

พฤติกรรมการณ์พิเศษของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร

โดย

นางสาวชนาลัย เลิศประพฤติ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2548

ISBN 974 – 11 – 6186 – 7

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE SUPERVISORY BEHAVIORS OF THE GROUPS OF SUPERVISORS IN
BASIC EDUCATION SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF BANGKHAE
DISTRICT, THE BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION**

By

Chanalai Leartprapruet

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

A Master's Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2005

ISBN 974 – 11 – 6186 – 7

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้สารนิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรมกรรมนิเทศ
ของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร” เสนอโดย
นางสาวชนาลัย เลิศประพตติ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิสาข์ จัติวัตร)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รักษาราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่เดือนพ.ศ.

ผู้ควบคุมสารนิพนธ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์
อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช

คณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

...../...../.....

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)

...../...../.....

K44252427 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศ

ชานาลัย เลิศประพจน์ : พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร (THE SUPERVISORY BEHAVIORS OF THE GROUPS OF SUPERVISORS IN BASIC EDUCATION SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF BANGKHAE DISTRICT, THE BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION) อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ : อ.ดร. ศรียา สุขพานิช. 113 หน้า. ISBN 974-11-6186-7

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร 2) ความแตกต่างของพฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ 3) แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายใน ตามแนวคิดพฤติกรรมการนิเทศ 8 ด้าน ของเซอร์จิโอวานนี โดยใช้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร จำนวน 12 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ กลุ่มผู้นิเทศ โรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้นิเทศ และกลุ่มผู้รับการนิเทศ โรงเรียนละ 4 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าความถี่ (f) ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศไม่แตกต่างกัน 3) แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร คือ ควรให้ความสำคัญกับตนเอง สร้างทีมงานที่รู้จักกัน มีความสามารถหลายด้าน แก้ปัญหาความขัดแย้งจากสาเหตุ มีการชี้แจงให้ทราบทุกฝ่าย ตัดสินใจจากข้อมูลสารสนเทศและมีเหตุผล มีการวางแผนในการจัดการประชุมโดยควบคุมเนื้อหาและเวลา มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ และควรทำการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยให้เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือ

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2548

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์.....

K44252427 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORDS : SUPERVISORY BEHAVIORS OF THE GROUPS SUPERVISORS

CHANALAI LERTPRAPRUET : THE SUPERVISORY BEHAVIORS OF THE GROUPS OF SUPERVISORS IN BASIC EDUCATION SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF BANGKHAE DISTRICT, THE BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION. MASTER'S REPORT ADVISOR : SARIYA SUKHABANIJ, Ph.D. 113 pp. ISBN 974-11-6186-7

The purposes of this study were to find 1) the supervisory behaviors of the groups of supervisors in basic education schools under the Office of Bangkhae district, the Bangkok metropolitan administration, 2) the differences of supervisory behaviors of the groups of supervisors in basic education schools under the Office of Bangkhae district, the Bangkok metropolitan administration, according to the viewpoints of the groups of supervisors and the supervised groups, and 3) the guidelines for the development of the supervisory behaviors of the supervisors in basic education schools under the Office of Bangkhae district, the Bangkok metropolitan administration. The research instrument was a questionnaire on the supervisory behaviors of the groups of supervisors according to Sergiovanni's viewpoints of 8 aspects of supervisory behaviors. The unit of analysis was 12 basic education schools under the Office of of Bangkhae district, the Bangkok metropolitan administration. The data were collected from the supervisors groups including 3: an administrator, an assistant administrator, and a supervising teacher, and from the supervised groups. Frequency (f), percentage(%), mean (\bar{X}), standard deviation (S.D.), and content analysis were used in data analysis.

The finding revealed as follows :

1) the supervisory behaviors of the groups of supervisors in basic education schools under the Office of Bangkhae district, the Bangkok metropolitan administration, as a whole and as an individual aspect, were at a high level.

2) the supervisory behaviors of the groups of supervisors in basic education schools under the Office of Bangkhae district, the Bangkok metropolitan administration according to the viewpoints of the group of supervisors and the supervised groups were not different.

3) the guidelines for the development of supervisory behaviors of the group of supervisors in basic education schools under the Office of Bangkhae district, the Bangkok metropolitan administration, were : extending familiarity, forming mutual understanding teamworks, being versatile, being able to solve the problems of conflicts from any causes, making things explicit to all parties, making decisions based on information and logics, making plans for meetings within the context and time control, assigning the works relevant to the abilities and making gradual changes in order to gain acceptance and cooperation.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2005

Student's signature.....

Master's ReportAdvisors' signature.....

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่ง จากอาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช รองศาสตราจารย์ ดร.จิรวรรณ คงคล้าย เป็นผู้ควบคุมสารนิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร กรุณาเป็นประธานกรรมการสอบ ให้คำแนะนำช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา และข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณอาจารย์มณี ศรีวิบูลย์ อาจารย์ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร นางสาวนทิตรา โกสุม ศึกษานิเทศก์ 8 สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร และนางกิ่งแก้ว ไทยธรรม อาจารย์ใหญ่โรงเรียนวัดมะกอก สำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

ขอขอบคุณ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และคณะครู สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร ซึ่งให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบคุณ เพื่อน ๆ รุ่น 21 ทุกคน รวมทั้งคุณแม่ พี่ น้อง และเพื่อนร่วมงาน ที่คอยเป็นกำลังใจและให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ด้านต่าง ๆ ให้สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์
คุณประโยชน์อันเนื่องมาจากสารนิพนธ์เล่มนี้ ขอมอบบูชาแด่ คุณพ่อ คุณแม่ ครอบครัว “เลิศประพฤติ” พร้อมทั้งคุณครู อาจารย์ ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชา และผู้มีพระคุณทุกคน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหา.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ข้อคำถามสำหรับการวิจัย.....	6
สมมติฐานการวิจัย.....	7
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	11
พฤติกรรมการนิเทศ.....	11
ความหมายการนิเทศการศึกษา.....	11
จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา.....	12
ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน.....	13
ความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน.....	14
ความมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน.....	15
หลักการนิเทศภายในโรงเรียน.....	16
การพัฒนาการนิเทศ.....	17
พฤติกรรมการนิเทศ.....	21
สมรรถภาพการนิเทศของผู้นิเทศ.....	26
ขอบข่ายงานนิเทศภายในโรงเรียน.....	47
บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียน.....	48

บทที่		หน้า
2	กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน.....	49
	กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน.....	53
	สถานศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร.....	57
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	58
	งานวิจัยในประเทศ.....	58
	งานวิจัยต่างประเทศ.....	61
	สรุป.....	63
3	วิธีการดำเนินการวิจัย.....	65
	ขั้นตอนของการวิจัย.....	65
	ระเบียบวิธีวิจัย.....	66
	แผนแบบของการวิจัย.....	66
	ประชากร.....	66
	ตัวแปร.....	67
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	68
	การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	69
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	70
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
	สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	70
	สรุป.....	71
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
	ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไป.....	72
	ตอนที่ 2 ระดับพฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร.....	74
	ตอนที่ 3 แนวทางพฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร.....	76

บทที่	หน้า
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	78
สรุปผลการวิจัย.....	78
การอภิปรายผล.....	79
ข้อเสนอแนะการวิจัย.....	84
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	84
บรรณานุกรม.....	85
ภาคผนวก.....	93
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือและรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	94
ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือและรายชื่อ โรงเรียนขอทดลองเครื่องมือ	97
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและรายชื่อ โรงเรียนขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมเครื่องมือ.....	100
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย.....	103
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	106
ประวัติผู้วิจัย.....	113

บทที่ 1

บทนำ

ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการด้านต่าง ๆ ของโลกยุคโลกาภิวัตน์มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจของทุกประเทศรวมทั้งประเทศไทยด้วย ผลการเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลให้มีคำถามตามมา คือเราจะพัฒนาคนอย่างไรเพื่อให้คนมีชีวิตที่ดีงาม สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ดีในกระแสของการเปลี่ยนแปลงนี้ สามารถแก้ปัญหาได้ สร้างสรรค์ได้ ปฏิบัติต่อเทคโนโลยีถูกต้อง อยู่ในระบบแข่งขันทางเศรษฐกิจได้ และเผชิญกับบริโณคนิยมได้อย่างดี การจะพัฒนาคนให้อยู่ได้อย่างดี และประสบความสำเร็จในระบบการแข่งขัน ซึ่งเป็นระบบที่จะต้องเอาชนะกันนั้น ต้องการความเข้มแข็ง แต่สภาพของคนไทยไม่ค่อยพร้อม มีความอ่อนแอไม่ค่อยสู้ปัญหา ขอบมีความสุขโดยไม่ต้องทำอะไร ถ้าต้องทำอะไรก็ฝืนใจ เกิดความทุกข์ ขาดการใฝ่รู้ ขาดความมุ่งมั่นในการหาความจริงของสิ่งต่าง ๆ สภาพอย่างนี้เรียกว่าอ่อนแอ ซึ่งการศึกษาในระบบ สามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับคนได้ โดยจะเห็นได้จากประเทศที่ประชาชนมีการศึกษาสูงจะมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์ การศึกษาจึงจำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้มีความก้าวหน้ามากที่สุด (พระธรรมปิฎก 2539 : 5)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 6 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายและหลักการไว้ว่าการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมในการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2542 : 5) นอกจากนั้นยังได้กำหนดแนวการจัดการศึกษา ที่ยึดหลักผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะ กระบวนการ และฝึกปฏิบัติให้คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น โดยจัดเนื้อหาสาระ และกิจกรรมบูรณาการความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างสมดุล สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน และได้เรียนรู้จากประสบการณ์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน 2544 : คำนำ) ดังนั้นเพื่อให้การศึกษาเกิดผลดี และมีคุณภาพตามความมุ่งหมายที่ตั้งใจไว้จึงขึ้นอยู่กับกระบวนการจัดการ และดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนนั้นเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญในการนำนโยบายทางการศึกษา นำหลักสูตรไปปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดการศึกษามีคุณภาพแก่ผู้เรียนโดยตรง โรงเรียนจึงต้องตระหนัก และให้ความสำคัญในเป้าหมายดังกล่าว และการที่โรงเรียนจะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้นั้นก็ต้องขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการ และระบบการนิเทศการศึกษาเป็นสำคัญ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) กล่าวไว้ว่า จากการประเมินผลการพัฒนาในช่วง 4 ทศวรรษที่ผ่านมาซึ่งให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการพัฒนาที่ขาดสมดุล โดยประสบความสำเร็จเฉพาะในเชิงปริมาณ แต่ขาดความสมดุลด้านคุณภาพ ขณะเดียวกันคุณภาพการศึกษาของคนไทยยังไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร ไม่สามารถปรับตัวรู้เท่าทันวิทยาการสมัยใหม่ ทั้งฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของไทยอ่อนแอ ไม่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม ส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยลดลงอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ ความยากจน และความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมรุนแรงขึ้น ได้สร้างความขัดแย้งในสังคมมากขึ้น นอกจากนี้ความอ่อนแอของสังคมไทยที่ตกอยู่ในกระแสวัตถุนิยมได้ก่อให้เกิดปัญหาศีลธรรม และปัญหาสังคมมากขึ้นด้วย

การพัฒนาสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ที่มีเทคโนโลยี และการใช้ความรู้เป็นฐานการพัฒนา ทำให้ต้องเร่งเตรียมพร้อมทั้งการสร้างระบบกลไก และพัฒนาคนให้สามารถปรับตัวอย่างรู้เท่าทันได้รวดเร็ว เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างคุณค่าที่ดีในสังคมไทยบนพื้นฐานของการอนุรักษ์วัฒนธรรม และเอกลักษณ์ของความเป็นไทย โดยมุ่งพัฒนาสู่สังคมที่เข้มแข็ง และมีคุณภาพ คือสังคมคุณภาพที่ยึดหลักความสมดุล ความพอดี สามารถสร้างคนทุกคนให้เป็น คนดี คนเก่ง พร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีจิตสำนึกสาธารณะ ฟังตนเองได้ คนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี และเป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ ที่เปิดโอกาสให้คนไทยทุกคนสามารถคิดเป็น ทำเป็น มีเหตุผล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต รู้เท่าทันโลก เพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง สามารถส่งสมทุนทางปัญญา รักษาและต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งการสร้างสังคมสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน ที่ดำรงไว้ซึ่งคุณธรรม และคุณค่าของเอกลักษณ์สังคมไทยที่พึงพาเกื้อกูลกัน รู้รักสามัคคี มีจารีตประเพณีดีงาม มีความเอื้ออาทร รักภูมิใจในชาติและท้องถิ่น มีสถาบันครอบครัวที่เข้มแข็ง ตลอดจนเครือข่ายชุมชนทั่วประเทศ

เพื่อวางรากฐานการพัฒนาประเทศให้เข้มแข็ง ยั่งยืน สามารถพึ่งตนเองได้ อย่างรู้เท่าทันโลก โดยการพัฒนาคุณภาพคน ปฏิรูปการศึกษา ปฏิรูประบบสุขภาพ สร้างระบบคุ้มครองความมั่นคงทางสังคม รวมทั้งการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและเครือข่ายชุมชนให้เกิดการเชื่อมโยงการพัฒนาชนบทและเมืองอย่างยั่งยืน มีการดูแลจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมควบคู่กับการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสังคมไทย

การจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุความมุ่งหมายตามที่หลักสูตรกำหนด และตอบสนองต่อความต้องการและความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ตามพระราชบัญญัติการศึกษา

แห่งชาติ พ.ศ.2542 ในหมวด 4 แนวการจัดการศึกษาที่ว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ และการที่จะทำให้นโยบายการจัดการศึกษาบรรลุตามหลักการดังกล่าว จึงขึ้นอยู่กับการพัฒนาครู อาจารย์ให้มีประสิทธิภาพโดยกรณีศึกษา ดังกล่าวที่ว่า “ณ ที่ใดมีการสอน ที่นั่นมีการนิเทศ” (ชาธิมณีสรี 2542 : 2) คำกล่าวนี้ตรงกับความหมายของการนิเทศที่เน้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพในด้านการสอนให้ดีขึ้น เนื่องจากการนิเทศคือกระบวนการทำงานร่วมกับครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อหาแนวทางปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรรวมทั้งการเรียนการสอน การทำงานเป็นทีม การสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวม ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนในที่สุด

การนิเทศการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การนิเทศภายนอกของโรงเรียนได้แก่การนิเทศที่ได้รับจากหน่วยศึกษานิเทศก์ หรือ ผู้บริหารการศึกษาระดับต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกโรงเรียน และการนิเทศภายใน ได้แก่ การนิเทศที่เกิดจากการดำเนินการของบุคลากรภายในโรงเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา ครูผู้ที่มีประสบการณ์ และเพื่อนครูด้วยกันทำหน้าที่นิเทศครูในโรงเรียน ทั้งนี้การจัดการนิเทศภายในโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนนั้น จะต้องคำนึงถึงการจัดองค์การนิเทศภายในโรงเรียน กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน งานนิเทศภายในโรงเรียน และกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน (นิเวศน์ คัดขาว 2542 : 2) นอกจากนั้นเมื่อมีการนิเทศแล้วจะต้องได้ผลตามจุดมุ่งหมายของการนิเทศซึ่งถือเป็นหัวใจของการนิเทศ 4 ประการ คือพัฒนาคน พัฒนางาน ประสานสัมพันธ์ และสร้างขวัญกำลังใจ (กิติมา ปริดีลิต 2532 : 306)

การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นวิธีการนิเทศที่มีความจำเป็น และเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน อย่างไรก็ตามสภาพปัจจุบันการนิเทศการศึกษาตามโรงเรียนโดยหน่วยศึกษานิเทศก์ ยังไม่สามารถที่จะใกล้ชิดกับครูผู้สอนเท่าที่ควร เนื่องจากศึกษานิเทศก์มีจำนวนน้อยจึงไม่สามารถช่วยให้ครูได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ทั่วถึง ไม่มีโอกาสได้แก้ไขปัญหาพร้อมกับครู เป็นผลให้การเรียนการสอนไม่บรรลุตามเป้าหมาย

ดังนั้นการนิเทศภายในโรงเรียนอีกนัยหนึ่ง ก็คือ การบริหารโรงเรียนโดยให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมนั่นเอง การบริหารโรงเรียนจะบรรลุผลตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือ ร่วมใจ ของคณะครูภายในโรงเรียนเป็นส่วนสำคัญ (หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการศึกษา 2540 : 7) ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยวางแผนการสอน และจัด

กิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และประสบความสำเร็จในการเรียนรู้

ปัญหา

จากรายงานการจัดการศึกษา ปี 2547 ของกรุงเทพมหานคร พบว่า การดำเนินการประเมินคุณภาพการศึกษาประจำปีการศึกษา 2547 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละใกล้เคียงกับนักเรียนนักเรียนรวมทั้งประเทศทั้งวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษ โดยภาษาไทยมีแนวโน้มของคะแนนเฉลี่ยร้อยละต่ำกว่าระดับประเทศเล็กน้อยและจากการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 และ 5 ของกองวิชาการ สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 ระดับคะแนนเฉลี่ยวิชาภาษาไทยและคณิตศาสตร์อยู่ในระดับพอใช้ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 นั้นมีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง เนื่องจากยังมีคะแนนเฉลี่ยวิชาคณิตศาสตร์และภาษาอังกฤษต่ำกว่าร้อยละ 50 ของคะแนนเต็ม

จากผลการประเมินดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทั้งในการวัดคุณภาพการศึกษาระดับประเทศ และในระดับของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ยังอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งน่าจะได้รับการพัฒนาให้มีระดับที่สูงขึ้นได้ และการที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจะดีขึ้นหรือไม่ขึ้นอยู่กับจัดการเรียนการสอนของครูโดยตรง และสิ่งที่จะช่วยพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นที่ยอมรับของชุมชนสังคมทั่วไป คือ การนิเทศการศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงเกี่ยวกับการเรียนการสอนทั้งหมด

จากการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดย พัทธนี สิทธิพิลากุล (2545)สรุปปัญหาได้ดังนี้

1. การดำเนินงานจัดทำหลักสูตรทุกเรื่องขาดความสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา
2. ครูมีภาระการสอนหลายวิชาเป็นปัญหาในการผลิตสื่อการเรียนรู้ของผู้สอน
3. ปัญหาการวัดและประเมินผล โดยเฉพาะเอกสารหลักฐานทางการศึกษา ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักเกณฑ์ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. การจัดทำสาระการเรียนรู้ การบริหารจัดการแนะแนว การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้มีปัญหาบ่อย

โดยสรุปเป็นข้อเสนอแนะว่า ในระดับสำนักงานการศึกษา ให้ศึกษานิเทศก์ประจำโรงเรียนได้นิเทศติดตาม ให้คำปรึกษา และประเมินผลการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน เพื่อ

สร้างความมั่นใจกับโรงเรียนในการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา และส่งเสริมปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในระดับโรงเรียน เสนอแนะว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำทางวิชาการของโรงเรียน โดยเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการร่วมคิดร่วมทำ และบริหารจัดการร่วมกับครู หมั่นแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ ตลอดจนทำหน้าที่นี้เทศภายใน ติดตามให้คำปรึกษา เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องนำเอากรณีเทศภายใน โรงเรียนมาสนับสนุนในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนและปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น ดังที่ กิติมา ปรีดีดิกล (2532 : 290) กล่าวว่า "กรณีเทศการศึกษา มีความสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้น" ซึ่งสอดคล้องกับสังัด อุทรานันท์ (2530 : 118) ให้ความหมายของกรณีเทศการศึกษาว่า "กรณีเทศการศึกษาเป็นกระบวนการทำงานร่วมกับครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้การเรียนสัมฤทธิ์ผลสูงสุด" และกูด (Good 1973 : 539) กล่าวว่า "กรณีเทศการศึกษา คือ ความพยายามของผู้ทำหน้าที่นี้เทศที่จะช่วยให้คำแนะนำแก่ครูให้สามารถปรับปรุงการสอนให้ดียิ่งขึ้น เกิดความเจริญงอกงามในด้านอาชีพ ซึ่งเป็นการพัฒนาครูและนักเรียน

จากการศึกษาและตั้งแคะระทั้งงานวิจัยเกี่ยวกับ การจัดการนิเทศภายในโรงเรียน (อ้างในกรณีเทศ 100 % : 84) พบว่า มีปัญหาและอุปสรรค ดังนี้ 1) บุคลากรในโรงเรียนไม่เห็นความสำคัญของการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการของกรณีเทศภายในโรงเรียน 2) บุคลากรในโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนกรณีเทศภายในโรงเรียน 3) การวางแผนนิเทศภายในโรงเรียนไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการของโรงเรียน 4) ขาดสื่อและเครื่องมือในการนิเทศภายในโรงเรียน 5) ขาดงบประมาณเพื่อกรณีเทศภายในโรงเรียน 6) บุคลากรในโรงเรียนมีภารกิจมาก ไม่มีเวลาปฏิบัติกิจกรรมนิเทศภายในโรงเรียน 7) การปฏิบัติกรณีเทศภายในโรงเรียนไม่สม่ำเสมอ 8) บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจเรื่องกรณีเทศภายในโรงเรียนน้อย 9) ผู้รับกรณีเทศไม่ยอมรับผู้นิเทศ 10) ผู้นิเทศมีความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลกรณีเทศภายในโรงเรียนน้อย ซึ่งสอดคล้องกับบทสรุปงานวิจัยของสมคิด ยิ่งยอด (2539 : 3) ที่ว่า กรณีเทศภายในโรงเรียนมีปัญหาและอุปสรรคจากทั้งผู้นิเทศ และผู้รับกรณีเทศ คือ ความไม่ร่วมมือของครู ผู้นำไม่เป็นประชาธิปไตย ขาดแรงจูงใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผู้นิเทศมีบุคลิกภาพที่ไม่เหมาะสม ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ขาดการวางแผนที่ดี ไม่มีเวลาในการนิเทศ ไม่เข้าใจหลักการนิเทศ และอาจมีตัวแปรอื่น ๆ ที่เป็นอุปสรรค ทำให้การจัดกิจกรรมนิเทศไม่ได้ผล

จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาสอดคล้องกับการติดตามการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร พบว่าครูบางส่วนยังมีพฤติกรรมการสอน

เช่นเดิม และทำงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบตามความเคยชิน ไม่มีการพัฒนาความรู้ ส่วนหนึ่ง
 เนื่องจากผู้บริหารมีภาระกิจอื่นมาก และผู้ที่ได้รับหน้าที่พิเศษภายในโรงเรียนมีภาระหน้าที่ในเรื่อง
 การเรียนการสอน และภาระงานอื่นด้วย จนทำให้การนิเทศไม่มีความต่อเนื่อง และมีพฤติกรรมที่
 แตกต่างกัน ทำให้การดำเนินการนิเทศไม่บรรลุวัตถุประสงค์ จึงมีความสนใจว่า พฤติกรรมการนิเทศ
 ของกลุ่มผู้นิเทศลักษณะใดที่ทำให้การนิเทศภายในจะมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของครูในการ
 จัดการเรียนการสอนและเกิดการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้
 ดังนี้

1. เพื่อทราบพฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อทราบความแตกต่างของพฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้น
 พื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาพฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร

ข้อคำถามสำหรับการวิจัย

จากความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ
 การวิจัยและเป็นแนวทางในการตั้งคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขต
 บางแค กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับใด
2. พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขต
 บางแค กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้นิเทศ และกลุ่มผู้รับการนิเทศ
 แตกต่างกันหรือไม่
3. แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร เป็นอย่างไร

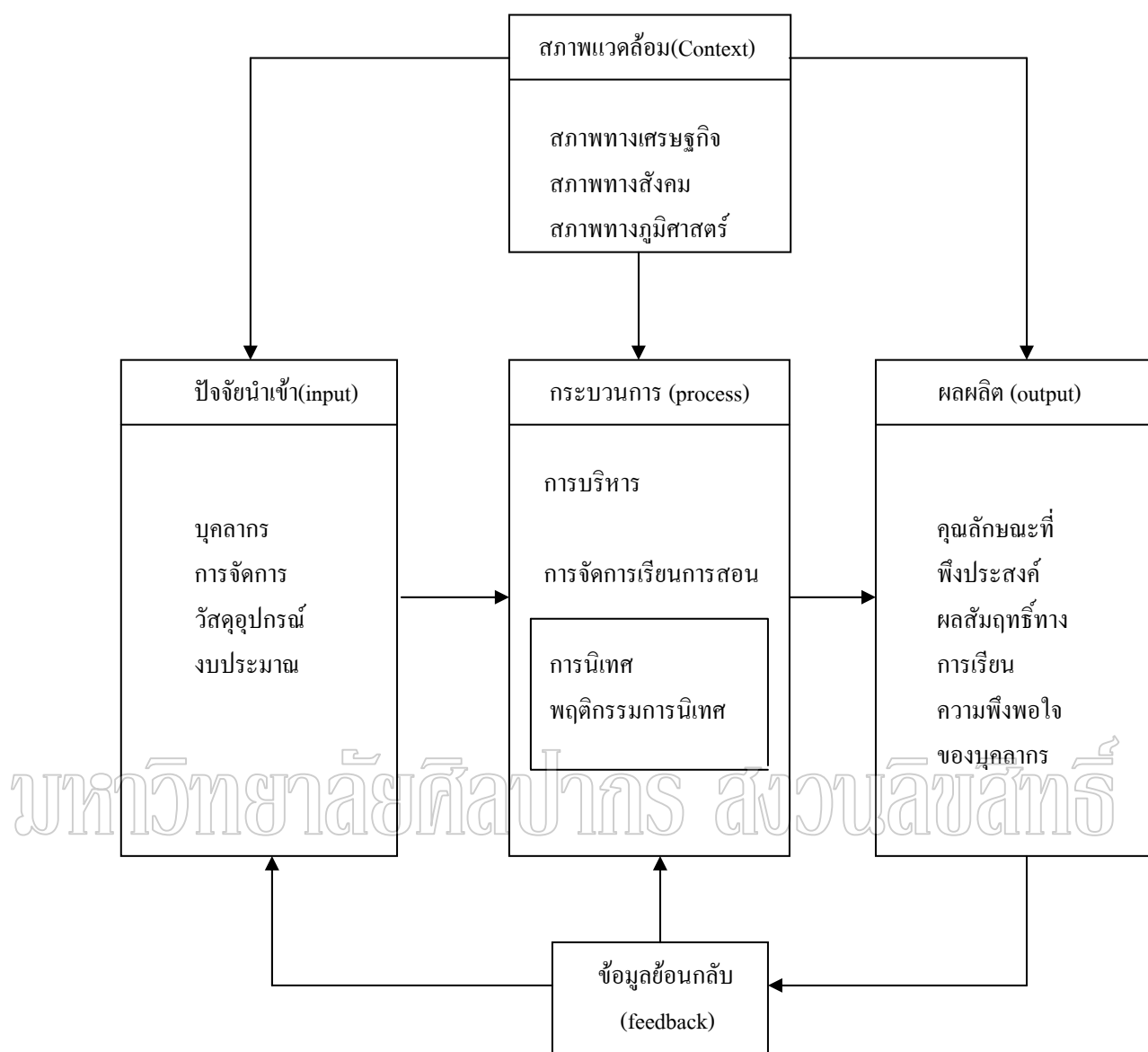
สมมติฐานการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาและเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล จึงได้ตั้งสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศ ภายในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง
2. พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ แตกต่างกัน

ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้นำทฤษฎีเชิงระบบมาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยประกอบด้วยตัวป้อน (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ซึ่งแคทซ์ และคาห์น (Katz and Kahn, อ้างถึงใน สุรินทร์ เลาพันธ์ 2534 : 28) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบคือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกันในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรประกอบทั้งสามส่วนนี้จะทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร ซึ่งการดำเนินการในลักษณะองค์กรเชิงระบบ มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (context) ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาได้ ส่วนปัจจัยนำเข้า (input) ในระบบการศึกษาก็คือ บุคลากร การจัดการ วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณ ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการ (process) ขององค์กร ได้แก่ กระบวนการการบริหาร กระบวนการจัดการเรียนการสอน และพฤติกรรมนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษา ให้เป็นผลผลิต (output) ที่มีคุณภาพของโรงเรียน ได้แก่ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน มีการพัฒนาตนเอง และโรงเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งพฤติกรรมนิเทศ มีผู้เสนอแนวคิดไว้หลายท่าน เช่น แฮร์ริส (Harris 1985 : 13-15) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศไว้ 6 ขั้นตอน คือ 1) การประเมินสภาพปัญหา 2) จัดลำดับความสำคัญของปัญหา 3) ออกแบบวิธีการทำงาน 4) จัดสรรทรัพยากร 5) ประสานงาน 6) อำนวยการ ส่วนกลิคแมนและคณะ (Glickman and others 1995 : 8) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศไว้ 5 ประการ คือ 1) การให้ความช่วยเหลือครูโดยตรง 2) การพัฒนาทีม 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การพัฒนาหลักสูตร 5) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ สำหรับ เซอร์จิโอ วานนี (Sergiovanni 1984 : 15-16) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมนิเทศไว้ 8 ด้าน คือ 1) การสร้างบรรยากาศที่ดี 2) การสร้างทีมงาน 3) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง 4) การตัดสินใจ 5) การวางแผน และการจัดการประชุม 6) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 7) การมอบหมายงานบุคลากร 8) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (ดังแผนภูมิที่ 1)



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : ประยุกต์จาก Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization.

2nd ed. (New York : John Wiley & sons, 1978), 10 - 20.

: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การนิเทศภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2541), 60.

ขอบเขตของการวิจัย

จากขอบข่ายทางทฤษฎีการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ดังนี้ คือ เป็นการศึกษาพฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดพฤติกรรมการนิเทศ ของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ซึ่งประกอบด้วยความสามารถ 8 ด้าน คือ 1) การสร้างบรรยากาศที่ดี 2) การสร้างทีมงาน 3) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง 4) การตัดสินใจ 5) การวางแผนและการจัดการประชุม 6) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 7) การมอบหมายงานบุคลากร 8) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ดังแผนภูมิที่ 2

พฤติกรรมการนิเทศภายใน
<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างบรรยากาศที่ดี 2. การสร้างทีมงาน 3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง 4. การตัดสินใจ 5. การวางแผนและการจัดการประชุม 6. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 7. การมอบหมายงานบุคลากร 8. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Thomas J. Sergiovanni , Handbook for Effective Department Leadership

(Massachusetts : allyn and Bacon , Inc., 1984) , 15-16.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จึงได้นิยามความหมายของคำต่าง ๆ ดังนี้

พฤติกรรมกรรมนิเทศ หมายถึง การดำเนินการปรับเปลี่ยน หรือลักษณะการแสดงออกในการให้คำแนะนำและช่วยเหลือ ตามพฤติกรรมกรรมนิเทศ 8 ด้าน คือ การสร้างบรรยากาศที่ดี การสร้างทีมงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การตัดสินใจ การวางแผนและการจัดการประชุม การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การมอบหมายงานบุคลากร การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

กลุ่มผู้นิเทศ หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่ให้คำแนะนำ และให้ความช่วยเหลือในการดำเนินงานภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้ทำหน้าที่เป็นผู้นิเทศ

กลุ่มผู้รับการนิเทศ หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร ได้แก่ครูผู้สอน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร หมายถึง โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1, 2 จำนวน 12 โรงเรียน คือ โรงเรียนคลองหนองใหญ่ โรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง โรงเรียนวัดพรหมสุวรรณสามัคคี โรงเรียนวัดบุญประดิษฐ์ โรงเรียนบางแค(เนื่องสังวาลย์อนุสรณ์) โรงเรียนหมู่บ้านเศรษฐกิจ โรงเรียนวัดม่วง โรงเรียนวัดศาลาแดง โรงเรียนเพชรเกษม โรงเรียนบางแคเหนือ โรงเรียนบางเขือหนั่ง โรงเรียนบางไผ่

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาระดับสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการณ์เทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษา สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร โดยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา ที่เกี่ยวกับ พฤติกรรมการณ์เทศ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานคร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีสาระสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

พฤติกรรมการณ์เทศ

พฤติกรรมการณ์เทศ คือ การแสดงออกของการประพฤติ การปฏิบัติ ทั้งการใช้คำพูดและการปฏิบัติของผู้ทำหน้าที่นิเทศ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อแนะนำ ช่วยเหลือ ร่วมมือกับครูในการปรับปรุงกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งในการให้ความช่วยเหลือแนะนำ ร่วมมือกับครูเพื่อพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน ผู้มีหน้าที่นิเทศจะต้องมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานร่วมกับครูแต่ละคน ในแต่ละโรงเรียนที่แตกต่างกัน เพราะครูแต่ละคนมีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้านทั้งด้านความชำนาญการ ความเชี่ยวชาญ ความสามารถในการรับรู้ และความสามารถในการพัฒนาตนเอง ความผูกพันในภาระหน้าที่ ความต้องการในการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ในลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าว ผู้นิเทศหรือผู้มีหน้าที่นิเทศต้องคำนึงถึง และเลือกใช้พฤติกรรมในการนิเทศอย่างเหมาะสม กับลักษณะที่แตกต่างกันของครู

ความหมายการนิเทศการศึกษา

การพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องนำกระบวนการต่าง ๆ มาดำเนินการ ให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยกระบวนการนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญ ที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการศึกษา โดยมีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ ดังนี้ กู๊ด (Good 1973 : 574) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาเป็นความพยายามทุกอย่างของเจ้าหน้าที่ผู้จัดการศึกษา ในการให้คำแนะนำครู หรือบุคลากรอื่น ๆ ที่ทำงานเกี่ยวกับการศึกษา ให้รู้วิธีเกี่ยวกับการปรับปรุงการสอน ช่วยให้เกิดความเจริญงอกงามทางวิชาชีพการศึกษา ช่วยในการพัฒนาครูและนักเรียน ส่วนไวลด์ และโลเวลล์ (Wiles and Lovell 1983 : 46) ได้ให้ความหมายว่า การนิเทศการศึกษาเป็นระบบพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งเป็นการทำงานที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการณ์สอนของครูในระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงสภาพการเรียนการสอนที่ทำให้นักเรียนมีคุณภาพดีขึ้น

สำหรับวิเชียร ดิยานันท์ (2540 : 7) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการปรับปรุงคุณภาพของการสอนและวิธีสอนของครู ด้วยวิธีการและเทคนิคเฉพาะอย่าง เพื่อส่งผลต่อความก้าวหน้าทางการศึกษาของนักเรียนให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่วางไว้ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 51) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุนหรือให้ความช่วยเหลือครูให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก คือ การสอนหรือการเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน ทั้งทางร่างกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมให้เหมาะสมกับวัยและตามศักยภาพ และนริศรา อุปกรณ์ศิริการ (2542 : 16) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาคือเป็นการร่วมมือและประสานงานของบุคลากรทางการศึกษาในการพัฒนาเพื่อปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครู อันทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวข้างต้นอาจสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษาคือกระบวนการและวิธีการต่างๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่าง ผู้บริหาร ครู และบุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อแก้ไข ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมายหลายประการ ทั้งนี้มีนักการศึกษา และหน่วยงานต่าง ๆ ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้ กวิน (Gwynn 1974 : 27-31) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้ คือ 1) เพื่อช่วยเหลือครูให้เข้าใจเด็กดียิ่งขึ้น 2) ช่วยพัฒนาครูให้เกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 3) ช่วยเหลือครูในการจัดหาและเลือกสื่อการสอน 4) ช่วยเหลือครูในการปรับปรุงวิธีสอน 5) ช่วยสร้างลักษณะความเป็นผู้นำให้แก่ครู โดยการนำเอาความสามารถพิเศษของครูแต่ละคนมาช่วยเหลือครูอื่น ๆ 6) ช่วยเหลือครูในการประเมินผลการเรียน 7) ช่วยกระตุ้นครูให้รู้จักประเมินผลการทำงานและความก้าวหน้าของตนเอง 8) ช่วยให้ครูมีความรู้สึกว่าได้บรรลุผลสำเร็จ มีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน 9) ช่วยกระตุ้นให้ครูร่วมมือกันในการปรับปรุงหลักสูตร เพื่อนำไปใช้ได้เหมาะสม 10) เพื่อประชาสัมพันธ์การทำงานและความก้าวหน้าของโรงเรียนแก่ชุมชน โดยที่สังด์ อุทรานันท์ (2530 : 12) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายสำคัญของการนิเทศการศึกษาไว้ 4 ประการ คือ 1) เพื่อพัฒนาคน คือเป็นการให้ครูและบุคลากรได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น 2) เพื่อพัฒนางาน เป็นการส่งเสริมให้มีการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3) เพื่อสร้างการประสานสัมพันธ์ คือครูได้มีการทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน 4) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ และ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2533 : 7) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา ไว้ดังนี้ 1) เพื่อช่วยให้ครูมองเห็นปัญหา และความต้องการอันจำเป็นของเด็กและเยาวชน สามารถจัดสนองความต้องการของเด็กและเยาวชนได้ รวมทั้งการช่วยแก้ไขและป้องกันปัญหา 2) เพื่อช่วยให้ครู ผู้บริหาร ได้มองเห็นและเข้าใจจุดมุ่งหมายของการศึกษา และบทบาทหน้าที่ของตนเอง 3) ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของครู และเจ้าหน้าที่ให้อยู่ในสภาพที่ดี และร่วมปฏิบัติงานเป็นคณะด้วยกำลังสติปัญญา เพื่อบรรลุจุดหมายปลายทางอันดี 4) เพื่อให้ครูได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการสอน ตลอดจนการทำแผนการสอน สื่อการเรียนการสอน และการประเมินผล 5) เพื่อประสานงานกับผู้บริหารการศึกษาในอันที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่โรงเรียน และสำนักงานไม่อาจดำเนินงานได้ตามลำพัง 6) เพื่อช่วยประเมินผลงานของครู และเจ้าหน้าที่ รวมทั้งช่วยวางแผนเพื่อแก้ปัญหาที่มีอยู่ให้เหมาะสมด้วย 7) เพื่อช่วยให้ครูบรรจุใหม่ เข้าใจงานของโรงเรียนและอาชีพครู 8) เพื่อช่วยในด้านประชาสัมพันธ์และสร้างครูให้มีลักษณะแห่งความเป็นผู้นำ

ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นกิจกรรมที่ได้นำมาใช้ในโรงเรียน เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอันส่งผลถึงสายกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน ดังมีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้ วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2538 : 62) กล่าวถึง การนิเทศภายในโรงเรียนว่า หมายถึง การทำงานร่วมกันของผู้บริหารที่ทำร่วมกับครูในการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายปลายทางการศึกษาที่กำหนด ส่วนหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2540 : 7) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร และครูอาจารย์ในโรงเรียนร่วมมือกันจัดขึ้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนในทางที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ นิเวศน์ คิฉาย (2542 : 8) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียนหมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหารกับครูในโรงเรียนในอันที่จะแก้ไขพัฒนาการทำงานของครูให้มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน และสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2546 : 109) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง ความพยายามทุกชนิดของผู้บริหารในการที่จะปรับปรุง ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนภายในสถานศึกษาให้ดีขึ้น เป็นการเพิ่มพลังการปฏิบัติงานของครูรวมทั้งให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพและผลสุดท้ายก็คือการศึกษาของเด็กก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อาจกล่าวได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียน คือ กระบวนการทำงานร่วมกันของผู้บริหาร และบุคลากร เพื่อปรับปรุงงานต่าง ๆ ด้วยการช่วยเหลือให้ครูมีการพัฒนาตนเอง และปรับปรุงการเรียนการสอน โดยมีจุดมุ่งหมายสูงสุดที่คุณภาพของนักเรียน

ความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน

จากการปฏิรูปการศึกษา ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษามากมาย ทั้งการเน้นเรื่องการจัดการเรียนการสอน การปรับใช้หลักสูตรการศึกษา ครูจะต้องมีการพัฒนาตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แต่ศึกษานิเทศก์ไม่สามารถให้การนิเทศได้เพียงพอกับความต้องการ การนิเทศภายในโรงเรียนจึงมีความจำเป็นที่จะช่วยเหลือพัฒนาครู ให้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเอง ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความเห็น เกี่ยวกับความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน ไว้ดังนี้ สัจด์ อุทรานันท์ (2530 : 198) กล่าวถึงความจำเป็นในการนิเทศภายในโรงเรียน สรุปได้ดังนี้ 1) ศึกษานิเทศก์มีจำนวนจำกัด ไม่สนองตอบความต้องการของโรงเรียนได้อย่างทั่วถึง 2) สภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนแต่ละแห่งไม่เหมือนกัน จึงเป็นการยากที่ศึกษานิเทศก์จะรู้สภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริง 3) ปัจจุบันโรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ และมีความชำนาญในเฉพาะสาขาวิชาอีกด้วย จึงควรใช้ทรัพยากรเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์ เป็นการสอดคล้องกับปรัชญา หลักการ และวิธีการของการนิเทศสมัยใหม่ ซึ่งวไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2538 : 62) ได้สรุปความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้ คือ 1) การนิเทศเป็นการส่งเสริมคุณภาพด้านการเรียนการสอนภายในโรงเรียน 2) ครูควรได้รับการนิเทศเพื่อพัฒนาความเจริญด้านการสอนและทางวิชาการ 3) โรงเรียนต้องมีการนิเทศเพราะโครงการที่ประกอบด้วยข้อมูลจากการนิเทศ ช่วยในการจำแนกคุณภาพครู และยังสามารถช่วยในการตัดสินใจแก้ปัญหาบางอย่างในโรงเรียนได้ 4) การนิเทศสามารถกระตุ้นความคิดใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับครูภายในโรงเรียน โดยเฉพาะกรณีที่น่าเอาเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ตลอดจนการวิจัยมาใช้ เป็นการช่วยในการเก็บข้อมูลในการนิเทศการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2540 : 4) กล่าวว่า มีความจำเป็นหลายประการ ที่จะต้องมีการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน คือ ประการที่ 1 เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารโรงเรียน จำเป็นต้องนิเทศครู เพื่อให้ครูสามารถปรับปรุงงาน หรือพัฒนาวิธีการสอนให้มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลให้นักเรียนเรียนรู้ และสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ประการที่ 2 ภายในโรงเรียนย่อมมีครูที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจะต้องนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ประการที่ 3 เป็นการป้องกัน และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ประการที่ 4 สภาพปัญหาและความต้องการของแต่ละโรงเรียนไม่เหมือนกัน จึง

เป็นการยากที่ศึกษานิเทศก์จากภายนอกจะรู้ปัญหา และความต้องการของโรงเรียนที่แท้จริง การสนองความต้องการจึงเป็นไปได้ยาก ประการที่ 5 ในสภาพปัจจุบัน บุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่มีความรู้ ความสามารถเพียงพอ บางคนมีความชำนาญเฉพาะสาขาวิชาอีกด้วย จึงสมควรจะใช้ทรัพยากรเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนจะต้องจัดทำขึ้น โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร เพื่อช่วยเหลือและพัฒนาปรับปรุงให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพได้ตามมาตรฐานการศึกษา และส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

ความมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

ในเรื่องความมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน มีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้ จำรัส นองมาก (2532 : 28) กล่าวว่าไว้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียนมีความมุ่งหมายเพื่อให้ประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนเพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนซึ่งเป็นผลจากการสั่งสอนของครูในโรงเรียนก็สูงขึ้น ครูมีทัศนคติดีต่อหน่วยงาน มีความพึงพอใจที่จะกระทำหน้าที่ของตนให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น ส่วนบันลือ พฤษะวัน (2535 : 34) กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1) เพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีความรู้ มีทักษะและเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน และมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน 2) เพื่อพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน โดยการนำหลักการนิเทศการศึกษา และกระบวนการนิเทศการศึกษามาใช้ในการบริหารงานโรงเรียน เพื่อให้งานการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 3) เพื่อประสานความสัมพันธ์อันดีในกลุ่มผู้ร่วมปฏิบัติงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง 4) เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ สร้างความมั่นใจ ความสบายใจ ความภาคภูมิใจ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในโรงเรียน 5) เพื่อติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรในโรงเรียน อย่างเป็นระบบตามเงื่อนไข หรือข้อตกลงที่ได้ร่วมกันวางแผนไว้ ตลอดจนการประสานงาน และอำนวยความสะดวกอย่างสม่ำเสมอ ชินวงศ์ ศรีงาม (2536 : 7) ได้ให้ความมุ่งหมายหลักของการนิเทศภายในโรงเรียน คือ มุ่งพัฒนาครูผู้สอนให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนไปในทิศทางที่พึงประสงค์ สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในโรงเรียนในอันที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ช่วยกันพัฒนาการเรียนการสอน ช่วยให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูงสุด และสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2538 : 3) ให้จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในดังนี้ 1) เป็นการช่วยให้ครูผู้สอนสามารถปรับปรุงตนเอง และกิจกรรมการเรียนการสอน 2) สามารถพัฒนาพฤติกรรม บุคลิกภาพการสอนของครูได้ดีขึ้น 3) สนับสนุนความรู้ความสามารถของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

4) กำกับควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติงานของครู ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 5) ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานเป็นคณะ

จึงอาจกล่าวได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียน มีจุดมุ่งหมาย เพื่อช่วยเหลือประสานงานการปฏิบัติงาน และเป็นการพัฒนาครูให้มีความเจริญทางวิชาชีพ มีความมั่นใจในการทำงาน พร้อมทั้งมีขวัญ กำลังใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น

หลักการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศภายในโรงเรียน การดำเนินงานจะต้องมีหลักการที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้การปฏิบัติมีผลที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน ครู บุคลากร และนักเรียนที่มีคุณภาพ ซึ่งในเรื่องนี้มีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้ เบอร์ดัน และบรูคเนอร์ (Burton and Brueckner 1965 :71-72) เสนอหลักการการนิเทศไว้ 4 ประการ คือ 1) การนิเทศการศึกษาควรมีความถูกต้องตามหลักวิชา (theoretically sound) คำนึงถึงจุดประสงค์ และนโยบายที่เกี่ยวข้องเป็นไปตามความจริงและตามกฎเกณฑ์ของเรื่องนั้น ๆ 2) การนิเทศการศึกษาควรจะเป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (scientific method) คือ ควรจะเป็นไปอย่างมีลำดับ มีวิธีการในการศึกษาปรับปรุงและประเมินผลภายในขอบเขตของงานนั้น มีการรวบรวมและสรุปผลจากข้อมูลอย่างถูกต้องเป็นที่เชื่อถือได้ มากกว่าการสรุปจากความคิดเห็น 3) การนิเทศการศึกษาควรเป็นประชาธิปไตย (democratic) คือ จะต้องเคารพในตัวบุคคลและความแตกต่างของแต่ละบุคคล เปิดโอกาสให้มีการร่วมมือและใช้ประโยชน์จากการมีส่วนร่วมให้มากที่สุด 4) การนิเทศการศึกษาควรเป็นการสร้างสรรค์ (creative) คือ ควรจะแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล แล้วเปิดโอกาสให้แสดงออกเพื่อพัฒนาความสามารถนั้นอย่างเต็มที่ ส่วนสังด์ อูทรานันท์ (2530 : 15) ได้กำหนดหลักการนิเทศภายในโรงเรียน ไว้ใช้เป็นพื้นฐานการนิเทศ ดังนี้ 1) การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นกระบวนการการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ กระบวนการนั้นจะต้องมีความสอดคล้องกับแนวคิดและหลักการที่ดีของการนิเทศ 2) การนิเทศภายในโรงเรียนมีเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของผู้เรียน แต่การดำเนินงานนั้นจะกระทำโดยผ่านตัวกลาง คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การนิเทศภายในโรงเรียนต้องเน้นบรรยากาศแห่งความเป็นประชาธิปไตย ซึ่งสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2538 : 6) ได้ให้หลักการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้ 1) เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครู 2) เน้นความถูกต้องตามหลักวิชา โดยยึดความเป็นจริง และกฎเกณฑ์ของเรื่องนั้น ตามค่านิยม วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาที่วางไว้ 3) ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการแก้ปัญหา โดยมีการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดจุดมุ่งหมายที่แน่นอน ซึ่งสามารถตรวจสอบและประเมินผลได้ 4) เป็นประชาธิปไตย เพราะเคารพในความ

แตกต่างระหว่างบุคคล เน้นความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน ทำให้เกิดบรรยากาศที่เป็นกันเอง และมีความเข้าใจอันดีต่อกัน 5) ตั้งอยู่บนรากฐานของการพัฒนาวิชาชีพ โดยช่วยให้เกิดครูเกิดความรู้สึกรักว่า ได้พบวิธีที่ดีกว่าเดิมในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ 6) เป็นการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ 7) ใช้กลวิธีง่ายๆ โดยเริ่มต้นจากสภาพที่เป็นอยู่ และทำให้ดีขึ้น เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานให้เป็นอย่างต่อเนื่อง และซารี มณิศรี (2542 : 27) ได้เสนอหลักการนิเทศภายในโรงเรียนที่สามารถนำสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ไว้ดังนี้ 1) การนิเทศเป็นการช่วยกระตุ้นเตือน การประสานงานและแนะนำให้เกิดความเจริญงอกงามแก่ครูโดยทั่วไป 2) การนิเทศตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย คือเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระ มีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบาย 3) การนิเทศเป็นกระบวนการส่งเสริมสร้างสรรค์โดยการสร้างบรรยากาศให้ครูได้พยายามคิดหาวิธีทำงานแบบใหม่ ๆ 4) การนิเทศกับการปรับปรุงหลักสูตรเป็นงานที่เกี่ยวข้องกัน เพราะงานนิเทศเกี่ยวข้องกับปัญหาของการใช้หลักสูตร 5) การนิเทศ คือ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ คือส่งเสริมให้มีการร่วมกันคิด และร่วมกันทำ 6) การนิเทศมุ่งส่งเสริมบำรุงขวัญ เช่นมีการส่งเสริมในกิจกรรมที่ครูเสนอ และสนองความต้องการในการแสวงหาสิ่งใหม่ มีการยกย่องชมเชย 7) การนิเทศมีจุดมุ่งหมายที่จะขจัดช่องว่างระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน โดยการมีการร่วมกับชุมชนในการวางแผนปรับปรุงโรงเรียนและชุมชนไปด้วยกัน

กล่าวได้ว่า การนิเทศศึกษามีหลักการที่สำคัญ คือ เป็นการร่วมมือกันของบุคลากรทุกคน โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นการตั้งอยู่บนฐานของความถูกต้องและเป็นจริง นำมาประสานกันอย่างสร้างสรรค์ เคารพความคิดเห็นด้วยหลักของประชาธิปไตย ให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจ สามารถพัฒนาตนเองได้ เพื่อความผลสัมฤทธิ์ของงาน

การพัฒนาการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษาเป็นบทบาทสำคัญบทบาทหนึ่งในการจัดการศึกษาในปัจจุบัน ความรู้ทางการนิเทศได้มีการพัฒนาควบคู่มากับการพัฒนาทางการศึกษา การจัดการศึกษาในอดีตทั้งในยุโรปและอเมริกาได้มีการใช้การนิเทศเป็นเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพของการจัดการศึกษา จากแนวคิดของนักคิดและนักการศึกษาหลายท่านสามารถเปรียบเทียบให้เห็นถึงวิวัฒนาการทางการนิเทศการศึกษาว่า ได้มีการพัฒนาตามเหตุการณ์ ความเชื่อ และแนวคิดในแต่ละยุค ดังนี้

แนวคิดที่ 1 ก่อนปี ค.ศ.1900 การจัดการทางวิทยาศาสตร์สมัยเก่า (traditional scientific management) แนวคิดนี้เชื่อว่า ผู้บริหารและผู้นิเทศมีความเชื่อในปรัชญาเผด็จการ (autocratic philosophy) ครูถูกคาดหวังว่า เป็นบุคคลที่ควรจะทำหน้าที่ให้คุ้มค่า การนิเทศจึงมีลักษณะเป็นการตรวจตรา (inspection) ควบคุม (control) และโน้มน้ำหนักให้เห็นคล้อยตาม (domination) ผลของความ

เชื่อตามแนวคิดจึงมีลักษณะเป็นการตรวจสอบ ควบคุม มีสายการบังคับบัญชาควบคุมอย่างใกล้ชิด ครูไม่มีส่วนร่วมในการคิด การจัดการต้องรอรับคำสั่งเพื่อปฏิบัติตาม ผู้นิเทศไม่สนใจความรู้สึกของครู และเชื่อว่า ถ้าครูได้รับการนิเทศแล้วการสอนของครูจะดีขึ้น

แนวคิดที่ 2 ปี ค.ศ.1920 – 1950 การนิเทศเชิงมนุษยสัมพันธ์ (human relations supervision) ผลจากแนวคิดนี้สรุปว่า ความต้องการจำเป็นทางสังคมของคนเป็นสิ่งสำคัญมาก แนวทางในการปฏิบัติกรนิเทศจึงมีลักษณะที่ ผู้บริหารและผู้นิเทศต้องทำงานร่วมกับครู โดยความเป็นกันเองและความพึงพอใจของครู ผลของความเชื่อทำให้แนวทางการนิเทศไม่มีทิศทาง วิธีการปฏิบัติไม่ชัดเจน จึงเกิดลักษณะการนิเทศตามสบาย (laisser faire supervision) ทำให้เกิดระบบพรรคพวก มีการหลีกเลี่ยงงานมากขึ้น

แนวคิดที่ 3 ปี ค.ศ.1930 – 1950 การจัดการทางวิทยาศาสตร์แนวใหม่ (neoscientific management) เกิดกลุ่มนักคิดที่ต่อต้านแนวคิดที่ 2 และกลับไปใช้วิธีการปฏิบัติตามแนวคิดแรก คือ การจัดการทางวิทยาศาสตร์สมัยเก่า แต่ปรับปรุงบางส่วน การปฏิบัติงานนิเทศเน้นสมรรถภาพของครู มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามภารกิจของครู มีการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน เข้มข้น เรียน นิเทศเป็นรายบุคคล ผลจากการดำเนินการดังกล่าว ทำให้ครูส่วนใหญ่ไม่ยอมรับผู้นิเทศที่ปฏิบัติงานตามแนวคิดการจัดการทางวิทยาศาสตร์แนวใหม่

แนวคิดที่ 4 หลังปี ค.ศ.1951 – ปัจจุบัน การนิเทศเชิงทรัพยากรมนุษย์ (human resources supervision) เป็นแนวคิดที่เห็นความสำคัญของบุคลากรในองค์กรว่า แต่ละคนมีศักยภาพต่าง ๆ กัน ทุกคนเป็นทรัพยากรสำคัญขององค์กร ผู้นิเทศควรได้ใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้ และพัฒนาบุคลากรในด้านวุฒิภาวะ ความพร้อม และความรับผิดชอบ นอกจากนี้ ตั้งแต่ ปี ค.ศ.1967 – 1986 ได้มีการนำผลการวิจัยมาใช้สนับสนุนด้านการนิเทศการศึกษา จัดให้มีการประชุมสัมมนา เพื่อศึกษาผลงานวิจัย ตลอดจนมีการประชาสัมพันธ์ จัดทำวารสารเกี่ยวกับการนิเทศขึ้น (ลัดดา สุวรรณกุล : 4-7)

การนิเทศการศึกษาตั้งแต่เดิมมาจนถึงปัจจุบัน อาจแบ่งออกเป็น 4 สมัย ได้แก่ 1) สมัยการศึกษาแบบโบราณ – พ.ศ.2411 นับตั้งแต่สมัยสุโขทัยถึงรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว การจัดการศึกษาเป็นลักษณะไม่มีแบบแผน จุดประสงค์เพื่อให้อ่านออกเขียนได้ ในระยะนี้ ยังไม่มีการนิเทศการศึกษา ในปลายสมัย มีการจัดการเรียนการสอนขึ้นในวังและในวัด การเรียนการสอนเป็นการควบคุมดูแล ไม่ใช่การนิเทศ 2) สมัยฟื้นฟูการศึกษา พ.ศ.2411 – 2475 หรือสมัยปฏิรูปการศึกษา ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ถึงสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว การจัดการศึกษาได้เปลี่ยนมาเป็นการศึกษาในระบบโรงเรียน เพื่อผลิตคนเข้ารับราชการและการศึกษาเพื่อทวยราษฎร์ (คูสิต ทิวถนอม 2540 : 53-59) ซึ่งการจัดการศึกษาดังกล่าว

เป็นการจัดการศึกษาภาคบังคับ เริ่มขึ้นเมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษา (ฉบับแรก) ในวันที่ 1 ตุลาคม 2464 ซึ่งถือเป็นวันกำเนิดการประถมศึกษาด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2541 : 27) การนิเทศการศึกษาในสมัยนี้เป็นการตรวจตราเชิงบริหาร มุ่งเน้นการทำงานของครูและผลการเรียนของนักเรียน การนิเทศจึงผูกพันกับอำนาจการบริหาร 3) สมัยศึกษาก้าวหน้า พ.ศ.2475 – 2502 ประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชมาเป็นระบอบประชาธิปไตย มีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางโครงสร้าง การปกครอง การบริหารราชการแผ่นดิน ด้านเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา โดยเฉพาะทางด้านการศึกษา การนิเทศการศึกษาเข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมาก ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานทางการศึกษา เพื่อให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการแก่โรงเรียน 4) สมัยพัฒนาการศึกษา พ.ศ.2502 – ปัจจุบัน ในระหว่าง พ.ศ. 2501 – 2505 การศึกษาพัฒนาขึ้นเป็นลำดับ โดยกระทรวงศึกษาธิการและองค์การบริหารและการร่วมมือระหว่างประเทศ ได้จัดทำโครงการพัฒนาการศึกษาในส่วนภูมิภาค ซึ่งถือได้ว่าเป็นโครงการยกระดับพื้นฐานความรู้เบื้องต้นของประชาชนให้สูงขึ้น โครงการพัฒนาการศึกษาดังกล่าว ทำให้การนิเทศการศึกษามีบทบาทมากขึ้น

จนกระทั่งในปี พ.ศ.2523 รัฐบาลและผู้เกี่ยวข้องได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2523 และพระราชบัญญัติคณะกรรมการประถมศึกษา พ.ศ.2523 ระบบการบริหารเป็นไปในรูปคณะกรรมการหรือองค์คณะบุคคล และจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2523 มีฐานะเป็นกรม สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ทำหน้าที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาภาคบังคับ โดยโอนกิจการบริหารโรงเรียนประชาบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และโรงเรียนประถมศึกษาของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติด้วย ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีหน้าที่สำคัญ คือ จัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โครงสร้างและระบบการบริหารเป็นลักษณะกระจายอำนาจการบริหารสู่หน่วยงานในพื้นที่ แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ ระดับชาติ ระดับจังหวัด ระดับอำเภอ ระดับกลุ่มโรงเรียน และระดับโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2541 : 27-30) ด้านการดำเนินการและการพัฒนาการนิเทศการศึกษานั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีองค์การการนิเทศการศึกษา 3 ระดับ คือ ระดับกรม ระดับจังหวัด และระดับอำเภอ/กิ่งอำเภอ การดำเนินการนิเทศเป็นการติดตามควบคุม กำกับ ประเมินผล ตามลำดับของสายงาน (คู่มือ ทิวถนอม 2540 : 67) โดยการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อมุ่งส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของครูในด้านการจัดการเรียนการสอน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ดำเนินการมาตั้งแต่ช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ

ฉบับที่ 6 (พ.ศ.2530-2534) ต่อเนื่องมาจนถึงช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) ในปีการศึกษา 2541 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดนโยบายนิเทศ 100% เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและพัฒนาการปฏิบัติงานนิเทศ โดยดำเนินการตั้งแต่วิธีระดับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และ โรงเรียน โดยมุ่งหวังให้หน่วยงาน และ โรงเรียนทุกแห่งได้รับการนิเทศและพัฒนาอย่างทั่วถึง ต่อเนื่อง และมีคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2541 : คำนำ) รายละเอียดดังแผนภูมิที่ 3

และในปีงบประมาณ 2542 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ปรับแนวคิดการพัฒนากิจการนิเทศการศึกษาสู่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งเป็นภารกิจที่ระบุไว้ในมาตรา 44 ทั้งนี้เพื่อให้ผู้นิเทศและผู้ที่มีบทบาททางการนิเทศการศึกษาได้ปรับแนวคิด และเตรียมการปฏิบัติงานให้สอดคล้องตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และแนวคิดในการปฏิบัติงานตาม โครงสร้างการบริหารการศึกษาของกระทรวงการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ตลอดจนเป็นภารกิจที่สัมพันธ์กับสาระของเกณฑ์มาตรฐาน โรงเรียน ทั้งมาตรฐานปัจจัย ผลผลิต กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการบริหาร และมาตรฐานวิชาชีพศึกษานิเทศก์ (ESQ) (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2542 : 19-23)

พัฒนาการทางการนิเทศศึกษาดังกล่าวมานั้น ซึ่งให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาด้านการนิเทศในแต่ละยุคสมัย ซึ่งการนิเทศศึกษาในอดีตส่วนใหญ่เน้นการตรวจสอบการทำงานของครู ให้ความสำคัญในการวางแผนและการเตรียมการน้อย ผู้นิเทศส่วนใหญ่มักใช้อำนาจส่วนการนิเทศในปัจจุบัน การดำเนินการเป็นระบบ เป็นประชาธิปไตย มีการวิเคราะห์ผลงาน เน้นที่เป้าหมาย เทคนิค วัสดุอุปกรณ์ วิธีสอน ครู นักเรียน และสภาพแวดล้อม มีการเตรียมการวางแผน ดำเนินตามแผน มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานเป็นทีม เป็นการทำงานร่วมกัน ความสำเร็จของการพัฒนากิจการนิเทศการศึกษา ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารทุกระดับที่จะร่วมกันแก้ปัญหา และสนับสนุนให้การดำเนินการนิเทศเกิดการพัฒนาอย่างจริงจัง เพราะถือได้ว่าการนิเทศเป็นภารกิจสำคัญหนึ่งในงานด้านการบริหาร

การนิเทศอย่างทั่วถึง	การนิเทศอย่างต่อเนื่อง	การนิเทศอย่างมีคุณภาพ
<p>ผู้นิเทศปฏิบัติงานร่วมกับผู้รับ การนิเทศในพื้นที่ที่รับผิดชอบ ของแต่ละระดับอย่างครบถ้วน</p> <p>* จุดเน้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำระบบข้อมูล - การพัฒนาการเรียนการสอน ตามหลักสูตร - นโยบายพัฒนาคุณภาพ การศึกษา - ดำเนินการนิเทศทางตรง นิเทศทางไกลและนิเทศ ภายใน 	<p>ผู้นิเทศมีกระบวนการในการ ปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องมีการ กำหนดจุดพัฒนาที่สอดคล้องกับ ความต้องการจำเป็นในการ พัฒนาและดำเนินการจนบรรลุ เป้าหมายการพัฒนาเป็นระยะ</p> <p>* จุดเน้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดจุดพัฒนา - นวัตกรรมในการพัฒนา 	<p>นวัตกรรมการนิเทศ สอดคล้องกับความต้องการ จำเป็นในการพัฒนา ส่งผลให้ ผู้รับการนิเทศและผู้นิเทศ ประสบความสำเร็จในการ พัฒนา มีเจตคติที่ดีและ ภาคภูมิใจในการพัฒนา</p> <p>* จุดเน้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผลดำเนินการพัฒนา - การเผยแพร่ผลงาน

แผนภูมิที่ 3 การปฏิบัติการนิเทศ 100%

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, เอกสารการพัฒนาการนิเทศการศึกษา

การนิเทศ 100% โครงการพัฒนาระบบการนิเทศการศึกษา ปีงบประมาณ 2542 (กรุงเทพฯ :

โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว 2542), 27.

พฤติกรรมการณ์นิเทศ (Supervisory Behaviors)

พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง ความประพฤติ ปฏิบัติ หรือกิริยาอาการที่แสดงออกให้
ปรากฏจนเป็นที่ประจักษ์ชัดต่อผู้อื่นว่าเป็นอย่างไรซึ่ง ลิวิตต์ (Livitt 1994 : 24) ได้ตั้งสมมติฐาน
เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่อง กล่าวคือ 1) พฤติกรรมย่อมมีที่มาและมี
สาเหตุที่ทำให้เกิดพฤติกรรมนั้น (Behavior is cause) 2) พฤติกรรมเกิดจากการกระตุ้นหรือแรงจูงใจ
(Behavior is motivated) พฤติกรรมที่แสดงออกย่อมมาจากสิ่งเร้า หรือแรงจูงใจ 3) พฤติกรรมมี
เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ซึ่งวัตถุประสงค์นั้นจะเป็นตัวกำกับทิศทางของพฤติกรรม (Behavior is
goal oriented) และผลก็คือ พฤติกรรมของคนย่อมมีสาเหตุมาจากความต้องการ (Needs) และสิ่งเร้า
(Stimulus) สรุปได้ว่า พฤติกรรม คือ การประพฤติหรือการแสดงออกหรือการปฏิบัติที่มีเป้าหมายอัน
เนื่องมาจากความต้องการ (Needs) และสิ่งเร้า (Stimulus) หรือแรงจูงใจ (Motivation) และจาก

ความหมาย จุดมุ่งหมายของการนิเทศที่กล่าวมาแล้ว ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า พฤติกรรมการนิเทศ คือ การแสดงออกของการประพฤติ การปฏิบัติ ทั้งการใช้คำพูดและการปฏิบัติของผู้ทำหน้าที่นิเทศ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อแนะนำ ช่วยเหลือ ร่วมมือกับครูในการปรับปรุงกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งในการให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ร่วมมือกับครูเพื่อพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน ผู้มีหน้าที่นิเทศจะต้องมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานร่วมกับครูแต่ละคน ในแต่ละโรงเรียนที่แตกต่างกัน เพราะครูแต่ละคนมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน ทั้งด้านความชำนาญการ ความเชี่ยวชาญ ความสามารถในการรับรู้ และความสามารถในการพัฒนาตนเอง ความผูกพันในภาระหน้าที่ ความต้องการในการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ ในลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าว ผู้นิเทศหรือผู้มีหน้าที่นิเทศต้องคำนึงถึง และเลือกใช้พฤติกรรมในการนิเทศอย่างเหมาะสม กับลักษณะที่แตกต่างกันของครู ดังที่ กลิคแมน (Glickman 1995 :135-171) ได้เสนอแนวคิดและหลักการใช้พฤติกรรมการนิเทศแบบต่าง ๆ ดังนี้

1. พฤติกรรมการนิเทศแบบชี้แนะ (Directive behavior) เป็นพฤติกรรมที่ช่วยให้ครูพิจารณาแผนและดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอนของตนเอง โดยที่พฤติกรรมดังกล่าว ผู้นิเทศมุ่งที่จะให้กรอบแนวคิด ทิศทาง และทางเลือกในการปฏิบัติแก่ครู ซึ่งมีลำดับการดำเนินงานดังนี้ 1) ขั้นการนำเสนอและกำหนดจุดมุ่งหมาย (Presenting : Identifying goal) 2) ขั้นการสร้างความเข้าใจ ชัดเจนเกี่ยวกับประเด็นปัญหา หรือประเด็นที่ต้องแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นกับครู ให้ครูมองเห็นปัญหาชัดเจน (Clarifying : Asking the teacher for input into the goal) 3) ขั้นการฟังอย่างตั้งใจ เพื่อทำความเข้าใจกับแนวคิดหรือมุมมองของครู เพื่อให้แน่ใจว่า ครูยอมรับว่าจุดประสงค์ในการปรับปรุงปัญหาดังกล่าวมีความสำคัญ (Listening : Understanding the teacher's point of view) 4) ขั้นการแก้ปัญหา พิจารณาการปฏิบัติที่เป็นไปได้ (Problem solving mentally determining possible action) โดยผู้นิเทศเสนอแนวคิดทางเลือกต่าง ๆ ให้ครูพิจารณา เมื่อครูได้อธิบายถึงสาเหตุของปัญหาในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างถูกต้องแล้ว ผู้นิเทศเสนอแนะทางเลือกให้ครูเลือกปฏิบัติ 5) ขั้นการชี้แนะ โดยการเสนอทางเลือกให้ครูพิจารณา (Directing : telling all alternatives for teacher to consider) 6) ขั้นการฟัง และถามครูเกี่ยวกับการเลือกแนวทางที่ผู้นิเทศนำเสนอ (Listening : Asking the teacher for alternatives) 7) ขั้นการชี้แนะ เพื่อกำหนดระบบของทางเลือกที่ครูเลือก (Directing : Framing the final choice) 8) ขั้นการสร้างความเข้าใจให้ชัดเจน โดยให้ครูเลือกและตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะใช้ปฏิบัติร่วมกับทางเลือกสุดท้ายที่ได้เลือกแล้ว (Clearing : Asking the teacher to choose) 9) ขั้นการกำหนดมาตรฐาน และให้รายละเอียดของการปฏิบัติ (Standardizing : Detailing the action to be take) โดยผู้นิเทศจะช่วยครูพัฒนากิจกรรมเฉพาะอย่าง และกำหนดเกณฑ์ความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมาย 10) การกระตุ้นเสริมขวัญและกำลังใจ ด้วยการติดตามผลการ

ปฏิบัติงานตามแผนอย่างสม่ำเสมอ (Reinforcing : Repeating and following up the plan) โดยมีการสรุปไว้เกี่ยวกับจุดหมายกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ เกณฑ์ความสำเร็จ และระยะเวลาในการติดตามงาน

2. พฤติกรรมการนิเทศแบบร่วมมือ (Collaborative behavior) ในการนิเทศแบบร่วมมือ ผู้นิเทศต้องมีการปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับปัญหาการจัดการเรียนการสอนของครู ระหว่างผู้นิเทศกับครู เริ่มด้วยการทำความเข้าใจในปัญหาให้ตรงกัน และมีข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับแผนปฏิบัติในที่สุด ซึ่งผู้นิเทศจะต้องใช้พฤติกรรมแบบร่วมมือกันตามลำดับ ดังนี้ 1) การทำความเข้าใจชัดเจนเกี่ยวกับปัญหา (Clarifying : Identifying the problem as seen by the teacher) โดยระบุปัญหาที่ครูมองเห็น พยายามให้ครูพูดเกี่ยวกับสาเหตุ และประเด็นของปัญหา 2) การทำความเข้าใจ และรับรู้ความคิดเห็นของครู (Listening : Understanding the teacher's perception) เพื่อให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนคิดหาทางแก้ 3) การตอบสนองต่อการรับรู้และความคิดเห็นของครู (Reflecting : Verifying the teacher's perception) เพื่อให้แน่ใจว่าเข้าใจในปัญหาถูกต้องตรงกัน 4) การนำเสนอความคิดเห็น โดยผู้นิเทศแสดงความคิดเห็นเดิมในบางประเด็นที่ครูมองข้ามไป (Presenting : Providing the supervisor's point of view) 5) การทำความเข้าใจให้กระจ่าง เพื่อให้แน่ใจว่า ครูเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับปัญหาในทัศนะของผู้นิเทศที่ได้นำเสนอไปแล้ว โดยใช้คำพูดสรุปตามความเข้าใจตนเอง เพื่อสร้างความเข้าใจตรงกันในแนวคิดของกันและกัน 6) การแก้ปัญหาโดยมีการแลกเปลี่ยนข้อเสนอแนะของทางเลือกต่าง ๆ ก่อนจะสรุปร่วมกันเกี่ยวกับวิชาการ และทางเลือกในการแก้ปัญหา (Problem solving : Exchanging suggestions of options) 7) การกระตุ้นส่งเสริม โดยการยอมรับข้อขัดแย้งซึ่งกันและกันเมื่อมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น (Encouraging : Accepting conflict) ผู้นิเทศจะต้องยอมรับข้อขัดแย้งกันและหาทางประนีประนอมกันต่อไป เพราะความขัดแย้ง ความเห็นไม่ตรงกันจะได้มาซึ่งการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด 8) การแก้ปัญหา หาทางเลือกที่เป็นที่ยอมรับทั้ง 2 ฝ่าย (Problem solving : Finding an acceptable solution) หลังการอภิปรายร่วมกันแล้ว ยอมรับฟังข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น พยายามหาทางเลือกในการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุด 9) ขั้นตอนการกำหนดมาตรฐาน ข้อตกลงร่วมกันในรายละเอียดของแผน (Standardization : Agreeing to a final plan) เมื่อได้ข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับทางเลือกที่จะปฏิบัติแล้ว ผู้นิเทศจำเป็นต้องใส่ใจต่อรายละเอียดด้านระยะในการปฏิบัติงาน เวลาและสถานที่ โดยพิจารณาตกลงร่วมกันว่า จะเริ่มงานตามแผนเมื่อไร สถานที่ปฏิบัติงานคือที่ใด มีใครเป็นผู้รับผิดชอบรายละเอียดเหล่านี้ ต้องนำมาอภิปรายร่วมกันเพื่อความชัดเจนของแผน 10) การเจรจาเพื่อการตกลงร่วมกันในแผนขั้นสุดท้าย (Negotiating : Agreeing to a final plan) ผู้นิเทศสรุปการประชุม เพื่อตรวจสอบว่าทุกฝ่ายเห็นด้วยกับรายละเอียดของแผนการปฏิบัติในทุกกิจกรรมทุกขั้นตอน

3. พฤติกรรมการนิเทศแบบไม่ชี้แนะ (Nondirective behavior) การนิเทศแบบไม่ชี้แนะนั้น ผู้นิเทศจะต้องทำความเข้าใจในพฤติกรรมแต่ละอย่างให้ชัดเจน เนื่องจากต้องงานร่วมกับครูที่มีลักษณะแตกต่างจากครูอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัด เช่น ความสามารถในการรับรู้ ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ การปรับปรุงพัฒนาตนเอง กล้าคิด กล้าปฏิบัติ มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง เป็นสำคัญ การประพฤติ การปฏิบัติเพื่อให้การนิเทศสำเร็จผลต่อตัวครู สามารถนำศักยภาพของครูออกมาใช้อย่างเต็มที่ จะต้องปฏิบัติตนตามขั้นตอนดังนี้ 1) ขั้นตอนการฟัง จะต้องฟังอย่างตั้งใจ และให้เข้าใจ ให้รอจนกว่าครูจะพูดจบ (Listening : Wait until teacher's initial statement is made) ผู้นิเทศจะต้องตั้งใจฟังอย่างจริงจัง ไม่คิดถึงปัญหาหรือทางแก้ล่วงหน้าให้ ที่สำคัญจะต้องพยายามทำความเข้าใจกับสิ่งที่ครูพูดมากที่สุด 2) ตอบสนองต่อปัญหาหรือเรื่องที่ครูพูด โดยพูดสรุปความเข้าใจในปัญหาของครู (Reflecting : Verbalize your understanding of the initial problem) ผู้นิเทศควรแสดงความเห็นใจครู ไม่พยายามแสดงความคิดเห็นส่วนตัวใด ๆ จะต้องจับใจความให้ได้มากที่สุดว่าครูพูดเรื่องอะไรที่สำคัญบ้าง 3) การทำความเข้าใจในปัญหาโดยละเอียดชัดเจนยิ่งขึ้น พยายามทำความเข้าใจกับปัญหาที่ครูพูดให้มากที่สุด (Clarifying : Problem the underlining and/or additional information) 4) ขั้นตอนการกระตุ้นส่งเสริมขวัญและกำลังใจ โดยแสดงความพอใจในการที่จะฟังเรื่องราวที่เกี่ยวกับปัญหาจริง ๆ จากครู (Encouraging : Show willingness to listen further as the teacher being to identify the real problems) ตั้งใจที่จะรับฟังครูพูด โดยใช้คำพูดเสริมกำลังใจ แสดงออกด้วยความตั้งใจฟังตลอดเวลา 5) ขั้นตอนการตอบสนอง และการพูดถอดข้อความเดิมของครู เพื่อแสดงความเข้าใจในเรื่องที่ครูพูดเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นิเทศควรปฏิบัติ (Reflecting : Constantly paraphrase understanding of the teacher's message) เพื่อทดสอบความเข้าใจตรงกันระหว่างครูกับผู้นิเทศ 6) ขั้นตอนการแก้ปัญหา โดยพยายามพูดให้ครูกิจพิจารณาว่าการปฏิบัติอื่น ๆ ที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหา (Problem solving : Asking the teacher to think of possible action) ผู้นิเทศต้องพยายามช่วยให้ครูกิจหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง อย่างหลากหลาย 7) ขั้นตอนการแก้ปัญหา ผู้นิเทศจะต้องพูดให้ครูพูดอธิบายถึงผลของการปฏิบัติด้วยวิธีอื่น ๆ รวมทั้งวิธีที่น่าจะแก้ปัญหาได้ด้วย (Problem solving : Asking the teacher to consider consequences of various action) 8) ขั้นตอนการนำเสนอ ควรพูดให้ครูยอมรับการมีพันธะผูกพันในเรื่องที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว (Presenting : Ask the teacher for a commitment to a decision) 9) ขั้นตอนการกำหนดมาตรฐานในการดำเนินงาน โดยให้ครูกิจร่วมพิจารณากำหนดเกณฑ์การปฏิบัติตลอดจนระยะเวลาที่จะปฏิบัติ (Standardizing : Ask the teacher to set time and criteria for action) 10) ขั้นตอนการตอบสนองที่เกี่ยวกับแผนการปฏิบัติงานของครู (Reflecting : Restate the teacher's plan) ก่อนจบการประชุมควรพูดซ้ำ สรุปเกี่ยวกับแผนทั้งหมด เพื่อสรุปงานที่ครูจะนำไปปฏิบัติในการปรับปรุงการเรียนการสอน

สรุป ในการเลือกใช้พฤติกรรมการณ์เทศแต่ละแบบให้เหมาะสม และปฏิบัติงานนิเทศให้มีประสิทธิภาพเพิ่มประสิทธิผลสูงสุด ผู้นิเทศควรปฏิบัติดังนี้ 1) วิเคราะห์ผู้รับการนิเทศ โดยการสังเกตหรือสอบถาม เพื่อให้ทราบระดับความสามารถในการรับรู้และความต้องการในการพัฒนาตนเอง ความสามารถในการพัฒนาตนเอง และระดับความสามารถในการคิดและการปฏิบัติตน 2) มีปฏิสัมพันธ์ทางความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ เพื่อสร้างการยอมรับให้กันและกัน 3) มีการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ 4) มีความรู้และคุณธรรมควบคู่เทคนิคการนิเทศการศึกษา

กลิคแมนและกอร์ดอน (Carl D. Glickman and Stephen p. Gordon, 1995 : 113-115) สรุปถึงพฤติกรรมการณ์เทศ โดยการสังเกตในการประชุมครูเกี่ยวกับกิจกรรมการณ์เทศที่พึงกระทำในห้องเรียนและในโรงเรียน ซึ่งเป็นพฤติกรรมต่อเนื่องทางนิเทศ (Supervisory Behavior Continuum) ของผู้นิเทศมี 10 พฤติกรรม ดังนี้ 1) การรับฟัง (Listening) เป็นการแสดงความเข้าใจในการรับฟังของผู้นิเทศ 2) การทำให้กระจ่าง (Clarifying) เป็นการตั้งคำถามหรือกล่าวข้อความ เพื่ออธิบายความเห็นของผู้พูดให้ชัดเจนยิ่งขึ้น 3) การกระตุ้นหรือเร้า (Encouraging) เป็นการใช้คำพูดที่แสดงการยอมรับ เพื่อให้ผู้พูดได้อธิบายเรื่องราวหรือจุดยืนของเขาอย่างต่อเนื่อง 4) การสะท้อนความเห็น (Reflecting) เป็นการสรุปและทบทวนข้อความที่ผู้พูดได้พูดไปแล้ว 5) การเสนอแนวทาง (Presenting) เป็นการแสดงความเห็นเกี่ยวกับประเด็นที่กำลังอภิปรายกันอยู่ 6) การแก้ปัญหา (Problem Solving) เป็นการริเริ่มหาแนวทางในการแก้ปัญหา หลังการอภิปรายประเด็นปัญหาเบื้องต้นเรียบร้อยแล้ว 7) การหาข้อยุติ (Negotiating) เป็นการหาข้อสรุปของความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา 8) การสั่งการ (Directing) เป็นการบอกความต้องการของผู้นิเทศให้ผู้รับการนิเทศทราบว่า จะต้องทำอะไร 9) การกำหนดมาตรฐาน (Standardizing) เป็นการกำหนดเกณฑ์ และระยะเวลาที่จะใช้เป็นเครื่องมือปรับปรุงการเรียนการสอนของผู้รับการนิเทศให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ 10) การเสริมแรง (Reinforcing) เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับการนิเทศ และเป็นการชี้แนะให้ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ โดยการเสริมแรงนี้จะมีทั้งทางบวกและทางลบ

ซึ่งพฤติกรรมต่อเนื่องทางการนิเทศของผู้นิเทศดังกล่าวทำให้เกิด "แบบพฤติกรรมการณ์เทศ" สี่แบบ ซึ่งผู้นิเทศจะต้องมีความรู้ในการวิเคราะห์ครู หรือกลุ่มครูที่กำลังรับการนิเทศอยู่นั้นว่าเป็นครูประเภทใด ได้แก่ 1) ครูประเภทไม่เอาไหน (teacher dropout) 2) ครูประเภทไร้จุดมุ่งหมาย (unfocused workers) 3) ครูประเภทนักสังเกตวิจารณ์ (analytical observer) และ 4) ครูประเภทมืออาชีพ (professional) แล้วพิจารณาเลือกใช้ "แบบพฤติกรรมการณ์เทศ" ให้เหมาะสมกับ "ประเภทของครู" ซึ่งควรเป็นไปตามลำดับกับประเภทของครูดังนี้ พฤติกรรมการณ์เทศแบบชี้หน้าด้วยการ

ควบคุม (directive control behaviors) พฤติกรรมการนิเทศแบบชี้หน้าด้วยการให้ข่าวสารข้อมูล (directive information behaviors) พฤติกรรมการนิเทศแบบร่วมมือกัน (collaborative behaviors) และ พฤติกรรม การนิเทศแบบไม่ชี้หน้า (nondirective behaviors)

นอกเหนือจากการที่ผู้นิเทศมีความรู้ในการวิเคราะห์รู้ว่าเป็นประเภทใดแล้ว ในการเลือกใช้แบบพฤติกรรมการนิเทศของผู้นิเทศ ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นิเทศอีกสองประการคือ การมีความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาการเรียนรู้ และความเชื่อที่ผู้นิเทศมีต่อปรัชญาการศึกษา สองปัจจัยนี้จะมีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้แบบพฤติกรรมการนิเทศของผู้นิเทศด้วย

การใช้ทักษะเชิงปฏิสัมพันธ์ของผู้นิเทศกับครูนั้น นอกจากความสามารถในการเลือกใช้ได้ อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับครูแล้ว กลิคแมน ยังได้เน้นต่อไปว่า ผู้นิเทศไม่ควรมีความพอใจที่จะใช้แบบพฤติกรรมการนิเทศแบบเดิมกับครูคนเดิม แต่ควรที่จะพอใจกับการที่ผู้นิเทศสามารถพัฒนาครูให้สามารถรับแบบพฤติกรรมการนิเทศที่มีพัฒนาการสูงกว่าได้ ซึ่งแสดงว่าครูมีการพัฒนาการที่ดีขึ้นและในขณะที่เดียวกันก็ถือว่า ผู้นิเทศก็มีการพัฒนาการนิเทศของตนเองขึ้นได้ระดับหนึ่งแล้วเช่นกัน

สมรรถภาพการนิเทศของผู้นิเทศ

เปลื้อง ณ นคร (2517 : 54) ได้ให้ความหมายของคำว่า “สมรรถภาพ” ว่าเป็นความสามารถที่กระทำใ้บังเกิดความสำเร็จ ส่วน ฉอาน อิศรศักดิ์ (2537 : 55) ให้ความหมายว่าเป็นการทำงานที่ได้รับผลดียิ่งกว่าผู้อื่นทำอย่างเดียวกัน ด้วยกำลังความสามารถขนาดเดียวกัน คือทำงานด้วยความรอบรู้ สมรรถภาพ มิได้หมายถึง การใช้กำลังความสามารถอย่างตราครุฑยิ่งกว่าผู้อื่น แต่หมายความว่า ทำงานด้วยความตราครุฑน้อยกว่า หากทำด้วยวิธีดีด้อย่างเหมาะสมจึงได้ผลดีกว่า นอกจากนี้ กูด (Good 1973 : 121) ได้ให้ความหมายคำว่า “สมรรถภาพ” หมายถึงความสามารถเฉพาะบุคคลในการใช้ความคิด ความเข้าใจ ทักษะ และทักษะต่าง ๆ ที่สำคัญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เกิดประโยชน์แก่งานที่รับผิดชอบ

สมรรถภาพการนิเทศของผู้บริหารตามแนวคิดของเซอร์จิโอวานนี

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถภาพการนิเทศของผู้บริหาร โดยได้กำหนดความรู้ ความสามารถในการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารไว้ 8 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศที่ดี (building a healthy climate)

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ ความสามารถในการใช้รูปแบบที่หลากหลาย เพื่อทำให้คณะทำงานในองค์กร หรือ โรงเรียนมีสภาพที่บุคลากรมีความ

ตระหนักในตนเอง และสามารถสร้างความพึงพอใจที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรแต่ละคน (Sergiovanni 1984 : 7-8)

ความสำเร็จของงานจะเกิดขึ้นได้ย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ดังนั้นบรรยากาศที่ดีขององค์กรจึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรอยู่ได้อย่างมั่นคง พฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากร จะมีผลกระทบต่อบรรยากาศของโรงเรียนโดยตรง และจะเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นถึงการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญที่ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน คือ การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ซึ่งแต่ละโรงเรียนมีสภาพแวดล้อมและความต้องการที่แตกต่างกันออกไป ฟอกซ์ (Fox) ให้แนวคิดที่ว่า โรงเรียนจะมีบรรยากาศที่ดีหรือไม่พิจารณาได้จากองค์ประกอบดังนี้ คือ การยอมรับนับถือ (respect) ความไว้วางใจ (trust) การมีขวัญสูง (high moral) การมีโอกาสในการทำงาน (opportunity for input) ความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง (continuous academic and school growth) การผนึกกำลัง (cohesiveness) การปรับปรุงโรงเรียน (school renewal) และความเอื้ออาทรต่อกัน (caring) (Fox and others 1973 : 7-8)

พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและสิ่งแวดล้อม หรือบรรยากาศขององค์กร ผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงนโยบายในการบริหารงาน สิ่งแวดล้อม วิธีการ และอิทธิพลที่จะมีผลกระทบต่อการทำงาน การให้ความร่วมมือ ปริมาณและคุณภาพของงาน ตลอดจนความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ดังนั้น การบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องทราบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร อรุณ รักรธรรม (2536 : 114) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร 4 ประการ ได้แก่ 1) โครงสร้างขององค์กร เป็นตัวกำหนดบรรยากาศขององค์กรได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังมีขนาดขององค์กร และตำแหน่งของบุคลากรในสายการบังคับบัญชา เชื่อว่าองค์กรขนาดเล็ก คนในองค์กรจะติดต่อกันลักษณะเปิดเผย มีความเชื่อใจกัน และบรรยากาศที่ดีต่อกันมากกว่าในองค์กรขนาดใหญ่ 2) วิทยาการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร ย่อมมีส่วนสำคัญในการกำหนดบรรยากาศขององค์กร โดยทั่วไป 3) สิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจตกต่ำ อาจจะทำให้องค์กรไล่คนออกจากงาน 4) นโยบายด้านการบริหารและการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร ย่อมมีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศขององค์กร ส่วนสมยศ นาวีการ (2540 : 299-300) ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร ประกอบด้วย 1) ภาวะทางเศรษฐกิจ เมื่อภาวะเศรษฐกิจดี สมาชิกจะรู้สึกว่ามีคามมั่นคง หากแต่ถ้าภาวะเศรษฐกิจเลวลง จะเกิดความระมัดระวังเข้ามาแทนที่ความเชื่อมั่น 2) แบบของภาวะผู้นำ ทักษะ และวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กร 3) นโยบาย ไม่ว่าจะ เป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ตาม ย่อมสร้างความประทับใจและความรู้แก่องค์กรได้ 4) ค่านิยมองค์กรที่เอาใจใส่เรื่องสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมทำให้บรรยากาศขององค์กรอบอุ่น มี

ความเป็นมิตรมากกว่าองค์การมุ่งเฉพาะงาน ย่อมมีค่านิยมสูงด้านกำไร 5) โครงสร้างขององค์การ องค์การที่เป็นทางการ ยึดกฎระเบียบในการทำงานมาก บรรยากาศขององค์การจะไม่คล่องตัว เท่ากับ องค์การที่ยืดโครงสร้างน้อย 6) คุณลักษณะของสมาชิก บรรยากาศขององค์การได้รับอิทธิพลจาก คุณลักษณะของบุคคลภายในองค์การ เช่น อายุ การแต่งกาย มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพ และมีผลกระทบต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของสมาชิก สำหรับ อรุณ รักธรรม (2536 : 114) ได้กล่าวถึงลักษณะของ องค์การที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้ 1) สมาชิกทั้งหลายในองค์การมีส่วนร่วมอย่าง กว้างขวางในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ และสามารถให้พลังที่มีอยู่ปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ตลอดไป 2) สมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบต่อปัญหา หรือข้อยุ่งยาก ที่เกิดขึ้น จึงมีพลังในการแก้ปัญหามากกว่าธรรมดา และมีความเชื่อมั่นว่าปัญหาดังกล่าวจะสามารถ แก้ไขให้ลุล่วงไปได้เสมอ ชงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2540 : 155-156) ได้กล่าวถึง วิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ อาจทำได้ 3 วิธี ดังนี้ 1) การใช้วิธีตรวจสอบปัญหาจากบน ลงล่าง (downward) ในองค์การ โดยพิจารณาถึงการออกแบบและโครงสร้างขององค์การที่มีการ แบ่งเป็นหน้าที่งานต่าง ๆ เป็นกลุ่ม ๆ 2) การใช้วิธีการตรวจสอบปัญหาตามแนวนอน (across) ตาม กระบวนการไหลของงาน ซึ่งมุ่งเน้นที่การวิเคราะห์ การไหลของข้อมูลและวัตถุดิบต่าง ๆ 3) การใช้ วิธีตรวจสอบปัญหาที่เกี่ยวกับเรื่องราวของคนที่จัดการ นั่นคือ การตรวจสอบวิเคราะห์ทั้งในแง่ พฤติกรรม และการจูงใจกระบวนการของกลุ่ม แบบของผู้นำ และการออกแบบองค์การที่มี ผลกระทบต่อคน นอกจากนี้ การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ โดยมุ่งที่คนหรือการพัฒนาองค์การ ซึ่งถ้าหากเงื่อนไขเป็นไปได้ด้วยดี ดังกรณีต่อไปนี้แล้ว ประสิทธิภาพก็ย่อมจะดีขึ้น คือ 1) เพราะคน ทุกคนมีความต้องการและต้องการเติบโต พอใจในสิ่งที่ที่ตนปรารถนา 2) เมื่อความต้องการพื้นฐาน ได้รับการตอบสนองแล้ว คนส่วนใหญ่จะไม่อยู่เฉยตามสภาพที่เป็นอยู่ ถ้ามีการให้โอกาสเขาจะสนใจ งานมากขึ้น จะถือว่างานเป็นสิ่งที่ท้าทายที่ควรจะต้องทำให้ดีขึ้น และรับผิดชอบมากขึ้น 3) ประสิทธิภาพและสมรรถภาพขององค์การจะสามารถเพิ่มพูนได้ โดยวิธีจัดงานให้สามารถตอบสนอง ความต้องการของคนในแง่ก่อให้เกิดการทำลาย เพิ่มความรับผิดชอบ 4) การส่งเสริมให้มีการ ติดต่อสื่อสาร เปิดกว้างอย่างทั่วถึง จะส่งเสริมให้แต่ละคนมีความรู้กว้างขวางขึ้น จะช่วยพัฒนาให้เกิด ความเจริญเติบโต 5) การเปลี่ยนวิธีการแก้ปัญหาจากวิธีออกคำสั่งชี้ขาด โดยหันมาใช้วิธีปรึกษา จะ ช่วยส่งเสริมบุคลากรและองค์การสำเร็จความมุ่งหมายได้ 6) เมื่อคนที่ทำงานในกลุ่มมีทัศนคติเปิด กว้าง และซื่อสัตย์จริงใจต่อกัน ประสิทธิภาพของกลุ่มจะมีมาก การแก้ปัญหาจะเป็นไปในทาง สร้างสรรค์มากกว่าการมุ่งทำลายกัน 7) โครงสร้างขององค์การและการออกแบบ ควรต้องมีการ ปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เอื้อต่อความต้องการของบุคคล กลุ่ม และองค์การ 8) การมีทัศนคติที่ไม่ ตรงกันและเป็นศัตรูกันในองค์การ เป็นผลสืบเนื่องมาจากปัญหาในการออกแบบองค์การ

2. การสร้างทีมงาน (team building)

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ ความสามารถในการ กำหนดเป้าหมายขององค์กร กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคคลให้ชัดเจน และสามารถวางแผนการ ปฏิบัติงาน โดยที่บุคลากรให้ความร่วมมือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Sergiovanni 1984 : 15-16)

บทบาทของผู้บริหาร นอกจากภารกิจที่ทำอยู่ประจำแล้ว การสร้างทีมงาน (team building) นับว่ามีความสำคัญเช่นเดียวกัน ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้อง มีหลักการสำคัญของการทำงานเป็นทีม อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 59-63) ได้กล่าวถึง กระบวนการ ทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จะประกอบด้วย 1) การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 2) การ พูดยากันแบบเปิดเผย 3) การหันหน้าเข้าปรึกษาหารือกัน 4) การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน 5) การติดตามเสริมการพัฒนาทีมงาน นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงหลักปฏิบัติทั่วไปสำหรับทีมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความเหมาะสม ดังนี้ 1) ให้มีการตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกัน 2) มีการ วางแผนการดำเนินงานในรายละเอียด 3) แบ่งงานและแจกงานให้เหมาะสมกับสมาชิก 4) ปฏิบัติ ตามแผนและตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ 5) มีการติดตามผลการทำงานในแต่ละส่วนอย่างสม่ำเสมอ 6) สร้างความสำนึกหรือให้รู้สึก และตระหนักว่า ความรู้และเทคนิคการทำงานที่ใช้อยู่ นั้น มีโอกาสขาด ประสิทธิภาพได้ การแสวงหาความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ เป็นสิ่งที่พึงปฏิบัติอยู่เสมอ (อุทัย บุญ ประเสริฐ 2532 : 65) ส่วน ชรรมรส โชติคุณุชร (2536 : 241-242) ก็ได้กล่าวถึง หลักปฏิบัติในการ ทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 1) ทีมต้องมีอุดมการณ์ที่แน่นอน และสมาชิกทุกคนยอมรับ 2) ถือ ความถูกต้อง ไม่จำเป็นต้องถูกใจ 3) ประนีประนอม 4) อภัยซึ่งกันและกัน 5) ไม่เอาเปรียบ 6) ถือ ว่าทุกคนมีความสำคัญเท่าเทียมกัน 7) เคารพในสิทธิและเสรีภาพของผู้อื่น 8) อย่าเด่นแต่ผู้เดียว ต้อง เเด่นเป็นทีม 9) ถือว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องธรรมดา 10) เมื่อมีปัญหาไม่พอใจอะไร ให้นำปัญหานั้น มาพูดกันให้เข้าใจ 11) ผู้จัดแบ่งงานกันและประสานงานกัน 12) มีความเป็นอิสระในการทำงาน พอสมควร และได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้ 1) ได้ผลงานสำเร็จตาม เป้าหมาย 2) สามารถบริหารและจัดการกันเองได้ภายในทีม 3) มีการพัฒนาประสิทธิภาพของกลุ่มอยู่ เสมอ นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญ เพื่อประสิทธิภาพของทีม คือ 1) ต้องมี จุดมุ่งหมายที่เหมาะสม กระฉับกระเฉง แน่นยำ และเกี่ยวข้องกับความต้องการของกลุ่ม 2) การสื่อ ข้อความต้องชัดเจน แน่นยำ มีการสื่อสารสองทาง และเน้นความทั่วถึง 3) การมีส่วนร่วม 4) การเป็น ผู้นำ 5) การมีอิทธิพล 6) การตัดสินใจ ต้องมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ โดยความร่วมมือของ สมาชิก 7) ความเป็นหนึ่งเดียว มีเป้าหมาย มีความเชื่อถือ เกิดความพอใจและการยอมรับ 8) ควรมี การขัดแย้งบ้าง 9) มีความสามารถในการแก้ปัญหา

การเพิ่มประสิทธิภาพของทีมในการทำงานนั้น จะต้องเน้นในเรื่องระบบการทำงานของกลุ่ม ความสามัคคีของกลุ่ม บทบาท แรงจูงใจของบุคคล และกระบวนการทำงานพร้อมกัน ในเชิงกระบวนการกลุ่ม อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 70-71) กล่าวว่า หากองค์กรจะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของทีมแล้ว จะต้องพิจารณาถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ 1) กำหนดขนาดของกลุ่มให้เหมาะสมกับงาน 2) เลือกสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ ควรแนะนำหรือสอนงานหรือมอบงานส่วนที่มีความสามารถปฏิบัติได้ 3) การดำเนินการให้กลุ่มกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานให้ชัดเจน 4) ดำเนินการให้มีหลักการ กำหนดแผนงาน แยกขั้นตอนในการดำเนินงานให้ชัดเจน 5) ให้มีการประสานงาน มีการติดตามงานของกลุ่มเป็นระยะ ๆ 6) ใช้การติดต่อสื่อสารทุกรูปแบบ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ข้อคิดเห็น ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ 7) ผู้นำกลุ่มโดยทั่ว ๆ ไป ควรได้มาโดยหลักการเห็นพ้อง (consensus) 8) ขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงาน ควรได้มาโดยการปรึกษาหารือกันในกลุ่มสมาชิกที่เกี่ยวข้อง และเป็นที่ตกลงยอมรับ 9) เปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มให้ข้อเสนอแนะ หรือเสนอวิธีการที่เหมาะสม 10) จัดให้มีการสรุปส่วนดีของงานที่ทำ เพื่อเสริมกำลังใจ และหาข้อควรแก้ไขปรับปรุง เพื่อการแก้ไขปรับปรุงโดยสมาชิกของกลุ่ม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการจับผิด ทีมงานที่ดีนั้น สามารถนำเอาความรู้ หลักการ สภาพการณ์ และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ และได้ผลดี เอกชัย กิตฺยพันธ์ (2538 : 139-140) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่ดีไว้ดังนี้ คือ 1) มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 2) สมาชิกขององค์กรรับรู้และเข้าใจ นโยบาย จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ในการทำงาน 3) สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตนเองมากที่สุด 4) การกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิก ต้องมีความชัดเจนและเข้าใจตรงกัน 5) การสื่อสารเป็นแบบเปิด (open communication) เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง 6) มีความริเริ่มสร้างสรรค์ 7) การแก้ปัญหาความขัดแย้งจะต้องคำนึงถึงความพอใจทุกฝ่าย 8) สมาชิกขององค์กรต้องมีความเชื่อมั่น ไว้วางใจซึ่งกันและกัน 9) สมาชิกมีความจริงใจ ซื่อสัตย์ต่อองค์กร สำหรับ สุริยะ วิริยะสวัสดิ์ (2540 : 98-100) กล่าวว่า แนวทางในการปรับปรุงทีมงานให้ดีขึ้น สามารถสร้างงาน สร้างคนได้อย่างดี ได้แก่ 1) ทีมงานต้องสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ต้องลดการแข่งขันกัน 2) กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้สูงกว่ามาตรฐาน และทีมงานสามารถปฏิบัติให้สำเร็จได้อยู่เสมอ เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจให้กับทีมงาน 3) กำหนดงานที่ทำหาย แต่สามารถทำให้สำเร็จได้ตามเวลาที่กำหนด เพื่อสร้างความกระตือรือร้น 4) ผู้นำทีมงานต้องทำหน้าที่พัฒนาความร่วมมือร่วมใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างทีมงาน 5) ผู้นำทีมต้องพยายามรักษาเป้าหมายให้มั่นคงและมีพลังจะ 6) ทุกคนในทีมงานยอมรับบทบาทที่ได้รับ มีการพัฒนาทักษะให้สูงขึ้น และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง 7) มีอิสระในการทำงาน 8) มีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด

ได้เร็ว 9) ทีมงานบริการ มุ่งบริการประชาชน และมีการตรวจสอบทั้งภายในองค์กร 10) ทีมงานที่ดีต้องมีทักษะในการแก้ปัญหาได้ดี

การมีทีมงานที่ดี นับเป็นพื้นฐานของการปฏิบัติงานในยุคโลกาภิวัตน์ เพราะเป็นการระดมความรู้ ความสามารถ ของบุคลากรมาสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ทีมงานที่ดีต้องสามารถตรวจสอบได้จากสภาพของทีมงาน หากพบว่า คุณภาพของทีมงานเริ่มลดลง ผู้บริหารต้องพิจารณาปรับแก้ไข เพื่อให้เป็นทีมงานที่มีคุณภาพอยู่เสมอ

3. การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง (resolving conflict)

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง ในเรื่องของบทบาทหน้าที่ เป้าหมาย ค่านิยม กิจกรรมของโรงเรียน และสามารถแก้ปัญหาคความขัดแย้งระหว่างบุคคลในโรงเรียน (Sergiovanni 1984 : 15-16)

คน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานขององค์กร ความแตกต่างระหว่างบุคคล ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะ ความรู้ความสามารถในการทำงาน เป้าหมายการทำงานที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้มีส่วนก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น ความขัดแย้งจะเป็นผลดีต่อองค์กร ถ้าความขัดแย้งนั้นไม่รุนแรงจนเกินไป จะเป็นผลให้เกิดความมีเหตุผล ความรอบคอบ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ถ้าไม่มีความคิดขัดแย้งจะทำให้ขาดความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน ถ้ามีความขัดแย้งสูงมาก ข้อมูลข่าวสารจะถูกบิดเบือน ไม่ทั่วถึง บรรยากาศในการทำงานเกิดความตึงเครียด ผู้บริหารต้องเผชิญกับปัญหาดังกล่าวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นความรับผิดชอบโดยตรงที่ผู้บริหารต้องทราบและเข้าใจเหตุของความขัดแย้ง และต้องตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ดังคำกล่าวของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2526 : 314) ว่า ในทางการศึกษานั้นความขัดแย้งมักจะเกิดจากลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ทรัพยากรไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคคล หรือองค์กร เช่น คน เงิน ตำแหน่ง สถานภาพหรือเกียรติยศ 2) เกิดจากการก้าวก่ายของงาน บุคคลหรืออำนาจหน้าที่ของผู้อื่น 3) บุคคลหรือกลุ่ม มีวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน หรือไม่สมารถที่จะตกลงกันได้

สถานศึกษาเป็นองค์กรในระบบราชการ เป็นองค์กรรูปนัย (formal organization) อยู่ในระบบสังคม จึงมีความขัดแย้งหลายแบบ ทั้งด้านบทบาทที่แต่ละคนแสดงออกมาไม่สอดคล้องกัน บุคลิกภาพของแต่ละคนที่แสดงออกมาแตกต่างกัน ปทัสถานของแต่ละกลุ่มไม่เหมือนกัน และเป้าหมายขององค์กรอาจขัดแย้งกับเป้าหมายของบุคลิกภาพส่วนบุคคล เนื่องจากโรงเรียนตั้งอยู่ในสังคม สิ่งแวดล้อม เช่น วัฒนธรรม ค่านิยมของสังคม ย่อมมีอิทธิพลทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ได้เช่นกัน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2526 : 384-392) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งว่า จะมีอยู่ด้วยกัน 3 แบบ ดังนี้ 1) แบบแพ้-ชนะ (win-lose

strategy) ในการแก้ปัญหาแบบนี้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่คนทั้งหลายยอมรับว่า เป็นผู้ที่มีอำนาจอย่างแท้จริง เพราะต้องใช้อำนาจและวิธีการอย่างสร้างสรรค์ หรือแบบที่ทุกฝ่ายยอมรับ เนื่องจากจะมีเพียงฝ่ายเดียวที่เป็นผู้ชนะ และได้รับประโยชน์ตามที่มุ่งหวัง ผู้แพ้จึงมักไม่พอใจและอาจก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งได้อีก ส่วนใหญ่มักจะเกิดผลในทางลบ การแก้ปัญหาแบบนี้ จึงเป็นการทำลายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทำลายประสิทธิภาพของการทำงาน 2) แบบแพ้-แพ้ (lose-lose strategy) หรือแบบประนีประนอม (compromise) การแก้ปัญหาแบบนี้ทั้งสองฝ่ายจะมีอำนาจพอ ๆ กัน และจะใช้การเจรจาต่อรอง เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง ทำให้แต่ละฝ่ายได้รับประโยชน์ตามต้องการ 3) แบบชนะ-ชนะ (win-win strategy) เป็นวิธีการที่มีทั้งเหตุผลและสร้างสรรค์ เป็นวิธีการแก้ปัญหาโดยแท้จริง เน้นเป้าหมายให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์มากที่สุด และเน้นที่ความร่วมมือเพื่อแก้ปัญหา

การเลือกใช้ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังนี้ 1) ประสพการณ์เดิมเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละบุคคล 2) การรับรู้เกี่ยวกับอำนาจในสถานการณ์ขัดแย้ง 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อนเกิดปัญหาความขัดแย้ง 4) มีทักษะที่จำเป็นในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เช่น ความสามารถในการสื่อสาร การฟัง การเจรจา ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแต่ละแบบมีทั้งส่วนดี ส่วนด้อย ดังนั้น จึงต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และตระหนักถึงผลที่จะเกิดตามมา

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542 : 278-282) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการบริหารความขัดแย้งที่ได้ผลดี ซึ่งถือเป็นหลักเกณฑ์เพื่อรักษาภาวะเยียบให้มีประสิทธิผล และสามารถบังคับได้ในทางปฏิบัติ ได้แก่ 1) หลักความจำเป็น 2) หลักความยืดหยุ่น 3) หลักความสอดคล้อง 4) หลักการเรียนรู้ 5) หลักความชัดเจนและเข้าใจง่าย 6) หลักเหตุผล 7) หลักการบังคับได้ 8) หลักการระวางโทษ นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงผลเสีย หรือโทษของความขัดแย้ง ไว้ดังนี้ 1) ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน 2) ขาดความร่วมมือ 3) ขาดความคิดริเริ่ม 4) การสื่อสารระหว่างบุคคลจะถูกบิดเบือนข่าว 5) ทำให้เกิดความเครียด 6) ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง 7) ทำลายความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม 8) เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ มักจะขาดข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ จึงทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยง และกล่าวว่าความขัดแย้งที่มีในระดับที่เหมาะสม จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร ได้แก่ 1) ป้องกันมิให้องค์กรหยุดอยู่กับที่ หรือเฉื่อยชา 2) ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม 3) ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่ หรือข้อเท็จจริงใหม่ หรือวิธีการแก้ปัญหาลักษณะใหม่ 4) ความขัดแย้งกับกลุ่มอื่น จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลม

เกี่ยวข้องกัน และรวมพลังกัน 5) ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นแตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบ และมีเหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ ยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากความขัดแย้ง มิใช่เป็นสิ่งที่ดีทั้งหมดหรือเสียทั้งหมด ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของความขัดแย้งและระดับของความขัดแย้ง โดยเฉพาะความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจึงต้องแก้ไข หรือขจัดความขัดแย้งให้หมดไป จากผลการวิจัยของหลายท่าน ได้แสดงให้เห็นถึงปัญหาของความขัดแย้ง และแนวทางในการแก้ปัญหา ได้แก่ งานวิจัยของโรบบินส์ (Robbins 1983 : 352-354) ได้ศึกษาพบว่า วิธีแก้ปัญหาคือ เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ แต่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขความขัดแย้งด้วย และในทางตรงกันข้าม ยังมีวิธีการที่มีประสิทธิภาพอีกมากมาย เทคนิคที่เลือกใช้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์จากสาเหตุของความขัดแย้ง และคุ่มทุนที่จะเลือกใช้วิธีการเหล่านั้น เมื่อผู้บริหารต้องเผชิญกับความขัดแย้งในโรงเรียน ควรมีกระบวนการในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้ง ดังเช่น แอนเดอร์สัน (Anderson 1988 : 266) ได้เสนอไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1) วินิจฉัยความขัดแย้ง โดยพิจารณาสาเหตุแห่งความขัดแย้ง 2) นิยามปัญหาความขัดแย้ง โดยพิจารณาว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างใครกับใคร 3) การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง โดยมองในแง่ผลดี ผลเสียที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือในปัจจุบัน และ 4) ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าใช้เทคนิควิธีใด ในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์

สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้ง และวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 111 คน พบว่า 1) สาเหตุความขัดแย้งที่พบมากในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรายชื่อ พบว่า สาเหตุที่พบมาก ได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ได้แก่ ลักษณะนิสัยและอารมณ์ ประสบการณ์ชีวิตและวิธีการทำงาน อันดับรองลงมา ได้แก่ สาเหตุจากปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรและระบบสื่อสารที่ล่าช้า ข้อมูลบกพร่อง สาเหตุอันดับสาม ได้แก่ สาเหตุจากสภาพขององค์กร ซึ่งได้แก่ การขาดแคลนทรัพยากรและความไม่ชัดเจนของโครงสร้างบริหาร ตลอดจนการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งสาเหตุดังกล่าวนี้กลับพบมากในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก 2) วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของ โฮวาท และลอนดอน (Howat and London) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับ ตามลำดับ 3) วิธีจัดการกับ

ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2535 ไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียน ส่วน สุริยา ชนวรรณ (2539 : บทคัดย่อ)พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียน คือ การแบ่งพรรคแบ่งพวก การ ไม่ให้ความร่วมมือ ความคิดเห็นไม่ลงรอยกัน ความตึงเครียดของบุคคลและของกลุ่ม จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารต้องรีบดำเนินการแก้ไขความขัดแย้งให้หมดไป เพื่อประสิทธิภาพของงาน ปัญหาความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครหรือองค์การใดปรารถนาให้เกิดขึ้น แต่การอยู่ร่วมกันกับคนในสังคม จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงจากความขัดแย้งได้ ความขัดแย้งมีทั้งประโยชน์และโทษ หน้าที่สำคัญและจำเป็นอย่างหนึ่งของผู้บริหาร คือ พร้อมทั้งจะเผชิญกับความขัดแย้ง และปรับเปลี่ยนระดับความรุนแรงของความขัดแย้ง หรือบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

4. การตัดสินใจ (making decision)

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) กล่าวว่า ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ ในการนำรูปแบบการตัดสินใจประยุกต์ใช้ และนำกระบวนการร่วมมือมาใช้ในการตัดสินใจ ตลอดจนสามารถพัฒนานักเรียนและบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีเหตุผล เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหาอย่างมีกระบวนการ (Sergiovanni 1984 : 15-16)

การตัดสินใจ ถือเป็นหัวใจของการบริหารองค์การ และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และรู้จักใช้วิจารณญาณอย่างรอบคอบ โดยอาศัยขอบข่ายทางกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ คุณธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม และค่านิยมของสังคม เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาก่อนการตัดสินใจ จะต้องได้รับการยอมรับจากส่วนรวม หากตัดสินใจผิดพลาด ย่อมก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง มีนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ ดังนี้ บาร์นาร์ด (Barnard 1938 : 190-191) แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) การตัดสินใจเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การตัดสินใจตามเรื่อง ผู้ใต้บังคับบัญชาส่งเรื่องมาให้พิจารณาตัดสินใจ 3) เป็นการตัดสินใจที่เกิดจากความคิดริเริ่มของผู้บังคับบัญชาเอง และเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2526 : 123-124) กล่าวถึง หัวหน้าสถานศึกษา จะต้องแสดงบทบาทของผู้นำในการตัดสินใจ จะต้องตัดสินใจด้วยความรอบคอบ ไม่โลเล รับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเอง โดยคำนึงถึงว่า จะตัดสินใจอย่างไร ใครควรตัดสินใจ และทำอะไร ที่จะทำให้การตัดสินใจดีขึ้น การตัดสินใจของหัวหน้าสถานศึกษามี 3 แบบ ดังนี้ คือ 1) การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ 2) การตัดสินใจเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ เป็นการส่งเสริมให้เกิดผู้นำแบบลูกเจี๊ยบขึ้น ในการทำงานร่วมกับครูและโรงเรียน 3) การตัดสินใจเกี่ยวกับการประนีประนอม ครูใหญ่ต้องหายุทธวิธีและพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งอาจเกิดจากความแตกต่าง

ทางค่านิยม วัฒนธรรม ความคาดหวังในบทบาทที่แสดงออก หรือความขัดแย้งที่เกิดจากความสนใจเฉพาะบุคคล ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นบ่อย ๆ ในหน่วยงาน การสร้างความก้าวหน้าในหน่วยงานก็เป็นสิ่งที่ทำได้ลำบาก ส่วน วิชัย โถสุวรรณ (2535 : 187-194) ได้เสนอขั้นตอนในการตัดสินใจที่สมเหตุสมผล 7 ขั้นตอน คือ 1) การตระหนักในปัญหา 2) การระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา 3) การแสวงหาทางเลือก โดยการใช้อยู่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหาให้มากที่สุด ให้ได้ข้อมูลที่ทันสมัยที่สุด 4) การประเมินทางเลือก โดยพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของทางเลือก 5) การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด 6) การนำทางเลือกไปปฏิบัติ 7) การติดตามผลการดำเนินงาน สำหรับประยูร ศรีประสาธน์ กล่าวว่า เนื่องจากการบริหารการศึกษา เป็นเรื่องของการพัฒนาบุคลากร เพื่อสังคมในอนาคต การดำเนินการจึงมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครองนักเรียน ผู้นำชุมชน บุคลากรของโรงเรียน เจ้าหน้าที่ของรัฐอื่น ๆ รวมทั้งผู้ประกอบการธุรกิจ อุตสาหกรรมที่อยู่ในท้องถิ่น ความเกี่ยวข้องดังกล่าว ปรากฏออกมาในรูปของการรับฟังความคิดเห็น การให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การบริหาร การให้การสนับสนุน ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดการศึกษาสอดคล้องกับความต้องการ และบุคคลของสังคม ทั้งทางด้านวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนการปฏิบัติและคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน นิสิต นักศึกษา (ประยูร ศรีประสาธน์, ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 7 : 242) ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับนโยบายการบริหารและการจัดการศึกษา เนื่องจากการตัดสินใจร่วมกัน หรือการตัดสินใจโดยกลุ่ม เป็นการระดมสมอง ทำให้สามารถตัดสินใจได้รอบคอบยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542 : 38) กล่าวถึงข้อดีข้อเสียของการตัดสินใจโดยกลุ่ม ดังนี้ ข้อดีคือ 1) ได้ข้อมูลที่กว้างขวาง 2) ได้ข้อมูลที่หลากหลาย มีความคิดริเริ่ม 3) ได้รับการยอมรับถึงวิธีการดำเนินงานหรือแก้ปัญหา 4) ถูกต้องและรอบคอบกว่าการตัดสินใจโดยคน ๆ เดียว 5) เน้นกระบวนการที่ถูกต้อง ที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหาร ข้อเสียคือ 1) เสียเวลาในการอภิปราย เพราะต่างคนต่างคิด จึงทำให้บางครั้งเถียงกันไม่สิ้นสุด ต้องประนีประนอม จึงไม่มีวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด 2) บางครั้งทำตาม ๆ กัน ตัดสินใจเหมือน ๆ กัน จึงไม่ค่อยได้ประโยชน์ 3) บางคนผูกขาดการพูด บางคนเกรงใจไม่กล้าพูด 4) ยากที่จะกำหนดความรับผิดชอบได้

ในการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องรู้จักการวิเคราะห์ปัญหา รู้จักวิธีตัดสินใจ และมีการปรับปรุงการตัดสินใจของตนเองอยู่เสมอ ควรส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และรู้จักพิจารณาว่าไม่ควรตัดสินใจในปัญหาที่ไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่กำลังพิจารณา เรื่องที่ยังไม่ถึงเวลาที่จะดำเนินการ เรื่องที่ยังไม่สามารถปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพได้ และเรื่องที่มีผู้อื่นควรตัดสินใจได้ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และจะเป็นการช่วยพัฒนาบุคลากรที่จะเป็น

ผู้นำในอนาคตต่อไป อูริส (Uris 1964 : 28) ได้สังเกตบรรยากาศพฤติกรรมในการตัดสินใจของแต่ละกลุ่มและพบว่า การตัดสินใจที่กระทำโดยการร่วมประชุมปรึกษาหารือกัน การทำงานจะก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและราบรื่น มีระบบ แม้ว่าผู้นำจะไม่อยู่ที่ตาม งานก็ยังคงดำเนินต่อไป ส่วนกลุ่มที่ต่างคนต่างตัดสินใจ การทำงานเป็นไปอย่างล่าช้า สมาชิกกลุ่มมีลักษณะตัวใครตัวมัน ไม่มีการตัดสินใจร่วมกัน และทำงานแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไม่ได้ ในเรื่องนี้ เฟอ์กูสัน(Ferguson 1971 :102) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการตัดสินใจครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ครูใหญ่และกลุ่มอื่น ๆ มีความเชื่อว่า ควรจะให้ครูใหญ่มีบทบาทและอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น และครูใหญ่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากการตัดสินใจนั้น ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลอื่น สมพงษ์ สิริเขต (2523 : 67) ได้วิจัยกระบวนการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัด นครศรีธรรมราช ผลการวิจัยเกี่ยวกับด้านการตัดสินใจ พบว่า เมื่อเปรียบเทียบการบริหารตามกระบวนการบริหารของครูใหญ่ที่มีวุฒิต่างกัน ปรากฏว่า กระบวนการตัดสินใจ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารตามกระบวนการของครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ต่างกันในด้านการตัดสินใจ ไม่พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในด้านของการตัดสินใจของครูใหญ่อยู่ในระดับสูง ครูใหญ่มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และเมื่อตัดสินใจแล้ว ครูใหญ่สามารถอธิบายให้คณะครูเข้าใจได้ ส่วนการตัดสินใจที่อยู่ในระดับค่อนข้างสูง คือ การปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานทุกฝ่ายก่อนการตัดสินใจ และผลของการตัดสินใจถูกต้อง และก่อให้เกิดผลดีต่อส่วนรวม ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การบริหารงานของครูใหญ่อาจมีแนวโน้มเป็นไปตามแบบประชาธิปไตย ตามหลักการบริหารที่ว่า กระบวนการบริหารนี้ โดยปกติไม่ได้อยู่ที่ผู้บริหารเพียงผู้เดียว แต่ต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานอื่น ๆ ด้วย เพราะผู้บริหารต้องทำงานกับคนเป็นกลุ่ม มิใช่บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นการเฉพาะ การตัดสินใจควรให้กลุ่มบุคคลมีส่วนร่วม และในการเปิดโอกาสขั้นสุดท้ายตกอยู่กับผู้บริหารที่จะต้องทำการตัดสินใจ และต้องรับผิดชอบอยู่นั่นเอง

จากข้อค้นพบและแนวคิดของนักการศึกษาดังกล่าว ในด้านการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ย่อมจะทำให้การจัดการศึกษาบรรลุตามเป้าหมายยิ่งขึ้น

5. การวางแผนและการจัดการประชุม (planning and organizing meeting)

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถในการวางแผน และการจัดการประชุมที่มีประสิทธิภาพ และการประชุมที่จัดขึ้นควรสนองต่อความพึงพอใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตลอดจนมีความผูกพันกันในการตัดสินใจ (Sergiovanni 1984 : 15-16)

การวางแผนและการจัดการประชุม เป็นภารกิจของผู้บริหารต้องดำเนินการ เนื่องจากการประชุมเป็นการสื่อสารในการประสานงาน และการสั่งการที่จะส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ การประชุมจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับเตรียมการ และความร่วมมือของสมาชิกในที่ประชุม และที่สำคัญขึ้นอยู่กับ การดำเนินการของประธานในที่ประชุม ที่ต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบ และเหมาะสม เพราะจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จ หรือล้มเหลวของการประชุม ชวรัตน์ เชิดชัย และ นรา สมประสงค์ (2536 : 86-89) ได้กล่าวถึงการประชุมไว้ ดังนี้ ในการบริหารทางการศึกษา โดยปกติจะจัดให้มีการประชุม และใช้การประชุมในการแจ้งข้อมูลข่าวสาร การปรึกษาหารือ หรือ การตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารการศึกษา จึงจำเป็นต้องมีภาระหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปรับปรุง ไม่ว่าจะเป็นบทบาทผู้นำการประชุม กรรมการ หรือสมาชิกของการประชุม เลขานุการการประชุม หรือผู้เข้าร่วมประชุม การที่ผู้บริหารมีทักษะในการประชุมจะช่วยให้การดำเนินการตามภาระหน้าที่ รับผิดชอบมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สำหรับการประชุมในการดำเนินงานทางการบริหารนั้น มี จุดมุ่งหมาย ดังนี้ 1) เพื่อให้ข่าวสารข้อมูล หรือแหล่งเรื่องราวต่าง ๆ ตลอดจนถึงการแจ้งนโยบาย แนวปฏิบัติ พร้อมทั้งเหตุผล 2) เพื่อปรึกษาหารือขอคำแนะนำ และความคิดเห็น 3) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ 4) เพื่อให้รู้ลึกกว่าการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน สำหรับการประชุม โดยทั่วไปแบ่งเป็น 2 ชนิด คือ 1) การประชุมแบบสามัญ หรือสมัชชสามัญ เป็นการประชุมที่เกิดขึ้น จากข้อตกลง หรือระเบียบข้อบังคับ 2) การประชุมแบบวิสามัญ หรือสมัชชวิสามัญ เป็นการประชุมที่ จัดขึ้นเป็นพิเศษตามคำเรียกร้องของสมาชิก ซึ่งโดยปกติมักเป็นเรื่องด่วน หรือเรื่องพิเศษ เรื่องสำคัญ ในการจัดการประชุมที่เป็นทางการ จะมีองค์ประกอบของการประชุม และคำที่ใช้ในการประชุมดังนี้ คือ 1) ประธานที่ประชุม คือ ผู้นำการประชุม 2) องค์ประชุม คือ ผู้มีหน้าที่ต้องเข้าประชุม ซึ่ง ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน กรรมการ เลขานุการ 3) เลขานุการ คือ ผู้ทำหน้าที่เลขานุการ ของการประชุม 4) ครอบองค์ประชุม คือ การครบจำนวนผู้เข้าประชุมตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ ถ้า ไม่ครบองค์ประชุม ต้องยกเลิกการประชุม หรือมติที่ได้จากการประชุมถือว่าเป็นโมฆะ 5) ญัตติ คือ ข้อเสนอ เพื่อให้ที่ประชุมพิจารณา ซึ่งโดยปกติแล้ว ญัตติต้องเสนอเป็นลายลักษณ์อักษร ผ่านเลขานา ญัตตินั้นเสนอต่อที่ประชุมเพื่อพิจารณา 6) แปรญัตติ คือ การเสนอความเห็นซ้อนขึ้นมาในญัตติ หรือ การเสนอข้อแก้ไข เปลี่ยนแปลง เพิ่มเติมญัตตินั้น ๆ 7) มติ คือ ข้อตกลงของที่ประชุมในญัตติต่าง ๆ ที่มีผู้เสนอมติที่ประชุมให้ถือปฏิบัติ ทุกคนต้องปฏิบัติตาม ถึงแม้ว่าจะไม่เห็นด้วย 8) การยื่นยันมติ คือ การที่เลขานุการ เขียนจดหมายแจ้งมติของที่ประชุมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ 9) ระเบียบวาระการประชุม คือ เรื่องที่จะเข้าปรึกษาหารือกันในที่ประชุม ซึ่งเลขานุการจะต้องแจ้งหัวข้อส่งไปพร้อมกับ จดหมายเชิญประชุมให้กรรมการ หรือสมาชิกทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วัน การกำหนดวาระการประชุม ตามระเบียบวาระที่เป็นระเบียบแบบแผนโดยทั่วไป มักจะกำหนดดังนี้ ระเบียบวาระที่ 1

เรื่องแจ้งให้ที่ประชุมทราบ ระเบียบวาระที่ 2 เรื่องการพิจารณารับรองรายงานการประชุมครั้งก่อน (ถ้ามี) ระเบียบวาระที่ 3 เรื่องสืบเนื่อง หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณา ระเบียบวาระที่ 4 เรื่องพิจารณาญัตติต่าง ๆ หรือเรื่องที่น่าสนใจใหม่ ระเบียบวาระที่ 5 เรื่องอื่น ๆ 10) จดหมายเชิญประชุม คือ จดหมายแจ้งวัน เวลา สถานที่ในการประชุม พร้อมระเบียบวาระการประชุม ไปยังผู้ที่เข้าร่วมประชุม ซึ่งตามปกติ จดหมายเชิญประชุมจะเป็นไปตามแบบหนังสือราชการ 11) รายงานการประชุม คือ ข้อความที่เลขานุการจดบันทึกความเห็น ข้อเสนอแนะ ของผู้เข้าร่วมประชุม พร้อมทั้งญัตติและมติของการประชุม

การประชุมจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือไม่เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับประธานที่ประชุมเป็นผู้นำการประชุม ประธานการประชุมควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้ 1) วางโครงการและเตรียมการประชุมด้วยความรอบคอบ 2) กล่าวเปิดประชุมและให้ความสนใจกับการประชุม และผู้เข้าร่วมอย่างทั่วถึง 3) เปิดโอกาสและช่วยให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้แสดงออกในด้านความคิดเห็นในทางสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ 4) ประธานต้องพูดให้สั้น ได้สาระ ชัดเจน และไม่ควรถูกขาดการพูดแต่ผู้เดียว 5) เมื่อมีความคิดเห็น หรือข้อเสนอกันขัดแย้ง ประธานควรสรุปให้ชัดเจน และเชิญชวนให้ที่ประชุมพิจารณาอย่างรอบคอบ 6) เป็นผู้กำหนดตัวผู้พูด ผู้ชี้แจง อนุญาตให้ผู้เข้าประชุมเสนอความคิดเห็นหรืออภิปราย 7) สรุปประเด็นการอภิปราย และวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ในการประชุม 8) ร่วมอภิปราย หรือให้ข้อมูลที่จำเป็น 9) กำกับดูแลการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบวาระ ข้อกำหนด และตรงตามวัตถุประสงค์ของการประชุมในครั้งนั้น 10) สรุปมติ แจ้งมติแก่ที่ประชุมและประกาศปิดประชุม

ปัญหา และอุปสรรคที่จะทำให้การประชุมไม่ประสบความสำเร็จ มีหลายประการ และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญ เพื่อให้การประชุมมีประสิทธิภาพ ซึ่ง อุทัย บุญประเสริฐ(2540 : 14-16) ได้กล่าวถึง ปัญหาเกี่ยวกับการประชุมไว้ดังนี้ คือ 1) ขาดการวางแผนการประชุมอย่างเป็นระบบที่สัมพันธ์กัน 2) ขาดการประสานงานที่ดีกับผู้เข้าร่วมประชุม 3) หัวข้อ หรือประเด็นการประชุมไม่ชัดเจน เข้าใจไม่ตรงกัน 4) ข้อมูลและรายละเอียดประกอบการพิจารณาในการประชุมไม่เพียงพอ ไม่ตรงประเด็น 5) สถานที่ประชุมไม่เหมาะสม ขาดอุปกรณ์อำนวยความสะดวก 6) สมาชิกบางคนผูกขาดการประชุม ขาดมารยาทในการพูด ไม่เคารพต่อประธาน หรือที่ประชุม 7) ประธานการประชุมขาดความสามารถในการประชุม 8) สมาชิกส่วนใหญ่ไม่ได้เตรียมตัวเพื่อการประชุม ทำให้ต้องเสียเวลากับการพิจารณารับรองรายงานการประชุม 9) สมาชิกขาดมารยาทจับกลุ่มพูดคุยกันเอง ใช้ที่ประชุมเป็นสนามโต้แย้ง และก้าวร้าว เสนอความคิดเห็นไม่ตรงประเด็น ผู้บริหารต้องใช้เทคนิค เพื่อให้การประชุมบรรลุผลสำเร็จ ดังนี้ 1) ประธานควรไปถึงที่ประชุมก่อนเวลาประชุมเล็กน้อย เพื่อถือโอกาสทักทายปราศรัยในลักษณะที่เป็นกันเองกับสมาชิก 2) เมื่อเปิด

ประชุมตามพิธีการเสร็จแล้ว ควรใช้ความเป็นกันเองในการดำเนินการประชุม แต่ต้องไม่ปล่อยจนการประชุมขาดความศักดิ์สิทธิ์ 3) ทบทวนการประชุมให้แน่ชัด 4) พยายามช่วยให้สมาชิกรู้ว่าตนมีค่าต่อที่ประชุม 5) ใช้คำถามที่เร้าความสนใจ เพื่อให้สมาชิกพร้อมที่จะแสดงความคิดเห็น 6) ต้องรักษาอารมณ์ หากมีข้อขัดแย้งให้พยายามชี้ประเด็นให้เด่นชัดว่า ปัญหาที่ขัดแย้งคืออะไร 7) กล่าวชมเชยยกย่อง ขอบคุณ ผู้ที่ให้ความร่วมมือในทางสร้างสรรค์ และผู้ให้ข้อเสนอแนะในการพิจารณาประเด็นต่าง ๆ 8) รับฟังข้อเสนอแนะ ข้ออภิปรายต่าง ๆ ด้วยความจริงใจ และด้วยอาการสุภาพ (อุทัย บุญประเสริฐ 2540 : 16-19)

การวางแผนและการจัดการประชุมจะประสบความสำเร็จเพียงใด ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะต้องมีส่วนร่วม มีความรู้ ความเข้าใจ ในแบบแผนการประชุม มีการวางแผน เตรียมตัวก่อนการประชุม มีการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการประชุม รู้จักกระตุ้น เร่งเร้า จูงใจสมาชิกในที่ประชุมให้เกิดความร่วมมือ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเองในที่ประชุม และสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ คือ การประชุมนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และคุ้มค่ากับเวลาที่ใช้ไปหรือไม่ และมีสิ่งใดที่ทำให้การประชุมขาดประสิทธิภาพอยู่เสมอ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการวางแผน และการจัดการประชุมให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

6. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (recruiting and selecting personal)

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) กล่าวว่า ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการใช้แนวทางที่หลากหลาย เพื่อสรรหา และคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน โดยใช้ประโยชน์จากรายละเอียดของข้อมูล จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ อย่างมั่นใจ และสามารถจัดระบบข้อมูลที่ต้องการเชื่อถือได้ เพื่อนำมาใช้ในการสัมภาษณ์ ตลอดจนสามารถใช้กระบวนการคัดเลือกอื่น ๆ ได้ (Sergiovanni 1984 : 15-16)

ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพย์สินที่สำคัญยิ่งขององค์กร ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวจะเกิดขึ้นในองค์กรนั้น เป็นผลสืบเนื่องมาจากความสามารถในการจัดการภายในองค์กร ดังนั้นจำเป็นที่องค์กรจะต้องพิจารณาคนที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนดขึ้น ด้วยวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

การสรรหา

การสรรหาบุคลากรเป็นงานขั้นแรกที่มีความสำคัญในกระบวนการจัดคนเข้าทำงาน พยอม วงศ์สารศรี (2537 : 159) กล่าวว่า เป็นกระบวนการในการสรรหา และการจูงใจผู้สมัครที่มีความสามารถ เข้ามาทำงานในองค์กร กระบวนการนี้ เริ่มตั้งแต่การแสวงหาคนเข้ามาทำงาน และสิ้นสุดลง เมื่อคนมาสมัครงานในองค์กร การสรรหา จึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงาน เพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่ ดำรงค์ศักดิ์ ชัยสนิท และ ประสาน หอมพูล (2538 : 44-45) กล่าวว่า มี

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมาย การสรรหาไว้ดังนี้ ไชมอน (Simon) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง เป็นกระบวนการบรรจุบุคคลเข้าประจำตำแหน่งต่าง ๆ โดยวิธีการ 2 วิธี คือ 1) การคัดเลือกบุคลากรภายนอกเข้ามาบรรจุใหม่ 2) การเลือกตำแหน่งบุคลากรภายในหน่วยงานที่มีอยู่แล้ว ให้มารับตำแหน่งที่ว่างลง การบรรจุดังกล่าว ต้องยึดหลักคุณธรรม คือ ความสามารถ ความเป็นกลาง และความเสมอภาค และไพเกอร์ (Pigors) และ ไมเออร์ (Myers) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลว่า เป็นกระบวนการต่าง ๆ ในการจ้างบุคคลเข้ามาทำงาน โดยมีขั้นตอนในการสรรหา 3 ขั้นตอน คือ การสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้ง นอกจากนี้ สมยศ นาวิกาน (2540 : 454) ได้ให้ความหมายของการสรรหากำลังคนว่า เป็นการจัดหาผู้สมัครงานให้เพียงพอที่องค์กรจะคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการได้ การสรรหาโดยทั่วไปมีความเหมาะสมมากที่สุดกับพนักงานปฏิบัติ เกิดขึ้นเมื่อองค์กรต้องการพนักงานบางประเภท ส่วนการสรรหาพิเศษ ถูกใช้กับผู้บริหารระดับสูง หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเท่านั้น

การสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในหน่วยงานนั้น อาจทำได้หลายวิธี ซึ่งศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ (2540 : 146-148) กล่าวไว้ ดังนี้ วิธีที่ 1 คือ วิธีการคัดเลือกบุคลากร จากแหล่งภายในองค์กร มี 2 วิธี คือ 1) ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เลือกเอง โดยดูจากผลงานและเพิ่มประวัติ 2) โดยการประกาศรับสมัครจากบุคคลภายนอก โดยเผยแพร่ถึงตำแหน่งที่ว่าง คุณสมบัติของบุคคลที่จะได้รับการบรรจุ และวิธีการคัดเลือก ประโยชน์ที่ได้จากการสรรหาบุคคลจากแหล่งภายในองค์กร คือ ประหยัดค่าใช้จ่าย และเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจแก่บุคลากร เกิดความมานะพยายาม เพื่อหวังตำแหน่งและโอกาสก้าวหน้า ผลเสีย คือ บุคลากรขาดความคิดริเริ่ม ขาดทักษะ ประสบการณ์ ขาดแคลนแรงงาน ในตำแหน่งที่ว่าง อาจทำให้งานหยุดชะงัก กรณีการขยายงาน วิธีที่ 2 คือ วิธีคัดเลือกบุคลากรจากแหล่งภายนอก มีหลายวิธีตามความเหมาะสม และลักษณะงาน เช่น 1) คัดเลือกจากบุคคลที่มาสมัครเอง 2) โดยการประกาศรับสมัครทั่วไป 3) ติดต่อฝ่ายสมาคมแรงงาน 4) ติดต่อสถาบันการศึกษา 5) ติดต่อจากสำนักจัดหางาน 6) โดยการประมูลตัวมาจากบริษัทคู่แข่ง สำหรับประโยชน์ที่ได้จากการดำเนินการ โดยวิธีนี้ คือ ได้บุคลากรใหม่ที่มีความคิดกว้างไกล และทำให้ไม่ต้องจำกัดอยู่กับความเคยชินที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ส่วนเสียคือ พนักงานในองค์กรจะมีความรู้สึกไม่พอใจ

การคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมาก ให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้น การคัดเลือกจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดขึ้น เพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีความสัมพันธ์ตรงกับงานที่เปิดรับ (พยอม วงศ์สารศรี 2537 : 161) โดยมีขั้นตอนดำเนินการคัดเลือก ดังนี้ 1) การกรอกใบสมัคร 2) การ

สัมภาษณ์เพื่อการถ่วงดุล 3) การทดสอบ 4) การตรวจสอบภูมิหลัง 5) การสัมภาษณ์ในรายละเอียดเพื่อการคัดเลือก 6) การตรวจสอบร่างกาย 7) การเสนองาน(สมยศ นาวิกาน 2540 : 456)

ในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารมีหน้าที่ปรับปรุงคุณภาพของครูภายในโรงเรียน ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา เมื่อมีเหตุจำเป็นต้องมีการคัดเลือกครูใหม่เพิ่มเติมหรือทดแทน ผู้บริหารจะต้องพิจารณาแสวงหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามความต้องการของโรงเรียน คัดเลือกครู นอกจากเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนแล้ว บรรดาครูในโรงเรียนควรมีส่วนได้คัดเลือกสมาชิกใหม่ เพราะครูทราบดีว่า ภายในหน่วยงานที่เขาปฏิบัติงานอยู่นั้น ต้องการบุคคลประเภทใดเข้ามาร่วมงานด้วย ซึ่งผู้บริหารควรเป็นผู้นำให้คณะครูได้กำหนดรายละเอียด คุณสมบัติครูใหม่ที่เหมาะสมตามความคิดเห็น ทั้งในด้านคุณวุฒิ บุคลิกภาพ และความสามารถ การคัดเลือกควรใช้แบบคณะกรรมการ ประกอบด้วยครูภายในโรงเรียน ยังมีจำนวนมาก โอกาสที่การคัดเลือกจะได้ผลดี ส่วนการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานนั้น สามารถจำแนกเป็น 2 ระบบใหญ่ ๆ คือ 1) ระบบคุณธรรม หรือระบบความรู้ ความสามารถ มี 4 ประเภท ได้แก่ หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมือง 2) ระบบอุปถัมภ์ เป็นระบบตรงข้ามกับระบบคุณธรรม เป็นระบบพรรคพวก ระบบชู้เลี้ยง หรือระบบสืบสายโลหิตเดียวกัน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรจะประสบความสำเร็จ และมีคุณภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับการที่ผู้บริหารรู้จักวิเคราะห์งาน มีการวางแผนทรัพยากรบุคคล และเข้าใจวิธีการสรรหา และการคัดเลือก นอกจากนี้ ยังขึ้นอยู่กับจำนวนผู้สมัครงาน ถ้ามีผู้สมัครงานน้อยอาจทำให้ได้บุคคลที่ไม่มีคุณภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องพัฒนาวิธีการ และปรับปรุงการประเมินผลผู้สมัครงาน เพื่อตรวจสอบจุดเด่น จุดด้อย และความสามารถของผู้สมัครแต่ละคน เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

7. การมอบหมายงานบุคลากร (assigning personnel)

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ ความสามารถในการวิเคราะห์ความถูกต้อง ความคาดหวัง และองค์ประกอบของคณะทำงาน โดยจัดกลุ่มของผลการวิเคราะห์เหล่านั้น ไปใช้ในการมอบหมายงาน และสับเปลี่ยนตัวบุคคลในการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ (Sergiovanni 1984 : 15-16)

การบริหารองค์การใดก็ตาม มักจะพบว่า ผู้บริหารมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบมากมาย เกินกว่าที่จะปฏิบัติเองได้ ผู้บริหารทุกคนจึงมอบหมายงานบางส่วนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำแทนเสมอ จะเห็นได้ว่าการมอบหมายงาน เป็นสิ่งจำเป็นมาก แต่การมอบหมายงานต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น แบบขององค์การ สถานการณ์ บุคลิกภาพ และงาน ความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา นั่นถือได้ว่าเป็นการบริหารด้วยวิธีการกระจายอำนาจ ได้มีนักการศึกษาหลายท่าน กล่าวถึงรายละเอียด

เกี่ยวกับ การมอบหมายงาน ดังนี้ นิวแมน (Newman 1963 : 186-187) ได้ระบุส่วนประกอบของการมอบหมายงานไว้ 3 ขั้นตอน คือ 1) ผู้บริหารกำหนดภารกิจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับถัดลงไป 2) ให้อำนาจหน้าที่ที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ ผูกพันเรื่องนั้น ๆ ให้มีสิทธิใช้ทรัพยากรเพื่อการดำเนินการเกี่ยวกับงานนั้น ๆ 3) พยายามสร้างความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ และรายงานผลกลับมา ส่วน เฟอร์เนอร์ (Ferner 1980 : 142-143) กล่าวถึงหลักการในการมอบหมายงานบุคลากรของผู้บริหารไว้ กล่าวคือ การเลือกคนให้เหมาะกับงาน มอบหมายงานให้ทั้งงานที่ยากและงานที่ง่าย ใช้เวลาในการมอบหมายงาน โดยค่อย ๆ มอบให้คุ้นเคยกับงานทีละน้อย มีแผนในการมอบหมายงาน มอบงานให้ทั้งหมด ไม่ควรมอบเพียงบางส่วน มีการอธิบายจุดมุ่งหมายของงาน ควรมอบให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบ ควรชี้แจงว่า ต้องการผลงานอย่างไร หลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนของงาน มีการปรึกษาหารือก่อนมอบหมายงาน ให้อิสระในการทำงานเมื่อมอบงานให้แล้ว ให้กำลังใจ สนับสนุนและมีมาตรการในการควบคุม สำหรับ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 176-179) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารขาดทักษะในการมอบหมายงาน เป็นตัวการที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้เสียเวลา ถ้าจะให้การบริหารมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จำเป็นต้องมอบหมายงาน ผู้บริหารไม่สามารถทำงานทุกอย่างด้วยตนเองได้ จำเป็นจะต้องมีผู้อื่นช่วยทำ เมื่อใดที่ผู้บริหารไม่มีเวลาจะทำงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีงานจะทำ เมื่อนั้นก็คือเวลาที่ควรจะมอบหมายงาน การมอบหมายงานมิได้มีจุดประสงค์จะขจัด หรือโยนงานให้พ้นจากผู้บริหาร แต่เป็นวิธีการหนึ่ง ในการพัฒนาคน และพัฒนางาน

ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องการจะมอบหมายงาน แต่มักไม่ทราบว่าจะทำอย่างไร การมอบหมายงานเป็นการกระจายความรับผิดชอบ และมอบหน้าที่ให้ผู้อื่นปฏิบัติ การมอบหมายงานมิใช่เป็นการสื่อสารทางเดียว แต่จะต้องเป็นการสื่อสารสองทาง โดยที่ผู้มอบและผู้รับมอบตกลงร่วมกัน เมื่อมอบความรับผิดชอบไปแล้ว ทั้งผู้มอบและผู้รับมอบ ควรจะตกลงร่วมกันในเรื่องต่อไปนี้ 1) ขอบเขตของงานที่มอบหมาย 2) ผลของงานที่ต้องการจะให้เกิด 3) ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่มอบหมาย 4) อำนาจที่จำเป็นจะต้องใช้ในการปฏิบัติงานที่มอบหมาย 5) คนและวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นจะต้องใช้ในการปฏิบัติงานที่มอบ 6) วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน และยังสามารถกล่าวถึงหลักสำคัญในการมอบหมายงาน คือ 1) ความรับผิดชอบในการทำในสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ 2) อำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่จำเป็นในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย 3) เสรีภาพในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ส่วน ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 291-292) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการมอบหมายงาน ไว้ดังนี้ 1) ช่วยลดภาระของผู้บริหารระดับสูง ทำให้มีงานน้อยลง แต่ผลงานมากขึ้น ผ่อนคลายความเครียด และมีเวลาปฏิบัติงานสำคัญ และมีความจำเป็นมากกว่า ในที่สุดก็ส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพ 2) ช่วยเป็นการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการเปิดโอกาสให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการฝึกฝน เรียนรู้งาน และเป็นการบังคับโดยอ้อม เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่ม และมีความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ 3) เป็นการสร้างขวัญที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการสร้างทัศนคติที่ดี ทำให้งานไม่หยุดชะงัก สร้างบรรยากาศให้ดีขึ้น ในการมอบหมายงาน ผู้บริหารควรมอบหมายงานในลักษณะใดนั้น พยอม วงศ์สารศรี (2537 : 131-134) ได้กล่าวไว้ว่า ให้พิจารณาการแบ่งอำนาจดังนี้ 1) อำนาจหน้าที่ที่ต้องมอบหมาย เป็นอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจประจำวัน เพื่อความสำเร็จของงาน 2) อำนาจหน้าที่ที่สามารถมอบหมาย คือ การบริหารนโยบาย 3) อำนาจหน้าที่ที่ไม่สามารถมอบหมาย คือ อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจนโยบาย และกล่าวว่า การมอบหมายงานเป็นการกำหนดความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และเป็นการสร้างภาระหน้าที่ด้านการปฏิบัติงาน ดังนั้น การมอบหมายงานจึงเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) การกำหนดหน้าที่ หรือความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การให้อำนาจหน้าที่ในการใช้ทรัพยากร และการดำเนินการตามความจำเป็น 3) สร้างสิ่งที่จะต้องกระทำ หรือภาระผูกพันให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องปฏิบัติตามที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายให้สำเร็จ นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงหลักการมอบหมายงาน ไว้ดังนี้ 1) การมอบหมายงานควรกำหนดวัตถุประสงค์ และผลที่คาดว่าจะได้รับที่แน่นอน 2) อำนาจหน้าที่ควรเป็นของคู่กันกับความรับผิดชอบ 3) ควรมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน 4) ภาระผูกพัน ไม่สามารถมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติแทนตนได้ แม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะได้มอบหมายงานให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มิได้หมายความว่า ภาระผูกพันของงานนั้นสิ้นสุดลง ผู้บังคับบัญชายังคงมีภาระผูกพันต่องานนั้น 5) ภาระผูกพันควรอยู่ภายใต้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง การมอบภาระผูกพันให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาควรอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่ว่า ผู้บังคับบัญชาเพียงหนึ่งคนต่อการมอบหมายงานชิ้นหนึ่ง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ไม่สับสน ดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว สำหรับข้อบกพร่อง ในการมอบหมายงานอาจมีสาเหตุดังต่อไปนี้ 1) ผู้บังคับบัญชา ความล้มเหลวทางด้านการจัดการในการมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชาอาจเกิดจากปัญหาดังนี้ 1.1) การยอมรับความคิดของผู้อื่น 1.2) ความสามารถในการสั่งการ 1.3) ความเต็มใจที่จะมอบสิทธิการตัดสินใจแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา 1.4) ความเต็มใจที่จะไว้ใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และยอมรับความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงาน 1.5) การกำหนดมาตรการการควบคุม 2) ผู้ใต้บังคับบัญชา บางครั้งการมอบหมายอำนาจไม่ประสบความสำเร็จ อาจเกิดจากปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้ 2.1) ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง 2.2) ต้องการให้ตนปลอดภัย การตัดสินใจทุกอย่างขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา 2.3) กลัวความผิดพลาด และการได้รับการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชา 2.4) ขาดเครื่องมือในการทำงาน 2.5) หน้าที่มีมากเกินไป 2.6) มีอำนาจ ข้อมูล และเครื่องอำนวยความสะดวกในด้านการทำงานไม่เพียงพอ 3) องค์การ บางครั้งการมอบหมายงานบกพร่อง เกิดจากลักษณะองค์การ คือ 3.1) โครงสร้างองค์การไม่เหมาะสม 3.2) ขาดการวางแผน 3.3) อำนาจหน้าที่แบ่งย่อยเกินไป

3.4) มีปัญหาเรื่องความบกพร่องในหลักการ ด้านเอกภาพ การบังคับบัญชา 3.5) ขาดกลไกควบคุมที่มีประสิทธิภาพ การมอบหมายงาน บุคลากรควรมีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน ซึ่ง เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 195) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนในการมอบหมายงาน ดังนี้ 1) กำหนดงาน และวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงาน 2) กำหนดขอบเขต หน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจในการตัดสินใจ 3) พิจารณาบุคคลที่เหมาะสมจะรับมอบหมาย 4) สร้างความเข้าใจด้านนโยบาย เป้าหมาย คุณภาพการทำงาน การควบคุม และการประเมินผล 5) กำกับการทำงาน กระตุ้น ให้กำลังใจ และติดตามความก้าวหน้าอยู่เสมอ 6) ประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 121) ได้กล่าวถึงข้อควรพิจารณาก่อนการมอบหมายงานไว้ดังนี้ 1) พิจารณาว่าผู้ได้บังคับบัญชาสามารถทำงานนั้นๆ ได้ดีกว่าตัวท่านทำเองหรือไม่ 2) ผู้ได้บังคับบัญชามีความเต็มใจ และมีความรู้ความสามารถเพียงพอ ที่จะรับมอบงานนั้นไปปฏิบัติ ให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใด 3) ขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจ ที่กำหนดไว้ชัดเจนเพียงพอที่ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติได้อย่างมีอิสระ และมีความคล่องตัวพอสมควรแล้วหรือไม่ 4) ระบบการติดตามผล และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นระบบที่สามารถวัดประเมินให้เห็นผลชัดเจนหรือยัง และได้กล่าวถึงขั้นตอนในการมอบหมายงานไว้ 6 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดงาน และวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงาน 2) กำหนดขอบเขต หน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจตัดสินใจ 3) พิจารณาบุคคลที่เหมาะสมจะรับมอบงาน 4) สร้างความเข้าใจเรื่องนโยบาย เป้าหมาย คุณภาพการทำงาน การควบคุม การประเมินผล 5) กำกับการทำงาน กระตุ้นให้กำลังใจ และติดตามความก้าวหน้าอยู่เสมอ 6) ประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับการมอบหมายงานย่อมมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่ง สมยศ นาวิกาน (2540 : 232-238) กล่าวถึง ข้อดีข้อเสียของการมอบหมายงาน โดยจะพิจารณาถึงข้อดีแต่ละอย่างในส่วนต่อไปนี้ 1) การมอบหมายงานเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการได้รับการปฏิบัติในหน้าที่ 2) การมอบหมายงานช่วยให้ผู้ปฏิบัติระดับสูงขึ้น 3) การมอบหมายงานสามารถเป็นการฝึกอบรมทางประสบการณ์ 4) การมอบหมายงานทำให้กำลังใจดีขึ้น ส่วนข้อเสียของการมอบหมายงานนั้น มีข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นได้ 2 อย่าง ประการแรก การควบคุมของผู้บริหารระดับสูงมีความยุ่งยากมากขึ้น การตัดสินใจยังมีระยะห่างจากระดับสูงสุดมากเท่าไร การค้นหาปัญหา และการแก้ไขจะมีความยุ่งยากมากขึ้น ประการที่สอง ในการมอบหมายงาน ผู้บริหารจะสูญเสียการสัมผัสสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ๆ ในองค์กร และได้กล่าวถึงอุปสรรคของการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเกิดขึ้นได้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา แยกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้ 1) ความไม่เต็มใจมอบหมายงาน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ได้รับมอบหมายงานแล้ว เกรงว่าตนจะเกิดความไม่มั่นคง ผู้บริหารกลัวว่าจะเกิดการสูญเสียอำนาจ หากผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีกว่า และอีกสาเหตุหนึ่ง คือ การขาดความสามารถของผู้บริหาร เช่น

ขาดการจัดระเบียบ ขาดการวางแผนล่วงหน้า ไม่มีความสามารถในการตัดสินใจ และควบคุมงาน
 อย่างเป็นระบบ ประการสุดท้าย คือ ผู้บริหารเกิดความไม่มั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ความไม่
 เต็มใจ ในการยอมรับการมอบหมายงาน มีสาเหตุมาจากความไม่มั่นคง ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้
 ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจในทุกเรื่อง จึงหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ความกลัว
 การถูกตำหนิ และการถูกไล่ออกจากงาน อันมีสาเหตุมาจากความผิดพลาด จึงไม่เต็มใจรับมอบหมาย
 และอีกสาเหตุหนึ่ง คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้รับผลตอบแทน และสิ่งจูงใจเพียงพอ เนื่องจากต้อง
 รับผิดชอบมากขึ้น ทำงานหนักขึ้น สำหรับการเอาชนะอุปสรรคของการมอบหมายงานที่มี
 ประสิทธิภาพนั้น อาจจะทำได้อาจจะเอาชนะได้ โดยการปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร และความเข้าใจระหว่าง
 ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น ผู้บริหารที่เรียนรู้ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และความพอใจของผู้
 ใต้บังคับบัญชาของพวกเขา สามารถตัดสินใจได้ดีว่า งานไหนสามารถมอบหมายไปยังใครได้
 พวกเขาจะมีความเชื่อมั่นมากขึ้นในการมอบหมายงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการสนับสนุนจาก
 ผู้บังคับบัญชาให้ใช้ความสามารถของพวกเขา จะมีความกระตือรือร้น ยอมรับความรับผิดชอบมาก
 ขึ้น

การมอบหมายงานจะมีประสิทธิภาพ หรือมีอุปสรรคน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับวิธีการ
 บริหารงานของผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีต้องระลึกอยู่เสมอว่า การมอบหมายงานให้บุคคลากรใน
 องค์กรรับผิดชอบนั้น เพื่อต้องการให้เขามีโอกาสเรียนรู้งาน และมีประสบการณ์มากขึ้น หากงานที่
 มอบหมายไปนั้นเกิดความผิดพลาด ผู้บริหารต้องรับผิดชอบโดยตรง สิ่งที่ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยง คือ
 ไม่ควรตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ทำผิดต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน หรือในที่ชุมชน เพราะจะทำให้
 ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความเชื่อถือ และอาจเป็นเหตุให้บุคคลอื่นไม่กล้าที่จะรับมอบหมายงานได้อีก
 ต่อไป

8. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (bringing about change)

เซอร์จิอิวานนี (Sergiovanni) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถ นำยุทธวิธีต่าง
 ๆ มาใช้ในการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงองค์ประกอบของความเป็นมนุษย์ที่จะช่วยเหลือ สนับสนุน
 หรือขัดขวางการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารจะต้องยอมรับระดับความจำเป็นของครู เพื่อความสำเร็จ
 ในการนำไปใช้ ตลอดจนจะต้องสามารถประเมินอิทธิพลที่ผู้บริหารมีอยู่ ในขณะที่ยังมีความ
 สะดวก เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Sergiovanni 1984 : 14-15)

การเปลี่ยนแปลงถือว่าเป็นการพัฒนาองค์กร และความมีอิทธิพล เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้
 เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารควรมียุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลงหลายรูปแบบ
 อรุณ รักรธรรม (2536 : 278-279) กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นบุคคลสำคัญในกระบวนการที่
 เปลี่ยนแปลงผู้บริหารในฐานะผู้นำที่ต้องทำการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กร จึงต้องมีคุณสมบัติต่อไปนี้

- 1) เป็นผู้มีความสามารถในการระดมทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินการต่อไปได้
- 2) เป็นผู้ที่จะได้รับความเชื่อถือจากผู้บริหารระดับสูง และบุคคลอื่น ๆ ที่สำคัญในองค์กร
- 3) เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทุกระดับชั้น และทุกส่วนขององค์กร เพื่อให้เกิดการสื่อข้อความที่ดี
- 4) เป็นผู้ที่มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีทักษะในการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือ ฝึกอบรม และให้การศึกษแก่กลุ่มบุคคลที่จะได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลง
- 5) เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือการเปลี่ยนแปลงสามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น
- 6) เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเทคนิคการสอดแทรกในองค์กรบางประการ โดยเฉพาะความเชี่ยวชาญในกระบวนการสอดแทรก

สมยศ นาวิการ (2540 : 327) ได้แบ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรออกเป็น 6 ขั้นตอน ซึ่งมีความสำคัญกับประเภทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ ขั้นที่ 1 เร่งกดดันและกระตุ้นขั้นนี้เกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารระดับสูงได้รับความกดดันทั้งภายใน และภายนอกองค์กรอย่างรุนแรง ซึ่งเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงเกิดการสนับสนุน และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กร ขั้นที่ 2 การสอดแทรกผู้บริหารระดับสูงเข้าไปเกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาปัญหาภายในองค์กร ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ผู้บริหาร และผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำงานร่วมกันเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาขององค์กร โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง ขั้นที่ 4 การคิดค้น และผู้กมัดผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้ความช่วยเหลือผู้บริหาร และผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือกัน ในการหาแนวทางในการแก้ปัญหา ขั้นที่ 5 การทดลองและการค้นหา เป็นการทดลองทางเลือกใหม่ของการแก้ปัญหา เพื่อค้นหาผลที่เกิดขึ้น ขั้นที่ 6 การเสริมแรงและการยอมรับ เป็นการเสริมแรงผลที่เกิดขึ้นในทางบวก เพื่อให้เกิดการยอมรับและการปฏิบัติใหม่ ๆ ที่ดีขึ้น ส่วนอุปสรรคสำคัญของการใช้นโยบายเป็นเป้าหมาย หรือวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ คือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในองค์กร ซึ่งมีแหล่งที่มา ดังนี้ 1) ความไม่แน่นอนของผลกระทบการเปลี่ยนแปลง สมาชิกขององค์กรอาจต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากต้องการหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง 2) ความไม่เต็มใจเสียประโยชน์ที่มีอยู่ ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยส่วนรวม แต่อาจจะมีผลกระทบในทางลบต่อสมาชิก อาจทำให้เกิดการสูญเสียอำนาจ เงินเดือน ชื่อเสียง หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ไม่อาจชดเชยได้จากประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง 3) การรับรู้เรื่องจุดอ่อนของข้อเสนอของการเปลี่ยนแปลง สมาชิกอาจต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะเขาทราบถึงปัญหาที่ถูกละเลยไป โดยผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงการต่อต้านลักษณะนี้เป็นสิ่งดี แสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ การต่อต้านข้อเสนอของการเปลี่ยนแปลงเป็นสัญญาณอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ข้อเสนออาจมีบางสิ่งบางอย่างผิดพลาด ปัญหาของผู้บริหาร คือ การพิจารณาถึงสาเหตุที่แท้จริงของการต่อต้าน และการเอาชนะการต่อต้านในลักษณะที่เหมาะสม และ Koner and Schlesenger ได้

เสนอแนวทางการเอาชนะการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 อย่าง คือ 1) การฝึกอบรม และการติดต่อสื่อสาร คือ การบอกให้บุคลากรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ และความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงในระยะแรกของกระบวนการ โดยการฝึกอบรม 2) การมีส่วนร่วม และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง คือ การให้บุคคลที่อาจจะต่อต้าน ได้มีส่วนร่วมในการออกแบบและดำเนินการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงจะมีโอกาสประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น 3) การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน ผู้บริหารสามารถจัดการ เช่น จัดโครงการฝึกอบรม ให้เวลาพักหลังช่วงเวลาที่ยุ่งยาก ให้ความเข้าใจ 4) การเจรจาต่อรอง และการตกลงเห็นด้วย เป็นการเจรจาต่อรองกับบุคคลที่อาจจะต่อต้าน เช่น ในกรณีข้อตกลงของสหภาพแรงงาน 5) การบังคับอย่างชัดเจน ผู้บริหารอาจจะบังคับบุคคลให้ดำเนินการตามการเปลี่ยนแปลง โดยการข่มขู่อย่างชัดเจนและไม่ชัดเจน เช่น การข่มขู่ด้วยการออกจากงาน การไม่เลื่อนตำแหน่ง ปลด และโยกย้ายพนักงานที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง 6) การหลอกล่อ การเลือกเอาเป็นพวก ผู้บริหารทำกับบุคคล หรือกลุ่มที่อาจต่อต้านอย่างลับ ๆ ด้วยการให้เขาเข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลง การเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อาจใช้แนวทางอย่างใดอย่างหนึ่งหรือมากกว่า การเปลี่ยนเทคนิคให้เป็นการกระทำที่มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของสถานการณ์ (สมยศ นาวิการ 2540 : 328-334)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งจำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์กร ดังนั้น จึงเป็นการท้าทายสำหรับผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ซึ่งมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญเฉพาะด้าน และที่สำคัญจะเป็นอิสระจากความรู้ฝังชอบงานประจำวัน และบุคคลภายนอกที่ไม่มีผลประโยชน์ใด ๆ ในองค์กร มักจะได้รับความเชื่อถือไว้วางใจมากกว่า

จะเห็นได้ว่า การบริหารงานด้านการนิเทศการศึกษา ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารต้องใช้ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการดำเนินงาน และมีสมรรถภาพด้านการนิเทศ 8 ด้าน ตามแนวคิดของ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) คือ การสร้างบรรยากาศที่ดี การสร้างทีมงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การตัดสินใจ การวางแผนและการจัดการประชุม การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การมอบหมายงานบุคลากร และการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหากผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถดังกล่าวแล้ว จะทำให้งานด้านการนิเทศประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบข่ายงานนิเทศภายในโรงเรียน

ผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ทำกรนิเทศภายในโรงเรียน จำเป็นที่จะต้องรู้ขอบข่ายงานนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งมีนักการศึกษาให้ขอบข่ายงานไว้ ดังนี้ ชารี มณีศรี (2532 : 10) อ่างคำกล่าวของ

สายหยุด จำปาทอง ที่จำแนกงานนิเทศออกเป็นงานที่ช่วยให้ครูปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เกี่ยวกับการ
 ปฐมนิเทศครูใหม่ งานเกี่ยวกับหลักสูตร งานเกี่ยวกับอุปกรณ์การสอน ให้ครูผลิตสื่อ งานเกี่ยวกับการ
 ปรับปรุงงานวิชาชีพครู โดยส่งเสริมให้ครูสังเกตการสอนกันและกัน งานที่ต้องทำร่วมกัน และงาน
 เกี่ยวกับการค้นคว้าทดลอง ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 5) ได้
 กำหนดขอบข่ายของการนิเทศภายในโรงเรียนว่า ประกอบด้วยงาน 6 งาน คือ งานวิชาการ งาน
 กิจกรรมนักเรียน งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานธุรการ การเงิน และพัสดุ และงานสัมพันธ์
 ชุมชน โดยมุ่งเน้นที่งานบุคลากร เพื่อนำไปสู่การพัฒนางานวิชาการให้มีประสิทธิภาพและ
 ประสิทธิภาพ และสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2538 : 7) กล่าวถึง ขอบข่ายการนิเทศภายใน
 โรงเรียนมี 2 ประการ ดังนี้ 1) การนิเทศงานทั่วไป เป็นกระบวนการที่บุคลากรในโรงเรียนร่วมมือ
 กันดำเนินการแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และ
 เจตคติในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ 2) การนิเทศการสอนในชั้นเรียน เป็นกระบวนการ
 ดำเนินงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ระหว่างผู้นิเทศ และครู โดยมุ่งปรับปรุงพฤติกรรมการสอนของครูให้
 ดีขึ้น

บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นการดำเนินงานโดยบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งมีบุคลากรที่
 เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จนั้นมี 3 ฝ่าย คือ ผู้ให้การนิเทศ ผู้รับการนิเทศ และ
 ผู้สนับสนุนการนิเทศ โดยมีนักการศึกษาได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับบุคลากรการนิเทศภายใน
 โรงเรียน ดังนี้ อุทัย บุญประเสริฐ และชโลมใจ กิงคารวัฒน์ (2528 : 19) กล่าวว่า บุคคลที่มีหน้าที่
 ในการนิเทศ คือ ผู้บริหาร โรงเรียน เพราะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้
 ความก้าวหน้า และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ งานนิเทศทั่วไป
 และงานนิเทศการสอน แต่ในการปฏิบัติการนิเทศจริง ๆ นั้น ผู้บริหารโรงเรียนอาจจะปฏิบัติงาน
 นิเทศในรูปของคณะกรรมการได้ ส่วนสังัด อุทรานันท์ (2530 : 3) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน
 จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 3 ฝ่าย
 ด้วยกัน คือ 1) ผู้ให้การนิเทศ หมายถึง บุคคลที่จัดให้มีการนิเทศขึ้น ผู้บริหารหน่วยงานหรือ
 สถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ ครูวิชาการโรงเรียน หรือผู้ที่
 ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนโดยเฉพาะ 2) ผู้รับการ
 นิเทศ หมายถึง บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศในฐานะผู้รับประโยชน์จากการจัดการนิเทศที่
 หน่วยงานหรือสถานศึกษาได้จัดขึ้น ผลที่ได้รับส่วนใหญ่เป็นไปในลักษณะที่ทำให้เกิดความรู้
 ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้น 3) ผู้สนับสนุนการนิเทศ

หมายถึง บุคลากรทุกคนที่อยู่ใน โรงเรียนจะต้องร่วมมือกันสนับสนุนการนิเทศ ช่วยกันร่วมมือกันสนับสนุนให้เกิดขึ้นตลอดอย่างต่อเนื่อง และกิตติมา ปริดีติลล (2532 : 307) ได้กล่าวว่าการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน จะต้องมีการประสานงานกันระหว่างบุคคลทั้ง 3 ฝ่าย คือ ผู้บริหาร ผู้ให้การนิเทศ และผู้รับการนิเทศ ซึ่งบุคคลทั้ง 3 ฝ่ายนี้ จะต้องยอมรับบทบาทของกันและกัน ดังนี้

- 1) บทบาทของผู้บริหาร ผู้บริหารในฐานะผู้นำและเป็นผู้บริหารของหน่วยงาน ต้องแสดงบทบาทสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการนิเทศภายในอย่างจริงจังและจริงใจ ทำหน้าที่เป็นวิทยากร หรือชี้แนะ ชี้แหล่งวิชาการให้แก่ครู บริการอำนวยความสะดวกแก่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ
- 2) บทบาทของผู้นิเทศ ผู้นิเทศหรือผู้ให้การนิเทศหมายถึง ครูวิชาการ โรงเรียน หรือครูคนใดคนหนึ่ง ในโรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งคณะครูเต็มใจและคัดเลือกให้เป็นผู้นิเทศ มีบทบาท ในการประชุมวางแผนร่วมกับเพื่อนครูเพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่ครูกำลังเผชิญอยู่ และร่วมกันจัดทำโครงการ เพื่อแก้ปัญหา ช่วยเหลือเพื่อนครูในการพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอน ร่วมกับผู้บริหาร และเพื่อนครูประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อหาข้อบกพร่องและแนวทางแก้ไขจากผลการปฏิบัติงาน
- 3) บทบาทของผู้รับการนิเทศ ผู้รับการนิเทศ หมายถึง คณะครูในโรงเรียนในขณะนั้น ไม่ได้แสดงบทบาทเป็นผู้นิเทศ หมายความว่าครูบางคนอาจมีโอกาสได้แสดงสองบทบาท เป็นผู้นิเทศในเรื่องหนึ่ง แต่อาจจะเป็นผู้รับการนิเทศในเรื่องหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ถ้าเป็นผู้รับการนิเทศต้องแสดงบทบาทร่วมวิเคราะห์ วางแผน เพื่อแก้ไขปัญหา รวมทั้งลงมือปฏิบัติ ดำเนินตามโครงการที่ได้รับความรู้ความเข้าใจแล้ว และขอความสนับสนุน หรือคำปรึกษาหารือจากผู้นิเทศ และผู้บริหาร ในกรณีที่มีปัญหาระหว่างดำเนินการ

พอสรุปได้ว่า การดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน จะต้องมีการรับผิดชอบทำหน้าที่ในการจัดให้มีการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม โดยผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้นำให้เกิดความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่าย ซึ่งถือเป็นหน้าที่ที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้ โดยผู้นิเทศจะต้องพยายามพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อการพัฒนาให้ครูเป็นผู้มีการพัฒนาด้วยการร่วมกันพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายทางการศึกษา

กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศภายใน โรงเรียน เป็นงานที่มีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนการสอน และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง จึงต้องมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านเสนอรูปแบบกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

สัจด์ อุทรานันท์ (2530 : 125 - 131) ได้เสนอรูปแบบกระบวนการนิเทศการศึกษา โดยใช้ชื่อว่า PIDRE เข้ามาใช้ในกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคมไทย โดยประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนการนิเทศ (Planning - P) เริ่มจากการรับรู้สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการร่วมกันของบุคลากรภายในโรงเรียน จากนั้นผู้ดำเนินการนิเทศก็จะเป็นผู้ดำเนินการนำเอาปัญหาวิเคราะห์หาสาเหตุ กำหนดจุดประสงค์ กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา สรรหาบุคลากร และมอบหมายงานให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ รับผิดชอบ

ขั้นตอนที่ 2 การให้ความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน (Informing - I) เป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน อาจดำเนินการโดยบุคคลภายในโรงเรียนที่มีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ หรืออาจเชิญวิทยากรที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอก

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน (Doing - D) โดยจะต้องมีการวางแผนก่อนการนิเทศร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ผู้นิเทศต้องเลือกใช้วิธีการนิเทศหลาย ๆ แบบ โดยพิจารณาวิธีการตามสภาพและความเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างเสริมกำลังใจ (Reinforcing - R) ให้แก่ผู้ปฏิบัติการนิเทศ ซึ่งผู้บริหารต้องสร้างกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ ทั้งผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศ

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการนิเทศภายในโรงเรียน (Evaluating - E) ควรดำเนินการประเมินผลผลิต กระบวนการและปัจจัยป้อนเข้า โดยให้ความสำคัญกับผลผลิตมากที่สุด กระบวนการทำงาน และปัจจัยป้อนเข้าตามลำดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการประเมินผลผลิตนั้น ให้ประเมินผลที่เกิดขึ้นกับผู้รับการนิเทศโดยตรง ซึ่งได้แก่ครูแล้วจึงนำผลที่ได้จากการประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่อไป

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 277, อ้างอิงจาก Harris 1975 :14 - 15) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการนิเทศการศึกษาไว้ 5 ขั้นตอน เรียกด้วยอักษรย่อว่า "POLCA" ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) ขั้นวางแผน (Planning - P) ได้แก่ การคิด การตั้งวัตถุประสงค์ การคาดการณ์ล่วงหน้า การกำหนดตารางงาน การค้นหาวิธีปฏิบัติงาน และการวางโปรแกรมงาน

2) ขั้นการจัดโครงการ (Organizing - O) ได้แก่ การตั้งเกณฑ์มาตรฐาน การรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งคนและวัสดุอุปกรณ์ สร้างความสัมพันธ์ของงาน การมอบหมายงาน การประสานงาน มอบหมายอำนาจให้ตามหน้าที่ โครงสร้างขององค์กร และการพัฒนานโยบาย

3) ขั้นการนำเข้าสู่การปฏิบัติ (Leading - L) ได้แก่ การตัดสินใจ การวินิจฉัย การเลือกสรรบุคคล กระตุ้นให้มีกำลังใจริเริ่มอะไรใหม่ ๆ การสาธิต การจูงใจ และให้คำแนะนำ

การสื่อสาร การกระตุ้นส่งเสริมกำลังใจ การแนะนำนวัตกรรมใหม่ ๆ และให้ความสะดวกในการทำงาน

4) **ขั้นการควบคุม (Controlling - C)** ได้แก่ การควบคุมการปฏิบัติงาน การพิจารณาอบหมายงาน การให้รางวัล การลงโทษ การให้อิโกลาส การตำหนิ การไล่ออก และการบังคับให้กระทำตาม

5) **ขั้นประเมินผล (Appraising - A)** ได้แก่ การตัดสินการปฏิบัติงาน การวิจัยและการวัดผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมที่สำคัญ คือพิจารณาผลงานในเชิงปฏิบัติว่าได้ผลมากน้อยเพียงใด และวัดผลด้วยการประเมินอย่างมีแบบแผน มีความเที่ยงตรง ทั้งนี้ควรจะมีการวิจัยด้วย

ซารี มณีศรี (2538 : 202 - 203) ได้กล่าวถึง กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่า เป็นกิจกรรมสำคัญ มีขั้นตอนปฏิบัติการทั้งด้านกระบวนการบริหาร กระบวนการนิเทศ และกระบวนการเรียนการสอน ควบคู่กันไปอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การเข้าชั้น คุณลักษณะต่าง ๆ ตามเกณฑ์มาตรฐาน การสำรวจความต้องการของครู การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การจัดอันดับกำหนดทางเลือกการแก้ปัญหา และดำเนินการตามความต้องการ

ขั้นที่ 2 การวางแผน นำเอาทางเลือกในขั้นที่ 1 มากำหนดรายละเอียดของกิจกรรม โดยเขียนเป็นโครงการนิเทศ ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญ คือ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบโครงการ แผนดำเนินงาน ระยะเวลา สถานที่ งบประมาณ การประเมินและผลที่คาดว่าจะได้รับ

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติการนิเทศ เป็นขั้นลงมือทำตามการนิเทศที่กำหนด โดยคำนึงถึงหลักการนิเทศ เทคนิค ทักษะ สื่อ และเครื่องมือนิเทศ การเตรียมความพร้อมสร้างความเข้าใจ รวมถึงการเสริมแรงให้กำลังใจ ช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้บริหารโรงเรียน

ขั้นที่ 4 การประเมินผล ตรวจสอบผลการดำเนินการนิเทศตามโครงการที่กำหนด ผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ การประเมินความคิดเห็น กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน รวมถึงผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงต่อไป

กรมสามัญศึกษา (2540 : 137) กำหนดกระบวนการนิเทศภายในเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. **การวางแผนการนิเทศ (Planning)** คือการคาดการณ์ หรือกำหนดเกี่ยวกับการดำเนินงานในอนาคตขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย แผน แผนงาน งาน โครงการ และกิจกรรม โดยเริ่มจากการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานนิเทศ การสำรวจสภาพปัญหาและ

ความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์และพิจารณาทางเลือกในการแก้ปัญหา การจัดทำโครงการนิเทศภายในโรงเรียน

2. สร้างความรู้ความเข้าใจและให้ความรู้ (Information) โดยการจัดประชุมชี้แจงหรือจัดอบรม หรือจัดสัมมนาให้แก่คณะครู - อาจารย์ และผู้เกี่ยวข้องให้เกิดความเข้าใจตรงกันในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ ความหมายของการนิเทศ หลักการนิเทศ กระบวนการนิเทศ รูปแบบและกิจกรรมการนิเทศ ตลอดจนรายละเอียดของโครงการ การนำโครงการไปสู่การปฏิบัติ

3. การปฏิบัติการณ์นิเทศ (Doing) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เพราะการนิเทศจะบรรลุผลเพียงใดขึ้นอยู่กับขั้นตอนนี้ จะต้องได้รับความร่วมมือด้วยดีจากผู้บริหาร โรงเรียน คณะกรรมการดำเนินงาน ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ โดยเฉพาะผู้รับการนิเทศและผู้นิเทศจะต้องร่วมมือกัน ยอมรับซึ่งกันและกัน มีข้อตกลงร่วมกัน ศึกษากิจกรรมการนิเทศให้เข้าใจ และดำเนินการไปตามกำหนดของระยะเวลา มีการรายงานผลเป็นระยะ โดการประชุม ใช้แบบสำรวจ แบบรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

4. การสร้างขวัญกำลังใจ (Reinforcing) เพราะขวัญ คือความรู้สึก หรือสภาพจิตใจของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในหน่วยงานที่เกิดขึ้นต่องาน ในลักษณะที่เต็มใจและไม่เต็มใจ ในอันที่จะทำงานบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น ถ้าขวัญกำลังใจไม่ดี เบื่อหน่าย ท้อถอย ย่อมทำให้ไม่อยากทำงาน

5. การประเมินผลการนิเทศ (Evaluating) เป็นการประเมินคุณค่าของโครงการ เพื่อดูว่าโครงการที่ดำเนินไปแล้ว ได้ผลตามวัตถุประสงค์เพียงใด เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าตลอดจนพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของโครงการ มักแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ 1) ประเมินก่อนดำเนินโครงการ เช่น ประเมินระดับปัญหา หรือความจำเป็น ความเป็นไปได้ของทรัพยากร กำลังความสามารถในการดำเนินการ เทคนิคที่ใช้ในการดำเนินการ กิจกรรมหรือวิธีการ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลตอบแทนตามวัตถุประสงค์ รวมถึงผลกระทบทั้งทางด้านบวกและด้านลบ 2) ประเมินระหว่างดำเนินโครงการ โดยการประเมินอย่างต่อเนื่องทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน จะช่วยให้ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศทราบปัญหา อุปสรรค เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้มีการรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ ควรทำเป็นลายลักษณ์อักษร จะช่วยทำให้การทำงานเป็นระบบ มีหลักฐานการทำงานที่ชัดเจน 3) ประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ เป็นการประเมินโดยยึดถือวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการเป็นสำคัญ เช่น การประเมินผลสัมฤทธิ์ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ การประเมินกิจกรรมการนิเทศที่ได้ปฏิบัติ การประเมินพฤติกรรมของบุคลากรที่เปลี่ยนแปลงไป ทรัพยากรที่ใช้ไป ผลพลอยได้หรือผลกระทบ ปัญหา อุปสรรค ผลงานดีเด่นหรือจุดเด่นของโครงการ ผลข้างเคียง เป็นต้น

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2540 : 25 - 37) ได้กล่าวว่า การนิเทศภายใน โรงเรียนอย่างเป็นระบบ ต้องมีการเตรียมการก่อนดำเนินงาน ซึ่งการดำเนินงาน นิเทศภายในโรงเรียน จะเป็นไปตามกระบวนการนิเทศภายใน 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ซึ่งสภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพที่เป็นจริงตามตัวอย่างบ่งชี้ด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนในขณะนั้น ปัญหา หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่คาดหวัง หรือเป้าหมาย ความต้องการ หมายถึง ความคาดหวังที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น ในขณะที่งานนั้นมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับที่ไม่เป็นปัญหา

ขั้นที่ 2 การวางแผน เป็นขั้นที่ดำเนินการ หลังจากที่ได้วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ วิเคราะห์สาเหตุ และกำหนดกิจกรรมการนิเทศแล้ว โดยนำกิจกรรมการนิเทศ หรือแนวทางแก้ไขไปกำหนดวิธีดำเนินการ และจัดทำเป็น โครงการ

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติการนิเทศ เมื่อคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนได้ร่วมกัน วางแผน และจัดทำโครงการแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนควรจะได้นัดหมายคณะกรรมการประชุม เพื่อ มอบหมายงาน จัดเตรียมเครื่องมือ และสื่อการนิเทศ ในการปฏิบัติการนิเทศ เป็นการปฏิบัติตาม ปฏิทินที่กำหนดไว้ตามโครงการ หรือกิจกรรม และเพื่อเป็นการเน้นให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง ควร ทำปฏิทินปฏิบัติงานให้มีขนาดใหญ่ น่าสนใจ เห็นได้ชัดเจน

ขั้นที่ 4 การประเมินผล เป็นการประเมินกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่ง ประเมินโดยคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน มีขอบข่ายของการประเมิน ดังนี้

- ประเมินการดำเนินงานทุกขั้นตอน
- นำผลการประเมินโครงการในขั้นที่ 3 มาเป็นข้อมูลในการประเมินกระบวนการ
- ประเมินความพึงพอใจของครู ในการมีส่วนร่วมในกระบวนการนิเทศ

จากการเสนอของนักการศึกษา พอจะสรุปได้ว่า กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน เป็น กระบวนการที่มีขั้นตอน ซึ่งถ้ามีการปฏิบัติตามขั้นตอนแล้วจะนำไปสู่ การเพิ่มประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงาน และเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายสูงสุด

กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศภายในโรงเรียน กิจกรรมการนิเทศเป็นวิธีการในการดำเนินการนิเทศให้เกิด ผลสำเร็จ ซึ่งมีนักการศึกษา กำหนดกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน ไว้ดังนี้

สังด์ อุทรานันท์ (2530 : 61) อ้างถึง แฮร์ริส (Harris) ได้กำหนดกิจกรรมการนิเทศ การศึกษาไว้ 23 กิจกรรม คือ 1) การบรรยาย (lecturing) เป็นกิจกรรมที่เน้นการถ่ายทอดความรู้ ความ เข้าใจของผู้นิเทศไปสู่ผู้รับการนิเทศ เป็นกิจกรรมที่ทำได้ง่าย ไม่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บรรยาย

และผู้ฟัง ผู้ฟังจะได้ประสบการณ์จากกิจกรรมนี้ในเกณฑ์ต่ำ 2) การบรรยายที่มีสื่อประกอบ (visualized lecturing) เป็นการบรรยายที่ใช้สื่อเข้าช่วย ซึ่งจะช่วยให้ผู้ฟังมีความสนใจมากขึ้น เกิดประสบการณ์ในเกณฑ์ที่มากกว่าการบรรยายธรรมดา 3) การบรรยายเป็นกลุ่ม (panel presenting) เป็นการเสนอข้อมูลเป็นกลุ่ม จะช่วยให้การบรรยายเป็นที่น่าสนใจยิ่งขึ้น กิจกรรมนี้มีจุดเน้นที่การให้ข้อมูล ความจริง แนวความคิด หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 4) การดูภาพยนตร์หรือโทรทัศน์ (viewing film or television) เป็นการใช้เครื่องมือที่เป็นสื่อทางตา โดยการให้ดูภาพยนตร์ โทรทัศน์ หรือวิดีโอเทป ประกอบการเสนอข้อมูล เพื่อให้ผู้รับการนิเทศได้รับความรู้ และเกิดความสนใจมากขึ้น 5) การฟังเทป วิทยุ และเครื่องบันทึกเสียง (listening to tape, radio or recording) กิจกรรมนี้ จะใช้ในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ หรือฝึกทักษะด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการเขียนสำเนียง หรือเสียง 6) การจัดนิทรรศการเกี่ยวกับวัสดุและเครื่องมือต่าง ๆ (exhibiting materials and equipment) กิจกรรมนี้จะช่วยในการฝึกอบรม หรือเป็นกิจกรรมสำหรับงานพัฒนาวัสดุต่าง ๆ 7) การสังเกตภายในห้องเรียน (observing in classroom) เป็นกิจกรรมที่ทำการสังเกตการทำงานในสถานการณ์จริงของบุคลากร เพื่อวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น 8) การสาธิต (demonstrating) เป็นกิจกรรมที่มุ่งให้ผู้อื่นได้เห็นการดำเนินการคล้ายสถานการณ์จริง 9) การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interviewing) เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูล และมีจุดประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ ตามที่ต้องการ 10) การสัมภาษณ์เฉพาะเรื่อง (focused interviewing) เป็นกิจกรรมสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยทำการสัมภาษณ์เฉพาะบางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตอบจะสามารถตอบได้เท่านั้น 11) การสัมภาษณ์แบบไม่นำทาง (non-directive interviewing) เป็นการรับข้อมูลจากครูผู้มีปัญหา อภิปรายสิ่งต่าง ๆ ในทัศนะของเขาเองเพื่อประเมินตนเอง หรือตัดสินใจว่าตนเองจะทำในลักษณะใด ผู้สัมภาษณ์จะต้องแสดงความสัมพันธ์อันดีกับผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้เขาแสดงความคิดเห็น หรือความรู้สึกที่แท้จริงออกมาให้มากที่สุด 12) การอภิปราย (discussing) เป็นกิจกรรมที่เหมาะสมกับกลุ่มขนาดเล็ก ผู้ร่วมกิจกรรมได้มีการปฏิสัมพันธ์กันทั้งด้านการพูด และลักษณะท่าทาง 13) การอ่าน (reading) กิจกรรมการอ่านจะมีคุณค่ามากขึ้น หากดำเนินการอย่างมีระบบ และมีการอภิปรายหลังการอ่านเสร็จสิ้นลงแล้ว 14) การวิเคราะห์ข้อมูลและการคิดคำนวณ (analyzing and calculating) กิจกรรมนี้มีความสำคัญสำหรับผู้นิเทศในการติดตามประเมินผลการวิจัยเชิงปฏิบัติ (action research) และการควบคุมประสิทธิภาพการสอน 15) การระดมสมอง (brainstorming) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเสนอแนวคิด วิธีแก้ปัญหาคือหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ เป็นกิจกรรมกลุ่ม ซึ่งแต่ละคนจะแสดงความคิดเห็นออกมาและจะไม่มีการอภิปราย ไม่มีการวิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์ 16) การบันทึกวิดีโอและการถ่ายภาพ (videotaping and photographing) กิจกรรมนี้ให้ผลดีในการนิเทศการศึกษา สามารถบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ ไว้และ

สามารถฉายซ้ำ ลบ และนำมาใช้ใหม่ เกิดประโยชน์ในการพัฒนาหลักสูตร การวัดผล การพัฒนาบุคลากร และการประชาสัมพันธ์ 17) การจัดทำเครื่องมือและข้อทดสอบ (instrumenting and testing) กิจกรรมนี้จะเกี่ยวข้องกับการใช้แบบทดสอบ แบบสำรวจ แบบแสดงความคิดเห็น แบบประเมินเจตคติ และเครื่องมืออื่น ๆ 18) การประชุมกลุ่มย่อย (buzz-session) เป็นกิจกรรมประชุมกลุ่มเพื่ออภิปรายในหัวข้อเรื่องที่จำเพาะ โดยมีการกำหนดโครงสร้างน้อยที่สุด แต่มุ่งเน้นปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มมากที่สุด 19) การพาไปทัศนศึกษา (field trip) กิจกรรมนี้เป็นการเดินทางออกจากโรงเรียนไปสถานที่แห่งอื่นเพื่อการศึกษา ดูงานที่สัมพันธ์กับงานที่ตนปฏิบัติอยู่ 20) การเยี่ยมเยียน (intervisiting) เป็นกิจกรรมที่บุคคลหนึ่งจะไปเยี่ยมบุคคลที่มีความสามารถในการทำงานที่ดีพอที่จะเป็นตัวอย่างได้ 21) การแสดงบทบาทสมมติ (role playing) เป็นกิจกรรมที่สะท้อนให้เห็นความรู้สึกนึกคิดของบุคคล โดยการกำหนดสถานการณ์ขึ้นแล้วให้ผู้ทำกิจกรรมตอบสนอง หรือปฏิบัติตนเองไปตามธรรมชาติที่ควรจะเป็น 22) การเขียน (writing) เป็นกิจกรรมที่ใช้เป็นสื่อกลางในการนิเทศเกือบทุกชนิด เช่น การเขียนโครงการนิเทศ การบันทึกข้อมูล การเขียนรายงาน การเขียนบันทึก การเขียนใบเตือนความจำ เป็นต้น 23) การปฏิบัติตามคำแนะนำ (guided practices) เป็นกิจกรรมที่เน้นการปฏิบัติมักใช้กับรายบุคคล หรือกลุ่มขนาดเล็ก

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2540 : 41) เสนอกิจกรรมการนิเทศว่า เป็นกิจกรรมที่สามารถนำมาใช้ในการนิเทศภายใน โรงเรียน 16 กิจกรรม โดยแต่ละกิจกรรม ผู้นิเทศสามารถนำไปใช้ได้โดยสะดวก ดังนี้ 1) การประชุมก่อนเปิดเรียน (meeting) หมายถึง การนัดหมายบุคลากรในโรงเรียน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมาร่วมประชุมปรึกษาหารือ ชี้แจง สั่งการ หรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมการด้านต่าง ๆ และปรับความคิดเห็นของบุคลากรให้ได้ข้อสรุปในการปฏิบัติงานเป็นแนวทางเดียวกัน ซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้ในทันทีในวันเปิดเรียน 2) การปฐมนิเทศ (orientation) เป็นการแนะนำครูหรือบุคลากรที่มาปฏิบัติงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน สถาบัน นโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่ได้รู้จักคุ้นเคย และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ได้ กิจกรรมนี้เหมาะสำหรับบุคลากรรายบุคคลและกลุ่มเล็ก 3) การให้คำปรึกษาแนะนำ (counseling & guidance) เป็นการพบปะกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ ซึ่งอาจกระทำได้หลายวิธี เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานก้าวไปถึงจุดหมายปลายทางได้ เช่น ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ความสามารถที่จะรับผิดชอบงานในหน้าที่สูงขึ้น หรือเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานมากขึ้น กิจกรรมนี้เหมาะสำหรับผู้รับการนิเทศรายบุคคล 4) การอบรม (training) หมายถึง การให้บุคลากรได้เข้าศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในวิชาชีพ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีความตื่นตัวทางวิชาการ และนำความรู้ ความสามารถที่ได้จากการอบรม ไปใช้พัฒนาการจัดการปฏิบัติงานให้มี

คุณภาพ ซึ่งการอบรม อาจทำได้ 2 ลักษณะ คือ จัดอบรมภายในโรงเรียน หรือ ส่งบุคลากรไปรับการอบรมทางวิชาการที่หน่วยงาน กิจกรรมนี้เหมาะสำหรับบุคลากรกลุ่มเล็ก หรือกลุ่มใหญ่ 5) การประชุมปฏิบัติการ (operational training) หมายถึง การประชุมที่เน้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมมีความรู้ความเข้าใจและทักษะ ทั้งทางด้านทฤษฎี และด้านปฏิบัติอย่างแท้จริง โดยสามารถนำไปพัฒนางานให้มีคุณภาพขึ้น กิจกรรมนี้เหมาะสำหรับนิเทศบุคลากรกลุ่มเล็ก 6) การสัมมนา (seminar) เป็นการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกี่ยวกับเรื่องที่สนใจร่วมกัน เพื่อสรุปข้อคิดเห็น และหาแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน กิจกรรมนี้เหมาะสำหรับบุคลากรกลุ่มเล็ก 7) การระดมความคิด (brain storming) เป็นการประชุม เพื่อรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ปัญหา และข้อมูลใหม่จากสมาชิกของที่ประชุม ได้ค้นพบปัญหา และความคิดริเริ่มต่าง ๆ ในการพัฒนางาน กิจกรรมนี้เหมาะสำหรับบุคลากรกลุ่มเล็ก 8) การสาธิตการสอน (demonstration) เป็นกิจกรรมที่มุ่งให้ผู้รับการนิเทศได้เห็น การดำเนินการคล้ายสถานการณ์จริง โดยการนำคณะครูไปชมการสาธิตการสอนในหรือนอกโรงเรียน กิจกรรมนี้เหมาะกับบุคลากรกลุ่มเล็ก 9) การให้ศึกษาเอกสารทางวิชาการ (study educational documents) หมายถึงการมอบหมายเอกสารให้ผู้รับการนิเทศไปศึกษาค้นคว้าเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือตอนใดตอนหนึ่ง แล้วนำความรู้ที่ค้นมาถ่ายทอดให้แก่เพื่อนร่วมงาน กิจกรรมนี้เหมาะสำหรับบุคลากรรายบุคคล หรือกลุ่มเล็ก 10) การสนทนาทางวิชาการ (academic dialogue) หมายถึง การประชุมครู หรือกลุ่มผู้สนใจเรื่องราว ข่าวสารเดียวกัน โดยกำหนดให้ผู้นำเสนอคนหนึ่ง นำสนทนาในเรื่องที่กลุ่มสนใจ กิจกรรมนี้เหมาะสำหรับนิเทศบุคลากรกลุ่มเล็ก 11) การเยี่ยมนิเทศชั้นเรียน (classroom visit) หมายถึง การที่ผู้นิเทศพบและสังเกตการทำงานของครูในชั้นเรียน เพื่อร่วมกันพัฒนาการทำงานให้มีคุณภาพ โดยเป็นการสำรวจความต้องการของครู ศึกษาปัญหาของครู ประเมินผลการสอนของครู กระตุ้นให้ครูปรับปรุงการสอน และให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครู กิจกรรมนี้เหมาะสำหรับนิเทศบุคลากรรายบุคคล 12) การศึกษาดูงาน (educational / practical training) เป็นการพาบุคลากรของโรงเรียนไปศึกษาค้นคว้า และเพิ่มพูนประสบการณ์ในสถานที่ต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตน และพัฒนางานให้มีคุณภาพ กิจกรรมนี้เหมาะสำหรับการนิเทศบุคลากรกลุ่มเล็ก หรือกลุ่มใหญ่ 13) การสังเกตการสอน (observation) หมายถึง การจัดให้บุคคลหนึ่งที่มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการเรียนการสอนมาสังเกตพฤติกรรมการสอนของครูในขณะที่ทำการสอน เพื่อให้ครูสามารถพัฒนา หรือปรับปรุงการสอนให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้ข้อมูลย้อนกลับจากการสอนของผู้นิเทศ กิจกรรมนี้เหมาะสำหรับการนิเทศบุคลากรรายบุคคล 14) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) เป็นการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนและครู ในการแก้ไขปรับปรุง การเรียนการสอนหรือปัญหาต่าง ๆ ในห้องเรียน โดยวิธีการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบ ด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ กิจกรรมนี้เหมาะสำหรับการนิเทศบุคลากรรายบุคคล 15) การเขียน

เอกสาร/บทความทางวิชาการ(academic issues / articles) หมายถึง การที่ผู้นิเทศหาวิธีการสนับสนุนให้ครูเขียนหนังสืออ่านประกอบ หนังสืออ่านเพิ่มเติม เอกสารทางวิชาการ และบทความทางวิชาการที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้ครูได้ใช้ความรู้ความสามารถ ในการพัฒนาการเรียนการสอน ซึ่งจะส่งผลให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพขึ้นด้วย กิจกรรมนี้เหมาะสำหรับการนิเทศบุคลากรรายบุคคล 16) การจัดนิทรรศการ (exhibition) เป็นการนำความรู้ ข่าวสาร ผลงาน มาจัดแสดง เพื่อนำเสนอเป็นความรู้ หรือประชาสัมพันธ์การดำเนินงานแก่บุคคลทั่วไป ในรูปแบบต่าง ๆ กัน เพื่อให้ครู ผู้ชมนิทรรศการ มีความรู้ ความเข้าใจในด้านการทำ การใช้สื่อต่าง ๆ ในรูปแบบ กระบวนการ เทคนิควิธีการต่าง ๆ และเป็นการกระตุ้นให้คณะครูเกิดการพัฒนาตนเอง กิจกรรมนี้เหมาะสำหรับนิเทศบุคลากรกลุ่มใหญ่

กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน มีกิจกรรมมากมายซึ่งการดำเนินการ ขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละโรงเรียน และเวลาที่เหมาะสมในการจัดกิจกรรม

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานคร

การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาตั้งแต่เริ่มสถาปนาในปี 2515 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 335 โดยรับโอนการจัดการศึกษาจากสองหน่วยงาน คือ เทศบาลนครหลวงกรุงเทพธนบุรีและองค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพธนบุรี ซึ่งหน่วยงานทั้งสองได้ถือกำเนิดเมื่อ พ.ศ.2514 จากคณะปฏิวัติฉบับที่ 24 และ25 โดยเทศบาลนครหลวงกรุงเทพธนบุรีเป็นการยุบรวมกัน และรับโอนการจัดการศึกษาจากเทศบาลนครหลวงกรุงเทพและเทศบาลธนบุรี ทั้งนี้ โดยเทศบาลทั้งสองรับโอนการจัดการศึกษามาจากกระทรวงศึกษาธิการเมื่อปี พ.ศ.2509

การจัดการศึกษาในพื้นที่ของกรุงเทพมหานคร นับตั้งแต่จัดตั้งโรงเรียนทวยราษฎร์ขึ้นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ.2427 ที่วัดมหรธรรพารามและขยายออกไป โดยจัดตั้งองค์การบริหารนิคมศึกษาธิการเมื่อปี พ.ศ.2430 และเป็นกระทรวงธรรมการเมื่อปี พ.ศ.2435 นั้น ต่อมาในปี พ.ศ.2441 ได้มีโครงการศึกษาเกิดขึ้น โดยแบ่งความรับผิดชอบให้กรมศึกษาธิการของกระทรวงศึกษาธิการจัดการศึกษาในกรุงเทพมหานคร และให้กระทรวงมหาดไทยจัดการศึกษาในหัวเมืองร่วมกับพระสงฆ์ ภายหลังได้มีการขยายการศึกษาภาคบังคับออกไปถึงระดับตำบลระหว่างปี พ.ศ.2454 ถึง พ.ศ.2474 มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการประถมศึกษา 3 กระทรวง คือ 1) กระทรวงนครบาล รับหน้าที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในส่วนกลาง 2) กระทรวงมหาดไทย รับหน้าที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในส่วนภูมิภาค 3) กระทรวงธรรมการ ทำหน้าที่ประสานงานให้การศึกษาเป็นไปตามนโยบาย

การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร เป็นอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 89(21) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2528 โดยมีการจัดการศึกษาใน 3 ลักษณะ คือ (กองวิชาการ 2538 : 20-21)

1. การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา (กรุงเทพมหานครจัดในรูปแบบของอนุบาลศึกษา) ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาจัดอยู่ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

2. การศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ วิทยาลัยแพทยศาสตร์ กรุงเทพมหานคร ในความรับผิดชอบของสำนักงานการแพทย์

3. การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้แก่ การฝึกอบรมอาชีพพระยะสั้น ในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการตามโครงการรณรงค์เพื่อการรู้หนังสือแห่งชาติ และการให้การร่วมมือในการดำเนินงานโรงเรียนผู้ใหญ่ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน

ปัจจุบันกรุงเทพมหานครเป็นองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น มีอำนาจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีสำนักงานการศึกษา และสำนักงานเขตทำหน้าที่รับผิดชอบจัดการศึกษาให้บรรลุความมุ่งหมายของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีโรงเรียนจำนวน 433 โรงเรียน ซึ่งตั้งกระจายอยู่ในพื้นที่ 50 สำนักงานเขต จากการดำเนินการที่ผ่านมา การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครได้พัฒนาไปเป็นอันมาก แต่ยังคงมีปัญหาบางประการซึ่งจำเป็นต้องเร่งดำเนินการแก้ไข โดยพบว่า คุณภาพของผู้เรียนยังไม่เป็นที่น่าพอใจ กล่าวคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับประถมศึกษายังอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องได้รับการปรับปรุงในบางกลุ่มวิชา นอกจากนี้แนวโน้มของตลาดแรงงานที่ต้องการกำลังคนที่มีทักษะฝีมือสูงขึ้น และมีความรู้เฉพาะทางเพื่อการพัฒนาที่ต้องใช้เทคโนโลยีใหม่ จำเป็นจะต้องเร่งพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานครให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการดังกล่าว (กรุงเทพมหานคร 2540 : 89 - 90)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียน ที่นำมาอ้างอิงเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อนำไปสู่การพัฒนางานนิเทศภายในโรงเรียนโรงเรียนประถมศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

วิเชียร ดิยานันท์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทางเลือกในการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า

ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศภายในโรงเรียน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า สภาพการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน ได้ดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ทางเลือกในการนิเทศภายในมีความต้องการให้ปฏิบัติในระดับมาก

สุวรรณ บุญทศ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองยโสธร จังหวัดยโสธร ผลการวิจัยพบว่า ระดับปัญหาการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับปัญหาลดลงทุกด้าน เรียงลำดับเฉลี่ยจากค่าสูงสุดไปหาค่าต่ำสุดได้ ดังนี้คือ ด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ ด้านการปฏิบัติการนิเทศ ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ด้านประเมินผลและรายงานผล และด้านการวางแผนและการกำหนดทางเลือก เมื่อพิจารณาตามขนาดของโรงเรียนพบว่า โรงเรียนแต่ละขนาดมีปัญหาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบระดับปัญหาการดำเนินการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ธีระพร อายุวัฒน์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและการปฏิบัติงานตามภารกิจการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานตามภารกิจการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนแก่นำการนิเทศภายใน อยู่ในระดับมาก

นิตยา ทองไทย (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การดำเนินการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบการดำเนินการการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามขนาดโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็กในภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อรสา ห้อยระย้า (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถภาพการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติการการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า สมรรถภาพการนิเทศของผู้บริหาร และการปฏิบัติการการนิเทศการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสมรรถภาพการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติการการนิเทศการศึกษาโดยภาพรวม คือ สมรรถภาพด้านการตัดสินใจ ด้านการมอบหมายงานบุคลากร และด้านการสร้างทีมงาน

ศุภวัตร พิเลิศ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การดำเนินการตามกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัย

พบว่า 1) การดำเนินการตามกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ โดยภาพรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้นิเทศเห็นว่าการดำเนินการตามกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ โดยภาพรวมและรายด้าน มากกว่าผู้รับการนิเทศ และทั้งสองกลุ่มเห็นว่าการดำเนินการด้านการติดตามประเมินผลปรับปรุงแก้ไขมีการดำเนินการไม่ต่างกัน 3) ปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ที่สำคัญได้แก่ ขาดอุปกรณ์ เครื่องมือที่ดีทำให้ประเมินไม่ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการ ขาดการวางแผนในการวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อย เพื่อนำมาพัฒนา ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักเกี่ยวกับการนิเทศ ขาดการรายงานผลการนิเทศและไม่นำผลการนิเทศมาปรับปรุงแก้ไข

สมรักษ์ กิจเดช (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานนิเทศของผู้บริหารกับประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า (1) การปฏิบัติงานนิเทศของผู้บริหารและประสิทธิภาพการสอนของครูทั้งโดยภาพรวมและแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก โดยการปฏิบัติงานนิเทศด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับสูงสุด (2) การปฏิบัติงานนิเทศของผู้บริหารกับประสิทธิภาพการสอนสัมพันธ์กันโดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ศรีเรือน ลิขิตเดชาโรจน์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนของโรงเรียนอานวยวิทย์ จังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูมีความพึงพอใจต่อกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน ของโรงเรียนอานวยวิทย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ครูที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจต่อกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนของโรงเรียนอานวยวิทย์ทุกขั้นตอนของกระบวนการไม่แตกต่างกัน 3) ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกัน มีความพึงพอใจต่อกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนของโรงเรียนอานวยวิทย์ทุกขั้นตอนของกระบวนการไม่แตกต่างกัน 4) ครูที่มีระดับชั้นที่สอนต่างกัน มีความพึงพอใจต่อกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนชั้นที่ 4 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทองหล่อ ตุ่มทองคำ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานนิเทศภายในของกลุ่มผู้นิเทศโรงเรียนวัดมะเกลือ ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานนิเทศภายในกลุ่มผู้นิเทศโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และความคิดเห็นของการปฏิบัติการนิเทศภายในของกลุ่มผู้นิเทศและกลุ่มครูผู้สอนไม่แตกต่างกัน

อัจฉรา จินดาพงษ์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการนิเทศที่ส่งผลต่อการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนนาร่องและโรงเรียนเครือข่าย การใช้หลักสูตรการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เขตตรวจราชการที่ 4 ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการนิเทศและการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนนาร่องและโรงเรียนเครือข่าย การใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เขตตรวจราชการที่ 4 อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและในแต่ละองค์ประกอบ แต่เมื่อแยกพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า การอำนวยความสะดวก การประสานงานและการประเมินสภาพปัญหา ส่งผลต่อจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนนาร่องและโรงเรียนเครือข่าย การใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เขตตรวจราชการที่ 4

งานวิจัยต่างประเทศ

เคล้าส์ (Clouse 1993 : 2533-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ความคิดเห็นทั่วไปของครูกับรูปแบบในการนิเทศการศึกษา” ผลการวิจัย พบว่า ในการทำงานร่วมกันระหว่างครูและศึกษานิเทศก์ แม้ครูจะไม่มีตำแหน่งทางการนิเทศ แต่ก็สามารถให้คำแนะนำเสนอแนะข้อคิดเห็นต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้ศึกษานิเทศก์นำไปปรับปรุงในงานด้านการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในอนาคตได้

วิลเลียม (William 1994 : 2425-A) ได้วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การใช้การนิเทศภายในโรงเรียนและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน ของผู้บริหาร ครู ประธานสหภาพครูในเขตโรงเรียน K-12 รัฐแคลิฟอร์เนียได้ พบว่า ผู้บริหารและครูขาดความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีต่อกันในเรื่องการนิเทศภายในโรงเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่า ได้สังเกตการสอนและเยี่ยมชมห้องเรียนอยู่เป็นประจำ แต่ครูผู้สอนมีความเห็นว่า ผู้บริหารไม่ค่อยมีการสังเกตการสอนและเยี่ยมชมห้องเรียนอย่างเป็นทางการ

แมคเกอร์เรย์ (Mcgorray 1995 : 2006-A) ศึกษาเรื่อง “ผู้นำในบทบาทผู้บริหารการเรียนการสอน การทดสอบประสิทธิผลการใช้โปรแกรมทางภาษา” ซึ่งเป็นการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ซึ่งถือว่าการนิเทศอย่างหนึ่ง การที่ผู้บริหารเข้าไปมีส่วนร่วมในการวิจัยปฏิบัติการ จะทำให้ตัวผู้บริหารเองมีความรู้ และถือว่ามีนิเทศด้วย

ริกซ์ (Rick 1996 : 164) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาและฝึกความเชี่ยวชาญสำหรับครูโรงเรียนเอกชน” ผลการศึกษา พบว่า ความรู้ในการนิเทศเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาการนิเทศ โดยประกอบด้วย การนิเทศการศึกษา การให้คำปรึกษาทางการนิเทศ และการส่งเสริมเจตคติในการปฏิบัติงานนิเทศ

อนเอลโล (Anello 1996 : 2941-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมและทัศนคติของครูและครูใหญ่ที่มีต่อประสิทธิภาพของการนิเทศในโรงเรียนประถมศึกษาศปริงฟิลด์ รัฐแมสซาชูเซตต์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้ว่าคุณเองสามารถทำการนิเทศภายในโรงเรียนของคุณได้เป็น

อย่างดี ส่วนครูก็ต้องการเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างจริงจังมากขึ้นในการนิเทศภายในโรงเรียน โดยครูก็รู้สึกพอใจในการนิเทศภายในที่ครูได้รับด้วย

คลาร์ก (Clark 1998 : 1018-A) ศึกษาถึงการรับรู้ของครูและครูนิเทศของมหาวิทยาลัย New Hampshire เกี่ยวกับระบบตามสภาพจริงและระบบในอุดมคติในการดำเนินการเกี่ยวกับการนิเทศครู ผลการวิจัยพบว่า ครูนิเทศและครูผู้สอนของมหาวิทยาลัย New Hampshire มีการแลกเปลี่ยนการรับรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติและบุคลิกลักษณะของระบบการนิเทศครูในอุดมคติร่วมกัน แต่มีการรับรู้เกี่ยวกับระบบการนิเทศครูในสภาพปัจจุบันแตกต่างกัน ครูนิเทศรับรู้ว่าการนิเทศในปัจจุบันที่มีอยู่สามารถสะท้อนผลและมีประสิทธิภาพในการบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ได้มากกว่าระบบในอุดมคติ

โฮเวิร์ด และ นิคคลัส (Howard and Nicklaus 1999 : abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลของการนิเทศแบบร่วมมือ ซึ่งส่งผลกระทบต่อตัวแปร 5 ด้าน คือ พันธกิจในการสอน พันธกิจของโรงเรียน ความไว้วางใจในการบริหาร ความไว้วางใจในตัวผู้สอน และความต้องการแบบร่วมมือ ผลการวิจัยพบว่า การนิเทศโดยเพื่อนครูมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติขึ้นบวก ด้านการนิเทศแบบร่วมมือและพันธกิจในการสอน ส่วนด้านพันธกิจของโรงเรียน ความไว้วางใจในการบริหาร และ ความคาดหวังมีผลในด้านลบ ในทางตรงข้าม ผลของการนิเทศโดยอาจารย์ใหญ่ มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเป็นบวกทุกด้าน

โรบินสัน (Robinson 2000 : 1606-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูประถมและระดับการปฏิบัติการนิเทศแบบคลินิก ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่มีระดับการปฏิบัติการนิเทศแบบคลินิกอยู่ในระดับสูงและระดับปานกลางมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู

ซิลวา และ ดาน่า (Silva and Dana 2001 : abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนิเทศแบบร่วมมือในโรงเรียนที่พัฒนาสู่ระดับมืออาชีพ ผลงานวิจัยนี้ นำเสนอรูปแบบของการนิเทศแบบร่วมมือโดยเน้นการตรวจสอบ และการใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาโรงเรียนที่พัฒนาสู่ระดับมืออาชีพ ซึ่งมี 4 ขั้นตอนที่บุคลากรในโรงเรียนจะต้องร่วมกันสร้าง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เริ่มจากขั้นตอนแรก คือ ขั้นการเตรียมความพร้อม การนิเทศโดยตรง ผลของการนิเทศ และความต้องการของครู ซึ่งในการนิเทศจะต้องยึดหลักทั้งสี่ผสมผสานกัน ในการนิเทศควรกำหนดหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ในมหาวิทยาลัยหรือครู และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหลังการนิเทศจะช่วยทำให้ครูได้รับการพัฒนาทัศนคติ การฝึกฝนสู่มืออาชีพ อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมให้ครูและคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยหันมาใส่ใจในการสอนยิ่งขึ้น

อัลมาดี (Al-madhi 2003) ได้ศึกษามิติการนิเทศของโรงเรียนในทรศนะของกระทรวงศึกษาธิการซาอุดีอาระเบียและศึกษานิเทศก์โรงเรียนประจำเขตเมืองริยาด ผลการศึกษาพบว่า ช่องว่างของศึกษานิเทศก์และการนิเทศของกระทรวงศึกษาธิการที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาการนิเทศ การพัฒนาทีมงาน ภาวะผู้นำ การสร้างความสัมพันธ์ การคมนาคมและการประเมินผล ไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นถึงกระทรวงศึกษาธิการสามารถลดช่องว่างโดยให้อิสระทางความคิดแก่การปฏิบัติงานนิเทศ

คลาร์ก (Clark 2004) ศึกษาประสบการณ์ตรงในการนิเทศและประโยชน์ของความยั่งยืน ค้นหาภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพของงานนิเทศการศึกษาที่สามารถสร้างความสำเร็จ และรักษาไว้ได้อย่างยั่งยืนจากการใช้เวลาในการศึกษาการนิเทศทางไกลผ่านอินเทอร์เน็ต การปฏิสัมพันธ์ผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ในโรงเรียนชนบท โดยให้ผู้มีส่วนร่วมใช้เวลา 9 เดือน ตรวจสอบคุณภาพของการนิเทศโดยวิเคราะห์ข้อมูลจากจดหมายอิเล็กทรอนิกส์รวมทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับจากการมีส่วนร่วมของผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศ จัดข้อความที่ได้รับเป็นหมวดหมู่ จากการประชุม บันทึกผลการวิจัยพบว่า การนิเทศก่อให้เกิดความไว้วางใจทั้งคู่ ต้องเปิดเผย จริงใจ และใช้อำนาจออกแบบให้มีการเห็นถึงความมีมนุษยสัมพันธ์

ริซโซ (Rizzo 2004) ได้ศึกษามุมมองของครูและศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับแนวคิดในการนิเทศ การศึกษาและการติดตามผลในปัจจุบัน ผลการศึกษาพบว่า ความแตกต่างระหว่างแนวคิดของครูและศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับงานนิเทศในปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญ ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน คือ การเข้าใจพื้นที่ที่ดูแล การรู้จักสภาพปัจจุบันและความแตกต่างของโรงเรียน การเป็นที่ปรึกษาที่ชาญฉลาด ไว้วางใจได้ ใช้ความหลากหลายของวิธีการนิเทศ ความสัมพันธ์ของครูและผู้นิเทศ การมีส่วนร่วมของครู ผลที่ออกมาชี้บอกความแตกต่างของการพัฒนาการนิเทศ การเข้าถึงความหลากหลายของโรงเรียน การมาเยี่ยมบ่อยมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนตัว ทำให้โรงเรียนมองมาตรฐานการปฏิบัติที่ข้อแตกต่างชัดเจน และการดูแลความเป็นอยู่ของครูเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาการนิเทศ

สรุป

จากการศึกษา วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียน พบว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่ง ที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้สูงขึ้น ซึ่งการดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ได้ผลนั้น พฤติกรรมการนิเทศของผู้นิเทศ เป็นส่วนหนึ่งที่จะมีส่วนช่วยให้การจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาพฤติกรรมการนิเทศของผู้นิเทศ

ภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และพฤติกรรมกรณีพิเศษ ของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ซึ่งประกอบด้วยความสามารถ 8 ด้าน คือ 1) การสร้างบรรยากาศที่ดี 2) การสร้างทีมงาน 3) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง 4) การตัดสินใจ 5) การวางแผนและการจัดการประชุม 6) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 7) การมอบหมายงานบุคลากร 8) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวทางในการปรับพฤติกรรมได้ตามบทบาทที่เหมาะสม นำไปสู่สถานศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร 2) ความแตกต่างของพฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) แนวทางการพัฒนาการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครู เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศตามแนวความคิดของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ซึ่งในการดำเนินการวิจัย ได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนของการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียด และขั้นตอนการดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 จัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นการศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนจากตำรา เอกสารทางวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ และรายงานการวิจัยต่าง ๆ เพื่อขอคำแนะนำ และความเห็นชอบในการจัดทำโครงการวิจัยจากคณะกรรมการผู้ควบคุมสารนิพนธ์ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้สมบูรณ์ตามข้อเสนอแนะ แล้วนำเสนอภาควิชา เพื่อขออนุมัติโครงการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัยต่อไป

ขั้นที่ 2 การดำเนินการวิจัยเป็นขั้นตอน ที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำมาดำเนินการตรวจสอบคุณภาพ โดยวิธีการหาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ นำไปทดลองใช้ แล้วนำกลับมาคำนวณค่าความเชื่อมั่น หลังจากนั้น นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

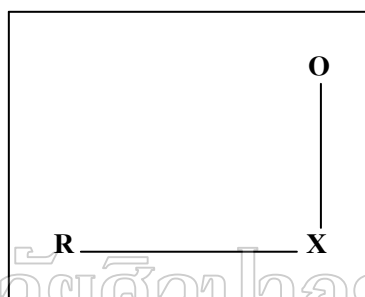
ขั้นที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัย นำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามคำแนะนำของคณะกรรมการ เพื่อจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อพิจารณาอนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดระเบียบวิธีวิจัยไว้ ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการนำเสนอและการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว ตรวจสอบสภาพการณ์ โดยไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) เขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร จำนวน 12 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 12 คน ผู้ช่วยผู้บริหาร 30 คน และครู 462 คน

ผู้ให้ข้อมูล 1 โรงเรียนประกอบด้วย กลุ่มผู้นิเทศ จำนวน 3 คน คือผู้บริหาร 1 คน ผู้ช่วยผู้บริหาร 1 คน และครูผู้นิเทศ 1 คน 12 โรงเรียน รวม 36 คน และกลุ่มผู้รับการนิเทศ คือ ครูผู้สอนโรงเรียนละ 4 คน รวม 48 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 84 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล

ที่	โรงเรียน	ประชากร			ผู้ให้ข้อมูล				รวม ผู้ให้ ข้อมูล
					กลุ่มผู้นิเทศ			ผู้รับการ นิเทศ	
		ผู้บริหาร	ผู้ช่วย	ครู	ผู้บริหาร	ผู้ช่วย	ครูผู้ นิเทศ	ครูผู้สอน	
1	คลองหนองใหญ่	1	4	65	1	1	1	4	7
2	วัดราษฎร์บำรุง	1	4	71	1	1	1	4	7
3	วัดพรหมสุวรรณฯ	1	3	50	1	1	1	4	7
4	หมู่บ้านเศรษฐกิจ	1	3	41	1	1	1	4	7
5	วัดบุญประดิษฐ์	1	3	44	1	1	1	4	7
6	บางแค	1	3	42	1	1	1	4	7
7	วัดม่วง	1	3	39	1	1	1	4	7
8	เพชรเกษม	1	2	34	1	1	1	4	7
9	บางแคเหนือ	1	2	25	1	1	1	4	7
10	วัดศาลาแดง	1	2	25	1	1	1	4	7
11	บางเขื่อนกั้น	1	1	15	1	1	1	4	7
12	บางไผ่	1	-	11	1	-	2	4	7
	รวม	12	30	462	12	11	13	48	84

ตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับ สถานภาพผู้ให้ข้อมูลได้แก่เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในโรงเรียน ตำแหน่งหน้าที่
2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับ พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศ ตามแนวคิดของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) 8 ด้าน คือ
 - 1) การสร้างบรรยากาศที่ดี หมายถึง ผู้นิเทศใช้ยุทธวิธีต่าง ๆ ในการสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความพึงพอใจ มีความสามัคคีและร่วมมือกันทำงาน

- 2) การสร้างทีมงาน หมายถึง ผู้นิเทศเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน สนับสนุนกลุ่มให้มีการวางแผน และสร้างแรงจูงใจให้ทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน
- 3) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง หมายถึง ผู้นิเทศใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน และระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
- 4) การตัดสินใจ หมายถึง ผู้นิเทศใช้วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาและพัฒนางาน ตลอดจนให้ครู นักเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 5) การวางแผนและการจัดการประชุม หมายถึง ผู้นิเทศมีการวางแผนและการจัดการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรเกิดความพึงพอใจ และมีบรรยากาศของความร่วมมือ
- 6) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร หมายถึง ผู้นิเทศใช้วิธีการหลายรูปแบบ มีข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน ในการคัดเลือกและจัดวางครูให้เหมาะสมกับงานในหน้าที่
- 7) การมอบหมายงานบุคลากร หมายถึง ผู้นิเทศมีการวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวังของคณะทำงาน นำผลการวิเคราะห์เป็นข้อมูลในการพิจารณามอบหมายงาน และปรับเปลี่ยนภาระงานของครูเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 8) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นิเทศใช้ยุทธวิธีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงความต้องการจำเป็น ความรู้ ความสามารถ และความแตกต่างของครู

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่มีเนื้อหา แบ่งเป็น 2 ตอน สำหรับรายละเอียดของแบบสอบถามแต่ละตอน มีดังนี้ คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษา 4) ตำแหน่งหน้าที่ 5) ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่ง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงจากแบบสอบถามของ อรสา ห้อยระย้า ตามกรอบแนวคิด พฤติกรรมการนิเทศ 8 ด้าน ของ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanmi) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 35 ข้อ วัดพฤติกรรมการนิเทศ 8 ด้าน คือ

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------|
| 1) การสร้างบรรยากาศที่ดี | จำนวน 4 ข้อ คือ ข้อ 1 – 4 |
| 2) การสร้างทีมงาน | จำนวน 7 ข้อ คือ ข้อ 5 – 11 |
| 3) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง | จำนวน 5 ข้อ คือ ข้อ 12 – 16 |
| 4) การตัดสินใจ | จำนวน 3 ข้อ คือ ข้อ 17 – 19 |
| 5) การวางแผนและการจัดการประชุม | จำนวน 2 ข้อ คือ ข้อ 20 – 21 |

6) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร จำนวน 5 ข้อ คือ ข้อ 22 – 26

7) การมอบหมายงานบุคลากร จำนวน 3 ข้อ คือ ข้อ 27 – 29

8) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง จำนวน 6 ข้อ คือ ข้อ 30 – 35

แบบสอบถามในตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จัดลำดับ 5 ระดับ ตามแนวคิดของไลเคอร์ท (Likert's Five Rating Scale) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศอยู่ในระดับมากที่สุด

มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศอยู่ในระดับมาก

มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศอยู่ในระดับปานกลาง

มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศอยู่ในระดับ น้อย

มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศอยู่ในระดับน้อยที่สุด

มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ในตอนท้ายของแต่ละด้านมีคำถามปลายเปิด (open-ended) เกี่ยวกับความต้องการ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม มีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิดจากเอกสาร ตำรา วารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา การนิเทศภายใน โรงเรียน พฤติกรรมการนิเทศ และนิยามศัพท์ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถามระดับพฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาตามขอบข่ายและเนื้อหาที่กำหนด โดยให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดและขอบเขตของการวิจัย

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา และภาษาที่ใช้ โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence)

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไข ไปทดลองใช้ (try out) กับบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ดังรายชื่อในภาคผนวก

5. นำแบบสอบถาม มาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ ตามวิธีการของคอนบาค (Cronbach, 1974 : 161) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ได้รับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.97

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือโดยทำหนังสือขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนในสำนักงานเขตบางแค เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

3. ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บเก็บข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 2 กุมภาพันธ์ ถึง 7 กุมภาพันธ์ 2549

4. เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา จำนวน 84 ฉบับ จากนั้นนำผลมาวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทุกฉบับแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดระบบข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for The Social Science)

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการโดยวิธีทางสถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%)

2. วิเคราะห์พฤติกรรมการนิเทศ โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. วิเคราะห์ความแตกต่างของพฤติกรรมการนิเทศตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้นิเทศและกลุ่มผู้รับการนิเทศ โดยนำค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มาเปรียบเทียบกัน

4. นำแบบสอบถามในตอนท้ายของแต่ละด้านเกี่ยวกับ ข้อเสนอแนะในการนิเทศของผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร มาวิเคราะห์ตามเนื้อหา (content analysis)

สรุป

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ระดับพฤติกรรมนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร 2) ความแตกต่างของพฤติกรรมนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร 3) แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร จำนวน 12 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 84 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมนิเทศ ตามแนวคิดของเซอร์จิอิวานนี (Sergiovanni) นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ โดยใช้สถิติ ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวิเคราะห์ตามเนื้อหา (content analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมการณ์เทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 12 โรงเรียน ซึ่งเป็นกลุ่มผู้นิเทศ ที่ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียนประกอบด้วยผู้บริหาร 1 คน ผู้ช่วยผู้บริหาร 1 คน และครูผู้นิเทศ 1 คน รวม 3 คน และกลุ่มผู้รับการนิเทศเป็นครูผู้สอนโรงเรียนละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 84 คน และได้รับข้อมูลจากแบบสอบถามคืน 84 ฉบับ ซึ่งคิดเป็นร้อยละเก้าสิบสี่ นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับพฤติกรรมการณ์เทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 แนวทางพฤติกรรมการณ์เทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้นิเทศ ซึ่งเป็นผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้นิเทศ และกลุ่มผู้รับการนิเทศ ของพฤติกรรมการณ์เทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2548 จำนวน 84 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง โดยใช้ค่าความถี่ และร้อยละ ดังรายละเอียด ตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง

สถานภาพ	กลุ่มผู้นิเทศ		ผู้รับการนิเทศ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ				
1. ชาย	8	22.22	14	29.17
2. หญิง	28	77.78	34	70.83
รวม	36	100	48	100
อายุ				
1. 21 – 30 ปี	6	16.67	13	27.08
2. 31 – 40 ปี	10	27.78	9	18.75
3. 41 – 50 ปี	16	44.44	17	35.42
4. 51 – 60 ปี	4	11.11	9	18.75
รวม	36	100	48	100
ระดับการศึกษา				
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0	0	0
2. ปริญญาตรี	25	69.44	41	85.42
3. สูงกว่าปริญญาตรี	11	30.56	7	14.58
รวม	36	100	48	100
ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง				
1. 1 – 5 ปี	14	38.89	16	33.33
2. 6 – 10 ปี	17	47.22	3	6.25
3. 11 – 15 ปี	5	13.89	6	12.50
4. 16 ปีขึ้นไป	0	0	23	47.92
รวม	36	100	48	100

จากตารางที่ 2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเป็นกลุ่มผู้นิเทศในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 77.78 เป็นเพศชายจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 รองลงมามีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ

27.78 และอายุระหว่าง 21 – 30 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 กับอายุระหว่าง 51 – 60 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 ตามลำดับ มีการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 69.44 รองลงมาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 30.56 ไม่มีระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 47.22 รองลงมามีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งระหว่าง 1 – 5 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 38.89 และ 11 – 15 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 13.89 ตามลำดับ และผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นกลุ่มผู้รับการนิเทศ คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 70.83 เป็นเพศชายจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 29.17 มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 35.42 รองลงมามีอายุระหว่าง 21 - 30 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 27.08 และอายุระหว่าง 31 – 40 ปี มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 18.75 เท่ากับอายุระหว่าง 51 – 60 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 85.42 รองลงมาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 14.58 ไม่มีระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง 16 ปีขึ้นไป จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 47.92 รองลงมามีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งระหว่าง 1 – 5 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 และมีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6.25 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ระดับพฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร

พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบ 8 ด้าน ดังนี้ การสร้างบรรยากาศที่ดี การสร้างทีมงาน การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง การตัดสินใจ การวางแผนและการจัดการประชุม การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การมอบหมายงานบุคลากร และการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง นำมาวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของพฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศ
ภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร เปรียบเทียบ
ความคิดเห็นของกลุ่มผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ โดยภาพรวมและรายด้าน

ด้าน ที่	พฤติกรรมการนิเทศของ กลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	กลุ่มผู้นิเทศ			กลุ่มผู้รับการนิเทศ		
		ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าระดับ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าระดับ
1	การสร้างบรรยากาศที่ดี	3.7014	0.65416	มาก	3.8333	0.54415	มาก
2	การสร้างทีมงาน	3.7976	0.61694	มาก	3.9494	0.60859	มาก
3	การแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.5389	0.58519	มาก	3.5750	0.61696	มาก
4	การตัดสินใจ	3.7593	0.71541	มาก	3.9167	0.66489	มาก
5	การวางแผนและการจัดการ ประชุม	3.6389	0.59295	มาก	3.7812	0.72130	มาก
6	การสรรหาและการคัดเลือก บุคลากร	3.5278	0.56801	มาก	3.5833	0.64587	มาก
7	การมอบหมายงานบุคลากร	3.5007	0.61456	มาก	3.5833	0.62456	มาก
8	การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง	3.5741	0.46367	มาก	3.6354	0.53335	มาก
	รวม	3.6298	0.60136	มาก	3.7322	0.61996	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่าพฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร ตามความคิดของกลุ่มผู้นิเทศ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 3.6286$, $S.D = 0.60136$) จำแนกรายด้านดังนี้ การสร้างทีมงานอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก
($\bar{X} = 3.7976$, $S.D = 0.61694$) รองลงมาการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.7593$, $S.D = 0.71541$) การสร้าง
บรรยากาศที่ดี ($\bar{X} = 3.7014$, $S.D = 0.65416$) การวางแผนและการจัดการประชุม ($\bar{X} = 3.6389$,
 $S.D = 0.59295$) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.5741$, $S.D = 0.46367$) การแก้ปัญหา
ความขัดแย้ง ($\bar{X} = 3.5389$, $S.D = 0.58519$) และการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ($\bar{X} = 3.5278$
 $S.D = 0.56801$) ตามลำดับ ส่วนการมอบหมายงานบุคลากรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.5007$, $S.D =$
 0.61456) และตามความคิดของกลุ่มผู้รับการนิเทศ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ($\bar{X} =$
 3.7322 , $S.D = 0.61996$) จำแนกรายด้านดังนี้ การสร้างทีมงานอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก (\bar{X}
 $= 3.9494$, $S.D = 0.60859$) รองลงมาการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.9167$, $S.D = 0.66489$) การสร้าง

บรรยากาศที่ดี ($\bar{X} = 3.8333$, S.D = 0.54415) การวางแผนและการจัดการประชุม ($\bar{X} = 3.7812$, S.D = 0.72130) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.6354$, S.D = 0.53335) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ($\bar{X} = 3.5750$, S.D = 0.61696) และการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ($\bar{X} = 3.5833$, S.D = 0.64587) เท่ากับการมอบหมายงานบุคลากร ($\bar{X} = 3.5833$, S.D = 0.62456)

ฉะนั้น พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้นิเทศ กับกลุ่มผู้รับการนิเทศ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่า \bar{X} และ S.D. ของแต่ละด้าน พบว่ามีค่าใกล้เคียงกันทุกด้าน (S.D. สูงสุด = 0.72 และ S.D. ต่ำสุด = 0.46) นั่นคือ พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร

จากการวิเคราะห์เนื้อหาคำถามปลายเปิด ของผู้ตอบแบบสอบถามที่เสนอแนะ เกี่ยวกับ พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร สรุปแต่ละด้านได้ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศที่ดี ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะประเด็นนี้ คือ ควรทำในรูปแบบกัลยาณมิตร ผู้นิเทศเป็นผู้คอยชี้แนะ ไม่ใช่เป็นการจับผิด บรรยากาศแบบเป็นกันเอง ร่วมกิจกรรมการสอน ทำให้เกิดความเต็มใจในการสอน มีความมั่นใจในการทำงาน

2. การสร้างทีมงาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะประเด็นนี้ คือ ควรสร้างทีมงานที่รู้จักกัน มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้ได้ช่วยกันคิดช่วยกันทำ ควรจัดทีมงานที่มีความสามารถในหลาย ๆ ด้านในทีมเดียวกัน

3. การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะประเด็นนี้ คือ การใช้ความประนีประนอม และพูดคุยอย่างเป็นกันเองจะลดปัญหาได้ส่วนหนึ่ง ควรมีการชี้แจงให้ทราบทุกฝ่ายเกี่ยวกับการดำเนินการในทุก ๆ ด้าน ดูความถูกต้องของนโยบายและเหตุผลความเหมาะสม แก้ปัญหาจากสาเหตุ การแก้ปัญหาคความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง ควรใช้สื่อเป็นหนังสือแจ้งวัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรมแต่ละครั้ง

4. การตัดสินใจ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะประเด็นนี้ คือ ให้ตัดสินใจด้วยเหตุด้วยผลจากหลาย ๆ ฝ่ายอย่างละเอียด ถูกต้อง ชัดเจน ตัดสินใจจากระบบสารสนเทศ มีความยุติธรรม

5. การวางแผนและการจัดการประชุม ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะประเด็นนี้ คือ ควรมีการวางแผนก่อนการประชุม และควบคุมเวลา ให้มีการระดมความคิดร่วมกัน จะได้ร่วมมือกัน

ให้บรรลุเป้าหมาย ควรจัดประชุมเพื่อหารือข้อตกลงในแนวทางที่อยู่ในทิศทางเดียวกัน เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น ไม่ควรประชุมบ่อยเกินไป

6. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะประเด็นนี้ คือ จัดวางตัวบุคคลในการทำงานเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตามได้ ควรคัดเลือกบุคลากร โดยใช้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในงานแต่ละด้าน จัดบุคลากรให้ทำงานตรงตามความสามารถ ตรงตามสายงานจะทำให้เกิดความรับผิดชอบต่องาน ใช้หลักความยุติธรรมและมีคุณธรรม จริยธรรม

7. การมอบหมายงานบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะประเด็นนี้ คือ ปฏิบัติตามผลการวิเคราะห์บุคคล เพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ควรมอบหมายงานให้กระจายให้ทั่วถึง ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะประเด็นนี้ คือ เปลี่ยนแปลงโดยให้ทุกฝ่ายยอมรับและร่วมมือ ปฏิบัติเป็นตัวอย่างในการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนหัวหน้างานทำให้เกิดการพัฒนา งาน การเปลี่ยนแปลงควรทำแบบค่อยเป็นค่อยไป ควรดูสถานการณ์และความต้องการของสังคม ผู้ नेताต้องเป็นผู้มีภูมิรู้ ภูมิคุณ และวิธีการที่จะบริหารจัดการ พัฒนาคนให้พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ต้องวิเคราะห์บุคลากร และผลการดำเนินงานให้เอื้อต่องาน จะลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อทราบพฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1.พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร 2.ความแตกต่างของพฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร 3. แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร จำนวน 12 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือ กลุ่มผู้นิเทศ (ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้นิเทศ) โรงเรียนละ 3 คน รวม 36 คน และกลุ่มผู้รับการนิเทศ คือ ครูผู้สอนโรงเรียนละ 4 คน รวม 48 คน รวมทั้งสิ้น 84 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศ ตามแนวคิดของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปเป็นประเด็นสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

1. สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้นิเทศ ซึ่งเป็นผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครูผู้นิเทศ จำนวน 36 คน และกลุ่มผู้รับการนิเทศ ซึ่งเป็นครูผู้สอนจำนวน 48 คน รวมทั้งสิ้น 84 คน คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มผู้นิเทศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 41 - 50 ปี มีการศึกษา ระดับปริญญาตรี ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง 6 - 10 ปี กลุ่มผู้รับการนิเทศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41 - 50ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง 16 ปี ขึ้นไป

2. พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตาม

ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พฤติกรรมการนิเทศด้านการสร้างทีมงานการตัดสินใจ การสร้างบรรยากาศที่ดี การวางแผนและการจัดการประชุม การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร และการมอบหมายงานบุคลากร

3. พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้นิเทศกับกลุ่มผู้รับการนิเทศ พบว่าไม่แตกต่างกัน

4. แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร คือ ควรมีการนิเทศแบบเป็นกันเอง เป็นกัลยาณมิตร ผู้นิเทศเป็นผู้คอยชี้แนะที่ไม่ใช่การจับผิด ควรมีการสร้างทีมงานที่รู้จักกัน กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้ได้ช่วยกันคิด จัดทีมงานที่มีความสามารถในหลายด้าน ใช้ความประนีประนอมในการลดความขัดแย้ง มีการชี้แจงโดยใช้หนังสือชี้แจงและแก้ปัญหาจากสาเหตุ ตัดสินใจจากข้อมูลสารสนเทศและด้วยเหตุผล มีความยุติธรรม มีการวางแผนและควบคุมเวลาในการประชุม จัดประชุมเพื่อหารือข้อตกลงในแนวทางที่เป็นทิศทางเดียวกัน ให้การพัฒนาบุคลากรและมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถบุคลากร และดูศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้นิเทศปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มีภูมิรู้ ภูมิวิธีการบริหารจัดการ โดยการเปลี่ยนแปลงควรทำแบบค่อยเป็นค่อยไป ควรดูสถานการณ์และความต้องการของสังคม ทำให้ผลการทำงานตรงตามวัตถุประสงค์และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก แสดงว่า พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศเป็นที่ยอมรับของผู้รับการนิเทศ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กลุ่มผู้นิเทศซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้นิเทศมีความมุ่งมั่นในการพัฒนางานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี บางส่วนจบการศึกษาระดับปริญญาโท ทำให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความมุ่งมั่นและตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนที่มีต่อการนิเทศภายใน เนื่องจากการนิเทศเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา คือ การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน หรือผู้เรียนมี

คุณภาพที่สูงขึ้น สามารถพัฒนาตนเองได้ และตรงตามเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช พ.ศ. 2544 ซึ่งสอดคล้องกับการค้นพบของศรีจิตต์ สร้างเอี่ยม ที่ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี พบว่า การปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ประถมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และผลการวิจัยของ ชีระพร อายุวัฒน์ ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำและการปฏิบัติงานตามภารกิจการนิเทศของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัด สุพรรณบุรี พบว่าการปฏิบัติงานตามภารกิจการนิเทศของผู้บริหาร โรงเรียนแกนนำการนิเทศภายใน อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับอรสา ห้อยระย้า ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถภาพการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติการการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี พบว่า สมรรถภาพการนิเทศของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก และเมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างทีมงานอยู่ในระดับมากเป็นลำดับแรก ทั้ง 2 กลุ่ม ทั้งนี้เพราะว่าการทำงานเป็นทีมเป็นรูปแบบหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ซึ่งผู้ นิเทศส่วนใหญ่เป็นฝ่ายบริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ กำหนดบทบาท หน้าที่อย่างชัดเจนสนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถแต่ละด้านได้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ พลังความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียนยอมทำให้งานประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของบาส (Bass) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มจะเกิดขึ้นได้โดยมีความ ผสมกลมกลืนที่เพิ่มขึ้น ความพึงพอใจของสมาชิกกลุ่มเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนอง สมาชิกทุกคนมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ฉะนั้นการนิเทศให้เกิดประสิทธิภาพ จะต้องใช้การทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอรสา ห้อยระย้า ทำการศึกษาวิจัย เรื่องสมรรถภาพการนิเทศของผู้บริหาร พบว่า สมรรถภาพการนิเทศด้านการสร้างทีมงานอยู่ใน ระดับมากเป็นลำดับที่ 1 และ สมรภัช กิจเดช ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง การ ปฏิบัติงานนิเทศของผู้บริหารกับประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัด นครปฐม พบว่า การปฏิบัติงานนิเทศด้านการพัฒนาทีมอยู่ในระดับมาก โดยพฤติกรรมการนิเทศ ด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับมากรองลงมา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะมี ผลต่อการปฏิบัติงานทุกอย่างในโรงเรียน การตัดสินใจของผู้นิเทศจะอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่เป็น ปัจจุบัน มีความถูกต้องชัดเจนประกอบการตัดสินใจ และไม่ตัดสินใจเพียงลำพัง แต่จะใช้วิธีการ ปรึกษาหารือกันในกลุ่ม เพราะการดำเนินงานเกี่ยวกับการศึกษาเป็นเรื่องของบุคลากรหลายฝ่ายที่มี ผลกระทบและผลประโยชน์ร่วมกัน จึงควรเปิดโอกาสให้บุคคลทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ ดังผลการวิจัยของสมพงษ์ ศิริเขต เรื่องกระบวนการบริหารของครูใหญ่โรงเรียน

ประณตศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า การปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานก่อนทำการตัดสินใจของผู้บริหารจะทำให้ผลของการตัดสินใจนั้นถูกต้อง และก่อให้เกิดผลดีต่อส่วนรวม ส่วนพฤติกรรมกานนิเทศด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับมากเป็นลำดับต่อมา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนมีการยอมรับนับถือให้ความไว้วางใจและการให้โอกาสในการทำงาน มีความร่วมมือและเอื้ออาทรกันในการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ ซึ่งทั้งผู้นิเทศสามารถจัดบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือกันและส่งเสริมให้ผู้มีความสามารถได้ปฏิบัติงานได้ตรงกับความต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับ เคล้าส์ (Clouse) ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความคิดเห็นทั่วไปของครูกับรูปแบบในการนิเทศการศึกษา พบว่าในการทำงานร่วมกัน ครูและผู้นิเทศสามารถให้คำแนะนำ เสนอแนะข้อคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงด้านการเรียนการสอนในอนาคตได้ นอกจากนี้พฤติกรรมกานนิเทศด้านการวางแผนและการจัดการประชุม ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับมากลำดับที่ 4 ทั้งนี้อาจเห็นว่า การประชุม ทำให้การปฏิบัติงานมีความชัดเจน เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เนื่องจากการติดต่อสื่อสารโดยตรง เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และสามารถ ตั้งการได้รวดเร็ว และผู้นิเทศมีความสามารถในการวางแผนและการจัดการประชุม เพื่อการติดต่อประสานงาน และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรในโรงเรียน ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น รับฟังข้อเสนอแนะ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยมีบรรยากาศของความ เป็นกันเองในที่ประชุม ซึ่งทำให้การประชุมประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เซอร์จิอวานนี (Sergiovanni) ที่กล่าวว่า การวางแผนการจัดการประชุมที่มีประสิทธิภาพ ควรสนองต่อความพึงพอใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันตลอด จนมีความผูกพันกันในการตัดสินใจ ส่วนพฤติกรรมกานนิเทศด้านการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับมากลำดับที่ 5 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในการปฏิบัติงานทั้งด้านการสอน และการสนับสนุนการสอน บุคลากร มีความต้องการในการพัฒนาตนเองอยู่แล้ว เมื่อผู้นิเทศสามารถช่วยให้เห็นถึง ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นถึง การมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเสียสละ มีอุดมการณ์ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สิงห์ชัย ทองอุไร เรื่อง การศึกษาพฤติกรรมกานบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ที่พบว่า ผู้นำเป็นตัวอย่างเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน หรือกลุ่ม ซึ่งก่อให้เกิดความมีประสิทธิผลต่อองค์กร และนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เช่นเดียวกับ แมคเกอร์เรย์ (Mcgorray) ศึกษาเรื่อง ผู้นำในบทบาทผู้บริหารการเรียนการสอน การทดสอบประสิทธิผลการใช้โปรแกรมทางภาษา พบว่า การที่ผู้บริหารเข้าไปมีส่วนร่วมในการวิจัยปฏิบัติการ จะทำให้ตัวผู้บริหารเองมีความรู้ และถือว่าได้มีการนิเทศด้วย โดยพฤติกรรม

การนิเทศด้านการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับมากลำดับที่ 6 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ในการจัดให้ทำงานร่วมกัน หรือการสร้างทีมงาน ได้พยายามที่จัดบุคคลที่มีลักษณะที่คล้ายกันได้ทำงานร่วมกัน และส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น มีการช่วยเหลือกันในกลุ่ม และเมื่อมีปัญหาให้ทุกคนได้ร่วมกันแก้ปัญหา เพื่อลดความขัดแย้ง ให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม โดยให้รู้ข้อเท็จจริง สร้างความเข้าใจ และใช้การประนีประนอม ซึ่งตรงกับการศึกษาวิจัยของ วีระพงษ์ แสนโกชณ์ เรื่อง การศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ตามแบบ ไร้มัส คอลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมส่วนใหญ่เลือกใช้ความปรองดอง นอกจากนั้น เลือกใช้ความร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม ซึ่งพฤติกรรมการนิเทศด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร อยู่ในระดับมากลำดับที่ 7 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การพิจารณาเลือกตัวบุคคลให้เหมาะกับงาน จะมีการสำรวจตรวจสอบ ด้วยวิธีการต่าง ๆ ในการหาข้อมูลของบุคลากร เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายมากที่สุด และกลุ่มผู้นิเทศเป็นผู้พิจารณา ร่วมกันในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ถึงแม้ว่า ภายในโรงเรียนขั้นตอนแรกจะไม่ได้เป็นผู้รับบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน แต่ได้มีการส่งเสริมข้อมูลความต้องการบุคลากร ไปยังต้นสังกัดด้วย และพฤติกรรมการนิเทศด้านการมอบหมายงานบุคลากร อยู่ในระดับมากลำดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ได้มีการพิจารณาความเหมาะสมของบุคลากร โดยการสำรวจข้อมูล และวิเคราะห์ให้ตรงกับความรู้ความสามารถ และมอบหมายงานให้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งาน เพิ่มประสบการณ์ และมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน โดยฝ่ายบริหารมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้มอบหมาย ทำให้ผู้ที่ได้รับการมอบหมายงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ดังที่เอกชัย กี่สุขพันธ์ ได้กล่าวไว้ในเรื่อง “การบริหาร ทักษะ และการปฏิบัติ” ว่า ขั้นตอนในการมอบหมายงาน ควรมีดังนี้ 1) กำหนดงานและวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงาน 2) กำหนดขอบเขต หน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจในการตัดสินใจ 3) พิจารณาบุคคลที่เหมาะสมจะรับมอบหมาย 4) สร้างความเข้าใจด้านนโยบาย เป้าหมาย คุณภาพการทำงาน การควบคุม และการประเมินผล 5) กำกับการทำงาน กระตุ้นให้กำลังใจ และติดตามความก้าวหน้าอยู่เสมอ 6) ประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ความแตกต่างของพฤติกรรมการนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้นิเทศและกลุ่มผู้รับการนิเทศ ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมทั้ง 2 กลุ่มอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน และค่า S.D. (กลุ่มผู้นิเทศ = 0.60136, กลุ่มผู้รับการนิเทศ = 0.61996) ใกล้เคียงกัน จึงมีความเห็นไม่แตกต่างกัน เนื่องจากในการปฏิบัติงานการนิเทศ มีการทำความเข้าใจ และร่วมกันวางแผนในการปฏิบัติงานประจำปี ร่วมกันวิเคราะห์การทำงานร่วมกัน และในการพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้

เกิดผลต่อผู้เรียน ให้เกิดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร และผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น และเมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่ม คือ กลุ่มผู้นิเทศ ($\bar{X} = 3.6286$) กลุ่มผู้รับการนิเทศ ($\bar{X} = 3.7322$) จะเห็นได้ว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้รับการนิเทศมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่า กลุ่มผู้นิเทศ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ในปัจจุบัน ผู้รับการนิเทศมีการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นอย่างน้อย บางส่วนมีการศึกษาระดับปริญญาโท ซึ่งทำให้เป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการนิเทศ และในการปฏิบัติงาน จะเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย จึงทำให้ผู้รับการนิเทศมีความคิดว่าการที่ผู้นิเทศมาให้การนิเทศเป็นการชี้แนะ และเป็นการทำงานร่วมกัน โดยมุ่งที่การพัฒนาองค์กรไปด้วยกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทองหล่อ คุ่มทองคำ เรื่อง การปฏิบัติงานนิเทศภายในของกลุ่มผู้นิเทศโรงเรียนวัดมะเกลือ พบว่า ความคิดเห็นของการปฏิบัติการณ์นิเทศภายในของกลุ่มผู้นิเทศและครูผู้สอนไม่แตกต่างกัน

สำหรับความแตกต่างของพฤติกรรมการณ์นิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ จำแนกรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นกัน และเมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ยของทั้ง 2 กลุ่ม กลุ่มผู้รับการนิเทศมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มผู้นิเทศ โดยเฉพาะด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีค่าคะแนนเฉลี่ยแตกต่างกันน้อยที่สุด รองลงมาคือ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การมอบหมายงานบุคลากร การสร้างบรรยากาศที่ดี การวางแผนและการจัดการประชุม การสร้างทีมงาน และด้านการตัดสินใจ มีค่าคะแนนเฉลี่ยแตกต่างกันมากที่สุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในองค์กรมีลักษณะประนีประนอม จึงสามารถลดความขัดแย้งได้ ส่วนการตัดสินใจนั้น ผู้รับการนิเทศจะเป็นผู้ปฏิบัติโดยให้ผู้บริหารหรือผู้นิเทศเป็นผู้ตัดสินใจ แนะนำ หรือให้ความช่วยเหลือ

3.แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมการณ์นิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร แต่ละด้านมีดังนี้ การสร้างบรรยากาศที่ดี ในการนิเทศการศึกษา ที่จะไม่สร้างความเครียดให้กับทั้งผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ จึงควรเป็นผู้ที่ความเข้าใจในงานเดียวกัน และเป็นบุคคลที่มีความเป็นกันเอง สามารถพูดคุย และเสนอแนะ แนะนำกันได้ การสร้างทีมงาน ควรให้มีการร่วมมือกันมากที่สุด โดยจัดคนที่รู้จักกัน จะได้ร่วมคิด ร่วมทำ แก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยความประนีประนอม ด้วยการตัดสินใจที่ชัดเจน บนหลักความยุติธรรม โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ ในการจัดการประชุม ควรมีการวางแผนในการดำเนินการประชุม เพื่อให้อยู่ในเวลา และได้สาระ ในการสรรหาบุคลากร ควรใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การทดสอบความรู้ ความสามารถ หรือการสัมภาษณ์ การทดลองงาน เพื่อให้ได้ผู้ที่ตรงกับความต้องการ และในการมอบหมายงาน ควรใช้หลักการวางตัวบุคคลให้ตรงกับงาน คำนึงถึงศักยภาพของแต่ละบุคคล และ

ผู้นิเทศ จะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เพื่อการพัฒนาต่อไป

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากการค้นพบของการวิจัย การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และผลการวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งการอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับพฤติกรรมกรณีพิเศษของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นประโยชน์และแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. การนิเทศภายในสถานศึกษา ควรมีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ ร่วมกันกับบุคลากรทุกฝ่าย มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของสถานศึกษา ให้การพัฒนาบุคลากรโดยการนิเทศแบบกัลยาณมิตร จัดทีมงานที่จะให้การนิเทศซึ่งกันและกันด้วยบรรยากาศที่เกื้อกูลกัน ฝึกให้บุคลากรทุกคนได้เป็นทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดี และส่งเสริมในเรื่องของการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ โดยการให้ไปอบรม สัมมนาตามความสนใจและตรงกับงานที่ปฏิบัติ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง และผู้นิเทศควรเป็นผู้ที่ใฝ่รู้ และแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา เพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้รับการนิเทศได้
2. ในการนิเทศภายในสถานศึกษา การนิเทศติดตามเป็นสิ่งสำคัญ เพราะถ้าขาดการติดตามอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนงาน ผลงานขาดประสิทธิภาพ ไม่สามารถทำให้สถานศึกษาพัฒนาได้เป้าหมาย ฉะนั้น ผู้นิเทศควรให้ความสำคัญในการนิเทศตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบการนิเทศภายในเพื่อการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการจัด

กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับ พฤติกรรมกรณีพิเศษภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการวิจัยในชั้นเรียน

บรรณานุกรม

- กรมสามัญศึกษา. งานนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, 2540.
- กิติมา ปรีดีดิถก. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : อักษรภาพิพัฒนาจำกัด, 2532.
- คณิต เจียรกลาง. “องค์ประกอบบรรยากาศในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานทางวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2535.
- จำรัส นองมาก. “15 คำถามเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียน”. ใน วารสารการศึกษาเอกชน. 2,14 พฤษภาคม 2532 : 27 – 32.
- จอ่าน อิศรศักดิ์. ฝึกกำลังใจ. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : เอลโล่การพิมพ์, 2537.
- ชวรัตน์ เชิดชัย และนรา สมประสงค์. “การติดต่อสื่อสาร” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9, 86-87. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.
- ชัชว เถาชาติ. “เพื่อนนิเทศเพื่อน การเรียนแบบร่วมมือกัน.” โครงการประชุมฝึกอบรม. มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม. 26 – 27 กรกฎาคม 2536.
- ชารี มณีศรี. การนิเทศการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โสภณการพิมพ์, 2542.
- ชินวงศ์ ศรีงาม. “การประเมินการสอนของครู.” วารสารการศึกษาเอกชน 5,(48) : 23 – 26.
- ชูศักดิ์ กุลทัฬ. “สภาพและปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540.
- ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท และประสาน หอมพูล. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วังอักษร, 2538.
- ดุสิต ทิวถนอม. การนิเทศการศึกษา หลักการและการปฏิบัติ. นครปฐม : โครงการส่งเสริมการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2540.
- ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์. พฤติกรรมบุคคลในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2540.

- ทองหล่อ คุ่มทองคำ. “การปฏิบัติงานนิเทศภายในของกลุ่มผู้นิเทศโรงเรียนวัดมะเกลือ.” สารนิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.
- ธรรมรส โชติคุณุชร. “การบริหารแบบมีส่วนร่วม.” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติ
ในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 12, 241-242. นนทบุรี : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.
- ธีระพร อายุวัฒน์. “ภาวะผู้นำและการปฏิบัติงานตามภารกิจการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542.
- ธีรวุฒิ ประทุมทรัพย์รัตน์. การนิเทศภายในโรงเรียน. สงขลา : เหมการพิมพ์, 2533.
- นริศรา อุปกรณ์ศิริการ. “การรับรู้ในการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียนของผู้เกี่ยวข้องกับการ
นิเทศภายในโรงเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12.”
ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2542.
- นิตยา ทองไทย. “การดำเนินการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนประถม
ศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศิลปากร, 2542.
- นิเวศน์ คิดขาว. “ความต้องการนิเทศภายในโรงเรียนของครูผู้สอนเกี่ยวกับงานวิชาการในโรงเรียน
ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์.”
ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2538.
- บันลือ พุกกะวัน. การนิเทศภายในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2535.
- ประยูร ศรีประสาธน์. “การตัดสินใจ.” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการ
บริหารการศึกษา หน่วยที่ 7, 242. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,
2536.
- ปัญญา คงศรี. “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนกับการปฏิบัติงานใน
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดประจวบคีรีขันธ์.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538.

เปลื้อง ณ นคร. พจนานุกรมฉบับทันสมัย. เล่ม 1. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517.

พยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2537.

พรนพ พุกกะพันธุ์. การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : บริษัท ว. เพ็ชรสกุล จำกัด, 2542.

ล้วน และอังคณา สายยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัท วิคตอรีเพอร์พอยท์, 2536.

ภิญโญ สาธร. การบริหารงานบุคคล. พระนคร : วัฒนาพานิช, 2517.

ลัดดา สุวรรณกุล. "คุณสมบัติผู้นิเทศ." ใน เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 461 301 การนิเทศการศึกษา, 12. ม.ป.ท., ม.ป.ป.

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์. หลักการนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : อาร์ตกราฟฟิค, 2538.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. ความลับขององค์การ : พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธรรมนิติ, 2542.

วิเชียร ดิยานันท์. "ทางเลือกในการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย." การค้นคว้าแบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2540.

วีรพงษ์ แส่นโกชน์. "การศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ตามแบบโรมส์-คิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.

ศรีจิตต์ สร้างเอี่ยม. "พฤติกรรมกรรมการบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2539.

ศรีเรื่อน ลิขิตเดชาโรจน์. "การศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนของโรงเรียนอานวยวิทย์ จังหวัดสมุทรปราการ." สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2545.

ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เทคนิค 19, 2540.

ศุภวัตร พิเลิศ. "การดำเนินการตามกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์." วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2544.

สัจด์ อุทรานันท์. การนิเทศการศึกษา หลักการทฤษฎีและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2530.

สมพงษ์ ศิริเขต. “กระบวนการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาองค์การบริหารส่วน
จังหวัดนครศรีธรรมราช.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2523.

สมยศ นาวิการ. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : บริษัทสามัคคีสาร (ดอกหญ้า) จำกัด
(มหาชน), 2540.

สมรักษ์ กิจเดช. “ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานนิเทศของผู้บริหารกับประสิทธิภาพการสอน
ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544.

สามารถ ทิมนาค. “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะทางการนิเทศกับกระบวนการนิเทศงานวิชาการ
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
เขตการศึกษา 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและ
การนิเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2536.

สุรางค์ ไกล่ถัมถุทธิ. “สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรี-
นครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536.

สุริยะ วิริยะสวัสดิ์. เกร็ดการบริหาร จัดการงาน จัดการคน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บุ๊คแบงก์, 2540.

สุริยา ธนวรรณ. “ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสาเหตุแห่งความขัดแย้งในโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,
2536.

สุวรรณ บุญทศ. “ปัญหาการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ
ประถมศึกษาอำเภอเมืองยโสธร จังหวัดยโสธร.” การศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,
2541.

สุเทพ เมฆ. “การนิเทศภายในโรงเรียน.” วารสารการศึกษาเอกชน 7,70 (พฤศจิกายน 2540.) :

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2521.

สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. รายงานการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ปี 2547.

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2548.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. การนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาอย่างไรเป็นระบบ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541.

_____."การพัฒนาการนิเทศการศึกษา การนิเทศ 100 %." โครงการพัฒนาระบบการนิเทศการศึกษา ปีงบประมาณ 2541. เอกสาร สน. ที่ 32/2541.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542.

กรุงเทพฯ : พรึกหวานกราฟฟิค, 2542.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพฯ :

โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541.

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียน.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2540.

อรสา ห้อยระย้า. "สมรรถภาพการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติการจัดการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี."

วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.

อรุณ รักธรรม. "พฤติกรรมองค์กร" ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 4, 278-279. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.

อัจฉรา จินดาพงษ์. "กระบวนการนิเทศที่ส่งผลต่อการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนนำร่องและโรงเรียนเครือข่ายการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เขตตรวจราชการที่ 4." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.

อุทัย บุญประเสริฐ และ ชโลมใจ กิงคารวัฒน์. หลักและแนวทางในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2528.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหาร ทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภาพใจ, 2538.

ภาษาอังกฤษ

Ann, Clark T. An expioration of combined distance and direct supervision experiences.

Dissertation 2004 Oregon state university [online], Accessed 22 December 2004.

Available from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3115457>.

Anderson, Carl A. Management : Skills, Functions and Organization Performance. 2nd ed. Boston : Allyn and Bacon, 1988.

Anello, Francisco Rafael. "Behaviors and Attitudes of Teacher and Principals Concerning Effective Supervision." Dissertation Abstracts International 56 (February 1996) : 2941 - A

Burton, W. H., and L. J. Bruekner. Supervision : A Social Process. 3rd ed Boston : Allyn and Bacon, 1965.

Clark, Pamela L. "Perception of New Hampshire Teacher and Supervisors Regarding Teacher Supervision." Dissertation Abstracts International 59 (October 1998) : 1018 – A.

Edmeier, Howard and Nicklaus, Janice. "The Impact of Peer and Prinicpal Callaborative Supervision Teacher' Trust, Commitment, Desire for Collaboration, and Efficacy." Dissertation Abstracts International (1999.) : 1050 – A.

Ferguson, George A. Statistical Analysis is Psychology and Education. New York : McGraw-Hill Book Co, Inc., 1971.

Ferner, Jack D. Successful Time Management. New York : John Wiley & Sons, 1980.

Fox, Robert S. and others. School climate Improvement : A Challenge to the School Administrator. Englewood Cliffs, Colorado : Phi Delta Kappa, 1973.

Good, Carter V. Dictionary of Education. New York : Mc.Graw-Hill Book Company, 1973.

Glickman, Carl D., Stephen P Gordon, and Jovita M. Ross - Gordon Supervision of Instrution A Developmental Approach. 3rd ed. Boston : Allyn and Bacon, 1955.

Gwynn, Minor J. Theory and Practice of Supervision. New York : Dodd & Mead Company, 1974.

Harris, Ben M. Supervisory Behavior in Education. 3rd ed. Englewood Cliffs, New jersey : Prentice-Hall, 1985.

- Jonh, F Rizzo. Teacher' and supervisors' perceptions of current and ideal supervision and evaluation practices. Dissertation 2004 University of Massachusetts Amherst [online]. Accessed 22 December Available from <http://wwwlib.umi.com/Dissertations/fullcit/3118327>.
- Katz., Daniel, and Robert L Kahn. The Social Psychology of Organization. 2nd ed. New York : John Wiley and Sons, 1987.
- Mcgorray, Kathteen Therese. "Instructional Leadership in the Principal Role : Testing the Effectiveness of Slingerland Multisensory Approach Recoding Strategies for the First Grade Language Arts Program." Dissertation Abstracts International 56 (December 1995) : 2006 – A.
- Neagley, Ross L, and Evans, Dean N. Handbook for Effective Supervision of Instruction. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1964.
- Newman, William H. Adminstrative Action. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1963.
- Rick, Beryl Louise. "Professions Development and Burnout for Social Workers in Private Practice." Dissertation Abstracts International 34 (February 1996) : 164.
- Robbin, Stephen P. "Problem Solving : A Special Case." In Organization Behavior : Concept Controversies and Applications, pp.352-354. 2nd ed. Englewood Cliffs, New jersey : Prentice-Hall, 1983.
- Robinson, Sylvia Grace. "Teacher Job Satisfaction and Leveis of Clinical Supervision in Elementary School." Dissertation Abstracts International Available : <http://thailis.uni.net.Th/DAO> ; 61 - 06 A.
- Saad, M. Al-Madhi. The dimensions school supervision as Viewed by Saudi Arabia' Misinity of Education and Riyadh School District Supervisors Dissertation 2003 The Pennsylvania State University (online). Accessed 22 December 2004. Available from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3114807>
- Sergiovanni, Thomas J. Handbook for Effective Department Leadership. Massachusetts : Allyn and Bacon, Inc., 1984.
- Silva, Yendol Diane, and Dana, Fichtman Nancy. "Collaborative Supervision in the Professional Development School." Dissertation Abstracts International 16 (2001) : 45 – A.

Wiles, Kimball and Lovell, John T. Supervision for Better Schools. 5th ed. Englewood Cliffs,
New Jersey : Prentice – Hall, 1983.

Williams, Francine Foster. “Clinical Supervision Implementation Strategies and Behavioral
Change : An Ethnography of Elementary School Personal.” Dissertation Abstracts
International 54 (January 1994) : 2454 – A.

Uris Auren. Technique of Leadership. New York : Mcgraw-Hill, 1964.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย
และรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ.0502.203.2/0191

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

19 มกราคม 2549

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวนันทิรา โกสุม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวชนาลัย เลิศประพตติ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์เรื่อง
“พฤติกรรมการณ์เทศของกลุ่มผู้เฒ่าในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแคว
กรุงเทพมหานคร”

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ
เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร 0 3421 9136

โทรสาร 0 3421 9136

ภาคผนวก ข

หนังสือขอตกลงเครื่องมือ

และรายชื่อ โรงเรียนที่ขอตกลงเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศรีปทุม ดงอนดิชสิทธิ์

ที่ ศธ.0502.203.2/0232



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

27 มกราคม 2549

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดอุดมรังสี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 5 ฉบับ

ด้วย นางสาวชนาลัย เลิศประพุดติ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
สารนิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรมการณ์เทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขต
บางแค กรุงเทพมหานคร”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวชนาลัย
เลิศประพุดติ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุง
แก้ไข ก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน
เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 0 – 3421 – 9136

FAX 0 – 3421 – 9136

รายชื่อโรงเรียนที่ขอทดลองเครื่องมือ

1. โรงเรียนวัดอุดมรังสี สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร
2. โรงเรียนวัดหนองแขม สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร
3. โรงเรียนบ้านขุนประเทศ สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร
4. โรงเรียนประชาม่าง สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร
5. โรงเรียนวัดศรีนวลธรรมวิมล สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร
6. โรงเรียนคลองบางแกว สำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมเครื่องมือ
และรายชื่อ โรงเรียนที่ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมเครื่องมือ



ที่ ศธ.0502.107(นฐ) / 0647

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000
นครปฐม 73000

1 กุมภาพันธ์ 2549

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพรหมสุวรรณสามัคคี

ด้วย นางสาวชนาลัย เลิศประพตติ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรม การนิเทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ครูผู้นิเทศและครูผู้สอน ใน โรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งผู้ช่วยผู้บริหารและครูทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการ ตอบแบบสอบถามให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-3424-3435 , 0-3421-8788

ปณิธานของบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งมั่นให้บริการ พัฒนางานให้มีคุณภาพ”

รายชื่อโรงเรียนที่ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมเครื่องมือ

1. โรงเรียนวัดพรหมสุวรรณสามัคคี สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร
2. โรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร
3. โรงเรียนคลองหนองใหญ่ สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร
4. โรงเรียนวัดบุญประดิษฐ์ สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร
5. โรงเรียนวัดม่วง สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร
6. โรงเรียนบางแค (เนื่องสังวาลย์อนุสรณ์) สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร
7. โรงเรียนหมู่บ้านเศรษฐกิจ สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร
8. โรงเรียนเพชรเกษม สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร
9. โรงเรียนบางแคเหนือ สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร
10. โรงเรียนวัดศาลาแดง สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร
11. โรงเรียนบางเชือกหนัง สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร
12. โรงเรียนบางไผ่ สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ง
ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean If Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
NEED 1	134.6522	462.3281	.8326	.	.9738
NEED 2	134.9130	470.6285	.6402	.	.9745
NEED 3	134.8696	469.2095	.6019	.	.9746
NEED 4	135.2609	474.2925	.4418	.	.9753
NEED 5	134.7391	457.5652	.7828	.	.9739
NEED 6	134.9130	475.6285	.4668	.	.9751
NEED 7	134.9565	460.0435	.7259	.	.9741
NEED 8	135.0000	461.0909	.6823	.	.9744
NEED 9	134.9565	462.6798	.6979	.	.9743
NEED 10	134.9130	457.2648	.8724	.	.9735
NEED 11	134.6957	460.4941	.8404	.	.9737
NEED 12	134.9130	467.5375	.6272	.	.9745
NEED 13	134.8261	465.6957	.5998	.	.9747
NEED 14	135.2174	468.5415	.6827	.	.9744
NEED 15	135.1739	462.3320	.6767	.	.9744
NEED 16	135.1304	452.6640	.8512	.	.9735
NEED 17	134.9130	457.5375	.7689	.	.9739
NEED 18	135.0000	462.0000	.7430	.	.9741

NEED 19	134.7826	463.7233	.7244	.	.9742
NEED 20	134.8261	455.7866	.7767	.	.9739
NEED 21	135.2174	473.7233	.5674	.	.9748
NEED 22	134.7826	464.7233	.6951	.	.9743
NEED 23	135.0435	468.8617	.6215	.	.9746
NEED 24	134.8696	456.6640	.8138	.	.9737
NEED 25	135.0435	462.1344	.7206	.	.9742
NEED 26	134.8261	459.9684	.7107	.	.9742
NEED 27	134.9565	460.1344	.7235	.	.9742
NEED 28	135.0000	463.6364	.7483	.	.9741
NEED 29	134.7391	457.0198	.9000	.	.9734
NEED 30	134.7826	458.6324	.7295	.	.9741
NEED 31	135.0435	467.3162	.7332	.	.9742
NEED 32	135.2174	459.5415	.7407	.	.9741
NEED 33	134.9565	455.6798	.8395	.	.9736
NEED 34	134.8261	455.3320	.7878	.	.9739
NEED 35	135.0870	459.2648	.7012	.	.9743

N of Case = 23.0

N of

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
Scale	138.9130	489.8103	22.1317	35

Reliability Coefficients 35 items

Alpha = .9749

Standardized item alpha = .9749

ภาคผนวก จ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

พฤติกรรมการณ์เทศของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร

.....

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้สำหรับกลุ่มผู้นิเทศ และกลุ่มผู้รับการนิเทศ
 - กลุ่มผู้นิเทศ หมายถึง ผู้บริหาร , ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และครูหัวหน้าสายชั้นหรือหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา
 - กลุ่มผู้รับการนิเทศ หมายถึง ครูผู้สอนในโรงเรียน
2. แบบสอบถามนี้จัดทำโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาพฤติกรรมการณ์เทศของกลุ่มผู้นิเทศในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร
3. คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวม ไม่มีผลต่อผู้ตอบแต่ประการใด จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตามสภาพความเป็นจริง
4. แบบสอบถามมี 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการณ์เทศของกลุ่มผู้นิเทศ
 - ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับความต้องการ และข้อเสนอแนะในการนิเทศภายในสถานศึกษา

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวชนาลัย เลิศประพจน์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

พฤติกรรมการณ์พิเศษของกลุ่มผู้นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร

.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย / ใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อความ	ช่องนี้สำหรับผู้วิจัย
<p>1. เพศ</p> <p>() ชาย () หญิง</p>	
<p>2. อายุ</p> <p>() 21 – 30 ปี () 31 – 40 ปี</p> <p>() 41 – 50 ปี () 51 – 60 ปี</p>	
<p>3. ระดับการศึกษา</p> <p>() ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี</p> <p>() สูงกว่าปริญญาตรี</p>	
<p>4. ตำแหน่งหน้าที่</p> <p>() ผู้บริหารสถานศึกษา () ผู้ช่วยผู้บริหาร</p> <p>() หัวหน้าสายชั้น หรือ หัวหน้ากลุ่มสาระวิชา</p> <p>() ครูผู้สอน</p>	
<p>5. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง</p> <p>() 1 – 5 ปี () 6 – 10 ปี</p> <p>() 11 – 15 ปี () 16 ปีขึ้นไป</p>	

ข้อ ที่	พฤติกรรมกรณีพิเศษ	ระดับพฤติกรรม				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
29	มีการนำผลของการวิเคราะห์มาใช้ในการปรับ ภาระงานของครูให้เกิดประโยชน์สูงสุด..... ข้อเสนอแนะ.....
30	<u>การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง</u> ใช้ยุทธวิธีเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ที่ คำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากร.....
31	ยอมรับระดับความต้องการของครูเพื่อ ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง.....
32	รู้ระดับความสามารถของตนเองที่จะทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลง.....
33	รู้ชนิดของอิทธิพลที่จะใช้เพื่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง.....
34	การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงโครงสร้าง ภายในกลุ่มทำงานเมื่อมีความจำเป็น.....
35	การปรับลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของ สมาชิกได้อย่างเหมาะสม..... ข้อเสนอแนะ.....

ขอขอบคุณในความร่วมมือ

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นางสาวชนาลัย เลิศประพฤติ
ที่อยู่ปัจจุบัน	9/457 หมู่บ้านบุศรินทร์ ปิ่นเกล้า ถนนพุทธมณฑลสาย 4 ตำบลกระทุ่มล้ม อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม 73220
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2524	จบการศึกษามัธยมศึกษาปีที่ 5 จากโรงเรียนศึกษานารี อำเภอธนบุรี จังหวัดกรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2528	สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี วท.บ (จิตวิทยา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
พ.ศ. 2544	ศึกษาต่อระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2533	รับราชการในตำแหน่งอาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบางเข็อกหน้่ง สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2543	ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ระดับ 5 โรงเรียนวัดเจ้าอาม สำนักงานเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2544	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ระดับ 6 โรงเรียนวัดสี่สุก สำนักงานเขตจอมทอง กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2546	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ระดับ 7 โรงเรียนวัดพรหมสุวรรณสามัคคี สำนักงานเขตบางแค กรุงเทพมหานคร