



ความท้าทายของวิชาชีพศึกษานิเทศก์: อดีต ปัจจุบัน อนาคต

นิสารัตน์ ไกรราช^{1*} อีรศานต์ แซ่อ้วง² อีระพงษ์ สุขอยู่³ เบญญาภา กาญจนันท์⁴

พิมพ์พร บุญลอย⁵ พิมพ์สุภัค สุคนธ์ปิยสิริ⁶ สติรพร เขาวนชัย⁷

¹นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

²นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

³นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

⁴นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

⁵นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

⁶นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

⁷อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

* ผู้ประพันธ์บรรณกิจ, nisaratk67@nu.ac.th

ข้อมูลบทความ	บทคัดย่อ
บทความวิชาการ	วิชาชีพศึกษานิเทศก์เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เนื่องจากทำหน้าที่เป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้ให้คำปรึกษา ติดตาม และสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงทางนโยบาย เทคโนโลยี และสังคมโลก ทำให้วิชาชีพนี้ต้องเผชิญกับแนวโน้มและความท้าทายที่ซับซ้อน อาทิ การปฏิรูปหลักสูตร การลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล การขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพ และความไม่ชัดเจนของเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ส่งผลให้เกิดการย้ายสายงานหรือลาออกมากขึ้น บทความนี้มุ่งวิเคราะห์แนวโน้มและความท้าทายของการธำรงรักษาวินิชชีพศึกษานิเทศก์ พร้อมทั้งนำเสนอแนวทางในการคงอยู่ของวิชาชีพ อาทิ การพัฒนาสมรรถนะใหม่ การปรับลดภาระงานที่ไม่จำเป็น การสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจ การยกระดับภาพลักษณ์วิชาชีพ และการจัดตั้งเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) เพื่อสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนให้กับระบบนิเทศการศึกษาไทย ผลการศึกษาเน้นย้ำว่าการธำรงรักษาวินิชชีพศึกษานิเทศก์มิได้หมายถึงเพียงการรักษามาตรฐานวิชาชีพ แต่ยังคงครอบคลุมถึงการสร้างระบบสนับสนุนที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อันจะช่วยเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาไทยให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาต่อไปในอนาคต
คำสำคัญ: แนวโน้ม; ความท้าทาย; การธำรงรักษา; วิชาชีพศึกษานิเทศก์	
วันที่รับบทความ: 3 พฤศจิกายน 2568 วันที่แก้ไข: 16 กุมภาพันธ์ 2569 วันที่ตอบรับตีพิมพ์: 1 มีนาคม 2569	



Challenges of the Educational Supervision Profession: Past, Present, and Future

Nisarat Krairat^{1*} Theerasan Saeuang² Thiraphong Sukyu³ Benyapa Kanchanan⁴
Pimporn Boonloy⁵ Phimsuphak Sukhonpiyasiri⁶ Sathiraporn Chaowachai⁷

1 Graduate Student in Educational Administration Naresuan University

2 Graduate Student in Educational Administration Naresuan University

3 Graduate Student in Educational Administration Naresuan University

4 Graduate Student in Educational Administration Naresuan University

5 Graduate Student in Educational Administration Naresuan University

6 Graduate Student in Educational Administration Naresuan University

7 Lecturer in Educational Administration, Faculty of Education, Naresuan University

* Corresponding author, nisaratkr67@nu.ac.th

ARTICLE INFO

Academic article

Keywords: Trends;
Challenges; Sustainability;
Educational Supervisor
Profession

Received: 3 November 2025

Revised: 16 February 2026

Accepted: 1 March 2026

ABSTRACT

The educational supervisor profession is a vital mechanism in enhancing the quality of education, as it serves as an academic leader, consultant, monitor, and supporter of teaching and learning management in schools. However, rapid changes in policy, technology, and global society have placed this profession under increasingly complex trends and challenges, such as curriculum reform, reducing educational inequality, developing digital competencies, a shortage of qualified personnel, and the lack of clarity regarding career advancement pathways, which have led to higher rates of job transfers or resignations. This article aims to analyze the trends and challenges in sustaining the educational supervisor profession and to propose approaches for maintaining its continuity. These include developing new competencies, reducing unnecessary workloads, fostering motivation and morale, enhancing the professional image, and establishing professional learning communities (PLCs) to strengthen and ensure the sustainability of Thailand's educational supervision system. The findings emphasize that sustaining the educational supervisor profession does not merely involve maintaining professional standards, but also encompasses the creation of supportive systems that promote effective performance and continuous professional development. Such efforts will contribute to enhancing the quality of Thai education and enabling it to keep pace with future changes in educational management.



บทนำ

การศึกษาถือเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และขับเคลื่อนความก้าวหน้าของประเทศ โดยมีครูผู้สอนเป็นแกนหลักในการถ่ายทอดความรู้และสร้างสรรค์เยาวชนให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาย่อมมีได้ขึ้นอยู่กับครูผู้สอนแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังคงอาศัยการสนับสนุนและการกำกับดูแลทางด้านวิชาการจากบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ คือ “ศึกษานิเทศก์” ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตั้งแต่การวางแผน การนิเทศติดตาม และการประเมินผลเพื่อให้ข้อเสนอแนะไปจนถึงการให้คำปรึกษาแก่สถานศึกษาและครูผู้สอน เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีมาตรฐานและสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปของสังคมโลก

ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยี สังคม และเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อระบบการศึกษา ทำให้วิชาชีพศึกษานิเทศก์ต้องเผชิญกับแนวโน้มใหม่ ๆ และความท้าทายที่ซับซ้อนกว่าในอดีต อาทิ การปฏิรูปหลักสูตร การจัดการศึกษาเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ การพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัล การทำงานภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร ตลอดจนการปรับตัวต่อการปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554) ได้กล่าวถึงสภาพปัญหาเกี่ยวกับศึกษานิเทศก์ไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ศึกษานิเทศก์ไม่ได้ทำงานในหน้าที่หลักของตนทำให้งานนั้นบกพร่องขาดประสิทธิภาพ 2) ศึกษานิเทศก์จำนวนหนึ่งไม่ได้รับการยอมรับจากครูและโรงเรียน เพราะไม่มีประสบการณ์เพียงพอที่จะเข้าใจปัญหาของครูและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ 3) ระบบการคัดเลือกและบรรจุศึกษานิเทศก์ยังมีความไม่เหมาะสม ควรจะมีระบบและวิธีการคัดเลือกคนให้เหมาะกับงาน สามารถทำงานตามหน้าที่ได้ดี 4) ขาดการส่งเสริมการพัฒนาตนเองของศึกษานิเทศก์ หน่วยงานผู้ดูแลศึกษานิเทศก์ควรดำเนินการให้ศึกษานิเทศก์มีการพัฒนาและเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อันจะช่วยให้ศึกษานิเทศก์มีการพัฒนาตนเอง และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) การจัดทำกรจัดทำสมรรถนะสำคัญของศึกษานิเทศก์ ควรมีการจัดทำสมรรถนะสำคัญของศึกษานิเทศก์ขึ้นอย่างละเอียดชัดเจนเป็นที่เข้าใจและเกิดการยอมรับ ซึ่งสมรรถนะนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งทั้งในด้านการคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร จนไปถึงการประเมินบุคลากร จากปัญหาที่ได้กล่าวข้างต้นส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องและคุณภาพของการทำงานของศึกษานิเทศก์และการนิเทศการศึกษา ทำให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวมไม่เป็นไปอย่างที่คาดหวัง มีศึกษานิเทศก์ลาออก เปลี่ยนสายงาน และจากสถิติของสำนักงานเขตพื้นที่หลายแห่งมีผู้สมัครเข้ารับคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์น้อยลง

บทความวิชาการนี้จึงมุ่งเน้นการวิเคราะห์วิชาชีพศึกษานิเทศก์ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และแนวโน้มของวิชาชีพศึกษานิเทศก์ในอนาคต พร้อมทั้งเสนอแนวทางในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่ในวิชาชีพได้อย่างต่อเนื่อง อาทิ การพัฒนาสมรรถนะและเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ การสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการภาระงานและสร้างสมดุลในชีวิตการทำงาน ผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและมาตรฐานในการพัฒนาวิชาชีพศึกษานิเทศก์และระบบนิเทศการศึกษาให้เข้มแข็ง เพื่อรองรับการพัฒนาและการปฏิรูปการศึกษาในอนาคต



วิชาชีพศึกษานิเทศก์กับวิวัฒนาการและบทบาทหน้าที่เชิงวิชาการในบริบทสังคมไทย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2565) ได้กล่าวถึงความหมายของศึกษานิเทศก์ (Educational Supervisor) ว่าเป็นบุคลากรผู้ทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ติดตาม ประเมินผล และสนับสนุนการดำเนินงานด้านวิชาการแก่ครูและผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมให้การจัดการศึกษาบรรลุตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด โดยมีลักษณะเด่น คือ การทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงทางวิชาการ (Academic Mentor) ที่ช่วยยกระดับคุณภาพการสอนและการบริหารจัดการโรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม เชาวฤทธิ์ จงเกษกรณ์. (2547) ได้กล่าวถึงความหมายว่า ศึกษานิเทศก์เป็นผู้มีความสำคัญยิ่งต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการในกระบวนการปฏิรูปการศึกษาและการพัฒนาการเรียนรู้ของครู อาจารย์ และผู้เรียน เพื่อให้ก้าวไปสู่มาตรฐานการศึกษาในระดับสากล ขณะที่ McClelland (1973) ได้ชี้ให้เห็นว่า การปฏิบัติหน้าที่ของศึกษานิเทศก์มิได้อาศัยเพียงระดับสติปัญญา แต่ยังต้องอาศัยคุณลักษณะด้านแรงจูงใจ อุปนิสัย และวุฒิภาวะทางอารมณ์ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งแสดงถึงความเป็นมืออาชีพของวิชาชีพนี้

เอกชัย อ้ายมาน และคณะ (2565, อ้างใน ปุณยวัจน ขอบทอง และคณะ, 2568) กล่าวว่า ในประเทศไทย คำว่า “ศึกษานิเทศก์” เริ่มใช้ครั้งแรกเมื่อ พ.ศ.2495 โดยใช้แทนคำภาษาอังกฤษว่า Supervisor หรือ Inspector มีการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คนเพื่อทำหน้าที่สนับสนุนงานด้านวิชาการแก่โรงเรียน ต่อมาภายหลังการปฏิรูปการศึกษา พ.ศ.2542 บทบาทและสถานภาพของศึกษานิเทศก์ถูกปรับเปลี่ยนเป็น “กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา” ภายใต้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทำให้บทบาทถูกขยายไปสู่การบูรณาการงานด้านการนิเทศ การส่งเสริมสนับสนุน และการพัฒนาตนเองในลักษณะภารกิจที่ชัดเจน

จากพัฒนาการดังกล่าว ความหมายของศึกษานิเทศก์ ในปัจจุบันจึงมิได้จำกัดอยู่เพียงการเป็นผู้ตรวจสอบหรือติดตาม แต่ได้ขยายไปสู่การเป็น “ผู้นำทางวิชาการ” ที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันคุณภาพการศึกษาไทยให้เทียบเท่าระดับนานาชาติ

“หน้าที่หลักของศึกษานิเทศก์ คือ นิเทศการศึกษา” สธิพร เชาวน์ชัย (2567) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการการทำงานร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในการช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษา ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างสูงสุด สุชาติ อุปปินใจ (2566) กล่าวว่า มาตรฐานตำแหน่งศึกษานิเทศก์ มีลักษณะงานโดยทั่วไปสายงานนิเทศการศึกษา มีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา รวมทั้งพัฒนาตนเองและวิชาชีพ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการนิเทศการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา รวมทั้งพัฒนาตนเองและวิชาชีพ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ลักษณะงานที่ปฏิบัติ การปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ ด้านการนิเทศการศึกษา มีดังนี้ 1) ออกแบบ จัดทำแผนการนิเทศการศึกษา ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ มาตรฐานการศึกษาชาติและหลักสูตร รวมทั้งนโยบาย จุดเน้น สภาพแวดล้อม ปัญหาและความต้องการจำเป็น ให้ครูสถานศึกษา และหน่วยงานการศึกษา สามารถจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสมรรถนะและผลลัพธ์การเรียนรู้ของ



ผู้เรียน 2) คัดสรร สร้าง พัฒนา สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ สังเคราะห์ วิจัย หรือวิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับแผนการนิเทศการศึกษา เพื่อช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุนให้ครู สถานศึกษา และหน่วยงานการศึกษา สามารถจัดการศึกษาได้บรรลุผล 3) นิเทศ ให้คำปรึกษา แนะนำชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง ส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนางานวิชาการ ประสานงานกับหน่วยงาน สถานประกอบการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษาให้ครู สถานศึกษา และหน่วยงานการศึกษา สามารถจัดการศึกษาได้บรรลุผล 4) รายงานผลการนิเทศ โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สะท้อนผลการนิเทศต่อครู สถานศึกษา หน่วยงาน หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อุดสารสนเทศในการพัฒนางานวิชาการ และการจัดการศึกษาที่เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด บุคลากรนิเทศการศึกษาทั้งครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานนิเทศการศึกษาทำหน้าที่ช่วยเหลือ แนะนำ ปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา ตลอดจนพัฒนาตนเองและวิชาชีพและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อเป้าหมายสูงสุดคือการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์ในอดีต

ศึกษานิเทศก์ ถูกมองว่าเป็นวิชาชีพที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาการศึกษา ผู้ที่เป็นศึกษานิเทศก์จะต้องมีความรู้ความสามารถในระดับสูง และสามารถสอน หรือให้คำแนะนำกับครูในโรงเรียนได้ จากการสัมภาษณ์ เรื่อง ร่วมสร้างอนาคตการศึกษาไทย ด้วยบทบาทใหม่ของศึกษานิเทศก์ (2568) ประวิต เอราวรรณ์ ได้กล่าวถึงบทบาทของศึกษานิเทศก์ในอดีต เมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2568 ว่า “เมื่อก่อนเวลาคนที่ จะเข้ามาเป็นศึกษานิเทศก์ ก็จะต้องเป็นคนเก่ง เป็นที่ยอมรับ บางทีก็เปรียบเทียบว่าเป็นครูของครู มีความสามารถสูงในการที่จะไปชี้แนะ แนะนำการเรียนการสอนหรือว่าในกระบวนการที่จะยกระดับคุณภาพ การศึกษา เมื่อก่อนเรื่องเทคโนโลยีเรื่องอะไรก็ได้ก้าวหน้าขนาดนี้ เพราะฉะนั้นการที่ต้องใช้คนในการไปโค้ช คนหรือแนะนำคนเนี่ยก็จำเป็น” ซึ่งเอกชัย อ้ายมาน และคณะ (2565, อ้างใน ปุณยวิจันท์ ขอบทอง และคณะ, 2568) กล่าวว่า ศึกษานิเทศก์ มีบทบาทหน้าที่และภารกิจสำคัญ 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) บทบาทการเป็นผู้นำ การเรียนรู้ มีความรู้เฉพาะทางในสาขา และสามารถนำตนเองในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) บทบาทการเป็น ผู้นำการคิดและปฏิบัติตน มีการคิดอย่างเป็นระบบ คิดเชิงนวัตกรรม กล้าริเริ่มสิ่งใหม่ เปิดรับแนวคิด ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาระบบงานให้เรียบง่าย สร้างสรรค์แนวทางและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 3) บทบาทผู้นำการ เปลี่ยนแปลงสู่เป้าหมายที่ท้าทาย 4) บทบาทในการเป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการเรียน มี ทักษะในการฟังอย่างลึกซึ้ง มีความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีทักษะการชี้แนะทางปัญญา (Cognitive Coaching) พัฒนาระบบการคิด ให้สามารถนำตนเองและ พัฒนางานให้มีคุณภาพมากขึ้นโดยมีความเข้าใจ ในบริบทของการเรียนการสอน Oliva and Pawlas (1997) กล่าวว่าบทบาทหน้าที่และภารกิจของ ศึกษานิเทศก์ ประกอบด้วย 1) บทบาทผู้ประสานงาน (Coordinator) ซึ่งคอยประสานโปรแกรมต่าง ๆ ในแต่ละระดับ และช่วยครูให้ตระหนักถึงปัญหาของกันและกัน 2) บทบาทที่ปรึกษา (Consultant) เป็นที่ปรึกษา



ให้แก่ครูเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่มที่ต้องการคำแนะนำ 3) บทบาทผู้นำกลุ่ม (Group Leader) เป็นผู้ที่มีวิธีที่จะทำงานร่วมกับกลุ่มให้ประสบผลสำเร็จ และทำให้กลุ่มทำงานให้สำเร็จ 4) บทบาทผู้ ประเมิน (Evaluator) เป็นผู้ที่จะช่วยครูประเมินผลการสอน ประเมินหลักสูตร และประเมินตัวเอง

จากข้อมูลข้างต้น บทบาทหน้าที่และภารกิจของศึกษานิเทศก์ในอดีตสะท้อนให้เห็นถึงการเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีหน้าที่หลากหลายและครอบคลุมทั้งมิติทางวิชาการ การบริหารจัดการ และการพัฒนาบุคลากร เป็นการปฏิบัติภารกิจในฐานะผู้เชี่ยวชาญที่มีหน้าที่สำคัญ 4 ด้านหลัก ในการยกระดับศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษา สร้างสรรค์แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ไปสู่เป้าหมายการศึกษาที่ท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในมิติของการเรียนรู้เชิงลึก Schwarz (2002) และ ศรีธัญย์ เปรมสุข (2561) กล่าวว่า ศึกษานิเทศก์ยังทำหน้าที่เป็น Coach และ Mentor โดยใช้เทคนิคการนิเทศที่หลากหลาย เช่น การนิเทศแบบร่วมคิด (Collaborative Supervision) การนิเทศเชิงโค้ช (Coaching Supervision) และการนิเทศแบบกระบวนกร (Facilitative Supervision) เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือและการมีส่วนร่วม ซึ่งช่วยให้ครูและผู้บริหารสามารถค้นพบวิธีแก้ไขปัญหาคำสั่งการเรียนการสอนด้วยตนเอง

บทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนไปและความไม่แน่นอนของวิชาชีพศึกษานิเทศก์ในยุคดิจิทัล

ในปัจจุบันซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นยุคดิจิทัลที่ท้าทายความสามารถในการปรับตัวเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทกับชีวิตประจำวันของคนในทุกด้าน รวมไปถึงด้านการศึกษา ส่งผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนจำเป็นต้องพัฒนาทักษะความสามารถของตนเองให้เท่าทันอยู่เสมอ ศึกษานิเทศก์เป็นอีกวิชาชีพหนึ่งที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงนี้ พัฒนาการตนเองอย่างต่อเนื่อง และนำทักษะความสามารถมาใช้ในสายงานโดยเฉพาะการนิเทศการศึกษา สายสุนีย์ จันทร์สว่าง (2566) พบว่า การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในการนิเทศมีส่วนช่วยเสริมสร้างศักยภาพของครูในการจัดการเรียนการสอนและเพิ่มพูนทักษะด้านดิจิทัลไปพร้อมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2567) ที่ผลักดันให้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการนิเทศอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2567) กล่าวว่า ศึกษานิเทศก์มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เนื่องจากทำหน้าที่เป็นกลไกกลางในการเชื่อมโยงระหว่างนโยบายการศึกษาของรัฐบาลกับการปฏิบัติจริงในระดับสถานศึกษา โดยมีบทบาทในการสนับสนุน ส่งเสริม และให้คำปรึกษาเชิงวิชาการแก่ครูผู้สอน เพื่อให้สามารถยกระดับคุณภาพผู้เรียนได้อย่างรอบด้าน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 ภายใต้บริบท VUCA World ส่งผลให้ศึกษานิเทศก์ต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ทั้งในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การปรับปรุงหลักสูตรแกนกลาง และความคาดหวังของสังคมที่มีต่อคุณภาพผู้เรียน

การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับกระบวนการนิเทศไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการนิเทศ แต่ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพครูให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาตนเองของศึกษานิเทศก์ เพื่อการใช้เครื่องมือดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล จะช่วยยกระดับ



คุณภาพการจัดการเรียนการสอนและสนับสนุนการพัฒนาการศึกษาของประเทศได้อย่างยั่งยืน ศึกษานิเทศก์จะต้องก้าวข้ามการทำงานเชิงตรวจสอบและประเมิน ไปสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้และนักพัฒนาเชิงนวัตกรรม โดยการทำงานจะเน้นการสร้างความร่วมมือ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ และการพัฒนาครูในลักษณะอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Knight (2021) ที่ชี้ว่าบทบาทของศึกษานิเทศก์ในศตวรรษใหม่ควรเป็น Instructional Coach ที่สนับสนุนการสะท้อนคิดและการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

ในการนี้ หากศึกษานิเทศก์สามารถปรับบทบาทไปสู่การเป็นนักพัฒนาเชิงนวัตกรรมที่ทำงานแบบเครือข่าย สร้างความร่วมมือ และเน้นการเสริมพลังทางวิชาการแก่ครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง จะทำให้ระบบการศึกษาสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมในอนาคตได้อย่างยั่งยืน สิ่งสำคัญคือการพัฒนาศักยภาพของศึกษานิเทศก์ให้มีความรู้รอบด้านทั้งด้านเนื้อหา เทคโนโลยีดิจิทัล และการวิจัยเชิงนโยบาย ตลอดจนการกำหนดโครงสร้างการทำงานที่เอื้อต่อการเป็นกัลยาณมิตรทางวิชาการ ซึ่งจะช่วยให้บทบาทของศึกษานิเทศก์มีความหมายต่อคุณภาพผู้เรียนอย่างแท้จริง แต่ในปัจจุบันกลับพบว่ามีผู้ที่สนใจก้าวเข้าสู่เส้นทางวิชาชีพศึกษานิเทศก์น้อยลง และผู้ที่เป็นศึกษานิเทศก์มีการเปลี่ยนสายงาน ทำให้วิชาชีพศึกษานิเทศก์ค่อนข้างวิกฤติและมีจำนวนน้อยลง ซึ่งสวนทางกับสังคมเทคโนโลยีที่ก้าวไกล

วิกฤตการณ์ของวิชาชีพศึกษานิเทศก์ในปัจจุบันที่ส่งผลต่ออนาคตการศึกษาไทย

ในการสัมมนาเรื่อง ร่วมสร้างอนาคตการศึกษาไทย ด้วยบทบาทใหม่ของศึกษานิเทศก์ เมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2568 ประวิต เอรารวรรณ ได้กล่าวถึงวิกฤตการณ์ของวิชาชีพศึกษานิเทศก์ในปัจจุบันว่า “ยุคสมัยเปลี่ยนไปค่อนข้างมากแล้วค่านิยมของข้าราชการครูเองก็ไม่ค่อยอยากจะเป็น ศึกษานิเทศก์กันเท่าไร่ ก็มีเหตุผลหลายประการ ทุกวันนี้เรามีตำแหน่งศึกษานิเทศก์ว่างเป็น 1000 ตำแหน่ง ส่วนราชการเปิดรับสมัครที่ไร่ก็ได้คนไม่ครบและบางที่เข้ามาก็จะเป็นคนที่ยังไม่ qualify” ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา แนวโน้มความก้าวหน้าของวิชาชีพศึกษานิเทศก์เป็นไปในทางวิกฤต จากข้อมูลรายงานผ่านทางเฟสบุ้ค สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 (2567) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 (2567) สถิติการรับสมัครคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พ.ศ.2567 ข้อมูล ณ วันที่ 20 มีนาคม 2567 แสดงให้เห็นว่ามีจำนวนผู้สมัครเข้ารับคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ จำนวน 0 คน นับเป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพของการพัฒนาวิชาการในระบบการศึกษา รวมไปถึงการที่ศึกษานิเทศก์ลาออก และเปลี่ยนสายงานไปสู่ตำแหน่งอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ปัญหานี้สะท้อนถึงผู้บังคับบัญชาให้ลู่คิดถึงประเด็นที่ทำให้ผู้คนเห็นความสำคัญของวิชาชีพศึกษานิเทศก์น้อยลง ปัญหาเกิดขึ้นจากสาเหตุใด และจะแก้ไขได้อย่างไรบ้าง เพื่อให้ศึกษานิเทศก์ยังคงอยู่ในสายงานของตนเองต่อไป ประวิต เอรารวรรณ. (2568) ได้กล่าวถึงที่มาของปัญหาวิชาชีพศึกษานิเทศก์ ในการสัมมนาเรื่อง ร่วมสร้างอนาคตการศึกษาไทย ด้วยบทบาทใหม่ของศึกษานิเทศก์ เมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2568 ว่า “กรอบภาระงาน



ศึกษานิเทศน์ก็เปลี่ยนไปในขณะที่เดียวกันพอมีการปฏิรูปโครงสร้างกระทรวง โครงสร้างของหน่วยศึกษานิเทศน์ แต่ก่อนเราเรียกหน่วยศึกษานิเทศน์ มันก็เปลี่ยนไปเยอะ กลายเป็นว่าในส่วนของสำนักงาน หรือว่าภาระงานที่เขาต้องปฏิบัติ มันก็ไม่ใช่งานของศึกษานิเทศน์ ทีนี้ก็ไปทำงานโครงการไปทำงานที่ต้องมีการรายงาน นโยบายอะไรส่งลงไปแบบนี้มันก็เลยกลายเป็นว่าศึกษานิเทศน์ไม่ได้เข้าโรงเรียนและไม่ได้มีเทศน์จริง ๆ ซึ่งอันนี้ก็น่าเห็นใจศึกษานิเทศน์”

หนังสือพิมพ์มติชนออนไลน์. (2567) ได้ระบุข่าวเกี่ยวกับวิกฤติการณ์ของวิชาชีพศึกษานิเทศน์ในปัจจุบันไว้ว่า นางเกศทิพย์ ศุภวานิช รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กพฐ.) เปิดเผยถึงกรณีดังกล่าวว่า ในกลุ่มศึกษานิเทศน์ วิเคราะห์ว่าการที่มีผู้มาสมัครน้อย น่าจะมาจากสาเหตุ 1) ความก้าวหน้าทางวิชาชีพศึกษานิเทศน์ที่มีการปรับเปลี่ยนตามเกณฑ์ วPA ที่ไม่สามารถนับเวลาต่อเนื่องจากครูได้ต้องเริ่มนับใหม่เมื่อมาเป็นศึกษานิเทศน์ 2) ศึกษานิเทศน์มีภาระงานอื่น ๆ มากกว่าภารกิจตามมาตรฐานตำแหน่ง เช่น การเก็บข้อมูล การรายงานต่าง ๆ การทำผลงานเพื่อรองรับการประเมินสัมฤทธิ์ผลและ PA ของผู้บริหารการศึกษา 3) ครูบางส่วนมีมุมมองและทัศนคติว่าศึกษานิเทศน์มีภาระงานหนักมากกว่าการเป็นครู ศึกษานิเทศน์ไม่มีวันหยุด/ปิดเทอม และไม่มี ความก้าวหน้าในการเปลี่ยนสายงาน รวมทั้งมาตรฐานของผลงานที่เสนอขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้นมีมาตรฐานที่สูงกว่าและซับซ้อนในเนื้องานที่เสนอขอฯ 4) คุณสมบัติในการขอใบประกอบวิชาชีพศึกษานิเทศน์สูงกว่าทุกตำแหน่ง และมีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่ครูสภารับรอง ในส่วนนี้ ทางผู้บังคับบัญชาทุกระดับเล็งเห็นความสำคัญของศึกษานิเทศน์ที่เป็นบุคลากรสำคัญของการขับเคลื่อนคุณภาพตามนโยบายของท่าน รมว.ศธ. ในทุกด้าน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยท่านเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าที่ ร้อยตรีธนู วงษ์จินดา รวมถึง ก.ค.ศ. และทุกภาคส่วนกำลังดำเนินการเพื่อให้ศึกษานิเทศน์มีขวัญและกำลังใจ มีเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพตามลำดับ อีกทั้งยังมีการเตรียมการปรับบทบาทของศึกษานิเทศน์ให้ชัดเจนและตรงต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับพื้นที่ต่อไป

จากที่กล่าวมาข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันวิชาชีพศึกษานิเทศน์มีการลาออกจากราชการหรือเปลี่ยนสายงานกันมากขึ้น สถิติการรับสมัครคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศน์มีจำนวนน้อยลง ในส่วนของปัญหาด้านสถิติการรับสมัครทางสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขหลักเกณฑ์การรับสมัครคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศน์ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของวิชาชีพศึกษานิเทศน์ และต้องการผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาดำรงตำแหน่งอย่างเพียงพอ ดังจะเห็นได้จากหนังสือ ว 5/2568 หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศน์ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น ว 6/2568 การกำหนดประสบการณ์ และการมีความรู้ ความสามารถ มีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญระดับสูง ตำแหน่งศึกษานิเทศน์ กรณีเป็นผู้ที่มีใช้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่จะดึงผู้มีประสบการณ์ความรู้ ความเชี่ยวชาญในภาคเอกชนเข้ามาสู่วิชาชีพศึกษานิเทศน์ ว 7/2568 หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง



ศึกษานิเทศก์ กรณีที่มีเหตุผลและความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อประโยชน์แก่ราชการ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และหนังสือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขที่ ศธ 04009/ว46804 ลงวันที่ 17 ตุลาคม 2568 เรื่อง การคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พ.ศ.2568 ได้ระบุเกี่ยวกับกำหนดการ รูปแบบในการสมัคร แนวทาง และวิธีการกลั่นกรองความเหมาะสมเบื้องต้นของผู้สมัคร รวมไปถึงรายละเอียดในด้านต่าง ๆ ในการดำเนินการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แต่ปัญหาที่ยังคงอยู่ต่อไปและต้องได้รับการแก้ไข คือปัญหาด้านการลาออก และการเปลี่ยนสายงาน ทำให้เกิดคำถามหนึ่งขึ้นมาว่า “วิธีการใดที่จะสามารถธำรงรักษาศึกษานิเทศก์ให้ยังคงอยู่ในสายงานนี้ต่อไปได้ ? ”

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันในวิชาชีพศึกษานิเทศก์

ความผูกพันเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้คนมีแรงจูงใจภายใน ทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถ เพราะรู้สึกว่างานหรือองค์กรนั้นมีคุณค่า และเป็นส่วนหนึ่งของตนเอง หากผู้ที่ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ มีความผูกพันต่อวิชาชีพ จะทำให้มีความรู้สึกยึดมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และมีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมอุทิศตนเพื่อพัฒนาคุณภาพครู ผู้เรียน และระบบการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันในวิชาชีพศึกษานิเทศก์ไว้ดังนี้

อรรถพล ศิริมูล และสถิรพร เชาวนชัย. (2567) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบความผูกพันในวิชาชีพศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 6 องค์ประกอบ คือ 1) ความปรารถนาที่จะคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพแห่งวิชาชีพ 2) การทำงานอย่างไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก 3) การน้อมรับคุณค่าแห่งวิชาชีพ 4) การมีส่วนร่วมกิจกรรมทางวิชาชีพ 5) การทุ่มเทอุทิศพลังร่างกาย และ 6) ความพร้อมรับมือกับอุปสรรคจากการทำงาน

ความผูกพันในวิชาชีพถือเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่สะท้อนถึงเจตคติ ความรัก และศรัทธาที่บุคคลมีต่ออาชีพของตน จาก การทบทวนเอกสารและงานวิจัย พบว่า แนวคิดของนักวิชาการที่มีการให้นิยามความหมายขององค์ประกอบความผูกพันที่แตกต่างกัน ตามเป้าหมาย หรือขอบข่ายของการศึกษา มีการนำองค์ประกอบของความผูกพันในงานตามแนวคิด ของ Schaufeli et al. (2002) มาทำการศึกษาความผูกพันของพนักงาน หรือองค์ประกอบของความผูกพันในวิชาชีพ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาขอบข่ายงานศึกษานิเทศก์เป็นงานที่เกี่ยวข้องด้านวิชาการ การให้บริการ ทางด้านวิชาการแก่โรงเรียนและบุคลากรหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ศึกษานิเทศก์ต้องอาศัยการปรับตัว กับ ความเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการความรู้อยู่เสมอ รวมทั้งมีความครอบคลุมในเชิงเจตคติ อารมณ์ และจิตใจ หากศึกษานิเทศก์มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพย่อมทุ่มเท การปฏิบัติงานในวิชาชีพให้เกิดประสิทธิภาพ สำหรับลักษณะการทำงานของศึกษานิเทศก์ที่เกี่ยวข้อง กับความผูกพันในวิชาชีพ การศึกษาแนวคิดความผูกพันในวิชาชีพพบว่า แม้จะมีนักวิชาการนำเสนอองค์ประกอบที่หลากหลาย แต่การ นำแนวคิดของ Schaufeli et al. (2002) มาปรับใช้เพื่อศึกษาความผูกพันของบุคลากรยังคงเป็นที่นิยม



แพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของ ศึกษานิเทศก์ ซึ่งเป็นผู้ที่มีภารกิจหลักในการให้บริการทางวิชาการ และเป็นผู้ขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา ความผูกพันในวิชาชีพจึงมีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับความสามารถ ในการปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการความรู้ อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ อรรถพล ศิริมูล (2566) ได้สรุปลักษณะงานของศึกษานิเทศก์ที่สัมพันธ์กับความผูกพันในวิชาชีพไว้สามประการสำคัญ ดังนี้

1) การทุ่มเทและการใช้พลังงานในระดับสูง ลักษณะงานด้านวิชาการของศึกษานิเทศก์ต้องการอิสระทางความคิด และการสร้างสรรค์ผลงาน จึงต้องอาศัยการทุ่มเทพลังในระดับสูง มีความยืดหยุ่น (Resilience) และมีความเต็มใจในการใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ แม้ต้องเผชิญหน้ากับความยากลำบากในการปฏิบัติงาน

2) ความกระตือรือร้นและความภาคภูมิใจ ความผูกพันที่เกิดขึ้นเกิดจากการที่ศึกษานิเทศก์มองเห็นว่า วิชาชีพมีความสำคัญและท้าทาย ซึ่งกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ และความกระตือรือร้นในการแสวงหา นวัตกรรม เพื่อสร้างผลงานทางวิชาการที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้าในวิทยฐานะอันนำมา ซึ่งความภาคภูมิใจในการประกอบวิชาชีพ

3) การทำงานร่วมกับเครือข่าย ภารกิจงานนิเทศการศึกษาต้องอาศัย ความร่วมมือและการ ประสานงานจากหลายฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียน ครู หรือทีมงานศึกษานิเทศก์เอง ดังนั้น ศึกษานิเทศก์จึงต้อง ใช้มนุษยสัมพันธ์และความรอบรู้ในการติดต่อสื่อสารด้วยความตั้งใจและมุ่งมั่นในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป ความผูกพันในวิชาชีพศึกษานิเทศก์มิได้จำกัดอยู่เพียงแค่เจตคติทางอารมณ์เท่านั้น แต่ ยังเกี่ยวพันกับพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกถึงการทุ่มเท การปรับตัว และการทำงานเชิงรุกในการแสวงหา ความก้าวหน้าทางวิชาการ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการนำไปสู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในวิชาชีพได้อย่าง แท้จริง

การธำรงรักษาวิชาชีพศึกษานิเทศก์ให้คงอยู่คู่การศึกษาไทยต่อไป

การธำรงรักษาบุคลากร เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งการธำรงรักษาบุคลากรนี้จะมีกระบวนการแนวทางปฏิบัติอยู่หลากหลายวิธีที่เข้ามาจัดการ เพื่อให้ บุคลากรเกิดความพึงพอใจต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล SangSawang (2021, อ้างใน ชัยณรงค์ สิริพรปรีดา และคณะ, 2567) กล่าวว่า การธำรงรักษาบุคลากร เป็นความสามารถขององค์กรในการจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดย องค์กรมีหน้าที่จัดระบบการทำงานด้วยความปลอดภัยและจัดสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพื่อส่งเสริม ให้บุคลากรมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สามารถทำงานให้มีปริมาณงาน และคุณภาพ งานที่ดีให้แก่องค์กร จิรพร แสงสี (2562) กล่าวว่า การธำรงรักษาบุคลากร หมายถึง การบำรุงรักษาบุคลากร ในองค์กรเป็นการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรให้สูงขึ้นมุ่งพัฒนาและแก้ไขปัญหาเพื่อให้บุคลากรมี ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานทั้งในด้านสุขภาพกายและสุขภาพจิต สภาพแวดล้อมในการทำงาน การ จัดระบบงานและการธำรงรักษาบุคลากรอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่าช่วยให้เกิดการเพิ่มผลผลิตขององค์กรซึ่งเป็น ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ในการธำรงรักษาบุคลากรที่ดีมีคุณภาพเอาไว้ ถือเป็น



ภาระหน้าที่ที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรอย่างแท้จริง การดำเนินการธำรงรักษาบุคลากรทางการศึกษาให้ทำงานอยู่ในองค์กรให้นานที่สุดเป็นขั้นตอนหนึ่งในการบริหารงานบุคคลเพื่อให้บุคลากร มีความพึงพอใจมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหากบุคลากรลาออกหรือโอนย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่น ทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่าย ต้องมีการสรรหาคัดเลือกบุคลากรใหม่ ทำให้งานหยุดชะงักไม่ต่อเนื่องอาจจะก่อให้เกิดผลเสียต่อหน่วยงานเป็นอย่างมาก ธีรนัย แซ่โง้ว (2562) กล่าวว่า การธำรงรักษาบุคลากร หมายถึง แนวทางวิธีการ กระบวนการในการรักษาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มความสามารถมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่แข็งแรง สมบูรณ์ มีความพึงพอใจและความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

จากการศึกษาความหมายของการธำรงรักษาบุคลากรผู้เขียนสรุปได้ว่า เป็นกระบวนการหรือแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนานที่สุดโดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร การพัฒนาศักยภาพและส่งเสริมความสามารถของบุคลากรให้สูงขึ้น รวมถึงการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรควรมีกกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติที่หลากหลายในการจัดการ เช่น การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม การจัดระบบงานที่ดี และการสร้างความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีความผูกพันต่อองค์กร

การธำรงรักษาศึกษานิเทศก์ ถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา ซึ่งควรตระหนักว่าการธำรงรักษาบุคลากรไม่ใช่เพียงหน้าที่ทางการบริหาร แต่เป็นการลงทุนที่สำคัญที่สุดขององค์กร เพราะบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ และพัฒนาการศึกษาไทยต่อไปในอนาคต

เพื่อให้การธำรงรักษาวิชาชีพศึกษานิเทศก์เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ผู้เขียนจึงเสนอแนะวิธีการสำคัญในการธำรงรักษาวิชาชีพศึกษานิเทศก์ให้คงอยู่และเติบโตอย่างมั่นคงภายใต้ความเปลี่ยนแปลงของสังคมและการศึกษา ลดปัญหาความไม่ชัดเจนของภาระงาน การลาออก และการเปลี่ยนสายงาน 5 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1) การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Pathway Development) เนื่องด้วยแนวปฏิบัติของ ก.ค.ศ. ปัจจุบัน เมื่อครูย้ายมาดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ถือว่าเป็นคนละสายงานวิชาชีพระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่นั้นต้องเริ่มนับใหม่ตั้งแต่วันบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ทำให้ครูที่ปฏิบัติหน้าที่มานานจนมีวิทยฐานะที่สูงแล้ว ไม่อยากเสียความก้าวหน้าในวิชาชีพครู ความสนใจในวิชาชีพศึกษานิเทศก์จึงค่อนข้างน้อย ดังนั้นการปรับเกณฑ์ความก้าวหน้า (วปา) ให้เชื่อมต่อระยะเวลาจากตำแหน่งครูมาสู่ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการเข้าสู่ตำแหน่งศึกษานิเทศก์มากยิ่งขึ้น เช่น ครูชำนาญการเมื่อดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ให้เป็นศึกษานิเทศก์ชำนาญการ เป็นต้น ควรมีการกำหนดระดับตำแหน่งพร้อม



แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน จากขำนาญการไปสู่ขำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ และเชี่ยวชาญพิเศษตามลำดับ นอกจากนี้ ควรมีการจัดระบบที่เลี้ยงที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ให้พี่เลี้ยงสามารถนิเทศได้อย่างสะดวกและเป็นอิสระ เพื่อช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพให้กับศึกษานิเทศก์ใหม่

2) การปรับลดภาระงานที่ไม่จำเป็น (Workload Reduction) เนื่องด้วยปัจจุบันนี้ ตามบริบทการทำงานในสำนักงานเขตพื้นที่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ได้รับภาระงานมากกว่าภาระงานตามมาตรฐานที่ ก.ค.ศ. กำหนด ซึ่งภาระงานที่ได้รับมานั้นมักเป็นงานเอกสารที่มีความซ้ำซ้อน หรือแม้กระทั่งงานของผู้บริหารการศึกษา ซึ่งมักจะทำให้ศึกษานิเทศก์ห่างจากภาระงานตามมาตรฐานตำแหน่ง ดังนั้น การแยกงานเอกสาร งานรายงาน ออกจากบทบาทหลักด้านนิเทศ และใช้ระบบดิจิทัลในการจัดการข้อมูล ลดความซ้ำซ้อนของงาน และลดการมอบหมายงานของผู้บริหารการศึกษาให้กับศึกษานิเทศก์ จะทำให้ภาระงานที่เกินมาตรฐานตำแหน่งนั้นลดน้อยลง และศึกษานิเทศก์มีเวลาให้กับงานด้านการนิเทศการศึกษา ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมไปถึงการพัฒนาตนเองและวิชาชีพมากยิ่งขึ้น

3) การเสริมสร้างสมรรถนะใหม่ (Competency Building) เนื่องด้วยวิชาชีพศึกษานิเทศก์เปรียบได้กับการเป็นครูของครู และปัจจุบันนี้เป็นยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้นอยู่เสมอ การเสริมสร้างสมรรถนะใหม่จึงจำเป็นต่อวิชาชีพศึกษานิเทศก์ เพื่อให้ศึกษานิเทศก์สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการได้อย่างแท้จริง เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Agile Leadership) โดยใช้เครื่องมือดิจิทัลและเทคโนโลยีในการนิเทศ และมีการฝึกทักษะการโค้ชและการเป็นกัลยาณมิตรกับครูให้กับศึกษานิเทศก์

4) การสร้างแรงจูงใจและคุณค่าในวิชาชีพ (Professional Motivation) เนื่องด้วยปัจจุบันนี้ บริบทของศึกษานิเทศก์แตกต่างจากในอดีต บทบาทหน้าที่ขาดความชัดเจน การตระหนักถึงคุณค่าของวิชาชีพจึงลดน้อยลง ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจและคุณค่าในวิชาชีพจึงจำเป็น ควรมีการฝึกอบรมเพื่อทบทวนมาตรฐานวิชาชีพ ปลูกฝังค่านิยมในการตระหนักถึงคุณค่าในวิชาชีพศึกษานิเทศก์ผู้เป็นฟันเฟืองในการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงมีการกำหนดค่าตอบแทนหรือสิทธิประโยชน์เพิ่มเติม สำหรับศึกษานิเทศก์ที่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ หรือสร้างสรรค์ผลงานเพื่อพัฒนาการศึกษา เพื่อสร้างแรงจูงใจในการประกอบวิชาชีพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ควรมีการจัดรางวัลยกย่อง เช่น รางวัลศึกษานิเทศก์ต้นแบบ รางวัลศึกษานิเทศก์ยุคใหม่ เป็นต้น เพื่อสร้างความภาคภูมิใจ และแสดงให้เห็นถึงคุณค่าในการประกอบวิชาชีพศึกษานิเทศก์

5) การสร้างภาพลักษณ์วิชาชีพ (Professional Image Enhancement) เนื่องด้วยปัจจุบันนี้ บทบาทหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ขาดความชัดเจน ผู้คนมักมองว่าวิชาชีพศึกษานิเทศก์เป็นเหมือนไส้ตั้งของการศึกษา ดังนั้น การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ควรมีการสื่อสารบทบาทใหม่ของศึกษานิเทศก์ว่าเป็นโค้ชและผู้นำทางวิชาการ โดยมีการใช้สื่อสังคมออนไลน์และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครู ผู้บริหาร เพื่อให้ผู้คนเข้าถึง รู้จัก และเข้าใจความสำคัญในบทบาทหน้าที่ของศึกษานิเทศก์มากยิ่งขึ้น



บทสรุปแนวโน้มความเป็นไปของวิชาชีพศึกษานิเทศก์ในอนาคต

เนื่องจากบทบาทของศึกษานิเทศก์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันมีแนวโน้มขยายมากขึ้นและซับซ้อนยิ่งขึ้น สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่างรอบด้าน ทั้งด้านองค์ความรู้ ทักษะทางวิชาชีพ การใช้เทคโนโลยี และทักษะเชิงภาวะผู้นำ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาไทย และระดับโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ศึกษานิเทศก์ยุคใหม่จึงไม่ใช่เพียงผู้ควบคุม แต่เป็นผู้ร่วมขับเคลื่อน ช่วยส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอนและพัฒนาครูให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาและความต้องการของผู้เรียน สถานการณ์ปัจจุบันแสดงให้เห็นว่า วิชาชีพนี้กำลังเผชิญทั้งโอกาสและความท้าทายใหม่ ๆ ที่ต้องปรับตัวให้ทันกับบริบทสังคมและเทคโนโลยี ศึกษานิเทศก์ไม่ได้มีบทบาทเพียงการตรวจสอบงานของครูเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้สนับสนุน ส่งเสริม และร่วมมือกับครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การส่งเสริมและสนับสนุนศึกษานิเทศก์ให้ปรับตัวและพัฒนาทักษะอย่างเหมาะสมจึงเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาไทยในระยะยาว ซึ่งจะนำไปสู่แนวทางการคงอยู่ในวิชาชีพศึกษานิเทศก์ เพราะศึกษานิเทศก์เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทย จึงต้องมีการพัฒนาตนเองและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ และมีการจัดตั้งเครือข่ายวิชาชีพศึกษานิเทศก์และชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยส่งเสริมให้ศึกษานิเทศก์สร้างกลุ่มการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อเป็นเพื่อนช่วยคิด สร้างระบบแรงจูงใจให้กับศึกษานิเทศก์ โดยการกำหนดค่าตอบแทนพิเศษ เพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจและสร้างความรู้สึภาคภูมิใจในอาชีพ จะเห็นได้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ของศึกษานิเทศก์มิได้อาศัยเพียงระดับสติปัญญา แต่ยังต้องอาศัยคุณลักษณะด้านแรงจูงใจ อุปนิสัย และวุฒิภาวะทางอารมณ์ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และแสดงให้เห็นถึงความเป็นมืออาชีพของวิชาชีพนี้

ดังนั้น อนาคตของวิชาชีพศึกษานิเทศก์จึงขึ้นอยู่กับการพัฒนาศักยภาพ การสร้างแรงจูงใจ และระบบสนับสนุนที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความภาคภูมิใจในวิชาชีพของตน แต่คำถามสำคัญสำหรับผู้บริหารการศึกษา คือ “จะสามารถช่วยให้บุคลากรในวิชาชีพศึกษานิเทศก์ยังคงอยู่และเติบโตได้อย่างไรภายใต้ความเปลี่ยนแปลงอันท้าทายของการศึกษาไทยและสังคมโลก?” การธำรงรักษาวิชาชีพศึกษานิเทศก์ที่ได้กล่าวไป จึงมิใช่เพียงการรักษามาตรฐานความรู้ ความสามารถ และจรรยาบรรณวิชาชีพเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการสร้างระบบสนับสนุนที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีคุณค่า เห็นความก้าวหน้า และได้รับการดูแลทั้งด้านภาระงาน แรงจูงใจ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญที่จะช่วยคงไว้ซึ่งบุคลากรคุณภาพในสายงานนี้ ลดการลาออกหรือเปลี่ยนสายงาน และส่งเสริมให้ศึกษานิเทศก์มีพลังใจที่จะทำหน้าที่ผู้นำทางวิชาการต่อไปอย่างมั่นคง อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยในอนาคต



เอกสารอ้างอิง

- เชาวฤทธิ์ จงเกษกรณ์. (2547). *ศึกษานิเทศก์กับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา*. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิรพร แสงสี. (2562). *สภาพและแนวทางการอำนวยการรักษาข้าราชการครูตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนศึกษาในอำเภอของ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ชัยณรงค์ สิริพรปรีดา และคณะ. (2567). กลยุทธ์การอำนวยการรักษาและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 8(2), 718-738
- ธีรนัย แซ่โง้ว. (2562). *แนวทางการอำนวยการรักษาครูของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานศึกษาพิเศษ กลุ่ม 7 ภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บุญยวัฒน์ ขอบทอง และคณะ. (2568). *ศึกษานิเทศก์กระบวนกร: จุดเปลี่ยนการพัฒนาศึกษานิเทศก์ใหม่ให้บรรลุมาตรฐานวิชาชีพ*. *Journal of Education and Innovation*, 27(1), 369-379.
- ศรัณย์ เปรมสุข. (2561). *การพัฒนาทักษะผู้นำวงสนทนาในการดำเนินการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สภานาเขตศรีวิเชียร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 40*. การศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สถิรพร เขาวนชัย. (2567). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน* (พิมพ์ครั้งที่ 3). การพิมพ์ดอกทศอม.
- สายสุนีย์ จันทรสว่าง. (2566). *การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการนิเทศการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3. (2567). *สถิติการรับสมัครคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์*. (ออนไลน์) (อ้างเมื่อ 4 ตุลาคม 2568). จาก https://www.facebook.com/photo/?fbid=917648497034612&set=a.452756973523769&locale=th_TH.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). *มุมมองแนวคิดความรู้เกี่ยวกับศึกษานิเทศก์*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2567). *รายงานการพัฒนานโยบายการนิเทศการศึกษา*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.). (2567). *แนวทางการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ*. กระทรวงศึกษาธิการ.



- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2565). *หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกศึกษานิเทศก์*. https://otepc.go.th/images/00_YEAR2566/06_PB/ที่_ศธ_0206.6_-_ว_7_ลงวันที่_17_มีนาคม_2568.pdf.
- สุจริต ไทย. (19 มีนาคม 2568). *ร่วมสร้างอนาคตการศึกษาไทย ด้วยบทบาทใหม่ของศึกษานิเทศก์*. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/live/l2u13j-ETvc>
- สุวดี อุปปินใจ. (2566). *การนิเทศและการพัฒนานวัตกรรมการนิเทศการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอบพิมพ์จำกัด.
- หนังสือพิมพ์มติชนออนไลน์. (2567). สพฐ. แจง 4 ข้อ ทำไม 'ศึกษานิเทศก์' ไม่มีคนสนใจ หลังหลายเขตพื้นที่ไร้ผู้สมัคร. สืบค้นข้อมูลเมื่อ 7 สิงหาคม 2568 จาก: https://www.matichon.co.th/local/education/news_4483632
- อรรถพล ศิริมูล และสกริพร เขาวนชัย. (2567). การวิเคราะห์องค์ประกอบความผูกพันในวิชาชีพศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *Journal of Education and Innovation*, 26(2), 387-396.
- อรรถพล ศิริมูล. (2566). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในวิชาชีพศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- Knight, J. (2021). *The definitive guide to instructional coaching*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Oliva, P. and G. Pawlas. (1997). *Supervision for Today's Schools (5th ed)*. New York : Longman.
- Schaufeli, W. B. (2002). The measurement of engagement and burn out: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-93.
- Schwarz, R. M. (2002). *The skilled facilitator: Practical wisdom for developing effective groups*. Jossey-Bass.