

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการวิจัย จะได้เสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 การประสานงาน

- 2.1.1 ความสำคัญของการประสานงาน
- 2.1.2 ความหมายและความเข้าใจเกี่ยวกับการประสานงาน
- 2.1.3 จุดมุ่งหมายของการประสานงาน
- 2.1.4 หลักการประสานงาน
- 2.1.5 วิธีการและเทคนิคในการประสานงาน
- 2.1.6 ปัญหาและอุปสรรคในการประสานงาน

2.2 การนิเทศการศึกษา

- 2.2.1 ความหมายของการนิเทศการศึกษา
- 2.2.2 จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา
- 2.2.3 หลักการนิเทศการศึกษา
- 2.2.4 โครงสร้าง หน้าที่ความรับผิดชอบและแนวทางการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์
- 2.2.5 องค์ประกอบและประเภทของการนิเทศการศึกษา
- 2.2.6 กระบวนการนิเทศการศึกษา
- 2.2.7 ทักษะและเทคนิคที่จำเป็นต่อการนิเทศการศึกษา

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การประสานงาน

2.1.1 ความสำคัญของการประสานงาน

การประสานงานเป็นกระบวนการที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ตาม การปฏิบัติงานจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคคลหลายคน ร่วมกันดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การที่จะให้คนในหน่วยงานร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานด้วยดีนั้น ต้องอาศัยความเข้าใจอกเข้าใจในงานและความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นสำคัญ

สมพงษ์ (2526) อธิบายความสำคัญของการประสานงานไว้ว่า สำหรับองค์การขนาดใหญ่ที่มีการจัดองค์การแบ่งงานกันเป็นส่วนเป็นสัด ตามลักษณะเฉพาะงานนั้น การที่จะให้งานขององค์การดำเนินไปด้วยดี บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้จะต้องพยายามจัดให้เกิดพลังรวมของกลุ่มในการทำงาน ให้มีลักษณะสมานฉันท์ โดยให้งานแต่ละส่วนสอดคล้องกัน และเสร็จในเวลาที่กำหนดไว้ ในองค์การขนาดใหญ่ถ้าไม่จัดให้มีการประสานงานที่ดี ก็ไม่มีวันที่งานขององค์การนั้นจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ กิตติมา (2532) ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการประสานงานไว้ว่า การประสานงานควรจัดให้มีขึ้นในขั้นตอนของการบริหาร ซึ่งจะช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างราบรื่นและรวดเร็ว การประสานงานที่ดีจะช่วยสร้างความเข้าใจในหมู่คณะ ก่อให้เกิดความสามัคคีและลดปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ช่วยป้องกันและขจัดการทำงานซ้ำซ้อนอันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานได้ ในลักษณะเดียวกัน นพพงษ์ (2527) เห็นว่า สภาพปัจจุบันองค์การและหน่วยงานต่าง ๆ มีความซับซ้อนในงานและความแตกต่างของบุคลากร ก่อให้เกิดความยุ่งยากและขัดแย้งในการบริหารงานมากขึ้น ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการประสานงานในการบริหารที่จะอำนวยความสะดวก สื่อความเข้าใจและประสานสัมพันธ์กันในการทำงาน นโยบาย วัตถุประสงค์ แผนงาน การวินิจฉัยสั่งการ การนิเทศงานและกระบวนการอื่น ๆ ทางการบริหาร จำเป็นต้องมีการประสานงานเข้าไปเกี่ยวข้องเสมอ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ เข้าใจและปฏิบัติตามได้ถูกต้อง เพื่อให้งานดำเนินไป

ได้ด้วยความร่วมมือและกลมกลืนกันอย่างเรียบร้อย ดังนั้นการประสานงานซึ่งแผง
อยู่ในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างให้
เกิดขึ้นให้ได้

2.1.2 ความหมายและความเข้าใจเกี่ยวกับการประสานงาน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ดัง
จะขอยกมาพอสังเขปดังนี้

สมพงษ์ (2526) ได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ว่า
การประสานงานคือ ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติจัดระเบียบงานให้เรียบร้อย
และสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมบูรณ์และสำเร็จตามเป้าหมายในเวลา
ที่กำหนดไว้

นพพงษ์ (2527) ให้คำอธิบายไว้ว่า การประสานงานเป็นกระ-
บวนการเชื่อมความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุและทรัพยากรอย่างอื่น ๆ เพื่อ
ให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การ
ประสานงานอาจเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หน่วยงานกับ
หน่วยงานก็ได้ การประสานงานจะช่วยให้แต่ละฝ่ายรู้ว่าใครทำกิจกรรมอะไรอยู่ ณ
จุดไหน จะช่วยป้องกันและจัดการข้อขัดข้องกันได้อย่างไร เพื่อเร่งรัดการทำงานให้
เสร็จพร้อม ๆ กัน

จุมพล (2531) ได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ว่าการ
ประสานงานคือการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงาน ทำงานร่วมกันโดยมีความ
สามัคคีกัน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามเวลาที่กำหนดไว้
และการประสานงานมีลักษณะดังนี้

(1) เป็นเรื่องที่จะต้องกระทำควบคู่กับการบริหารองค์การ หรือ
หน่วยงานที่มีผู้รับผิดชอบ

(2) มีลักษณะ เป็นกระบวนการที่ต้องกระทำต่อเนื่องสอดคล้องกัน
ไป

(3) เป็นการกระทำของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมี
ประสิทธิภาพ

(4) เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับการใช้ความพยายามร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะทำให้เกิดพลังของหน่วยงานหรือองค์การ โดยการทำงานในรูปของทีมงาน

หลุย (2526) อธิบายว่าการประสานงานเป็นอาวุธที่สำคัญของนักบริหารเพื่อให้คนทำงานที่มีความต่างกันทั้งความรู้ความสามารถ ความรู้สึนึกคิดได้ร่วมกัน สนึกกำลังกันทำงานร่วมกันให้บรรลุตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ การประสานงานคงมิได้มุ่งแต่ระดับองค์การเท่านั้น แต่การทำงานทั่วไปก็ใช้การประสานงานด้วยเสมอ

จากความหมายดังกล่าวมานี้ พอสรุปได้ว่า การประสานงานหมายถึง ความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หรือหน่วยงานกับหน่วยงาน ในลักษณะร่วมกันคิดร่วมกันทำและร่วมกันแก้ปัญหา เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพภายในเวลาที่กำหนดไว้

2.1.3 จุดมุ่งหมายของการประสานงาน

สมพงษ์ (2526) อธิบายจุดมุ่งหมายของการประสานงานในการบริหารว่ามีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการคือ

(1) เพื่อช่วยให้ผลและคุณภาพของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ถ้าการประสานงานของผู้ร่วมงานทุกฝ่ายไม่เป็นไปด้วยดี ไม่สอดคล้องต้องกัน ผลงานที่ได้ย่อมขาดคุณลักษณะเหมาะสม หรือในบางกรณีอาจไม่ได้รับผลเลย

(2) เพื่อให้เกิดการประหยัดในการใช้ทรัพยากรบริหารและเวลาในการทำงาน ลดการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกันโดยไม่จำเป็น อันจะป้องกันมิให้เกิดการสิ้นเปลืองกำลังคน กำลังทรัพย์ และเวลาโดยใช่เหตุ

(3) เพื่อลดการขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานร่วมกันนั้น ผลประโยชน์หรือความเห็นของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจไม่ตรงกับแนวปฏิบัติหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ความสับสนของงานก็อาจก่อให้เกิดการก้าวถอยและขัดแย้งกันได้โดยง่าย การประสานงานที่ดีย่อมช่วยให้เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายมีความเข้าใจในหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเป็นอย่างดี ไม่มีการก้าวถอยซึ่งกันและกัน อันจะเป็นชนวนให้เกิดการแตกร้างเป็นผลเสียแก่งาน

สง่า (2530) ได้อธิบายว่าการประสานงานการบริหาร เพื่อประสานใน
สิ่งต่อไปนี้

(1) ประสานนโยบายและวัตถุประสงค์การ เพื่อให้วัตถุประสงค์การทำงาน
ทุกระดับมีความสอดคล้องกัน

(2) ประสานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในองค์การ ในองค์การโดยทั่วไปมี
เจ้าหน้าที่มากบ้างน้อยบ้าง แล้วแต่ขนาดขององค์การ จึงจำเป็นต้องมีการประสาน
งานให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เพื่อลดความขัดแย้งต่าง ๆ ของบุคลากรใน
องค์การ ซึ่งจะส่งผลให้งานดำเนินการไปโดยเรียบร้อยและราบรื่น

(3) ประสานการใช้เงินและวัสดุ คือ การประสานการใช้เงินและวัสดุ
ให้ได้สัดส่วนกับงานที่ทำ ใช้ร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน มีใช้ต่างคนต่างใช้

(4) ประสานกระบวนการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ เช่น ประสานการ
ปฏิบัติงานต่าง ๆ การจัดรูปร่าง การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบต้องเหมาะสมและ
สอดคล้องกัน

(5) ประสานแผน เป็นการประสานเพื่อให้การดำเนินการของหน่วยงาน
และฝ่ายต่าง ๆ เป็นไปตามระเบียบแบบแผนและลักษณะของงานที่องค์การได้กำหนด
ไว้

(6) ประสานความคิดเห็น เป็นการประสานความคิดเห็นในระหว่างความคิด
เห็นของสมาชิกในกลุ่มหรือสมาชิกกับกลุ่มให้มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

(7) ประสานการติดต่อสื่อสาร เป็นการประสานการติดต่อสื่อสารให้เกิด
ความเข้าใจอันดีและถูกต้องระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่าง
ถูกต้อง ซึ่งมีทุกระดับชั้นของการบังคับบัญชาทั้งในรูปพิธีการ และไม่เป็นพิธีการ
ยิ่งองค์การขนาดใหญ่ย่อมมีการสื่อสารที่มีความซับซ้อนยุ่งยาก จึงจำเป็นต้องมีการ
ประสานงานเข้าควบคุมให้การติดต่อสื่อสารของระดับงานต่าง ๆ เป็นไปตามสาย
งานบังคับบัญชานั้น ๆ

(8) ประสานภาวะการเปลี่ยนแปลงภาวะแวดล้อมต่าง ๆ รอบ ๆ องค์-
การย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แม้องค์การจะมีแผนวางไว้เป็นอย่างดี และ
สามารถคาดการณ์อนาคตได้ใกล้เคียงความจริง แม้ยากเพียงใดก็ตาม แต่เมื่อเกิด

การเปลี่ยนแปลง นักบริหารที่ดีต้องไวต่อปัญหาและฉับพลันกับการปรับกระบวนการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ได้เสมอ

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า การประสานงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความเข้าใจนโยบายวัตถุประสงค์ของงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายทำงานได้อย่างกลมกลืนสอดคล้องกัน แต่ละฝ่ายทราบบทบาทหน้าที่ของตนชัด ทราบว่าฝ่ายอื่น ๆ กำลังทำอะไร แค่นั้น เพียงไร และเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความประหยัดทรัพยากรการบริหารทุกอย่าง รวมถึงการประหยัดในด้านเวลาด้วย ลดการปฏิบัติงานที่ก้าวถ่างซ้ำซ้อนกัน ทำให้งานสำเร็จผลโดยมีประสิทธิภาพ ทุกคนในหน่วยงานมีความพอใจ หรืออีกนัยหนึ่งการประสานงานก็เพื่อ

- (1) ประสานคนทำงาน
- (2) ประสานทรัพยากรอื่น ๆ ในการปฏิบัติงาน
- (3) ประสานนโยบายและแนวทางการทำงาน
- (4) ประสานวิธีการทำงาน
- (5) ประสานแนวคิดและรวมแนวคิดในการทำงาน

2.1.4 หลักการประสานงาน

จากการพิจารณาความหมายและจุดมุ่งหมายของการประสานงานมาโดยสังเขปข้างต้น จะทำให้ได้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น หากได้วิเคราะห์หลักสำคัญของการประสานงาน ซึ่ง สมพงษ์ (2526) และจุมพล (2531) ได้วิเคราะห์ไว้หลายประการที่มีความสอดคล้องกันดังนี้

- (1) การประสานงาน มีอยู่ทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา (Chain of command) ทั้งในรูปแบบพิธีการ (Formal) และไม่มีพิธีการ (Informal) รูปแบบทั้งสองเป็นรูปแบบที่แยกจากกันลำบากเพราะเป็นสิ่งที่เกี่ยวเนื่องต่อกัน โดยเฉพาะรูปแบบที่ไม่เป็นทางการนั้น นอกจากจะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้แล้ว ยังส่งเสริมขวัญและความพึงพอใจ (Morale and Satisfaction) ในการทำงานด้วย ผลการขาดความร่วมมือประสานงาน แม้เพียงระดับใดระดับหนึ่งก็ย่อมมีผลกระทบกระเทือนไปถึงส่วนรวมได้ด้วยเสมอ

(2) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับการติดต่อสื่อสาร (Communication) การทำงานในสภาวะที่จะต้องสัมพันธ์กับบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่น มีหลักการว่าการที่คนอื่นหรือหน่วยงานอื่นจะให้ความร่วมมือประสานงานได้เป็นอย่างดี ก็ต่อเมื่อมีความเข้าใจวัตถุประสงค์หรือความต้องการของกันและกันเป็นอย่างดี ปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดความร่วมมือและประสานงานขึ้น คือการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารหรือการติดต่อสื่อความหมาย เป็นสิ่งจำเป็นที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจ ร่วมมือร่วมใจและยังเกิดการประสานงานขึ้น ผู้บริหารที่ไม่ใช้ช่องทางและเครื่องมือในการสื่อสารที่ถูกต้องและชัดเจนจะก่อให้เกิดอุปสรรคในการประสานงานมากยิ่งขึ้น เช่น การขาดระเบียบต่าง ๆ ให้ความรู้ ช่อมความเข้าใจ ไม่ยอมรับฟังคำรายงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

การติดต่อสื่อสารโดยทั่วไป หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริงความคิดเห็นหรือความรู้สึกระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป หรือหมายถึงการติดต่อส่งข่าวสารข้อเท็จจริง ความคิดเห็นและทำที่ต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคนไปยังบุคคลหนึ่งหรือหลายคน การติดต่อสื่อสารมักจะมี 3 ลักษณะคือการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างสู่เบื้องบน และการสื่อสารในแนวนอน การประสานงานที่ดีนั้นมักมีระบบการติดต่อสื่อสารที่คล้ายเสมอ

วิรัช (2526) ได้อธิบายรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการว่าเป็นการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน มีข้อกำหนดไว้แน่ชัดที่จะต้องปฏิบัติและอาจทำเป็นลายลักษณ์อักษร การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการนี้ มีทั้งที่เป็นแนวดิ่งและแนวนอนคือ

1) การสื่อสารจากบนลงล่าง ลักษณะข่าวสารจะเป็นพวคนโยบาย คำสั่ง คำชี้แจง ระเบียบปฏิบัติ จากผู้บังคับบัญชาเบื้องบนไปสู่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเบื้องล่าง การสื่อสารแบบนี้จะมีประสิทธิภาพ ก็ต่อเมื่อผู้บังคับบัญชาคอยสอดส่องดูแลเอาใจใส่ด้วยว่า ข่าวสารต่าง ๆ ลงไปถึงผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง และทันเวลาหรือไม่

2) การสื่อสารจากล่างสู่บน ลักษณะข่าวสารจะเป็นการส่งข้อเสนอแนะ รายงาน ความคิดเห็น จากผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปยังผู้บังคับบัญชา

ทำให้ฝ่ายบริหารได้ทราบปฏิกิริยาตอบกลับจากเบื้องล่าง และส่งเสริมบรรยากาศประชาธิปไตย เพราะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

3) การสื่อสารในระดับเดียวกัน เป็นลักษณะสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูล ข้อคิดเห็นเสนอแนะของบุคคลในระดับเดียวกัน (ไม่เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา) การสื่อสารแบบนี้สำคัญไม่แพ้สองแบบแรก เพราะทำให้ข่าวสารข้อมูลถึงกันระหว่างบุคคล หรือหน่วยงานอย่างรวดเร็ว โดยไม่ต้องผ่านสายการบังคับบัญชา นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความร่วมมือประสานงานกันดียิ่งขึ้น เพราะคนระดับเดียวกัน และมีความสัมพันธ์ส่วนตัวกัน ปัจจุบันองค์การต่าง ๆ เน้นการสื่อสารแบบนี้มากพอสมควร

(3) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับคน งานและจิตใจ การประสานงานมิได้เพียงแต่จะจัดงานให้ประสานกันเท่านั้น หากแต่ว่า "คน" ผู้ปฏิบัติงานต้องเข้าร่วมงานในลักษณะทำงานกันอย่างสมานฉันท์เป็นทีมงาน ฉะนั้นเงื่อนไขแรกของการประสานงานก็คือความร่วมมือที่บุคคลแต่ละคนเต็มใจ ในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์การ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการประสานงานนั้นจะต้องมีการร่วมมือ ซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจหรือเจตนารมณ์ของแต่ละบุคคลหรือแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

การทำงานเป็นทีม มีผู้ให้ความหมายไว้เช่น นิพนธ์ (2528, อ้างถึงในธีระ และ ประพันธ์, 2534) ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีมคือการที่บุคคลหลายคนมาทำงานด้วยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างเดียวกัน ทุกคนในทีมมีใจตรงกัน ทำงานร่วมกันให้เต็มที่ สุดฝีมือ และประสานงานกันอย่างดี เพื่อแก้ปัญหาให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ธีระ และ ประพันธ์ (2534) ได้สรุปว่าทีม คือ คณะบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ทำงานภายในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อพัฒนาการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

Kreitner (1983, อ้างถึงใน ธีระ และ ประพันธ์, 2534) ได้วางแนวทางในการสร้างทีมงานไว้ดังนี้

- 1) ตั้งเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะทำ
- 2) วิเคราะห์หรือกำหนดแนวทางปฏิบัติ

3) ตรวจสอบแนวทางปฏิบัติงานของกลุ่ม อาทิเช่นบรรทัดฐานของกลุ่ม การตัดสินใจของกลุ่ม ตลอดจนการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม

4) ตรวจสอบสัมพันธภาพของผู้ปฏิบัติงานในขณะที่ร่วมปฏิบัติงาน

Varney (1977, อ้างถึงใน ชีระ และ ประพันธ์, 2534) ได้เสนอแนะการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ 4 ประการคือ

1) ตระหนักถึงความรับผิดชอบและสัมพันธภาพ ในบรรดาสมาชิกกลุ่ม

2) ตระหนักถึงการพัฒนารายอย่างระมัดระวัง ในกระบวนการสร้างทักษะให้แก่สมาชิกในกลุ่ม

3) การตระหนักถึงความต้องการรวมกลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในบรรดาสมาชิกภายในกลุ่ม

4) การตระหนักถึงความสำคัญ ความคล่องตัวของบุคคลที่สาม โดยภาระหน้าที่ของบุคคลที่สาม คือผู้รวบรวมข้อมูลในการพัฒนาแนวทางต่อกลุ่ม และให้ข่าวสารย้อนกลับต่อกลุ่มว่าจะปฏิบัติงานได้รับผลดีเพียงใด

(4) การประสานงานเป็นการประสานการปฏิบัติงานกับนโยบายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การเข้าด้วยกัน ในการดำเนินงานไม่ว่าหน่วยงานหรือองค์การใดก็ตาม จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง คือนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งเป็นเครื่องชี้ว่าหน่วยงานหรือองค์การจะดำเนินงานในด้านใด มีขอบเขตเพียงใด ซึ่งวัตถุประสงค์ควรจะชัดเจน เข้าใจง่ายเพราะเป็นเครื่องประกันอย่างดีของการบริหาร เพราะการทำงานจะเป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี ดังนั้นจึงต้องมีการประสานการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การอยู่ตลอดเวลา

(5) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับเวลา เวลาจัดเป็นหัวใจของการประสานงาน เพราะจังหวะและระยะเวลา ตลอดจนการกำหนดแผนและการคาดคะเน นับว่ามีความสำคัญต่อการประสานงาน การกำหนดเวลาการทำงานแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม จะทำให้การวางแผนในการปฏิบัติดำเนินการได้อย่างประสานสอดคล้องกัน งานก็ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย

(6) การประสานงานเป็นการประสานความคิดเห็น การน้อมนำ และประสานความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม หรือผู้ร่วมงานให้มีความเห็นสอดคล้อง

ต้องกันเป็นปัจจัยสำคัญของการประสานงาน ดังนั้นการใช้ภาวะผู้นำของนักบริหารที่จะประสานความคิดเห็นของกลุ่มจึงเป็นเรื่องสำคัญ และมีใช้เพียงแต่ตะล่อมให้ผู้อื่นมีความเห็นสอดคล้องตามเท่านั้น หากแต่ต้องพยายามก่อให้เกิดความเข้าใจในสถานการณ์นั้น ๆ ด้วย การประสานงานจึงบังเกิดผลดีเต็มที่

(7) การประสานงานกับการควบคุม การควบคุมงานมักมีวัตถุประสงค์คือเพื่อให้แน่ใจว่างานจะดำเนินไปจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เรียบร้อย ดังนั้นการควบคุมงานจึงเป็นการคอยประทับประครองการปฏิบัติงานของผู้เกี่ยวข้อง ให้ประสานกันและมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน รวมทั้งคอยขจัดอุปสรรคปัญหาที่จะทำให้การปฏิบัติงานหยุดชะงักหรือขาดการประสานงานลงไป จึงอาจพูดได้ว่าการควบคุมงานจะช่วยให้การปฏิบัติงานบุคคล หรือหน่วยงานแต่ละฝ่ายประสานงานกันได้อย่างต่อเนื่องและราบรื่น

(8) การประสานงาน เป็นกระบวนการบริหารในรูปแบบของกระบวนการแปรรูป หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ส่วนที่บ่อนหรือใส่เข้าไปเป็นผลผลิตหรือผลงานออกมา ดังนั้นการบริหารที่มุ่งหวังให้มีการประสานงานที่ดี จึงต้องมีการวางแผนงานที่ดี ซึ่งแผนงานนั้นนอกจากกำหนดวัตถุประสงค์แล้ว ควรกำหนดขั้นตอน และกำหนดเวลาตามแผนไว้ด้วย ยิ่งแผนการปฏิบัติงานได้กำหนดขั้นตอนการทำงานของแต่ละฝ่ายอย่างละเอียดก็ยิ่งจะช่วยให้มีการประสานงานได้มากขึ้น แผนต่าง ๆ นั้นอาจจะออกมาในรูปต่อไปนี้ เช่น แผนผังขององค์การ แผนผังเกี่ยวกับหน้าที่การทำงาน แผนผังเกี่ยวกับการกระจายงาน แผนผังเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวของงาน เป็นต้น

กิติมา (2532) กล่าวว่า หลักการประสานงานที่ดีมีดังนี้

- (1) การประสานงานจะต้องเกิดขึ้นแต่ระยะเริ่มแรกขององค์การ
- (2) การประสานงานควรคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ขององค์การ
- (3) การประสานงานจะต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง
- (4) ผู้บริหารจะต้องให้อิสระภาพในการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการทำงานของกลุ่ม
- (5) สมาชิกของกลุ่มจะต้องเต็มใจยอมรับและพัฒนาข้อเสนอแนะ

- (6) ต้องทำให้โครงสร้างขององค์การไม่สลับซับซ้อน
 - (7) คำนึงถึงความกลมกลืนระหว่างนโยบายและแผนงาน
 - (8) คำนึงถึงระบบการติดต่อสื่อสารที่มีคุณภาพ
 - (9) คำนึงถึงการสร้างให้เกิดความสมัครใจในการประสานงาน
 - (10) การประสานงานนั้นต้องก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน
 - (11) การประสานงานจะต้องเริ่มตั้งแต่การวางแผน การกำหนดนโยบาย และต้องกำหนดให้กระจ่างชัดก่อนที่จะปฏิบัติตามแผน
 - (12) คำนึงถึงองค์ประกอบและสถานการณ์รอบด้าน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล หน่วยงานต่อหน่วยงาน ซึ่งมีผลกระทบกระเทือนกันและกัน
- นอกจากหลักการประสานงาน ที่ได้อธิบายโดย สมพงษ์ (2526) จุมพล (2531) กิติมา (2532) ดังที่ยกมาเสนอโดยสังเขปตามลำดับแล้วนั้น นิพนธ์ (2526) ได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับหลักการประสานงาน โดยใช้คำว่า "หลักการผสมผสาน" และอธิบายไว้ดังนี้

จะผสมงาน	ต้องผสมแผน
จะผสมแผน	ต้องผสมหน่วยงาน
จะผสมหน่วยงาน	ต้องผสมคน
จะผสมคน	ต้องผสมจิตใจ

หลักการประสานงานของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่าการประสานงานเป็นปัจจัยอันสำคัญที่จะทำให้งานทั้งหลายเป็นไปโดยราบรื่น ภายใต้หลักการที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงได้แก่ หลักการประสานนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การกับแนวทางปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน หลักการจัดและพัฒนาระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หลักการพัฒนากลุ่มการทำงานเป็นทีม หลักการวางแผนและประสานแผนที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน หลักการติดตามควบคุมเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าสามารถบริหารงานภายใต้หลักการดังกล่าวนี้ จะทำให้การประสานการทำงานเป็นไปได้ดีด้วยดี มีลักษณะที่ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน อย่างประสานสอดคล้องและบรรลุเป้าหมายในเวลาที่กำหนด

2.1.5 วิธีการและเทคนิคในการประสานงาน

การประสานงานมิใช่กิจกรรมซึ่งเกิดขึ้นได้เอง งานจะประสานกันได้ดีนั้นต้องอาศัยปัจจัยหรือองค์ประกอบหลายประการ

นพพงษ์ (2527) กล่าวถึงกระบวนการที่พึงระลึกในการประสานงานมี 3 ประการคือ

(1) กำหนดแผนการหรือโครงการสำหรับทุกคนในหน่วยงานหรือสำหรับหน่วยงานทุกหน่วยงานขึ้นมาก่อน

(2) ให้ทุกคนหรือหน่วยงานทุกหน่วยเข้าใจแผนการหรือโครงการทั้งหมดหรือบางส่วนที่จำเป็นคือ ให้รู้กันทั่วว่าใคร หน่วยงานหน่วยใดมีหน้าที่อะไร และกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้

(3) ให้ทุกคนหรือหน่วยงานทุกหน่วยเต็มใจรับงานส่วนที่ตนได้รับ มอบหมายให้ทำจริง ๆ คือ ถ้ามีงานส่วนใดที่คนหรือหน่วยงานทราบว่าตนถนัดสิ่งใด แต่ผู้บริหารกลับไปให้คนอื่นไปทำก็จะเกิดความไม่พอใจขึ้นได้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (คู่มือบริหารงานประธานกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา, 2532) อธิบายว่า ในการประสานงานมีสิ่งที่กลุ่มโรงเรียน ควรยึดเป็นหลักปฏิบัติ 3 ประการคือ

(1) งานชัด ได้แก่การกำหนดงานสำหรับทุกคนที่ทำงานในกลุ่มโรงเรียนหรืองานของฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นมาก่อนให้ชัดเจน โดยพิจารณาตามบทบาทและภาระหน้าที่ตามระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2529 เป็นหลัก

(2) รู้รอบ ได้แก่การให้ทุกคนทุกฝ่าย ที่ทำงานในกลุ่มโรงเรียนได้ศึกษางานที่ได้กำหนดไว้ในข้อแรกทั้งหมด หรือบางส่วนที่จำเป็น เพื่อให้รู้กันทั่วว่าใครหรือฝ่ายใดมีหน้าที่อะไร และกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้

(3) มอบหมาย ได้แก่การมอบหมายงานให้บุคคลใดหรือฝ่ายใดรับไปปฏิบัติ ซึ่งต้องคำนึงถึงความถนัด และความเต็มใจที่จะรับทำ และหากเป็นไปได้ควรจะสอนงานให้ด้วย

ทั้งนี้กระบวนการทั้งสามประการ ต้องตั้งอยู่บนรากฐานของคำว่า "ทุกคนมีส่วนร่วม" เพื่อสร้างความรู้สึกการเป็นเจ้าของงานให้เกิดขึ้น

(3) มอบหมาย ได้แก่การมอบหมายงานให้บุคคลใดหรือฝ่ายใดรับไปปฏิบัติ ซึ่งต้องคำนึงถึงความถนัด และความเต็มใจที่จะรับทำ และหากเป็นไปได้ควรจะสอนงานให้ด้วย

ทั้งนี้กระบวนการทั้งสามประการ ต้องตั้งอยู่บนรากฐานของคำว่า "ทุกคนมีส่วนร่วม" เพื่อสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าของงานให้เกิดขึ้น

สมพงษ์ (2526) และจุมพล (2531) ได้กล่าวถึงวิธีการในการประสานงาน ตามลักษณะวิธีการประสานงานภายในองค์การ และวิธีการประสานงานระหว่าง องค์การ โดยให้แนวทางที่คล้ายกัน สรุปได้ดังต่อไปนี้

ก. วิธีประสานงานภายในองค์การ มีดังต่อไปนี้

(1) การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน หรือต้องมีแผนผังและการกำหนดหน้าที่การงาน การประสานงานจะเกิดขึ้นเมื่อทุกคน ทุกฝ่าย เข้าใจและตั้งใจจะทำงานของตนให้เสร็จและสนับสนุนงานแก่ผู้เกี่ยวข้องตามจังหวะ อันควร หรือตามกำหนดที่ได้วางแผนไว้ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่าง ชัดแจ้งเป็นการป้องกันการทวงถามก้าวล่วงซ้ำซ้อน อำนาจหน้าที่เป็นตัวกำหนดความ รับผิดชอบและจะเป็นตัวเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและฝ่ายต่าง ๆ ที่อยู่ ในองค์การ

(2) การติดตามสอดส่องหรือการติดตามผล ในการตรวจตรา ดูแล แนะนำ โดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์เบื้องต้นอยู่ 2 ประการคือ ประการที่หนึ่งเพื่อให้ เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เป็นส่วนประกอบขององค์การ ประการที่ สองเพื่อให้เชื่อมั่นได้ว่าแต่ละหน่วยนั้นได้ดำเนินงาน หรือปฏิบัติงานของตนตามที่ได้ รับผิดชอบเอาไว้

การตรวจตราแนะนำทำได้หลายวิธี เช่น การอ่านรายงานการ ปฏิบัติงานและเมื่อตรวจสอบพบข้อผิดพลาด จุดอ่อนของการทำงานแล้วช่วยหาแนวทาง ในการแก้ไข ข้อควรระวังในการตรวจตราดูแลแนะนำ ต้องเป็นการสร้างสรรค์ ไม่ใช่ทำลาย

(3) การใช้คณะกรรมการประสานงาน คณะกรรมการ หมายถึงกลุ่ม บุคคลที่เข้ามาร่วมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ในองค์การหรือ หน่วยงาน คณะกรรมการที่ตั้งขึ้นมามีลักษณะต่างกัน เช่น ในบางครั้งอาจมีการ

ตั้งคณะกรรมการชั่วคราว เพื่อใช้แก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง แต่ถ้าการทำงานนั้นต้องการการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอก็อาจมีการแต่งตั้งคณะกรรมการถาวร

ในองค์การขนาดใหญ่มีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะเป็นกลุ่ม เป็นฝ่าย การใช้กรรมการจะช่วยให้มีการพบปะของตัวแทน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความเข้าใจระหว่างกัน ถ้าหากขาดการดำเนินการเป็นลักษณะดังกล่าวก็อาจทำให้แต่ละฝ่ายไม่มีโอกาสรู้หรือเข้าใจปัญหาของอีกฝ่ายหนึ่ง ก่อให้เกิดปัญหาในการประสานงานได้

(4) จักระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารเป็นมรรควิธีของการประสานงาน จึงต้องจัดให้ระบบการติดต่อดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ให้การติดต่อกิ่งก้างที่จุดหนึ่งจุดใดโดยเฉพาะ จัดสายบังคับบัญชาให้มีลักษณะที่เอื้อ รวมทั้งระบบการติดต่อมีการป้อนกลับ และเป็นการติดต่อแบบสองทาง

ในบางครั้งบางโอกาสหากใช้วิธีการปฏิบัติตามแบบแผนเกินไป ก็อาจทำให้งานล่าช้า เกิดผลเสียได้หรือไม่เป็นผลดีแก่การปฏิบัติ เช่นกรณีหน่วยงานหรือองค์การมีขนาดใหญ่ มีระดับการบังคับบัญชามาก ถ้าติดต่อตามสายงานทำให้ล่าช้า วิธีการแก้ปัญหาเพื่อให้การติดต่อรวดเร็วขึ้น ก็จะใช้การติดต่อแบบไม่เป็นทางการเข้าช่วย ซึ่งเป็นการติดต่อที่ไม่ได้ดำเนินการไปตามระเบียบแบบแผน กระทำไปด้วยความรู้จักขอบพอเป็นการส่วนตัว เช่น การพูดคุยกันขณะดื่มกาแฟ หรือขณะรับประทานอาหาร เป็นต้น ซึ่งวิธีนี้เป็นวิธีที่ใช้กันแพร่หลาย

(5) การจัดให้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ กรณีที่ผู้บริหารมีงานปฏิบัติหลายอย่างและประสงค์จะมอบหมายอำนาจหน้าที่และแบ่งเบาภาระของตน ไปสู่ผู้ปฏิบัติงานระดับรองลงมา สามารถกระทำการตัดสินใจบางเรื่องหรือหลายเรื่อง การกระทำดังกล่าวแสดงว่าได้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่เกิดขึ้น การมอบหมายอำนาจหน้าที่นั้น ผู้รับมอบมีอำนาจจริง ๆ นอกจากเป็นการกระจายอำนาจหน้าที่แบ่งเบาภาระหน้าที่ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน อันเป็นประโยชน์แก่การประสานงานเป็นอย่างดี

(6) การฝึกอบรมและการจัดให้มีการชุมนุมหรือประชุมผู้ใต้บังคับบัญชา หลักการสำคัญของการฝึกอบรม อยู่ตรงที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยการเปลี่ยนแปลงท่าที และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

การจัดให้มีการฝึกอบรมเป็นครั้งคราว จะช่วยให้การปฏิบัติงานของพนักงานรวดเร็ว กำลังขวัญดีมีประสิทธิภาพ และมีการประสานงานที่ดีขึ้น การประชุมหรือการประชุม ผู้ได้บังคับบัญชาทำให้ทุกคนตระหนัก และเข้าใจถึงการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ตั้งใจทำงาน ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการประชุมหรือชุมนุมช่วยให้เกิด การประสานงานที่ดีเช่นกัน

(7) การใช้เจ้าหน้าที่โดยเฉพาะ และการจัดให้มีการบำรุงขวัญ งาน บางประเภทมีลักษณะพิเศษหรือเป็นงานที่ซับซ้อนสลับซับซ้อน หากใช้บุคคลธรรมดาติดต่อ ดำเนินการอาจไม่ได้ผล แต่มีบางคนเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานติดต่อโดยเฉพาะ มีความคล่องตัวอย่างที่ยกกว่ามีพรสวรรค์ ยิ่งกว่านั้นงานติดต่อบางอย่างต้องการ ความชำนาญพิเศษ (Specialization) เช่นความสามารถทางภาษาเป็นต้น จึง ต้องเลือกใช้เจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับงานที่จะประสานนั้น ๆ

สำหรับการบำรุงขวัญ ไม่ว่าจะเป็นขวัญของแต่ละบุคคลหรือขวัญ ของหมู่คณะ ต้องบำรุงให้ต่อเนื่องเสมอ เพราะขวัญของหมู่คณะหรือหน่วยงานเป็นสิ่ง สำคัญสำหรับการบริหารงานอย่างยิ่ง เพราะถ้าขวัญคนดีแล้ว จะเกิดประโยชน์ เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานมากมาย โดยเฉพาะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจประสานงาน กันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข. วิธีการประสานงานระหว่างองค์การ เช่นเดียวกับการประสานงาน ภายในองค์การ กล่าวคือมีหลายวิธีและบางวิธีใช้วิธีเดียวกัน ที่นอกเหนือจากวิธี การประสานงานในองค์การที่สำคัญคือ

(1) การใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง ประกอบด้วย คณะบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาจากตัวแทนของแต่ละฝ่าย ที่อาจมีความขัดแย้งกัน ในการทำงาน คณะบุคคลนี้เข้ามาช่วยกันพิจารณาจัดที่มาจากความขัดแย้ง ความ ไม่เข้าใจโดยวิธีการประนีประนอม หรือลดข้อขัดแย้งลง ตัวอย่างของคณะกรรมการ ที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นมานี้ในลักษณะนี้ เช่น คณะกรรมการระหว่างฝ่ายลูกจ้าง และ นายจ้าง ซึ่งเป็นสื่อกลางสำหรับการสร้างการประสานความเข้าใจ และความ สัมพันธ์อันดีระหว่างทั้งสองฝ่าย

(2) การใช้วิธีการงบประมาณ วิธีการนี้ใช้เพื่อให้เกิดการประสานงาน ภายในองค์การได้ด้วย วิธีการงบประมาณโดยเฉพาะการบัญชีที่ควบคุมการใช้จ่าย หรือวิธีการควบคุมอื่น ๆ ทางการเงิน เป็นเครื่องมือควบคุมให้การปฏิบัติงานใน

ส่วนต่าง ๆ ของแต่ละโครงการประสานกัน โดยเฉพาะระบบงบประมาณโครงการช่วยให้ทราบถึงโครงการของหน่วยงานหรือองค์การ ผลการดำเนินงานตามโครงการนั้น ๆ และช่วยให้เกิดการประสานงานกันได้อย่างดี

หลุย (2526) ได้สรุปเทคนิคในการประสานงาน 10 ประการดังนี้

(1) จงสร้างให้เกิดพลังรวมของกลุ่ม โดยพยายามให้ทุกคนเห็นความสำคัญของงานและชื่อเสียงของส่วนรวมร่วมกัน

(2) พยายามอย่าให้ผู้ร่วมงานตกตำแหน่งทางสังคม แต่พยายามให้ทุกคนมีความหมายสำหรับกลุ่มหรือหน่วยงาน

(3) ให้เกียรติทุก ๆ คน ได้แสดงความคิดเห็นและจงแสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นนั้น ๆ เป็นความคิดเห็นของกลุ่มหรือของหน่วยงานนั้น

(4) มีการวัดผลหรือประเมินผลเป็นระยะ ๆ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นการทราบความก้าวหน้าร่วมกันและจะนำมาซึ่งการเกิดกำลังใจร่วมกัน

(5) ผู้ประสานงานต้องมีความรู้ในงานนั้น ๆ ดี ถ้ายังไม่ดีต้องรีบศึกษา เพราะเป็นสื่อแห่งความศรัทธา

(6) การรับฟังที่ดีจะดีกว่าการเสนอแนะหรือการแนะนำ

(7) ผู้ประสานงานต้องรักษาอารมณ์มั่นคงไว้ให้ได้ หากเกิดการขัดแย้งขึ้น

(8) มีความเป็นกันเอง ไม่จำเป็นต้องมีพิธีรีตอง แต่ต้องอยู่ในกรอบของกฎเกณฑ์และหลักการที่ร่วมกันตั้งไว้

(9) พยายามจำชื่อสมาชิกในกลุ่มให้ได้อย่างรวดเร็วและเรียกชื่อเขาแทนคำว่า "คุณ"

(10) จงมองคนในแง่ดี ทั้งนี้เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีการเริ่มต้นที่ดีอันเป็นพื้นฐานแห่งความสมหวังของทุก ๆ คน รวมทั้งตัวของผู้ประสานงานเอง

นพพงษ์ (2527) ให้ทัศนะว่าการประสานงานจะมีประสิทธิภาพและรวดเร็วเมื่อสิ่งต่อไปนี้ได้จัดให้มีขึ้น

(1) โครงสร้างของการบริหาร ได้จัดไว้อย่างเป็นระเบียบแบบแผน รัดกุม

(2) มีแผนภูมิแสดงสายงานบังคับบัญชา และรายงานติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน เข้าใจง่าย พร้อมด้วยคำบรรยายบอกอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งโดยละเอียดและการมีรายชื่อผู้ปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่นั้นอยู่ด้วย อาจทำอยู่ในผังเดียวกันหรือแยกกันก็ได้

(3) มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอ้างอิงได้ และแจกกับผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทั่วถึง

(4) ระบบเสนอรายงานเป็นระบบเป็นทางการ ซึ่งยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน

(5) มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่เพียงพอ และใช้การได้ดีและรวดเร็ว

(6) มีบุคลากรที่ทำหน้าที่การประสานงานที่มีความรู้สูง ทำหน้าที่โดยเฉพาะ และบุคลากรนั้นจะต้องมีความรู้สึกับบริการสูง อดทน รู้จักแก้ปัญหา เริ่มต้นอยู่เสมอ และมีมนุษยสัมพันธ์ดี

(7) มีคณะกรรมการอันประกอบด้วยตัวแทนของบุคลากรระดับต่าง ๆ ซึ่งประชุมกันเป็นประจำ เป็นการเปิดโอกาสให้ได้พบปะทำความเข้าใจกันในที่ประชุมคณะกรรมการนั้น ๆ อยู่เสมอ

(8) มีคณะกรรมการระดับเดียวกันที่ทำหน้าที่คล้าย ๆ กัน รับหน้าที่หารือเกี่ยวกับงานเฉพาะเรื่อง

(9) มีการเขียนโครงการแผนงานและวิธีการทำงานต่าง ๆ ขึ้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษรให้ทุกคนได้ทราบ และเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ได้ทำงานต่อเนื่องได้ถูก

(10) มีทะเบียนและบันทึกรายงานต่าง ๆ จัดไว้เป็นระบบและสะดวกแก่การค้นคว้า

(11) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน เช่น เล่นกีฬาด้วยกัน หัดเล่นกีฬาร่วมกัน รับประทานอาหารร่วมกัน

(12) มีปฏิทินกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ไว้ชัดเจน ว่าวันใด เดือนใดจะปฏิบัติงานเรื่องอะไร และมีการกระตุ้นเตือนเป็นครั้งคราว

(13) จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรระดับต่าง ๆ ให้เข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับงานเสมอ อาจจัดเป็นรูปการประชุม การสัมมนา การอบรม การประชุมปฏิบัติการ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้แนะนำการประสานงานภายในกลุ่มโรงเรียน เรียกว่า บัญญัติ 10 ประการ สำหรับการประสานงานในกลุ่มโรงเรียน โดยระบุว่าเพื่อให้การประสานงานมีประสิทธิภาพ กลุ่มโรงเรียนควรจะต้องให้มีสิ่งต่อไปนี้

วพ
26
N821
B.2



11/6/2557
หอสมุดกลาง

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

25

(1) จัดทำแผนภูมิแสดงสายบังคับบัญชา และการรายงานติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนเข้าใจง่าย พร้อมด้วยคำบรรยายบอกอำนาจหน้าที่ของบุคลากรกลุ่มแต่ละฝ่าย โดยมีรายชื่อผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ๆ อยู่ด้วย ซึ่งอาจทำไว้ในที่เดียวกันหรือแยกกันก็ได้

(2) เขียนนโยบาย กฎเกณฑ์หรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรให้อ้างอิงได้ และแจกให้กับผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

(3) ระบบการเสนอรายงานเป็นระบบที่เป็นทางการ ยึดหลักปฏิบัติได้แน่นอน

(4) มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่เพียงพอ ใช้การได้ดีและรวดเร็ว

(5) จัดบุคลากรทำหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ และบุคลากรนั้นต้องเป็นนักบริการ อดทน รู้จักการแก้ปัญหา ตั้งตัวอยู่เสมอ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และที่สำคัญต้องรู้จักงานทั้งหมดของกลุ่มโรงเรียนเป็นอย่างดี ซึ่งบุคคลดังกล่าวจะเป็นประธานกลุ่มโรงเรียน หรือหัวหน้าสำนักงานกลุ่มก็ได้

(6) จัดประชุมบุคลากรกลุ่มโรงเรียนเป็นประจำ เพื่อเปิดโอกาสให้พบปะ แลกเปลี่ยนความเข้าใจกันในที่ประชุมเสมอ

(7) เขียนแผน โครงการ และวิธีการทำงานต่าง ๆ ขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร และให้ทุกคนได้ทราบ

(8) บันทึกรายงานต่าง ๆ จัดให้เป็นระบบและสะดวกต่อการค้นคว้า

(9) จัดทำปฏิทินกำหนดระยะเวลาปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ไว้ให้ชัดเจนว่าวันใด เดือนใด จะทำอะไร และมีการกระตุ้นเตือนผู้ปฏิบัติเป็นครั้งคราว ทั้งนี้ต้องมีข้อตกลงว่า ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ จะต้องปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงทันเวลาที่กำหนด

(10) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์นอกเวลาปฏิบัติราชการเพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เช่น เล่นกีฬา ทัศนศึกษา หรือรับประทานอาหารร่วมกัน เป็นต้น

2.1.6 ปัญหาและอุปสรรคในการประสานงาน

ในการประสานงานนั้นถ้าขนาดขององค์การ หรือหน่วยงานเล็ก ปัญหาอุปสรรคในการประสานงานมีน้อย แต่ถ้าขนาดขององค์การมีขนาดใหญ่และสลับซับซ้อน ปัญหาอุปสรรคมักจะเกิดขึ้น มีสาเหตุอย่างน้อยสี่ประการ (จุมพล, 2531) ดังนี้

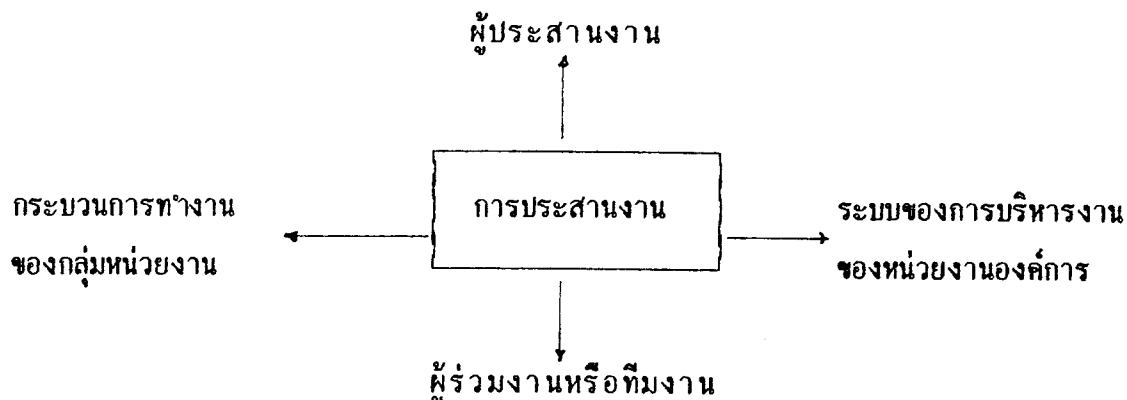
(1) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ไม่ชัดเจนทำให้เกิดการก้าวถอยหน้าที่ทำงานซ้ำซ้อนกัน แทนที่จะทำให้เกิดการประสานงานที่ดีกลับกลายเป็นการประสานงานได้

(2) การขาดการตรวจตราดูแลแนะนำ ตลอดจนขาดการติดตามผล ทำให้ไม่ทราบว่าการทำงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายหรือไม่ แต่ถ้าหากได้กระทำการตรวจตราดูแลแนะนำ ตลอดจนติดตามผลจะทำให้ทุกฝ่ายได้ทราบข้อบกพร่องจะได้ให้การร่วมมือประสานงานกันตามมา

(3) ขาดการติดต่อและการปฏิบัติงานไม่มีแผนสำหรับการติดต่อ เป็นที่ทราบแล้วว่า การทำงานเป็นเรื่องของความร่วมมือประสานงานจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการติดต่อ ทาความเข้าใจซึ่งกันและกัน ส่วนการปฏิบัติงานไม่มีแผนในการทำงานนับว่าเป็นอุปสรรคสำคัญ เพราะเป็นการยากที่จะทำให้อีกคนหนึ่งทราบวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงาน ดังนั้นจะให้มีการประสานงานเกิดขึ้นจะต้องมีแผนที่ดีเสียก่อน

(4) การดำเนินนโยบาย เทคนิควิธีปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของหน่วยงานต่างกัน โดยปกติในหน่วยงานที่มีงานหลายสาขา การดำเนินงานของแต่ละสาขาควรจะสอดคล้องกันไม่ขัดแย้งกัน แต่ถ้านโยบายและเทคนิควิธีปฏิบัติงานต่างกัน การดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกันหรือประสานกันเกิดขึ้นลำบาก สำหรับประสิทธิภาพของหน่วยงานก็เช่นเดียวกัน ถ้าแตกต่างกันมากมายก็ยากสำหรับการร่วมมือประสานงานกัน

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว หลุย (2526) ได้อธิบายอุปสรรคในการประสานงาน โดยอธิบายตามองค์ประกอบที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้การประสานงานไม่บรรลุเป้าหมาย หรือแม้บรรลุก็ไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร องค์ประกอบดังกล่าวเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 1 องค์ประกอบที่เกิดอุปสรรคในการประสานงาน

จากแผนภูมินี้สรุปอุปสรรคในการประสานงานออกเป็นข้อ ๆ ดังต่อไปนี้

- (1) อุปสรรคอันเกิดจากผู้ประสานงาน
 - 1) ขาดความรู้ความสามารถในงานนั้น
 - 2) ไม่มีเทคนิคในการประสานงานและติดต่อกัน
 - 3) ขาดมนุษยสัมพันธ์อันเป็นพื้นฐานสำคัญที่ผู้ประสานงานต้องมีทั้งในขณะทำงานร่วมกัน และโอกาสอื่น ๆ ที่ไม่ได้ทำงานร่วมกัน
- (2) อุปสรรคอันเกิดจากผู้ร่วมงานหรือทีมงาน
 - 1) ยังไม่เห็นคุณค่าและความสำคัญของการทำงานร่วมกัน
 - 2) ขาดความรู้ความสามารถในงานนั้น และไม่สนใจใฝ่หา
 - 3) มีนิสัยต้องการสบาย ไม่สนใจหรือเลิกละเพื่อส่วนรวม
- (3) อุปสรรคอันเกิดจากระบบการบริหารงานหรือตัวผู้บริหารเบื้องต้น
 - 1) ไม่มีการวางแผนหรือสร้างให้เกิดการวางแผนร่วมกัน จึงขาดความร่วมมือตั้งแต่ต้น
 - 2) ใช้วิธีการสั่ง มากกว่าการปรึกษาอันเป็นระบบการปกครองแบบอิตาเลียน
 - 3) ไม่มีระบบการติดตามการวัดผล รวมทั้งการให้กำลังใจและการเสริมแรงแก่ผู้ปฏิบัติงาน
- (4) อุปสรรคอันเกิดจากกระบวนการทำงาน
 - 1) ขาดการตั้งเป้าหมายที่ปฏิบัติได้ แม้ตั้งก็สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป

- 2) ขาดขั้นตอนในการทำงาน รวมทั้งการคิดและปรับปรุงในขณะปฏิบัติงาน
- 3) ไม่มีการวางขั้นตอนของการควบคุมคุณภาพหรือประเมินผล

2.2 การนิเทศการศึกษา

2.2.1 ความหมายของการนิเทศการศึกษา

คำว่า "การนิเทศการศึกษา" ไม่มีความหมายที่เป็นข้อจำกัดแน่นอนตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย และแนวทางของการศึกษาแต่ละยุคแต่ละสมัย หรือขึ้นอยู่กับวิวัฒนาการของการศึกษา กล่าวคือ ความหมายของการนิเทศการศึกษาในสมัยก่อน จะหมายถึง การนิเทศทางด้านการสอนเป็นส่วนมาก โดยที่เน้นตัวครู การสอนของครู การปรับปรุงการสอนของครู การเยี่ยมเยียนครู เพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นโดยเฟื่องเลี้ยงที่ตัวครู และการสอนของครู แต่ในปัจจุบันการนิเทศการศึกษาเป็นการศึกษาแบบวิเคราะห์ปัญหา มีแผนแน่นอนจะทำอะไร ใช้วิธีศึกษาปัญหาร่วมกันหลายคน ใช้วิธีหลายอย่าง (สันต์, 2526) การนิเทศการศึกษาจึงเป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนความร่วมมือจากบุคลากรทางการศึกษา ตั้งแต่ระดับชาติ ระดับจังหวัด และระดับอำเภอเป็นอย่างมาก ในการช่วยเสริมสร้างให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ การนิเทศการศึกษาจึงมีความหมายแตกต่างกันไป ดังที่นักการศึกษา และนักวิชาการได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

สาย (2511) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาว่าหมายถึง ความพยายามอย่างใดอย่างหนึ่งในหลาย ๆ อย่าง ที่จะช่วยส่งเสริมให้การศึกษา มีคุณภาพในด้านการเรียนการสอน

นิพนธ์ (2527) กล่าวว่า เป็นความพยายามของบุคลากรทางการศึกษาที่จะจัดกิจกรรมและบริการกับผู้บริหารในทางตรงและทางอ้อม ที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนของครู เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเรียนของนักเรียน

สงัด (2529) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา คือ กระบวนการทำงานร่วมกับครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งสัมฤทธิ์ผลสูงสุดในการเรียนของนักเรียน

อาคม (2527) ให้ความหมายว่า หมายถึง การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนการสอน หรือทำให้เกิดการเพิ่มพลังในการปฏิบัติงานของครู รวมทั้งให้ครูเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ และก่อให้เกิดผลในขั้นสุดท้ายคือ การศึกษาของเด็กก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ

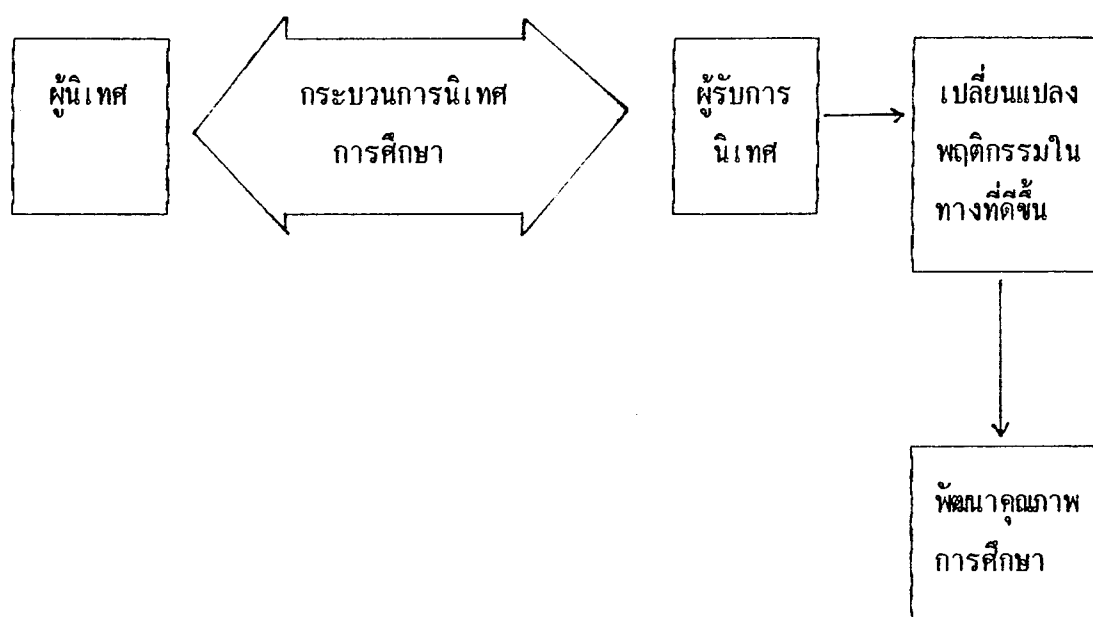
Wiles (1956) ได้ให้ความหมายในแง่การแนะนำซึ่งกันและกัน โดยกล่าวไว้ว่า "การนิเทศการศึกษาคือ การแนะนำซึ่งกันและกันวางแผนร่วมกันปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน เพื่อหาทางปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น"

Burton & Bruckner (1965) ได้ให้ความหมายในแง่ของการให้บริการ โดยกล่าวว่า "การนิเทศการศึกษาคือ กลวิธีของผู้เชี่ยวชาญในอันที่จะให้บริการเกี่ยวกับการปรับปรุงการสอน โดยขอความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหลายฝ่าย เพื่อก่อให้เกิดความเจริญงอกงามและพัฒนาแก่เด็ก"

Spears (1967) กล่าวว่า "การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนของครู โดยทำงานร่วมกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้"

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2533) ได้ให้ความหมายว่าการนิเทศการศึกษามีถึง กระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ เพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จากความหมายดังกล่าว เขียนเป็นแผนภูมิดังนี้



แผนภูมิที่ 2 ความหมายของการนิเทศการศึกษา

(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2533)

ความหมายเฉพาะของการนิเทศการศึกษาในระดับอำเภอ "การนิเทศการศึกษา" หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ หรือกิ่งอำเภอ กับกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนประถมศึกษาในเรื่องหลักสูตรและการเรียนการสอนอย่างรอบคอบมีเหตุผล เพื่อแสวงหาวิธีการและแนวทางปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนและครูในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียน ให้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนและครู มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานการเรียนการสอนตามแนวทางของหลักสูตร (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2527)

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการนิเทศการศึกษามีถึงกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ โดยมีเป้าหมายสุดท้ายคือการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.2.2 จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

การดำเนินงานใด ๆ ก็ตาม การวางจุดมุ่งหมายที่แน่นอนไว้จะทำให้ผู้ปฏิบัติได้ทราบแน่ชัดว่าจะต้องกระทำสิ่งใด เพื่อให้เกิดผลอย่างไร ในการนิเทศศึกษาก็เช่นเดียวกัน ได้มีนักศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา ได้อธิบายถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาดังนี้

สัจด์ (2529) ได้แสดงความเห็นว่า จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาคือ

(1) เพื่อพัฒนาคน การนิเทศการศึกษาเป็นการให้คำแนะนำช่วยเหลือให้คนในองค์กรนั้น ๆ มีความรู้ความสามารถในการทำงานให้มากขึ้น

(2) เพื่อพัฒนางาน การนิเทศการศึกษาเป็นการสร้างสรรค์วิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(3) เพื่อประสานสัมพันธ์ การนิเทศการศึกษา เป็นการสร้างความร่วมมือ สร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนความเข้าใจระหว่างกลุ่มคนกับสังคมโดยรวม

(4) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ การนิเทศการศึกษาเป็นการสร้างความมั่นใจ ความสบายใจและมีกำลังใจในการทำงาน

หน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2533) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายทั่วไปของการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

(1) เพื่อช่วยให้ครูมองเห็นปัญหาและความต้องการจำเป็นของเด็ก และเยาวชน สามารถจัดสนองความต้องการของเด็กและเยาวชนได้ รวมทั้งช่วยแก้ไขและป้องกันปัญหา

(2) เพื่อช่วยให้ครู ผู้บริหาร และข้าราชการทุกฝ่ายได้มองเห็นและเข้าใจจุดมุ่งหมายของการศึกษาและบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพื่อดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าว

(3) ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของครูและเจ้าหน้าที่ให้อยู่ในสภาพที่ดี และร่วมปฏิบัติงานเป็นคณะด้วยกำลังใจดีเยี่ยม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายปลายทางอันดี

(4) เพื่อให้ครูได้พิจารณาความรู้ความสามารถ และทักษะในการสอน ตลอดจนการหาแผนการสอน สื่อการเรียน การประเมินผล

(5) เพื่อประสานงานกับผู้บริหารการศึกษา ในอันที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่โรงเรียนและสำนักงานไม่อาจดำเนินงานได้ตามลาพัง

(6) เพื่อช่วยประเมินผลงานของครูและเจ้าหน้าที่ รวมทั้งช่วยวางแผนเพื่อแก้ปัญหาที่มีให้เหมาะสม

(7) เพื่อช่วยให้ครูใหม่ได้เข้าใจงานของโรงเรียนและอาชีพครู

(8) เพื่อช่วยในด้านประชาสัมพันธ์ และสร้างครูให้มีลักษณะแห่งความเป็นผู้นำ

สรุปได้ว่าการนิเทศการศึกษามีจุดหมายปลายทางที่ช่วยปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนให้บังเกิดผลดีแก่ผู้เรียน โดยการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ให้มีการพัฒนาการทำงานทั้งกระบวนการวิธีการทำงาน ประสานความสัมพันธ์ ดำรงขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรทุกฝ่าย

2.2.3 หลักการนิเทศการศึกษา

วิลสัน (2530) กล่าวว่า "หลักการ" หมายถึงการสรุปข้อความโดยทั่วไป ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันในลักษณะข้อเท็จจริงพื้นฐานหรืออาจหมายถึงกฎเกณฑ์คำสั่ง นโยบายหรือความเชื่อ ซึ่งควบคุมการกระทำในรูปแบบต่าง ๆ ของมนุษย์สำหรับเรื่องการศึกษาโดยเฉพาะ หลักการน่าจะหมายถึงปรัชญา ซึ่งเป็นเครื่องหมายกำหนดและประเมินค่าจุดหมาย ทัศนคติการปฏิบัติและผลผลิตจากการศึกษา

การนิเทศการศึกษา เป็นงานที่มุ่งพัฒนาความเจริญในด้านการศึกษา มีหลักการที่ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ให้ดำเนินไปในทางเดียวกันอย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ ซึ่งนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอหลักการการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

Burton & Bruckner (1965) ได้ให้หลักการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

(1) การนิเทศการศึกษาควรมีความถูกต้องตามหลักวิชาการ คือเป็นไปตามค่านิยม ความเป็นจริง ตามกฎเกณฑ์ ควรมีวิวัฒนาการทั้งทางด้านเครื่องมือและกลวิธี โดยมีจุดมุ่งหมายและนโยบายที่แน่นอน

(2) การนิเทศการศึกษาควรจะเป็นวิทยาศาสตร์ คือ เป็นไปอย่างมีลำดับ เป็นระเบียบในกระบวนการทำงาน มีการรวบรวมและสรุปผลจากข้อมูลอย่างถูกต้องเชื่อถือได้

(3) การนิเทศการศึกษาควรเป็นประชาธิปไตย คือ เคารพในตัวบุคคล คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้มีความร่วมมือใช้อำนาจน้อยที่สุด

(4) การนิเทศการศึกษาควรจะเป็นการสร้างสรรค์ คือ แสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้แสดงออก และพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงสภาพสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานให้มากที่สุด

ซารี (2523) ได้กล่าวถึงหลักพื้นฐานของการนิเทศการศึกษาดังนี้

(1) การนิเทศการศึกษา เป็นการกระตุ้นเตือน การประสานงาน และแนะนำให้เกิดความเจริญงอกงามแก่ครูโดยทั่วไป

(2) การนิเทศตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย

(3) การนิเทศเป็นกระบวนการส่งเสริมสร้างสรรค์

(4) การนิเทศกับการปรับปรุงหลักสูตร เป็นงานที่เกี่ยวข้องกัน

(5) การนิเทศมุ่งส่งเสริมบำรุงขวัญ

(6) การนิเทศคือ การสร้างมนุษยสัมพันธ์

(7) การนิเทศมีจุดมุ่งหมายที่จะจัดช่องว่างระหว่างโรงเรียนและชุมชนโดยเฉพาะในเขตชนบท

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2533) ได้อธิบายว่า การนิเทศการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยหลักการต่าง ๆ ดังนี้

(1) หลักการผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลของบุคคลที่จะทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเป็นไปตามเป้าหมาย

(2) หลักความร่วมมือ คือ การกระทำร่วมกันและรวมพลังทั้งหมดเพื่อแก้ปัญหาด้วยกัน โดยยอมรับและยกย่องผลของความร่วมมือในการปรับปรุงการเรียนการสอนจากหลายฝ่าย และทำหน้าที่ความรับผิดชอบจัดแจ้งในการจัดองค์การการประเมินผล ตลอดจนการประสานงาน

(3) หลักการเห็นใจ คือ การนิเทศการศึกษาจะต้องคำนึงถึงตัวบุคคลที่ร่วมงาน ด้วยการเห็นใจ จะทำให้ตระหนักถึงคุณค่าของมนุษยสัมพันธ์

(4) หลักการสร้างสรรค์ คือ การนิเทศการศึกษาจะต้องทำให้เกิดพลังจะคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ แปลก ๆ หรือทำงานด้วยตนเอง

(5) หลักการบูรณาการ เป็นกระบวนการซึ่งรวมสิ่งที่กระจัดกระจายให้สมบูรณ์มองเห็นได้

(6) หลักการมุ่งชุมชน เป็นการแสวงหาปัจจัยที่สำคัญในชุมชน และการปรับปรุงปัจจัยเหล่านั้น เพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ในชุมชนให้ดีขึ้น

(7) หลักการวางแผน หมายถึงกระบวนการวิเคราะห์เกี่ยวกับการแสวงหาผลในอนาคต การกำหนดจุดประสงค์ที่ต้องการล่วงหน้า การพัฒนาทางเลือกเพื่อปฏิบัติให้บรรลุจุดประสงค์และการเลือกทางปฏิบัติให้เหมาะสมที่สุด

(8) หลักการยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถที่จะถูกเปลี่ยนแปลงได้ และพร้อมอยู่เสมอที่จะสนองความต้องการสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป

(9) หลักวัตถุวิสัย หมายถึง คุณภาพที่มีผลมาจากหลักฐานตามสภาพความจริงมากกว่าความเห็นส่วนบุคคล

(10) หลักการประเมิน หมายถึง การหาความจริงโดยการวัดที่แน่นอนและหลายอย่าง

หลักการนิเทศการศึกษาจากแนวคิดของนักการศึกษาดังกล่าว พอสรุปได้ว่าการนิเทศการศึกษา ควรมีความถูกต้องตามหลักการวิชาการเป็นวิทยาศาสตร์ เป็นกระบวนการส่งเสริม สร้างสรรค์ คำนึงถึงความพอใจของแต่ละบุคคลในการแบ่งงานหรือมอบหมายหน้าที่ ให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ ในการปฏิบัติงานกับหมู่คณะ ตลอดจนต้องมีการวัดและประเมินผลด้วย

2.2.4 โครงสร้าง หน้าที่ความรับผิดชอบและแนวทางการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์

การนิเทศการศึกษาจะมีประสิทธิผลได้นั้น ศึกษานิเทศก์ต้องรู้และเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเป็นอย่างดี ในขณะที่เดียวกันศึกษานิเทศก์จะต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือตามหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ เพราะหน้าที่เป็นตัวกำหนดบทบาทในการทำงานด้วย ส่วนการกำหนดหน้าที่นั้นขึ้นอยู่กับแนวความคิดของนักการศึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญในแต่ละหน่วยงาน หรือแต่ละสังกัดของศึกษานิเทศก์นั้น ๆ

2.2.4.1 โครงสร้างการนิเทศการศึกษา

ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2533 ได้กำหนดโครงสร้างการนิเทศการศึกษาให้สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารการประถมศึกษา โดยแบ่งเป็นหน่วยศึกษานิเทศก์ดังนี้

- (1) หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
- (2) หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร
- (3) หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหรือกิ่งอำเภอ จัดโครงสร้างในหน่วยงานโดยแบ่งเป็น 3 งานดังนี้

- 1) งานพัฒนางานวิชาการ
- 2) งานพัฒนาการนิเทศการศึกษา
- 3) งานวิจัย ประเมินผลและบริการ

กรอบภารกิจของแต่ละงานนั้น ระบุไว้ว่า ให้แต่ละงานปฏิบัติงานพัฒนาคุณภาพระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษา ตามหลักสูตรภายในอำเภอหรือกิ่งอำเภอ และงานวิชาการอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

2.2.4.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์

ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยศึกษานิเทศก์สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2533 กำหนดหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ไว้ว่า ศึกษานิเทศก์มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดังต่อไปนี้

- (1) ศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์วิจัย ในเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการนิเทศการศึกษา
- (2) เผยแพร่ความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมและผลการวิเคราะห์วิจัย ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด

- (3) นิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
- (4) ประสานงานทางด้านวิชาการแก่หน่วยงานทางการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- (5) ดำเนินการส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
- (6) ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานทางการศึกษา ตามแผนงาน และโครงการที่กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ มอบหมายและขอความร่วมมือ
- (7) พัฒนานิเทศและให้บริการทางการศึกษา
- (8) งานวิชาการอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

2.2.4.3 แนวทางการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์

จากภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ให้แนวทางการปฏิบัติการนิเทศของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2533)

- (1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ
 - 1) ศึกษาข้อมูลเพื่อการวางแผนการนิเทศ
 - 2) ประมวลผลการศึกษาข้อมูลเพื่อกำหนดแนวทางการนิเทศ
 - 3) จัดทำแฟ้มข้อมูลของกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน
- (2) การวางแผนการนิเทศ
 - 1) ประสานการดำเนินงานร่วมกับประธานกลุ่มโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน และครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน เพื่อวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
 - 2) นำผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน และการประสานงานกับบุคลากรกลุ่มและโรงเรียน มากำหนดเป็นแนวการนิเทศ
 - 3) วิเคราะห์แผนนิเทศ ศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและแจ้งให้โรงเรียนทราบ

(3) สร้างสื่อ เครื่องมือและพัฒนาวิธีการนิเทศโดยจัดทำจัดหาเครื่องมือในการนิเทศ โดยประสานงานกับศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน เน้นการแก้ปัญหาและการนิเทศการเรียนการสอน

(4) ปฏิบัติการนิเทศ ปรับปรุงการเรียนการสอนกับโรงเรียน ให้เป็นไปตามมาตรฐานและเกณฑ์ขั้นต่ำการนิเทศติดตามผลเพื่อพัฒนาคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(5) การประเมินผลและการรายงาน

1) วิเคราะห์ สรุปผลการนิเทศทุกครั้ง

2) จัดทำแผนภูมิแสดงความก้าวหน้าทางด้านคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน

3) รายงานผลการนิเทศ ให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและโรงเรียนทราบ

2.2.5 องค์ประกอบและประเภทของการนิเทศการศึกษา

2.2.5.1 องค์ประกอบของการนิเทศ

การนิเทศศึกษามีองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานนิเทศ 2 ประการ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2533) คือองค์ประกอบด้านปัจจัยและองค์ประกอบด้านกระบวนการ

ด้านปัจจัย ประกอบด้วย

(1) บุคลากร ซึ่งได้แก่ผู้นิเทศ ผู้สนับสนุนการนิเทศ และผู้รับการนิเทศ

(2) นโยบาย ขอบข่ายงาน/ภารกิจ

(3) สื่อ เครื่องมือนิเทศ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน

ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย

(1) การปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศการศึกษาของผู้นิเทศ

(2) การปฏิบัติตามหลักการนิเทศการศึกษา

(3) การใช้ทักษะและเทคนิคการนิเทศที่เหมาะสม

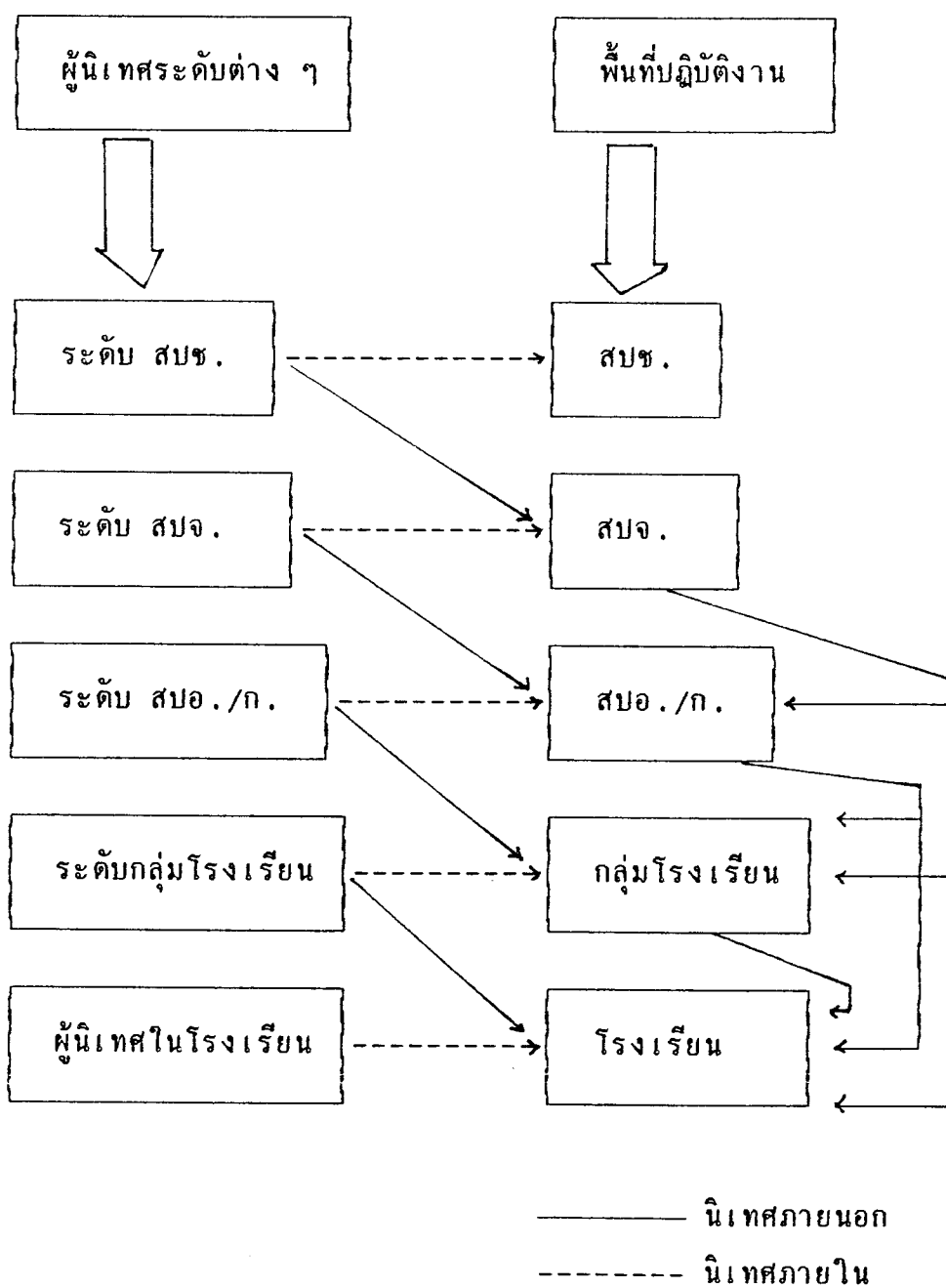
(4) การเสริมแรงของผู้บริหารหรือผู้สนับสนุนการนิเทศ

2.2.5.2 ประเภทของการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษาแบ่งได้หลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และแนวความคิด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ แบ่งการนิเทศตามพื้นที่และบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เป็น 2 ลักษณะคือ การนิเทศภายนอกกับการนิเทศภายใน ซึ่งมีความแตกต่างกันดังนี้

รายการ	นิเทศภายนอก	นิเทศภายใน (ร.ร./หน่วยงาน)
พื้นที่ปฏิบัติงาน	นอกสถานที่ปฏิบัติงานของผู้นิเทศ	ในโรงเรียนหรือหน่วยงานที่ปฏิบัติงานของผู้นิเทศ
ผู้นิเทศ ผู้รับการนิเทศ	ศึกษานิเทศก์หรือผู้ได้รับมอบหมาย บุคลากรกลุ่มเป้าหมายการนิเทศ แต่ละครั้ง	ผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ครูหรือบุคลากรในโรงเรียน, หน่วยงาน

การนิเทศการศึกษาของหน่วยงานทุกระดับในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีโครงสร้างการนิเทศทั้งภายนอกและภายในดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างการนิเทศภายนอก การนิเทศภายใน
(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2533)

จากแผนภูมิ แสดงการนิเทศภายนอกและการนิเทศภายในให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้นิเทศระดับต่าง ๆ ว่าปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะคือ

(1) ปฏิบัติงานในฐานะผู้นิเทศภายนอก เมื่อปฏิบัติงานในพื้นที่ซึ่งไม่ใช่สถานที่ปฏิบัติงานประจำ

(2) ปฏิบัติงานในฐานะผู้นิเทศภายใน เมื่อปฏิบัติงานในพื้นที่ซึ่งเป็นสถานที่ปฏิบัติงานประจำ

สำหรับการนิเทศการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหรือกิ่งอำเภอ ซึ่งมีศึกษานิเทศก์เป็นหลัก มีหน้าที่นิเทศในกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน การนิเทศของศึกษานิเทศก์ จึงอยู่ในลักษณะการนิเทศภายนอก สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติให้หลักการทำงานและแนวดำเนินการนิเทศไว้ดังนี้

หลักการสำคัญของการนิเทศภายนอก

(1) จะต้องมีการวางแผนปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ

(2) ลักษณะการปฏิบัติงานเป็นการแลกเปลี่ยน และถ่ายทอดแนวความคิดระหว่างผู้นิเทศ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(3) เป็นการสนับสนุน ส่งเสริมการปฏิบัติงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา และสร้างขวัญกำลังใจ

(4) เป็นการประสานการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานในสังกัด

แนวทางในการดำเนินงานนิเทศมีดังนี้

(1) เตรียมการนิเทศ ได้แก่ การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการของหน่วยงานเท่าที่มีข้อมูล แล้ววางแผน สร้างเครื่องมือตามขั้นตอนกระบวนการนิเทศการศึกษา

(2) ปฏิบัติการนิเทศ โดยใช้การนิเทศการศึกษาเชิงระบบ ดังนี้

1) สร้างความตระหนักในปัญหาให้เกิดขึ้นในผู้รับการนิเทศด้วยกิจกรรมและเทคนิคต่าง ๆ

2) ชี้แนะ กระตุ้นให้ผู้รับการนิเทศรู้จุดที่จะพัฒนา ร่วมวางแผน บริการเครื่องมือ และวิธีการ

3) กระตุ้น และให้คำปรึกษาหารือให้ผู้รับการนิเทศรู้วิธีการพัฒนา

- 4) ติดตามถามถึงสภาพการปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ
- 5) ร่วมพิจารณาผลการปฏิบัติของผู้รับการนิเทศ
- 6) เสริมแรง สร้างความรู้สึกรักภาคภูมิใจให้เกิดขึ้นกับผู้รับ

การนิเทศ

(3) ประเมินผลสรุปและรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบตามขั้นตอนของกระบวนการนิเทศการศึกษา

2.2.6 กระบวนการนิเทศการศึกษา

กระบวนการนิเทศการศึกษา เป็นส่วนสำคัญยิ่งส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้การนิเทศการศึกษابรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ เพราะกระบวนการนิเทศการศึกษาเป็นขั้นตอนของการปฏิบัติงานอันประกอบไปด้วยการวางแผน การปฏิบัติงานตามแผน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถทำให้การนิเทศการศึกษามีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Ben M. Harris (1975 อ้างถึงใน กัลยา, 2532) ได้เสนอกระบวนการนิเทศการศึกษาไว้ 6 ขั้นตอนดังนี้คือ

(1) ประเมินสภาพการทำงาน เป็นกระบวนการศึกษาถึงสภาพต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลที่จะนำมาเป็นตัวกำหนดถึงความต้องการจำเป็นเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยงานต่อไปนี้คือ

1) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการศึกษา หรือพิจารณาธรรมชาติและความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ

2) สังเกตสิ่งต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบถี่ถ้วน

3) ทบทวนและตรวจสอบสิ่งต่าง ๆ ด้วยความระมัดระวัง

4) วัดพฤติกรรมการทำงาน

5) เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงาน

(2) จัดลำดับความสำคัญของงาน เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายจุดประสงค์ และกิจกรรมต่าง ๆ ตามลำดับ ความสำคัญประกอบด้วยงานต่อไปนี้คือ

1) กำหนดเป้าหมาย

2) ระบุจุดประสงค์ในการทำงาน

- 3) กำหนดทางเลือก
- 4) จัดลำดับความสำคัญ

(3) ออกแบบวิธีการทำงาน

- 1) จัดสายงานให้ส่วนประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน
- 2) หาวิธีการนำเอาทฤษฎีหรือแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ
- 3) เตรียมการต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะทำงาน
- 4) จัดระบบการทำงาน
- 5) กำหนดแผนในการทำงาน

(4) จัดสรรทรัพยากร เป็นกระบวนการกำหนดทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยงานต่อไปนี้คือ

1) กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ตามต้องการของบุคคล หรือโครงการต่าง ๆ

- 2) จัดสรรทรัพยากรไปให้หน่วยงานต่าง ๆ
- 3) กำหนดทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้สำหรับจุดมุ่งหมายบางประการ
- 4) การออกแบบทรัพยากร
- 5) มอบหมายบุคลากรให้ทำงานในแต่ละโครงการ หรือแต่ละเป้าหมาย

(5) ประสานงาน เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ คน เวลา วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกทุก ๆ อย่างเพื่อจะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จงานในกระบวนการประสาน ได้แก่

1) ประสานการปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ให้ดำเนินการไปด้วยกันด้วยความราบรื่น

- 2) สร้างความกลมกลืนและความพร้อมเพรียงกัน
- 3) ปรับการทำงานในส่วนต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด
- 4) กำหนดเวลาในการทำงานในแต่ละช่วง
- 5) สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น

(6) นำการทำงาน เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดสภาพที่เหมาะสม สามารถบรรลุผลแห่งการเปลี่ยนแปลงให้มากที่สุด ซึ่งได้แก่

- 1) การแต่งตั้งบุคลากร
- 2) กำหนดแนวทางหรือกฎเกณฑ์ในการทำงาน

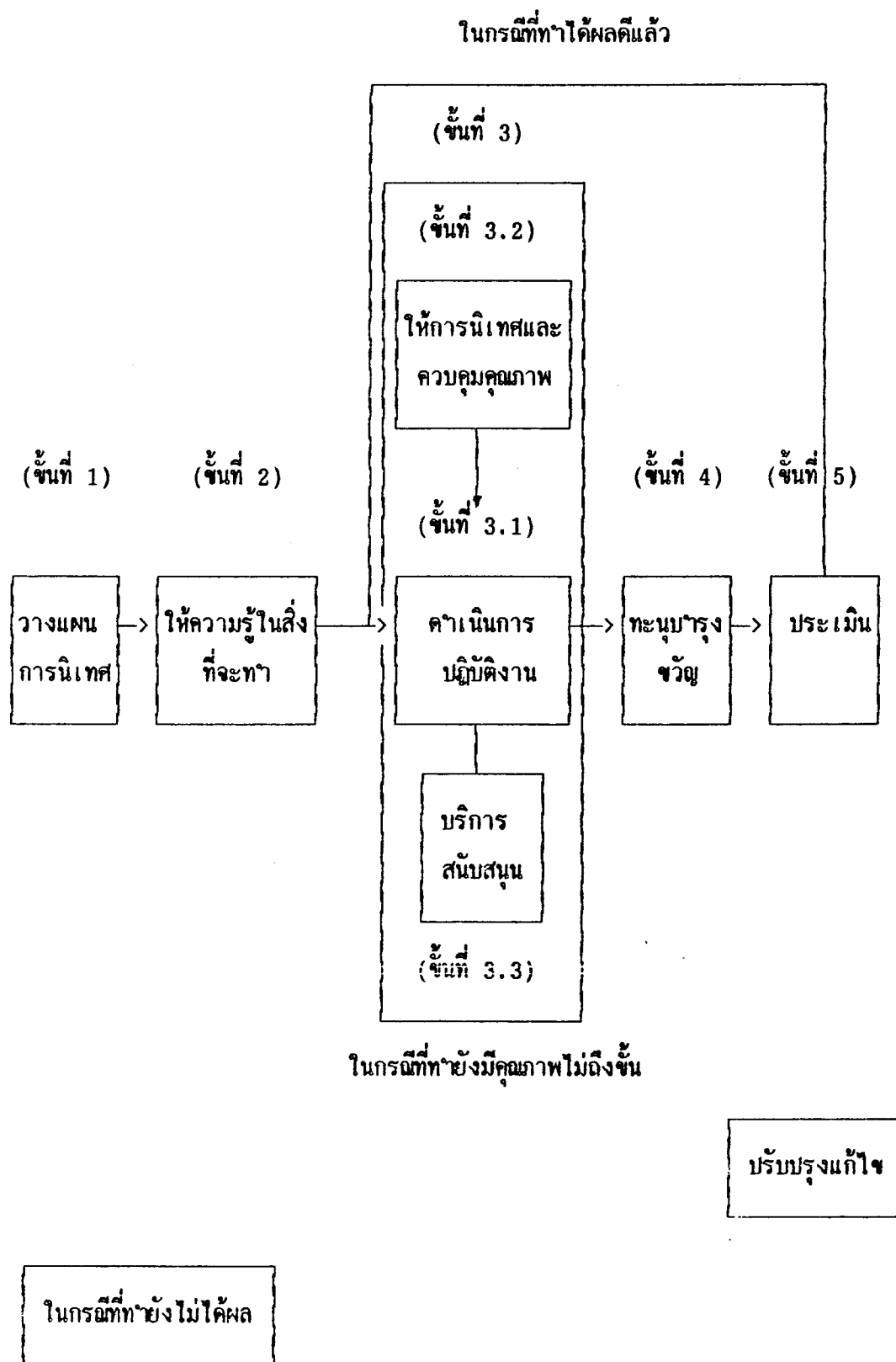
3) กำหนดระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับเวลา ปริมาณหรืออัตราเร็วในการทำงาน

4) แนะนำการปฏิบัติงาน

5) ชี้แจงกระบวนการทำงาน

6) ตัดสินใจหาทางเลือกในการปฏิบัติงาน

สัจต (2529) มีความเห็นว่ากระบวนการนิเทศการศึกษา ที่มีความสอดคล้องกับสังคมไทย มี 5 ขั้นตอน ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 4 แสดงกระบวนการนิเทศการศึกษา (สจค, 2529)

ขั้นที่ 1 วางแผนการนิเทศ เป็นขั้นที่ผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ จะได้ทำการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาและความต้องการจำเป็นที่จะต้องมีการนิเทศ รวมทั้งวางแผนถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนิเทศที่จะจัดขึ้นอีกด้วย

ขั้นที่ 2 ให้ความรู้ในสิ่งที่จะทำเป็นขั้นตอนของการให้ความรู้ความเข้าใจถึงสิ่งที่จะดำเนินการว่าจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถอย่างไรบ้าง จะมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร และจะทำอย่างไรจึงจะทำให้ผลงานออกมาอย่างมีคุณภาพ ขั้นนี้จำเป็นทุกครั้งสำหรับการเริ่มการนิเทศที่จัดขึ้นใหม่ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดก็ตาม และมีความจำเป็นสำหรับงานนิเทศที่ยังเป็นไปอย่างไม่ได้ผล หรือได้ผลไม่ถึงขั้นที่พอใจ ซึ่งจำเป็นจะต้องทำการทบทวนให้ความรู้ในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การปฏิบัติงานใน 3 ลักษณะคือ

3.1 การปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ เป็นขั้นที่ผู้รับการนิเทศ ลงมือปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถที่ได้รับมาจากการดำเนินการในขั้นที่ 2

3.2 การปฏิบัติงานของผู้ให้การนิเทศ ขั้นนี้ผู้ให้การนิเทศจะทำการนิเทศ และควบคุมคุณภาพให้สำเร็จออกมาทันตามกำหนดเวลาและมีคุณภาพสูง

3.3 การปฏิบัติงานของผู้สนับสนุนการนิเทศ ผู้บริหารก็จะให้บริการสนับสนุนในเรื่องวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องมือใช้ต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างได้ผล

ขั้นที่ 4 การสร้างขวัญและกำลังใจ ขั้นนี้เป็นขั้นของการเสริมกำลังใจของผู้บริหาร เพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจ และบังเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขั้นนี้อาจจะดำเนินการไปพร้อม ๆ กันกับที่ผู้รับการนิเทศกำลังปฏิบัติงาน หรือการปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นไปแล้วก็ได้

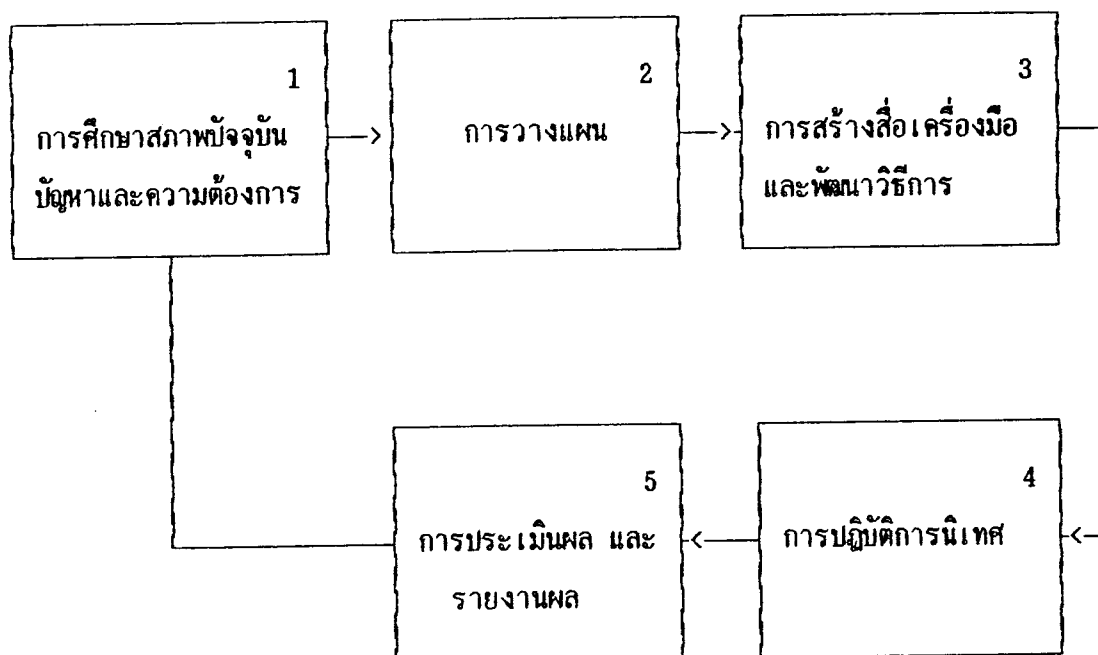
ขั้นที่ 5 ประเมินผลผลิตของการดำเนินงาน เป็นขั้นที่ผู้นิเทศทำการประเมินผลการดำเนินการ ซึ่งผ่านไปแล้วว่าเป็นอย่างไร หลังจากการประเมินผลการนิเทศ หากพบว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างหนึ่งอย่างใดที่ทำให้การดำเนินงานไม่ได้ผล ก็สมควรจะต้องทำการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการปรับปรุงแก้ไขอาจจะทำได้โดยการให้ความรู้เพิ่มเติมในสิ่งที่ทำใหม่อีกครั้งหนึ่ง ในกรณีที่ผลงานออกมายังไม่ถึงขั้นที่น่าพอใจ หรือดำเนินการปรับปรุงการดำเนินงานทั้งหมด สำหรับกรณีการดำเนินงาน

เป็นไปได้ผล และถ้าหากการประเมินผลได้พบว่าประสบผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งไว้ หากจะดำเนินการนิเทศต่อไปก็สามารถทำไปได้เลย ไม่ต้องให้ความรู้ในเรื่องที่ปฏิบัติอีก

การดำเนินการนิเทศตามกระบวนการนี้ จะเป็นไปอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง จนกว่าจะบรรลุตามจุดประสงค์ที่วางไว้ หรือสามารถพัฒนาผู้รับการนิเทศให้เป็นไปตามต้องการ หากบรรลุสำเร็จตามจุดหมาย แล้วต้องการหยุดกระบวนการทำงานก็ถือว่ากรณีนิเทศในเรื่องนั้น ๆ ได้สิ้นสุดลง และหากจะมีการเริ่มปฏิบัติในสิ่งใดที่แปลกใหม่ไปจากเดิมก็จำเป็นต้องเริ่มตามกระบวนการดำเนินการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนต่อไปอีก

กระบวนการนิเทศการศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่หน่วยงานในสังกัดใช้เป็นแนวปฏิบัติ จะประกอบด้วยกระบวนการต่อเนื่อง 5 ขั้นตอนคือ

- ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการ
- ขั้นที่ 2 การวางแผน
- ขั้นที่ 3 การสร้างสื่อเครื่องมือ และวิธีการ
- ขั้นที่ 4 การปฏิบัติการณ์นิเทศ
- ขั้นที่ 5 การประเมินผลและรายงานผล



แผนภูมิที่ 5 แสดงกระบวนการนิเทศการศึกษา

(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2533)

ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ เป็นขั้นเริ่มต้นที่จะให้ได้ข้อมูลการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจวางแผน และกำหนดทางเลือกต่อไป

วิธีการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ อาจศึกษาโดยวิธีต่าง ๆ ต่อไปนี้

1) ศึกษาโดยวิเคราะห์องค์ประกอบด้านปัจจัย ด้านกระบวนการและด้านผลผลิตที่เกี่ยวข้อง

2) ศึกษาโดยวิธีประเมินความต้องการ

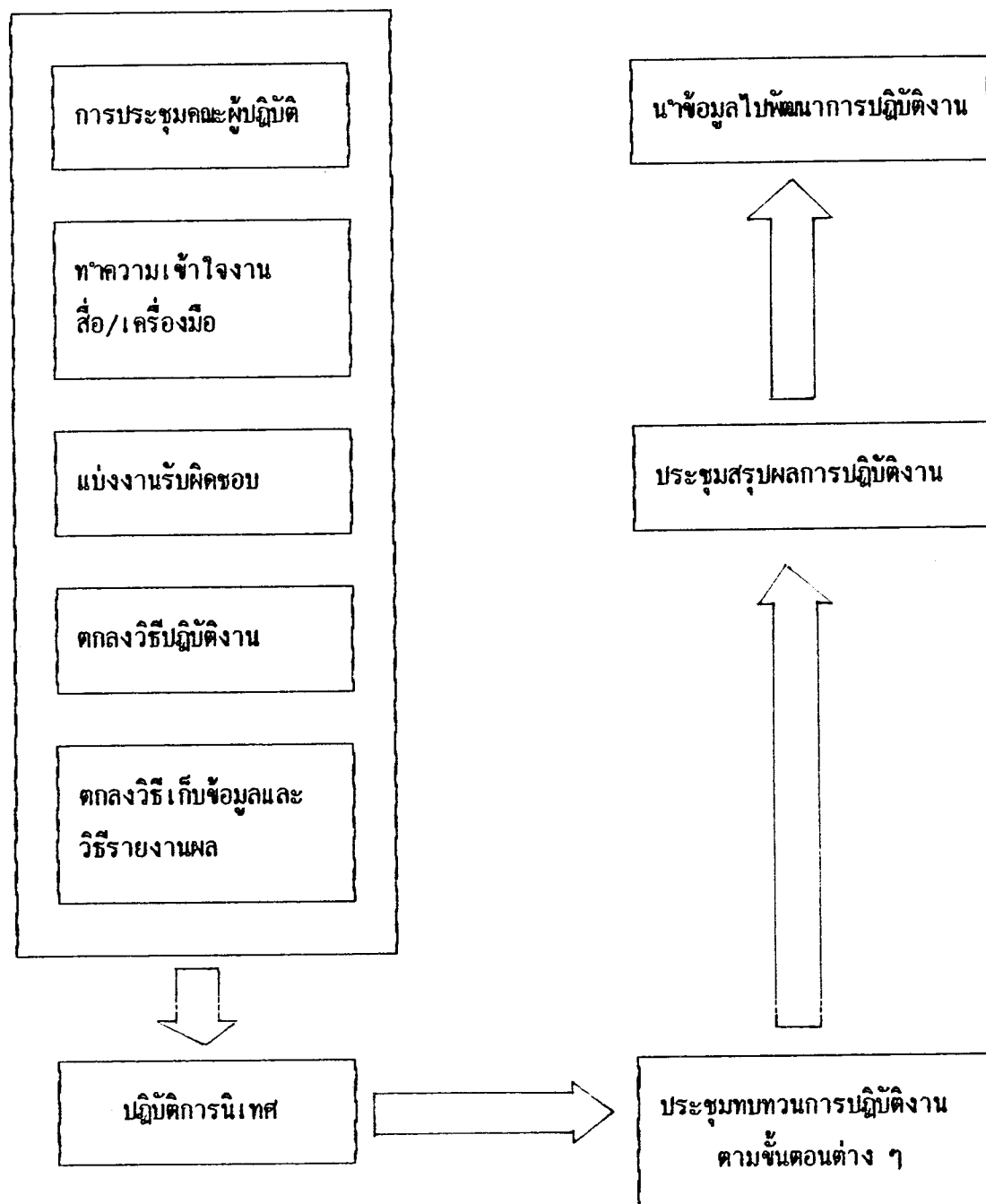
3) ศึกษาโดยใช้สื่อการประชุมสัมมนา ค้นหาปัญหา

ขั้นที่ 2 การวางแผนงานของขั้นนี้ เป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการมาใช้ในการวางแผน และกำหนดทางเลือกในการนิเทศการศึกษา อาจดำเนินตามขั้นตอนต่อไปนี้

- 1) จัดลำดับความสำคัญของปัญหา ความต้องการจำเป็น
- 2) ศึกษาหาความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ เช่น นโยบาย หลักสูตร เทคนิควิธีในการแก้ปัญหา ฯลฯ
- 3) กำหนดเป้าหมายและทางเลือกในการปฏิบัติงาน
- 4) เขียนแผนปฏิบัติการนิเทศ โดยระบุวัตถุประสงค์ ขอบข่าย ภารกิจ เป้าหมาย วิธีการปฏิบัติงาน ระยะเวลา และผู้ปฏิบัติงานให้ชัดเจน
- 5) จัดทำคู่มือการนิเทศ โดยสรุปสาระสำคัญของเรื่องที่นิเทศเพื่อเป็นเอกสารประกอบการปฏิบัติงานและเป็นเอกสารอ้างอิง

ขั้นที่ 3 การสร้างสื่อ เครื่องมือและพัฒนาวิธีการ ผู้ปฏิบัติงานนิเทศทุกคน จำเป็นจะต้องสร้างทักษะให้คล่องตัวในการคิดค้น พัฒนาและใช้สื่อ เครื่องมือ และวิธีการให้สอดคล้องเหมาะสมกับวัตถุประสงค์และสถานการณ์ของการนิเทศแต่ละครั้ง

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติการนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศจะได้ผลดีต้องให้ความสำคัญทั้งวิธีการนิเทศทางตรง และนิเทศทางอ้อม และอาจจะดำเนินการนิเทศตามขั้นตอนรายละเอียด ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 6 แสดงขั้นตอนการปฏิบัติการนิเทศ

(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2533)

ขั้นที่ 5 การประเมินและรายงานผล การประเมินผลและรายงานผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการนิเทศการศึกษา แต่โดยหลักการแล้ว การประเมินผลกระทำสามระยะคือ

- 1) การประเมินก่อนปฏิบัติการนิเทศ
- 2) การประเมินระหว่างปฏิบัติการนิเทศ
- 3) การประเมินเพื่อสรุปผลการนิเทศ

วิธีการประเมินผล อาจใช้เทคนิควิธีการต่อไปนี้ การประเมินผลโดยใช้เครื่องมือชนิดต่าง ๆ และการประเมินผลโดยวิธีการประชุมในรูปแบบต่าง ๆ

หลังจากประเมินผลแล้ว อาจพบว่าการปฏิบัติงานนิเทศเป็นไปตามจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของการนิเทศ กรณีเช่นนี้ควรดำเนินการนิเทศต่อไปอีกสักระยะหนึ่งจนแน่ใจว่าผู้รับการนิเทศมีพฤติกรรมถาวรในเรื่องนั้น จึงหยุดการนิเทศ

ถ้าประเมินแล้วพบว่าผลที่ได้ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ก็ต้องหาข้อบกพร่องซึ่งอาจจะต้องสร้างความรู้ความเข้าใจเพิ่มเติม หรือหาแนวทางใหม่ก่อนที่จะไปปฏิบัติการนิเทศครั้งต่อไป

ในกรณีที่เมื่อประเมินแล้วพบว่าผลที่ได้จากการนิเทศ ยังไม่ประสบความสำเร็จ หรือยังมีจุดอ่อนในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก จำเป็นจะต้องวางแผนการนิเทศใหม่อีกครั้งหนึ่ง โดยนำทางเลือกอื่นมาใช้หรือปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานหรือจุดที่เป็นปัญหา

การรายงานผลเป็นกระบวนการสำคัญสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทราบผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บังคับบัญชาควรได้ทราบผลการปฏิบัติงานจากรายงานเพื่อจะได้สนับสนุนช่วยเหลือได้ถูกต้อง

จากความคิดเห็นของนักการศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษาระดับประถมศึกษา ในเรื่องกระบวนการนิเทศศึกษาดังกล่าว พอสรุปได้ว่าการนิเทศการศึกษาประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญคือ

- (1) การกำหนดปัญหาและความต้องการในการนิเทศ
- (2) การวางแผนและให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติการตามแผน
- (3) การปฏิบัติงานตามแผน
- (4) การประสานงาน ควบคุมดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผน
- (5) การติดตามผลการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ

ซึ่งการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศการศึกษาดังกล่าว ต้องเป็นไปในลักษณะร่วมมือกัน มิใช่กำหนดโดยผู้บริหารหรือใครคนใดคนหนึ่ง

2.2.7 ทักษะและเทคนิคที่จำเป็นต่อการนิเทศการศึกษา

ศึกษานิเทศก์หรือผู้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษา ควรมีทักษะอย่างน้อย 3 ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2533) คือ

(1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การนิเทศการศึกษา คือการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ดังนั้นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นิเทศ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ประกอบด้วยทักษะย่อย ๆ หลายประการ เช่น

- 1) ทักษะในการเป็นผู้นำผู้ตามที่ดี (ทักษะการอยู่ร่วมกับผู้อื่น)
- 2) ทักษะการสังเกตการสัมภาษณ์
- 3) ทักษะการนำอภิปราย/ร่วมอภิปราย
- 4) ทักษะการรับรู้ในความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น ยอมรับนับถือบุคคลอื่น
- 5) ทักษะการสร้างมิตรไมตรี

(2) ทักษะด้านความคิดรวบยอด การนิเทศการศึกษามีกระบวนการสำคัญเบื้องต้น คือการค้นหาค้นหาปัญหาและสาเหตุเพื่อการวางแผนการนิเทศให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นการมีทักษะด้านความคิดรวบยอด ซึ่งเป็นทักษะเกี่ยวกับการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ กระจ่าง รอบคอบ จะช่วยให้ผู้นิเทศคาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ได้ถูกต้องแม่นยำ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปโดยความราบรื่น ทักษะด้านความคิดรวบยอดประกอบด้วย ทักษะย่อย ๆ หลายประการ เช่น

- 1) ทักษะเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล
- 2) ทักษะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และสังเคราะห์
- 3) ทักษะเกี่ยวกับการวินิจฉัย
- 4) ทักษะเกี่ยวกับการวิพากษ์วิจารณ์และการชักถาม

(3) ทักษะด้านเทคนิควิธี การนิเทศการศึกษาต้องใช้กิจกรรมต่าง ๆ ประกอบกันตามสภาพปัญหาและความต้องการ ซึ่งต้องอาศัยรูปแบบและ

เทคนิควิธีการหลาย ๆ อย่าง ดังนั้นผู้นิเทศจึงต้องมีทักษะด้านเทคนิควิธีสูง ทักษะด้านเทคนิควิธีประกอบด้วย ทักษะย่อย ๆ หลายประการ เช่น

- 1) ทักษะการพูด การฟัง การอ่านและการเขียน ซึ่งรวมเรียกว่าทักษะการสื่อความหมาย
- 2) ทักษะการกำหนดหัวข้อโครงร่าง
- 3) ทักษะการสาริต
- 4) ทักษะการคิดคำนวณ
- 5) ทักษะการจัดการ

ทักษะที่จำเป็นสำหรับศึกษานิเทศก์หรือผู้ทำหน้าที่ในการนิเทศการศึกษาจากแนวความคิดของ Wiles (1959, อ้างอิงในเอกชัย, 2527) ซึ่งเขียนในหนังสือ Supervision for Better School ว่าผู้นิเทศที่ดีจะต้องมีทักษะพื้นฐาน 5 ประการคือ

(1) ทักษะด้านความเป็นผู้นำ การนิเทศการศึกษาจะได้ดีหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับลักษณะการเป็นผู้นำของศึกษานิเทศก์ หรือผู้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษาด้วย เพราะจะต้องทำงานร่วมกับครูในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การจัดการและดำเนินงาน การมอบหมายงาน และการประเมินผล เป็นต้น ทักษะความเป็นผู้นำจึงจำเป็นอันดับแรกของศึกษานิเทศก์หรือผู้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษา

(2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การนิเทศการศึกษาเป็นงานที่ต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคลหลายฝ่าย ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของศึกษานิเทศก์หรือผู้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษาจะช่วยให้ได้รับความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดีด้วย

(3) ทักษะด้านกระบวนการหมู่พวก กระบวนการหมู่พวก เกิดขึ้นได้ตั้งแต่บุคคล 2 คนขึ้นไป ร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นหมู่คณะ ดังนั้นศึกษานิเทศก์หรือผู้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษาจำเป็นต้องเรียนรู้ และศึกษาเกี่ยวกับกลุ่ม การทำงานกลุ่ม การจูงใจ หรือชักจูงใจให้สมาชิกในกลุ่มร่วมมือกันทำงาน มีการประสานงานที่ดี เพื่อให้งานนิเทศการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(4) ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล การนิเทศการศึกษาเป็นงานที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย โดยเฉพาะครูผู้สอน ดังนั้นเทคนิคต่าง ๆ ที่จะมาใช้ในการนิเทศการศึกษา จึงมีจุดมุ่งหมายที่จะสนับสนุน พัฒนาครูให้เจริญ

ก้าวหน้าในวิชาชีพและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นภารกิจหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ทักษะในการบริหารงานบุคคลนี้ จึงนับเป็นสิ่งสำคัญเช่นเดียวกัน

(5) ทักษะด้านการประเมินผล การประเมินผลจะช่วยให้ศึกษานิเทศก์หรือผู้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษา ได้ทราบว่าแผนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้บรรลุตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการนิเทศศึกษามีอะไรบ้าง การประเมินผลนี้ควรเป็นไปเพื่อส่งเสริมและปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ซึ่งอาจจัดให้มีการประเมินผลโดยครูผู้สอนเอง และผู้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษาทั้ง 2 ฝ่ายก็ได้ การประเมินผลอาจใช้วิธีการต่าง ๆ เช่นการสัมภาษณ์ การสังเกต การออกแบบสอบถาม เป็นต้น

ทักษะที่จำเป็นสำหรับศึกษานิเทศก์หรือผู้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษา ดังที่กล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า การนิเทศเป็นเรื่องที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานและคน คนอยู่กับงาน ความสำเร็จของการนิเทศจะเกิดกับผู้มีความสามารถหรือเก่งงานและเก่งคน การเก่งงานหรือการรู้จักจัดการ และมีทักษะในการปฏิบัติ และเทคนิควิธี ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา ยอมรับและเชื่อมั่นว่าผู้นิเทศมี "ความเหนือกว่า" การเก่งคนนั้นเป็นการสามารถเข้าใจธรรมชาติของคนที่เกี่ยวข้อง ผู้ร่วมงานที่จะต้องรับการนิเทศ ผู้นิเทศที่รู้จักและมีข้อมูลเกี่ยวกับเขาเหล่านั้นมากเท่าใด ย่อมได้เปรียบที่จะพัฒนาการนิเทศได้มากเท่านั้น (จุฬาลักษณ์, 2533)

เทคนิคในการนิเทศการศึกษา

นอกจากศึกษานิเทศก์หรือผู้ทำหน้าที่นิเทศ จะต้องฝึกฝนจนมีทักษะต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ยังพัฒนาบุคลากรในสังกัดให้สามารถใช้เทคนิคการนิเทศการศึกษาที่สำคัญต่อไปนี้

- (1) เทคนิคการสื่อความหมาย
- (2) เทคนิคด้านมนุษยสัมพันธ์
- (3) เทคนิคกระบวนการกลุ่ม
- (4) เทคนิคการประชุม
- (5) เทคนิคการสังเกต
- (6) เทคนิคการให้คำปรึกษาหารือ

(7) เทคนิคการจูงใจ

(8) เทคนิคความเป็นผู้นำ

การดำเนินการนิเทศการศึกษา ศึกษา นิเทศก์หรือผู้ทำหน้าที่นิเทศ ต้องสามารถเลือกใช้เทคนิควิธีที่เหมาะสม โดยพิจารณาโอกาส เวลา สถานที่ สภาพแวดล้อมในการนิเทศแต่ละครั้งเป็นสำคัญ

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ได้มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษา ในประเด็นการประสานงานการนิเทศทั้งด้านการปฏิบัติ ปัญหาและความคิดเห็นเกี่ยวกับการประสานงานดังนี้

กัลยา (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "กระบวนการนิเทศการศึกษาของหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดได้ปฏิบัติงานในกระบวนการนิเทศด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ การประสานงานการนิเทศการศึกษา วิธีที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติส่วนใหญ่คือ เขียนนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ จัดให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน แบ่งงานหรือกำหนดหน้าที่ให้บุคลากรแต่ละฝ่ายตามความชำนาญของแต่ละบุคคล มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่นิเทศการศึกษา โดยให้มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน

ด้านปัญหาของหน่วยศึกษานิเทศก์ ในประเด็นที่เกี่ยวกับการประสานงานพบว่าปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการแบ่งงาน หรือกำหนดหน้าที่ให้บุคลากรในแต่ละฝ่ายส่วนใหญ่คือ ปริมาณงานมากกว่าบุคลากร ปัญหาอุปสรรคในการประสานงานการนิเทศการศึกษากับบุคลากรในหน่วยศึกษานิเทศก์คือ ขาดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยศึกษานิเทศก์ การประสานงานระหว่างหน่วยศึกษานิเทศก์กับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นคือการขาดการวางแผนงานร่วมกัน ไม่มีเป้าหมายร่วมกันในการนิเทศการศึกษาในพื้นที่รับผิดชอบ ขาดการประสานควบคุมระหว่างสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและโรงเรียน

บุญส่ง (2527) ได้วิจัยพบว่าหน่วยงานนิเทศกรรมพลศึกษา ได้ปฏิบัติเกี่ยวกับการประสานงานอยู่ในเกณฑ์น้อยมาก โดยเฉพาะศึกษานิเทศก์ผู้ทำหน้าที่ประสานงานมีส่วนช่วยแก้ปัญหาการปฏิบัติงานระหว่างส่วนกลาง เขตการศึกษา และจังหวัดน้อย ขาดการกำหนดนโยบาย กฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับเป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับอ้างอิง ขาดการสื่อสารให้เข้าใจในเรื่องราวที่ได้ปฏิบัติขาดการพัฒนาความเข้าใจของบุคลากรก่อนไปปฏิบัติงาน

วีระชาติ (2524) ได้ศึกษาวิจัยความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน เกี่ยวกับคุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ต่อการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษา พบว่าคุณลักษณะด้านการปฏิบัติงาน ครูใหญ่และครูผู้สอนเห็นด้วยในระดับสูง ในด้านการปฏิบัติงานอย่างมีความรัก และศรัทธาในหน้าที่ รู้จักใช้ภาษาง่าย ๆ ในการสื่อความหมายกับครู มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้เกี่ยวกับงานวิชาการ ชุรการ และการบริหารบุคคล คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ครูใหญ่และครูผู้สอนเห็นด้วยในระดับสูง ในคุณลักษณะด้านความเชื่อมั่นในตนเอง การเป็นคนเปิดเผย ไม่เป็นคนหยิ่งถือตัว มีความอดทนต่อความยากลำบาก มีอารมณ์ขัน มีริยาทำทางกระฉับกระเฉงคล่องแคล่วว่องไว คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ครูใหญ่และครูผู้สอนเห็นด้วยในระดับสูง ในเรื่องความจริงใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก เป็นกันเองกับครู มีน้ำใจเอื้อเฟื้อ คุณลักษณะด้านความประพฤติ ศีลธรรมและจรรยาบัน ครูใหญ่และครูผู้สอนเห็นด้วยในระดับสูงในเรื่องการไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่ เพื่อประโยชน์ส่วนตน มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีจรรยาครู เคารพในสิทธิของผู้อื่นและรู้จักประมาณตน

เสริมศักดิ์ และคณะ (2531) ได้วิจัยเรื่องประสิทธิภาพของการบริหารการนิเทศกับระบบการฝึกหัดครู จุดมุ่งหมายสำคัญของการวิจัยเพื่อวิเคราะห์สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหาร และการนิเทศการศึกษาโดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างคือครูประจำการ ผู้ปกครองนักเรียนและผู้ใช้ครูในพื้นที่ทั่วประเทศ จากการวิจัยพบว่าปัญหาและประสิทธิภาพของการบริหาร และการนิเทศการศึกษาเป็นผลมาจากกฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ส่วนหนึ่งอีกส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากโครงสร้างและระบบการบริหารการนิเทศการศึกษา ปัญหาที่เกิดจากระบบบริหารและการนิเทศการศึกษา ปัจจุบันที่สำคัญได้แก่ ปัญหาการขาดเอกภาพในการบริหาร การกำหนดนโยบายและการวางแผนการศึกษา ความร่วมมือจากท้องถิ่น การติดต่อสื่อสาร การขาดการประสานสัมพันธ์ในการนิเทศการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภทการศึกษา และขาดบุคลากรด้านการนิเทศการศึกษา