

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยจะได้เสนอการสรุปแนวความคิดเห็นจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ โดยจะเสนอตามลำดับขอบเขตต่อไปนี้

1. ความหมายของการนิเทศและการนิเทศการฝึกสอน
2. บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอนในวิทยาลัยครู
3. กระบวนการบริหารงานนิเทศการฝึกสอน
 - 3.1 กระบวนการวางแผนงาน
 - 3.2 กระบวนการจัดองค์การ
 - 3.3 กระบวนการความเป็นผู้นำ
 - 3.4 กระบวนการควบคุม
 - 3.5 กระบวนการประเมินผล

ความหมายของการนิเทศ

คำว่า "นิเทศ" (to supervise) ตามรูปศัพท์ หมายถึง การช่วยเหลือแนะนำ หรือปรับปรุง¹ ตามความหมายนี้ได้ถูกนำไปใช้กับหน่วยงานต่างๆทุกองค์การ และถือได้ว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องจัดให้มีการนิเทศขึ้นในหน่วยงานเหล่านั้น ฉะนั้นคำว่า การนิเทศจึงมีผู้ให้ความหมายแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของงาน คือ "การนิเทศงาน" บีช (Beach) ได้ให้ความหมายไว้ว่า

¹ วิจิตร ชีระกุล วรุตบางกูร, กาญจนา ศรีกาพลินธุ์ และ สุพิชญา ชีระกุล, การนิเทศการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิชฌเนศ, 2519), หน้า 1.

การนิเทศงานคือ หน้าที่ในการนำ มาตรฐานงาน และสั่งการ ให้บุคคลได้ปฏิบัติงานใหม่บรรลุจุดสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้มีหน้าที่นี้เทศงาน หรือผู้บริหารงานจะต้องนำทางใหญ่โตบังคับบัญชาทำงานให้โดยผล ทั้งในค่านปริมาณและคุณภาพ ภายในเวลาที่ต้องการ และต้องคอยดูแลบุคคลากรใหม่อุปกรณ์ หรือทุกสิ่งทุกอย่างที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จนกระทั่งทำงานสำเร็จ โดยมีอุปสรรคน้อยที่สุด และมีการร่วมมือในการทำงานดีที่สุด¹

การนิเทศการศึกษาอาจจะหมายถึง

ความพยายามของผู้ทำหน้าที่นี้เทศที่จะช่วยในการให้คำแนะนำแก่ครูหรือผู้อื่นที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ให้สามารถปรับปรุงการสอนของตนให้ดีขึ้น การนิเทศการศึกษาจะช่วยให้เกิดความงอกงามในค่านวิชาชีพ ชำนาญพัฒนาความสามารถของครู ช่วยในการคัดเลือกและปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการศึกษา ช่วยในการคัดเลือกและจัดสรร เครื่องอุปกรณ์การสอน ช่วยเลือกและปรับปรุงวิธีสอน และช่วยในการประเมินผลการเรียนการสอน²

จะเห็นได้ว่า การนิเทศงาน เป็นวิธีการของผู้บริหาร ที่จะให้คำแนะนำชี้แจงแก่ผู้ร่วมงาน ถึงวิธีการทำงานในอาชีพต่างๆ เพื่อให้ได้งานทั้งในค่านปริมาณและคุณภาพ สำหรับการนิเทศการศึกษา เป็นความพยายามของเจ้าหน้าที่ทางการศึกษา ที่จะหาวิธีการต่างๆช่วยให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ จากความหมายของทั้งสองนี้มีความสัมพันธ์กันในแง่ของความพยายามของผู้ที่มีความรับผิดชอบงาน ให้การแนะนำช่วยเหลือผู้ร่วมงานไม่ว่าจะเป็นอาชีพใดก็ตามให้ทำงานให้เกิดผลดีที่สุด

การนิเทศการศึกษาสอน จากการศึกษาจากเอกสาร ตำราต่างๆ พอสรุปความหมายได้ดังนี้ การนิเทศการศึกษา หมายถึงความพยายามของอาจารย์นิเทศก์และคณะครูในโรงเรียนฝึกสอนช่วยกันแนะนำ ช่วยเหลือให้นักศึกษาฝึกสอนให้สามารถพัฒนาการสอนของตน

¹Dale S. Beach, Personal : The Management of People at Work (New York : The Macmillan Co., 1971), P. 526.

²Carter V. Good, Dictionary of Education (New York : McGraw Hill Book Co., 1945), P. 400.

ไปในทางที่ถูกต้อง และมีความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ครู

ในวงการศึกษ การนิเทศจะเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการ เรียน การสอน หรือทำให้เกิดการเพิ่มพลังในการปฏิบัติงานของครู รวมทั้งให้ครูเกิดความก้าวหน้า ในวิชาชีพครู และก่อให้เกิดผลในขั้นสุดท้าย คือการศึกษาของเด็กเจริญก้าวหน้าไปอย่าง มีประสิทธิภาพ¹

ลักษณะของผู้นิเทศ

ในหน่วยงานที่มีขนาดไม่ใหญ่โตนัก ผู้บริหารกับผู้นิเทศโดยมากจะเป็นคนเดียวกัน นั่นคือความจำเป็นของผู้บริหารอย่างหนึ่งที่จะต้องศึกษางานในทุกกระบวนการ ขององค์การ จนกระทั่งมีความสามารถพอที่จะชี้แนะทางการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงานได้ สำหรับองค์การ ที่มีขนาดใหญ่ ผู้บริหารมีภาระหน้าที่มากขึ้น การที่จะให้ผู้บริหารระดับสูงแต่ผู้เดียวทำหน้าที่ นิเทศงานทั้งหมดย่อมเป็นไปไม่ได้ ผู้บริหารระดับรอง หัวหน้าสายงานต่างๆ ต้องรับภาระ ในการนิเทศด้วย เพื่อเป็นการช่วยเหลือผู้บริหารระดับสูง ในบางองค์การอาจจัดตั้งบุคคล ขึ้นมาทำหน้าที่ในการนิเทศงานโดยตรงก็อาจจะเป็นการดียิ่งขึ้น สำหรับบุคคลที่จะมาทำ หน้าที่นี้เทศนั้น ไวส์ (Wiles) ได้ให้หลักการในการพิจารณาผู้นิเทศควรมีทักษะ 5 ประการด้วยกันคือ

1. ทักษะในด้านความเป็นผู้นำ
2. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ทักษะในด้านกระบวนการหมู่พวก
4. ทักษะในด้านการบริหารบุคคล

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

5. ทักษะในด้านการประเมินผล¹

นอกจากนี้ ภัยุโฏ สาทร ไ้กล่าวถึงลักษณะของผู้นิเทศไว้่อกว่า จะต้องเป็นผู้ที่มีความชำนาญ หรือความสามารถ 3 ประการควยกัน

1. ความสามารถในการทางเทคนิค (Technical Competence)

หมายถึงความสามารถในการใช้ความรู้ต่างๆ เทคนิคต่างๆ วิธีการต่างๆ และอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อแนะนำให้บุคคลากรใ้บังคับบัญชาใช้สิ่งเหล่านี้ได้

2. ความสามารถในการทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Competence)

หมายถึงความสามารถในการเข้ากับคน รู้อว่าจะทำงานร่วมกับผู้อื่นไ้ได้อย่างไร และเข้าใจหลักการหรือทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมต่างๆของมนุษย์

3. ความสามารถในการบริหารงาน (Administrative Competence)

ไ้แก่ความสามารถในการวางแผนงาน จัดการ สั่งการ ใ้ผู้ใ้บังคับบัญชาทำงาน ไ้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของหน่วยงานไ้²

วิธีการนิเทศ

แบบของการนิเทศไ้มีการวิวัฒนาการตามความเชื่อของคนส่วนมาก เพื่อหาแนวทางในการนิเทศใ้เหมาะสมกับงาน และสถานการณ์ นาฏเจดีย์ว สุมาวงศ์ และคนอื่นๆ ไ้สรุปแบบของการนิเทศไว้ 5 แบบควยกันคือ

1. การนิเทศแบบปล่อยปละละเลย (as Laissez - fair)

2. การนิเทศแบบบังคับ (as coercive process)

¹Kimball Wiles, Supervision for Better School 2, nd, ed, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1955.

²ภัยุโฏ สาทร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 416.

3. การนิเทศแบบฝึก (as Training) .
4. การนิเทศแบบแนะแนว (as Guidance)
5. การนิเทศแบบผู้นำตามระบอบประชาธิปไตย (as Democratic Process)¹

แบบของการนิเทศนี้ยังไม่สามารถกล่าวได้ว่าวิธีไหนดีที่สุด แต่ถาจะพิจารณาความหลักจิตวิทยาที่ความมนุษย์ไม่ชอบการบังคับแล้ว จะเห็นได้ว่าแบบประชาธิปไตย จะเป็นวิธีที่ผู้ได้รับการนิเทศมีความพอใจมากกว่าแบบอื่น ต่อมาได้มีผู้คิดวิธีการนิเทศแบบวิทยาศาสตร์ขึ้นมาอีก โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยในการจัดการนิเทศ โดยการหาข้อมูลที่เป็นสาเหตุของปัญหา แล้วจึงนำมาวางโครงการ เพื่อแก้ปัญหาขึ้น วิธีการนิเทศแบบนี้เป็นการแก้ปัญหาโดยตรงกับความ เป็นจริงยิ่งขึ้น

การนิเทศการฝึกสอน

การสอนเป็นศิลปะ จะต้องมีกาฝึกและปรับปรุงอยู่เสมอ นักศึกษานูเริ่มฝึกหัดสอนย่อมเกิดข้อบกพร่องจากการสอนอยู่มากมาย ต้องมีผู้คอยดูแลช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด จากผู้ที่เกี่ยวข้องได้แก่ อาจารย์นิเทศ ซึ่งเป็อาจารย์จากสถาบันฝึกหัดครูติดตามนักศึกษาฝึกสอนออกมา เพื่อคอยให้คำแนะนำในคานการสอนและคานอื่นๆ และทางโรงเรียนฝึกสอนที่รับนักศึกษาไว้ทำการฝึกสอน โรงเรียนก็ได้ให้ความร่วมมือกับสถาบันฝึกหัดครู โดยจัดบุคคลไว้ให้การช่วยเหลือแก่นักศึกษาฝึกสอนอย่างใกล้ชิด เช่นเดียวกัน ผู้ที่ทำหน้าที่นี้เรียกว่า ครูพี่เลี้ยง บุคคลทั้งสองฝ่ายนี้เป็นผู้หน้าที่ให้การนิเทศนักศึกษาฝึกสอนโดยตรง อาจารย์นิเทศอาจารย์ทำหน้าที่นิเทศทางคานกระบวนการสอนของนักศึกษา ส่วนครูพี่เลี้ยงอาจจะเน้นหนักไปทางคานการปฏิบัติงานในภาระกิจที่ครูพี่งกระทำในงานธุรการทั้งปวง

¹นาฏเจสสิว สุมาวงศ์ และคนอื่นๆ, การนิเทศการศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2516), หน้า 40.

แต่อย่างไรก็ตามทั้งสองฝ่ายต้องมีการประสานงานกันอย่างดี เพื่อให้การนิเทศแก่นักศึกษาฝึกสอนอย่างเหมาะสม ไพเรส (Pires) ได้ให้ข้อคิดในการพิจารณาการนิเทศไว้ดังนี้

1. สมควรให้อาจารย์ผู้สอนนักศึกษาครู เหล่านี้มาแล้วได้ติดตามออกไปนิเทศนักศึกษาที่ออกฝึกสอนของเขาเหล่านั้นต่อไปด้วย เพื่อให้จะได้ติดตามผลการนำทฤษฎีต่างๆ ที่เรียนมานำไปปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใด และจะได้ให้คำแนะนำช่วยเหลือได้ถูกต้อง
2. แผนกฝึกสอนควรจัดให้อาจารย์ที่ทำหน้าที่นิเทศการฝึกสอนมีเวลาการนิเทศเพียงพอสามารถให้ความช่วยเหลือนักศึกษาฝึกสอนได้เต็มที่
3. สถาบันการฝึกหัดครูควรตระหนักถึงมาตรฐานการฝึกสอน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะจัดให้อาจารย์ผู้ทำหน้าที่นิเทศได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการนิเทศมาเป็นการเฉพาะ
4. ผู้ทำหน้าที่นิเทศ ควรตระหนักว่าการนิเทศในระยะแรกของการฝึกสอนมีความจำเป็นมากกว่าระยะต่อ ๆ มา จึงควรที่ผู้นิเทศจะต้องให้ความช่วยเหลือใกล้ชิดมากในระยะต้นของการฝึกสอน
5. ผู้ทำหน้าที่นิเทศ ควรตระหนักว่าการนิเทศการฝึกสอนควรทำเป็นรายบุคคล เพราะนักศึกษาแต่ละคนย่อมต้องการการนิเทศต่างกัน
6. สถาบันฝึกหัดครูจะต้องมีการติดต่อกับโรงเรียนฝึกสอนอย่างใกล้ชิด เพื่อร่วมกันให้การนิเทศนักศึกษาเหล่านั้นได้เต็มที่ เพราะนักศึกษาฝึกสอนจะต้องทำงานภายใต้การบริหารงานของโรงเรียนอยู่ตลอดเวลา
7. ผู้นิเทศก็ควรมีความเข้าใจเป็นพื้นฐานว่าการฝึกสอนเป็นการช่วยให้นักศึกษาฝึกสอนได้ปรับปรุงทักษะความสามารถในด้านการสอน มิใช่เป็นการวัดความสามารถของครูผู้สอน ดังนั้นผู้นิเทศ จึงไม่ควรหวังผลเลิศในการปฏิบัติงานของนักศึกษาฝึกสอนมากเกินไป และไม่ควรประเมินหรือเปรียบเทียบกับระดับตนเป็นอันขาด¹

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

แนวทางในการปฏิบัติการนิเทศการฝึกสอน

ผู้มีบทบาทสำคัญในการนิเทศการฝึกสอนก็คือ อาจารย์นิเทศซึ่งเป็นอาจารย์จากภาควิชาต่าง ๆ ของสถาบันฝึกหัดครู ได้ติดตามนักศึกษาออกมาเพื่อให้การแนะนำแก่นักศึกษาฝึกสอนที่ทำการฝึกสอนอยู่ตามโรงเรียนต่าง ๆ ในด้านการปฏิบัติการเป็นครู ในการนิเทศการสอนแต่ละภาคเรียนนั้น มีอาจารย์นิเทศที่ออกปฏิบัติงานพร้อม ๆ กันเป็นจำนวนมาก แต่ละคนย่อมมีความสามารถ ความถนัด และความสนใจต่อการนิเทศแตกต่างกันไป หัวหน้านิเทศการฝึกสอนจะต้องมีความเข้าใจผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี เพื่อที่จะมอบหมายงานให้ตามความถนัดของแต่ละบุคคล เช่น อาจารย์จากภาควิชาคณิตศาสตร์ ก็ให้นิเทศนักศึกษาฝึกสอนที่สอนวิชาคณิตศาสตร์ อาจารย์จากภาควิชาวิทยาศาสตร์ก็ให้นิเทศนักศึกษาฝึกสอนที่สอนวิชาวิทยาศาสตร์ เป็นต้น และวิธีการปฏิบัติการนิเทศนั้นหัวหน้านิเทศการฝึกสอนจะต้องแนะนำชี้แจงให้อาจารย์นิเทศทุกคนได้เข้าใจตรงกันเสียก่อนว่า การนิเทศนั้นไม่ใช่เป็นการคอยจับผิดนักศึกษาแต่เป็นการให้ความช่วยเหลือ ฉะนั้นการนิเทศแต่ละครั้งควรแจ้งให้นักศึกษาทราบล่วงหน้าว่าจะไปนิเทศในวันใด เวลาไหน การนิเทศการฝึกสอนเป็นกิจกรรมที่ควรปฏิบัติด้วยความรอบคอบ มีหลักเกณฑ์และอยู่บนพื้นฐานทางวิชาการสาขานี้ หัวหน้านิเทศการฝึกสอนควรเสนอแนะแนวทางในการนิเทศแก่อาจารย์นิเทศที่ถือปฏิบัติก่อนออกทำหน้าที่ดังนี้

1. อาจารย์นิเทศจะต้องนัดหมายกับนักศึกษาฝึกสอนล่วงหน้าว่าจะนิเทศการสอนในวันใด
2. อาจารย์นิเทศควรไปนิเทศ ให้ตรงตามเวลาที่นัดหมาย
3. ในการนิเทศการสอนทุกครั้ง ควรหาโอกาสได้พบปะ พูดคุยกับครูพี่เลี้ยงครูใหญ่ เพื่อจะได้ทราบเรื่องราว และปัญหาของนักศึกษาฝึกสอนหรือหาทางที่จะช่วยเหลือในการปรับปรุงการสอนของนักศึกษาฝึกสอน
4. อาจารย์นิเทศควรหาโอกาสประชุมนักศึกษาฝึกสอนในโรงเรียนที่ไปนิเทศการสอน เพื่อเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
5. อาจารย์นิเทศควรใช้เทคนิค และวิธีการนิเทศที่จะทำให้นักศึกษาฝึกสอน

เกิดความรูสึกยอมรับและเกิดเจตนาที่ดีต่อการฝึกสอน

6. การนิเทศของอาจารย์นิเทศก์ ควรเป็นไปในลักษณะที่เป็นการให้คำปรึกษา เพื่อให้ นักศึกษาเกิดความอบอุ่น และเกิดความมั่นใจในตัวเองในการปฏิบัติการสอน

7. อาจารย์นิเทศก์จะต้องจัดให้มีการสัมมนาในระหว่างการฝึกสอนโดยจัดทำเป็นกลุ่มโรงเรียนฝึกสอน หรือกลุ่มสายการนิเทศ¹

ในปี พ.ศ. 2516 (ค.ศ. 1973) แมรี แคล แอชบี (Mary Claire Ashby) ได้ทำการวิจัยเรื่องบทบาทของอาจารย์นิเทศก์ตามความคาดหวังของครูพี่เลี้ยง นักศึกษาฝึกสอน อาจารย์นิเทศก์ โดยส่งแบบสอบถามไปสัมภาษณ์อาจารย์นิเทศก์ ครูพี่เลี้ยง และ นักศึกษาฝึกสอนในโครงการ Fordham Preservice Teacher Education ที่นิวยอร์ก ผลการวิจัยที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบของอาจารย์นิเทศก์ต่อจำนวนนักศึกษาฝึกสอนพอสรุปได้คือ ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความเห็นว่า อาจารย์นิเทศก์ควรนิเทศนักศึกษาฝึกสอนคนละ 1 ครั้ง ต่อ 1 สัปดาห์ โดยไม่ต้องการให้ลดจำนวนครั้งของการนิเทศลงไปกว่านี้อีก²

ในปี พ.ศ. 2520 เกลียวพันธ์ ขจรนุกงกิตติ ได้ทำการวิจัยเรื่องบทบาทของอาจารย์นิเทศก์ในวิทยาลัยครูส่วนกลางของประเทศไทย โดยส่งแบบสอบถามไปยัง ประชากร 3 กลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร อาจารย์นิเทศก์ นักศึกษาฝึกสอน จากวิทยาลัยครูส่วนกลาง 7 แห่ง ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. อาจารย์นิเทศก์คนหนึ่งควรรับผิดชอบในการนิเทศนักศึกษาฝึกสอนไม่เกิน 10 คน และการนิเทศนั้นควรอยู่ในระหว่าง 3 - 5 ครั้ง ต่อคนต่อภาคการฝึกสอน

¹วิทยาลัยครูเทพสตรี, แนวการนิเทศการสอน (ลพบุรี : วิทยาลัยครูเทพสตรี, 2519), หน้า 6 - 7.

²Mary Claire Ashby, "The Role of the College Supervisors : Expectation of Cooperating Teachers, Student Teachers, and College Supervisors," Dissertation Abstracts Vol. 34, (November, 1973), P. 2428 - A.

2. ควรจัดให้มีการสัมมนาการฝึกสอนอย่างน้อย 2 ครั้ง ต่อภาคการฝึกสอน
3. ประชากรในการวิจัยส่วนใหญ่มีความเห็นว่าอาจารย์นิเทศก์ควรมีประสบการณ์ในการสอนในโรงเรียนประถมศึกษามาก่อน และควรได้รับการฝึกอบรมวิธีการนิเทศมาก่อนแล้วด้วย¹

การนิเทศการสอนแก่นักศึกษาฝึกสอน อาจารย์นิเทศก์ควรยึดถือว่าการนิเทศการสอนคือการสอน อาจารย์นิเทศก์ควรให้ความรู้แก่นักศึกษาฝึกสอนและครูที่เลี้ยงเป็นกลุ่มหรือเป็นรายบุคคลในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการฝึกสอน จุดประสงค์ที่แท้จริงของการฝึกสอนก็คือการเรียนรู้ถึงวิธีสอน และงานในหน้าที่ของครู งานของผู้นิเทศก็คือช่วยให้นักศึกษาฝึกสอนได้เกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้น มิใช่เป็นการคอยจับผิด หรือทำการทดสอบการสอนของนักศึกษาฝึกสอนว่าเขาสอนได้หรือไม่ ควรมุ่งไปที่เขาได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางด้านการสอนไปเพียงใด หัวหน้าหน่วยนิเทศก์การฝึกสอนจะต้องจัดปฐมนิเทศหรือจัดประชุมผู้ทำหน้าที่นิเทศทุกฝ่ายให้เกิดความเข้าใจตรงกัน จะได้นิเทศไปในแนวเดียวกัน จะเกิดประโยชน์ต่อนักศึกษาฝึกสอนตรงที่ว่า นักศึกษาคนหนึ่งได้รับการนิเทศจากอาจารย์นิเทศก์หลาย ๆ คนก็จะได้ไม่เกิดความขัดแย้งสำหรับแนวทางการนิเทศ

การจัดการนิเทศเพื่อเตรียมครูนั้น เป็นหน้าที่โดยตรงของสถาบันผลิตครูที่จะต้องจัดเตรียมการเป็นขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกนักศึกษาเข้ามาเรียนครูในปีแรก จัดปฐมนิเทศ ให้เรียนวิชาในภาคทฤษฎีที่มีความจำเป็นต่อการเป็นครู จนถึงขั้นการทดลองสอน ที่เรียกว่าการฝึกสอนในโรงเรียนฝึกสอนและจัดปัจฉิมนิเทศเป็นครั้งสุดท้ายก่อนที่นักศึกษาจะออกไปทำงานในอาชีพครู ทุกกระบวนการที่นักศึกษาได้รับการเรียนรู้จากสถาบันฝึกหัดครูปีแรกจนกระทั่งถึงปีสุดท้ายจะต้องผ่านกระบวนการนิเทศด้วยวิธีการต่าง ๆ และมี

¹ เกลียวพันธ์ ขจรนุกงิตติ, "บทบาทของอาจารย์นิเทศก์ในวิทยาลัยครูส่วนกลางของประเทศไทย", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520)

การประสานงานกันระหว่างกระบวนการระหว่างสถาบันและบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันที่ว่า เพื่อจะสร้างครูให้มีประสิทธิภาพ

บทบาทและความรับผิดชอบของหัวหน้าหน่วยนิเทศก์การฝึกสอน

ในองค์การจัดการฝึกสอน บุคคลที่มีความสำคัญได้แก่หัวหน้าหน่วยนิเทศก์การฝึกสอน ซึ่งมีบทบาทเป็นผู้นำและบริหารงาน สำหรับผู้บริหารในระบับนี้จะต้องได้รับนโยบายและการสั่งการจากผู้นั่งคับบัญชาในระดับสูงมาอีกทอดหนึ่ง แต่โดยโครงสร้างของงานในระบับนี้ เจริญผล สุวรรณโชติ เสนอให้มีคุณลักษณะใหญ่ ๆ 4 ประการ คือ

1. คำร่งตำแหน่งในฐานะหัวหน้านิเทศการฝึกสอน
2. การปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่
3. การตัดสินใจตามลักษณะงานที่คนได้รับมอบหมาย
4. ความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่

จากลักษณะทั้ง 4 ประการนี้ ถ้าจะพิจารณาถึงความสำคัญที่หัวหน้าฝึกสอนจะต้องปฏิบัติ โดยแบ่งน้ำหนักของงานให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงให้มากที่สุดจะได้ดังนี้คือ เป็นคนมีความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ มีน้ำหนัก 55% การตัดสินใจ 20% การปฏิบัติงาน 15% และการคำร่งตำแหน่งในหน้าที่ 5% ¹

บทบาทของหัวหน้าหน่วยนิเทศก์การฝึกสอน

บทบาทของหัวหน้าหน่วยนิเทศก์การฝึกสอนในวิทยาลัยครู เจริญผล สุวรรณโชติ ได้แบ่งบทบาทไว้ 2 ประการคือ

¹เจริญผล สุวรรณโชติ, "บทบาทของหัวหน้าฝ่ายฝึกสอน" โครงการปรับปรุงการฝึกสอนในโครงการฝึกหัดครูชนบท (กรุงเทพมหานคร : เจริญวิทยการพิมพ์, 2521), หน้า 63 - 64.

ก. บทบาทที่มีต่อการจัดการหรือดำเนินงานเกี่ยวกับการฝึกสอนสรุปได้ 21 ประการคือ

1. เป็นผู้เลือกอาจารย์นิเทศก์เข้ามาปฏิบัติงานในโครงการฝึกสอน
2. เป็นผู้เลือกโรงเรียนฝึกสอนหรือกลุ่มฝึกสอน ทั้งนี้เป็นการเลือกเมื่อฝ่ายฝึกสอนต้องการจะเปิดหน่วยงานใหม่ หรือในทางตรงข้ามก็เป็นผู้พิจารณาเลือกโรงเรียนฝึกสอน
3. เป็นผู้เลือกครูพี่เลี้ยงหรือครูนิเทศก์ด้วยความร่วมมือของโรงเรียนฝึกสอน
4. กำหนดเกณฑ์รับสมัครนักศึกษาฝึกสอนและแบบฟอร์มสมัคร ไปฝึกสอนในโรงเรียนฝึกสอน
5. ประเมินและตรวจคุณสมบัติของนักศึกษาที่มาสมัคร เพื่อไปฝึกสอน
6. ปรึกษากับอาจารย์นิเทศก์ในการกำหนดให้นักศึกษาฝึกสอนออกไปฝึกสอนตามโรงเรียนต่าง ๆ
7. ให้การปฐมนิเทศนักศึกษาฝึกสอนก่อนออกไปฝึกสอน
8. ให้การปฐมนิเทศแก่อาจารย์นิเทศก์ที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ หรือเป็นอาจารย์นิเทศก์ที่เพิ่งได้รับการบรรจุ ทั้งนี้รวมทั้งการให้การปฐมนิเทศแก่ครูพี่เลี้ยงด้วย
9. กำหนดกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงนักศึกษาฝึกสอนจากโรงเรียนแห่งหนึ่งไปอีกโรงเรียนหนึ่ง ทั้งนี้จะต้องพิจารณาเฉพาะรายที่เกิดปัญหาในการฝึกสอนที่โรงเรียนฝึกสอนเดิม
10. ทำหนังสือคู่มือการฝึกสอนและจะต้องปรับปรุงให้ทันสมัยและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งการกำหนดแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่จะต้องนำมาใช้ในการฝึกสอนทุกประเภท
11. จัดองค์การและดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกสอนทั้งหมดทั้งในแบบชนบทในเมือง หรือการฝึกสอนรูปหนึ่งรูปใด หรือระดับใด
12. จัดงบประมาณและทำโครงการ เสนอบประมาณที่ใช้ในการฝึกสอน

เพื่อเสนอให้กับวิทยาลัยหรือหน่วยเหนือขึ้นไป

13. บำรุงรักษาและดำเนินงานเกี่ยวกับทะเบียนบุคคลต่าง ๆ ที่เข้ามาฝึกสอน
 14. ให้ความแนะนำและจัดสรรงบประมาณที่จะแบ่งเอาไปใช้ในการดำเนินงานฝึกสอนเมื่อได้รับงบประมาณจากหน่วยเหนือมาแล้ว
 15. กำหนดกระบวนการและมาตรฐานต่าง ๆ ที่ให้ความยุติธรรมและดีที่สุด เพื่อนำเอามาปฏิบัติและใช้กับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกสอนทุกประเภท
 16. คัดเลือกและนิเทศบุคคลที่ทำงานอยู่ในสำนักงานฝ่ายฝึกสอน เพื่อให้ทราบถึงการดำเนินงานเกี่ยวกับการฝึกสอน
 17. ประสานงานกับองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวพันการกำหนดมาตรฐานของการฝึกสอนและการผลิตครู เพื่อให้ได้เกณฑ์มาตรฐานที่เกื้อกูลกัน
 18. จัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกสอน
 19. จัดหาหนังสือ วารสาร และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ภายในห้องสมุด การฝึกสอนที่สำนักงานหรือศูนย์ฝึกสอน
 20. ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้สอนอื่น ๆ ที่ในวิทยาลัย
 21. ทำงานในฐานะที่เป็นหัวหน้าฝ่ายฝึกสอนกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถม มัธยม หรือบุคคลอื่น ๆ ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการฝึกสอน
- ข. บทบาทความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายฝึกสอน แบ่งออกได้ 15 ลักษณะสรุปได้ดังนี้
1. จัดกระบวนการฝึกสอนทั้งหมดให้เป็นลักษณะผู้นำทางการศึกษานั้นคือการฝึกสอนจะต้องเป็นตัวเชื่อมระหว่างวิชาต่าง ๆ ที่นักศึกษาฝึกสอนเลือกเรียนเพื่อให้เกิดวิชา หรือภาควิชาที่สนใจและยอมรับกระบวนการของการฝึกสอนว่าเป็นกระบวนการของการผลิตครู
 2. สร้างสรรค์บรรยากาศที่ทำให้เกิดมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกสอน

3. พิจารณาและใกล้ชิดกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นบุคคลที่ทำงานอยู่ในโครงการฝึกสอน หรือองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกสอน
4. หาวิธีต่าง ๆ ที่จะทำงานเกี่ยวกับการฝึกสอนอย่างชัดเจน
5. ส่งเสริมความคิดใหม่ ๆ และพยายามสร้างแนวทางใหม่ให้การฝึกสอน และกระตุ้นให้คณะผู้ร่วมงานได้มีความคิดในสิ่งเหล่านั้นด้วย
6. จะต้องทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีความเข้าใจว่า การทำงานของหัวหน้าฝ่ายฝึกสอนนั้น มีบทบาทอย่างไรและจะต้องทำงานอะไรบ้าง
7. เป็นผู้นำในการวางแผนเพื่อปรับปรุงการฝึกสอนให้มีคุณภาพที่ดีที่สุด และมีโครงการใหม่ ๆ เกิดขึ้นเสมอ
8. จะต้องขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการฝึกสอนทุกวิธีทางเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างคณะผู้ทำงานร่วมกัน
9. สร้างระบบการทำงานภายใต้โครงการให้บุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานอยู่ด้วยกัน ได้มีโอกาสทำงานตามความต้องการและแนวความคิดของตนที่ไม่ขัดต่อนโยบายของสถาบัน
10. สร้างทัศนคติและความร่วมมือการทำงานภายในองค์กร
11. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับคณะผู้ทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และประสิทธิภาพที่เกิดกับผู้ร่วมงาน
12. ปรับปรุงมาตรฐานในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ในการฝึกสอนเพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ได้เข้าใจถึงบทบาทของตนในกิจกรรมนั้น ๆ
13. แก้ไขเกณฑ์และปรับปรุงบทบาทที่คาดหวังไว้ตามลำดับความสำคัญ
14. ปรับปรุงวัตถุประสงค์ในการฝึกสอนให้กับนักศึกษาฝึกสอน
15. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้วิจัยซึ่งอาจจะทำได้ทั้งในแบบรายบุคคล

และเป็นกลุ่มในทุกสาขาวิชาที่เกี่ยวกับการฝึกสอน¹

จากการสัมมนาหัวหน้าฝ่ายนิเทศการฝึกสอนของวิทยาลัยครูทั่วประเทศ เมื่อวันที่ 3 - 5 มีนาคม 2519 จากการอภิปรายได้สรุปบทบาทของหัวหน้าฝ่ายฝึกสอนไว้ดังนี้

1. บทบาทในการบริหารบุคลากรในการฝึกสอน โดยเน้นที่อาจารย์นิเทศก์มากที่สุดว่า

1.1 หัวหน้าฝ่ายฝึกสอนควรจะร่วมกับหัวหน้าหมวดวิชา หรือภาควิชาต่าง ๆ

ตั้งเกณฑ์ในการเลือกและเลือกอาจารย์นิเทศก์โดยพยายามเลือกให้ได้ตามเกณฑ์นั้น

1.2 เมื่ออาจารย์นิเทศก์มาทำงานด้วย ต้องพัฒนาให้อาจารย์นิเทศก์มี

ความพร้อมที่จะทำงาน

1.3 ต้องพยายามบำรุงรักษาให้อาจารย์นิเทศก์มีสมรรถภาพที่สุด โดยใช้

การบำเหน็จความชอบและการจัดสวัสดิการ

1.4 เมื่ออาจารย์นิเทศก์ทำงานมาระยะหนึ่งหรือไว้ประสิทธิภาพ หัวหน้า

ฝึกสอนควรดำเนินการให้พนักงานที่นิเทศได้

2. บทบาทในการประสานงานมี 3 ประการ

2.1 ประสานงานภายในหน่วยงานฝึกสอน

2.2 ประสานงานกับหน่วยงานอื่นภายในวิทยาลัย

2.3 ประสานงานกับหน่วยงานนอกวิทยาลัยรวมไปถึงชุมชนด้วย

3. บทบาทในการปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่น โดยถือว่าการฝึกสอนเป็นช่องทางที่จะปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาในท้องถิ่น อันได้แก่ บทบาทในเรื่อง

3.1 พัฒนาอาคารสถานที่ของโรงเรียนให้เป็นผลต่อการเรียน การสอน

และเข้าเกณฑ์มาตรฐาน

3.2 ปรับปรุงค่านิยมวิชาการของโรงเรียนฝึกสอน เช่น จัดศูนย์อุปกรณ์ห้องสมุด

เป็นต้น

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

3.3 พัฒนาชุมชนและบริการทางวิชาการ โดยเป็นผู้จัดการและประสานงานกับแหล่งความรู้ต่าง ๆ

4. บทบาทในฐานะผู้สอน ผู้คนคว้าวิจัย และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมทั้งนี้ต้องให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น¹

หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้านิเทศการฝึกสอน

หน้าที่ของหัวหน้าฝึกสอนโดยทั่ว ๆ ไปก็คือการบริหารและจัดดำเนินการในโครงการฝึกสอนให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้ที่รับหน้าที่นี้ย่อมต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง มีความเสียสละจึงจะทำให้งานฝึกสอนดำเนินไปด้วยดี เอลเลียตต์ (Elliott) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของหัวหน้าฝึกสอนว่า "หัวหน้าฝึกสอนมีหน้าที่ในการจัดการประชุมนิเทศนักศึกษาฝึกสอน เป็นผู้ชี้แนวทางให้กับนักศึกษาครูในสถาบัน จัดลำดับประสบการณ์ในการฝึกสอน ช่วยให้นักศึกษาเข้าใจบทบาทใหม่ของการเป็นครู และจัดการประชุมบ่อยครั้ง เพื่อให้นักศึกษาเกิดความเข้าใจในงานของครู"² นอกจากนี้ แกย์เลส (Gayless) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบไว้ว่า

"หัวหน้าฝึกสอนมีความรับผิดชอบในงานวิชาชีพ คือการให้ลักษณะผู้นำในรูปแบบของกรณินิเทศ ผู้นำนักศึกษาฝึกสอนจะเป็นบุคคลสำคัญของโครงการฝึกประสบการณ์วิชาชีพจะเป็นผู้สร้างกิจกรรมทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรใน

¹ "สรุปการสัมมนาเรื่องบทบาทของหัวหน้าฝ่ายฝึกสอน" โครงการปรับปรุงการฝึกสอนในโครงการฝึกหัดครูชนบท (กรุงเทพมหานคร : เจริญวิทย์การพิมพ์, 2521), หน้า 73 - 74.

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

วิทยาลัยและโรงเรียนจะเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มซึ่งเกี่ยวข้องกับ
อยู่ในโครงการ¹

วิทยาลัยครูจันทรเกษม ได้กำหนดงานของหัวหน้าฝึกสอนไว้ดังนี้

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

นอกจากนี้หน่วยงานฝึกสอนของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ยังได้กำหนดหน้าที่
ของหัวหน้าฝึกสอนไว้อีกว่า

เป็นผู้ประสานงานการฝึกสอนและการฝึกงานทุกฝ่าย วางนโยบายการฝึกสอน
ให้สอดคล้องกับนโยบายของวิทยาลัย รักษาบัญชานั้นและบริหารการฝึกสอน
และฝึกงานตามนโยบายนั้น ฝ่ายอาจารย์กรรมการฝึกสอน ฝ่ายประถม มัชฌิม
และฝึกงานโดยการประชุม ประสานงานของแผนก และพบปะเป็นครั้งคราว³

ในปี พ.ศ. 2505 (ค.ศ. 1962) เอ็น คับ เบ็นยู มาดอร์ (N.W. Madore) -
ได้ทำการวิจัยที่ Wayne State University เกี่ยวกับสถานการณ์ของหัวหน้า
ฝึกสอน โดยวิเคราะห์จากรายงานการปฏิบัติงานที่หัวหน้าฝึกสอนได้กระทำอยู่และข้อมูลจากแบบ

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

² วิทยาลัยครูจันทรเกษม, คู่มือนิเทศการฝึกสอน (กรุงเทพมหานคร :
วิทยาลัยครูจันทรเกษม, 2519), หน้า 16.

³ วิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร, คู่มือผู้นิเทศการฝึกสอนหลักสูตรปริญญาตรี
ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (พระนคร : โรงพิมพ์การศาสนา, 2516), หน้า 8.

สอบถามที่ถามไปยังสมาชิกของสถาบัน The American Association of College for Teacher Education สรุปผลได้ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถาม 73% รายงานว่า ความรับผิดชอบของหัวหน้าฝึกสอน จะรวมถึงการไต่ถามแก่นักศึกษาฝึกสอน ท่อชุมชน และต่อโรงเรียนฝึกสอน

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม 81% บอกว่า หัวหน้าฝึกสอนมีความรับผิดชอบต่อโครงการฝึกสอนทั้งหมด

3. ผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่า 69% เป็นผู้ได้รับปริญญา

4. จำนวน 83% ของผู้ตอบแบบสอบถามเคยเป็นหัวหน้าฝึกสอนมาก่อน

5. 1 ใน 2 ของผู้ตอบแบบสอบถามต้องการจะเป็นหัวหน้าฝึกสอน

ผลจากการวิจัยสรุปผลการ ศึกษาได้ดังนี้

1. ในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยได้กำหนดหน้าที่ของหัวหน้าฝึกสอนไว้แล้ว

2. หัวหน้าฝึกสอนจะต้องรับผิดชอบงานเต็มเวลา แต่กำหนดไม่ได้ว่างงาน

แค่นั้นจึงจะเหมาะสม

3. ไม่มีเกณฑ์ในการเลือกหัวหน้าฝึกสอน

4. งานของหัวหน้าฝึกสอนมีการเปลี่ยนแปลงบ้างเล็กน้อย

5. องค์ประกอบที่สำคัญในการเลือกหัวหน้าฝึกสอนจะต้องเลือกคนที่เหมาะสม

โดยพิจารณาจากงานที่ผ่านมา

6. ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดว่าหัวหน้าฝึกสอนจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างมาก

มากมาย

7. หัวหน้าฝึกสอนใน 2 คน คนหนึ่งคิดว่าตำแหน่งของเขาเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุดในงานอาชีพของเขา อีกคนหนึ่งเห็นว่าเป็นเพียงระดับกลาง¹

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

ในปี พ.ศ. 2511 (ค.ศ.1968) มอตเลย์ (Motley) ได้ทำการวิจัยเรื่องโครงการของหัวหน้าฝึกสอน ที่ University of North Carolina พบว่า หัวหน้าฝึกสอนส่วนมากมีงานประจำเกี่ยวกับกิจกรรมมากกว่าการบริหารโครงการ โดยเฉพาะเกี่ยวกับการทำวิทยานิพนธ์ การให้บริการทางด้านการปรึกษาหารือและการสอนประจำในวิชาต่าง ๆ ในวิทยาลัย มีหัวหน้าฝึกสอนส่วนน้อยเท่านั้นที่มีหน้าที่ปกครอง หรือมีส่วนในการปกครองชุมชนที่นักศึกษาฝึกสอนปฏิบัติภารกิจฝึกสอนอยู่

ผู้คอยแบบสอบถามได้เสนอโครงการบริหารที่สำคัญ ๆ ของหัวหน้าฝึกสอนคือการร่วมมือกับบุคลากรในโรงเรียนที่เป็นศูนย์กลางเพื่อช่วยกันฝึกประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษาฝึกสอนให้การสนับสนุน และสนใจผู้ร่วมงาน เป็นผู้นำที่คิดและเป็นผู้ฝึกประสบการณ์วิชาชีพตลอดเทอม

จากการวิจัยได้สรุปว่า ความรับผิดชอบเฉพาะของหัวหน้าฝึกสอนควรมีไว้อย่างชัดเจนนั่นก็คือ ต้องบอกตำแหน่งและอำนาจให้ทราบชัดเจนเพื่อความรับผิดชอบและบริหารโครงการ

ในบทเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงหน้าที่ของหัวหน้าฝึกสอนได้เสนอแนะไว้ว่า
ก. ต้องการเวลาที่พอเพียง มีเสถียรและคณะกรรมการในการปฏิบัติโครงการฝึกสอนตั้งแต่เริ่มแรก

ข. หน้าที่ควรจะชัดเจนและเข้าใจคือผู้ที่เกี่ยวข้องของทั้งหมด

ค. เขาควรมีอำนาจที่จะกำหนดนโยบายการฝึกสอนได้¹

หัวหน้านิเทศการฝึกสอนจะดำรงตัวอยู่ใน 2 ลักษณะด้วยกันคือ ในฐานะผู้บริหาร และผู้จัดดำเนินการในโครงการฝึกสอน สำหรับในฐานะผู้บริหารจะเป็นผู้เลือกสรรบุคลากร

¹ P.W. Motley, "The College Director of Student Teaching Program," (Unpublished Ph.D. Dissertation, University of North Carolina, 1968).

และวัสดุสิ่งของที่นำมาใช้ในโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการ มีการบำรุงรักษา
สิ่งของและบุคคล ให้ขวัญและกำลังใจและพิจารณาคุณโทษของบูรณงาน ในฐานผู้จัด
ดำเนินการจะเป็นผู้วางนโยบายจัดโครงการ นิเทศการลอนและอื่น ๆ เหมือนกับเป็น
อาจารย์นิเทศก์คนหนึ่ง

กระบวนการวางแผนงาน

การวางแผนงานเป็นงานขั้นแรกที่มีความสำคัญยิ่งส่วนหนึ่งในกระบวนการหรือ
กรรมวิธีเกี่ยวกับการบริหารงานทุกชนิด การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการคิดและการ
ตัดสินใจถึงวิธีการกระทำที่จำเป็น และสมควรจะต้องปฏิบัติ การวางแผนเป็นกระบวนการ
ที่ละเอียดอ่อนที่จะต้องกระทำให้เสร็จสิ้นก่อนที่จะมีการดำเนินการในกิจกรรมด้านต่าง ๆ
ทั้งนี้เพราะองค์การจะต้องดำเนินการ เกี่ยวพันอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง
เสมอตลอดเวลา และด้วยเหตุผลที่ว่าในการดำเนินการใด ๆ องค์การจะต้องลงทุนใช้
ทรัพยากรต่าง ๆ ให้สิ้นเปลืองไปด้วย ดังนั้นก่อนดำเนินการใด ๆ จึงจำเป็นต้องมีการ
เลือกวิธีการและสิ่งที่กระทำ สำหรับดำเนินการที่แท้จริงในอนาคต จากทางเลือกต่าง ๆ
ที่มีอยู่หลายทางให้ดีที่สุดไว้เป็นการล่วงหน้าด้วยวิธีการคิดที่รอบคอบเสียก่อน ดังที่
มัลลีย์ หุระนันท์ ให้ความหมายของแผนงานไว้ว่า

แผนงานคือกระบวนการขั้นหนึ่งในการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์
ประสงค์และนโยบายที่กำหนดไว้ แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับกฎวิธความรูใน
ทางวิทยาการและวิจารณ์วิญญู วิจารณ์เหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการ
โดยถูกต้อง และมีเหตุผลเพื่อให้งานดำเนินไปตามแผนเป็นไปโดยเรียบร้อย
สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพที่สุด ฉะนั้นจึงเป็นเรื่องที่คิดถึงสิ่งที่จะเกิดหรือ
หวังจะใหม่ขึ้นในอนาคต แผนจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับขอเท็จจริงที่ต้องการให้
เกิดขึ้น การกำหนดใหม่แผนเป็นการแสดงออกให้เห็นอัจฉริยภาพของมนุษยชาติ
ที่ใฝ่หาเพื่อพยายามปรับสิ่งแวดล้อมให้เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต¹

¹มัลลีย์ หุระนันท์, "วัตถุประสงค์นโยบายและแผนงานกรมการปกครอง"
หลักบริหาร (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2508), หน้า 20.

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายของการวางแผนงานไว้ดีกว่า
แผนงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการวินิจฉัยเพื่อเลือกกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่เห็น
วาทที่สุดโดยพิจารณาจากข้อมูล ขาวสาร และกรณีแวดล้อมต่าง ๆ การวาง
แผนเป็นการใช้ความคิด จินตนาการ คาดคะเนวิธีการ เพื่อเลือกแนวทาง
ที่ดีที่สุดเพื่อกำหนดหมายและวางโครงการในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
ประสงค์ที่กำหนดไว้ หากจะกล่าวเปรียบเทียบแผนงานกับการก่อสร้างแล้ว
การวางแผนก็เหมือนกับการออกแบบอาคารพิมพ์เขียวขึ้นเพื่อให้ช่างรับเหมา
สามารถปลูกสร้างอาคารได้ตามนั้น¹

ดังนั้นการวางแผนคือกระบวนการที่นำเอาวิธีวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการ
วินิจฉัยตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เพื่อกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีการ
บริหารงาน นำไปสู่ความปรารถนาในอนาคตไวล่วงหน้า ตามขั้นตอนลำดับความสำคัญ
ก่อนหลัง โดยขึ้นอยู่กับรากฐานของผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีต ปัจจุบัน ที่ถูกต้อง
และสมบูรณ์เป็นเกณฑ์สำคัญ หวังมุ่งความสำเร็จ วัตถุประสงค์ขององค์การควยหลักประหยัด
มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประเภทของแผนงาน

ในการวางแผนต่าง ๆ นั้น ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจ เลือกวิธีปฏิบัติให้เหมาะสม
ที่สุดจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง โดยพิจารณาถึงสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในขณะนั้นและ
ในอนาคต การดำเนินงานนั้นอาจทำเป็นขั้นตอน ใช้ระยะเวลาแตกต่างกัน ฉะนั้นการ
วางแผนงานจะต้องให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานควย แผนงานอาจแบ่งออกได้ 3 ประเภทคือ

1. แผนระยะสั้น (Short range plans); เป็นแผนงานในกิจกรรมเพราะ
ที่มุ่งหวังจะให้เกิดขึ้นในอนาคตแห่งระยะเวลาอันสั้น และอาจจะสอดคล้องกับแผนระยะยาว
แผนประเภทนี้มีกำหนดระหว่าง 1 - 2 ปี

¹สมพงษ์ เกษมสิน การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 3.
(กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 27.

2. แผนระยะปานกลาง (Intermediate range Plans) เป็นแผนที่กำหนดระยะเวลาประมาณ 4 - 5 ปี

3. แผนระยะยาว (Long range Plans) แผนระยะนี้มีระยะเวลาประมาณ 10 - 15 ปี¹

ในการวางแผนแต่ละประเภทนั้นต้องคำนึงถึงกระบวนการในการวางแผนซึ่งจะทำให้การวางแผนมีความถูกต้องสมบูรณ์ กระบวนการวางแผนเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคต และมีความหมายเกี่ยวกับการเลือกแนวทางปฏิบัติคืออย่างไรอย่างหนึ่ง อาจแบ่งขั้นตอนของการวางแผนออกเป็น 5 ประการ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน
3. การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล
4. ชั้นปฏิบัติตามแผน
5. ชั้นติดตามและปรับปรุงแผน²

ลักษณะของการวางแผนงานที่ดี จะต้องมียุทธศาสตร์ที่แน่นอน มีลักษณะการใช้ทรัพยากรธรรมชาติต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และมีการกำหนดระยะเวลาปฏิบัติตามแผน มีการบริหารแผนงาน สิ่งที่สำคัญก็คือ ถ้ามีแผนงานอันเป็นเป้าหมายของหน่วยงานใหญ่ แผนงานของหน่วยงานย่อยต้องสอดคล้องกันและมีวิธีการประสานแผนอยู่เสมอ

¹ นิสิตปริญญาโท บริหารการศึกษามีที่ 2, แนวคิดหลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา การนิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร, 2521, หน้า 13 ก.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 15ค - 17ค.

กระบวนการวางแผนการนิเทศการฝึกสอน

งานฝึกสอนเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันไม่สิ้นสุด นักศึกษาจากวิทยาลัยครูจะหมุนเวียนออกไปฝึกสอนทุกภาคเรียน เมื่อรุ่นหนึ่งกลับเข้ามาเรียนอีกรุ่นหนึ่งจะออกไปแทนที่เป็นเช่นนี้จนกระทั่งสิ้นปีการศึกษา การวางแผนการฝึกสอนต้องเตรียมล่วงหน้าก่อนที่วิทยาลัยจะเปิดเรียนในภาคแรกของปีการศึกษา แผนงานจะต้องครอบคลุมงานฝึกสอนตลอดปี

ทางค่านักศึกษาที่จะออกฝึกสอนในภาคเรียนหนึ่ง ๆ นั้น ต้องผ่านการเตรียมการฝึกสอนมาแล้วในภาคเรียนก่อนที่จะออกฝึกสอน ดังที่ พันัส ทัศนากินทร์ กล่าวไว้ว่า "ก่อนทำการฝึกสอน นักศึกษาควรจะได้รับ การเตรียมตัวเบื้องต้นก่อน ฝ่ายที่จัดดำเนินการควรมีวิธีที่จะทราบว่านักศึกษาที่จะส่งไปฝึกสอนนั้นมีความพร้อมที่จะออกไปฝึกสอนด้วย"¹ ส่วน เจริญผล สุวรรณโชติ และอำไพ สุจริตกุล ได้เสนอเกี่ยวกับการดำเนินการฝึกสอนไว้เป็น 3 ระยะดังนี้

ระยะแรก เป็นระยะเตรียมการฝึกสอน ควรเตรียมตั้งแต่แรกที่นักศึกษาเข้าศึกษาในสถานศึกษาฝึกหัดครู ควยการสอดแทรกไว้กับวิชาต่าง ๆ ทุกวิชา ตลอดระยะเวลาที่ศึกษาอยู่ในสถานนั้น ในลักษณะที่เพิ่มความเข้มข้นขึ้นตามลำดับของระยะเวลาด้วย จนถึงจัดให้มีการเตรียมการฝึกสอนอย่างเข้มข้นเป็นการเฉพาะในภาคก่อนฝึกสอน

ระยะที่สอง คือการจัดในระหว่างปฏิบัติการฝึกสอนในโรงเรียนเป็นระยะที่ควรกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติให้แน่ชัดและเหมาะสม

ระยะที่สาม เป็นระยะการดำเนินการในสถานศึกษาฝึกหัดครูหลักจากที่นักศึกษาเสร็จสิ้นการปฏิบัติการสอนในโรงเรียนแล้วกิจกรรมที่จัดในระยะนี้เป็นการประชุมสัมมนาบุคคลที่มีส่วนในกิจกรรมฝึกสอนที่ผ่านมา ตั้งแต่ นักศึกษาฝึกสอน ครูใหญ่ ครูพี่เลี้ยง อาจารย์นิเทศ ตลอดจนบุคคลอื่น ๆ และคานสถานศึกษาฝึกหัดครูที่จัดการฝึกสอนให้นักศึกษารุ่นต่อมา ก็ใช้โอกาสนี้เป็นการเตรียม

¹ พันัส ทัศนากินทร์, ข้อเสนอแนะในการบริหารงานของสถาบันผลิตครู (วิทยาลัยวิชาการศึกษาพิษณุโลก, 2511), หน้า 57 - 58.

นักศึกษาฝึกสอนรุ่นใหม่ได้ควย¹

การฝึกสอนของวิทยาลัยครูอุตรดิตถ์ ได้แบ่งการปฏิบัติงานของนักศึกษาฝึกสอน เป็น 3 ระยะ เช่นเดียวกันคือ

ระยะแรก การสังเกต ช่วยเหลือครูฝึกสอนมองเห็นแนวทางอย่างกว้าง ๆ เกี่ยวกับโรงเรียนฝึกสอน การเรียนการสอน บุคคลครูตวง ๆ ในโรงเรียน
ระยะที่สอง การมีส่วนร่วม เป็นระยะที่ครูฝึกสอนได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการสอน เริ่มช่วยการเป็น ผู้ช่วยหรือลูกมือของครูพี่เลี้ยง
ระยะที่สาม การฝึกสอน เป็นระยะดำเนินการฝึกสอนได้²

สองสี ชูติวงศ์ และสวัสดิ์ สุขนธรังษี กล่าวว่า โครงการฝึกสอนที่ดีจะสร้างความสำเร็จในการฝึกสอนของนักศึกษาฝึกสอนและเป็นกรณีในการคาดคะเนความสำเร็จในการสอนจริง ควรจะต้องมีคุณภาพอย่างน้อย 4 ประการคือ

ประการแรก การวางแผนการสอนต้องให้สอดคล้องกับการฝึกหัดครูของประเทศ
ประการที่สอง โครงการฝึกสอนที่ดีต้องมีการเตรียมนักเรียนครูให้พร้อมก่อนออกไปฝึกสอน

ประการที่สาม โครงการฝึกสอนที่ดีต้องมีความสัมพันธ์กับการฝึกหัดครูชนบท เพราะครูส่วนใหญ่ต้องออกไปปฏิบัติหน้าที่ในชนบท

ประการที่สี่ โครงการฝึกสอนที่ดีต้องมีแผนการนิเทศที่ดี ควรมีรายละเอียดในการดำเนินงาน และมีการติดตามประเมินผลงานตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในการฝึกสอนได้ประเมินผลตนเองด้วย สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่โครงการฝึกสอนที่ดีควรมีคือ การติดตาม

¹เจริญผล สุวรรณโชติ และอำไพ สุจริตกุล, "การจัดและดำเนินการฝึกสอน", เรียบเรียงจากการอภิปรายในการสัมมนาอาจารย์นิเทศก์ในวิทยาลัยครูภาคกลางที่วิทยาลัยครูสวนสุนันทา ระหว่างวันที่ 9 - 13 กุมภาพันธ์ 2519, (เอกสารอัครสำเนา)

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

ผลการเปลี่ยนแปลงทางจิตใจและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ¹

การเตรียมนักศึกษาให้พร้อมก่อนจะออกไปฝึกสอนเป็นสิ่งสำคัญยิ่งนักศึกษาคง
ได้รับการเตรียมตั้งแต่เริ่มเรียนครูในปีแรก การเตรียมจะเข้มข้นขึ้นตามลำดับจนกระทั่งออก
ฝึกสอน เมื่อได้รับการเตรียมอย่างดีย่อมมีความมั่นใจในตัวเองมากขึ้น แผนงานในเรื่องนี้
คงเป็นแผนระยะยาว ได้รับความร่วมมือกับฝ่ายวิชาการในการจัดกระบวนการเรียนการ
สอนในวิทยาลัย และบุคลากรอื่น ๆ ในวิทยาลัยที่จะช่วยกันส่งเสริมให้นักศึกษาได้รับวิธี
การสอนที่ถูกต้อง

ทางค่านบุคลากรในการนิเทศ ควรจะได้ออกเลือกสรรไว้ล่วงหน้าผู้ที่ทำ
หน้าที่นี้เทศนั้นจะต้องมีการพิจารณากันเป็นพิเศษ ลิทเติลจอห์น (Little John) ได้เสนอ
เกณฑ์หนึ่งสำหรับเลือกอาจารย์นิเทศก็คือ "ดูจากความต้องการที่จะทำงานร่วมกับนักศึกษา
อย่างแท้จริง และดูจากความสำเร็จในการสอนของอาจารย์ผู้นั้น² เมื่อได้อาจารย์นิเทศ
มาแล้วจะเป็นหน้าที่ของหัวหน้าฝึกสอนที่จะชี้แจงให้ทราบถึง จุดมุ่งหมายของการฝึกสอน
ระเบียบ กฎเกณฑ์ วิธีการนิเทศ และมอบหมายงานให้ตามความเหมาะสมก่อนที่จะออกไป
ทำหน้าที่นี้เทศ

ในปี พ.ศ. 2517 (ค.ศ. 1974) จูมา กุล (Juma Gul) ได้ทำการวิจัย
เพื่อศึกษาวิธีปรับปรุงการฝึกสอนที่ปฏิบัติอยู่ในประเทศอัฟกานิสถานและเพื่อหาทางสร้าง

¹ ส่องสี ชูติวงศ์ และสวัสดิ์ สุคนธรังษี "การนิเทศการฝึกสอน" วิทยากร
ปีที่ 61, ฉบับที่ 7, (กันยายน 2505) หน้า 550 - 552.

² Walter L. Little John, "The Relationship between Certain
Employed in the Selection of Supervision Teachers and Judgements of
Student Teachers and College Supervisors," Dissertation Abstracts,
27 (October - December, 1966), P, 1283 - 84 A.

โครงการฝึกสอนที่มีประสิทธิภาพ สำหรับประเทศนี้ขึ้นมาใหม่ โดยส่งแบบสอบถามไปยัง
วิทยาลัยครูและมหาวิทยาลัยที่คัดเลือกสุ่มตัวอย่าง 83 แห่ง ใน 26 ประเทศ ใน 5 ทวีป
ด้วยกัน ผลของการวิจัยในส่วนของการวางแผนพอสรุปได้ดังนี้

1. การวิจัยพบว่า การวางแผนจัดประสบการณ์ฝึกสอนร่วมกันระหว่างนักศึกษา
ฝึกสอนและอาจารย์นิเทศน์มีความสำคัญอย่างยิ่งในการฝึกสอนของนักศึกษาฝึกสอน
2. การวางแผนจัดประสบการณ์การฝึกสอนร่วมกันระหว่างครูพี่เลี้ยงและนักศึกษา
ฝึกสอนมีความสำคัญยิ่ง
3. การฝึกสอนในห้องเรียนภายใต้การนิเทศของอาจารย์นิเทศน์ เป็นกิจกรรม
ที่มีคุณค่าอย่างยิ่งในการฝึกสอน¹

การวางแผนเป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานในอนาคต ดังนั้นการวางแผนจึงต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่แล้ว และสิ่งแสวงหาได้ในอนาคต พร้อมทั้งจะศึกษาว่า
งานที่ใกล้เคียงกับการดำเนินการมาแล้วเป็นอย่างไร สภาพแวดล้อมปัจจุบันเป็นอย่างไร
และเป้าหมายในอนาคตคืออะไร แผนเปรียบเสมือนรากฐานสำคัญในการปฏิบัติงานซึ่งถ้าได้
วางแผนไว้ดีและดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ย่อมจะเกิดผลดีแก่การปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

เมื่อกล่าวถึงงานทางด้านนิเทศการฝึกสอนในวิทยาลัยครู หัวหน้าหน่วยนิเทศน์
การฝึกสอนมีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ เมื่อได้รับมอบหมายงานจากอธิการ
วิทยาลัยครูแล้ว จะต้องดำเนินงานฝึกสอนให้บรรลุผลสำเร็จความความมุ่งหวังของวิทยาลัย
การวางแผนขั้นแรกจะชี้แนวทางในการดำเนินงานที่มีทิศทางอย่างถูกต้องแน่นอน ในการ
วางแผนหัวหน้าฝึกสอนจะต้องตั้งเป้าหมายของหน่วยงานให้สอดคล้องและเอื้ออำนวยประโยชน์
ต่อความสำเร็จของนโยบายของวิทยาลัยอันเป็นเป้าหมายใหญ่ทางการฝึกสอนของวิทยาลัย
ในการวางแผนของหัวหน้าฝึกสอน เป็นส่วนที่เรียกว่าแผนปฏิบัติ (Operational Plan)
คือเป็นแผนที่แสดงให้เห็นถึงเป้าหมายที่แน่นอนของกิจกรรมที่จะทำ แสดงให้เห็นถึงทรัพยากร

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

ต่าง ๆ ที่มีอยู่และเพื่อจะใช้ในการฝึกสอน ตลอดจนความล้มเหลวแสดงให้เห็นถึงวิธีการที่จะทำให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และที่สำคัญคือ ต้องมีการแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมที่ดำเนินไปนั้นมีการประเมินผล ติดตามผลเป็นระยะ ๆ อย่างไบบ้าง

ขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้หัวหน้าฝึกสอนจะต้องกำหนดไว้แน่นอนในแผนงาน ทั้งนี้เพื่อให้แผนทีวางไว้นั้นสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีผล และทุกคนที่ได้ปฏิบัติก็ได้เข้าใจอย่างแจ่มแจ้งถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตน

กระบวนการจัดองค์การ

คำว่า "องค์การ" ตามพจนานุกรมไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2493 ให้ความหมายว่า "องค์การ เป็นศูนย์กลางของกิจกรรมที่รวมประกอบขึ้นเป็นหน่วย"¹

ส่วน เชลเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) ให้ความหมายของ Formal Organization ว่า หมายถึง "ระบบของกิจกรรมที่มีการประสานงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป"² จะเห็นได้ว่าองค์การเป็นกลุ่มของบุคคลหลาย ๆ คน และนำเอาส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันมารวมกันอย่างมีระเบียบแบบแผน โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน

สำหรับคำว่า "การจัดองค์การ" จอห์น เอ็ม กอส (John M. Gous) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การว่า "หมายถึงการจัดสรรกำลังบุคคลเพื่อปฏิบัติงานให้ลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสม"³

¹พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, พิมพ์ครั้งที่ 11. (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรมกษาณนา, 2513), หน้า 981.

²Chester I. Barnard, The Function of the Executive (Massachusetts : Harvard University Press., 1972), P. 81.

³Leonard D. White, Introduction to the Study of Public Administration, (4 th. ed.) (New York : Macmillan Company, 1955), P. 46.

แต่ภิญโญ สาคร กล่าวถึงการจัดองค์การที่แตกต่างออกไปโดยเน้นที่วิธีปฏิบัติงานว่า "การจัดองค์การหมายถึงกระบวนการจัดระบบการทำงานทั้งหมดภายในองค์การหรือในสำนักงาน โดยกำหนดลักษณะของตำแหน่งงาน วิธีการปฏิบัติขอบเขตของอำนาจหน้าที่ การประสานงานระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ให้แน่นอน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การดำเนินไปอย่างมีแบบแผน"¹ นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมสิน ยังให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า "การจัดองค์การ คือการวางระเบียบให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การดำเนินไปได้ดีส่วนกัน โดยกำหนดว่าใครมีหน้าที่ทำอะไร มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไรทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามแผนที่กำหนดไว้"²

จะเห็นได้ว่า การจัดองค์การเป็นความพยายามของผู้บริหารที่จะใช้ความพยายามนำเอาสมรรถภาพของสมาชิกในกลุ่มมาทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยให้มีความขัดแย้งกันน้อยที่สุด และให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่ายคือ ผู้รับบริการและผู้ให้บริการขององค์การ

หลักการจัดองค์การ

ในวงการบริหารส่วนมากมีหลักสำคัญในการจัดองค์การพอสรุปได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective)
2. หลักของการทำงานชำนาญเฉพาะ (Specialization of Function)
3. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility)
4. หน่วยงานที่สำคัญขององค์การ (Line, Staff)

¹ภิญโญ สาคร, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 120.

²สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 45.

5. สายบังคับบัญชา
6. ขบวนการบังคับบัญชา
7. การร่วมมือประสานงาน
8. เอกภาพในการบังคับบัญชา

โดยนัยแห่งหลักของการจัดองค์การแล้วจะเห็นได้ว่าการจัดองค์การในลักษณะทั่วไปนั้นมิมีวัตถุประสงค์ มีการแบ่งงานออกไปตามลักษณะหน้าที่ของงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับภารกิจที่จะจัดและมอบหมายให้บุคคลเข้าปฏิบัติหน้าที่ตามโครงสร้างขององค์การที่กำหนดไว้ ซึ่งแต่ละหน่วยงานแต่ละตำแหน่งย่อมมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบต่างกันไป แต่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอยู่ สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญประการหนึ่งของการจัดองค์การ

ในชั้นของการดำเนินการจัดองค์การนั้นประกอบด้วยกระบวนการจัด 3 ชั้น คือ

1. พิจารณาแยกประเภทของงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับผู้ทำงาน
2. ระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงาน พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบ และให้อำนาจหน้าที่
3. จัดวางความสัมพันธ์ของงาน¹

ในขณะที่ผู้บริหารจัดทำองค์การตามลักษณะส่วนประกอบที่สำคัญของโครงสร้างองค์การที่เกิดขึ้นนั้นจะต้องครอบคลุมถึงสิ่งต่อไปนี้

- ก. แสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายและแผนงานต่าง ๆ
- ข. แสดงให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานขององค์การ
- ค. แสดงให้เห็นถึงสภาพภายใน ซึ่งจะเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์การมีส่วนช่วย

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

²ธงชัย สันติวงษ์ องค์การและการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 207-210.

ให้ความสำเร็จของกลุ่มและของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ง. เหมาะสมสำหรับให้คนซึ่งมีความรู้ความสามารถต่าง ๆ เข้ามาร่วมกันอยู่ และร่วมกันทำงานได้ องค์การที่จัดขึ้นจะต้องไม่กลายเป็นข้อจำกัดหรือขีดความสามารถของบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้ ในทางตรงข้ามจะต้องเหมาะสมสำหรับผู้อยู่คือตัวบุคคลนั้นเอง¹

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดองค์การก็คือรูปแบบขององค์การ ผู้บริหารจะต้องคำนึงในข้อนี้ เพื่อจะสร้างรูปแบบขององค์การให้มีความเหมาะสมกับสภาพของงาน ในองค์การหนึ่งอาจจะมีรูปแบบเฉพาะประจำอยู่แล้วรูปแบบหนึ่ง แต่อาจจะมีรูปแบบอื่น ๆ แขวางอยู่ในองค์การนั้นด้วยก็ได้ อนันต์ แจงกลีบ ไท่กล่าวถึงรูปแบบขององค์การอาจแบ่งได้ 5 แบบ คือ

1. โครงสร้างขององค์การฝ่ายปฏิบัติ
2. โครงสร้างขององค์การฝ่ายที่ปรึกษา
3. โครงสร้างขององค์การแบบคณะกรรมการ
4. โครงสร้างขององค์การแบบรูปวงกลม
5. โครงสร้างขององค์การนอกแบบ²

การจัดองค์การบริหารงานนั้น เป็นเสมือนการก่อสร้าง เพื่อให้มีการบรรจุบุคคล และใ้ทำงานขององค์การดำเนินผ่านไป ตามโครงสร้างที่กำหนดไว้ แต่ปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งคือ บุคคลขององค์การซึ่งรวมทั้งบุคคลชั้นบริหารและผู้อยู่รวมงานและเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่จะต้องร่วมมือร่วมใจกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ปฏิบัติหน้าที่ภารกิจขององค์การได้

¹ ชงชัย สันติวงษ์ องค์การและการบริหาร (กรุงเทพมหานคร :

ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 271.

² อนันต์ แจงกลีบ, หลักเบื้องต้นทางการบริหาร (พระนคร : โอเคียนส์โตร์, 2514) หน้า 45 - 46.

เต็มความสามารถ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ไม่ว่าจะการจัดองค์การและมีการกำหนดหน้าที่ตำแหน่งไว้จะดีแค่ไหนปานใดก็ตาม หากบุคคลในองค์การไม่มีสมรรถภาพเสียแล้ว ก็เป็นที่หวังได้โดยยากว่าการบริหารงานขององค์การนั้นจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการจัดองค์การที่ดีนั้นเป็นเพียงหลักประกันพื้นฐานที่จะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปด้วยดี หากมีการบริหาร คน เงิน และวัสดุ สิ่งของที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

การจัดองค์การในการนิเทศการฝึกสอน

การจัดองค์การหน่วยงานฝึกสอนในวิทยาลัยครู ไม่มีรูปแบบที่แน่นอนแต่ละวิทยาลัยต่างก็จัดไปตามความเหมาะสมกับสภาพการฝึกสอนของแต่ละแห่ง ในการสัมมนาอาจารย์นิเทศก์ ณ วิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช เมื่อ พ.ศ. 2516 ได้มีการอภิปรายเกี่ยวกับโครงสร้างและการดำเนินงานโครงการฝึกสอน สรุปได้ว่า การนิเทศการฝึกสอนควรเป็นฝ่ายหรือเป็นหมวดอิสระ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานและความร่วมมือจากภาควิชาอื่น เกี่ยวกับการสรรหาอาจารย์นิเทศก์นั้น ปรากฏจากการปฏิบัติว่า มีการคัดเลือกอาจารย์ในแต่ละภาควิชาจัดส่งหมุนเวียนมาทำงานนิเทศตามระยะเวลาที่ตกลงกัน หรือได้มาจากคำสั่งของอธิการ เมื่อมีการปฏิบัติงานนั้นได้มีการจัดเป็นสายโดยมีอาจารย์นิเทศก์เต็มเวลาเป็นหัวหน้า หรือจัดให้อาจารย์นิเทศก์ 1 คน รับผิดชอบนิเทศ 1 - 3 โรงเรียน และมีการเสนอให้มีการนิเทศนักศึกษาฝึกสอนอย่างน้อย 3 ครั้ง ใน 1 ภาคฝึกสอน และมีการสัมมนานักศึกษาฝึกสอนระหว่างการฝึกสอนอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง¹

ต่อมาในเดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2517 ได้จัดให้มีการประชุมสัมมนาอาจารย์นิเทศก์ในโครงการฝึกหัดครูชนบททั่วประเทศ จัดขึ้นที่วิทยาลัยครูลำปางได้มีการจัดรูปแบบของการฝึกสอนและได้เสนอไปยังกรมการฝึกหัดครูว่า "วิทยาลัยครูในสังกัดกรมการฝึกหัดครู

¹วิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช, เอกสารสรุปผลการสัมมนาอาจารย์นิเทศก์ในโครงการฝึกหัดครูชนบทของสถานศึกษาฝึกหัดครู กรมการฝึกหัดครู (เอกสารอัสสานาเย็บเล่ม ไม่ลำดับหน้า)

ควรจบรวมโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการเด็กเล็ก โครงการบริการการศึกษา เป็นต้น ให้เป็นโครงการเดียวกัน รวมเรียกว่า "งานฝึกสอนของวิทยาลัย" เนื่องจากว่าโครงการทั้งหลายเหล่านั้นล้วนแต่มีความเกี่ยวข้องกับงานฝึกสอนทั้งสิ้น และควรให้ผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบงานนี้โดยตรง

นอกจากนี้ในที่ประชุมได้เสนอรูปแบบของการจัดหน่วยงานการฝึกสอนได้ดังนี้คือ หน่วยงานการฝึกสอนประกอบด้วย

1. ฝ่ายเตรียมการฝึกสอน
2. ฝ่ายนิเทศการสอนซึ่งอาจแบ่งได้เป็น
 - ก. นิเทศการสอนในเมือง
 - ข. นิเทศการสอนในชนบท
 - ค. นิเทศการสอนชั้นเด็กเล็กก่อนเกณฑ์บังคับเรียน
3. ฝ่ายธุรการ ซึ่งดำเนินงานเกี่ยวกับ งานสารบรรณ การเงิน พัสดุ ยานพาหนะ ฯลฯ เป็นต้น¹

ต่อมาวิทยาลัยครูยกระดับขึ้นเป็นสถาบันอุดมศึกษา ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 ได้มีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร และเปลี่ยนระบบการเรียนการสอนจากระบบ ไตรภาคเป็นทวิภาค ทำให้ระบบการฝึกสอนได้รับความกระทบกระเทือนและเปลี่ยนแปลงไป ด้วย จากการที่นักศึกษาฝึกสอน 1 ภาคเรียน เวลา 3 เดือน มาเป็นเวลาครึ่งภาคเรียน ระยะ 2 เดือน เมื่อเป็นเช่นนี้ทำให้เกิดปัญหาตามมาว่าระบบการเรียนการสอนในวิทยาลัยครู ไม่สัมพันธ์กับโรงเรียนฝึกสอนซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนประถมศึกษา มีการเรียนการสอน 3 ภาคเรียน บางเทอมที่วิทยาลัยครูส่งนักศึกษาออกฝึกสอนตรงกับเทอมภาคกลาง

¹วิทยาลัยครูลำปาง, การสัมมนาอาจารย์นิเทศก์ในโครงการฝึกหัดครูชนบท ระหว่างวันที่ 22 - 31 กรกฎาคม 2517 วิทยาลัยครูลำปาง (แผนกเอกสารการพิมพ์ วิทยาลัยครูลำปาง, 2517), หน้า 4 - 5.

ของโรงเรียนฝึกสอนพอดี้ ทำให้เสียเวลาฝึกสอน ทำให้ระยะเวลาการฝึกสอนไม่ครบ 2 เดือนตามที่กำหนดไว้ นอกจากนี้นักวิชาการหลายคนมีความเห็นว่าระยะเวลาฝึกสอนเพียง 2 เดือนนั้นสั้นเกินไปที่จะฝึกทักษะต่าง ๆ ให้สมบูรณ์ได้ ดังนั้นในปีการศึกษา 2521 กรมการฝึกหัดครูจึงจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่งจำนวน 8 คน เพื่อพิจารณารูปแบบการฝึกสอนหรือที่เรียกว่า "การจัดประสบการณ์วิชาชีพครู" เพื่อให้กรมการฝึกหัดครูพิจารณาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับวิทยาลัยครูทั่วประเทศ อันจะช่วยแก้ปัญหาการฝึกสอนและพัฒนาการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยจะพยายามเสนอรูปแบบให้ทันทีในปีการศึกษา 2522 พอดีสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. จัดประสบการณ์วิชาชีพครูภาคปฏิบัติ ควรให้ประสานกับภาคปฏิบัติและจะต้องจัดให้เป็นกระบวนการต่อเนื่องกันตลอดหลักสูตร
2. การฝึกสอนของนักศึกษาครู ควรมอบให้โรงเรียนฝึกสอนเป็นผู้รับผิดชอบในการนิเทศและการประเมินผล
3. อาจารย์ผู้สอนภาคทฤษฎี ควรออกไปนิเทศและติดตามผล และการนิเทศควรกระทำผ่านทางครูพี่เลี้ยงมากขึ้น ไม่มุ่งนิเทศนักศึกษาโดยตรงแต่เพียงอย่างเดียว
4. คณะกรรมการบริหารของวิทยาลัย รับผิดชอบค่านโยบายการประสานงานและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน
5. คณะวิชาครุศาสตร์ รับผิดชอบค่านการดำเนินงาน

อย่างไรก็ตามทุกวิทยาลัยครูก็มีหน่วยงานฝึกสอนอยู่แล้ว และขึ้นอยู่กับคณะวิชาครุศาสตร์ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นก็ควรปรับให้เข้ากับหลักการของกรมการฝึกหัดครูไม่ยาก

ในปี พ.ศ. 2513 (ค.ศ.1970) ดิกสัน (Dixon) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "โครงสร้างและการบริหารงานโครงการฝึกสอนในการฝึกหัดครูระดับประถมศึกษาของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในรัฐหลุยส์เซียนา" โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์รวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการโครงการฝึกสอนจำนวน 20 คน ในสถาบันฝึกหัดครู 20 สถาบัน

ผลการวิจัยพอสรุปลักษณะนี้

1. สถาบันฝึกหัดครู 12 ใน 20 แห่ง คำเนิการฝึกสอนดังนี้คือ
 - ก. ปฐมนิเทศ
 - ข. ปฏิบัติการสอน
 - ค. การสอบหลังฝึกสอน (Post - teaching)
2. สถาบันทุกแห่งกำหนดจุดมุ่งหมายของโครงการฝึกสอนไว้อย่างชัดเจน
3. จำนวนหน่วยกิตที่ใช้ในการฝึกสอนมีตั้งแต่ 6 - 12 หน่วยกิต
4. ทุก ๆ สถาบัน กำหนดให้นักศึกษาออกทำการฝึกสอนในที่สุดท้ายของการศึกษา
5. ผู้อำนวยการโครงการฝึกสอน มีส่วนในการตัดสินใจเพื่อกำเนิการฝึกสอนที่เหมาะสม
6. ทุกสถาบันให้ผู้อำนวยการฝึกสอนและครูพี่เลี้ยงมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการฝึกสอน
7. สถาบันส่วนมากให้เจ้าหน้าที่โครงการฝึกสอน บุคลากรของโรงเรียนฝึกสอน และนักศึกษาฝึกสอน มีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการฝึกสอน¹

ต่อมาในปี พ.ศ. 2515 (ค.ศ. 1972) มิลเลอร์ (Miller) ได้ทำการวิจัยเพื่อวิเคราะห์การจัดดำเนินการและบริหารโครงการฝึกสอนโรงเรียนมัธยมของสถาบันฝึกหัดครู 7 แห่งในรัฐเคนตักกี โดยใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นของหัวหน้าฝึกสอน ผลการวิจัยพบว่า

1. ทั้ง 7 วิทยาลัยมีการจัดดำเนินการฝึกสอนต่าง ๆ กัน เป็น 5 แบบ แบบที่ใช้กว้างขวางที่สุดคือ แบบ แปก - แปก คือ นักศึกษาฝึกสอนในชั้นเรียน ในวิทยาลัย 8 สัปดาห์ และฝึกสอนในโรงเรียนฝึกสอน 8 สัปดาห์

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

2. โดยปกตินักศึกษา 1 คน ประจำครูพี่เลี้ยง 1 คน ตลอดเวลาการฝึกสอน
3. นักศึกษาฝึกสอนส่วนใหญ่ ออกทำการฝึกสอนในภาคเรียนที่ 2 ของปีสุดท้ายของกาการศึกษา
4. ทั้ง 7 วิทยาลัยให้ค่าตอบแทนแก่ครูพี่เลี้ยง บางแห่งให้ค่าสมนาคุณแก่ครูใหญ่และโรงเรียน บางวิทยาลัยเก็บค่าเล่าเรียนพิเศษสำหรับการฝึกสอน
5. จัดให้มีการเยี่ยมนักศึกษาฝึกสอนโดยผู้ทำหน้าที่นี้เทศต่าง ๆ หลายกลุ่ม
6. ทั้ง 7 แห่ง ให้ครูพี่เลี้ยงมีส่วนในการประเมินผลความก้าวหน้าและพัฒนาการของนักศึกษา
7. มีการรายงานผลการฝึกสอนสุดท้ายเป็นตัวอักษรและ 2 แห่งประเมินด้วยระบบใด - ตก
8. ได้มีการเสนอเกณฑ์สำหรับคัดเลือกครูพี่เลี้ยงโดยวิทยาลัยทั้ง 7 แห่ง
9. ทั้ง 7 แห่งใช้โรงเรียนรัฐบาลเป็นโรงเรียนฝึกสอน แต่บางแห่งใช้โรงเรียนราษฎร์ด้วย¹

ในปี พ.ศ. 2516 (ค.ศ. 1973) ไวท์ (White) ได้ทำการวิจัยเพื่อวิเคราะห์โครงการฝึกสอนโรงเรียนมัธยมของสถาบันฝึกหัดครูในรัฐเท็กซัส สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผู้อำนวยการโครงการฝึกสอนในวิทยาลัยขนาดกลางส่วนมากเห็นความจำเป็นของงาน 3 ด้าน คือ การประสานงานโครงการประสบการณ์วิชาชีพในห้องปฏิบัติการ ประสบการณ์สัมมนาการฝึกสอน และการดำเนินการปฐมนิเทศสำหรับนักศึกษา ก่อนฝึกสอน
2. เกี่ยวกับการประเมินผล ผู้อำนวยการโครงการฝึกสอนวิทยาลัยขนาดเล็ก ให้ความสนใจการประเมินเกี่ยวกับการตรงต่อเวลา การใช้อุปกรณ์การสื่อสารทงจวจา

¹Rodney Don Miller, "An Analysis of the Organization and Administration of Secondary Student Teaching Practices in the Seven State Colleges and University of Kentucky," Dissertation Abstracts Vol. 33, No. 11, (May, 1973), P. 6220 - A.

ทักษะการใ้คำถามและทัศนคติต่อวิชาชีพ มากกว่าผู้อ่านรายการจากวิทยาลัยขนาดกลาง และขนาดใหญ่

3. การรับนักศึกษาเข้าฝึกสอน ผู้อ่านรายการโครงการฝึกสอนขนาดเล็กส่วน มากแสดงความคิดเห็นต่อการทดสอบความสามารถด้านการพูด

4. ทุกแห่งยังคงประเมินผลการฝึกสอนด้วยตัวอักษร¹

ในปี พ.ศ. 2517 สมประสงค์ ประสงค์เงิน ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ปัญหา ของอาจารย์นิเทศก์ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ" โดยส่งแบบสอบถามไปยังอาจารย์ นิเทศก์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในปีการศึกษา 2517 รวม 179 คน ผลของ การวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์การนิเทศ พอสรุปปัญหาได้ดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากการจัดทห้โรงเรียนที่ส่งนิสิตออกไปฝึกสอน
2. ปัญหาค่านงบประมาณที่ให้ในการดำเนินงานในโครงการฝึกสอน
3. ปัญหาเรื่องยานพาหนะที่ใช้ในการเดินทางไปนิเทศการฝึกสอน
4. ปัญหาเรื่องจำนวนอาจารย์นิเทศก์ไม่เพียงพอกับจำนวนนิสิตฝึกสอน²

¹Calvin Oreeese White, "A Descriptive Analysis of the Student Teaching Programs Leading to Certification at the Secondary Level in the State College and Universities in Texas," Dissertation Abstracts, Vol. 34, No. 5, (Febuary, 1973), P. 4315 - A.

²สมประสงค์ ประสงค์เงิน "ปัญหาของอาจารย์นิเทศก์ในมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ" (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 251๕), หน้า 178.

และในปี พ.ศ. 2520 เกลียพันธ์ุ ขจรนุกงกิติ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "บทบาทของอาจารย์นิเทศก์ในวิทยาลัยครูส่วนกลางของประเทศไทย" โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารวิทยาลัย อาจารย์นิเทศและนักศึกษาฝึกสอน ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์การฝึกสอนพอสรุปได้ดังนี้

1. สถานภาพของโครงการฝึกสอน ประชากรในการวิจัยส่วนใหญ่เห็นว่าควรจัดให้การฝึกสอนมีสภาพเป็นภาควิชา ในสังกัดคณะวิชาครุศาสตร์ และเห็นว่าจำเป็นอย่างยิ่งในการมีเจ้าหน้าที่ธุรการประจำในโครงการฝึกสอน

2. การคัดเลือกบุคลากรในการนิเทศ ประชากรในการวิจัยส่วนใหญ่เห็นว่าควรให้ภาควิชาต่าง ๆ คัดเลือกอาจารย์ในภาคมาเป็นอาจารย์นิเทศก์ และควรแบ่งความรับผิดชอบในการนิเทศ โดยการจัดเป็นกลุ่มอาจารย์นิเทศก์รับผิดชอบ กลุ่มโรงเรียนร่วมกัน โดยไม่กำหนดระยะเวลาในการนิเทศและควรมีทั้งที่ทำกรนิเทศเต็มเวลาและบางเวลาควบคู่กัน¹

การจัดองค์การเป็นความพยายามของผู้บริหารที่จะให้มีหนทางสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลตามแผนงานที่วางไว้ เหตุที่มีการจัดตั้งองค์การขึ้น ก็เพราะเหตุความจำเป็นที่ว่า แผนงานขององค์การนั้น ๆ เป็นงานที่มีปริมาณมากเกินกว่าคน ๆ เดียวจะทำได้ ควยปริมาณงานมาก ๆ ผู้นำขององค์การจึงจำเป็นต้องอาศัยบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย มาช่วยงานด้านต่าง ๆ แยกต่างกันไป งานของบุคคลต้องอาศัยบุคคลเป็นคนทำ

การจัดองค์การหน่วยงานฝึกสอนในวิทยาลัยครู ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 มิได้กำหนดรูปแบบ สายงานการนิเทศการฝึกสอนไว้เหมือนกับภาควิชาหรือหน่วยงานอื่น จึงทำให้วิทยาลัยครูแต่ละแห่งจัดสายงานการนิเทศขึ้นเองตามความเหมาะสม

¹ เกลียพันธ์ุ ขจรนุกงกิติ "บทบาทของอาจารย์นิเทศก์ในวิทยาลัยครูส่วนกลางของประเทศไทย" (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มัธยมศึกษาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2520), หน้า 147.

ของแต่ละวิทยาลัย อาจมีรูปแบบที่ไม่เหมือนกัน งานฝึกสอนเป็นงานใหญ่มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย ฉะนั้นการจัดหน่วยงานจะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์เหล่านี้ด้วย ที่จะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อโครงการฝึกสอน โครงสร้างและการดำเนินงานฝึกสอนของวิทยาลัยครู ควรเป็นหน่วยงานอิสระ ขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูง ให้เป็นศูนย์รวมของภาคศึกษาคาง ๆ มีหัวหน้าพิเศษการฝึกสอนเป็นผู้รับผิดชอบงานในโครงการทั้งหมด ผู้ร่วมงานควรจัดในรูปของคณะกรรมการดำเนินการฝึกสอน มีสถานที่ที่เหมาะสมที่จัดตั้งเป็นรูปสำนักงาน และมีเจ้าหน้าที่ประจำหน่วยงานฝึกสอน

กระบวนการความเป็นผู้นำ

ในองค์การหรือหน่วยงานใดก็ตามย่อมประกอบด้วยบุคคลสองประเภทคือ หัวหน้าหรือผู้นำกับผู้น้อยกว่าหรือผู้ร่วมงาน บุคคลทั้งสองประเภทนี้มีบทบาทในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายอันเดียวกัน แต่ในลักษณะที่แตกต่างกันความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ ของบุคคลากรทำให้ต้องมีคนใดคนหนึ่งหรือหลายคนทำหน้าที่นำกลุ่มหรือประสานประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำเปรียบเสมือนศูนย์กลาง หรือหัวใจของกลุ่ม ที่นำกลุ่มให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

คำว่า "ผู้นำ" ภิญโญ สารธร ได้ให้ความหมายไว้ 3 ประการคือ

1. ผู้นำคือบุคคลใดคนหนึ่งในกลุ่มหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจมีอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนใหม่ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของผู้อื่น ภาวะผู้นำเกี่ยวกับความเป็นผู้นำมากหรือน้อยเพียงใดจะมากน้อยเพียงขึ้นน้อยกับ อำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคน
2. ผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจเหนือในการตัดสินใจต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง คือผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกันบางครั้งผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึง เป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั่นเอง
3. ผู้นำแตกต่างไปจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน ๒ คนนี้อาจเป็นคนเดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริง

ของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหารแต่การมีอำนาจมีอิทธิพลและความสามารถในการจูงใจคนใหม่ประพัตติหรือปฏิบัติตาม ความนึกเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใด ๆ ทั้งสิ้น¹

ส่วนพิซซ์เนอร์และเพรสทัส (Piffner and Presthus) ได้ให้ความหมายของผู้นำออกเป็น 2 ทางคือ "พิจารณาในทางปฏิบัติงาน ผู้นำคือหัวหน้าของหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั้นเอง ถ้าพิจารณาในแง่ของกลุ่ม ผู้นำคือผู้บริหารงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการ"² ถ้าหากจะพิจารณาดังผลงานด้านต่าง ๆ ขององค์การแล้ว จะเห็นว่าผลงานเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และจะเห็นได้ว่าความเป็นผู้นำจะเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมทำลายขวัญของผู้ร่วมงาน และเป็นผลให้การทำงานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพแต่ในทางตรงข้าม ผู้นำที่มีความสามารถอาจจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของผู้ร่วมงานให้กลับเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็งและช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จได้

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ ผู้นำในกลุ่มที่ชอบเผด็จการจะมีหน้าที่อย่างหนึ่ง แต่ในกลุ่มคนที่ชอบประชาธิปไตยอาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง³

¹ วิทยุ สาทร, หลักบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 139 - 140.

² สมพงษ์ เกษมสิน, หลักบริหารงานบุคคลแผนใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 286.

³ วิทยุ สาทร, หลักบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 141.

เครช (Krech) ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่ว ๆ ไป พอสรุปได้ดังนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร
2. ผู้นำในฐานะผู้วางแบบ
3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย
4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ
5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก
6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน
7. ผู้นำในฐานะผู้ให้ข้อมูลให้โทษ
8. ผู้นำในฐานะผู้ไกลเกลี่ย
9. ผู้นำในฐานะบุคคลตัวอย่าง
10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม
11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ
12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ
13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา
14. ผู้นำในฐานะผู้รับผิดชอบ¹

แบบของผู้นำ

แบบของผู้นำมีหลายแบบ สุกจะพิจารณาแบบของผู้นำลักษณะใด วิธีแบ่งอย่างหนึ่งที่ใช้กันอยู่ทั่วไปก็คือ การพิจารณาการใช้อำนาจหน้าที่ในส่วนที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์ ตามวิธีนี้ ยูริส (Uris) ได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 3 แบบ

¹ วิทยุ สาร, หลักบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 141 - 145.

1. ผู้นำแบบอัตนนิยม (Autocratic Leadership) ผู้นำแบบนี้วินิจฉัยสั่งการหรือออกคำสั่งโดยรวมอำนาจมิยอมให้ผู้น้อยเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

2. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez Faire) ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเสรีอย่างเต็มที่ในการทำการวินิจฉัยเรื่องราวต่างๆที่เกี่ยวข้องได้ตามอัธยาศัย

3. ผู้นำแบบประชานิยม (Democratic Leadership) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะอยู่กึ่งกลางระหว่างอัตนนิยมกับเสรีนิยม มีการประมวลความคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลซึ่งอยู่ใต้อำนาจบัญชาเป็นนโยบายและคำสั่ง¹

ถ้าพิจารณาแบบของผู้นำจากวิธีการทำงานเป็นหลัก เอซีโอนี่ (Etzioni) ได้แบ่งประเภทของผู้นำไว้ 4 แบบ คือ

1. แบบเจาะระเบียบ (Regulative Leaders)

2. แบบบงการ (Directive Leaders)

3. แบบจูงใจ (Persuasive Leaders)

4. แบบร่วมมือใจ (Participative Leaders)²

นอกจากนี้ รัช (Ruch) ยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ผู้นำที่ใช้อำนาจตามกฎหมายและอิทธิพลของตนต่อลูกน้องเพื่อให้งาน

มีประสิทธิภาพ (Force Leader)

2. ผู้นำที่สนองความต้องการของกลุ่มและลูกน้องมีอิสระเสรี (Paternalistic Leader)

3. ผู้นำที่พยายามรักษาดุลประโยชน์ของงานและของกลุ่ม (Bargaining Leader)

¹Auren Uris, How to be Successful Leader (New York : McGraw - Hill Book Company, Inc., 1953), P. 30.

²Amitai Etzioni, Modern Organization (New Jersey : Prentice Hall Inc., 1965), P. 50-57.

4. ผู้นำที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม และทุกคนพึงพอใจ
(Mutual Means Leader)¹

ลักษณะของผู้นำที่ดี

การเป็นผู้นำนั้นสามารถเรียนรู้และฝึกให้เกิดขึ้นได้ แต่การจะเป็นผู้นำที่ดีได้หรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ อาทิ ความเข้มแข็ง ความทะเยอทะยาน การมีกำลังใจแน่วแน่ บุคลิกภาพที่ดึงดูดใจคน คุณงามความดี ความสามารถทางสังคม และอื่น ๆ อีกมากที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้มีลักษณะของผู้นำที่ดีเด่นชัดยิ่งขึ้น

เจริญผล สุวรรณโชติ กล่าวไว้ว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีควร เป็นลักษณะสำคัญ 2 ประการคือ "ลักษณะแห่งความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่และลักษณะแห่งวิจรรณญาณ"² แต่บาร์นาร์ด (Barnard) มีความเห็นว่า "คุณสมบัติของผู้นำที่ดีอยู่ที่การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ได้มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบ มีความฉลาดและมีไหวพริบ"³ ส่วน วิจิตร ศรีสอาน ไทกล่าวถึงลักษณะของผู้บริหาร การศึกษาที่ดีว่า ควรมีลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ครบถ้วน ซึ่งได้แก่

- เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม
- เป็นนักปรับปรุงส่งเสริมสู่ทางในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น
- ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

¹Ployd L. Ruch, Psychology and Life (Chicago : Scott, Foreman, 1964), P. 427.

²เจริญผล สุวรรณโชติ, ทฤษฎีการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : แพร่พิทยา, 2519), หน้า 241 - 243.

³Chester I. Barnard, Organization and Management (Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1962), P.92.

- พร้อมทั้งจะช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงานทั้งด้านส่วนตัวและการทำงาน
 - มีความสามารถในการพูด
 - เป็นผู้ประสานงานได้ดี
- และเป็นผู้ที่เชื่อถือได้ มีอารมณ์มั่นคง สุขภาพ เป็นกันเอง¹
- นอกจากนี้ ทิตัส (Titus) มีความเห็นว่า ผู้ซึ่งจะเป็นหัวหน้าจะต้องไม่ทำให้มี

คุณสมบัติประจำตัว 6 ประการคือ

1. ความเฉลียวฉลาดมีไหวพริบทันคน
2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล
3. มีกำลังใจสูง
4. มีการศึกษาอบรมดี
5. มีประสบการณ์มาก
6. เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี²

ในการพิจารณาถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องวิเคราะห์ส่วนประกอบความเป็นมาของผู้นำว่ามีส่วนประกอบอะไรบ้าง นักทฤษฎีบางคนเชื่อว่า พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้ออกบทบาทใดค่านั้น ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของบุคลิกภาพส่วนตัว แต่บางคนเล็งเห็นว่าขึ้นอยู่กับที่จะจัดให้เหมาะกับลักษณะของคนและกลุ่มคนที่เขาจะบังคับบัญชา แต่บางคนกลับเห็นว่าต้องจัดโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมมากกว่า

¹ วิจิตร ศรีสะอาน, ประมวลการสอนวิชาหลักบริหารการศึกษา (แผนกบริหารการศึกษา : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2512), หน้า 29.

² Charles H. Titus, The Process of Leadership Human Relation in the Making (Dubuque, Iowa : Wm C. Brown Company, 1950), P. 52 - 56.

ข้อยุติจากการพิสูจน์ยังไม่เป็นที่แน่ชัด แต่อย่างไรก็ตามผู้นำที่จัดไว้ย่อมดีและเหมาะสมกับกลุ่มที่เขาบังคับบัญชาในทันทีที่จะยึดถือเห็นด้วยแน่นอนอยู่กับกลุ่มที่เขาบังคับบัญชาอยู่ พฤติกรรมของผู้นำกลับเปลี่ยนแปลงและคล้อยตามอิทธิพลของระบบที่อยู่เหนือกว่าเขาจากระบบใหญ่ บางครั้งทำให้เขาต้องกลายเป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสมต่อกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาอีกได้

ผู้นำในการนิเทศการฝึกสอน

หัวหน้านิเทศการฝึกสอนถือว่าเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง ซึ่งแต่งตั้งขึ้นจากผู้บริหารระดับสูงของวิทยาลัยครู เป็นผู้นำในการบริหารงานย่อยจากหน่วยงานใหญ่คือ สถาบันฝึกหัดครู การบริหารงานในระดับนี้เป็นผู้ปฏิบัติงานมากกว่าในการกำหนดนโยบาย ทั้งนี้เพราะนโยบายของการบริหารในระดับนี้จะต้องเป็นที่ยอมรับของระดับสถาบันเสียก่อน ตัวผู้บริหารในองค์การระดับย่อย สามารถที่จะกำหนดนโยบายไปได้แต่จะกระทำโดยทันทีทันใดนั้นไม่ได้ จะต้องได้รับการยินยอมจากผู้บริหารระดับสูงกว่า แต่โดยโครงสร้างใหญ่ ๆ แล้ว ก็มีความเหมือนกันเป็นอันมาก ฉะนั้นหัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอนจึงดำรงตำแหน่งหน้าที่เป็นผู้บริหารองค์การ และเป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้นด้วย อาจารย์นิเทศกับศึกษานิเทศก็มีบทบาทและหน้าที่ใกล้เคียงกันมากคือทั้งสองฝ่ายมีจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกัน คือ พยายามช่วยเหลือ แนะนำ หรือปรับปรุงเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น จะต่างกันตรงที่ว่าศึกษานิเทศมุ่งช่วยเหลือครูประจำการ แต่อาจารย์นิเทศมุ่งช่วยเหลือศึกษานิเทศเตรียมการเป็นครู หัวหน้าหน่วยนิเทศการฝึกสอนเป็นผู้นำอาจารย์นิเทศ ภาณุเฉลียว สุมาวงศ์ กล่าวว่า หัวหน้านิเทศได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้นำการนิเทศ มีความแตกต่างกันอยู่ 3 ประการคือ

ประการที่ 1 หากการนิเทศโดยคิดว่าหน้าที่คืออำนาจ เป็นวิธีการนิเทศที่มุ่งครอบครองงาน (working on group) ไว้แต่ฝ่ายเดียวเป็นส่วนใหญ่ อันเป็นช่องทางนำไปสู่การนิเทศแบบเผด็จการต่อไป

ประการที่ 2 หากการนิเทศโดยคิดว่า หน้าที่คืองานทั้งหลายที่จะต้องทำเสียเอง

เป็นวิธีการนิเทศที่มุ่งทำงานต่าง ๆ เพื่อหมู่คณะ (Working within group) เป็นการนำที่ไม่ได้รับความร่วมมือจากหมู่คณะโดยแท้จริง เพราะเป็นผู้กระทำเสียเอง วิธีการควบคุมก็ปล่อยตามสบาย ผลที่สุดก็จะเป็นผู้นำแบบปล่อยปละละเลยได้ง่าย

ประการที่ 3 นำการนิเทศโดยคิดว่า หน้าทีคือการทำงานรับผิดชอบร่วมกัน โดยถือว่าการนิเทศที่จะต้องพยายามให้หมู่คณะร่วมมือทำงาน และรับผิดชอบร่วมกัน (Working for group) เป็นผู้นำที่ส่งเสริมให้หมู่คณะร่วมกันคิดร่วมกันตกลงใจ ตรงกับลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย¹

หัวหน้าฝึกสอนถึงแม้ว่าจะมีอำนาจอยู่บ้างแต่ก็น้อยมาก การทำงานโดยใช้อำนาจมาบังคับบัญชาผู้ร่วมงานย่อมไม่เกิดประโยชน์มีแต่โทษฝ่ายเดียว การทำงานที่จะก่อให้เกิดผลมากที่สุดนั้นควรให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของงานต้องร่วมกันคิด ร่วมกันทำ จึงจะทำให้งานมีประสิทธิผลมากที่สุด โดยใช้วิธีการทำงานแบบประชาธิปไตย

ในการทำงานของผู้นำทางการนิเทศ ที่จะให้การนิเทศแก่ผู้ใดนั้น ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้รอบ และมียุทธศาสตร์ในการทำงานคือ

1. ต้องศึกษาให้เกิดความเกี่ยวกับลักษณะของผู้ได้รับการนิเทศแต่ละคนถึงความสามารถ ความสนใจ และอื่น ๆ
2. สนับสนุนความสามารถ ความสนใจ ของผู้ได้รับการนิเทศแต่ละคนให้เจริญงอกงามยิ่งขึ้น
3. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการแนะนำทางและประสานงานเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ได้รับการนิเทศได้อย่างฉลาด²

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

²วิจิตร ชีระกุล วรุศนางกูร, กาญจนา ศรีภาพสินธุ์และสุพิชญา ชีระกุล, การนิเทศการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิชเนศ, 2519), หน้า 59.

ทักษะในการ เป็นผู้นำในการนิเทศ

การ เป็นผู้นำในการทำงานด้านต่าง ๆ นั้น ผู้ที่มีหน้าที่เป็นผู้นำต้องมีทักษะในการทำงาน สรุปได้ดังนี้

1. การวางแผนงาน
2. การจัดระเบียบงาน
3. การประสานงาน
4. การติดต่อสื่อสาร
5. การกระจายงาน
6. การประเมินผลงาน¹

หัวหน้านิเทศก์การฝึกสอน เป็นบุคคลสำคัญของโครงการฝึกสอน ดังนั้นควรจะให้ ความสนใจต่อเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกสอนทุกเรื่อง จอห์นสันและเพอร์รี่ (Johnson and Perry) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้

1. หัวหน้าฝึกสอนต้องการโรงเรียนฝึกสอนที่ดี
2. คุณภาพของการนิเทศการฝึกสอนจะต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น
3. วิธีการนิเทศต้องพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ
4. นักศึกษาฝึกสอนทุกคนควรให้ผ่านโครงการฝึกสอน
5. มีการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการสอน เพื่อนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการฝึกสอน
6. เทคนิคการนิเทศที่มีประสิทธิภาพ ควรได้รับการวิเคราะห์และมีการปรับปรุง

¹ วิจิตร ชีระกุล วรุตนางกูร, กายูจนา ศรีกาฬสินธุ์และสุพิชญา ชีระกุล, การนิเทศการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์แฉศ, 2519), หน้า 5๕.- 58.

7. การร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง¹

ในปี พ.ศ. 2512 ละออ การุณยวนิช ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพการฝึกสอนของนิสิตสาขาประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอาชีวศึกษา วิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร โดยใช้แบบสอบถาม ถาถามนิสิตฝึกสอน 347 คน อาจารย์นิเทศก์ทั่วไป 18 คน อาจารย์นิเทศก์วิชาเฉพาะ 13 คน ซึ่งทำหน้าที่นิเทศการสอนในปีการศึกษา 2511 ผลของการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดหาอาจารย์นิเทศก์พอสรุปได้ดังนี้

1. ควรมีการหมุนเวียนอาจารย์นิเทศก์ทั่วไป ไปนิเทศการสอนหลาย ๆ โรงเรียน และอาจารย์นิเทศก์ทั่วไปควรประจำอยู่ที่โรงเรียนตลอดเวลา
2. อาจารย์นิเทศก์แต่ละโรงเรียนควรมีมาตรฐานในการนิเทศ มีความเอาใจใส่ดูแลนิสิตอย่างใกล้ชิดในเรื่องต่าง ๆ²

ในปี พ.ศ. 2513 (ค.ศ. 1970) ยูสตรา (Youstra) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาว่า ผู้บริหารโครงการฝึกสอนจะมีเกณฑ์สำหรับเลือกผู้จะเข้ามาเป็นอาจารย์นิเทศหรือไม่ และผู้บริหารดังกล่าวเห็นว่าเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ที่จะเข้ามาเป็นอาจารย์นิเทศก์จะมีผลทำให้ได้อาจารย์นิเทศก์ที่ทำงานประสบความสำเร็จหรือไม่ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม ถาถามไปยังผู้บริหารโครงการฝึกสอนของสถาบันฝึกหัดครูในเขตตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกาและครูที่เลี้ยงในสถาบันดังกล่าว ผลของการวิจัยพอสรุปได้ดังนี้

1. ปรากฏว่าสถาบันต่าง ๆ ที่ทำการวิจัย ไม่มีเกณฑ์สำหรับใช้ในการคัดเลือก

¹Jim Johnson and Floyd Perry, Reading in Student Teaching (Iowa : Kendal Hunt Publishing Company, 1969), P. 220 - 221.

²ละออ การุณยวนิช "สภาพการฝึกสอนของนิสิตสาขาประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอาชีวศึกษา วิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิถฒ, 2512, หน้า 96.

ผู้ที่จะมาเป็นอาจารย์นิเทศเลย

2. ผู้บริหารโครงการฝึกสอน มีความเห็นว่า เกณฑ์หรือข้อกำหนดคุณสมบัติในการคัดเลือกอาจารย์นิเทศ มีประโยชน์ต่อการคัดเลือกผู้ที่จะมาเป็นอาจารย์นิเทศ

3. ผู้บริหารโครงการฝึกสอน มีความเห็นว่า เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกอาจารย์นิเทศจะมีผลทำให้ อาจารย์นิเทศที่ทำงานประสบความสำเร็จ¹

ความเป็นผู้นำเป็นศิลปะอย่างสูง เป็นทั้งพรสวรรค์ที่ให้ลักษณะความเป็นผู้นำ และสามารถฝึกปฏิบัติการเป็นผู้นำได้ แต่สิ่งที่หาไม่ได้จากสองประการนี้และมีความจำเป็นจะต้องมีในตัวของผู้นำคือ ประสบการณ์ในการทำงานในหน้าที่รับผิดชอบ หัวหน้านิเทศการฝึกสอนจะต้องมีประสบการณ์ในการ เป็นอาจารย์นิเทศมาแล้ว จนกระทั่งรู้ปัญหาของการฝึกสอนเป็นอย่างดี ภูมิวิธีที่จะป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในด้านกาฝึกสอน สามารถเป็นที่ปรึกษาทางวิชาการแก่นักศึกษาฝึกสอน ครูพี่เลี้ยง และอาจารย์นิเทศได้ พร้อมทั้งทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีในการนิเทศด้วย หัวหน้าฝึกสอนในฐานะผู้นำขององค์การฝึกสอนจะต้องเป็นผู้คิดวางระเบียบ กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในกระบวนการฝึกสอน โดยได้รับความเห็นชอบจากผู้ร่วมงานและผู้บริหารในระดับสูงขึ้นไป หัวหน้าฝึกสอนควรจะยึดหลักความเป็นผู้นำแบบนักพัฒนา คือมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่เสมอ มีความสามารถในการจูงใจผู้ร่วมงาน สามารถกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ทำงานได้ สนใจในการพัฒนาตัวบุคคลรู้จักมอบหมายการงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง แต่ใช้มนุษยสัมพันธ์เข้าช่วย จึงจะทำให้ทำงานในระดับที่รับผิดชอบไปสู่ความสำเร็จได้

¹George David Youstra, "A Study of Criteria for Selection of College Supervisor of Student Teachers as perceived by Student teaching Administrators of Selected Institutions of the Southeastern Regional Assosiation for Student Teaching," Dissertation Abstracts Vol. 31 No 11, (May, 1971), P. 5920 - A.

กระบวนการควบคุม

ผู้บริหารทุกคนจะต้องติดตามการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่ได้สั่งการไปแล้ว ถ้ามิได้มีการควบคุมหรือตรวจสอบแล้ว ผู้บริหารจะไม่สามารถแน่ใจได้เลยว่า แผนงานต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจัดทำขึ้น หรือส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาไปทำนั้น จะสำเร็จลงได้ด้วยดี ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องกำหนดหรือจักระเบียบงานต่าง ๆ และจะต้องตรวจสอบงานในระหว่างกระบวนการโดยสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อที่จะบังคับหรือควบคุมให้ดำเนินงานเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ดังเช่น ฟลิปโป (Flippo) ได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้ว่า "การควบคุมหมายถึงการบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้"¹

การควบคุมของผู้บริหารส่วนมากจะใช้วิธีการตรวจสอบจากการรายงานหรือการวิเคราะห์ผลลงของแผนกต่าง ๆ แต่แท้ที่จริงแล้ววิธีการ เช่นนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการควบคุมเท่านั้น การควบคุมที่ถูกต้อง จะต้องหาการควบคุมในระหว่างกระบวนการโดยตลอด ทั้งนี้เพราะการทราบถึงข้อผิดพลาดในระหว่างกระบวนการ ย่อมจะช่วยให้สามารถแนะนำหรือแก้ไขให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยถูกต้องยิ่งขึ้น ผู้บริหารในฐานะที่รับผิดชอบในการควบคุมงาน จะต้องควบคุมให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและทั้งยังต้องประสานงานต่าง ๆ ของระบบย่อยเหล่านี้ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอีกด้วย ฉะนั้นก่อนการปฏิบัติการฝ่ายบริหารจะต้องเตรียมการควบคุมเอาไว้ล่วงหน้า ถ้าพิจารณาถึงส่วนประกอบที่สำคัญของการควบคุม ภายในระบบการควบคุม กระบวนการควบคุมจะประกอบด้วยขั้นต่าง ๆ ดังนี้คือ:

1. การตั้งมาตรฐานงาน
2. การวัดผลงาน

¹

Edwin B. Flippo, Management : A Behavioral Approach

(Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1970), P. 417.

3. ทว่าการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน

4. ค่าเงินการแก้ไข¹

ในกระบวนการควบคุม ขั้นตอนสำคัญของกระบวนการก็คือขั้นเปรียบเทียบผลงานที่ได้กระทำกับมาตรฐาน จึงจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า ผลของการปฏิบัติงานที่ได้กระทำไป เป็นไปตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ในจุดของการเปรียบเทียบ เพื่อวัดผลงานนี้เอง ผู้ควบคุมจะต้องมีเครื่องมือ หรือมาตรฐานที่ใช้ในการวัดผลงานดังกล่าว ธงชัย สันติวงษ์ ได้เสนอเครื่องมืออันเป็นมาตรฐานไว้ 4 ประการคือ

1. ปริมาณ (Quantity)

2. คุณภาพ (Quality)

3. เวลา (Time)

4. ต้นทุน (Cost)²

มาตรฐานที่กำหนดขึ้นจะสามารถวัดได้ให้เห็นอย่างชัดเจนในรูปของปริมาณหรือหน่วย จึงเป็นการสะดวกในการเปรียบเทียบกันระหว่างผลงานที่ได้และมาตรฐานที่วางไว้ เมื่อได้ตั้งเครื่องมืออันเป็นมาตรฐานแล้ว ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ผลงานออกมาเป็นที่น่าพอใจ ควรจะได้ดำเนินการควบคุมดังนี้

1. พยายามป้องกันมิให้พฤติกรรมของผู้ร่วมงานเป็นไปในทางที่ไม่ดี

2. จะต้องพิจารณาเลือกใช้การควบคุมจากหลายวิธีที่แตกต่างกัน ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

3. ใช้วิธีการควบคุมสมัยใหม่ "การบริหารตามจุดมุ่งหมาย" กำหนดเป้าหมายของงานในตำแหน่งต่าง ๆ การควบคุมจะอยู่ในลักษณะการควบคุมตนเอง

¹ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3.

(กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 456.

²เรื่องเดียวกัน, หน้า 460.

4. การใช้การควบคุมความจุคต่าง ๆ ที่สำคัญ
5. ใช้การบริหารโดยใช้ข้อแตกต่าง
6. พยายามให้มีระเบียบวิธีการควบคุมที่ค่อนข้างง่าย¹

แต่อย่างไรก็ตามการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีอิสระที่จะใช้ดุลยพินิจของตนเองแล้ว จะได้ผลดีกว่าการใช้วิธีการควบคุมโดยใกล้ชิด ฉะนั้นเกณฑ์ที่เป็นข้อคิดสำหรับผู้บริหารภายใต้สิ่งแวดล้อมในัจจุบัน อาจกล่าวได้ว่าวิธีการควบคุมที่น้อยกว่า อาจส่งผลให้มีการควบคุมที่ต่ำกว่า หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการควบคุมมากเกินไปอาจก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดีก็ได้ ฉะนั้นการควบคุมในยุคใหม่ผู้บริหารควรใช้มนุษยสัมพันธ์ให้มากจะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน

การควบคุมในการนิเทศการฝึกสอน

การควบคุมเป็นกระบวนการจัดรายงานต่าง ๆ ให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุเป้าหมายตามกำหนดเวลา ทั้งนี้จะรวมถึงการตรวจสอบงานเป็นระยะ ๆ ในระหว่างดำเนินงาน เพื่อให้งานที่ทำมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในด้านการนิเทศจะมุ่งที่การควบคุมงานมากกว่าควบคุมคนให้ทำงาน เนื่องจากผู้นิเทศก็ขาดอำนาจในการบริหารงานจึงใช้พระคุณกับมนุษยสัมพันธ์ในการควบคุมงานให้ดำเนินไปตามเป้าประสงค์

กระบวนการควบคุมงานทางค่านิเทศ ที่ผู้นิเทศจะทำได้คือ

1. กำหนดผลงาน หรือจรรยาของงานขึ้น พร้อมทั้งขอบเขตและวิธีการเพื่อให้งานดำเนินไปตามเป้าหมาย
2. จัดหาข้อมูลต่าง ๆ ของงาน แล้วตรวจสอบข้อมูล กลับกรองให้ทราบว่างานดำเนินไปแค่ไหน เพียงใด

¹ ชงชัย สันติวงษ์ องค์การและการบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 3.

3. นำผลจากข้อ 2 มาเปรียบเทียบกับระยะเวลาที่ก้าวหน้าไปมากน้อยเพียงใด อยู่ในขอบเขตของงานที่กำหนดไว้หรือไม่ หากมีปัญหาในเรื่องใด ๆ ควรพิจารณาและหาทางแก้ไข

4. ควรตรวจสอบเป้าหมายกับงานที่ดำเนิน ไปให้สอดคล้องกันเสมอ
กระบวนการเหล่านี้ พอสรุปออกเป็นวิธีการควบคุมงานได้ 3 ประการคือ

1. การรายงานโดยทางตรงและทางอ้อม
2. การสังเกตโดยตรง
3. การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหา¹

สำหรับมาตรการการและเกณฑ์ที่ใช้ในการควบคุมงานนิเทศ มีดังนี้

1. กฎหมายหรือข้อบังคับ
2. การตรวจงาน
3. จารีตประเพณี
4. รายงานต่าง ๆ จากสายงาน²

สำหรับหัวหน้านิเทศการฝึกสอนในวิทยาลัยครู แม้จะมีอำนาจอยู่บ้างแต่น้อยมากในการควบคุมอาจารย์นิเทศซึ่งเป็นผู้ร่วมงานที่มาจากภาควิชาต่าง ๆ เป็นครั้งคราวซึ่งมีทัศนคติเกิดขึ้นในภาควิชาต่าง ๆ อยู่แล้ว และรวมไปถึงครูใหญ่ ครูพี่เลี้ยงที่มีส่วนในการฝึกสอนด้วย บุคคลเหล่านี้เมื่อทำการสิ่งใดเป็นการไม่เหมาะสม ความหลักของการนิเทศการฝึกสอนแล้ว หัวหน้าฝึกสอนจะต้องใช้จิตวิทยาอย่างสูงในการให้คำแนะนำหรือเสนอแนะให้เขาได้เปลี่ยนวิธีการเสียใหม่ โดยไม่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกไม่สบายใจ ถ้าหากมีอาจารย์นิเทศที่ไม่เหมาะสมก็จะต้องให้ออกไม่ได้ การนิเทศคนเป็นเรื่องที่ยุ่งยากต้องจัดโครงการขึ้นมาเพื่อพัฒนาบุคลากรในการนิเทศโดยเฉพาะ ฉะนั้นหัวหน้าฝึกสอนต้อง

¹ วิจิตร ชีระกุล วรุศนางกูร, กาญจนา ศรีภาพสินธุ์และสุพิชญา ชีระกุล, การนิเทศการฝึกสอน (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เขต, 2521), หน้า 166.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 165.

หันไปนิเทศงาน ซึ่งจะใช้วิธีการควบคุมไต่ดีกว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ประจำตัวของหัวหน้าฝึกสอนเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ที่จะทำให้การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเป็นกันเองมากขึ้น แต่การควบคุมงานก็ยังเป็นสิ่งจำเป็นอยู่ หัวหน้าฝึกสอนต้องตรวจตรางานในกระบวนการต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด แต่ถ้าวางงานคนเดียวก็น่าจะเป็นไปได้ยากมากควรสร้างเครื่องมือในการควบคุมที่มีประสิทธิภาพนำมาใช้ในการควบคุมงาน และควรให้นักศึกษาฝึกสอนมีส่วนในการเสนอรายงานเป็นการควบคุมทางอ้อมได้อีกด้วย นอกจากบุคลากรและงานที่ต้องตรวจตราแล้ว หัวหน้าฝึกสอนจะต้องดูแลวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกสอนให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานให้มากที่สุดอีกด้วย

กระบวนการประเมินผลงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญที่จะต้องตรวจวัดดูว่างานสำเร็จออกมามีคุณค่าถูกต้องตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใดหรือไม่ นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยวัดดูความยุติธรรม และบำรุงขวัญให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมมีส่วนผูกพันกับการปูนบำเหน็จ การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง และการพิจารณาความดีความชอบ บีช (Beach) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานไว้ดังนี้

1. เพื่อประเมินผลการทำงานของบุคลากร
2. เพื่อพัฒนาบุคลากร
3. เพื่อทำความเข้าใจกับฝ่ายนิเทศงาน
4. เพื่อเป็นแนวทางที่จะเปลี่ยนหน้าที่การงานของบุคลากร
5. เพื่อปรับปรุงค่าจ้างและเงินเดือน
6. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารบุคคล¹

¹ Dale S. Beach, Personel : The Management of People at Work (New York : The Mcmillan Co., 1965), P. 311.

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติกันอยู่โดยทั่วไป มีขั้นตอนอยู่ 5 ประการด้วยกันคือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดแบบลักษณะของงานที่จะประเมินผล
3. กำหนดตัวผู้ประเมินผล และผู้ถูกประเมินผล
4. กำหนดวิธีการประเมินผล
5. การวิเคราะห์ผล การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์¹

การประเมินผลงานนั้น มักจะมีการโต้แย้งกันเสมอระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ดังนั้นในการประเมินผลงานจึงต้องควรระมัดระวังเป็นพิเศษ เพราะผลของการประเมินจะมีผลสืบเนื่องกันไปถึงตัวบุคคล ในแง่ของการให้คุณให้โทษได้ ดังนั้นในการประเมินผลแต่ละครั้งจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารในระดับสูงด้วย ถ้าหากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงไม่เห็นด้วย การประเมินผลนั้นก็ไม่มีผลอะไร แม้จะมีผู้บังคับบัญชาบางคนไม่เห็นด้วย ก็จะทำให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์และจะทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการประเมินผล ผลจากการประเมินอาจจะไม่ได้แน่นอน นอกจากนี้เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินจะต้องมีความเที่ยงตรง ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกประเมินด้วย

การประเมินผลงานการนิเทศการฝึกสอน

การประเมินผลงานในการนิเทศเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการวางแผน เพื่อต้องการทราบว่า ผู้รับฝึกชอบและเกี่ยวข้องกับในแผนงานที่วางไว้ ให้นำข้อตกลงไปปฏิบัติจริงจริงเพียงไร ได้ผลแค่ไหน มีอุปสรรคหรือปัญหาอะไรบ้าง ซึ่งเป็นทางที่จะร่วมกันแก้ไขให้การปฏิบัติงานได้ผลสมความมุ่งหมายที่วางไว้ การประเมินผลการนิเทศมีใช้

¹สมพงษ์ เกษมสิน, บริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 3.

มุ่งจะคอยจับผิดซึ่งกันและกัน ซึ่งจะผิดหลักการนิเทศไปอย่างมาก แต่จะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ทั้งยังเป็นพื้นฐานในการวางแผนงานในขั้นต่อไปด้วย

หลักในการประเมินผลการนิเทศ วิจิตร ชีระกุล วรุณบางกูร ได้ให้หลักของการประเมินผลไว้ดังนี้

1. การประเมินผลงานต้องทำต่อเนื่องกัน และทำอย่างสม่ำเสมอหากมีปัญหาอะไรจะได้แก้ไขได้ทันที
2. การประเมินผลต้องเป็นงานที่ร่วมกันทำ มิใช่เป็นหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
3. การประเมินผลจะต้องยึดถือจุดมุ่งหมายของโครงการ เป็นมาตรฐานสำหรับเปรียบเทียบว่าวิธีการนั้น ๆ ใจได้ผลหรือไม่
4. ในการประเมินผล ควรค่าเป็นการเป็นแบบประชาธิปไตยที่สุดเท่าที่จะทำได้
5. ในการประเมินผลโครงการนิเทศ จะต้องประเมินผลทุกด้าน
6. ในการประเมินผลโครงการนิเทศ ควรจัดให้สมาชิกวัดตัวเองและวัดผลงานของกลุ่มของตนเองด้วย
7. ในการประเมินผลโครงการนิเทศ ควรกำหนดการ เลือกและการใช้เทคนิคการประเมินผลไว้อย่างกว้าง ๆ แต่ชัดเจนพอที่สมาชิกในโครงการจะนำไปใช้และสามารถดัดแปลงให้เหมาะสมกับสมรรถภาพการปฏิบัติงานของตน
8. ในการประเมินผลโครงการนิเทศ จะต้องเตรียมการบันทึกผลการประเมินไว้เป็นหลักฐาน และเป็นการสรุปผลการประเมินไว้เป็นเอกสารอ้างอิงในการปรับปรุงโครงการในขั้นต่อไป
9. การประเมินผลโครงการนิเทศ ควรอยู่บนรากฐานแห่งความเป็นจริง
10. การประเมินผลโครงการนิเทศ ควรเลือกเครื่องมือ เครื่องใช้ในการประเมินให้เหมาะสมกับสถานการณ์
11. การประเมินผลโครงการนิเทศ ควรง่ายแก่การเข้าใจ
12. การประเมินผลโครงการนิเทศ ควรพิจารณาสิ่งที่ประเมินได้ นำมาปรับปรุงโครงการนิเทศให้ดีขึ้น

13. การประเมินผลโครงการนิเทศ ควรเป็นส่วนหนึ่งของการนิเทศการศึกษา¹

ทางด้านการศึกษาประเมินผลการฝึกสอน เอ็ดเวิร์ด เอ. ไพเรส (Edward A. Pires) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการฝึกสอนไว้ดังนี้

1. การประเมินผลการฝึกสอนควรทำต่อเนื่องกัน เพื่อปรับปรุงคุณภาพ การสอน ปรับปรุงนิสัย และเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

2. การฝึกสอนเป็นการช่วยให้นักศึกษาฝึกสอน ได้ปรับปรุงทักษะและความสามารถในการสอน มิได้เป็นการทดสอบวัดความสามารถ ดังนั้นในการวัดความสามารถในการสอน จึงควรวัดและประเมินผลในตอนสุดท้ายของการฝึกสอนเพื่อพิจารณาว่าได้มีการปรับปรุงการสอนดีขึ้นหรือไม่

3. ถ้าพิจารณาเห็นว่านักศึกษาฝึกสอนมีประสบการณ์เพิ่มขึ้น จากการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน และการให้ความร่วมมือกับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่แล้ว การวัดผลและประเมินผลการฝึกสอนก็จะค่อนข้างถึงสิ่งดังกล่าวนี้ด้วย

4. ในการวัดและประเมินผลการฝึกสอน จะกระทำเพียงบุคคลใดบุคคลหนึ่งมิได้ แต่จะต้องพิจารณาจากความคิดเห็นของบุคคลทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการฝึกสอน

5. มีสิ่งน่าสังเกตว่า อาจารย์ผู้ทำหน้าที่นิเทศการสอนบางคนไม่มีทักษะในการนิเทศและการวัดผลประเมินผลการฝึกสอน ซึ่งมีผลทำให้มาตรฐานการฝึกสอนค่อยลงไป ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่ง ที่อาจารย์ผู้ทำหน้าที่นิเทศการสอนจะต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยว

¹ จิจิตร ชีระกุล วรุตมางกูร, กาญจนา ศรีภาพสินธุ์และสุพิชญา ชีระกุล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เนศ, 2519), หน้า 162 - 163.

กับการนิเทศการสอนและการวัดผลประเมินผลการฝึกสอน¹

จะเห็นได้ว่าการประเมินผลนักศึกษาฝึกสอนนั้นมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาการสอนของนักศึกษามากกว่าที่จะคิดว่านักศึกษานั้นทำการสอบผ่านหรือไม่ผ่าน ฉะนั้นในระยะเวลาที่ทำการฝึกสอนจะต้องมีเวลาพอสมควรที่จะทำการวัดผลเป็นระยะ ๆ เมื่อทำการประเมินผลแล้ว ควรให้นักศึกษาฝึกสอนแต่ละคนทราบผลจากการประเมินแต่ละครั้งด้วย นอกจากนี้อาจารย์นิเทศควรให้คำติชม หรือข้อเสนอแนะ เพื่อให้นักศึกษาทราบตนเองว่ามีการพัฒนาขึ้นเพียงใด แบบของการประเมินผลควรมีการปรับปรุงทุก ๆ 3 ปี เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันมากยิ่งขึ้น

กระบวนการประเมินผลงานเป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของการดำเนินกิจการ เพื่อต้องการทราบผลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานนั้น ฉะนั้นก่อนประเมินผลจะต้องตั้งจุดมุ่งหมายไว้ให้ชัดเจน และมีเกณฑ์มาตรฐานสำหรับเปรียบเทียบผลที่ได้กับเกณฑ์ที่วางไว้ การประเมินผลจะต้องประเมินทุกกระบวนการในการดำเนินงาน ตั้งแต่การเตรียมการฝึกสอน การนิเทศ การฝึกสอน การสัมมนา และอื่น ๆ นอกจากนี้ยังมีบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในโครงการควรจะได้รับ การประเมินผลทั้งสิ้น ผลที่ได้จากการประเมินควรนำมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาวางโครงการนิเทศงานในส่วนที่มีความบกพร่องของงานด้านต่าง ๆ ส่วนไหนที่มีปัญหามากหัวหน้าฝึกสอนควรจัดให้มีการค้นคว้าวิจัยเป็นพิเศษ แต่ทั้งนี้ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารในระดับสูงก่อน และเครื่องมือในการประเมินผลควรเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

กระบวนการบริหารงานนั้นมีความผูกพันต่อเนื่องกันประดุจลูกโซ่ การบริหารงานนิเทศการฝึกสอนก็เช่นเดียวกัน เมื่อหัวหน้านิเทศการฝึกสอนได้รับทราบนโยบายของ

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

วิทยาลัยเกี่ยวกับการดำเนินงานแล้ว ก็จะต้องวางแผนงานให้ถูกต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายทางการฝึกสอนของวิทยาลัยครู เมื่อวางแผนงานแล้วก็ต้องจัดองค์การฝึกสอน จัดโครงสร้างสายงาน และแบ่งส่วนปฏิบัติงานให้ถูกต้องตรงกับนโยบายและแผนงาน ต่อจากนั้นก็ถึงขั้นลงมือปฏิบัติงาน ผู้ทำหน้าที่หัวหน้าจะต้องเลือกสรรบุคคลเข้ามาร่วมงาน ให้การนิเทศงานแก่ผู้ร่วมงาน บำรุงขวัญ ให้กำลังใจ เสนอความดีความชอบ และการพิจารณาให้ออกจากงานเมื่อจำเป็น นอกจากนี้หัวหน้านิเทศก์การฝึกสอนต้องมีความสามารถในงานด้านต่าง ๆ สามารถนำกลุ่ม เป็นที่ปรึกษาในการทำงานด้านต่าง ๆ ได้ เป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะดี และเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์พร้อมที่จะปรับปรุงงานเสมอ เพื่อให้บุคคลและงานดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ จะต้องอาศัยกระบวนการควบคุม ซึ่งมีเกณฑ์มาตรฐานคอยตรวจวัดคุณภาพของงาน ระหว่างงานที่ผลิตออกมากับงานมาตรฐาน หากปล่อยให้งานส่วนต่าง ๆ ดำเนินไปตามลำพัง ไม่สอดคล้องกับงานขององค์การก็จะไม่บรรลุเป้าหมายโดยราบรื่น นอกจากนี้การควบคุมจะทำให้หัวหน้าได้ทราบอุปสรรคและข้อบกพร่องในการทำงานในขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อที่จะให้คำแนะนำ ปรึกษา และแก้ไขเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นปัญหาได้ กระบวนการขั้นสุดท้ายของการทำงานก็คือประเมินผลงาน เพื่อให้ทราบผลผลิตของงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ การประเมินผลควรกระทำต่อเนื่องกัน และต้องงานทุกอย่างในกระบวนการที่จัดขึ้นในองค์การ เพื่อให้ทราบข้อดีและข้อบกพร่อง จะได้นำข้อมูลเหล่านี้มาเป็นส่วนประกอบในการปรับปรุงงานก่อนที่จะมีการปฏิบัติในครั้งต่อไป