
3. จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา
4. การนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
5. ภารกิจของหัวหน้าหมวดวิชาในการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
6. ทักษะผู้นิเทศ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะการนิเทศการศึกษา

ความหมายของการนิเทศการศึกษา

ได้มีผู้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

อาคม จันทสุนทร (2522) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนการสอน หรือทำให้เกิดการเพิ่มพลังในการปฏิบัติงานของครูให้ครูก้าวหน้าในวิชาชีพ และการศึกษาของเด็กก้าวหน้าด้วย

กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา (2528) ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาว่า หมายถึง ความพยายามของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทุกฝ่ายที่จะร่วมมือ หรือประสานงาน กันในอันที่จะช่วยเหลือแนะนำส่งเสริมครูผู้สอนในการปรับปรุงสภาพการเรียนการสอนให้มี ประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้ถึงคุณภาพของการศึกษาในที่สุด

Good (1959) ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษา คือ พยายามทุกอย่างของ เจ้าหน้าที่ผู้จัดการศึกษาในการแนะนำครู หรือบุคคลอื่นที่ทำงานเกี่ยวกับการศึกษาให้รู้จักวิธีปรับปรุง งานสอน ช่วยให้เกิดความงอกงามทางวิชาชีพทางการศึกษา ช่วยในการพัฒนาครู ช่วยในการ เลือกและปรับปรุงวัสดุประสงค์ของการศึกษา ช่วยปรับปรุงวัสดุและเนื้อหาการสอน ปรับปรุงวิธีสอน และช่วยปรับปรุงการประเมินผลการสอน

Harris (1985) กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง สิ่งที่ถูกคลากรในโรง- เรียนกระทำกับบุคคลหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อคงไว้หรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน ของโรงเรียนโดยมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพงานสอนเป็นสำคัญ

จากความหมายที่มีผู้กล่าวไว้ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษาเป็นความ พยายามร่วมมือและประสานงานกันระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทุกฝ่ายกับครู เพื่อ พัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

### หลักการนิเทศการศึกษา

ในการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้น นอกจากจะคำนึงถึงจุดมุ่งหมาย ของงานแล้ว ผู้ปฏิบัติจะต้องมีหลักการอย่างใดอย่างหนึ่งสำหรับยึดถือเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติ งานเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ถูกต้อง ไม่เกิดปัญหาหรือเกิดปัญหาน้อยที่สุด และช่วยให้การปฏิบัติ งานดำเนินไปในแนวเดียวกัน คำว่า หลักการหมายถึง การสรุปข้อความโดยทั่วไปซึ่งเป็นที่ยอมรับ กันในลักษณะของข้อเท็จจริงพื้นฐาน หรืออาจจะหมายถึงกฎเกณฑ์พื้นฐาน คำสั่ง นโยบาย หรือ

ความเชื่อซึ่งควบคุมการกระทำในรูปแบบต่าง ๆ ของมนุษย์ (วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์, 2530)

สำหรับการนิเทศการศึกษานั้น ผู้นิเทศควรมีหลักการที่จะทำให้ครูสามารถพึ่งตนเองได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานร่วมกันในบรรยากาศของความเป็นประชาธิปไตย มีการทำงาน อย่างเป็นขั้นตอนถูกต้องตามหลักวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มากที่สุด ดังที่ สุพิชญา อีระกุล กาญจนา ศรีกาฬสิทธิ์ และ วิจิตร (อีระกุล) วรุตบางกูร (2524) กล่าวถึงหลักการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. หาทางให้ครูได้พึ่งตนเอง ไม่ใช่คอยพึ่งศึกษานิเทศก์หรือคนอื่นตลอดเวลา
2. ช่วยให้ครูมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองได้
3. ต้องทราบความต้องการของครู แล้ววางแผนนิเทศให้ตรงกับความต้องการนั้น
4. ศึกษาปัญหาต่าง ๆ ของครู ทำความเข้าใจปัญหานั้นพร้อมกับพิจารณาหาทางช่วย

แก้ไข

5. ชักจูงให้ครูวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน
6. การแก้ไขปัญหามีเกี่ยวกับการเรียนการสอนควรเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความคิดและ

ลงมือกระทำเองให้มากที่สุด

7. รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของครูแล้วนำมาพิจารณาร่วมกัน
8. ช่วยจัดหาแหล่งวิทยาการ อุปกรณ์การสอนตลอดจนเครื่องมือ เครื่องใช้ให้แก่ครู
9. ช่วยเหลือครูในการจัดเอกสาร หนังสือ และตำราต่าง ๆ
10. ช่วยให้ครูกู้จักจัดหาหรือประดิษฐ์วัสดุ อุปกรณ์การสอนที่ขาดแคลนด้วยตนเอง โดย

พยายามใช้วัสดุที่มีในท้องถิ่น

11. หาทางให้โรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานที่ใกล้เคียงมีความสัมพันธ์กัน และ

ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

12. สอมนับถือบุคลากรที่ร่วมงานในโรงเรียนนั้น ๆ และแสดงให้เห็นว่าเขาที่มีความสำคัญต่อสถาบันนั้น ๆ ด้วย

13. ช่วยให้ครูได้แสดงผลงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ชุมชนทราบโดยสม่ำเสมอ

เสมอ

14. ต้องทำความเข้าใจกับผู้บริหารโรงเรียนในส่วนที่เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของกันและกัน
15. ช่วยประสานงานระหว่างโรงเรียนกับองค์การหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
16. รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เห็นว่าเป็นประโยชน์มาทำการวิเคราะห์วิจัย
17. ทำความเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ของการศึกษาอย่างแจ่มแจ้งเพื่อจะได้ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

จากหลักการดังกล่าวอาจกล่าวได้ว่า การนิเทศการศึกษาต้องยึดหลักการที่สำคัญหลายประการ จึงจะทำให้การปฏิบัติงานการนิเทศการศึกษาบังเกิดผลดี อย่างไรก็ตามการนิเทศการศึกษาควรเริ่มต้นจากสภาพที่เป็นอยู่ โดยค่อยพัฒนาให้ดีขึ้นทีละน้อยติดต่อกันไปเรื่อย ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายคือ คุณภาพการเรียนของนักเรียนเป็นสำคัญ

#### จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

เนื่องจากการนิเทศการศึกษา หมายถึง ความพยายามใด ๆ ของบุคลากรทางการศึกษาในการที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งมีครูเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับการเรียนการสอน ดังนั้นการนิเทศการศึกษาจึงมุ่งที่จะพัฒนาการทำงานของครู เพื่อให้ส่งผลไปยังคุณภาพการเรียนของนักเรียน ดังที่ Good (1973) กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้ครูเกิดความเจริญงอกงามทางอาชีพ ช่วยพัฒนาความสามารถของครู ช่วยในการเลือกและปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการศึกษา ช่วยเลือกและจัดสรรเครื่องมือ อุปกรณ์การศึกษา ช่วยเหลือและปรับปรุงวิธีสอน การนิเทศการศึกษาจึงมุ่งที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนเป็นสำคัญ โดยใช้วิธีการร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้บริหารนิเทศ หรือครูผู้สอน

พนัส หันนาคินทร์ (2524) กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาว่าการนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงส่งเสริมการเรียนการสอนให้ดีขึ้น การนิเทศการศึกษาไม่ใช่การบังคับหรือการจับผิด แต่เป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ดังนั้นจึงถือว่าการนิเทศการศึกษาตั้งอยู่บนรากฐานแห่งการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

สำหรับหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2521) กล่าวถึง จุดมุ่งหมายเฉพาะของ  
การนิเทศการศึกษาไว้ สรุปได้ดังนี้

1. ช่วยให้ครูเห็นและเข้าใจถ่องแท้ในวัตถุประสงค์ของการศึกษา
2. ช่วยให้ครูเห็นและเข้าใจในความต้องการของเยาวชนและปัญหาต่าง ๆ ของ  
เยาวชน
3. ช่วยสร้างครูให้มีลักษณะเป็นผู้นำ
4. ช่วยเสริมขวัญของคณะครูให้อยู่ในสภาพที่ดี และเข้มแข็ง และรวมหมู่คณะให้เป็น  
ทีมปฏิบัติงานร่วมกันด้วยกำลังสติปัญญา เพื่อบรรลุจุดประสงค์เดียวกัน
5. ช่วยพิจารณาความเหมาะสมของงานให้ตรงกับความสามารถของครูแต่ละคน
6. ช่วยครูให้พัฒนาการสอนของตน
7. ช่วยฝึกครูใหม่ให้เข้าใจงานในโรงเรียนและงานอาชีพครู
8. ช่วยประเมินผลงานของครูโดยอาศัยความเจริญงอกงามของเด็กไปตามแนวทางที่  
ได้ตกลงกันไว้
9. เพื่อช่วยให้ครูค้นหาจุดลำบากในการเรียนรู้ของเด็กแต่ละคน และช่วยครูวางแผน  
การสอนให้เหมาะสมเพื่อแก้ไข
10. ช่วยในด้านการประชาสัมพันธ์
11. ช่วยหยิบยกปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียนมาพิจารณาแก้ไข
12. ช่วยป้องกันครูให้พ้นจากการถูกใช้งานจนเกินขอบเขต และช่วยป้องกันครูจากการ  
ถูกตำหนิติเตียน หรือถูกลงโทษอย่างไม่เป็นธรรม

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวได้ว่าการนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมาย เพื่อช่วย-  
เหลือครูปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่งเสริมและรักษาคุณภาพการศึกษาของ  
โรงเรียน ตลอดจนช่วยครูให้เกิดความงอกงามในวิชาชีพ ช่วยให้ครูมีขวัญกำลังใจในการทำงาน  
อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของครู และสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียนในที่สุด



## การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนเป็นแนวคิดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาความไม่เพียงพอของการนิเทศการศึกษาโดยศึกษานิเทศก์ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

ลีปปนท์ เกตุทัต (2518) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนเป็นการนิเทศการศึกษาโดยอาศัยบุคลากรภายในโรงเรียนเอง ผู้นิเทศได้แก่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หรือหัวหน้าหมวดวิชา รวมทั้งครูที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญตลอดจนมีประสบการณ์ในการสอนเฉพาะสาขาวิชา บุคลากรเหล่านี้จะต้องสามารถทำการนิเทศครูในโรงเรียนในรูปของการเป็นพี่เลี้ยง การปรึกษางานในหมู่คณะ การให้ความรู้เพิ่มเติมโดยถือหลักการฝึกกำลังปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดีได้

อาคม จันทสุนทร (2527) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนเป็นการจัดการนิเทศการศึกษาโดยบุคลากรในโรงเรียนเอง ผู้นิเทศจะ ได้แก่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าหมวดวิชา หรือหัวหน้าสาขาวิชา และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ที่โรงเรียนคัดเลือกและแต่งตั้งขึ้น

วไลรัตน์ ญญสวัสดิ์ (2528) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งได้แก่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าหมวดวิชา โดยความร่วมมือกับคณะครูในโรงเรียน ร่วมกันปรึกษาหารือ เพื่อทำการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล วางแผนการปรับปรุงการเรียนการสอน ตลอดจนปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียนให้ดีขึ้น นอกจากนี้โรงเรียนอาจจะเชิญวิทยากร และศึกษานิเทศก์มาร่วมงานด้วย

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2532) กล่าวว่า การนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการในการทำงานที่บุคลากรภายในโรงเรียนร่วมมือกันคิดค้น จัดขึ้นในการพัฒนาครูให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะและเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานวิชาการ เพื่อพัฒนา

พฤติกรรมการทำงานของคุณครูจะส่งผลให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนมีคุณภาพสูงขึ้น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน หมายถึง การทำงานของผู้นิเทศภายในโรงเรียนที่ทำงานร่วมกับครูในการพัฒนาการเรียนการสอนให้มี ประสิทธิภาพ เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้

### หลักการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน

การนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน ก็อาศัยหลักการเดียวกับการนิเทศการศึกษา โดยทั่วไป หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2532) กล่าวถึงหลักการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน สรุปได้ดังนี้

1. มีความถูกต้องตามหลักวิชา หมายถึง การดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และนโยบายที่วางไว้ ตามสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ ตามความเป็นจริงและกฎเกณฑ์ที่แน่นอน
2. เป็นวิทยาศาสตร์ หมายถึง การทำงานอย่างมีระบบ มีวิธีการในการศึกษา ปรับปรุง และประเมินผลโครงการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนจะเกิดจากการวิเคราะห์ การรวบรวมข้อมูล และสรุปผลอย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่เชื่อถือได้
3. เป็นประชาธิปไตย หมายถึง จะต้องเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน และรู้จักใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานนั้นดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ
4. เป็นการสร้างสรรค์ หมายถึง เป็นการแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคลแล้วเปิดโอกาสให้ได้แสดงออก และพัฒนาความสามารถเหล่านั้นอย่างเต็มที่
5. เป็นการสร้างความเชื่อมั่น หมายถึง เป็นการเสริมสร้างความสามารถของครู เพื่อให้มีความมั่นใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
6. เป็นการพัฒนางาน หมายถึง เป็นการพัฒนาวิชาชีพครู มากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
7. เป็นการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง หมายถึง การทำงานด้วยความเข้าใจอันดีต่อกัน มีความไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่าการนิเทศการศึกษาควรตั้งอยู่บนหลักการที่ว่าเป็นการทำงานร่วมกันอย่างมีระบบระเบียบ ถูกต้องตามหลักวิชา บนพื้นฐานของความเป็นประชาธิปไตย เชื่อมมั่นในศักยภาพของบุคคล และการมีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน

### ผู้เกี่ยวข้องกับงานวิชาการภายในโรงเรียน

การนิเทศศึกษามุ่งพัฒนาครูให้หาแนวทางปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น เพื่อให้การศึกษาเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ในเรื่องนี้ ไวล์ (Kimball Wiles, 1967) มีความเห็นว่า การนิเทศการศึกษาไม่จำเป็นจะต้องจำกัดว่าเป็นศึกษานิเทศก์โดยตำแหน่งจึงจะทำการนิเทศได้ สมาชิกคนใดคนหนึ่งก็ตามที่มีส่วนช่วยครูให้ทำการปรับปรุงสภาพการเรียนการสอนให้ดีขึ้นก็ถือว่าเป็นการนิเทศการศึกษาเช่นเดียวกัน หน่วยงานนิเทศก์ กรมสามัญศึกษา(2532) กล่าวว่า

การนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนเป็นกระบวนการในการทำงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจ จากบุคลากร 3 ฝ่าย ดังต่อไปนี้

1. ผู้นิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน หมายถึง บุคลากรที่อยู่ภายในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชาต่าง ๆ รวมไปถึงครูผู้สอนที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์สูงในสาขาใดสาขาหนึ่งที่โรงเรียนมอบหมายให้ทำหน้าที่ช่วยเหลือครูในการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น
2. ผู้รับการนิเทศ หมายถึง ครูหรือผู้ได้รับประโยชน์จากการนิเทศทั้งทางตรง หรือทางอ้อม ซึ่งจะทำให้มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น
3. ผู้สนับสนุนการนิเทศ หมายถึง ผู้ที่จะช่วยให้การดำเนินงานนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ คณะกรรมการ-สามัญศึกษาจังหวัด คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันต่าง ๆ และวิทยากรในชุมชน

สรุปได้ว่า ผู้เกี่ยวข้องกับงานวิชาการภายในโรงเรียน คือ กลุ่มบุคคลที่ร่วมมือกัน ช่วยเหลือ แนะนำ สนับสนุนในการปรับปรุงสมรรถภาพในการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น





## การดำเนินงานนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2532) ได้เสนอแนวการดำเนินงานการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

### 1. การดำเนินงานของโรงเรียน แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน

#### 1.1 การแจ้งนโยบายการนิเทศ

ผู้บริหารเป็นผู้แจ้งนโยบายเกี่ยวกับการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนของกรมสามัญศึกษาให้แก่คณะครู อาจารย์ภายในโรงเรียนได้มองเห็นความสำคัญและความจำเป็นรีบด่วนที่จะต้องเริ่มการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน

แนวการแจ้งนโยบายแก่คณะครูนั้น ทำได้หลายวิธีด้วยกัน อาจให้การแจ้งในที่ประชุมประจำเดือน ทำหนังสือเวียน แจ้งผ่านหัวหน้าหมวดวิชาหรือวิธีอื่น ๆ

#### 1.2 การตั้งคณะกรรมการดำเนินงานนิเทศ

โดยทั่วไปแล้ว ควรตั้งบุคคลต่อไปนี้ เป็นคณะกรรมการดำเนินงานคือ

- ผู้บริหาร
- ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ
- หัวหน้าหมวดวิชาและหัวหน้างาน
- บุคลากรภายในโรงเรียนตามความเหมาะสม

และผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการควรดำรงตำแหน่งเลขานุการของคณะกรรมการชุดนี้ ส่วนคณะกรรมการทั้งหมดจะมีจำนวนเท่าใดขึ้นอยู่กับสภาพของแต่ละโรงเรียน

หน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินงาน

1. สำรวจความพร้อมของโรงเรียน
2. กำหนดกรอบแผนงานนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
3. ให้ความรู้กับผู้ดำเนินการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน
4. ดำเนินการปฏิบัติงานให้การสนับสนุนและควบคุมคุณภาพงาน
5. สร้างการประสานสัมพันธ์เพื่อบำรุงขวัญ และกำลังใจ
6. ประเมินผลการดำเนินงานของโครงการ

#### 1.3 กำหนดกรอบแผนงานการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน

ในการกำหนดกรอบแผนงานนั้น ให้คณะกรรมการดำเนินงานพิจารณาเลือกนโยบายของโรงเรียนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ แล้วนำมากำหนดเป็นขอบข่ายของงานที่จะปฏิบัติเพื่อลดปัญหา หรือพัฒนางานด้านวิชาการให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน

ลักษณะการเขียนกรอบแผนงาน จึงอาจจะเขียนเป็นการบรรยายว่าโรงเรียนจะทำอะไร มากน้อยเท่าใดในเรื่องนั้น ๆ หรือเขียนเป็นลักษณะงานย่อย ๆ เช่น ปรับปรุงแผนการเรียนการสอนในรายวิชาต่าง ๆ ผลักดันการเรียนการสอนรายวิชาต่าง ๆ พัฒนาเทคนิคการสอนของครู เป็นต้น

## 2. การดำเนินงานของหมวดวิชา

### 2.1 การสำรวจความต้องการจำเป็น

หมวดวิชาทำการสำรวจสภาพปัจจุบันแล้วนำไปเปรียบเทียบกับกรอบแผนงานการนิเทศของโรงเรียนจะทำให้ทราบความต้องการจำเป็นของแต่ละหมวด ความต้องการจำเป็นที่ได้นี้จะนำไปสู่การวางแผนนิเทศงานวิชาการต่อไป

### 2.2 การวางแผนการนิเทศ

หมวดวิชานำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความต้องการจำเป็นมาวิเคราะห์หาสาเหตุและหาทางเลือกของการแก้ปัญหา ซึ่งเมื่อจัดลำดับความสำคัญของทางเลือกแล้วจะได้นำไปจัดทำเป็นงานหรือโครงการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนต่อไป

แผนการนิเทศมักจะประกอบด้วย 2 ลักษณะ คืองานที่ปฏิบัติเป็นประจำ ในที่นี้ขอเรียกว่า งานนิเทศ งานลักษณะนี้แม้จะมีจุดมุ่งหมาย มีขั้นตอนการทำงาน และสามารถติดตามประเมินผลงานได้ แต่ก็ไม่กำหนดเวลาสิ้นสุด จะปฏิบัติต่อเนื่องกันไปตลอด อีกลักษณะหนึ่งคือโครงการนิเทศเป็นงานที่จัดขึ้นเพื่อแก้ปัญหา หรือพัฒนาคุณภาพของบุคลากร จึงต้องมีรายละเอียดที่ชัดเจน กำหนดไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำทำไม เมื่อไร ใครรับผิดชอบ มีขั้นตอนปฏิบัติอย่างไร และมีวิธีติดตามประเมินผลอย่างไร ที่สำคัญคือมีกำหนดเวลาตั้งแต่เริ่มจนถึงสิ้นสุดโครงการที่แน่นอน

### 2.3 การดำเนินการปฏิบัติงาน

การดำเนินการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนการนำโครงการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินงานได้แล้ว ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ผู้รับผิดชอบจึงควรจัดการดำเนินงานเป็น 3 ขั้นตอนคือ

2.3.1 การเตรียมการ เป็นการจัดทำรายละเอียดในการปฏิบัติงานและการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง

2.3.2 การลงมือปฏิบัติ ในขั้นนี้จะมีการปฏิบัติตามรายละเอียดที่กำหนดไว้ มีการติดตามควบคุมกำกับงาน รวมทั้งการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย

2.3.3 การรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานระหว่างการดำเนินงานและเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานแล้ว

## 2.4 การประเมินผล

หมวดวิชาจัดประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการนิเทศงานวิชาการที่ดำเนินการไปแล้ว หากพบว่ากระบวนการและผลงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายทุกประการก็ทำรายงานสรุปเสนอผู้บริหารเพื่อนำไปเป็นแบบอย่างการปฏิบัติงานต่อไป

ในการประเมินผลกระบวนการปฏิบัติงานตามโครงการนี้ สามารถพิจารณาข้อมูลจากการรายงานผลการปฏิบัติงานระหว่างการดำเนินงาน และการรายงานผลเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานแล้ว

สำหรับการประเมินผลผลิตหรือผลงาน เป็นการตรวจสอบผลผลิต หรือผลงานที่ได้จากการดำเนินงานตลอดโครงการว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ นั่นคือในทางปฏิบัติผู้ประเมินจะต้องนำผลผลิตที่ได้มาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบถึงความสอดคล้องหรือข้อแตกต่างระหว่างผลผลิตที่คาดหวังกับผลผลิตที่เป็นจริง

## 2.5 การปรับปรุงแก้ไข

เมื่อหมวดวิชาได้ทราบผลการประเมินระหว่างการปฏิบัติงานแล้ว หากพบว่ายังมีสิ่งใดบกพร่อง หรือไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายก็จะต้องปรับปรุงแก้ไขในแต่ละขั้นของการดำเนินงาน การปรับปรุงแก้ไขจึงสามารถกระทำได้ตลอดการดำเนินงานจนกระทั่งเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานแล้ว หากพบว่ายังมีสิ่งบกพร่องหรือไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอีก จำเป็นจะต้องพิจารณาปรับปรุงแก้ไขตั้งแต่ขั้นตอนของการวางแผนการนิเทศ หรืออาจต้องร่วมกันวางแผนการนิเทศใหม่ก็ได้

จากแนวดำเนินงานนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน สรุปได้ว่า ผู้บริหาร-โรงเรียนมีหน้าที่กำหนดนโยบาย กรอบแผนงาน และแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานนิเทศ ส่วน

การปฏิบัติการนิเทศนั้นจะเป็นภารกิจของหมวดวิชาที่จะดำเนินงานตามขั้นตอน เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่ทางโรงเรียนได้วางไว้

### ภารกิจของหัวหน้าหมวดวิชาในการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน

หมวดวิชาเป็นหน่วยงานบริหารระดับเล็กที่สุด เมื่อเทียบกับหน่วยงานการบริหารอื่นในโรงเรียน แต่ก็ เป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับครู นักเรียน หลักสูตรการเรียน และเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้บริหารงานภายในหมวดวิชาที่ใกล้ชิดกับครูมากที่สุด จึงต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการทำงานร่วมกับครูได้เป็นอย่างดี สำหรับงานนิเทศการศึกษาของหัวหน้าหมวดวิชานั้นระบุไว้ในระเบียบว่าด้วยการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา และรองหัวหน้าหมวดวิชา พ.ศ. 2522 ข้อ 12 (6) ให้นิเทศงานวิชาการในหมวดวิชาที่รับผิดชอบเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนและการใช้วัสดุอุปกรณ์ของข้าราชการครูในหมวดวิชานั้น จากระเบียบดังกล่าวจะพบว่า หัวหน้าหมวดวิชาคือผู้ที่รับผิดชอบงานวิชาการภายในหมวดวิชา เนื่องจากหัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้ที่ดูแลใกล้ชิดกับครูผู้สอน ในหมวดวิชาที่ตนรับผิดชอบมากที่สุด ถ้าหัวหน้าหมวดวิชามีความสามารถและเอาใจใส่ต่อหน้าที่นิเทศเป็นอย่างดี งานวิชาการจะมีประสิทธิภาพ เพราะครูผู้สอนจะปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มตามความสามารถ (วิญญู สาธร, 2519)

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2532) ได้กำหนดงานนิเทศการศึกษาของหัวหน้าหมวดวิชาไว้ดังนี้

1. ประชุมครูเพื่อวางแผนและเตรียมการจัดการเรียนการสอนในรายวิชา
2. นิเทศแนะนำให้คำปรึกษาแก่ครูเกี่ยวกับการใช้และการปรับปรุงหลักสูตรในระดับชั้นเรียน เช่น การทำโครงการสอน แผนการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การผลิตสื่อ การวัดและประเมินผล
3. ประชุมวิเคราะห์ปัญหาเพื่อจัดทำโครงการนิเทศงานวิชาการภายในหมวดวิชาจากความต้องการจำเป็นที่แท้จริง

4. จัดกิจกรรมการนิเทศภายในหมวดวิชาหลาย ๆ อย่าง เช่น จัดอบรมสัมมนา ประชุมปฏิบัติการ พาไปทัศนศึกษา จัดให้มีการสาธิตการเรียนการสอน การสังเกตการสอนในชั้นเรียน พาไปดูงานของหมวดวิชาอื่นหรือโรงเรียนอื่น จัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้แก่ครู จัดป้ายนิเทศภายในหมวดวิชา เป็นต้น

5. นิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูในหมวดวิชา

6. บริการอำนวยความสะดวก เอาใจใส่ดูแล สร้างขวัญกำลังใจแก่ครูในการดำเนินงานโครงการนิเทศภายในหมวดวิชา

7. ช่วยเหลือกระตุ้นส่งเสริมครู เพื่อให้ครูพัฒนาตนเองและพัฒนาการสอนให้ดีขึ้น

8. ประสานความร่วมมือทางด้านวิชาการภายในหมวดวิชาและระหว่างหมวดวิชาต่าง ๆ ภายในโรงเรียน

9. จัดให้มีการประชุมเพื่ออภิปรายผลการปฏิบัติงานตามโครงการนิเทศภายในหมวดวิชาเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน และหาแนวทางการปรับปรุงงาน

จากภารกิจของหัวหน้าหมวดวิชาที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า หัวหน้าหมวดวิชา มีภารกิจหลายบทบาท ทั้งในฐานะผู้บริหาร ในฐานะผู้นิเทศ และในฐานะครูผู้สอน หัวหน้าหมวดวิชาจึงต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถสูง เพื่อจะจะสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ทักษะทางการนิเทศการศึกษา

งานนิเทศการศึกษาเป็นงานที่พัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ เป็นการประสานงานในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง ลักษณะของงานมีหลายรูปแบบ ไม่มีอำนาจสั่งการ แต่มีเป้าหมายของงานที่ต้องรับผิดชอบชัดเจน การปฏิบัติงานของผู้นิเทศต้องทำงานร่วมกับคนและกลุ่มคน ต้องเป็นไปอย่างมีกระบวนการ ความสำเร็จของการนิเทศการศึกษาจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นิเทศเป็นอย่างมาก ดังคำกล่าวของ พันธ์ หันนาคินทร์ (2524) ที่กล่าวว่าในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือธุรกิจเอกชน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความ



สามารถและทักษะในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี จึงจะทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้ได้รับมอบหมายให้พัฒนางานวิชาการภายในหมวด จึงเปรียบเสมือนผู้บริหารทางวิชาการระดับต้น ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทักษะใดในการปฏิบัติงาน หัวหน้าหมวดวิชาจำเป็นต้องใช้ทักษะนั้นด้วย นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525) กล่าวว่าผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างทักษะต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นเพื่อช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น นอกจากนี้ยังให้แนวคิดไว้ว่า ข้อสำคัญที่จะทำให้คนทำงานร่วมกันได้ดีก็คือ เขาจะต้องมีทักษะความสามารถบวกกับความตั้งใจ ความจริงใจในการทำงานจึงจะเป็นผลต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของงาน จะเห็นได้ว่าทักษะในการปฏิบัติงานมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นิเทศต้องใช้ในการปฏิบัติงาน จึงจะทำให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ประสบผลสำเร็จได้

คำว่า ทักษะ มีผู้ให้ความหมายหลายอย่าง คือ Good (1973) ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะคือ การกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้อง และละเอียดละออ ซึ่งการกระทำนั้นอาจแสดงออกมาทางร่างกายหรือสติปัญญา ส่วนราชบัณฑิตยสถาน (2526) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะ คือความชำนาญ

จึงพอสรุปได้ว่า ทักษะหมายถึง การที่บุคคลกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างชำนาญคล่องแคล่ว ว่องไว ถูกต้อง เหมาะสม โดยแสดงออกทางร่างกายและสติปัญญา

นักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศหลายท่านได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นิเทศไว้ดังนี้

อาคม จันทสุนทร (2519) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นิเทศที่ดีต้องมีความรู้ และทักษะดังต่อไปนี้

1. ความรู้ด้านการจัดการ
2. ความรู้ด้านพฤติกรรมของมนุษย์
3. ความรู้ด้านพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้
4. ความรู้ด้านพัฒนาองค์การ

นอกจากนั้น ผู้ให้การนิเทศควรมีทักษะในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ทักษะในทางเทคนิค คือ ทักษะในด้านการเงินและบัญชี การจัดหา การซื้อ และการจ้าง การบริหารงานบุคคล ระเบียบสารบรรณ การจัดระบบงาน
2. ทักษะในการครองคน คือ ทักษะในการกระตุ้นหรือจูงใจให้ทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ การติดต่อประสานงาน การแสดงสภาพผู้นำ การจัดระเบียบระบอบ การสร้างขวัญและกำลังใจ
3. ทักษะในการจัดการศึกษา คือ ทักษะในด้านการจัดการเรียนการสอน ให้เกิดผลในทางปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาตามหลักสูตร
4. ทักษะในการสร้างความคิดเห็น คือ ทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า ในลักษณะที่สามารถทำให้องค์การปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบได้อย่างสมบูรณ์ และมีบริการที่สนองความต้องการได้

ภิญโญ สาธร (2519) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษา ไว้ดังนี้

1. มีความรู้และความเข้าใจในตัวนักเรียนเป็นอย่างดี
  2. มีความรู้และความเข้าใจวิธีการให้ความรู้แก่นักเรียนเป็นอย่างดี
  3. มีความรู้และความเข้าใจสภาพสังคมของโรงเรียน ครู และนักเรียนที่ตนรับหน้าที่นิเทศเป็นอย่างดี
  4. มีความรับผิดชอบต่องานนิเทศการศึกษา ซึ่งมีความมุ่งหมายสำคัญที่การก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และอย่างถ่องแท้ในหมู่นักเรียน
  5. ใช้วิธีการนิเทศการศึกษาด้วยเหตุผล และมีสติปัญญาที่ปฏิบัติจริงได้
- สำหรับคุณสมบัติของผู้ให้การนิเทศ เป็นสิ่งที่ต้องการฝึกฝน มีรายละเอียดดังนี้
1. มีความรู้ด้านวิชาการทั่วไป ซึ่งจะ เป็นพื้นฐานในการนิเทศ เช่น จิตวิทยา วิธีสอน การวัดประเมินผล โสภศาสตร์ศึกษา วิจัย การใช้ห้องสมุด และแนวการบริหาร และการนิเทศ
  2. มีความรู้ด้านหลักสูตร มีความรู้ในด้านเนื้อหาวิชาอย่างแม่นยำ
  3. มีประสบการณ์ในการสอน และเป็นผู้สอนที่ดี
  4. มีคุณสมบัติส่วนตัว ซึ่งจะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. เข้าใจกระบวนการเรียนการสอนอย่างถ่องแท้ และมีความสนใจที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนในวิชาที่ตนรับผิดชอบ
6. มีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำ ซึ่งสามารถจะนำผู้ร่วมงานให้ทำงานได้บรรลุตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้
7. มีความสนใจ และกระตือรือร้นที่จะหาความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ
8. สามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้

วินัย เกษมเศรษฐ์ (2521) ได้กล่าวว่า ความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นิเทศ ได้แก่ ความรู้ 4 และทักษะ 4 ดังนี้

ความรู้ 4 ประกอบด้วย

1. ความรู้ว่าด้วยการจัดการ (Business Management) ต้องเก่งด้านการจัดการ และควบคุมสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การจัดสำนักงาน การบำรุงรักษาทรัพย์สิน การควบคุมระบบงาน การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

2. ความรู้ว่าด้วยพฤติกรรมมนุษย์ (Human Behavior) การต้องทำงานร่วมกันกับครู จำเป็นต้องรู้ทฤษฎีการบริหาร ทฤษฎีทางจิตวิทยา เช่น การจูงใจ ความเป็นผู้นำขบวนการกลุ่ม (Group Process)

3. ความรู้ว่าด้วยการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) ต้องมีความรู้ด้านการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

4. ความรู้ว่าด้วยการพัฒนาองค์การ (Organization Development) ผู้ให้การนิเทศเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เช่น การสร้างทีมงาน การวิเคราะห์ระบบ ดังนั้นจึงใช้ความพยายามในระยะยาวเพื่อปรับปรุงกระบวนการแก้ปัญหา และฟื้นฟูองค์การโดยอยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือร่วมใจกัน อาจจะใช้ความร่วมมือของที่ปรึกษา หรือใช้ทฤษฎีประกอบกับเครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้

ทักษะ 4 ประกอบด้วย

1. ทักษะในทางเทคนิค ((Technical-Managerial Skille) คือ ทักษะในด้านการเงินและบัญชี การจัดหา การซื้อและการจ้าง งานบริหารบุคคล ระเบียบสารบรรณ การจัดระบบงาน

2. ทักษะในการครองคน (Human-Managerial Skill) คือ ทักษะในการกระตุ้นหรือจูงใจให้ทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ การติดต่อประสานงาน การแสดงสภาพผู้นำ การรู้จักประนีประนอม การสร้างขวัญ

3. ทักษะในการจัดการศึกษา (Technical Educational Skill) คือ ทักษะในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาของหลักสูตร และของวิชา ผู้แทนจำเป็นต้องมีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

4. ทักษะในการสร้างความคิด (Speculative Creative Skill) คือ ทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้าในลักษณะที่สามารถให้องค์การปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบได้อย่างสมบูรณ์ และมีบริการที่สนองความต้องการได้

โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz, 1955) ได้เสนอทักษะพื้นฐานที่จำเป็น 3 ทักษะ คือ ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human) และทักษะด้านเทคนิค (Technical) ไว้ดังนี้คือ

#### 1. ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill)

ทักษะด้านคตินิยม หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมทั้งหมดขององค์การ กล่าวคือ สามารถที่จะมองเห็นว่างานด้านต่าง ๆ ภายในองค์การนั้น ขึ้นอยู่ซึ่งกันและกันอย่างไร และการที่มีการเปลี่ยนแปลงบางส่วนจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ อย่างไร ผู้แทนจะต้องมองเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การของตน และสามารถปฏิบัติการทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าขององค์การโดยส่วนรวม

#### 2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill)

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในฐานะสมาชิกภายในกลุ่ม และสามารถในการสร้างความพยายามร่วมกันให้เกิดขึ้นในขณะทำงาน

#### 3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill)

ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความเข้าใจ และความสามารถในกิจกรรมเฉพาะอย่าง โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการดำเนินการหรือเทคนิค ทักษะทางด้านเทคนิคนี้จะ

ครอบคลุมถึงความรู้ ความชำนาญพิเศษ ความสามารถเชิงวิเคราะห์ในสาขาวิชานั้น ๆ และความคล่องแคล่วในการใช้มือ และเทคนิควิธีการในศาสตร์เฉพาะอย่าง

แคทซ์ (1955) ได้แสดงความเห็นว่า เมื่อเทียบถึงความสำคัญของทักษะทั้ง 3 ด้านดังกล่าว กับระดับความรับผิดชอบของการบริหารงาน ผู้บริหารระดับล่างสุด มีความต้องการหลัก คือ ทักษะด้านเทคนิค และมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารระดับกลาง มีความต้องการทักษะมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านคตินิยม ส่วนผู้บริหารระดับสูงสุด ทักษะที่มีความสำคัญที่สุดที่จะทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จได้แก่ ทักษะด้านคตินิยม

เบน เอ็ม แฮร์ริส (Ben M. Harris, 1975) ได้นำทฤษฎี 3 ทักษะ ของ แคทซ์ มาขยายความและแยกแยะให้เห็นรายละเอียดของทักษะแต่ละด้าน สำหรับใช้เป็นทักษะทางการนิเทศการศึกษา ไว้ดังนี้

1. ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill) ประกอบด้วย
  - การมองเห็นภาพพจน์โดยส่วนรวม (Visualizing)
  - การวิเคราะห์ (Analyzing)
  - การวินิจฉัย (Diagnosing)
  - การรู้จักสังเคราะห์ (Synthesizing)
  - การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ (Criticizing)
  - การรู้จักใช้คำถาม (Questioning)
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ประกอบด้วย
  - ความเข้าอกเข้าใจ (Empathizing)
  - การรู้จักสัมภาษณ์ (Interviewing)
  - การรู้จักสังเกต (Observing)
  - การรู้จักนำการอภิปราย (Leading Discussions)
  - ความสามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมา (Reflecting Feelings and Ideas)
  - การมีส่วนร่วมในการอภิปราย (Participating in Discussion)



- การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
- 8. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) ประกอบด้วย
  - การพูด (Speaking)
  - การเขียน (Writing)
  - การอ่าน (Reading)
  - การฟัง (Listening)
  - การจัดลำดับเรื่อง (Outlining)
  - การสาธิต (Demonstrating)
  - การเขียนแผนภูมิ (Graphing)
  - การวาดภาพ (Sketching)
  - การคำนวณ (Computing)
  - การเป็นประธานที่ประชุม (Chairing a meeting)

คิมบอลล์ ไวลส์ (Kimball Wiles, 1955) กล่าวว่า ผู้มีเทศจำเป็นต้องมีทักษะพื้นฐาน 5 ประการ ดังนี้

1. ทักษะในด้านความเป็นผู้นำ (Skill in Leadership) ผู้มีเทศควรมีทักษะในด้านความเป็นผู้นำ เกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้

- 1.1 การส่งเสริมความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นแก่บุคคลอื่น
- 1.2 การชักนำให้ผู้อื่นยอมรับวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน
- 1.3 การเสนอแนะความคิดเห็นให้กลุ่มในการวางแผนปฏิบัติงาน
- 1.4 การเสนอแนวความคิด วิธีการสอนใหม่ ๆ ตลอดทั้งแนะนำแหล่งวัสดุอุปกรณ์

ให้แก่ครู

- 1.5 การส่งเสริมให้ครูสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้
- 1.6 การสร้างขวัญ กำลังใจ และจัดสวัสดิการให้แก่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน
- 1.7 การสร้างความเป็นกันเอง เพื่อให้เกิดความรู้สึกรักใคร่ชอบพอซึ่งกันและกัน
- 1.8 การส่งเสริมให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

1.9 การแนะนำครูให้เป็นผู้มีความรู้ในการปฏิบัติงาน

1.10 การส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Skill in Human Relation) ผู้นิเทศควรมีทักษะ  
ในด้านมนุษยสัมพันธ์ เกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้

2.1 การสร้างบรรยากาศที่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.2 การยอมรับนับถือบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล

2.3 การสนใจในปัญหาและความต้องการของครู

2.4 การยอมรับความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของครู

2.5 การสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

2.6 การอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ร่วมงาน

2.7 การให้ความช่วยเหลือครูในด้านการเรียนการสอน และแนะนำให้ครูใช้

ความสามารถในการแก้ปัญหา

2.8 การสร้างความเป็นกันเอง และความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน

2.9 การแสดงความรู้สึก อ่อนน้อม ถ่อมตน และมีความจริงใจต่อผู้อื่น

3. ทักษะในด้านกระบวนการหมู่พวก (Skill in Group Process) ผู้นิเทศควรมี  
ทักษะในด้านกระบวนการหมู่พวก เกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้

3.1 การสร้างวัตถุประสงค์ในการทำงานของกลุ่ม (Group Objective) เพื่อ  
ทุกคนจะได้รับทราบจุดหมายปลายทางของงาน ผู้นิเทศที่ดีจึงควรพยายามให้สมาชิกของกลุ่มทุกคนได้  
รู้ความมุ่งหมายของงานนั้น ๆ

3.2 การอภิปรายร่วมกัน (Group Discussion) เพื่อวางแผนการทำงาน  
ร่วมกันในระหว่างการอภิปราย ผู้นิเทศจะต้องให้กำลังใจ ชี้แนวทาง ประสานความคิด เพื่อให้  
ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น

3.3 การตัดสินใจร่วมกัน (Group decision) การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล  
ว่าจะยึดแนวทางการดำเนินการอย่างไร การตัดสินใจร่วมกันย่อมนำไปสู่การรับผิดชอบร่วมกัน  
ผู้นิเทศจะต้องพยายามหาวิธีการ ให้แนวคิดและนโยบายในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ  
ของกลุ่มให้ได้

3.4 การดำเนินงานร่วมกัน (Group Action) ลงมือปฏิบัติงานตามที่ได้ตัดสินใจไว้ ผู้นิเทศควรวางวิธีมอบหมายงานให้สมาชิกกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างทั่วถึง

3.5 การประเมินผลงานร่วมกัน (Group Evaluation)

3.6 การสร้างวัตถุประสงค์ใหม่ในการทำงานของกลุ่ม (New Group Objection)

4. ทักษะในด้านการบริหารงานบุคคล (Skill in Personal Administration) ผู้นิเทศควรมีทักษะในด้านการบริหารงานบุคคล เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

4.1 การสรรหาสมาชิกใหม่ของกลุ่มปฏิบัติงาน

4.2 การจัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับหน้าที่การงาน

4.3 การให้คำปรึกษาแก่กลุ่มปฏิบัติงาน

4.4 การช่วยเหลือให้กำลังใจแก่กลุ่มปฏิบัติงาน

4.5 การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่

4.6 การสับเปลี่ยนตัวบุคลากร

4.7 การจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะความสามารถของครู

4.8 การวิเคราะห์ปัญหาในการวางแผนปฏิบัติงานครั้งต่อไป

5. ทักษะในด้านการประเมินผล (Skill in Evaluation) ผู้นิเทศควรมีทักษะในด้านการประเมินผล เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

5.1 การประเมินผลตามกระบวนการในการทำงาน

5.2 การเก็บรวบรวมหลักฐานต่าง ๆ อย่างมีระบบ

5.3 การประเมินผลตามวัตถุประสงค์

5.4 การช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินผลการทำงานของกลุ่มได้

5.5 การช่วยให้ผู้ปฏิบัติตัดสินใจในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของกลุ่มให้ดีขึ้น

5.6 การช่วยสนับสนุนให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติในการนำผลที่ประเมินได้ มาปรับปรุงการทำงานของตนเอง

5.7 ส่งเสริมการประเมินผลตนเอง

## 5.8 การประเมินผลความสามารถของคนในกลุ่ม เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น

จากแนวความคิดของนักวิชาการดังกล่าวมานี้ จะเห็นว่ามัลักษณะคล้ายคลึงกับทักษะทางการนิเทศการศึกษา ตามที่กรมสามัญศึกษาได้เสนอเป็นแนวทางในการดำเนินการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา อันประกอบด้วยทักษะ 4 ด้าน คือ ทักษะทางธุรกิจ ทักษะทางวิชาการ ทักษะเชิงมนุษย์ และทักษะทางการวิชาการ มีรายละเอียดต่อไปนี้

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2532) กล่าวถึง ทักษะผู้นิเทศว่า ผู้นิเทศควรเป็นผู้มีทักษะ 4 ประการคือ

1. ทักษะทางธุรกิจ ผู้นิเทศในโรงเรียนจำเป็นต้องรู้การจัดการทางธุรกิจเป็นพื้นฐานไว้ก่อน งานธุรกิจคือ การทำทุกสิ่งให้มีความถูกต้อง รัดกุม ถูกแบบแผน มีหลักฐาน ทำแล้วมีระเบียบ เช่น จะจัดอบรมก็ต้องรู้จักจัดพิมพ์โครงการ การบันทึกเสนอขออนุญาตผู้บังคับบัญชา ขออนุญาตให้จัดดำเนินการเป็นหลักฐาน ถูกต้องเป็นไปตามขั้นตอน การแต่งตั้งคนปฏิบัติงาน ก็ต้องจัดทำคำสั่งให้ถูกต้องตามระเบียบงานสารบรรณ การทำหนังสือราชการเชิญคนเป็นวิทยากร การแจ้งผู้เข้าอบรม การเบิกจ่ายเงิน การเขียนรายงานผล สิ่งเหล่านี้เป็นงานธุรกิจซึ่งเป็นพื้นฐานทำให้การทำงานเกิดความรัดกุมถูกต้องและมีระเบียบ บุคคลซึ่งเป็นผู้นิเทศจึงต้องเรียนรู้ และสร้างทักษะเหล่านี้ให้เกิดขึ้นในตน ถึงแม้ว่าทักษะทางธุรกิจจะไม่ใช้ทักษะที่ส่งผลต่อเนื้อหา แต่ก็มีความสำคัญและการเรียนรู้ทักษะนี้ก็ไม่ใช่เรื่องที่ยากนัก ไม่ต้องใช้ความคิดมาก เพียงแต่ทำตามระเบียบแบบแผนที่มีอยู่บ่อย ๆ ก็จะได้ไปเอง นอกจากทักษะด้านงานหนังสือราชการตามระเบียบแล้ว ยังหมายถึงงานธุรกิจที่เกี่ยวกับการจัดพิมพ์ อัดสำเนา การทำเอกสาร การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ในงานธุรกิจ รวมทั้งความคล่องตัวที่จะรู้ในขั้นตอนการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน เช่น รู้ว่าการหาครูหรือนักเรียนไปศึกษาดูงานนอกโรงเรียนจะทำอย่างไรบ้าง การจัดอบรมจะทำอย่างไร มีงานและขั้นตอนอย่างไรบ้าง การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุอุปกรณ์ของหมวดวิชาจะต้องทำอย่างไรบ้าง เป็นต้น ผู้นิเทศซึ่งมีทักษะด้านนี้จะนับว่าเป็นผู้มีความสามารถที่จะทำงานได้รัดกุม มีระเบียบแบบแผนและจะทำให้งานคล่องตัวขึ้น

2. ทักษะทางวิชาการ ได้แก่ ความเก่ง ความสามารถในเรื่องที่จะให้ครูจัดการเรียนการสอน หรือนักเรียนได้รับการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร ผู้นิเทศจึงต้องมีความสามารถที่จะจัดการในเรื่องของหลักสูตร คู่มือครู แผนการสอน แบบเรียน อุปกรณ์ เครื่องมือ และสื่อการเรียนการสอน รวมทั้งเรื่องของเนื้อหาวิชาและการประเมินผล ผู้มีทักษะจะต้องเป็นผู้ที่

- มีความรอบรู้และความเข้าใจอย่างถ่องแท้ลึกซึ้งในเรื่องนี้
- จัดดำเนินการในเรื่องเหล่านี้ได้อย่างคล่องแคล่วและถูกต้อง

ดังนั้นผู้นิเทศภายในโรงเรียนจึงต้องเรียนรู้และฝึกฝนเรื่องเหล่านี้ให้มากเพราะเป็นเนื้องานนิเทศโดยตรง ผู้นิเทศจะต้องมีความสามารถในวงกว้างและครอบคลุมงานวิชาการดังกล่าวแล้ว

3. ทักษะเชิงมนุษย คือ ความสามารถที่ผู้นิเทศจะทำให้เป็นคนดี คนน่าคบถือศรัทธา คนมีบุคลิกภาพส่วนตัว และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจูงใจคนให้ทำงานได้ผล มีมนุษยสัมพันธ์ การทำงานกลุ่ม หรือสามารถทำให้คนใช้ศักยภาพการทำงานจนเกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งทำบรรยากาศของการทำงานร่วมกันของบุคคลในหน่วยงานเป็นไปในทางที่น่าชื่นชมยินดี คนร่วมมือร่วมใจกันทำงานดี เราอาจจำแนกเป็น

- ทักษะในการเป็นผู้นำ
- ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์
- ทักษะในด้านการจูงใจ
- ทักษะในการทำงานกลุ่ม
- ทักษะในการสื่อข้อความ

๔๑๑

ผู้นิเทศที่มีทักษะเชิงมนุษยจะสามารถในการนำบุคลากรผู้รับการนิเทศให้ทำงานได้ผล และบรรยากาศการทำงาน หรือกระบวนการทำงานก็เป็นไปในทางบวก น่ายินดี และร่วมมือร่วมใจกัน ทักษะในด้านนี้ับว่าสำคัญมาก การฝึกฝนสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในด้านความรู้สึก จิตใจและบุคลิกภาพต้องเกิดแนวการปรับตัว และปรับพฤติกรรมให้ได้ผล ซึ่งยากกว่าการเรียนรู้ในทักษะทางเทคนิคเชิงธุรกิจ และวิชาการที่ได้กล่าวมาแล้ว



4. ทักษะทางการบริหาร คือ ความสามารถที่จะดำเนินการในหน่วยงานของตน ในลักษณะที่มองกว้าง ครอบคลุมและมีระบบ คือความสามารถที่จะจัดระบบหน่วยงานผู้นิเทศ รับผิดชอบผู้รับผิดชอบได้ดี ดำเนินงานของหน่วยงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น หัวหน้าหมวดบริหารหมวดของตนให้ได้ผลดี ทักษะเชิงบริหารประกอบด้วยความสามารถในด้านต่าง ๆ คือ

- ความสามารถในการวางแผน มองภาพรวมของงานที่จะปฏิบัติล่วงหน้าอย่างมีระบบ รัดกุม
- ความสามารถในการจัดองค์การ คือ สามารถจัดสายปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนได้เหมาะสม จัดคนเข้าทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดแบ่งงานกำหนดหน้าที่ ความสัมพันธ์ในงานต่าง ๆ เป็นไปได้ดี
- ความสามารถในการประสานงาน และอำนาจการคือ การจัดให้คนในองค์การดำเนินงานตามหน้าที่และแผนงานอย่างได้ผล
- ความสามารถในการประเมินติดตามผลงานของหน่วยงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และแผนงานหรือไม่เพียงใด

ผู้นิเทศซึ่งมีทักษะในด้านนี้จะสามารถทำให้หน่วยงานและองค์การที่ตนเป็นผู้นิเทศนั้นทำงานได้ดี และทำให้มองภาพการทำงานที่มีระบบ เห็นงานครอบคลุมและดำเนินงานอย่างมีหลักการ ได้ผลชัดเจน

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เสาวภา เชาว์ชลากร (2524) วิจัยเรื่องการจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง สังกัดกองการมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าในส่วนของปัญหาในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน คือ ขาดผู้นิเทศที่มีความรู้ ความเข้าใจการจัดดำเนินงานนิเทศภายใน ครูไม่ค่อยให้ความร่วมมือและไม่ยอมรับผู้นิเทศ ขาดการประสานงาน อุปกรณ์ งบประมาณ และบุคลากรในโรงเรียนไม่มีเวลาพอที่จะปฏิบัติงานนิเทศ เพราะงานสอนมีมาก

ศิริวรรณ ฉายะเกษตริน (2528) วิจัยเรื่องการนำเสนอรูปแบบการจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 5 พบว่า ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคในการจัดดำเนินโครงการนิเทศส่วนใหญ่ คือ มุ้ นิเทศภายในโรงเรียนยังขาดความรู้และทักษะในการนิเทศ ขาดการแนะนำจากผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน และโรงเรียนส่วนใหญ่ได้รับงบประมาณน้อย ไม่เพียงพอต่อการจัดดำเนินโครงการ

กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา (2529) วิจัยเรื่องการจัดการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ในส่วนของปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากบุคลากรของโรงเรียนที่พบจากการดำเนินงาน ได้แก่

1. ปัญหาเรื่องความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องงานวิชาการภายในโรงเรียนไม่ตรงกัน
2. ปัญหาเรื่องการยอมรับ
3. ปัญหาเรื่องทักษะนิเทศ
4. ปัญหาเรื่องเวลาการปฏิบัติงาน

กิตินร อินทเสิดา (2531) วิจัยเรื่องการศึกษาเพื่อร่างหลักสูตรการนิเทศการศึกษาภายใน สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า ครูส่วนมากต้องการให้มีหลักสูตรการนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย เนื้อหาความรู้หรือทักษะที่จำเป็นสำหรับครู โดยจัดเนื้อหาเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 เป็นเรื่องความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศทั่วไป และการนิเทศภายใน กลุ่มที่ 2 เป็นเรื่องความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับครู

สมชาย สดับสร้อย (2531) วิจัยเรื่องสมรรถภาพของหัวหน้าหมวดวิชาตามการรับรู้ของตนเองและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ กรุงเทพมหานคร พบว่า ตัวประกอบที่สำคัญของหัวหน้าหมวดวิชา มี 5 ตัวประกอบเรียงตามลำดับดังนี้

1. ทักษะในการนิเทศและวางแผนดำเนินงานวิชาการ
2. บุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์

3. ประสบการณ์ในการสอน
4. ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร
5. เจตคติต่อวิชาชีพครู

จินตนา จันทร์แถม (2532) วิจัยเรื่องการศึกษาการปฏิบัติงานการนิเทศการศึกษาของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ปัญหาในการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาของหัวหน้าหมวดวิชา คือ หัวหน้าหมวดวิชาขาดทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อจัดทำโครงการนิเทศภายในหมวดวิชา มีความรู้และทักษะในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในหมวดวิชาน้อย ขาดเทคนิคและทักษะในการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูในหมวดวิชา

ตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าหัวหน้าหมวดวิชาในฐานะผู้ปฏิบัติงานวิชาการภายในหมวดวิชา ซึ่งเป็นงานที่ต้องทำร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคล โดยบทบาทแล้วมีหน้าที่ช่วยเหลือ แนะนำ ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นหัวหน้าหมวดวิชาจึงควรมีความรู้ ความสามารถเพียงพอที่จะไปให้การช่วยเหลือแนะนำครู นอกจากความรู้ความสามารถแล้ว หัวหน้าหมวดวิชายังต้องอาศัยเทคนิค วิธีการในการให้ความช่วยเหลือด้วย ทั้งนี้เพราะครูผู้สอนในปัจจุบันส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งการที่บุคคลมีการศึกษาอยู่ในระดับเดียวกันจะให้การยอมรับนับถือในตัวผู้นิเทศได้นั้น ผู้นิเทศจะต้องแสดงออกซึ่งความรู้ความสามารถ รวมทั้งใช้เทคนิควิธีการอย่างแนบเนียน แต่จากการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาในระยะเวลาที่ผ่านมา หัวหน้าหมวดวิชาประสบปัญหาต่าง ๆ มากมาย เป็นต้นว่า ครูไม่ยอมรับการนิเทศ การนิเทศไม่ได้ช่วยเหลือในการพัฒนาการเรียนการสอน ดังนั้นการที่หัวหน้าหมวดวิชาจะปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาให้ได้ผลดีนั้น หัวหน้าหมวดวิชาจะต้องมีทักษะในการนิเทศเป็นอย่างดี เพราะทักษะเป็นเรื่องความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างชำนาญ หากหัวหน้าหมวดวิชามีทักษะในการนิเทศเป็นอย่างดีแล้ว งานนิเทศการศึกษาย่อมจะประสบผลสำเร็จ และทักษะที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาก็คือ ทักษะทางธุรการ ทักษะทางวิชาการ ทักษะเชิงมนุษย์ และทักษะทางการบริหารของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ดังนั้นจึงสมควรที่จะศึกษาทักษะ

ทางการนิเทศการศึกษาของหัวหน้าหมวดวิชาเพื่อเป็นข้อมูลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้นิเทศให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะเพียงพอที่จะดำเนินงานนิเทศการศึกษาได้  
ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนในโอกาสต่อไป