



การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร

มหาวิทยาลัยศิลปากร โดย สงวนลิขสิทธิ์

นางสมาน ศรีเครือ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร



TASK SUPERVISION FOR PERSONNEL DEVELOPMENT

มหาวิทยาลัยศิลปากร **By** สงวนลิขสิทธิ์
Samarn Srikual

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2007

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง “ การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร ” เสนอโดย นางสาวสมาน ศรีเครือ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร

คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชวันชม ชินะตั้งกูร)

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

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.วัชณีย์ เชาว์ดำรงค์)

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

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

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

48252512 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การนิเทศงาน

สมาน ศรีเครือ : การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ : ผศ. วาที พ.ต.ดร.นพดล เชนอักษร. 113 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว และ 2) แนวทางการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ รองผู้อำนวยการและครูในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว จำนวน 22 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดของฟิลลิปส์ (Phillips) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequencies) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ดังนี้ ด้านการคัดเลือกผู้นิเทศงาน ด้านการอบรมให้ความรู้กับผู้นิเทศงาน ด้านการปฏิบัติงานของผู้นิเทศงาน ด้านค่าตอบแทนผู้นิเทศงาน ด้านการสื่อสารของผู้นิเทศงาน ด้านการตัดสินใจของผู้นิเทศงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ด้านการสนับสนุนและการยอมรับ

2. แนวทางการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว คือ 1) ด้านการคัดเลือกผู้นิเทศงาน ควรมีการอบรมการคัดเลือกผู้นิเทศงานเพื่อให้ได้ผู้มีความรู้ ความสามารถ ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ 2) ด้านการอบรมให้ความรู้กับผู้นิเทศงาน ควรสำรวจความต้องการในการศึกษาอบรมของผู้นิเทศงาน 3) ด้านการปฏิบัติงานของผู้นิเทศงาน ควรดำเนินการนิเทศงานตามปฏิทินปฏิบัติงาน 4) ด้านค่าตอบแทนผู้นิเทศงาน ควรรับโอกาสเลื่อนขั้นเงินเดือนก่อนบุคลากรอื่น 5) ด้านการสื่อสารของผู้นิเทศงาน ควรมีการประชุมเป็นประจำและมีการบันทึกการประชุมทุกครั้งเพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานต่อไป 6) ด้านการตัดสินใจของผู้นิเทศงาน ควรให้ผู้นิเทศงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ฝ่ายบริหารได้รับข้อเท็จจริงประกอบการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น 7) ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ผู้นิเทศงานควรมีโอกาสกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร ในโรงเรียนร่วมกับฝ่ายบริหาร และ 8) ด้านการสนับสนุนและการยอมรับ ควรขอรับการสนับสนุนจากองค์กรภายนอกให้มากขึ้น ทั้งการพัฒนาผู้นิเทศงาน และ การพัฒนางานตามความต้องการของครูและข้อเสนอแนะของผู้นิเทศงาน

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2550

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ.....

46252512 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORDS : TASK SUPERVISION / PERSONNEL DEVELOPMENT

SAMARN SRIKUAL : TASK SUPERVISION FOR PERSONNEL DEVELOPMENT

INDEPENDENT STUDY ADVISORS : ASST. PROF. MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D.

113 pp.

The purposes of this study were to determine 1) the level of task supervision in Wat Wangnumklaw School, under the Office of Nakhonpathom Educational service area office 2 and 2) the guideline of task supervision for personnel development in Wat Wangnumklaw School. The population comprised deputy principals, and teachers of Wat Wangnumklaw School, totally 22 persons. The instrument used in this study was a questionnaire on task supervision according to Phillips' viewpoints and focus group discussion. The data was collected from December 2006 to January 2007. Frequency, percentage, mean, standard deviation and content analysis were applied in data analysis.

The findings revealed as follows :

1. The level of improving task supervision in Wat Wangnumklaw School both in the whole and each component were actually performed at a moderate level. All the components were as follow :- the selection of supervisors, training, performance, compensation, communication, decisions-making, participation and organizational support and recognition.

2. The Guideline of task supervision for personnel development in Wat Wangnumklaw School as suggested by the teachers were 1) the selection of supervisors that should be an applicable selection process for knowledge and qualification to role. 2) the training knowledge supervisor should survey for supervisors' need. 3) the performance supervisors that should be planning with schedule 4) the compensation in-service for supervisors that should be take part in performance assessment with justify salary than other persons. 5) the communication for supervisors that should be regularly meeting and record every time for developmental used. 6) the decision-making for supervisors that should be currency of participation for administration to decision making. 7) the participation in work that should be notice together with the administrator. and 8) the organizational support and recognition that should be support from external organization for supervisor development and teacher development as suggestion by supervisors.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakom University Academic Year 2007

Student's signature

An Independent Study Advisors' signature

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ อาจารย์ ดร.วิชเนย์ เชาวน์ดำรงค์ ผู้ควบคุมการศึกษาอิสระ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวณชม ชินะตั้งกูร ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ ที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือ แก้ไข ปัญหา และข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ นายชำนาญ ทัทมาลี ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดจินดาราม นายวรรณะ บุษบา ผู้อำนวยการโรงเรียนปริตารามวิทยาคม นายอเนก อัคคีเดช ผู้อำนวยการโรงเรียนหลวงพ่อแช่มอุปถัมภ์ นายสันติ ทองประเสริฐ ศึกษาพิเศษก์เชี่ยวชาญ และ นางพิชญ์สินี สุขประเสริฐ อาจารย์ 3 โรงเรียนวัดราษฎร์ศรัทธาราม เป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือ ขอขอบคุณ คณะครูโรงเรียนวัดจินดาราม ที่ให้ความร่วมมือในการทดลอง เครื่องมือ ขอขอบคุณ คณะครูโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม และ นักศึกษาโครงการผู้บริหาร รุ่น 23 ทุกท่าน ผู้มีส่วนช่วยเหลือและเป็นกำลังใจอันสำคัญ ในการค้นคว้าอิสระเล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์ดี

คุณประโยชน์อันเนื่องมาจากการค้นคว้าอิสระเล่มนี้ ขอมอบบูชาแด่ คุณพ่อ คุณแม่ คุณครู อาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชา และครอบครัว “ศรีเครือ” ทุกคน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญแผนภูมิ	ฎ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	2
ปัญหาของการวิจัย	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ข้อคำถามของการวิจัย	4
สมมติฐานของการวิจัย	4
ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
2 บรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
การนิเทศ	9
ความหมายของการนิเทศงาน	9
จุดมุ่งหมายของการนิเทศงาน	10
หลักการนิเทศงานในโรงเรียน	13
ความจำเป็นในการนิเทศงานในโรงเรียน	13
กระบวนการนิเทศงานในโรงเรียน	14
กิจกรรมการนิเทศงานในโรงเรียน	15
ผู้นิเทศงาน	16
บทบาทของผู้นิเทศงาน	18
สาเหตุแห่งปัญหาของผู้นิเทศงาน	19
การคัดเลือกผู้นิเทศงาน	22
การปฏิบัติงานของผู้นิเทศงาน	28

บทที่	หน้า
คำตอบแทนผู้นิเทศงาน	34
การสื่อสารของผู้นิเทศงาน	43
การตัดสินใจของผู้นิเทศงาน	47
การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	52
การสนับสนุนและการยอมรับ	56
ประวัติโรงเรียนวัดวังน้ำขาว	61
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	62
งานวิจัยในประเทศ	62
งานวิจัยต่างประเทศ	64
สรุป	65
3 การดำเนินการวิจัย.....	67
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	67
ระเบียบวิธีวิจัย	68
แผนแบบการวิจัย	68
ประชากร	68
ตัวแปรที่ศึกษา	68
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	70
การสร้างเครื่องมือ	70
การรวบรวมข้อมูล	71
การวิเคราะห์ข้อมูล	71
สรุป	72
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	73
ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	73
ตอนที่ 2 การพัฒนาประสิทธิผลการนิเทศงานในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว	75
ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลผู้นิเทศงานในโรงเรียนวัด วังน้ำขาว	84

บทที่	หน้า
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	86
สรุปผลการวิจัย	86
การอภิปรายผล	87
ข้อเสนอแนะของการวิจัย	90
ข้อเสนอแนะทั่วไป	90
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	90
บรรณานุกรม	91
ภาคผนวก	96
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ	97
ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือ	100
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	102
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	104
ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ	110
ประวัติผู้วิจัย	113

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านประสบการณ์การเรียนรู้.....	25
2	ชนิดต่าง ๆ ของค่าตอบแทนของผู้นิเทศงาน	35
3	ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วม	54
4	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้บริหาร รองผู้บริหาร และครู จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งการสอน ระดับการศึกษา และตำแหน่ง	72
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการนิเทศงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว โดยภาพรวม	74
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการนิเทศงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ด้านการคัดเลือกผู้นิเทศงาน	75
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการนิเทศงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ด้านการอบรมให้ความรู้กับผู้นิเทศงาน.....	76
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการนิเทศงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ด้านการปฏิบัติงานของผู้นิเทศงาน.....	77
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการนิเทศงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ด้านค่าตอบแทนผู้นิเทศงาน	78
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการนิเทศงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ด้านการสื่อสารของผู้นิเทศงาน	79
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการนิเทศงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ด้านการตัดสินใจของผู้นิเทศงาน.....	80

ตารางที่		หน้า
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการนิเทศงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน.....	81
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการนิเทศงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ด้านการสนับสนุนการยอมรับ	82

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย	6
2	ขอบเขตของการวิจัย	8
3	โครงสร้างการจัดองค์การ.....	17
4	ผู้นิเทศงานอยู่ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน.....	18
5	บทบาทผู้นิเทศใหม่ในอนาคต	21
6	แสดงระบบการคัดเลือกผู้นิเทศงานโรงเรียนขนาดกลางของนานาชาติ	23
7	แสดงขบวนการเปลี่ยนแปลงระหว่างองค์การและผู้นิเทศงาน	34
8	แสดงกลุ่มอิทธิพลต่อค่าตอบแทนผู้นิเทศการสอน.....	39
9	แสดงรูปแบบการตัดสินใจ.....	47

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 1

บทนำ

การพัฒนาคนหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนาที่จำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบันเพราะมนุษย์คือจุดเริ่มต้นและเป้าประสงค์ของการพัฒนา เครื่องมือในการพัฒนาคนนั้นไม่มีอะไรสำคัญเท่ากับการศึกษา เพราะการศึกษามีความสำคัญต่อกระบวนการสร้างคนให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะพื้นฐานที่จำเป็น มีลักษณะนิสัยที่ดีงาม มีความพร้อมที่จะต่อสู้เพื่อตนเองและสังคม สามารถประกอบการงานอาชีพได้ ช่วยให้คนเจริญงอกงามทั้งปัญญา จิตใจ ร่างกายและสังคม (พนม พงษ์ไพบูลย์ 2541 : 9-12) รวมทั้งพัฒนาคุณภาพชีวิตให้มีความสุขอยู่ในสังคม และแสวงหาความรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (สิปนนท์ เกดทัศน์ 2542 : 12-16) การศึกษาจึงมีคุณค่าอย่างอเนกอนันต์ต่อมวลมนุษยชาติในสังคม โดยเฉพาะการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการศึกษามุ่งพัฒนาคนให้สมบูรณ์ มีความสมดุลทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญาและสังคม สามารถพึ่งตนเองได้ ร่วมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างดี (กระทรวงศึกษาธิการ 2542 : 17) ด้วยเหตุนี้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างระดมทรัพยากรในการบริหารเพื่อให้เกิดคุณภาพตามเป้าหมายของหลักสูตรในการจัดการศึกษา เพราะคุณภาพการศึกษาของนักเรียนเป็นปัจจัยประการแรกของการจัดการศึกษา เพื่อเป็นหนทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในโอกาสต่อไป (สุรัฐ ศิลปอนันต์ 2542 : 7) หากมองย้อนไปถึงผู้ที่มีส่วนร่วมที่เป็นพลังแห่งการผลักดันให้เกิดคุณภาพทางการศึกษาเท่าที่ผ่านมานั้น บุคคลที่นับว่ามีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าใคร คือ ผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง การจัดการของผู้บริหารโรงเรียนที่ดีเปรียบเสมือนกุญแจนำทางสู่ความสำเร็จขององค์กร และการนิเทศที่ดีเป็นกุญแจนำไปสู่การเรียนการสอนที่ดีด้วย เพราะผู้บริหารเป็นผู้เริ่มต้นในการวางแผนงานเป็นผู้ผลักดัน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2541 : 43 และสุรัฐ ศิลปอนันต์ 2542 : 9-10) ส่วนครูผู้สอนเป็นผู้ปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปสู่เป้าหมายในการจัดการศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายตามกล่าวแล้ว ต้องอาศัยกระบวนการนิเทศการศึกษาเป็นเครื่องมือเพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินการ เพราะการรักษามาตรฐานการศึกษา มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพการศึกษา (วิจิตร วรุตบางกูร และคณะ 2520 : 10) โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการให้บริการทางการศึกษา เพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนมีคุณภาพเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของหลักสูตร (Glen and other 1999 : 12) ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้นั้น ต้องอาศัยการบริหารการนิเทศการศึกษาการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนปัจจัยการผลิตและสภาวะแวดล้อมอื่น ๆ

สนับสนุน โดยเฉพาะการนิเทศการศึกษาเป็นเทคนิคที่ใช้อย่างกว้างขวางในการพัฒนาองค์การ เพื่อพัฒนาคุณภาพคนให้มีความรู้ความสามารถเพื่อปฏิบัติหน้าที่อย่างได้ผล มีความรับผิดชอบ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในฐานะผู้นำและผู้ตามที่ดี การพัฒนาคุณภาพงานไม่มุ่งเฉพาะ ประสิทธิภาพของงานเพียงอย่างเดียว แต่เน้นที่ประสิทธิภาพของคนเป็นสำคัญ โดยพัฒนาคุณภาพชีวิตเพื่อเสริมสร้างจิตใจ และความคิดให้กว้างขวางมองการณ์ไกล มุ่งประโยชน์ ส่วนรวม สังคมและประเทศชาติ (รัชนี้ พรหมพานิช 2532 : 3) การนิเทศงานจึงเป็นเครื่องมือ ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรทางการศึกษาอย่างแท้จริง

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาชีวิตของคนให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข อยู่บนหลักที่เน้นการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญาและสังคม ที่เพียบพร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรมนั้น ต้องอาศัยกระบวนการทางการศึกษา ซึ่งกระบวนการจัดการศึกษาของ ประเทศไทยประสบความสำเร็จเพียงระดับหนึ่ง โดยจะเห็นได้จากคุณภาพการดำเนินชีวิตของ คนไทยยังประสบกับปัญหาต่าง ๆ เช่น การไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การฆ่าตัวตายของเด็กวัยรุ่น การไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ อย่างมีสติ ปัญหาเหล่านี้ล้วนมีสาเหตุมาจากความล้มเหลวของการจัดการศึกษาทั้ง สังกัดสถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่สำคัญมีหน้าที่ในการปลูกฝังค่านิยมเบื้องต้นที่ดีงาม พัฒนาผู้เรียน ให้มีคุณลักษณะและทักษะในการดำเนินชีวิตในสังคม มีศักยภาพและความสามารถในการ พัฒนา ตนเอง ครอบครัว และสังคม ให้เจริญก้าวหน้าไปอย่างมีความสมดุล การดำเนินการ จัด การศึกษาในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายนั้นขึ้นอยู่กับการบริหารในโรงเรียนเป็นสำคัญ ถ้ากระบวนการบริหารจัดการงานโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพก็จะส่งผลให้การ จัด การศึกษาของโรงเรียนประกอบด้วยงานหลัก 4 งาน คือ งานวิชาการ งานธุรการ งานบริการ และงานกิจการนักเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2531 : 101) และอาศัย กระบวนการที่สำคัญ 3 ประการ ให้ประสานสัมพันธ์สอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน คือ กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการบริหารและกระบวนการนิเทศการศึกษา (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2545 : 1-5) และหนึ่งในกระบวนการสำคัญในการพัฒนา การศึกษา คือ กระบวนการนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันกับครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งสัมฤทธิ์ผลสูงสุดในการเรียนของนักเรียน

ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญและถือเป็นภารกิจ หน้าที่ในการปฏิบัติ และ สนับสนุนให้มีการนิเทศงาน โดยความร่วมมือกับครู ในการวางแผนปฏิบัติงาน การประสาน ประโยชน์ให้เกิดการปรับปรุงพัฒนางานด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะในด้านการนิเทศงานได้กำหนด แนวการปฏิบัติไว้ ได้แก่ 1) จัดระบบการนิเทศงาน 2) ดำเนินงานนิเทศงาน ในรูปแบบที่ หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา 3) ประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศงาน

4) ติดตามประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานของสถานศึกษา และ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์การจ้ดระบบนิเทศงานในสถานศึกษาอื่นหรือเครือข่ายการนิเทศงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามนโยบายปฏิรูปทางการศึกษา คือ ระบบการเรียนรู้และการปฏิรูประบบบุคลากร ครู อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา ทั้งสองระบบเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา เนื่องจากการศึกษาคือ กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม นอกนั้นถือได้ว่าเป็นส่วนส่งเสริม สนับสนุน ให้สองระบบแรกมีความเข้มแข็ง ส่วนหนึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการนิเทศงานที่จะส่งผลต่อการพัฒนาครู คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการจัดการเรียนการสอนการพัฒนาหลักสูตรซึ่งเป็นหัวใจสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการเรียน ให้บรรลุประสพผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การนิเทศช่วยเหลืออย่างต่อเนื่องจะเอื้อให้การทำงานของครู ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การนิเทศงานโรงเรียนมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ต่อการบริหารจัดการศึกษาเพราะจะช่วยให้เกิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการทำงานของครูและโรงเรียนที่ยั่งยืน การนิเทศงานโรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้อย่างดีก็ต่อเมื่อโรงเรียนมีผู้นำนิเทศงานที่มีคุณภาพ และได้ผลผลิตของงานที่มีประสิทธิผล

การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของครูให้ผลดีนั้น ต้องดำเนินการให้ประสานสอดคล้องกันทั้ง 3 ระบบ คือ กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอนและกระบวนการนิเทศ และตระหนักในความสำคัญความจำเป็นในการเรียนรู้ และทำความเข้าใจงานที่เป็นภารกิจทางการนิเทศว่าต้องทำในเรื่องใดบ้าง มีเจตคติที่ดี และสนับสนุนให้มีการนิเทศงานในโรงเรียนตลอดจนติดตามประเมินผลทั้งระบบ ทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาบุคลากร พัฒนางานโรงเรียน มีแรงจูงใจในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของครู และมีคุณภาพอันพึงประสงค์ตามมาตรฐาน มีบรรยากาศการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีอย่างเป็นรูปธรรม การดำเนินงานบริหารจัดการทั้งงานการเรียนการสอนและงานสนับสนุนของโรงเรียนได้ดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหาร การจัดการเรียนการสอน และการนิเทศงาน ซึ่งมีเป้าหมายให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียน ร่วมมือกันทุกภาคส่วนทำหน้าที่ในการนิเทศช่วยเหลือ แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริม ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด (กระทรวงศึกษาธิการ 2543 : 1) องค์ประกอบในโรงเรียนที่สำคัญที่สุด คือ ต้องทำให้ครูเปลี่ยนแปลง ทั้งแนวความคิด กระบวนการปฏิบัติงาน เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ครูต้องตระหนักทั้งคุณค่าความสำคัญของตนเอง สามารถคิดลงมือทำเองและพัฒนาตนเองอยู่เสมอมุ่งพัฒนาวิชาชีพครูไปให้ถึงจุดหมาย ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาด้วยความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน โดยใช้เทคนิควิธีการงานในโรงเรียน เพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียน และผู้ที่จะเป็นผู้นำการนิเทศงานโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหาของการวิจัย

การดำเนินงานด้านต่างๆในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ซึ่งเป็นโรงเรียนที่เปิดสอน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับอนุบาล ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น พบปัญหา ดังนี้

1. การเปิดสอน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ต้องสอนตรงกับวิชาเอกที่สำเร็จ การศึกษา แต่ในทางปฏิบัติครูสอนไม่ตรงกับสาขาวิชาเอก เช่น เรียนจบวิชาเอกภาษาไทย แต่ได้รับมอบหมายให้สอนวิชาภาษาอังกฤษและวิชาพระพุทธศาสนา (จึงเป็นหน้าที่ของโรงเรียนที่ต้องทำให้ครูเข้าใจ ให้การนิเทศงานแก่ครู ส่งครูไปอบรมวิชาที่มอบหมายให้สอนเป็นประจำเรื่อยมาจนถึงทุกวันนี้)

2. ครูระดับหัวหน้างานบางคน ขาดความรู้และประสบการณ์การนิเทศงาน ไม่มีความมั่นใจในการแก้ไขปัญหา ไม่สามารถให้คำแนะนำแก่ผู้รับการนิเทศได้

ผู้วิจัยต้องการทราบการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร เพื่อนำมาปรับปรุง การดำเนินการนิเทศงานในโรงเรียน และเป็นข้อมูลสำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ใช้เป็น แนวทางในการพัฒนางานที่รับผิดชอบให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ

1. การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2

2. แนวทางการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2

ข้อคำถามของการวิจัย

1. การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับใด

2. แนวทางการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 เป็นอย่างไร

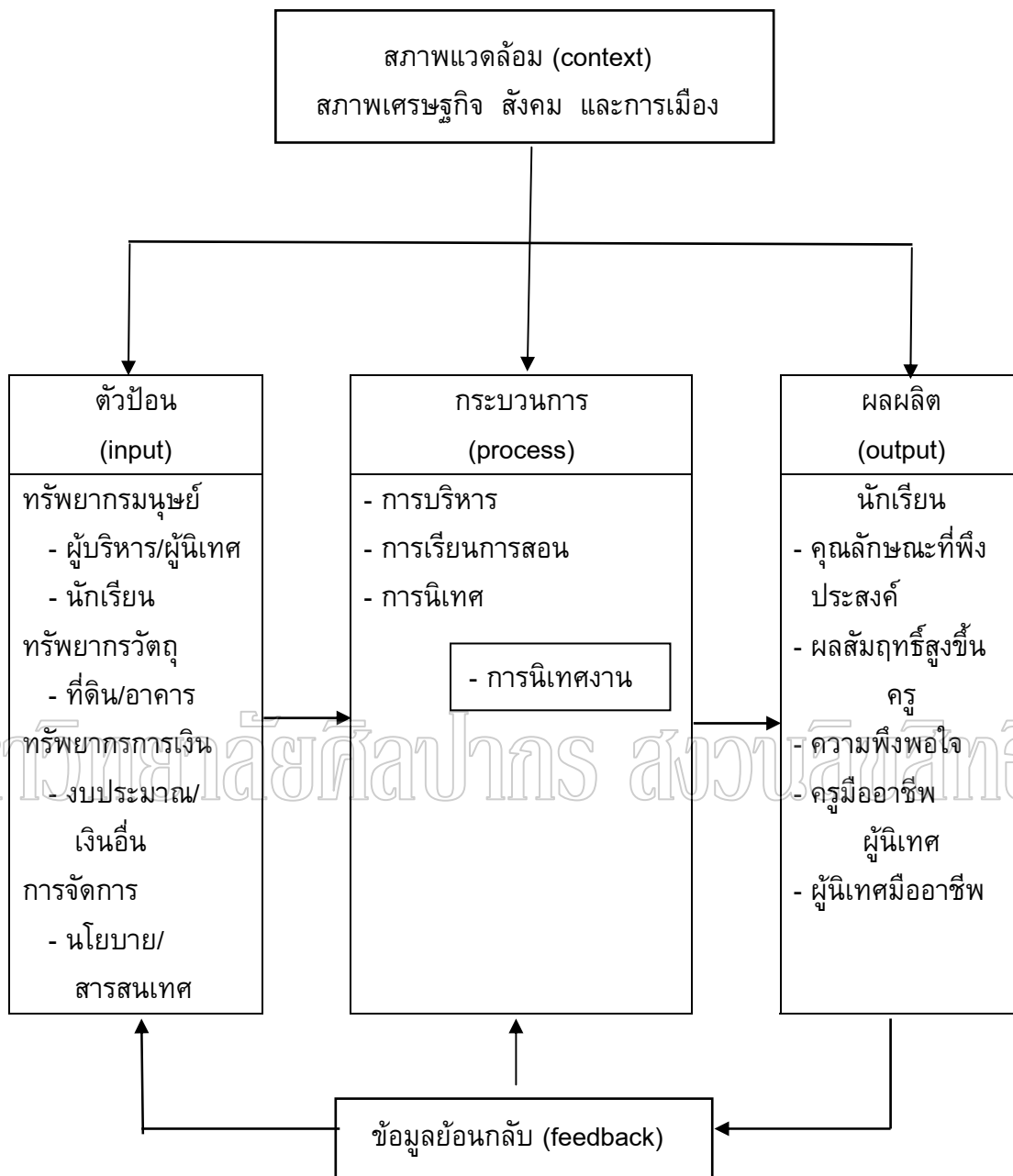
สมมติฐานของการวิจัย

การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง

ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

โรงเรียนเป็นองค์การที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามความต้องการของสังคม การดำเนินงานของโรงเรียนจึงต้องมีระบบระเบียบแบบแผน มีโครงสร้างสายงานบังคับบัญชา มีการบริหารจัดการ มีกระบวนการบริหารโดยยึดหลักการบริหารนำทฤษฎีต่าง ๆ ที่ได้รับการยอมรับจากนักการศึกษาและบุคคลสำคัญ ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามทฤษฎีระบบเปิด ของ แคทซ์ และคาคห์น (Katz and Kahn) ประกอบด้วย ตัวป้อน (input) กระบวนการ (process) ผลผลิต (output) ภายใต้สภาพแวดล้อม (context) ต่าง ๆ และข้อมูลย้อนกลับ (feedback) โดยการจัดการศึกษาเป็นระบบเปิดเช่นกัน ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกันในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรวัสดุ ทรัพยากรเงิน และการจัดการ เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ ต้องอาศัยกระบวนการต่าง ๆ กระบวนการสำคัญ 3 ประการ คือ กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศแปรสภาพเพื่อนำไปสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพ คือ นักเรียนที่จบจากโรงเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง เป็นที่พึงพอใจของครูผู้ปกครอง กระบวนการนิเทศงานเป็นภารกิจสำคัญที่โรงเรียนต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนกระบวนการบริหาร ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ ดังแผนภูมิที่ 1

บทวิทยานิพนธ์นี้ศึกษาเกี่ยวกับ การส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization, 2nd ed. (New York : John Wiley & Son, 1978), 20.

: Jack J. Phillips, Improving Supervisors' Effectiveness (California : Jossey-Bass, 1985), 22.

ขอบเขตของการวิจัย

การนิเทศงานมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้ดังนี้ ฟิลลิปส์ (Phillips) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ การคัดเลือก การอบรม การปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน การสื่อสารผู้นิเทศงาน การตัดสินใจของผู้นิเทศงาน การมีส่วนร่วม และการสนับสนุนและการยอมรับ ประกอบด้วย

- 1) การคัดเลือกผู้นิเทศงาน ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทั้งด้านศักยภาพทางเทคนิค ประสบการณ์เดิม และเจตคติ ไม่ควรเลือกจากคนงาน เนื่องจากทักษะการปฏิบัติงานในหน้าที่แตกต่างกัน
- 2) การอบรมให้ความรู้กับผู้นิเทศงาน สิ่งที่ต้องปฏิบัติหลังจากได้รับคัดเลือกเป็นผู้นิเทศงานแล้วคือ การอบรม คัดเลือกคนงานมาปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้างานควรมีความรู้เฉพาะด้านที่เขาต้องรับผิดชอบ เพราะว่าจะเพิ่มความเชื่อมั่นและการยอมรับจากองค์กร ดังนั้นองค์กรต้องให้โอกาสผู้นิเทศงานเรียนรู้ เข้ารับการอบรมก่อนและขณะปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ
- 3) การปฏิบัติงานของผู้นิเทศงาน การบริหารจัดการจะยึดเป้าหมายด้านคุณภาพผลผลิต และต้องมีการวัดอย่างมีประสิทธิภาพถือเป็นเกณฑ์การปฏิบัติงานของผู้นิเทศงานจะต้องมีมาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานทุกด้าน
- 4) ค่าตอบแทนผู้นิเทศงาน มีการพัฒนาระบบที่ต้องเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ไปด้วย และให้คงสภาพความยุติธรรมในการให้เงินค่าตอบแทนและรางวัลการปฏิบัติงาน ข้อมูลค่าตอบแทนจะต้องเก็บไว้เพื่อเปรียบเทียบเงินเดือนของผู้นิเทศงานกับการแข่งขันการปฏิบัติงาน จึงควรได้รับรางวัลในส่วนของแต่ละคน ผู้นิเทศงานต้องรู้และเข้าใจเรื่องการบริหารด้านการเงินค่าตอบแทนและเงินเดือนองค์กรควรให้ข้อมูลนี้แก่ผู้นิเทศงาน
- 5) การสื่อสารของผู้นิเทศงาน เราจะได้ยินเสมอว่าการขาดการสื่อสาร คือ รากฐานของปัญหาทุกเรื่อง (lack of communication is the root of all our problems) การสื่อสารเป็นระบบที่สำคัญมากสำหรับองค์กรต่าง ๆ มีหลายองค์การยังปล่อยให้ผู้นิเทศงานอยู่ในความมืด (leave the supervisors in the dark) ผู้นิเทศงานควรต้องรู้เรื่องราวต่าง ๆ ในองค์กรมากกว่า ผู้ปฏิบัติงานการสื่อสารเป็นบันไดขั้นแรก องค์กรที่มีประสิทธิภาพด้านการสื่อสารจะมีความก้าวหน้ามากกว่า แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารของผู้นิเทศงานมีความสำคัญที่สุด
- 6) การตัดสินใจของผู้นิเทศงาน บ่อยครั้งที่ผู้นิเทศงานขาดอำนาจการตัดสินใจเนื่องจากนโยบายและกฎหมายการจ้างงาน ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารเห็นว่า ก่อนที่ผู้บริหารตัดสินใจเรื่องราวต่าง ๆ ผู้บริหารควรได้รับข้อมูลจากผู้นิเทศงานก่อนจึงค่อยตัดสินใจจะทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนน้อยลง
- 7) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ผู้นิเทศงานควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารและผู้จัดการองค์กรบางแห่ง ตัดสินใจเองโดยปราศจากผู้นิเทศงานเข้ามามีส่วนร่วม เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานจัดซื้ออุปกรณ์ ปรับปรุงมาตรฐานและตัดสินใจเรื่องบุคลากรโดยปราศจากการปรึกษากับผู้นิเทศงาน ซึ่งทำให้งานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ และ
- 8) การสนับสนุนและการยอมรับ ผู้นิเทศต้องการความมั่นคง ต้องการการสนับสนุนและการยอมรับจากองค์กร ต้องการปฏิบัติร่วมกับฝ่ายบริหาร และต้องการรู้เรื่องผลการปฏิบัติงานของเขาจากฝ่ายบริหาร ดังแผนภูมิที่ 2

การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร

1. การคัดเลือกผู้นิเทศงาน
2. การอบรมให้ความรู้กับผู้นิเทศงาน
3. การปฏิบัติงานของผู้นิเทศงาน
4. ค่าตอบแทนผู้นิเทศงาน
5. การสื่อสารของผู้นิเทศงาน
6. การตัดสินใจของผู้นิเทศงาน
7. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
8. การสนับสนุนและการยอมรับ

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Jack J. Phillips, Improving Supervisors' Effectiveness (California : Jossey-Bass, 1985), 23.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกันกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดความหมายของนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงาน และแนวทางในการปฏิบัติงาน การสนับสนุน การติดตาม และประเมินผล การส่งเสริมความร่วมมือในการปฏิบัติงานของครูให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์

โรงเรียนวัดวังน้ำขาว หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดสอนในระดับชั้นอนุบาลถึงมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่นครปฐม เขต 2 อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ ได้ศึกษาสาระสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในบทนี้เสนอสาระสำคัญเกี่ยวกับ การนิเทศงาน ประวัติโรงเรียนวัดวังน้ำขาว และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

การนิเทศงาน

การนิเทศงาน เป็นหน้าที่โดยตรงของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญเรื่องงานนิเทศงานโรงเรียน และต้องให้ความสำคัญกับผู้นิเทศงานเพื่อให้เขามีกำลังใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรจัดให้มีการพัฒนากระบวนการนิเทศงานอย่างทั่วถึง

ความหมายของการนิเทศงาน

คำว่า “นิเทศ” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546: 588) หมายถึงชี้แจง หรือ แสดง ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Supervise” และการนิเทศ (supervision) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการดูแลควบคุม หรือการให้คำแนะนำชี้แจงในเรื่องของงาน มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาตามความเชื่อและแนวคิดของแต่ละบุคคล ดังนี้

กูด (Good 1973 : 121) ให้ความหมายว่า การนิเทศงานในโรงเรียน หมายถึงความพยายามของผู้ทำหน้าที่นิเทศ ที่จะช่วยในการให้คำแนะนำแก่ครูหรือผู้อื่นที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาให้สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้น การนิเทศช่วยให้เกิดความเจริญงอกงามในวิชาชีพ ช่วยพัฒนาความสามารถของครูและช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุญส่ง ลอยสุวรรณ (2538 : 18) กล่าวว่า ผู้นิเทศจำเป็นต้องมีทักษะในการฟัง ทักษะในการพูด และการเขียนโดยทักษะที่จำเป็นต่อการนิเทศมีดังนี้ 1) การสร้างสัมพันธภาพ ผู้นิเทศต้องยึดหลักสัมพันธภาพที่ดีกับการนิเทศ การเคารพในการเป็นบุคคลของคนอื่น (respect) การยอมรับ (acceptance) การเห็นใจหรือเข้าใจในความรู้สึกของคนอื่น (empathy) ความเชื่อใจ ไว้วางใจ (trust) การเอาใจใส่ดูแล (caring) 2) ทักษะการฟัง ผู้นิเทศที่ดีต้องเป็นนักฟังที่ดีด้วย คือ การฟังด้วยความจริงใจ การฟังอย่างเข้าใจและต้องมีความสามารถในการตอบสนองการฟังได้ดีอีกด้วย เพราะจะช่วยให้ผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ มีความเข้าใจและมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน โดยมีเทคนิคที่สำคัญ คือ วิธีกระจ่างความ หมายถึง การถามย้ำในกรณีที่ได้รับฟังเนื้อหาไม่ชัดเจน วิธีถอดความ หมายถึง การกล่าวซ้ำหรือทวนความของผู้นิเทศที่ผู้รับการนิเทศเล่า ให้ฟัง วิธีสะท้อนความ หมายถึง การแสดงความรู้สึกของผู้นิเทศที่มีต่อผู้รับการนิเทศด้วยการแสดงออก

ทางวาจา หรือท่าทางสีหน้าและน้ำเสียง เพื่อแสดงความเข้าใจความรู้สึกของผู้รับการนิเทศ วิธีสรุปความ หมายถึง การประมวลความทั้งหมดที่ได้จากการถอดความ การสะท้อนความ หลาย ๆ ครั้ง เพื่อใช้ในการตั้งประเด็นของการสนทนาให้เข้าสู่ทิศทางที่ต้องการ

จุดมุ่งหมายของการนิเทศงาน

สำหรับผู้ปฏิบัติการนิเทศได้มีผู้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศไว้ดังนี้

อาดัมส์ และดิกกี (Adams and Dicky 1951 : 22-41) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศในโรงเรียนไว้ดังนี้ 1) เพื่อช่วยครูให้รู้จักทำงานด้วยตัวของตัวเอง (Self-Directive) 2) เพื่อช่วยครูให้รู้จักแยกแยะและวิเคราะห์ปัญหาของตนเอง (isolate and analyze their problems) 3) เพื่อให้ครูรู้สึกมั่นใจและปลอดภัย และพัฒนาความเชื่อมั่นในการใช้ความสามารถ แก้ปัญหาต่างๆ (security and develops confidence in their ability to solve problems) 4) เพื่อให้ครูคุ้นเคยกับแหล่งวิทยาการในการแก้ปัญหาต่าง ๆ (sources of aid in solving their problems) 5) ช่วยให้ผู้ชุมชนเข้าใจถึงแผนการเรียนการสอนของโรงเรียน (interpret the school program to the community) และ 6) ช่วยให้ผู้พัฒนาแนวความคิดและเข้าใจถึงปรัชญาการศึกษาอย่างถ่องแท้ (strives to develop with teacher a sound education philosophy) มาร์ค, สตูปส์ และคิง-สตูปส์ (Mark, Stoops and King-stoops : 93) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายการนิเทศในโรงเรียนไว้ดังนี้ 1) ช่วยให้ผู้มองเห็นเป้าหมายของการศึกษาชัดเจนขึ้น และผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการนิเทศในระดับการศึกษา แต่ละคนเห็นบทบาทของผู้นิเทศที่จะทำงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายเหล่านั้นได้ 2) ช่วยครูที่มองเห็นปัญหาและความต้องการของเด็กและเยาวชนได้ชัดเจนมากขึ้น 3) ในภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงโรงเรียนและกิจกรรมต่าง ๆ ของภาวะผู้นำดังกล่าว ทำให้เกิดความสัมพันธ์ร่วมมือกันอย่างราบรื่น กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นหมู่คณะเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย 4) สร้างขวัญกำลังใจของกลุ่มและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของครูแต่ละคนอย่างเหมาะสมกับงานที่มอบหมายนั้น สนับสนุนให้ครูได้พัฒนาความสามารถของตน 6) ช่วยครูในการพัฒนาความสามารถในการสอนให้สูงขึ้น 7) ช่วยครูใหม่ให้เข้ากับระบบโรงเรียนได้ 8) ประเมินผลการทำงานของครูโดยดูความเจริญงอกงามของเด็กกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ 9) ช่วยเหลือครูหาสาเหตุและแก้ปัญหา อุปสรรคในการเรียนของนักเรียน 10) ให้ผู้ชุมชนได้เข้าใจถึงแผนการเรียนการสอนของโรงเรียน และ 11) ปกป้องคณะครูให้พ้นจากข้อเรียกร้องที่ไม่มีเหตุผล ยุติธรรม และการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่เป็นธรรม

กู๊ด (Good 1973 : 559) บริกส์ และจัสต์แมน (Biggs and Justman 1952 : 5-19, อ้างถึงใน พูนสุข รัชชโอภาส 2540 : 6) ได้สรุปจุดมุ่งหมายของการนิเทศสรุปได้ 4 ข้อคือ 1) เพื่อช่วยให้เกิดความเจริญงอกงามทางวิชาการ 2) เพื่อช่วยพัฒนาความสามารถของครู 3) เพื่อช่วยในการเลือกและปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการศึกษา และ 4) เพื่อช่วยเหลือและปรับปรุงวิธี

การสอน กวิน (Gwynn 1974 : 27-33) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

- 1) เพื่อช่วยเหลือครูให้เข้าใจเด็กมากขึ้น
- 2) ช่วยพัฒนาครูให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
- 3) ช่วยเหลือครูในการจัดหาและเลือกสื่อการสอน
- 4) ช่วยเหลือครูในการปรับปรุงวิธีการสอน
- 5) ช่วยสร้างลักษณะความเป็นผู้นำให้แก่ครู โดยการเอาความสามารถพิเศษของครูแต่ละคนมาช่วยเหลือครูคนอื่น ๆ
- 6) ช่วยเหลือครูในการประเมินผลการเรียน
- 7) ช่วยกระตุ้นครูให้รู้จักประเมินผลการทำงานและความก้าวหน้าของตน
- 8) ช่วยให้ครูมีความรู้สึกว่าได้ผลสำเร็จ มีความมั่นคงและความปลอดภัยในการทำงาน
- 9) ช่วยกระตุ้นให้ครูร่วมมือกันในการปรับปรุงหลักสูตรเพื่อนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสม และ
- 10) เพื่อประชาสัมพันธ์การทำงานและความก้าวหน้าของโรงเรียนแก่ชุมชน

ในขณะที่ แฮร์ริส (Harris 1985 : 10-11) มีความเห็นว่าการนิเทศ คือ สิ่งที่บุคลากรในโรงเรียนกระทำกับบุคคลและสิ่งของเพื่อจุดมุ่งหมายในการคงไว้หรือเปลี่ยนแปลงการทำเนิงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามแนวทางที่จะส่งอิทธิพลให้บรรลุจุดมุ่งหมายหลักของการสอนของโรงเรียน นั่นคือ การนิเทศมุ่งให้เกิดผลต่อผู้เรียนโดยผ่านบุคคลและวัสดุสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 4) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

- 1) เพื่อส่งเสริมพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
- 2) เพื่อแก้ปัญหาให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารครูผู้สอนและบุคลากรของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในการดำเนินงานในการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้บนหลักสูตรและนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
- 3) เพื่อพัฒนาวัตกรรม เทคโนโลยี รูปแบบการเรียนการสอนและการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
- 4) เพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติให้มีความรู้ทักษะและประสบการณ์อันจำเป็นในการจัดการเรียนการสอน และสามารถแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานดังกล่าวได้รวมทั้งให้มีขวัญและกำลังใจในการดำเนินงานตามบทบาทและหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
- 5) เพื่อให้คำปรึกษาและประสานงานทางวิชาการแก่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด หรือสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนงานองค์การระหว่างประเทศ และ
- 6) เพื่อประสานงานและให้ความร่วมมือกับสำนักงานศึกษาธิการเขต สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ดำเนินโครงการและงานพัฒนาต่าง ๆ ที่กระทรวงและกรมมอบหมายไปยังเขตการศึกษา

จังหวัดและอำเภอ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (ม.ป.ป : 8) กล่าวว่าจุดมุ่งหมายของการนิเทศ การศึกษาเป็นการมุ่งปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียน ซึ่งมีดังนี้ 1) เพื่อพัฒนา วิชาครู เป็นการให้ข้อมูลแก่ครูในด้านการสอนเพื่อครูจะได้ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงใน การเรียนการสอนของตนและช่วยให้ครูได้พัฒนาความรู้ความสามารถในด้านการสอน นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพการสอนครู 2) เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน และส่งเสริมคุณภาพงานวิชาการโรงเรียน 3) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง กับการนิเทศการสอน และ 4) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ร่วมกันในการดำเนินการนิเทศการศึกษา จำเป็นต้องมีจุดมุ่งหมายทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงาน บรรลุที่ต้องการ ซึ่ง อัดัมส์ และดิกกี (Adams and Dickey, อ้างถึงใน สปช. 2542 : 6-7) ได้ กำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ว่า 1) เพื่อช่วยให้ครูค้นหาและรู้วิธีการทำงาน ด้วยตนเอง 2) เพื่อช่วยให้ครูรู้จักแยกแยะ วิเคราะห์ปัญหาของตนเอง โดยช่วยให้ครูรู้ว่าอะไร ที่เป็นปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ และหาวิธีแก้ปัญหานั้นได้อย่างไร 3) เพื่อช่วยให้ครูรู้สึก มั่นคงในอาชีพ 4) เพื่อช่วยให้ครูคุ้นเคยกับแหล่งวิทยาการ สามารถนำไปใช้ในการเรียนการสอน ได้ 5) ช่วยเผยแพร่ให้ชุมชนเข้าใจแผนการศึกษาของโรงเรียน และเข้าร่วมสนับสนุนพัฒนา โรงเรียน และ 6) ช่วยให้ครูเข้าใจถึงปรัชญาและความต้องการทางการศึกษา (หน่วยศึกษา นิเทศก์, กรมสามัญศึกษา, อ้างถึงใน อัมรา เวียงแสง 2534 : 12) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของ การนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้ 1) เพื่อช่วยให้ครูดำเนินการสอนตามหลักสูตร และให้ผลตาม จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตรและแผนการศึกษาแห่งชาติ 2) เพื่อช่วยให้ครูได้ตระหนักถึง ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการศึกษาทั้งให้สามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้ เพื่อให้ เกิดผลดีต่อการศึกษาของนักเรียน 3) เพื่อให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาหลักสูตร และ การเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการ 4) เพื่อรักษา ส่งเสริม ควบคุม คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในทุกระดับ 5) เพื่อให้ความช่วยเหลือและประสานงานในทาง วิชาการแก่สถานศึกษาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกรมเจ้าสังกัด หรือกระทรวง ตลอดจนจ องค์กรระหว่างประเทศ บริกส์ และจัสท์แมน (Briggs and Justman 1952 : 130-141, อ้างถึงใน เยาวพา เดชะคุปต์ 2542 : 88-89) ได้สรุปจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ 4 ข้อ คือ 1) การส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าทางอาชีพ 2) การส่งเสริมความเจริญของงานของ ครู 3) การปรับปรุงการสอนของครู 4) การส่งเสริมแนะนำครูและส่งเสริมความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนและประชาคม และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544 : 73) ได้ให้ความหมายว่า การนิเทศงานโรงเรียน หมายถึง การส่งเสริมการสนับสนุนหรือให้ความ ช่วยเหลือครูในโรงเรียนประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก คือ การสอนหรือ การสร้างเสริมพัฒนาการของนักเรียนทุกด้านทั้งทางร่างกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และ สังคมให้เต็มตามวัยและเต็มตามศักยภาพ โดยความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน แฮร์ริส (Harris 1975 : 10, อ้างถึงใน พูนสุข รัชโอภาส 2540 : 6) อธิบายความหมายของการนิเทศ

งานโรงเรียนว่าหมายถึง สิ่งที่บุคลากรในโรงเรียนกระทำต่อบุคคลหรือสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะคงไว้หรือเปลี่ยนแปลงปรับปรุงดำเนินการเรียนการสอนในโรงเรียน โดยมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในด้านการเรียนการสอนเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่าการนิเทศงานโรงเรียน คือ กระบวนการดำเนินการร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครู หรือบุคลากรในโรงเรียน เพื่อช่วยพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถและเจตคติที่ดีต่อพฤติกรรมการสอนและปฏิบัติงานหน้าที่ต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายในโรงเรียน อันจะส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน

หลักการนิเทศงานในโรงเรียน

การดำเนินการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามความมุ่งหมายที่กำหนดนั้น จำเป็นต้องมีระบบและกระบวนการนิเทศงานในโรงเรียน ดังนี้ 1) ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องตามขั้นตอนกระบวนการนิเทศ 2) บุคลากรที่เป็นหลักในการดำเนินการพัฒนาระบบนิเทศงานโรงเรียน คือ ผู้บริหาร โดยให้ครูมีส่วนร่วมในการดำเนินการ 3) ต้องสอดคล้องกับความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาของครูในโรงเรียน และสอดคล้องกับความต้องการของครู 4) เป้าหมายสำคัญในการนิเทศ คือการส่งเสริม สนับสนุน หรือให้ความช่วยเหลือครูในโรงเรียน ชารี มณีศรี (2538 : 31-33) ได้อธิบายหลักการนิเทศที่จะเป็นแนวทางให้แก่ผู้นิเทศได้ประสบผลสำเร็จในการช่วยครู นักเรียน และโรงเรียน ให้เป็นครู นักเรียนและโรงเรียนที่มีคุณภาพ คือ การนิเทศเป็นการกระตุ้นเตือน การประสานงาน และแนะนำให้เกิดความเจริญงอกงามแก่ครูโดยทั่วไป อาจกระทำได้โดยการจัดฝึกอบรมที่จะพัฒนาหลักวิชาความรู้เทคนิควิธีการสอนให้มีประสิทธิภาพ และครูมีความเชื่อมั่นในตนเอง

จากแนวคิดทฤษฎี ของนักการศึกษาที่กล่าวมา สรุปได้ว่า หลักการนิเทศงานในโรงเรียนเป็นการส่งเสริม สร้างสรรค์ ช่วยให้ผู้เรียนเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ร่วมกับครูอาจารย์ โดยมีกระบวนการนิเทศงาน มีส่วนร่วมให้เกิดการสอนที่มีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายของหลักสูตร และเสริมสร้างระบบประชาธิปไตยให้สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมและเชื่อมโยงกระบวนการต่าง ๆ ได้เพื่อจุดประสงค์หลัก คือ ประสิทธิภาพของผู้เรียน

ความจำเป็นในการนิเทศงานในโรงเรียน

ชารี มณีศรี (2538 : 201-202) ได้ให้เหตุผลและความจำเป็นในการจัดให้มีการนิเทศในโรงเรียน มีดังนี้ 1) ปัญหาหลักมี 2 ประเด็น คือ การนิเทศไม่ทั่วและการนิเทศไม่มีคุณภาพ ประการแรก อาศัยการนิเทศจากภายนอก เพื่อขยายโรงเรียนเพิ่ม ครูเพิ่มการนิเทศภายนอก ทำให้ทั่วถึงจึงจำเป็นต้องมีการนิเทศ 2) ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ครูดีมิใช่ผู้สอนดี มีความรู้ประพุดดีเท่านั้น หากแต่ยังต้องบริหารเวลาเพื่อสังคม ชุมชน พัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ไม่หวังพึ่ง ไม่รอคอย พัฒนาและนิเทศกันเองได้ 3) การช่วยเหลือกันและกัน หน่วย

ศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา ได้จัดทำเอกสารนิเทศเพื่อส่งเสริมโรงเรียนพัฒนาตนเอง โดยประสานการนิเทศภายนอกและงานนิเทศ ให้โรงเรียนสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ ส่งเสริมการศึกษาคั่นคว้าและวิจัยร่วมกัน 4) ปรับปรุงงานวิชาการ ซึ่งแต่ละโรงเรียนมีข้อจำกัดไม่เหมือนกัน การที่คนงานดีที่สุดในภายนอก จะทำให้การพัฒนาการนิเทศเป็นไปได้รวดเร็วยิ่งขึ้น 5) การยอมรับ บุคคลที่จะเป็นผู้นำหรือหัวหน้าคนจะต้องให้ผู้อื่นยอมรับ แม้ในการแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าหมวด ควรคำนึงถึง คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมความประพฤติเป็นแบบอย่าง เป็นครูของครู การยอมรับนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการนิเทศงาน และ 6) ปัญหาตัวเร่งสำคัญ เช่น ปัญหาการนำหลักสูตรไปใช้ สภาพการสอนที่เปลี่ยนไป สื่อ อุปกรณ์การสอน และการประเมินผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักเรียน เป็นต้น ในยุคสังคมข่าวสารโลกแคบลงย่อโลกด้วยเครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัย เช่น ปัจจุบันความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว การปรับตัว การพัฒนาตนเอง การพึ่งตนเองของโรงเรียน ควรที่บุคคลในโรงเรียนจะต้องตื่นตัวและปรับปรุงตนเองให้พัฒนาโดยใช้หลักการนิเทศพึ่งตนเอง

กระบวนการนิเทศงานในโรงเรียน

กระบวนการนิเทศงานในโรงเรียน หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการในการดำเนินการนิเทศในงานโรงเรียนเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบที่แน่นอน อันจะก่อให้เกิดการนิเทศในงานโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ กระทรวงศึกษาธิการ (2543 : 17) ได้เห็นแนวทางในเรื่องการนิเทศในงานโรงเรียนมีกระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การเตรียมการนิเทศ หมายถึง การดำเนินงานศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายของการดำเนินงานการนิเทศในงานโรงเรียน 2) การวางแผนการนิเทศในงานโรงเรียน หมายถึง กำหนดการกำหนดทางเลือกเพื่อใช้ในการนิเทศในงานโรงเรียนโดยใช้หลักการนิเทศ เทคนิค วิธีการ ทักษะ สื่อ และเครื่องมือนิเทศที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เหมาะสมกับผู้รับการนิเทศ 4) การประเมินผลการนิเทศในงานโรงเรียน หมายถึง การเปรียบเทียบการปฏิบัติการนิเทศในงานโรงเรียนกับเป้าหมายที่ทางโรงเรียนได้กำหนดไว้ และ 5) การปรับปรุงแก้ไข วิธีการนิเทศในงานโรงเรียน หมายถึง การวางแผนการนิเทศในงานโรงเรียนใหม่อีกครั้งโดยนำทางเลือกอื่น ๆ มาใช้ หรืออาจปรับปรุงกระบวนการในชุดที่ยังเป็นปัญหา แฮร์ริส (Harris 1975 : 14-15, อ้างถึงใน พูนสุข รัชโอภาส 2540 : 14) ได้กำหนดขั้นตอนการนิเทศไว้ 5 ข้อ คือ 1) ขั้นวางแผน (planning) ได้แก่ การคิด การตั้งวัตถุประสงค์ การคาดการณ์ล่วงหน้าการกำหนดตารางงาน การค้นหาวิธีปฏิบัติงาน และการวางแผนโปรแกรมงาน 2) ขั้นการจัดโครงการ (organizing) ได้แก่ การตั้งกฎเกณฑ์ การรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งคนและวัสดุอุปกรณ์ ความสัมพันธ์แต่ละชั้น การมอบหมายงาน การประสานงาน การกระจายอำนาจหน้าที่ โครงสร้างขององค์การและการพัฒนาโยบาย

3) ขั้นนำการเข้าสู่การปฏิบัติ (leading) ได้แก่ การตัดสินใจ การเลือกสรรบุคคล การเร้าจูงใจให้ มีกำลังใจคิดริเริ่มอะไรใหม่ ๆ การสาธิตการจูงใจและให้คำแนะนำการสื่อสารการกระตุ้นส่งเสริม กำลังใจ และการแนะนำนวัตกรรมใหม่ ๆ และให้ความสะดวกในการทำงาน 4) ขั้นการควบคุม (controlling) ได้แก่ การสั่งการ การให้รางวัล การลงโทษ การตำหนิ และการบังคับให้ กระทำตาม และ 5) ขั้นประเมินผล (appraising) ได้แก่ การตัดสินใจปฏิบัติงาน การวิจัย และการวัดผลปฏิบัติงานกิจกรรมที่สำคัญ

กิจกรรมการนิเทศงานในโรงเรียน

กิจกรรมการนิเทศงานในโรงเรียน มีหลากหลายกิจกรรมในโรงเรียนสามารถนำไป ประยุกต์ใช้ได้ทุกกิจกรรม ตามสภาพและสถานการณ์ความเหมาะสมของแต่ละโรงเรียน สอนง เครือมาก (2537 : 198) กล่าวว่า กิจกรรมการนิเทศงานในโรงเรียนที่ผู้บริหาร โรงเรียนที่จะ สามารถนำไปใช้ได้ตามสภาพของโรงเรียน ดังนี้ 1) การประชุมก่อนเปิดภาคเรียนเป็น การประชุมครูทุกคน เพื่อเตรียมการให้พร้อมทุกอย่างให้พร้อมที่จะจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ได้ทันทีในวันแรกของการเปิดเรียน 2) การสังเกตการสอน เป็นวิธีการนิเทศที่มุ่งให้ครู พัฒนาปรับปรุงพฤติกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียนให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการ สังเกตการณ์สอนในชั้นเรียนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน แล้วนำข้อมูลที่บันทึกหรือสังเกตได้ไปวิเคราะห์ และหาทางปรับปรุงพฤติกรรมการเรียนการสอนร่วมกับการเรียนการสอนในชั้นเรียนเน้นการสร้าง ความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้เกิดความไว้วางใจฉันเพื่อนร่วมอาชีพ และ พร้อมทั้งจะร่วมมือกันไข ปัญหการสอน 3) การให้ศึกษาจากตำราเป็นวิธีการมอบหมายงาน โดยผู้บริหารและจะ มอบหมายให้ผู้ได้รับการนิเทศไปศึกษาค้นคว้าเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วนำความรู้มาถ่ายทอดแก่ คณะครูอีกต่อหนึ่ง วิธีนี้จะทำให้ผู้ได้รับการนิเทศเกิดความภาคภูมิใจ และมีครมกระตือรือร้นใน การทำงาน 4) การให้คำปรึกษา ซึ่งวิธีปรึกษาหารือ อาจทำได้ 3 ลักษณะ คือ 4.1) บอกวิธี แก้ปัญหาโดยตรง 4.2) การให้ข้อคิดเห็นการนำเสนอข้อมูล การช่วยเหลือให้ผู้รับการปรึกษา สามารถวิเคราะห์และหาทางแก้ปัญหได้ด้วยตนเองได้ 4.3) ใช้ผสมกันทั้ง 2 ลักษณะ 5) การสาธิตการสอน เป็นวิธีการใช้ในกรณีที่ครูมีปัญหาเกี่ยวกับการสอนในบางเรื่องสิ่งสำคัญ ที่ควรระวังและทำความเข้าใจกับผู้สังเกตการณ์ก็คือการสาธิตการสอน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ แสดงกระบวนการและเทคนิคการสอน “การเลียนแบบพฤติกรรมการสอนของผู้สาธิตการสอน จึงไม่ใช่วิธีการสอนที่ดีที่สุด” 6) การพาครูไปศึกษานอกสถานที่ วิธีการที่มีจุดประสงค์เพื่อให้ครู ได้รับประสบการณ์ตรงและให้เกิดแนวคิดที่จะนำประสบการณ์ที่ได้นั้นมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน ให้มากที่สุด สิ่งสำคัญในการพาครูไปศึกษานอกสถานที่ คือ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน และมีการมอบหมายหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติและรับผิดชอบไว้ด้วย 7) การสนทนาวิชาการ เป็น วิธีการที่เป็นประโยชน์สูงมากและสามารถดำเนินการได้ง่ายโดยไม่ต้องใช้งบประมาณ อาจใช้ เวลาตอนพักรับประทานอาหารกลางวันก็ได้โดยการจัดให้มีการรับประทานอาหารร่วมกันและ

กำหนดให้มีผู้นำหัวข้อเพื่อสนทนา และ 8) การบริการเอกสารทางวิชาการ การบริการเอกสารทางวิชาการ เช่น คู่มือหลักสูตร คู่มือการจัดการเรียนการสอน บทความทางวิชาการ นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ครูเกิดแนวคิดและมีความคิดริเริ่มในการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน กระทรวงศึกษาธิการ (2543 : 17) กล่าวถึง กิจกรรมการนิเทศงานโรงเรียนว่า กิจกรรมการนิเทศงานโรงเรียน ที่เป็นไปได้ตามสภาพของสภาพศึกษาแต่ละแห่งที่ดำเนินการได้ ดังนี้ 1) การให้ความรู้ดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การแนะนำหรือให้ข้อมูล การประชุมศึกษาหารือ จัดอบรม ปรุมนิเทศ ใช้เอกสารให้ความรู้ การหาวิทยากรมาให้ความรู้แต่ละครั้ง 2) การสาธิตให้ดู 3) การประสานงานให้ร่วมทำงาน 4) การพาไปศึกษาและดูงาน 5) การบริการทางด้านวิชาการ 6) การวิจัยให้ดูในชั้นเรียน 7) การไปฝึกงาน 8) การจัดกิจกรรมกระตุ้นให้ปฏิบัติงานเข้มแข็งขึ้น และ 9) การทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

ผู้นิเทศงาน

เพื่อเติมความพร้อมในการทำงานให้เต็มที่และเพื่อให้เกิดความเข้าใจความคิดรวมยอดของผู้นิเทศงาน และเพื่อให้เข้าใจงานของผู้นิเทศดีขึ้น มีความจำเป็นที่ต้องรู้และเข้าใจนิยามพื้นฐานเนื่องจากจะได้ทดสอบปัญญา ลดความคับข้องใจ และพร้อมที่จะเผชิญกับเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะทำให้งานดีขึ้น

คำที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการคือผู้นิเทศงาน (supervisor) และคำว่า “หัวหน้าคนงาน (foreman)” สำหรับคำอื่น ๆ คือคำว่า หัวหน้า (head, lead และ chief) จะมีความหมายต่างกันออกไปตามชนิดของงาน หากเราได้สังเกตองค์กรต่างๆ จะเห็นว่าผู้บริหารระดับที่กล่าวถึงในโรงพยาบาลบางครั้งมีผู้บังคับบัญชาเพียง 1-12 คน ในขณะที่เดียวกัน หัวหน้าคนงานในโรงงานอุตสาหกรรมมีคนงาน ประมาณ 50-20 คน และเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในโรงงานอุตสาหกรรมที่ทำเหล็กกล้า หัวหน้าคนงาน จะมีคนในความรับผิดชอบหลายพันคน แต่อย่างไรก็ตาม ทุกองค์กรหรือทุกหน่วยงานจะต้องมีผู้บังคับบัญชาในชื่อเรียกแตกต่างกันตามที่ได้กล่าวไว้แล้ว แต่ผู้วิจัยจะขอกล่าวเพียงคำที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ คือ คำว่า “supervisor หรือ supervisory” จะใช้ในการบริหารบุคคล ดังนี้

1. กลุ่มงาน (the work unit) คือ ครูหรือผู้ปฏิบัติงานในเรื่องนี้ผู้วิจัยจะหมายถึง ครู ลูกจ้างประจำ หรือ ผู้ที่อยู่ภายใต้การดูแลของผู้นิเทศงานซึ่งถือเสมือนหัวหน้าทีมต่ำสุดในองค์กรผู้นิเทศงานและผู้ปฏิบัติงานจะทำงานด้วยกัน กลุ่มงานอาจรวมถึงหมวดพื้นที่ ฝ่ายกลุ่มโรงเรียนย่อย ภาค เขต แผนกหรืองานต่าง ๆ ในองการ

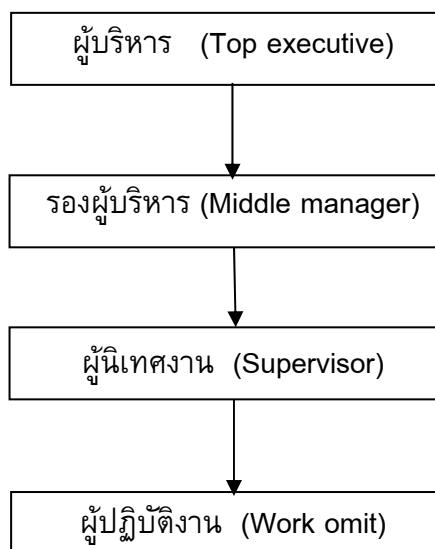
2. ผู้จัดการระบบกลาง (the middle manager) กลุ่มนี้ หมายถึง ผู้ที่อยู่เหนือผู้นิเทศงาน คือ ระดับรองผู้บริหาร และผู้บริหาร ผู้บริหารระดับนี้จะมีความสามารถในการกำหนดนโยบาย และมีส่วนร่วมในการจัดการ ช่วยผู้บริหารในการวางแผนจัดองค์การสังเกตการณ์และควบคุมงาน จะเป็นผู้ดูแลส่วนหนึ่งขององค์กร เช่น หน่วยงานทางราชการ

ก็จะดูแลการเรียนการสอน ด้านธุรกิจก็จะดูแลด้านตลาด ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิศวกรรม หรือฝ่ายบัญชี ขณะที่ผู้นิเทศงานจะดูแลใกล้ชิดคนงานมากกว่าผู้จัดการหรือผู้บริหาร

3. กลุ่มผู้บริหารจัดการ (the executive manager group) จะอยู่ระดับบนสุดของโครงสร้างองค์กร ผู้บริหารก็จะหมายความรวมถึง ผู้จัดการระดับอาวุโสในองค์กร ในระดับโรงเรียนก็จะหมายความรวมถึงคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคธุรกิจก็จะได้แก่ รองประธาน ผู้จัดการสาขา รองประธานฝ่ายบริหาร ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร ผู้บริหาร รวมทั้งประธานาธิบดี และประธานการประชุม ผู้บริหารจะมีผู้จัดการระดับกลางรายงานข้อมูลให้ทราบ บริหารจะดูแลเรื่องงานนโยบายและกำหนดพันธกิจขององค์กร เขาจะเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจ สื่อสาร และอำนาจสั่งจ่ายการใช้จ่ายเงินทั้งหมด

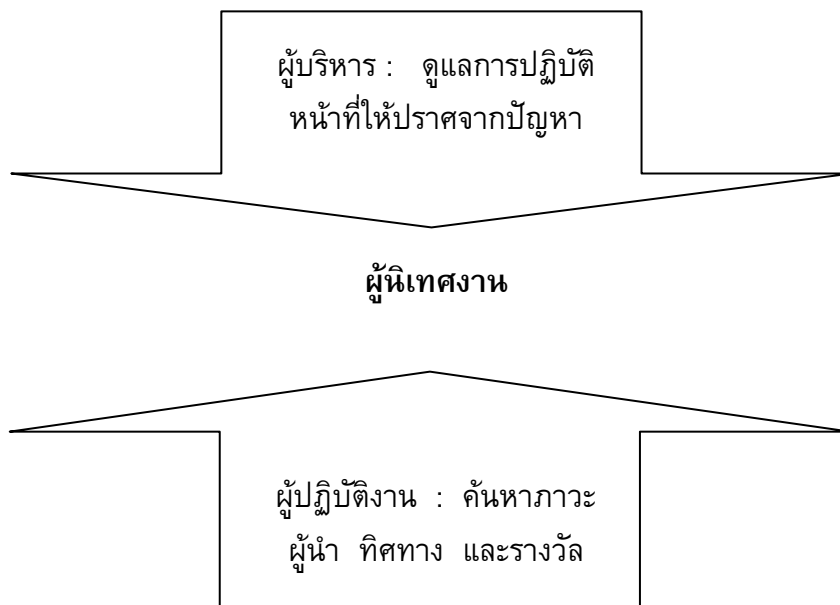
กลุ่มบริหารจัดการโดยทั่วไปในองค์กรใหญ่ ๆ จะมี 3-4 ระดับ สำหรับความคิดเห็นของ ฟิลลิปส์ (Phillips) ความหมายของการบริหารระดับสูง คือ ให้ความหมายถึง กลุ่มบริหารอาวุโส แต่ถ้าระดับการบริหารที่สูงขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง ให้ความหมายรวมถึงทั้งกลุ่มผู้บริหารระดับกลางและกลุ่มผู้บริหารระดับสูง

รูปแบบการบริหารจัดการในองค์กรทั้งหมดต้องมีกลุ่มคนทั้ง 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร ผู้จัดการ และผู้นิเทศ สำหรับกลุ่มที่เหลือ คือ กลุ่มที่ไม่ใช่ผู้บริหาร แต่ฟิลลิปส์จะใช้คำว่า ผู้ปฏิบัติงานหรือลูกจ้าง ซึ่งรวมถึง ลูกจ้าง คนงาน ลูกน้อง สำหรับในโรงเรียนให้หมายความถึง ครูและผู้ปฏิบัติการสอน



แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างการจัดองค์กร

ที่มา : Jack J. Phillips, Improving Supervisors 'Effectiveness (California: Jossey- Bass, 1985), 7.



แผนภูมิที่ 4 ผู้สังเกตงานอยู่ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

ที่มา : Jack J. Philips, Improving Supervisors' Effectiveness (California: Jossey-Bass, 1985), 7.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทบาทของผู้สังเกตงาน

1. ผู้นำ (Leader) งานจะสำเร็จได้นั้น ผู้สังเกตงานต้องเป็นผู้นำ คือ สามารถนำพาให้คนอื่น ๆ ทำงานร่วมกันได้ (McAdams 1997: 138-142) เช่น ผู้สังเกตงานต้องมีความสามารถทำงานกับผู้ปฏิบัติงานในการทำแผนการสอนและหลักสูตรการเรียนการสอน

2. นักวางแผน / นักจัดองค์การ การวางแผน เป็นบทบาทที่สำคัญที่สุด ตามที่คอสมอสกี (Kosmoski 1997: 75) กล่าวได้ว่า “เป็นความต้องการทุกระดับ” การวางแผนเป็นการบอกถึงความสามารถของผู้สังเกตงานในการที่จะทำสิ่งใดก่อน และวิธีการที่จะทำให้สำเร็จจะทำอย่างไร

3. ผู้ช่วยให้การสนับสนุน ผู้สังเกตงานเป็นผู้ช่วยสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ช่วยคิด ช่วยอธิบาย ช่วยเตรียมงาน ช่วยเตรียมการประชุม (McGreal 1997: 94) ผู้สังเกตงานให้การช่วยเหลือทางตรง เช่น ให้การแนะนำเป็นพี่เลี้ยง สำหรับการช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน ช่วยเหลือทางอ้อม เช่น ช่วยเหลือวัสดุอุปกรณ์ งบประมาณค่าใช้จ่าย และการสังเกตการณ์สอน

4. ผู้ประเมิน บทบาทนี้อาจเป็นบทบาทหนึ่ง ที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง เพราะอาจมีผู้ไม่เห็นด้วย ถ้าหากผู้ประเมินเป็นผู้อื่นที่ไม่ใช่ผู้บริหารที่เป็นผู้บังคับบัญชาของเขา

(Waite 1997: 57) “ความสามารถของผู้นิเทศงานกับให้การช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ถือว่าเป็นส่วนที่พัฒนางานที่มีประสิทธิภาพ”

5. ผู้กระตุ้น บทบาทสำคัญที่สุดของผู้นิเทศงาน คือ เป็นผู้กระตุ้นผู้อื่น “เพื่อให้กลายเป็นผู้ผลิตขององค์กร” (Kosmoski 1997: 44) การเสริมแรงกระตุ้นให้กับครูจะทำให้กับครูมีความกระตือรือร้น มีความสุขที่จะทำงานเพิ่มมากขึ้น

6. ผู้สื่อสาร ผู้นิเทศงานต้องเป็นผู้สื่อสารที่ดี ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการสื่อสารและการโต้ตอบของผู้นิเทศงาน ดาเรห์ และเพลโค (Dareh and Playko 1995: 163) กล่าวว่า “การสื่อสารเกิดขึ้นทุก ๆ วัน ในระดับแตกต่างกันในหลากหลายรูปแบบและแต่ละแบบก็มีความไม่เหมือนกันเลย”

7. ผู้ตัดสินใจ ผู้นิเทศงานต้องเป็นผู้มีความสามารถในการตัดสินใจซึ่งขบวนการตัดสินใจของผู้นิเทศงาน ต้องการความต่อเนื่องที่ไม่มีที่สิ้นสุด สามารถทำงานร่วมกับครู พ่อแม่ของนักเรียน นักเรียนและผู้บริหาร ในการกำหนดว่าอะไรดีที่สุด โดยใช้ข้อมูลมาช่วยในการตัดสินใจ (Oliva and Pawlas 1997: 453)

8. ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้นิเทศงานอยู่ในตำแหน่งที่พร้อมที่จะบริการองค์กร จะเปลี่ยนแปลงได้นั้นคนในองค์กรต้องมีความพร้อม เต็มใจและมีความสามารถ (McAdams 1997: 141)

9. ครูฝึก คอस्ता และการ์มสตัน (Costa and Garmston 1994: 2) แนะนำว่า “การมีทักษะในการทำงาน ทำให้เพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน การสั่งการบังคับบัญชาได้แม่นยำ ถูกต้อง ผลที่ตามมา คือ ความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไปของครูนั่นเอง”

สาเหตุแห่งปัญหาของผู้นิเทศงาน

1. วิธีการคัดเลือกไม่เหมาะสม การคัดเลือกโดยปกติแล้วขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทั้งด้านศักยภาพทางเทคนิค ประสบการณ์เดิม และเจตคติ ทุกองค์ประกอบมีความสำคัญพอ ๆ กัน แต่ก็ไม่สามารถมีครบสมบูรณ์ทุกอย่าง บิทเทล และรามเซย์ ได้ศึกษาจากมหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย พบว่า หลาย ๆ องค์กรวางคนไม่เหมาะสมกับงานและพบว่า การเลือกลูกจ้างที่ดีที่สุด ให้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้นิเทศงานนั้นเป็นเรื่องง่ายแต่ไม่ควรเลือกผู้นิเทศงานจากคนงาน เนื่องจากว่าทักษะการปฏิบัติงานในหน้าที่แตกต่างกัน

2. โครงการจัดอบรมและให้ความรู้ไม่เพียงพอสิ่งที่ต้องปฏิบัติหลังจากได้รับคัดเลือกเป็นผู้นิเทศงานแล้ว คือการอบรม ธนาคารบางแห่ง จะลดเงินเดือนสำหรับผู้ที่เป็นหัวหน้าพนักงานใหม่ที่ไม่ได้รับการอบรมและเรียนทางด้านธนาคารมาก่อนบริษัทใด ๆ ที่คัดเลือกคนงานมาปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานโดยปราศจากความรู้เฉพาะด้านที่เขาต้องรับผิดชอบหากปราศจากการอบรมเบื้องต้นแล้ว ผู้นิเทศงานจะเป็นผู้ขาดความเชื่อมั่นที่จะแสดงความสามารถและขาดการยอมรับจากองค์กร มีบ่อยครั้งที่องค์กรให้โอกาสผู้นิเทศงานใน

การพัฒนาทักษะให้มีประสิทธิภาพ ผู้นิเทศงานอาจจะศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งการเรียนรู้มีหลายรูปแบบ เช่น อาจจะเรียนรู้การฟังเสียง โครงการพิเศษและการหมุนเวียนเปลี่ยนงานกัน

3. ระบบการปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ ปีเตอร์ ดรักเคอร์ได้กล่าวว่าโดยปกติแล้วการบริหารจัดการจะยึดเป้าหมายและเป้าหมายส่วนใหญ่แล้วเน้นเป้าหมายด้านผลผลิตด้านคุณภาพ และการวัดอย่างมีประสิทธิภาพ ถือว่าเป็นเกณฑ์เกณฑ์การปฏิบัติงานของผู้นิเทศงาน แต่ความจริงแล้วการพัฒนาระบบที่สมบูรณ์ในด้านการวัดที่มีประสิทธิภาพมิใช่ขึ้นอยู่กับเป้าหมายที่กล่าวแล้วข้างต้น แต่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย เช่น การบริการลูกค้า การบริหารจัดการ ความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานและการสื่อสาร อย่างไรก็ตามก็จะต้องมีมาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานทุกด้าน

4. ขาดคำตอบแทนการแข่งขันและรางวัล มีการพัฒนาระบบที่ต้องเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ ไปด้วย และให้คงสภาพความยุติธรรมงาน ในการให้เงินและคำตอบแทน และรางวัลการปฏิบัติงาน ข้อมูลคำตอบแทนจะต้องเก็บไว้เพื่อเปรียบเทียบเงินเดือนของผู้นิเทศงานกับการแข่งขันการปฏิบัติงานต่อไป อย่างไรก็ตามบางครั้งก็มีปัญหาเหมือนกัน ถ้านโยบายการจ่ายคำตอบแทนไม่ยุติธรรม โดยปกติแล้วในโรงงานอุตสาหกรรม รายได้ของคณงานจะไม่สูงกว่าของผู้นิเทศงาน

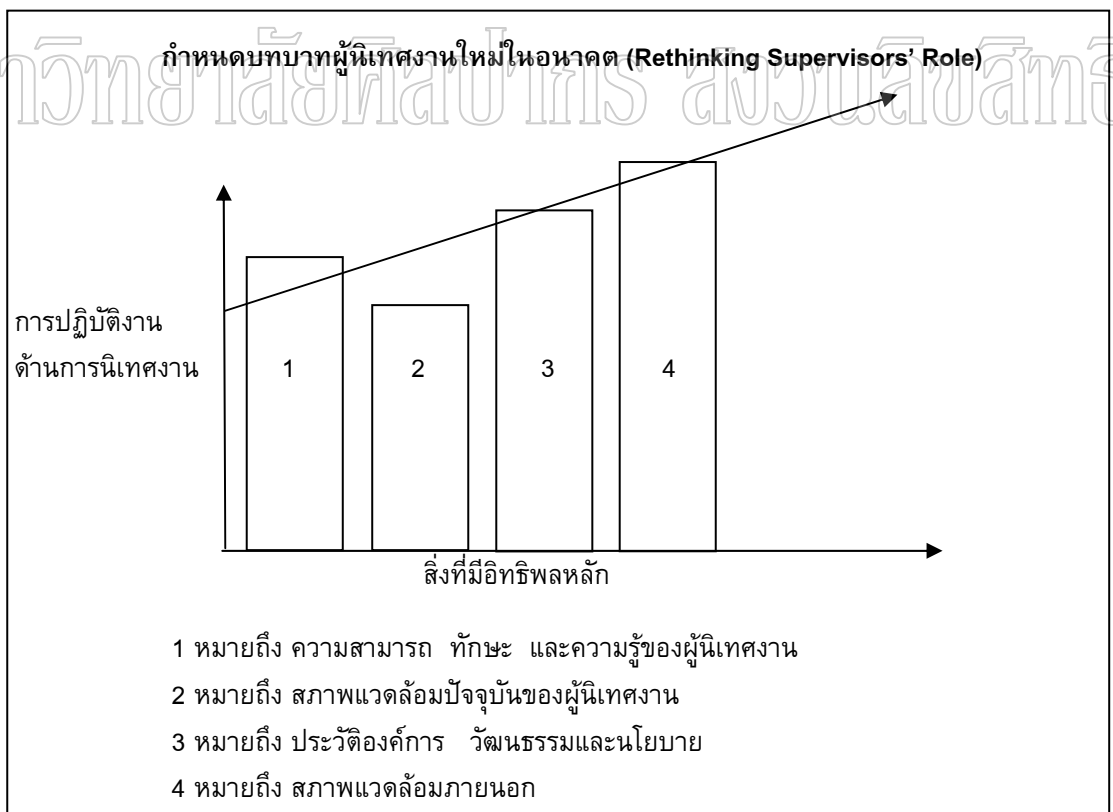
ปัญหาอีกอย่างหนึ่ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลกับการปฏิบัติงาน แม้ว่าองค์การส่วนใหญ่ให้ความสำคัญโครงการการจ่ายคำตอบแทนแก่ผู้ทำความดี แต่ความเป็นจริงแล้ว การให้เงินตอบแทนจะให้ตามโครงการปกติ ผู้นิเทศงานมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่แตกต่างจากผู้ปฏิบัติงาน เขาจึงควรได้รับรางวัลในส่วนของเขาแต่ละคน ผู้นิเทศงานต้องการรู้และเข้าใจเรื่องการบริหารการเงินตอบแทน และเงินเดือนของเขา องค์การควรให้การสื่อสารค่านนี้แก่ผู้นิเทศงานด้วย

5. การสื่อสารไม่เพียงพอ เราจะได้ยินเสมอว่าก็ขาดการสื่อสารคือรากฐานของปัญหาทุกเรื่อง การสื่อสารเป็นระบบที่สำคัญมากสำหรับองค์การต่าง ๆ การบริหารจัดการขึ้นอยู่กับผู้นิเทศงานที่จะสื่อสารเจตคติ ความรู้สึก และปัญหาของผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารต้องเข้าใจและไว้วางใจผู้นิเทศงานที่สื่อสารเรื่องแผนงาน และเป้าหมายขององค์การให้แก่ผู้ปฏิบัติงานของ ยังมีหลายองค์การยังปล่อยให้ ผู้นิเทศงานอยู่ในความมืด ผู้ปฏิบัติงานหรือลูกน้องรู้เรื่องราวต่าง ๆ ในองค์การมากกว่าผู้นิเทศงาน มีหลาย ๆ องค์การที่ไม่ให้ผู้นิเทศงานมีโอกาสสื่อสารกับลูกน้องของเขาเลยแต่ต่อมาระยะหลังนี้ องค์การต่าง ๆ เน้นการสื่อสารและเห็นว่าการสื่อสารเป็นบันไดขั้นแรกที่จะเพิ่มประสิทธิภาพทุกสิ่งทุกอย่าง องค์การใด ๆ ที่มีความก้าวหน้า จะแสดงให้เห็นว่าการสื่อสารของผู้นิเทศงานมีความสำคัญที่สุด มีการจักให้มีการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ มีการพัฒนาสื่อเป็นพิเศษ ให้ผู้นิเทศงานได้นำไปบูรณาการในงานที่รับผิดชอบ

6. ขาดอำนาจและความสามารถในการตัดสินใจ จะพบบ่อยที่ผู้นิเทศงานขาดอำนาจ เพราะนโยบายและกฎหมายการจ้างเป็นเช่นนี้แต่ต่อมาในระยะหลัง ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารเห็นว่าการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ นั้น ควรได้รับข้อมูลจากผู้นิเทศงานก่อนตัดสินใจ

7. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่เพียงพอ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกระดับต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องของเขาเช่นเดียวกับที่ผู้นิเทศงานก็ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารและผู้จัดการองค์กรบางแห่งตัดสินใจเองโดยปราศจากผู้นิเทศงานเข้ามามีส่วนร่วม เขาเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานจัดซื้ออุปกรณ์ ปรับปรุงมาตรฐาน และตัดสินใจเรื่องงานบุคลากร โดยปราศจากการปรึกษากับผู้นิเทศงานซึ่งทำงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ แต่ต่อมาภายหลังได้จัดให้มีผู้นิเทศงานแล้วผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น

8. การสนับสนุนและการยอมรับองค์กรขาดประสิทธิภาพ ผู้นิเทศงานต้องการความมั่นคง ได้รับการสนับสนุน และการยอมรับจากองค์กร นอกจากนี้แล้วยังมีความต้องการปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายบริหาร ผู้นิเทศงานต้องการรู้เรื่องการปฏิบัติงานของเขาจากฝ่ายบริหาร แต่ไม่มีก็องค์กรที่ให้ความสำคัญในเรื่องการยอมรับและให้การสนับสนุนผู้นิเทศงาน



แผนภูมิที่ 5 บทบาทผู้นิเทศใหม่ในอนาคต

ที่มา : Jack J. Philips, Improving Supervisors' Effectiveness (California: Josses-Bass, 1985), 9.

บทบาทใหม่ของผู้นิเทศงานในอนาคต 6 ประการ

1. ได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอ
2. แก้ปัญหาความขัดแย้ง
3. การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ
4. มีวิสัยทัศน์ที่ดีต่อเป้าหมาย วัตถุประสงค์และพันธกิจขององค์กร
5. อนุญาตผู้ปฏิบัติงานได้ไปเรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ
6. ให้อิสระภาพแก่ผู้ปฏิบัติงานในการจัดการงานที่เขารับผิดชอบ

การคัดเลือกผู้นิเทศงาน

การคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้นิเทศงาน

องค์ประกอบที่มีต่อการคัดเลือกผู้นิเทศงาน

1. วิธีการคัดเลือกอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นการ เรนเดอไร ได้ศึกษาเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้นิเทศงาน พบว่า 7 ใน 8 ของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งให้เห็นว่าการคัดเลือกนั้นเป็นแบบทางการมากกว่า มีโรงเรียนหลายโรงเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนเล็ก ๆ ไม่เต็มใจที่จะพัฒนาการคัดเลือกผู้นิเทศงาน นอกจากโรงเรียนขนาดใหญ่เท่านั้นที่จะให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าว

2. การตัดสินใจเป็นกลุ่มหรือแต่ละคน ขึ้นอยู่กับแต่ละโรงเรียนบางแห่งผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจ และสำหรับบางแห่งมอบให้คณะกรรมการเป็นผู้ตัดสินใจในการคัดเลือก

3. องค์ประกอบของโรงเรียน โรงเรียนแต่ละแห่งจะมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง บางแห่งต้องการประวัติผู้สมัคร ในเวลาเดียวกันบางแห่งไม่ถือเป็นเรื่องสำคัญ หรือบางครั้งการคัดเลือกผู้นิเทศงานอาจเลือกผู้ที่มีทักษะการวางแผนดีและมีทักษะปฏิสัมพันธ์ โดยไม่พิจารณาเรื่องอื่น ๆ เป็นพิเศษ

4. องค์การประกอบด้วยสิ่งแวดล้อม โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ก็มีโอกาสเลือกมากกว่าเพราะคนมากกว่า

5. จัดโครงการให้ความรู้แก่ผู้เตรียมตัวเป็นผู้นิเทศงาน วัตถุประสงค์ก็เพื่อ

5.1 เตรียมความพร้อมให้แก่ครู

5.2 ให้โอกาสครูที่ต้องการความก้าวหน้า

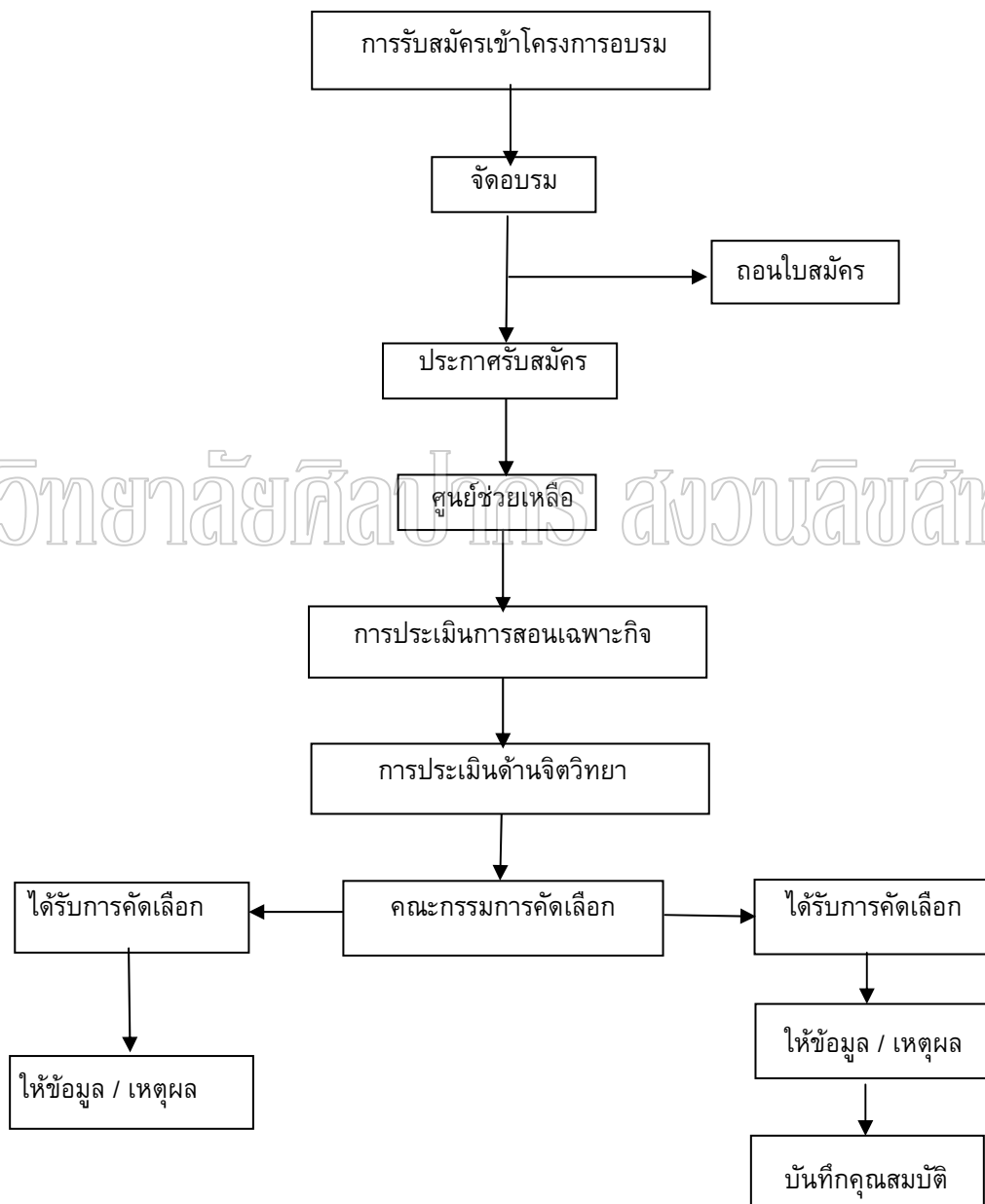
5.3 กระตุ้นให้ครูพัฒนางานที่รับผิดชอบ

5.4 เตรียมผู้นิเทศงานที่สามารถบริหารจัดการอย่างน่าเชื่อถือ

องค์ประกอบของระบบคัดเลือก

หัวใจของทุกระบบการคัดเลือก คือ การประเมินทักษะความสามารถของผู้สมัคร เข้ารับการแข่งขัน มีเทคนิคหลากหลายวิธีที่ใช้สำหรับรวบรวมข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในการเลือกรอบสุดท้าย วิธีการหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ คือ จัดอบรมก่อนการคัดเลือก

ระบบการคัดเลือกผู้นิเทศงานโรงเรียนขนาดกลางของนานาชาติ



แผนภูมิที่ 6 แสดงระบบการคัดเลือกผู้นิเทศงานโรงเรียนขนาดกลางของนานาชาติ

ที่มา : Jack J. Philips, Improving Supervisors' Effectiveness (California: Jossey-Bass, 1985), 50.

ขั้นตอนการคัดเลือกผู้หนีเทศงาน

1. การตรวจสอบประวัติ (background or reference checks)

การตรวจสอบประวัติจะตรวจสอบคุณวุฒิว่าสำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษาจริงหรือไม่เพราะเป็นเกียรติบัตรที่ได้รับมาบางครั้งเป็นเกียรติบัตรที่ได้รับจากการบริจาคเงินสำหรับประวัติการทำงานของผู้สมัครนั้นจะตรวจสอบไปยังหน่วยงานเดิม และถ้าเป็นไปได้ผู้ที่เป็นบุคคลภายนอกจะตรวจสอบไปยังผู้หนีเทศงานที่เคยดูแลเขา แต่ถ้าเป็นบุคคลงานหน่วยงานเข้ารับการคัดเลือก ประวัติการทำงานจะอยู่ในระบบการคัดเลือกเรียบร้อยแล้ว

2. การทดสอบทางด้านกายภาพ (Physical examinations)

จากผลสำรวจของ American Society for Personnel Administration (ASPA) (1983) 60 % ขององค์การต้องการผู้หนีเทศงานมาจากบุคคลภายนอกที่ผ่านการทดสอบทางกายภาพแล้ว โดยปกติแล้วการทดสอบทางกายภาพจะขึ้นอยู่กับงานที่รับสมัคร บางงานต้องการผู้ที่แข็งแรง ต้องใช้กำลังในการทำงาน แต่งานบุคคลไม่จำเป็นที่จะทดสอบทางด้านกายภาพ

3. การสัมภาษณ์ (Interview)

องค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งในระบบการคัดเลือกผู้หนีเทศงาน คือ การสัมภาษณ์จากการสำรวจของ ASPA สรุปว่าองค์การบางแห่ง 26% ใช้การสัมภาษณ์ที่มีรูปแบบ คือ มีคำถามไว้สำหรับถามผู้สมัครแต่ละราย แต่อย่างไรก็ตามมี 64% ใช้คำถามทั่วไปในการสัมภาษณ์ ต่อมาได้มีการพัฒนาข้อคำถามโดยขึ้นอยู่กับงาน วัตถุประสงค์ของงานที่รับสมัคร เพื่อให้การสัมภาษณ์ ต่อมาได้มีเคลอบคลุมเนื้อหาซึ่งแบ่งการสัมภาษณ์ไว้ 3 แบบ คือ

3.1 สัมภาษณ์นำ เป็นการสัมภาษณ์ย่อ ๆ ในเรื่องทั่ว ๆ ไป เพื่อลดความกังวลหรือความตื่นเต้นให้กับผู้ถูกสัมภาษณ์

3.2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับโรงเรียน โดยปกติจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 30-60 นาที ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ที่เรียนวิชาเอกการหนีเทศงาน แต่ไม่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการหนีเทศมาก่อน ผู้ที่สัมภาษณ์ที่เกี่ยวกับโรงเรียนนี้ผู้บริหารโรงเรียนมักจะเป็นผู้สัมภาษณ์เอง

3.3 สัมภาษณ์เรื่องงานอย่างละเอียด การสัมภาษณ์นี้เป็นระบบการสัมภาษณ์ที่สำคัญที่สุดสำหรับการคัดเลือกผู้หนีเทศงาน จะสอบถามข้อมูลอย่างละเอียด ผู้ที่เป็นกรรมการสัมภาษณ์จะต้องผ่านการฝึกอบรมระดับอาชีพ สัมภาษณ์ผู้เข้าแข่งขันทั้งทางด้านคุณลักษณะต่าง ๆ ด้านทักษะความชำนาญงาน และความสามารถด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ก็จะให้ยกตัวอย่างเรื่องพฤติกรรมทั้งด้านดีและไม่ดีที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ กรรมการสัมภาษณ์ชุดนี้จะมีมากกว่า 1 คน เป็นผู้แทนจากศูนย์พัฒนาบุคลากร 1 คน และผู้บริหารโรงเรียนที่รับสมัครตำแหน่งว่าง

1 คน กรรมการทั้ง 2 คน จะทำตารางเปรียบเทียบคะแนน เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจคัดเลือกต่อไป

4. การทดสอบ (Testing)

ในช่วงระหว่างปี 1960-1970 ไม่นิยมทำการสอบ แต่ในระยะหลังมานี้ การทดสอบได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการ หลังจากที่มีการสอบนักจิตวิทยา ทนายความ และผู้อำนวยการเฉพาะทางหน่วยงานอาชีพอื่น ๆ ก็จัดให้มีการทดสอบผู้สมัครเข้ารับการแข่งขันเพื่อคัดเลือกเข้าสู่ ตำแหน่งกันเรื่อยมา และในปัจจุบันนี้การทดสอบถือว่าเป็นวิธีการคัดเลือกที่ได้รับความนิยมสูงสุด

5. การเลียนแบบอาชีพ (Job simulations)

การเลียนแบบอาชีพ เป็นการทดสอบด้านเทคนิคที่มีประสิทธิภาพ โดยให้ผู้สมัครเข้าแข่งขันเป็น ผู้นิเทศงาน และจะมีผู้คอยสังเกตการณ์ จะใช้วิธีการนี้เมื่อต้องการทราบประวัติการทำงานของเขา เนื่องจากหน่วยงานที่รับสมัครได้ข้อมูลประวัติการทำงานไม่เพียงพอต่อการพิจารณาคัดเลือกและอีกประการหนึ่งคือต้องการดูพฤติกรรมการทำงานของเขา ยกตัวอย่าง เช่น ต้องการประเมินทักษะการวางแผน ซึ่งสังเกตได้ยากสำหรับกรรมการที่จะพิจารณาหรือสังเกตจุดเด่น และจุดด้อยในเวลา 1 ชั่วโมง ดังนั้น จึงต้องใช้วิธีการเลียนแบบ เพื่อที่จะได้แนวทางแผนที่แท้จริงที่สามารถพัฒนาองค์กรไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การอบรมให้ความรู้กับผู้นิเทศงาน

การอบรม การเรียน และการพัฒนา (Training, Education and Development) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านประสบการณ์การเรียนรู้

ประเภท	จุดเห็น	เปรียบเทียบการลงทุน	ระดับความเสี่ยง
การอบรม	งานปัจจุบัน	ขึ้นอยู่กับเรื่องที่อบรม	ต่ำ
การเรียน	งานอนาคต	ลงทุนระยะสั้น	ปานกลาง
การพัฒนา	งานทั้งองค์กร	ลงทุนระยะยาว	สูง

ก่อนที่ผู้นิเทศงานจะปฏิบัติงานในด้านการนิเทศงาน จะต้องผ่านการอบรมในเรื่องที่เกี่ยวกับการนิเทศงาน มิฉะนั้นก็จะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน “หากปราศจากการอบรมแล้วผู้นิเทศงานก็จะได้รับทุกทรมานเหมือนกับองค์กรนั้น

ผู้ที่จะเป็นผู้นิเทศงาน ผู้จัดการ และผู้นำนั้น ต้องผ่านกระบวนการเรียนรู้ได้รับการอบรมมาก่อนเสมอ ในทำนองเดียวกันผู้ที่เป็ผู้นิเทศงานใหม่จะต้องได้รับการฝึกอบรมมาก่อนเช่นกัน การจัดอบรมให้กับผู้นิเทศงานใหม่นั้นมี 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 สอนเขาก่อนที่จะให้เขาปฏิบัติงาน

ระยะที่ 2 อบรมเขาในขณะที่เขาปฏิบัติหน้าที่ผู้นิเทศงานใหม่

ระยะที่ 3 อบรมเขาหลังจากที่เขาทำงานผ่านไปได้ 3 เดือน

วัตถุประสงค์ของการจัดอบรมให้กับผู้นิเทศงานใหม่ขึ้นอยู่กับโรงเรียน แต่อย่างไรก็ตามหลังจากการอบรมแล้ว ผู้นิเทศงานใหม่จะต้องมีความสามารถในเรื่องต่อไปนี้ 1) เข้าใจงานของผู้นิเทศงาน รวมทั้งเข้าใจภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ นอกจากนี้ยังต้องเข้าใจเรื่องความคาดหวัง ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ 2) มีความสามารถด้านการวางแผน ด้านการประสานงานและการจัดองค์การ 3) นำนโยบาย ขบวนการต่าง ๆ การบริการ และแหล่งข้อมูลมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ตั้งเป้าหมายได้ 5) เข้าใจครู 6) เพิ่มภาวะผู้นำให้เกิดกับครู 7) สื่อสารกับครูกับเพื่อนผู้ที่เป็นผู้นิเทศงานด้วยกัน และกับผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ 8) ให้การอบรมและทำการปฐมนิเทศครูใหม่ได้ 9) เข้าใจเรื่องเงินและงบประมาณ 10) เข้าใจเรื่องการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน 11) สามารถบริหารจัดการปัญหาต่าง ๆ เช่น การร้องทุกข์ การบริหาร และการแก้ปัญหาครู 12) สามารถพัฒนางานให้เป็นระบบแก้ปัญหาได้ และมีความสามารถในการตัดสินใจ และ 13) วางแผนงานพัฒนาตนเองทั้งทางด้านเทคนิคและด้านการบริหารจัดการ

เรื่องที่ต้องจัดอบรมให้กับผู้นิเทศงานใหม่ มีทั้งหมด 6 เรื่อง ดังนี้

1. หน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นเรื่องที่สอนให้ผู้นิเทศงานใหม่เข้าใจรายละเอียดของงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ด้านการวางแผน การจัดองค์การ การควบคุมงาน การสื่อสาร และการแก้ปัญหาให้กับบุคลากรในโรงเรียน
2. นโยบายและขั้นตอนการทำงานผู้นิเทศงานใหม่ต้องรู้ขั้นตอนการปฏิบัติงานและนโยบายของโรงเรียน สามารถชี้แจงให้ครูเข้าใจได้
3. การสร้างความคุ้นเคยกับครู ผู้นิเทศงานใหม่จะต้องเป็นผู้ที่ทำความรู้จักผู้อื่นได้อย่างรวดเร็ว การอบรมเรื่องนี้จะได้รับความรู้เกี่ยวกับการทำความรู้จักผู้อื่นอย่างรวดเร็วและความรู้เกี่ยวกับวิธีสัมภาษณ์ผู้อื่น นอกจากนี้ยังรู้วิธีการจัดประชุมเรื่องสำคัญ ๆ
4. การมีทัศนคติที่ดีและการสร้างความมั่นใจให้กับตนเองการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ผู้นิเทศงานใหม่นั้นจำเป็นต้องมีทัศนคติที่ดีต่องานที่รับผิดชอบต่อครูและผู้บริหาร หลังจากการอบรมตามโครงการนี้จะช่วยพัฒนาทัศนคติของผู้นิเทศงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพ และสร้างความมั่นใจให้กับผู้นิเทศงานใหม่
5. การสร้างปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับครู สิ่งสำคัญที่สุด สำหรับผู้นิเทศงานใหม่คือ ความสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นิเทศงานใหม่ต้องพัฒนาทักษะนี้ ทำให้ครูมีขวัญกำลังใจ รักในอาชีพ มิฉะนั้นแล้วจะเป็นการยากในการปรับเปลี่ยนนิสัยครู

6. การพัฒนาที่รับผิดชอบผู้ใหม่ เชนงานใหม่ ส่วนใหญ่แล้วจะขยับทำงานจนลิ่ม ปรับปรุงความก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติ ดังนั้น ผู้ใหม่ เชนงานใหม่ ต้องให้ความสำคัญในเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพงานที่ตนรับผิดชอบด้วย

ได้มีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่ผู้ใหม่ เชนงานใหม่ต้องการ คือ การได้รับความรู้ ในเรื่อง การตัดสินใจและการแก้ปัญหา การพัฒนาการปฏิบัติงาน การพัฒนางานให้ทันสมัยอยู่เสมอ การตั้งเป้าหมายในการสนับสนุนครู การจูงใจครู และการวางแผน การจัดองค์กร และการปรับปรุงงาน

การพัฒนาอาชีพ (Career development)

คีเวนลี และแจคสัน (Heavenly and Jackson 1977 : 15) ได้ทำการวิจัยหัวหน้าคนงานและผู้ใหม่ เชนงาน จำนวนเกือบ 1,000 คน ในจำนวนนี้ มี 59 % ของหัวหน้าคนงาน และ 84 % ของผู้ใหม่ เชนงานสนใจที่จะเปลี่ยนงาน และจำนวนที่สูงพอสมควรของหัวหน้าคนงานในวัยหนุ่มสาว 67 % ของคนที่อายุต่ำกว่า 31 ปี ที่สนใจจะเปลี่ยนงาน ขณะที่ 85 % ของผู้ใหม่ เชนงานอายุรุ่นราวคราวเดียวกันสนใจที่จะย้ายที่ทำงาน สำหรับงานวิจัยของ บิทเทล และรามเซย์ (Bittel and Ramsey 1983) มีเพียง 1 ใน 5 ที่ปรารถนาทำงานอยู่ที่เดิม เกือบ 3 ใน 4 ที่มีความมุ่งมั่นที่จะได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น มี 1 ใน 10 ที่เต็มใจจะย้ายออกจากองค์กรเดิมไปอยู่ที่อื่นที่มีตำแหน่งสูงขึ้น

ขั้นตอนการพัฒนาอาชีพ มีขั้นตอนดังนี้

1. ดำเนินการวิเคราะห์ความต้องการ
2. ระบุวัตถุประสงค์การประเมิน
3. ตั้งสมมติฐาน
4. เลือกรูปแบบการประเมิน
5. กำหนดกลยุทธ์การประเมิน
6. ปรับวัตถุประสงค์โครงการ
7. ประมาณการค่าใช้จ่ายสำหรับโครงการ
8. เตรียมเสนอโครงการ
9. ออกแบบเครื่องมือสำหรับการประเมิน
10. ตรวจสอบและปรับปรุงเนื้อหาสาระโครงการ
11. ออกแบบและเลือกวิธีการพัฒนา
12. ทดสอบโครงการและทบทวน
13. นำเครื่องมือไปใช้
14. รวบรวมข้อมูล
15. วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลข้อมูล

16. ปรับโครงการให้เหมาะสม
17. คำนวณผลตอบแทนจากการลงทุน
18. เผยแพร่ผลของโครงการ
สิ่งที่ควรมีในการพัฒนางานอาชีพ คือ ศูนย์ข้อมูลด้านอาชีพ

การปฏิบัติงานของผู้บริหาร

วิธีการจัดทำมาตรฐานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารจำนวนมากไม่เข้าใจเรื่องการประเมิน ซึ่งมองดูแล้วจะเห็นว่าเป็นเรื่องง่าย มีเหตุมีผลและมีวิธีการดำเนินการเป็นขั้นตอน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องรู้ระบบอย่างเป็นทางการและมีแบบแผน มีองค์ประกอบพื้นฐานที่จะต้องศึกษา 4 ประการ ดังนี้

1. การพรรณนางาน (Job description)
2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Written performance standards)
3. การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance appraisal)
4. วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Goals and objectives)

การพรรณนางานการนิเทศ

การพรรณนางานการนิเทศ บางครั้งเรียกว่า การพรรณนาตำแหน่ง การอธิบายถึงองค์ประกอบพื้นฐานเกี่ยวกับความรับผิดชอบและภาระงาน จะบรรยายถึงสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานควรทำและขอบเขตของงานที่ต้องดูแลรับผิดชอบ

จุดมุ่งหมายและประเด็นปัญหาในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา การพรรณนางานมีมาตรฐานมากขึ้น จุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจงาน คือ

1. การออกแบบการจัดองค์การ (Organizational design)
2. การบริหารจัดการด้านการเงินทดแทน (Compensation administration) ซึ่งเป็นการประเมินเบื้องต้นในการจัดผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมกับค่าตอบแทนที่ได้รับ
3. ผู้ใหม่ การเลือก และการวางตัวบุคคล (Recruitment, selection and placement) เป็นการจัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งใหม่ที่ว่าง
4. การวางแผนงานแต่ละคน (Individual career planning) ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ มีความสามารถ มีความเข้าใจงาน มีโอกาสได้รับงานที่เหมาะสมกับเขา
5. มาตรฐานการปฏิบัติงาน และการประเมิน (Performance standards and Appraisals) เพื่อพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน นำไปใช้สำหรับการประเมินเกี่ยวกับพื้นฐานของผู้บริหาร

1. การสังเกตการสอน (classroom observation)

การสังเกตการสอนเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่พบบ่อยที่สุด สำหรับขบวนการนิเทศงาน คาเลบรีส และซีเปดา (Calebresse and Zepeda 1997: 213) กล่าวว่า “ห้องเรียน คือ หัวใจของโรงเรียน (The classroom is the heart of the school) ทั้งครูและนักเรียนมาพบกันในห้องเรียนด้วยจุดประสงค์แห่งการเรียนรู้ และการที่ผู้นิเทศการสอนมาสังเกตการณ์สอนก็เพื่อช่วยเหลือครูในการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสม”

การพัฒนาทักษะการสังเกตการสอนของผู้นิเทศการสอนกระทำ โดยวิธีการดังนี้

1.1 ให้มีการอภิปราย เรื่องที่ผู้นิเทศการสอนเตรียมตัวก่อน เพื่อให้การสังเกตการสอนในห้องเรียนมีประสิทธิภาพ ผู้นิเทศการสอนควรเตรียมความพร้อมที่เกี่ยวกับการสังเกต ซึ่ง กูด และบรอฟฟี (Good and Brophy 1997) กล่าวว่า การสังเกตการสอนเป็นขบวนการที่ซับซ้อนรวมทั้งขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ทักษะ และความอคติของผู้นิเทศการสอน ผู้นิเทศการสอนต้องไม่ใช้ความคิดเห็นส่วนตัว ต้องเป็นเรื่องราวของการเรียนการสอนในชั้นเรียนจริง และต้องให้ความสำคัญในการเตรียมสังเกตการสอน คือ ระดับความเชื่อมั่นของครู ความไวเนื้อเชื่อใจกันและความมั่นคงทางอารมณ์ ดา คอสตา (Da Costa 1995) และริคอร์ดาน (Riordan 1996) กล่าวว่า ครูที่ขาดความมั่นใจในตนเองบางครั้งมักแสดงตนแตกต่างจากปกติ

เมื่อมีผู้มานิเทศ หรือดูการสอนของเขา

1.2 ให้คำแนะนำทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับการสังเกตการสอน เป็นสิ่งที่ต้องบอกให้ครูทราบว่าการสังเกตการสอน มิใช่การวัดและประเมินครู แต่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในเรื่องการสังเกตการณ์สอน ผู้สังเกตการสอนต้องสร้างความศรัทธากับครูให้เชื่อถือซึ่งกัน และกันต้องพูดคุยกัน ซาฮาเกียน และสต็อคตัน (Sahakian and Stockton 1996: 53, 50-53) ได้กล่าวไว้ว่าหากแม้ว่าครูผู้สอนเข้าใจ วัตถุประสงค์การสังเกตการสอน เขาจะเพิ่มความเชื่อมั่นและความสามารถในการสอนยิ่งขึ้น และยังเข้าใจว่าการสังเกตการสอนเป็นจุดเริ่มต้นที่จะทำให้ครูและผู้สังเกตการณ์สอนได้สนทนากัน ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจกันยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะผู้นิเทศการสอน ในการสังเกตการณ์สอน 6 ประการ

2.1 มุ่งเน้นการสังเกตไปที่พฤติกรรมผู้เรียน แม้ว่าความจริงแล้วผู้นิเทศการสอนต้องการสังเกตการสอนของครู กูด และบรอฟฟี (Good and Brophy 1997) แนะนำว่า กุญแจแห่งการสังเกตการสอนของครู คือการสังเกตพฤติกรรมนักเรียน เพราะว่า การแสดงออกของเด็กเป็นตัวบ่งชี้พฤติกรรมการสอนของครู วิลเลอร์ (Velor 1994) แนะนำว่าผู้นิเทศสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพข้อมูลการสังเกตการสอน โดยเน้นไปที่การจัดกิจกรรมของครูที่จัดให้กับนักเรียน

2.2 กำหนดว่า จะดูในช่วงใด เพราะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู นั้นมีมากมาย เช่น ครูสอนเอง ให้นักเรียน ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ให้นักเรียนไปทำเป็นการบ้าน หรือครู สนทนากับเด็ก เป็นต้น

2.3 หลีกเลียง การรบกวนเวลาการจัดกิจกรรมของนักเรียน เมื่อผู้นิเทศการสอน เข้าไปในห้องเรียน มักจะทำให้ขาดความเป็นธรรมชาติ ขาดความเป็นกันเองเกิดขึ้นใน ห้องเรียน ดังนั้น เมื่อผู้นิเทศการสอนเข้าไปในห้องให้หลีกเลียงการสบสายตากับนักเรียนและ ครูผู้สอน แต่ให้ที่นั่งที่เก้าอี้แล้วเขียนบันทึก

2.4 บันทึกการสังเกตการสอน ด้วยความแม่นยำ ชัดเจน และเที่ยงตรง ครูผู้สอนมักคาดหวังให้ผู้นิเทศการสอนบันทึกการสังเกตการสอน ดังนั้น ผู้นิเทศการสอน ควร จัดบันทึกรายละเอียดจากการสังเกต แต่ส่วนที่มอบให้ครูนั้นเป็นเพียงบันทึกสั้น ๆ ด้วยภาษา ง่าย ๆ

2.5 วิเคราะห์รายละเอียดข้อมูล หลังจากสังเกตการสอนแล้ว ผู้นิเทศการสอน นำมาทบทวนดูอีกครั้ง การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบ จะช่วยให้ผู้นิเทศการสอนตอบ คำถามข้อข้องใจ เกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียนได้ นอกจากนี้หลังจาก การวิเคราะห์แล้ว ผู้นิเทศการสอนนำมาแสดงในรูปกราฟ แผนภูมิ และตาราง ได้อีกด้วย

2.6 ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู การรายงานผลการสังเกตการสอนให้กับครูในช่วง ที่จัดประชุม ผู้นิเทศการสอนนำเสนอข้อมูลด้วยภาษาต่างๆให้ครูได้เข้าใจ จุดประสงค์การให้ ข้อมูล หลังจากการสังเกตการสอนนี้ ก็เพื่อยืนยันการสังเกตการสอน ให้ครูผู้สอนได้ทราบ ความจริงเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของตนเอง โดยผู้นิเทศการสอนเป็นผู้นำเสนอข้อมูล ทั้งหมด

3. มีการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการรวบรวมข้อมูลของผู้นิเทศการสอน มีหลายแบบแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ กิจกรรมที่ครูจัดให้กับนักเรียนซึ่งการรวบรวมข้อมูลของผู้นิเทศการสอน อาจจะเป็นแบบใด แบบหนึ่ง ได้แก่ 1) แบบกำหนดเวลา 2) แบบแผนภูมิหัวข้อเรื่อง 3) ตรวจสอบงาน 4) บันทึก การเปลี่ยนแปลง ในเรื่องต่าง ๆ เช่น การเคลื่อนที่ของครูขณะสอน การจัดการงานห้องเรียน แผนผังแสดงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน การใช้ระบบ FIAC ซึ่งใช้รหัสสนทนากัน

หลังจากที่รวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้นิเทศการสอนก็จะนำข้อมูลมาวิเคราะห์ และนำ ผลที่ได้แจ้งให้ครูทราบต่อไป สำหรับวิธีการจัดข้อมูลนำเสนอ โดยการนำข้อมูลมาเขียนในรูป ต่าง ๆ เช่น แผนภูมิ กราฟ ตาราง เพื่อแสดงให้ครูได้เห็น การนำเสนอโดยภาพมีค่ายิ่งกว่า การบรรยายหลายเท่า

การสังเกตการสอนของผู้นิเทศงานนั้นมีเหตุผล คือ เป็นการให้ข้อมูลสะท้อน กลับแก่ครูเกี่ยวกับขบวนการจัดการเรียนการสอนทำให้ครูผู้สอนพัฒนาเพื่อเป็นมืออาชีพต่อไป

และเพื่อให้ผู้นิเทศการสอนได้รวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับพฤติกรรมการเรียนการสอนของครูและนักเรียน เพื่อประเมินประสิทธิภาพกลยุทธ์และเทคนิคการสอนของครู

4. จัดให้มีการสนทนาระหว่างผู้นิเทศการสอนและครู

การจัดประชุมหลังการสังเกตการสอน ที่ผู้นิเทศการสอนจัดขึ้นก็เพื่อครูได้มีโอกาสสนทนากับผู้นิเทศการสอน กริฟฟิน (Griffin 1973) กล่าวว่า “การจัดประชุมที่ดีก็เหมือนกับการจัดบทเรียนที่ดี” (a good conference is like a good lesson) เพราะว่าต้องวางแผนดี จัดการดี และประเมินผลดีด้วย

ในการจัดประชุมหลังการสังเกตการสอนนั้น ผู้นิเทศการสอนจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ฟังสิ่งที่ครูพูดและสิ่งที่ครูถามเพื่อขอความช่วยเหลือ สร้างความเชื่อมั่นให้กับครูในการที่จะนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงการเรียนการสอนในครั้งต่อไป การอภิปรายกันในที่ประชุมควรเน้นไปที่การแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน แอนดรูวส์ และเฮร์เชล (Andrews and Herschel 1996) กล่าวว่า การใช้ E-mail และการส่งข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างผู้นิเทศการสอนและครูหลังจากการประชุมแล้วควรมีต่อไป

การวัดผลการปฏิบัติงานการนิเทศงาน (Measuring supervisory performance)

การวัดผลการปฏิบัติงานการนิเทศงานทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น ได้ผลผลิตที่ดีขึ้น การวัดผลนั้นต้องวัดทั้งกลุ่ม โดยการรวบรวมเรื่องการปฏิบัติงาน ผู้วัดต้องวัดด้วยความยุติธรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตามรายงานของ American Productivity Center (1983 a: 15) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ 4 ประการ คือ

1. ระบบการให้รางวัลขึ้นอยู่กับการวัดผลผลิต คุณภาพงานและตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ทำให้องค์กรเจริญรุ่งเรือง
2. ระบบการวัดผลงาน ควรสะท้อนประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
3. หน่วยงานที่ทำการวัด ควรจะต้องพัฒนาระบบการวัดให้สะท้อนค่าของการผลิตที่สูงขึ้น และได้ผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นด้วย
4. หน่วยงานที่จัดให้มีการวัดควรจะต้องพัฒนามาตรฐานการรายงานผลผลิตรวมทั้งรายงานเรื่องการใช้จ่ายด้านการเงินขององค์กรอย่างเปิดเผยและโปร่งใส

การประเมินตนเองสำหรับการนิเทศการสอน

ผู้นิเทศการสอนและครูจะต้องทำกิจกรรมด้วยกันอีกอย่างหนึ่ง คือ การประเมินตนเอง รีแมน และไรส์-สปริงทอลล์ (Reiman and Thies-Sprinthall 1998: 284) ได้ให้ข้อสังเกตไว้ว่า “สิ่งที่สำคัญที่สุดของการนิเทศงาน คือ ความสามารถในการบอกเรื่องราวต่าง ๆ

ของครูแต่ละคนได้ เพื่อที่จะได้พัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ครูจะต้องเรียนรู้ในการวิเคราะห์ พฤติกรรมของนักเรียนในห้องเรียนที่ตนรับผิดชอบก่อน แม้ว่าบางครั้งอาจจะเป็นเพียงแค่ครูสอนพิเศษ การประเมินผลการจัดการเรียนการสอน ควรจะเริ่มทำเมื่อครูพร้อมที่จะรับการพัฒนาดังนั้น ครูต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ด้วยตนเองในการสำรวจความพร้อมของครูในทุก ๆ เรื่อง การประเมินตนเองเป็นขบวนการประกันการทำงานของครู แต่รีแมน และ ไรท์-สปริงธอลล์ (Reiman and Thies-Sprinthall) สังเกตเห็นว่า “มีการวิเคราะห์ตนเองหลาย ๆ เรื่อง บางครั้งไม่ประสบความสำเร็จอย่างน่าเสียดาย” ดังนั้น เพื่อเป็นการเริ่มต้นในการประเมินตนเอง ครูต้องทำงานกับผู้นิเทศการสอนหรือกลุ่มเพื่อน โดยการสนทนากันหรือสำรวจข้อมูลกันเกี่ยวกับเรื่องการเรียนการสอนของตนเอง

สมิท (Smyth 1991: 345) แนะนำว่า ครูจำเป็นต้องเผชิญกับความจริง ต้องยอมรับเรื่องการสอนของตนเอง ซึ่งการประเมินตนเองมี 7 ขั้น คือ

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์การสอนของตนเองและทำบันทึกการสอน

ขั้นที่ 2 ใช้ข้อมูลจากแผนการสอน บันทึกการสอนในการตอบคำถามที่ว่า “ฉันได้ประเมินการทำงานของฉันให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร”

ขั้นที่ 3 ให้มีการได้ข้อมูลย้อนกลับจากบุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียน เช่น ผู้นิเทศ การสอนด้วยกัน เพื่อน หรือนักเรียน และมีการยอมรับซึ่งกันและกัน

ขั้นที่ 4 ข้อมูลที่ได้นั้น จะต้องถูกต้องแม่นยำ ควรวิเคราะห์พฤติกรรมนักเรียนด้วยความเป็นธรรมชาติ

ขั้นที่ 5 มีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ เป็นผู้นำพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้นขั้นนี้ ผู้นิเทศการสอนอาจจะขอข้อมูลจากครู คำแนะนำจากครู และก็ให้คำแนะนำกับครูเช่นกัน

ขั้นที่ 6 เป็นขั้นที่ครูเห็นด้วย แม้จะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการสอนของตนเอง

ขั้นที่ 7 ครูประเมินซ้ำอีกครั้ง หลังจากมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่ง ไทส์-สปริงธอลล์ (Thies-sperinthall 1998: 284) ได้กล่าวว่า การประเมินตนเองอย่างต่อเนื่อง คือ องค์ประกอบที่จำเป็นในการประกอบอาชีพอย่างแท้จริง

จอยซ์ และชาเวอร์ (Joyce and Showers 1980: 37, 379-384) ได้ให้ข้อสังเกตว่าการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 5 ชนิด 1) ทฤษฎี 2) การสาธิต 3) การฝึกปฏิบัติ 4) การประเมินและติดตาม และ 5) การนำไปใช้จัดการเรียนการสอน

การพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้มีคุณภาพ

ลักษณะของผู้มีคุณภาพนั้น ควรจะมีลักษณะดังนี้ คือ

1. ผู้มีคุณภาพมีความทะเยอทะยานและมีความปรารถนา จะเห็นผลงานต่าง ๆ มีความก้าวหน้า การที่จะเป็นเช่นนี้ได้ ผู้มีคุณภาพจะต้องพยายามเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ พัฒนาเทคนิคใหม่ ๆ และมีความมั่นใจในตนเอง
2. ผู้มีคุณภาพควรเป็นผู้ริเริ่มทำงาน ควรเป็นคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เริ่มทำงานโดยไม่ต้องรอให้คนอื่นเป็นผู้บอก การที่จะเป็นเช่นนี้ได้จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง และกล้าที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่เห็นว่าจะมีความถูกต้องและเหมาะสม
3. ผู้มีคุณภาพควรเป็นผู้คิดอย่างรอบคอบ บุคคลโดยทั่วไปชอบที่จะ “ทำ” มากกว่า “คิด” เพราะการทำตามความคิดที่ผู้อื่นบอกให้ จะมีความง่ายกว่าการคิดด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม “การคิด” เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้มีคุณภาพ เพราะจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ อยู่เป็นประจำ ฉะนั้นผู้มีคุณภาพจำเป็นจะต้องฝึกคิดในขณะที่ปฏิบัติงานและฝึกคิดแก้ปัญหาอยู่เสมอ
4. ผู้มีคุณภาพควรสื่อสารกับคนอื่นได้อย่างชัดเจน ความคิดต่าง ๆ ถึงแม้จะดีมากเพียงใดก็ตาม ถ้าไม่สามารถจะถ่ายทอดให้คนอื่นเข้าใจ ความคิดนั้นก็ย่อมไร้ความหมาย ฉะนั้นจำเป็นจะต้องมีความสามารถในการสื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจ แต่ทั้งนี้ก็ไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องเป็นนักพูดหรือนักเขียนที่ดี เพียงแต่สามารถอธิบายและพูดกับผู้อื่นรู้เรื่องได้ก็ถือว่าใช้ได้
5. ผู้มีคุณภาพจำเป็นจะต้องกระทำตนเหมือนกับผู้ชายสินค้า (Salesman) ความคิดต่าง ๆ ที่คิดขึ้น จำเป็นจะต้อง “ขาย” ไปให้คนอื่นชี้แนะ ให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญและความจำเป็น จะต้องทำตามที่ตนได้คิดไว้
6. ผู้มีคุณภาพเป็นผู้ที่มีจริยธรรม มีความจริงใจ และซื่อสัตย์ สิ่งเหล่านี้จะสร้างความเชื่อ ความศรัทธาให้แก่ผู้ร่วมงาน และพร้อมจะร่วมมือในการทำงานกับท่านอย่างจริงจัง
7. ผู้มีคุณภาพควรมีความสามารถในการจัดระบบงาน งานต่าง ๆ ที่ผู้มีคุณภาพจะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ จะต้องสามารถจัดระบบบุคลากรและระบบการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงจากการทำงาน
8. ผู้มีคุณภาพจะต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เนื่องจากการทำงานเป็นการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้เขาเหล่านั้นไปทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นความสามารถในการทำงานกับผู้อื่นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องทำการพัฒนาทักษะด้านนี้
9. ผู้มีคุณภาพควรเป็นคนที่มีความจริงใจในการต่อสู้ปัญหาและตัดสินใจอย่างถูกต้อง การตัดสินใจอาจเป็นเรื่องที่ทุกคนคุ้นเคย แต่ผู้มีคุณภาพควรมีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่ใหม่ได้อย่างฉลาดและถูกต้อง

10. ผู้บริหารงานควรจะเป็นคนที่ไม่หยุดนิ่งและมีความสามารถในการปรับตัวให้คนอื่นทำงาน ลักษณะดังกล่าวนี้เป็นความสามารถพิเศษที่จำเป็นจะต้องสร้างขึ้น เนื่องจากการชี้แนะแต่เพียงอย่างเดียว ย่อมไม่สามารถให้คนอื่นทำงานตามที่เราคาดหวังไว้ได้

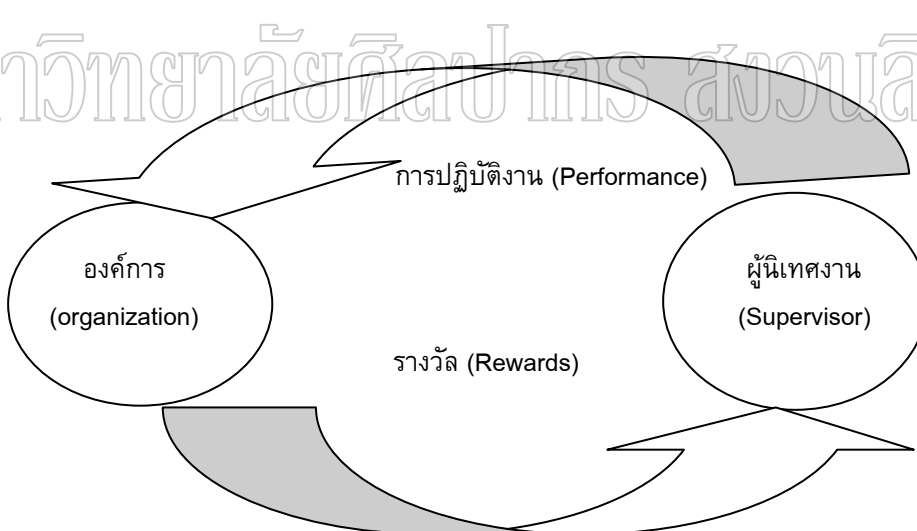
11. ผู้บริหารงานควรมีความสามารถในการคาดคะเนในความสามารถและจุดอ่อนของบุคคล ความสามารถอันนี้จะช่วยกำหนดบุคลากรในการทำงานได้อย่างถูกต้อง

12. ผู้บริหารงานควรจะเป็นคนที่มีความสมบูรณ์ในหลาย ๆ ด้าน หมายถึง การเข้าใจคนอื่น มีความมั่นคง มีความยุติธรรม และยิ้มแย้มแจ่มใส

ค่าตอบแทนผู้บริหาร

สิ่งที่สำคัญมากในปัจจุบันสำหรับทุกองค์กร คือ ค่าตอบแทน ผู้บริหารงานทำงานเพื่อรางวัลจากองค์กรเป็นค่าแลกเปลี่ยน ซึ่งค่าตอบแทนมี 2 ประเภท คือ เงินค่าตอบแทน และสิ่งตอบแทนที่มีใช้เงิน สำหรับค่าตอบแทนที่จะกล่าวถึงในที่นี้ จะเป็นเงินค่าตอบแทน สำหรับสิ่งตอบแทนที่มีใช้เงินจะกล่าวในเรื่องการให้การสนับสนุนในเรื่องต่อไป

ขบวนการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน



แผนภูมิที่ 7 แสดงขบวนการเปลี่ยนแปลงระหว่างองค์กรและผู้บริหาร

ที่มา : M. Zippo, "CEOs Setting Compensation and other Values to Reinforce Corporate Culture," Personnel (November-December 1983): 42-44.

ระบบการจ่ายค่าตอบแทน มีผลกระทบต่อหน่วยงานและผู้นิเทศงาน มี 4 ประการ

1. ค่าตอบแทนของผู้นิเทศงาน เป็นการเพิ่มการลงทุนแก่องค์กรการ ปัจจุบันนี้เงินเดือนผู้นิเทศงานสูงมาก ซึ่งเป็นการเพิ่มการแข่งขันกันมากขึ้นองค์กรการจำต้องจัดระบบการคืนค่าตอบแทนให้ผู้นิเทศงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ระบบที่มีประสิทธิภาพจะสามารถทำให้องค์กรการให้รางวัลในการปฏิบัติงานแก่ผู้นิเทศงาน เขาต้องการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของเขา บ่อยครั้งที่องค์กรการจะให้ตำแหน่งเกือบเท่ากัน และให้ค่าตอบแทนเกือบเท่ากันด้วยในแต่ละปี และการตอบแทนคุณความดี ในการปฏิบัติหน้าที่สำหรับการนิเทศงาน จะทำให้เพิ่มผลผลิตมากยิ่งขึ้น

3. โครงการจ่ายเงินค่าตอบแทน การแข่งขันการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นการให้กำลังใจเขา จะรู้สึกประทับใจองค์กรการและมีความรู้สึกว่าเขาได้รับความยุติธรรม ขวัญกำลังใจของผู้นิเทศงานเป็นสิ่งสำคัญ ยิ่งมีขวัญกำลังใจในการทำงานสูง ก็จะได้ผลงานที่สูงตามไปด้วย หากแม้ว่าไม่มีกำลังใจในการทำงานก็จะทำให้ผลงานลดลง ถ้าเขาไม่มีกำลังใจในการทำงาน เขาก็จะไม่มีแรงกระตุ้นให้ลูกน้องเขาทำงานเช่นกัน

4. ระบบการจ่ายเงินค่าตอบแทนไม่เพียงพอ เป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ผู้นิเทศงานลาออก จากผลการสำรวจ การสัมภาษณ์ เรื่องการที่ผู้นิเทศงานลาออกจากการ เปิดเผยว่าสาเหตุมาจากได้เงินค่าตอบแทนน้อย ดังนั้น ระบบการแข่งขันเป็นการช่วยให้ผู้นิเทศงานทำงานได้นาน และทำให้องค์กรการมั่นคงในผลผลิตอีกด้วย

ชนิดของค่าตอบแทน

ตารางที่ 2 ชนิดต่าง ๆ ของค่าตอบแทนของผู้นิเทศงาน

ค่าตอบแทนทางตรง	ค่าตอบแทนนอกเวลาปฏิบัติงาน	บำนาญ	ค่าตอบแทนผ่อนให้	การป้องกันสุขภาพอนามัยอุบัติเหตุและหนี้สิน	จ่ายภาษีเงินได้
-ค่าจ้าง -เงิน -โบนัส -โบนัสพิเศษ	-วันหยุด -วันปิดภาค -ค่าพยาน -เกณฑ์ทหาร -งานร่วมพิธี -ฝังศพ -ลาป่วย -ลาพักผ่อน -ลาอบรมและศึกษาต่อ	-พักระยะสั้น -พักระยะยาว -ค่าตอบแทนคนงาน -ประกันสังคม -ได้รับอุบัติเหตุ -ถึงแก่ความตาย -และเสียแขนขา -เบี้ยประกัน -เลิกจ้าง	-ประกันสังคม -เข้าโครงการเกษียณ -แบ่งผล -ประโยชน์ -โครงการสับเปลี่ยนงาน -การออมทรัพย์เพื่อลดภาษี	-ประกันสุขภาพหมู่ -จ่ายยาหลัก -การรักษาพยาบาล -บริการรักษาถึงบ้าน -สุขภาพฟัน -ยานพาหนะหมู่ -ประกันอุบัติเหตุ	-ค่าปรึกษา -โครงการช่วยการศึกษา -บริการเงินอุดหนุนค่าร้านอาหาร -ลดหย่อนค่าสินค้า -ค่าออกกำลังกาย -ค่าสมาชิกเป็นนักกีฬาอาชีพ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ค่าตอบแทนทางตรง	ค่าตอบแทนนอกเวลาปฏิบัติงาน	บำนาญ	ค่าตอบแทนผ่อนให้	การป้องกันสุขภาพอนามัยอุบัติเหตุและหนี้สิน	จ่ายภาษีเงินได้
-ค่าใช้จ่ายช่วยเหลือ -ความปลอดภัย -ค่าคอมมิชชั่น -ค่าล่วงเวลา -ค่าตอบแทนเปลี่ยนผลัด -รางวัลการให้คำแนะนำ	-วันหยุด -วันปิดภาค -ค่าพยาน -เกณฑ์ทหาร -งานร่วมพิธี -ฝังศพ -ลาป่วย -ลาพักผ่อน -ลาอบรมและศึกษาต่อ	-ค่าตอบแทนเพิ่มเติมหลังเลิกจ้าง -ค่าลาออก -ค่าลาป่วย -เข้าโครงการเกษียณก่อนอายุ	-ประกันสังคม -เข้าโครงการเกษียณ -แบ่งผลประโยชน์	-ประกันอุบัติเหตุ -ประกันอุบัติเหตุการเดินทาง -กฎหมายหมู่ -รายงานข่าวหนี้สิน	-ค่าประชุม -ค่าหนังสือพิมพ์และวารสาร -ใบอนุญาตย้ายที่อยู่ -ตรวจสอบสุขภาพประจำปี -ค่าจอตรด -ดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำ -ดูแลรถยนต์

ที่มา : R.I. Henderson, Executive, Managerial and Professional Compensation (Reston Va.: Reston Publishing, 1984), 170.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

องค์ประกอบของระบบค่าตอบแทนการนิเทศงาน (Elements of a supervisory compensation system) ประกอบด้วย

1. ปรัชญาค่าตอบแทน (Compensation philosophy)
2. วัตถุประสงค์ค่าตอบแทน (Compensation objectives)
3. นโยบายค่าตอบแทน (Compensation)
4. กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategy)
5. การประเมินงาน (Job evolution)
6. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance measurement)
7. โครงสร้างการจ่ายเงิน ระดับเงินเดือน (Pay structures and salary levels)
8. คู่มือแนะนำระบบ (System guidelines)
9. สิ่งกระตุ้นและโบนัส (Incentives and bonuses)
10. การสื่อสาร (Communication)

แนวโน้มค่าตอบแทนการนิเทศงาน (Trends in supervisory compensation)

จะมีแนวโน้มเพิ่มมูลค่าและค่านิยมสูงขึ้น (increased costs and value) และจะมีการจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน (pay for performance)

จากการประชุมผู้เชี่ยวชาญองค์กรต่าง ๆ ที่ทำเนียบประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา เรื่อง แนวโน้มคำตอบแทนการนิเทศงาน (American Productivity Center 1983 a: 2) ได้ให้ข้อเสนอแนะการจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน ไว้ว่า

1. ฝ่ายบริหารและคนงาน ควรทำงานด้วยกันเพื่อผลผลิตที่ดีขึ้น
2. องค์กรรัฐบาลและเอกชนควรได้รับการประเมินอย่างจริงจังเรื่องศักยภาพของระบบรางวัลที่ต้องดัดแปลงให้จ่ายเป็นค่าตอบแทน

ซิปโป (Zippo 1983 : 43) ได้ศึกษาเรื่องนี้กับผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 305 คน ซึ่งนำโดย William M. Mercer เปิดเผยว่าระบบการจ่ายค่าตอบแทนควรได้รับการสนับสนุน สิ่งที่ได้จากการศึกษาเรื่องนี้ คือ 94 % ของผู้บริหารเชื่อว่าการสนับสนุนเป็นสิ่งสำคัญมากในการจูงใจอย่างสูงในการปฏิบัติงาน 92 % พิจารณาว่า การให้การสนับสนุนเป็นรางวัลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม 72% กล่าวว่าการจ่ายค่าตอบแทนจะเป็นการเสริมแรงคุณค่าการทำงานที่สำคัญมากที่จะทำให้เกิดความสำเร็จแก่บริษัท 67% เห็นว่าการทำงานในระยะยาวได้ จากการได้รับการสนับสนุน 66 % เชื่อว่า หากมีค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้การพิจารณาความดีความชอบจากคณะกรรมการบริหารลดความสำคัญลง 77% ของผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญของการสนับสนุน ค่าตอบแทนเหมือนสิ่งล่อใจพิเศษสำหรับผู้ปฏิบัติงาน 10 ปีมานี้ เรื่อง ค่าตอบแทนยืดหยุ่น (flexible compensation) ได้รับความสนใจทั้งรายจ่ายและรายได้ในโครงการ ค่าตอบแทนยืดหยุ่น ซึ่งเป็นการให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานในการเลือกรูปแบบค่าตอบแทนและเป็นการช่วยควบคุมของเงินในองค์กร การยืดหยุ่นนี้มีหลายวิธี 1) ลูกจ้างเลือกการลดค่าลดหย่อนที่สามารถทำให้องค์กรที่เขาปฏิบัติงานเกิดความมั่นคง 2) การลดหย่อนคือการเพิ่มการสนับสนุนความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและครอบครัวของเขา 3) การยืดหยุ่นวิธีนี้ โดยให้ลูกจ้างเลือกวิธีที่เขาจะรับค่าตอบแทน อาจจะขอรับเพียง 1/2 ของทั้งหมดก่อน ซึ่งมีรายงานในวารสาร the wall street journal เกี่ยวกับ 88 องค์กรมีลูกจ้างประมาณ 500,000 คน ที่เสนอขอค่าตอบแทนแบบยืดหยุ่น (Flexible-Benefit Plans 1983 : 1) ผู้เกี่ยวข้องมากกว่า 200 คน ให้ความสนใจเรื่องนี้และเข้าโครงการรับค่าตอบแทนแบบยืดหยุ่นในปลายปี 1984

ได้มีการเพิ่มกฎข้อบังคับของรัฐ (Increased government regulations) เมื่อก่อนยังไม่มีกฎข้อบังคับใด ๆ ทั้งสิ้น การออกจากงานมีประกาศว่าผู้ที่มียุ 70 ปี ออกจากงาน ผู้ที่มีครรภ์ในปี 1978 ต้องการให้นายจ้างดูแล เหมือนดูแลคนพิการ อัตราภาษีก็เพิ่มขึ้นในช่วง 1970-1977 และในปี 1978 เป็นต้นมา ได้มีการลดภาษีและไม่กี่ปีที่ผ่านมาได้มีกฎข้อบังคับ มีการจ่ายเงินค่าตอบแทนผู้นิเทศที่งานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพทำให้ได้รับผลสำเร็จเป็นอย่างดี

เอลลิก (Ellig 1984) ได้เสนอแนะการเปรียบเทียบสัดส่วนองค์กรประกอบค่าตอบแทนที่แตกต่างกันทั้งสิ่งล่อใจ แรงจูงใจ และการจ้างลูกจ้าง

ด้านปรัชญาค่าตอบแทนควรเน้นหลักใหญ่ของค่าตอบแทน และองค์ประกอบต่อไปนี้ 1) ค่าตอบแทนด้วยเงินสด ขึ้นอยู่กับการช่วยเหลืองานของผู้ithectงาน 2) การประเมินการปฏิบัติงาน เป็นเป็นตัวกำหนดจำนวนเงินเดือนเพิ่ม 3) ค่าตอบแทนเป็นราย ๆ ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงาน 4) ศักยภาพในการสนับสนุน เป็นองค์ประกอบสำคัญในการประเมินผลงาน 5) การวัดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นการสร้างจำนวนโบนัส การสนับสนุนหรือรางวัลเงินสด 6) เวลาระหว่างค่าตอบแทนและการปฏิบัติงานไม่ควรล่าช้า 7) ผู้ที่มีโอกาสได้รับรางวัลตอบแทนสูงกว่า 8) การให้รางวัลเน้นไปที่บุคคลมากกว่ากลุ่ม และ 9) มีระบบการจ่ายแบบง่าย

สิ่งจูงใจและโบนัสการนิเทศ (Supervisory Incentives and bonuses)

1. ชนิดของโครงการ มีโครงการโบนัสหลายแบบที่ให้นั้นจะให้เป็นเปอร์เซ็นต์ โดยใช้เงินเดือนเป็นรายการคิดคำนวณ และการให้โบนัสได้ถูกออกแบบแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างโบนัสที่ได้รับการปฏิบัติงานของผู้ithectงานซึ่งมีระบบต่าง ๆ ผลงานของกลุ่มแสดงจำนวนโบนัส โครงการแบ่งผลประโยชน์อาจจะได้รับหมดทุกคนหรือบางกลุ่มได้รับเปอร์เซ็นต์จากจำนวนผลกำไร โครงการได้รับส่วนแบ่งโยใช้สูตรคำนวณการผ่อนจ่ายให้ออนาคตโบนัสสิ้นปีขึ้นอยู่กับการกำไรขององค์กรคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของเงินเดือน โบนัสนี้อาจจะคำนวณเมื่อถึงสิ้นปี หรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับการบริหารระดับสูง การได้กับการสนับสนุนโดยการให้โบนัสสิ้นปีนี้จะแตกต่างจากการได้โบนัสแบบอื่น ๆ เพราะว่าบางครั้งมิได้ใช้การประเมินการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ แต่ใช้ความพึงพอใจงานและองค์การมาเป็นเกณฑ์การจ่ายโบนัส โครงการลดภาษีเงินได้ โครงการนี้มีการใช้แผ่หลายทั่วไป ลดภาษีให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลขึ้นอยู่กับการออมทรัพย์

2. การออกแบบมาตรฐานเกี่ยวกับปรัชญาการจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานควรจะมีการออกแบบขบวนการโดยใช้โครงสร้างงานที่ผ่านมา

3. มาตรฐานการวัด การสนับสนุนผู้ithectงานที่มีผลงานประสบความสำเร็จซึ่งเป็นงานที่ฝ่ายบริหารพิจารณาแล้วว่สำคัญที่สุด อาจจะมีมากกว่าหนึ่งเรื่อง เช่น อาจเป็นด้านผลผลิต ด้านคุณภาพ ด้านการประหยัดเวลา และด้านความปลอดภัย การควบคุมผู้ithectงานถ้าการจ่ายเงินค่าตอบแทนได้ออกแบบไว้ให้จ่ายตามสายงาน ก็ต้องปฏิบัติตามที่ตกลงไว้ยังผู้ithectงานควบคุมรายจ่ายโบนัสได้ก็ยิ่งทำให้การปฏิบัติงานของผู้ithectงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. การมีส่วนร่วมของผู้ithectงาน มีองค์การบางแห่งที่อนุญาตให้ผู้ithectงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาโครงการ สนับสนุนผู้ithectงาน ความจริงแล้วผู้ithectงานควรที่จะต้องรู้ผลสำเร็จในส่วนที่เขาดูแลรับผิดชอบ เขาสามารถบอกจุดที่มีปัญหาได้ และในเวลาเดียวกันเขาควรได้มีโอกาสที่จะทบทวนโครงการสนับสนุนก่อนที่จะตัดสินใจจ่ายค่าตอบแทนองค์การควรรับฟังปัญหาและเสนอแนะจากผู้ithectงาน

5. ตั้งเป้าหมายและการจ่ายเงิน เป้าหมายที่ต้องหลีกเลี่ยงสองประการคือ มีการตั้งเป้าหมายไว้ว่า ถ้าหากมีความสำเร็จก็ต้องได้ผลตอบแทนพิเศษ ไม่ควรตั้งเป้าหมายไว้สูงจนเกินไป มิฉะนั้นผู้นิเทศงานจะไม่สนใจเป้าหมายนั้น ตัวอย่างการสนับสนุน อาจแบ่งเป็น 20: 10: 70 คือ เป็นผลสำเร็จของผู้นิเทศงาน 20 % ผลสำเร็จขององค์กร 10 % และเป็นที่ยอมรับสนับสนุนทุกคน 70 %

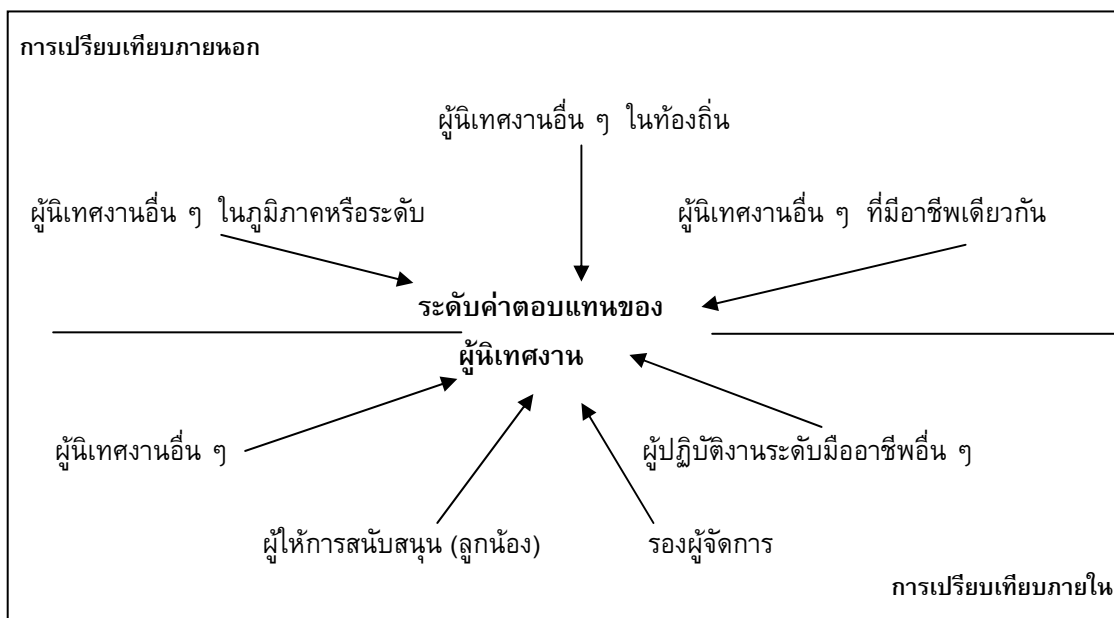
6. การสื่อสารทางโครงการ เป็นสิ่งสำคัญที่จะแจ้งเรื่องโครงการสนับสนุนการทำโครงการให้กับผู้นิเทศงาน เพื่อให้เขาจะได้เข้าใจ ระบบการให้การสนับสนุนของบุคลากรบางองค์การทำงานให้กับผู้นิเทศงานคิดโบนัสะจากข้อมูลดิบก่อนที่จะวางแผน มีหลายแห่งออกแบบการสนับสนุนอย่างดีแต่ต้องล้มเหลวเพราะว่าผู้นิเทศงานไม่เข้าใจโครงการ

7. การทบทวนต้องมีการทบทวนบางช่วงบางเวลาเพื่อว่าอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงในการทบทวนควรได้ข้อมูลจากผู้นิเทศงานและรองผู้บริหารในเวลาเดียวกันควรได้จากฝ่ายบุคลากรขององค์กรด้วย

สรุป โครงการสนับสนุนเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะให้รางวัลแก่ผู้นิเทศงาน จากการที่เขาช่วยเหลือ องค์กรโดยตรง โครงการสนับสนุนนี้ควรจัดให้มีอย่างต่อเนื่องตลอดไป

ข้อพิจารณาการแข่งขัน (Competitive considerations)

รูปแสดงอิทธิพลงานและภายนอกที่แสดงระดับการได้รับเงินสนับสนุนของผู้นิเทศงาน



แผนภูมิที่ 8 แสดงกลุ่มอิทธิพลต่อค่าตอบแทนผู้นิเทศการสอน

ที่มา : Jack J. Philips, Improving Supervisors' Effectiveness (California: Jossey-Bass, 1985), 203.

ความยุติธรรมที่อยู่ในงาน (Internal equity)

คำตอบแทนการนิเทศงานควรมีการทดสอบด้วยความเป็นธรรม เพื่อให้ผู้นิเทศงานได้รับคำตอบแทนด้วยความยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับกันผู้นิเทศงานที่อยู่ในองค์กรภายนอก

การเปรียบเทียบกับผู้นิเทศผู้อื่น (Comparisons with other supervisors)

สิ่งแรก คือ เปรียบเทียบสัดส่วนคำตอบแทนที่ผู้นิเทศงานที่ได้รับจากแต่ละกลุ่ม สิ่งนี้เป็นสิ่งสำคัญถ้าหากในองค์กรมีผู้นิเทศงานจำนวนมาก บางครั้งผู้นิเทศงานระดับเดียวกับ แต่ได้รับคำตอบแทนไม่เท่ากัน ซึ่งขึ้นอยู่กับเหตุผล ตัวอย่างเช่น ผู้นิเทศงาน ที่ทำงานกับภารโรง ก็ไม่ควรได้คำตอบแทนมากเท่ากับผู้นิเทศงานที่ทำงานกับช่างเทคนิคอิเล็กทรอนิกส์

ตัวอย่างเรื่องนี้เป็นคือ เปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างผู้นิเทศงานและวิศวกรตัวแทนขายสินค้า พนักงานบัญชี ผู้ซื้อ ผู้เชี่ยวชาญฝ่ายบุคคล และนักสถิติ ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวนี้ เป็นลูกจ้างระดับมืออาชีพในองค์กร เหตุผลในการเปรียบเทียบเพราะว่าเมืองค์การบางองค์กรไม่ต้องการให้เงินบุคคลดังกล่าวมากกว่าผู้นิเทศงาน

การเปรียบเทียบลูกจ้าง (Comparisons with supervisors)

มีหลายกรณีที่ผู้นิเทศงานรับเงินไม่แตกต่างจากผู้ปฏิบัติงาน และบางครั้งได้รับเงินน้อยกว่าด้วย ตัวอย่าง ผู้นิเทศงานที่ดูแลการก่อสร้าง ได้รับเงินประจำสัปดาห์น้อยกว่าผู้ปฏิบัติงานที่เป็นหัวหน้าช่างไฟฟ้าที่ทำงานใช้เวลา 40 ชั่วโมง ซึ่งหากเป็นเช่นนั้นก็อาจเกิดปัญหาที่ทำให้ผู้นิเทศงานขาดกำลังใจในการปฏิบัติงานและไม่มีผู้ต้องการเป็นผู้นิเทศงาน

บางองค์กรเห็นความสำคัญเรื่องนี้ จึงให้เงินคำตอบแทนสูงกว่าเงินเดือนระดับสูงสุดของผู้ปฏิบัติงาน บางองค์กรได้มีนโยบายการจ่ายเงินคำตอบแทนเพื่อผู้นิเทศงาน ระดับเงินเดือนของกลุ่มผู้นิเทศงาน จะต้องได้รับอย่างน้อยมากกว่าผู้ปฏิบัติงานที่ได้สูงสุด 2 ขั้นฐานเงินเดือนที่นำมาพิจารณาเพื่อจ่ายค่าบริการของผู้นิเทศงานจะต้องมากกว่าผู้ปฏิบัติงาน 20 % การแก้ปัญหาดังกล่าวทำให้ขวัญและกำลังใจของผู้นิเทศงานในการปฏิบัติงานดีขึ้น

การเปรียบเทียบกับผู้จัดการ (Comparisons with managers)

คำตอบแทนที่ผู้นิเทศงานได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับผู้จัดการจะไม่ค่อยมีปัญหาหากเพราะว่ารายได้ของผู้จัดการนั้น จะมีการประเมินจากภายนอก ดังนั้นจึงใช้อัตราแข่งขันกับบุคคลภายนอก อย่างไรก็ตาม แต่บางองค์กรยังให้ความสำคัญเรื่องนี้ โดยจัดให้มีโครงการจ่ายให้ผู้จัดการมากกว่าผู้นิเทศงาน

นโยบายจ่ายค่าตอบแทนล่วงเวลา (Overtime pay policies)

ปัญหาอีกอย่างหนึ่ง เรื่องจ่ายค่าตอบแทนค่าล่วงเวลาให้กับผู้ปฏิบัติงาน ปกติแล้วผู้ปฏิบัติงานทำงานมากกว่า 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ซึ่งการทำงานล่วงเวลาของผู้ปฏิบัติงานนั้นคือการทำงานปกติของผู้ปฏิบัติงาน แม้ว่าจะไม่มีตารางการปฏิบัติงานเหมือนกับผู้ปฏิบัติงาน แต่เขาต้องทำหน้าที่ควบคุมดูแลผู้ปฏิบัติงานให้ทำงาน ดังนั้นเมื่อพิจารณาเงินค่าตอบแทนในส่วนนี้ก็ต้องพิจารณาด้วยความยุติธรรม มิฉะนั้นก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญกำลังใจ และมองว่าระบบการจ่ายเงินค่าตอบแทนขาดความยุติธรรม (The compensation system is unfair)

การแก้ปัญหาปราศจากการจ่ายค่าตอบแทน (Solutions without pay)

บางองค์กรวัตถุประสงค์ไว้ว่า จะไม่จ่ายค่าตอบแทนสำหรับการแก้ปัญหา หากเป็นเช่นนี้ มีสิ่งสมควรทราบและถือปฏิบัติ คือ องค์กรควรจัดให้มีการเตรียมผู้ปฏิบัติงานบริหารจัดการกับผู้ปฏิบัติงานในส่วนที่เขารับผิดชอบ เพื่อเขาจะได้ไม่ใช้เวลา นอกหรือถ้าใช้ก็เพียงเล็กน้อย เช่น ผู้ปฏิบัติงานในเวลาทำงาน ให้ใครบางคนปฏิบัติงานแลงานแทนเขาเมื่อเขาไม่อยู่ในเวลาเลิกงาน หากคนงานที่เป็นหัวหน้ากลุ่ม (a working foreman or group leader) เป็นผู้ทำงานแทนผู้ปฏิบัติงานทำงานล่วงเวลาด้วยตัวเอง

การแก้ปัญหาด้วยการจ่ายค่าตอบแทน (Solutions with pay)

สูตรการจ่ายเงินค่าล่วงเวลาให้กับผู้ปฏิบัติงาน ของบางหน่วยงานมี 4 ประการ ได้แก่ 1) จ่าย 1 1/2 เท่าของเวลาทั้งหมดที่นอกเหนือจาก 40 ชั่วโมง 2) จ่าย 1 เท่าของเวลาที่เกิน 40 ชั่วโมง 3) จ่าย 1/2 เท่าของเวลาที่เกิน 40 ชั่วโมง 4) จ่าย 1 เท่าสำหรับเวลาที่เกิน 45 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

โครงการจัดให้มีการสื่อสารค่าตอบแทน (Communicating compensation program)

เรื่องการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทราบเรื่องการจ่ายเงินค่าตอบแทนเป็นเรื่องสำคัญมาก บางองค์กรไม่ให้ความสำคัญเรื่องนี้เลย ไม่แจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานระดับคนงานทราบ ถือว่าการสื่อสารเป็นเรื่องยุ่งยากสลับซับซ้อน ความล้มเหลวในการสื่อสารอาจจะเป็นสาเหตุของปัญหาธุรกิจขององค์กรมากกว่าความล้มเหลวในการบริหาร

ด้วยเหตุผลนี้จึงควรมีการบริหารเวลา มีการวางแผนเรื่องเวลาและใช้ระบบการสื่อสารให้เกิดประโยชน์ จัดให้มีโครงการสื่อสารเรื่องการมีส่วนร่วมในค่าตอบแทนซึ่งมีข้อพิจารณาทั่วไป 3 ประการ คือ

1. องค์กรต้องกำหนดว่าจะมีโครงการจ่ายเงินค่าตอบแทนอย่างไร
2. วัตถุประสงค์การสื่อสารต้องได้รับการพัฒนา
3. ต้องสร้างวิธีสื่อสาร ให้เกิดขึ้นในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน

การเปิดเผยโครงการค่าตอบแทน (Openness of pay plan)

บางองค์กรมีระบบการจ่ายที่เปิดเผยให้ทุกคนในองค์กรทราบ เช่น สื่อสารการให้เงินเดือนแต่ละคน อัตราเงินเดือน ระดับการจ่ายเงิน นโยบายและขบวนการ ไม่มีเรื่องใดปิดบัง (Nothing is kept secret) บางหน่วยงานไม่เปิดเผยเรื่องใด ๆ ให้ผู้ในเทศงานแม้แต่เงินเดือนของเขาไม่มีแม้กระทั่งเรื่องนโยบาย ระเบียบการปฏิบัติกรงาน อัตราเงินเดือน หรือการเพิ่มการจ่ายเงิน บางองค์กรเห็นว่าเรื่องดังกล่าวนำมาซึ่งความเสียหายแก่องค์กร ในขณะที่บางองค์กรเห็นว่าการปิดบังข้อมูลต่าง ๆ นำมาซึ่งความเสียหายอย่างไรก็ตามองค์กรต้องจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลแต่จะมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับองค์กร

ชนิดของข้อมูลที่ควรสื่อสารมากที่สุด

คือ ปรัชญาของระบบค่าตอบแทน วัตถุประสงค์ของระบบค่าตอบแทน นโยบายค่าตอบแทน วิธีการรักษาความยุติธรรมงานองค์กร วิธีการแข่งขันกันนอกองค์กร เกณฑ์การประเมินงาน โครงสร้างเงินเดือน (ตำแหน่งและระดับ) อัตราเงินเดือนและตำแหน่งระดับเงินเดือน เกณฑ์สำหรับการได้รับการตอบแทนในการทำควมดี และศักยภาพผู้ในเทศงานเกี่ยวกับการเพิ่มของเงินเดือน

การจ่ายเงินค่าตอบแทนการในเทศงานนั้นจะเน้นไปที่ชนิดและองค์ประกอบของค่าตอบแทน ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานควรพิจารณาด้วยความยุติธรรมและมุ่งประสิทธิผลของงาน และการสื่อสารซึ่งองค์กรจะต้องดำเนินการต่อไปนี้

1. ตรวจสอบองค์ประกอบของระบบค่าตอบแทนทั้งหลาย เพื่อให้แน่ใจว่าทุกส่วนขององค์กรได้รับตามความเหมาะสม
2. การตอบแทนการในเทศงานต้องทันสมัย อาจจะมีการปรับปรุงบ้างเมื่อมีความจำเป็น
3. อธิบายพันธกิจขององค์กรที่เป็นไปได้ในปรัชญาการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งต้องเสนอให้ทราบพร้อมกับปัญหาที่ต้องแก้ไข
4. ประเมินโครงการการสนับสนุนและโบนัสการในเทศงานให้ทันสมัย
5. มีความจำเป็นที่ต้องรักษาระบบการตอบแทนด้วยการแข่งขัน การเปรียบเทียบกับหน่วยงานในท้องถิ่น และเปรียบเทียบกับระดับภาคและระดับชาติ
6. ให้แน่ใจว่าระบบการตอบแทนมีความยุติธรรมทั้งหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นเงินเดือนของผู้ในเทศงาน บุคลากรทั่วไปและระดับมืออาชีพ ลูกน้องและผู้จัดการจัดด้วยความยุติธรรม
7. สื่อสารระบบการตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพโดยผ่านสิ่งที่หลากหลาย

การสื่อสารของผู้นิเทศงาน

การสื่อสารเป็นหัวใจของการนิเทศงาน และแฝงอยู่เต็มเปี่ยมในบทบาททุกสิ่งทุกอย่างของผู้นิเทศงาน Christenson และคณะ (1982: 99) วิจัยว่า ผู้นิเทศงานใช้เวลา 90 % อ่าน เขียน ฟัง และพูด โดยกล่าวว่าผู้นิเทศงานสื่อสารกับครู เพื่อน ผู้บังคับบัญชา และผู้อื่น เหตุผลสำคัญหลายประการที่โรงเรียนเน้นการพัฒนาการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพสำหรับผู้นิเทศงาน

1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้นิเทศงาน มีความมั่นใจในการทำงาน และรู้สึกว่าได้ทำงานเป็นทีมกับฝ่ายบริหาร แต่การสื่อสารกันต้องเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two way communication) และฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอของผู้นิเทศงานด้วยความจริงใจ ด้วยอากัปกิริยาเต็มใจฟัง จะทำให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งมีผลดีกับงานที่รับผิดชอบ

2. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้ผู้นิเทศงานมีขวัญกำลังใจเพิ่มขึ้น และทำให้เกิดความรักความศรัทธา ผู้นิเทศงานต้องการเป็นที่รู้จักของคนอื่น ๆ ต้องการมีปฏิสัมพันธ์กับคนในโรงเรียน ในหมวด ฝ่าย และกลุ่มงานเพราะในความรับผิดชอบของเขาก็มีสิทธิที่จะรับรู้ข้อมูล ความก้าวหน้าของครูในหมวดกลุ่มที่เขารับผิดชอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถสร้างความรักความผูกพันกับโรงเรียน ทำให้เขารู้สึกความเป็นเจ้าของ มีความภูมิใจในงานที่ทำ

3. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้ประสิทธิภาพของผู้นิเทศงานมากขึ้นด้วย จะสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมที่ดี ซึ่งทำให้เพิ่มประสิทธิภาพของงาน ผู้นิเทศงานที่ไม่มีข้อมูลจะเป็นผู้นิเทศงานที่ด้อยประสิทธิภาพ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะไปพร้อม ๆ กันกับความก้าวหน้าในการจัดการเรียนการสอน มีนักประพันธ์ผู้หนึ่งที่เขียนหนังสือ ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารและการผลิต โดยเน้นที่การพูดคุยกัน เสมือนเป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิผลและเพิ่มผลผลิต (D'Aprix 1982 a) ผู้นำต้องให้ความสนใจผู้ตาม มิฉะนั้นแล้ว ผู้นำผู้นั้นก็จะมีใครให้ความเคารพและศรัทธา ที่สำคัญการขาดการสื่อสารจะทำให้งานในโรงเรียนไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะเพิ่มความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียน ผู้นิเทศงานที่มีข้อมูลจะทำให้การติดต่อกับภายนอกโรงเรียนได้ดีกว่า เขาสามารถสื่อสารกับบุคคลภายนอกได้ทุกรูปแบบสามารถทำให้ชุมชนต่างๆเห็นความสำคัญของโรงเรียน

5. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถลดปัญหารุนแรงได้ ปัญหาการประท้วงหยุดงาน การชะลอการทำงาน การสร้างความเสียหายต่าง ๆ ให้กับโรงเรียน เกิดจากการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับผู้นิเทศงาน

6. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คือ สิ่งสำคัญสำหรับผู้นิเทศงาน ถือว่าเป็นความรับผิดชอบงานพื้นฐานของผู้นิเทศงาน การนิเทศงานก็เหมือนกับการสื่อสาร บ่อยครั้งที่ผู้บริหาร

และผู้นิเทศงานเห็นว่า การสื่อสารเป็นเสมือนหลักสูตรพิเศษ มีผู้ศึกษากรณีสำคัญกรณีหนึ่ง ที่ผู้นิเทศงานระดับสูงที่ AT & T ครูใหญ่ จำนวน 14 คน ทำหน้าที่ผู้นิเทศงาน พบว่า ส่วนใหญ่ แล้วต้องเกี่ยวพันโดยตรงกับการสื่อสาร (Macdonald 1982: 20)

ขบวนการสื่อสารการนิเทศ

รูปแบบพื้นฐานของขบวนการสื่อสารปกติทั่ว ๆ ไป ประกอบด้วย ขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ ผู้ส่งสาร วิธีการสื่อสาร ทางวาจา และทางเขียน สารผู้รับและผู้แปลสาร

ทิศทางการส่งข่าวสารข้อมูล มี 5 ทาง

1. การสื่อสารสู่ด้านกว้าง (Wide communication) ได้แก่ การส่งข้อมูลข่าวสารด้วย วาจา หรือ ลายลักษณ์อักษร ถึงครูทุกคนหรือผู้นิเทศงานด้วยกันในโรงเรียน เช่น การส่ง สิ่งพิมพ์ แผ่นพับ ประกาศ ข้อมูลวีดีโอ และสื่ออื่น ๆ

2. การสื่อสารสู่ด้านล่าง (Downward communication) คือ ส่งจากเบื้องบนลงสู่ เบื้องล่างของโรงเรียน โดยปกติแล้วส่งตามลำดับสายงานการบังคับบัญชา บางครั้งอาจจะไม่มี ประสิทธิภาพ เนื่องจากข้อมูลคลาดเคลื่อน ขณะไหลลงสู่เบื้องล่าง มีผู้ศึกษาผู้หนึ่งแสดงให้เห็น ว่าข้อมูล 80 % สูญหายก่อนถึงครูผู้สอนคนสุดท้ายที่รับสื่อ (Reber and Terry 1975: 148)

3. การสื่อสารสู่ด้านบน (Upward communication) จะไม่ค่อยปฏิบัติกัน จึงถือว่าไม่ ปกติธรรมดาในโรงเรียน คือ เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ การเดินทางสื่อสารจากข้างล่างสู่ ข้างบน ซึ่งก็จะมีทัศนคติ ความผูกพัน การรับรู้ ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นปะปนอยู่ด้วย

4. การสื่อสารสู่ด้านข้าง (lateral communication) จะพบในทุก ๆ โรงเรียน ได้แก่ การพูดคุยกัน ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเรื่องงานของโรงเรียน แต่การสื่อสารสู่ด้านข้าง มักจะไม่มีประสิทธิภาพมาก แต่ก็ขึ้นอยู่กับพื้นฐานการนึกคิดของแต่ละคน

5. การสื่อสารสู่ภายนอก (External communication) อาจจะไม่เกี่ยวข้องกับงาน ของผู้นิเทศงาน แต่มักจะพบบ่อยมาก ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจต้องการสื่อสาร โดยตรงกับผู้นิเทศงาน ซึ่งประสิทธิภาพการสื่อสารชนิดนี้มีความสำคัญมากต่อโรงเรียน

แนวโน้มการสื่อสารของการนิเทศ

การสื่อสารกับครูเป็นขบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และภาวะแวดล้อมด้านธุรกิจ ก่อกำเนิดข้อมูลใหม่ ๆ ที่ต้องสื่อสารกับเทคนิคการสื่อสารใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารมากขึ้น การเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงสิ่ง ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน มีแนวโน้มอย่างชัดเจนที่จะมีผลต่อผู้นิเทศงาน 3 ประการ คือ

1. ครูต้องการพูดคุยสนทนากับผู้นิเทศงานและฝ่ายบริหาร
2. ผู้นิเทศงาน คือ ตำแหน่งที่สมควรที่จะสื่อสารมากที่สุด ซึ่งมีอิทธิพลต่อ การทำงานด้วย
3. ครูต้องการข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในโรงเรียนมากที่สุด

ข้อเสนอแนะจาก ORC (Opinion Research Corporation)

1. การประชุมปกติระหว่างฝ่ายบริหารและครู ควรจัดด้วยกันและควรฝึกผู้นิเทศงาน ในการนำการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพด้วย
2. ผู้บริหาร ไม่ควรกำหนดเกณฑ์ว่าการติดต่อระหว่างผู้บริหารและครูต้องเป็นทางการเท่านั้น แต่ควรทักทายกันเป็นปกติทุก ๆ วัน
3. ฝ่ายบริหารและผู้นิเทศงาน สรุปประสิทธิภาพการสื่อสาร ซึ่งอาจจะมีหลายแบบ เช่น การสร้างเป้าหมายการสื่อสารในขบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนผู้นิเทศงานที่มีข้อมูลที่เขาต้องการเพื่อที่จะได้ติดต่อสื่อสารกับครูที่เขาดูแลรับผิดชอบ

การจัดระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ต้องการความหลากหลายของสื่อ
 2. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะเน้นการสื่อสารทางตรง
 3. ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะเน้นไปที่ผู้นิเทศงานสำหรับในโรงเรียน ซึ่งมีสิ่งที่เป็นข้อสังเกต คือ ผู้นิเทศงานควรได้รับข้อมูลข่าวสารก่อนครูเครื่องมือการนิเทศงาน ควรนำเชื่อถือ และข้อมูลข่าวสารควรพัฒนาให้ดีขึ้นเพื่อที่ผู้นิเทศงานจะได้เผยแพร่ให้กับครู
 4. ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะมีทั้งเรื่องดีและเรื่องไม่ดี
 5. ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกล้าเผชิญปัญหามากกว่าที่จะหลีกเลี่ยงปัญหา
 6. ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะต้องคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้าและเตรียมพร้อมวางแผนสำหรับการแก้ปัญหา
 7. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องการเวลาและมีเวลาเพียงพอในการแก้ปัญหา
 8. ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร
- สิ่งที่ต้องสื่อสารกัน คือ ข้อมูลเกี่ยวกับงาน นโยบายของโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียน โครงการต่าง ๆ ในโรงเรียน ความก้าวหน้าของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน ข้อมูลของครูและนักเรียน และสภาวะแวดล้อมภายนอก
- การประชุมของผู้นิเทศงาน มี 3 ประเภท ดังนี้
1. การประชุมคณะครูในกลุ่มสาระอาจจะจัดทุกสัปดาห์ หรือทุกเดือน ขึ้นอยู่กับโรงเรียนกำหนด
 2. ประชุมแก้ปัญหาโดยปกติแล้วจะจัดเป็นประชุมประจำเดือนให้ทุกคนในโรงเรียนได้อภิปรายปัญหากัน
 3. การประชุมกลุ่มย่อยกับผู้บริหารโรงเรียน เป็นการประชุมระหว่างผู้บริหารและผู้นิเทศงานทั้งหมดเพื่อทบทวนเรื่องต่าง ๆ อย่างเปิดเผย ทุกคนแสดงความรู้สึกในฐานะเป็น

ส่วนหนึ่งของฝ่ายบริหาร บรรยากาศการประชุมนั้น ควรเป็นการเปิดเผยไว้ใจกันและกัน ให้เน้นการสื่อสารแบบสองทาง

ทักษะการสื่อสารนิเทศงานที่ควรพัฒนา

1. การฟัง (Listening) ความคลาดเคลื่อนจากการฟังก่อให้เกิดปัญหาการสื่อสาร และจะทำให้งานเสียหายด้วย ถ้าหากผู้นิเทศงานไม่ฟังความคิดเห็นของครู

2. การพูด (speaking) การพัฒนาการสื่อสารด้วยวาจา เป็นอีกทักษะหนึ่งที่สำคัญ ทักษะนี้จะดีกว่าการสื่อสารด้วยการเขียน มีงานศึกษางานหนึ่งเปิดเผยว่าการสื่อสารของผู้นิเทศงานเกือบ 90 % ผู้รับสารเข้าใจจากการฟังเรื่องราวต่างๆ ดังนั้นจึงเป็นการสื่อสารปกติของมนุษย์ที่สำคัญที่สุด และมีประสิทธิภาพที่สุด ได้แสดงความคิดเห็น พูดเรื่องจริง และแสดงความรู้สึก (Macdonald 1982 : 12)

3. การเขียน (writing) ทักษะการสื่อสารด้วยการเขียนก็นับว่าสำคัญสำหรับผู้นิเทศงาน เพราะต้องเขียนบันทึกความจำ จดหมาย ข้อความ และรายงาน ผู้นิเทศงานบางคนมิได้สำเร็จการศึกษาในระดับสูงแต่สามารถเขียนได้ดี การเขียนที่มีประสิทธิภาพไม่ยากเหมือนกับการพูดคุย แต่เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ต้องทำ ต้องใช้เขียนรายงานต้องโต้ตอบหนังสือ ดังนั้นทักษะนี้จึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าทักษะอื่นๆ

4. การอ่าน (Reading) ทักษะการสื่อสารที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ผู้นิเทศงานคือ การอ่าน ฝึกการอ่านให้เป็นนิสัย จะสำคัญสำหรับผู้นิเทศงานบางกลุ่มที่ต้องการอ่าน อย่างไรก็ตามมีบางโรงเรียนที่จัดให้มีโครงการ ฝึกการอ่านเร็ว และฝึกความเข้าใจในเรื่อง การอ่าน แต่มีปัญหาอย่างหนึ่ง คือ ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5. ภาษาท่าทาง (Body language) หมายถึง ภาษากาย เป็นการสื่อสารกันโดยปราศจากการพูดคุย การยืนพูดคุยกันก็แสดงออกบอกความหมายด้านภาษาท่าทางได้อย่างดี การสื่อสารทางสังคม ปกติยืนห่างกัน 4-8 ฟุต ถ้าหากเป็นเพื่อนกันจะยืนอยู่ระหว่าง 18 นิ้ว ถึง 4 ฟุต (Ray and Eason 1983: 166) เป็นเรื่องจำเป็นสำหรับผู้นิเทศงานที่จะต้องเรียนรู้ภาษาท่าทางเพื่อสังเกตพฤติกรรมของครูผู้สอนในกลุ่มสาระที่ตนรับผิดชอบ

สมาคมนิเทศงานและพัฒนาหลักสูตร (The Association for Supervision and Curriculum Development 2 ASCD 1988) ได้ให้ข้อแนะนำเรื่องการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 10 ประการ 1) ถามมากกว่าบอก 2) ฟังให้มากแต่พูดให้น้อย ๆ 3) อธิบายเหตุผล 4) พูดคุยเหมือนผู้ใหญ่พูดคุยกัน 5) ให้คำแนะนำทั้งทางวาจาและลายลักษณ์อักษร 6) ตรวจสอบความเข้าใจทั้งการพูดและการเขียน 7) สร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับทุกคน 8) ให้ความสนใจความรู้สึกของผู้อื่น 9) รายงานผลเพื่อลดการต่อต้าน และ 10) ต้องสุขุมและใจเย็น

การตัดสินใจของผู้บริหาร

ผู้บริหารบางคนไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจแต่เพียงอย่างเดียว
โรงเรียนต้องการผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการตัดสินใจ

ขบวนการตัดสินใจ

เป็นเรื่องจำเป็นที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและครูในโรงเรียนต้องเข้าใจเรื่องขบวนการตัดสินใจ
ซึ่งขบวนการตัดสินใจมี 2 ส่วน คือ

1. รูปแบบของการตัดสินใจ

1.1 อภิปรายปัญหา



1.2 รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากทุกสาระ



1.3 จำแนกรายการที่เป็นปัญหา



1.4 เลือกประเมินปัญหาที่สำคัญที่สุด



1.5 ระบุวิธีการแก้



1.6 ประเมินแต่ละวิธีการแก้และเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุด



1.7 พัฒนาแผนปฏิบัติการ



1.8 ชี้แจงการเลือกกำหนดข้อตกลงที่แน่นอน



1.9 ตัดสินใจดำเนินการ



1.10 ติดตามประเมินผล

แผนภูมิที่ 9 แสดงรูปแบบการตัดสินใจ

ที่มา : Jack J. Philips, improving Supervisors' Effectiveness (California: Jossey-Bass, 1985), 275.

2. องค์ประกอบสำคัญๆที่จะช่วยผู้นิเทศงานในการตัดสินใจ
 - 2.1 ชนิดของการตัดสินใจ
 - 2.2 ธรรมชาติของงาน
 - 2.3 การยอมรับของครู
 - 2.4 การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร
 - 2.5 เอกสารหลักฐาน
 - 2.6 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
 - 2.7 ที่ปรึกษา
 - 2.8 ระยะเวลา

ผู้บริหารบางคนไม่เห็นด้วยที่จะให้ผู้นิเทศงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทั้ง ๆ ที่องค์การต้องการให้ผู้นิเทศงานมีส่วนร่วม เพื่อให้ได้การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามอำนาจการนิเทศงานจะเพิ่มขึ้น หากแม้ว่าผู้นิเทศงานได้มีการเตรียมพร้อมในเรื่องการตัดสินใจ การพัฒนาการตัดสินใจของผู้นิเทศงานเพื่องานขององค์การ ดังนี้

1. ควรทำให้ผู้นิเทศงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเพิ่มผลผลิต รวมทั้งคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน การเพิ่มอำนาจจะไม่ช่วยให้ดีขึ้นนอกเสียจากว่า ผู้นิเทศงานเตรียมที่จะดำเนินการในเรื่อง การลงทุนจัดอบรมให้กับผู้นิเทศงานเรื่องการตัดสินใจและทำให้ฝ่ายบริหารเข้าใจความคาดหวังอย่างชัดเจน จะเพิ่มคุณภาพคุณภาพการตัดสินใจ และเพิ่มประสิทธิภาพของผู้นิเทศงานด้วย

2. การเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจ จะทำให้ขวัญกำลังใจของผู้นิเทศงานเพิ่มขึ้น ทำให้ความพอใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น แต่ขณะเดียวกันถ้าขาดอำนาจในการตัดสินใจจะทำให้เกิดความสับสนวุ่นวาย อีรานควิเพน (Erangipane 1979) กล่าวว่า ผู้นิเทศงานต้องรู้สึกว่าเขามีอุปกรณ์และเครื่องสนับสนุนที่ช่วยให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังทำให้ผู้นิเทศงานได้ใกล้ชิดกับฝ่ายบริหารมากขึ้น ความจริงแล้วอำนาจการตัดสินใจเป็นกุญแจสำคัญที่จะแยกฝ่ายบริหารออกจากฝ่ายปฏิบัติ การเพิ่มขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจและการบริหารจัดการ เป็นการทำให้งานของผู้นิเทศงานเป็นที่คาดหวังของบุคคลอื่นที่ต้องการเป็นผู้นิเทศงาน

3. การเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจของผู้นิเทศงาน จะช่วยงานสายการบังคับบัญชาในองค์การ โดยเฉพาะฝ่ายบริหารในการพัฒนาโครงการ เป้าหมายและวัตถุประสงค์

ชนิดของผู้ตัดสินใจ (Types of decision makers)

1. ผู้กระตุ้นการตัดสินใจ (Impulsive decision makers) ทำให้การตัดสินใจเร็วขึ้น ผู้นิเทศงานเหล่านี้เข้าใจเรื่องได้ดี การตัดสินใจจึงใช้เวลาน้อยกว่าปกติ

2. นักคิดลึก (Deep thinkers) เข้าใจปัญหาได้อย่างลึกซึ้ง ถ้ามีเวลาพอ เขาอาจจะแก้ปัญหาเอง เขาพร้อมที่จะทำงานตามลำพัง เขาจะวิเคราะห์เรื่องด้วยตนเองหลาย ๆ วิธีก่อนตัดสินใจ เขาจะเป็นคนไม่รู้สึกตื่นเต้นเสียใจง่าย

3. ผู้ขโมยเวลา (Procrastinators) พวกนี้จะไม่ตัดสินใจยกเว้นเสียแต่จะได้รับ การขอร้อง เขาจะตัดสินใจจนวินาทีสุดท้าย เขาคิดว่าปัญหาทุกปัญหาแก้ไขได้ด้วยตัวของมันเอง

4. นักการเมือง (Politicians) มักจะตัดสินใจโดยไม่ให้คนอื่นโกรธ โดยเฉพาะพวกที่มีอิทธิพลต่อเขา เขาไม่ชอบขัดแย้งกับผู้อื่น

5. ผู้กล้าเสี่ยง (Risk seekers) มีความสุขกับการได้ตัดสินใจ พวกนี้มีพลังความสำเร็จสูง เหมาะที่สุดกับองค์กรที่เปลี่ยนแปลงแบบพลวัต (dynamic)

6. ผู้หนีความเสี่ยง (Risk avoiders) พวกนี้จะหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ ยกเว้นเหตุผลกดดันเขา พวกนี้เหมาะสมกับองค์กรที่มีการบังคับบัญชาและเหมาะสมกับฝ่ายปกครอง

7. ผู้ตัดสินใจไร้เดียงสา (naïve decision makers) พวกนี้จะประเมินการต่ำ หากองค์กรเชื่อพวกนี้ก็จะได้รับความยุ่งยาก ทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร

8. นักวิจัย (Researchers) พวกนี้จะใช้เวลาสำหรับรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ ข้อมูล เขาต้องพิจารณาทุกเรื่องทุกจุด เขาพยายามจะแก้ปัญหา พวกนี้เรียกว่าพวกจมปัก ไม่มีโอกาสได้ตัดสินใจ บางครั้งถูกเรียกว่าเป็นอัมพาต โดยการวิเคราะห์ "paralysis by analysis"

9. ผู้ขาดความยุติธรรม (Biased decision makers) พวกนี้จะเป็นพวกอคติ มีทัศนคติที่ไม่ดีในเรื่องต่าง ๆ ในองค์กร พวกนี้เทศงานพวกนี้จะเป็นพวกนำปัญหารุนแรงมาสู่องค์กร

จะเห็นว่ารูปแบบของการตัดสินใจ ไม่มีแบบใดดีที่สุดและเร็วที่สุด ผู้บริหารต้องเลือกแบบให้เหมาะสมกับเรื่องที่ต้องการตัดสินใจ ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้น ๆ

วิธีได้รับอำนาจ (How authority is obtained)

เทอร์รี่ และรู (Terry and Rue 1982: 34) กล่าวว่า อำนาจเปรียบเสมือนสิทธิ (Right) ในการสั่งการ ส่วนพลังอำนาจ คือ ความสามารถที่คนหนึ่งอยู่เหนืออีกคนหนึ่ง อำนาจจะแตกต่างจากความรับผิดชอบ คือ จะนำหน้าความรับผิดชอบ ความแตกต่างแต่ละชนิดของอำนาจ มีดังนี้

1. หน้าที่ (Function) บางหน้าที่ในองค์กรสำคัญกว่าหน้าที่อื่น ๆ เช่น หน้าที่การประกันกลุ่มคุณภาพ ทีมประเมินการปฏิบัติงาน กลุ่มออกแบบผลผลิต และฝ่ายวิจัยและพัฒนา มีความสำคัญมากกว่าฝ่ายอื่น ๆ แต่ในระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา หน้าที่การงบประมาณ และหน้าที่พัฒนาบุคลากร ได้เพิ่มอิทธิพลมากขึ้น ผู้บริหารที่อยู่ในงานเหล่านี้ก็จะมีอำนาจมากตามไปด้วย (Imundo 1980 : 105)

2. ความรับผิดชอบ (Responsibilities) เป็นอำนาจตามกฎหมาย อำนาจขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบมาก หรือน้อยของผู้ในเทศงาน

3. การปฏิบัติงาน (Performance) ผู้ในเทศงานมีอำนาจของตนเองตามงานที่ปฏิบัติ เป็นอำนาจตามสายงานบังคับบัญชา

4. ความเชี่ยวชาญ (Expertise) ผู้ในเทศงานมีอำนาจตามความเชี่ยวชาญขึ้นอยู่กับทักษะความรู้และความสามารถ

5. พฤติกรรม (Behavior) ผู้ในเทศงานมีอำนาจขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการปฏิบัติตาม

6. เชื่อใจ (Trust) เป็นอำนาจที่ผู้ในเทศงานได้รับจากการมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นที่มีความเปิดเผย และซื่อสัตย์ต่อกันและจริงใจต่อกัน

การเพิ่มอำนาจการในเทศงาน (Increasing supervisory authority)

1. ขีดจำกัดการตัดสินใจ (Decision making limits) อำนาจที่ถูกต้องตามกฎหมาย บางครั้งไม่ชัดเจน การพรรณนางานเป็นเรื่องที่ถูกต้องที่สุด ที่จะแสดงให้เห็นถึงอำนาจของผู้ในเทศงาน

2. การได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร (Delegation from managers) การมอบหมายงานเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ในเทศงานเพราะเขารู้สึกว่าเขามีอำนาจมากขึ้น เป็นการเตรียมความพร้อมให้เขาสำหรับการทำงานในอนาคต

ทักษะการมอบหมายงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ในเทศงาน (Ford 1983: 3) การมอบหมายงานสามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่างความล้มเหลวและความสำเร็จของผู้บริหาร ผู้ในเทศงานที่ขาดขวัญกำลังใจ แต่ถ้าผู้บริหารไว้วางใจ โดยมอบหมายงานให้ทำ ก็มักจะทำให้ผู้ในเทศงานมีขวัญกำลังใจเพิ่มขึ้น

ประสิทธิภาพการมอบหมายงานมีหลายองค์ประกอบ สถานการณ์ที่สำคัญที่ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ในเทศงาน ดังรายการต่อไปนี้

1. บรรยากาศในองค์กรต้องสนับสนุนการมอบหมายงาน
2. ผู้ในเทศงานต้องมีความสามารถในการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย
3. ผู้ในเทศงานต้องมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น
4. ผู้ที่ได้รับมอบหมายต้องมีอารมณ์มั่นคงในการมอบหมายงาน
5. การมอบหมายงานเป็นโอกาสสำหรับการฝึกงานที่มีประสิทธิภาพ

ได้รับมอบหมายงานจากผู้บริหารให้ทำหน้าที่รับผิดชอบงานต่าง ๆ ด้วย การมอบอำนาจให้ จะทำให้ผู้ในเทศงานมีขวัญกำลังใจ มีความพอใจในการทำงานมากขึ้น และเป็น การเตรียมผู้ในเทศงานให้รับภาระงานในอนาคตมากยิ่งขึ้น การได้รับมอบหมายปกติแล้ว ก็เหมือนกับการมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจ (Ford 1983: 3) ทักษะการมอบหมายสำคัญ มากสำหรับผู้ในเทศงานโรงเรียน เพราะว่าเป็นตัวชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวใน การ

บริหารได้ บางโรงเรียนไม่อนุญาตให้ผู้นิเทศงานทำงานส่วนที่เขารับผิดชอบ ซึ่งทำให้เขาขาดความมั่นใจ เขาคิดว่าผู้บริหารไม่ไว้วางใจเขา ทำให้เขาขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน แต่ในทางกลับกัน ผู้บริหารจะได้รับความศรัทธาจากครู แต่การทำงานเช่นนี้จะมีผลสำเร็จในระยะสั้นเท่านั้น การทำงานเป็นทีมจะเป็นการแสดงให้เห็นความสำเร็จในระยะยาว ซึ่งแพร่หลายในต่างประเทศ

ความสำเร็จของการได้รับมอบหมาย ให้ทำหน้าที่แทนผู้บริหาร จะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น โดยปกติแล้วขั้นแรกที่ขบวนการทั้งหลายที่กล่าวไว้จะประสบความสำเร็จอย่างง่ายนั้น จะต้องได้รับการมอบหมายจากผู้บริหารที่กำหนดงานได้ บิทเทล (Bittel 1980: 146) ได้แนะนำประเภทงานที่ควรทำ ได้แก่

1. งานที่ผู้บริหารต้องทำ
2. งานที่ผู้บริหารควรทำแต่ผู้นิเทศงานต้องทำได้
3. งานที่ผู้บริหารทำได้และถ้าให้โอกาสผู้นิเทศงานก็ทำได้ด้วย
4. งานที่ผู้นิเทศงานควรทำแต่ผู้บริหารควรช่วยทำหากเป็นงานเร่งด่วน
5. งานที่ผู้นิเทศงานต้องทำเอง

สรุปได้ว่า การได้รับมอบหมายงาน สำคัญมากสำหรับผู้บริหารโรงเรียน การมอบหมายงานให้ผู้นิเทศงานทำงานให้สมบูรณ์จากผู้บริหาร ซึ่งเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่งที่จะพัฒนาผู้นิเทศงาน ขณะเดียวกันก็เป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในงานอีกด้วย

ทักษะที่จำเป็นสำหรับงานนิเทศที่ประสบความสำเร็จ มี 3 ทักษะ คือ ทักษะเชิงเทคนิค (Technical skills) ทักษะการบริหาร (administrative skills) ทักษะการปฏิสัมพันธ์ (interpersonal skills) ผู้นิเทศงานส่วนใหญ่จำเป็นต้องมีทักษะเชิงเทคนิค ส่วนอีก 2 ทักษะ คือ ทักษะการบริหารและทักษะเชิงปฏิสัมพันธ์จะมีความจำเป็นรองลงไป

ในการศึกษาผู้ที่ทำงานกับผู้นิเทศงาน พบว่า ผู้นิเทศงานต้องมีศักยภาพด้านเทคนิคและสำหรับทักษะการบริหารได้คะแนนในระดับต่ำกว่าพอใช้ และทักษะการมีปฏิสัมพันธ์งานได้คะแนนต่ำลงมาจากทักษะการบริหาร (Siegel 1980: 13-15) The American Telephone and Telegraph Company (AT & T) พิสูจน์ว่างานในภาระหน้าที่ของผู้นิเทศงานระดับสูงมีหน้าที่ปฏิบัติตามลำดับดังนี้ 1) ควบคุมงาน 2) แก้ปัญหา 3) วางแผนการทำงาน 4) สื่อสารด้วยวาจาอย่างไม่เป็นทางการ 5) รายงานผลการปฏิบัติงาน 6) เป็นที่ปรึกษาผู้ปฏิบัติงาน 7) จัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์ 8) ส่งเสริมบรรยากาศการทำงาน 9) บริหารเวลา 10) จัดประชุม 11) พัฒนาตนเอง 12) ให้คำปรึกษาด้านอาชีพแก่ผู้ปฏิบัติงาน และ 13) เป็นตัวแทนองค์กร (Macdonald 1982)

ความสำคัญในการตัดสินใจ จะเน้นที่ความมีอิสระและความสามารถของผู้นิเทศงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจของผู้นิเทศงานองค์การต้องปฏิบัติดังนี้

1. ทดสอบขอบเขตการตัดสินใจอย่างเป็นทางการว่าผู้นิเทศงานพร้อมที่จะตัดสินใจ เพื่อความสำเร็จในงานของเขา

2. ทบทวนจำนวนอำนาจของผู้นิเทศงานว่าจัดลำดับได้เพียงใด

3. วิเคราะห์และลดผลกระทบผู้นิเทศงานให้น้อยที่สุด

การได้รับอำนาจในการตัดสินใจ แต่เพิ่มความขุ่นเคืองใจ ให้กับผู้นิเทศงานทำให้เขาขาดประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน ถ้าเป็นเช่นนั้น อำนาจก็ไม่จำเป็นสำหรับผู้นิเทศงาน แต่ถ้าเขามีความเป็นอิสระที่จะบริหารจัดการก็จะมีผลดีกับการปฏิบัติงานของเขา

การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

การให้ผู้นิเทศงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน จะทำให้งานในโรงเรียนมีประสิทธิภาพอย่างแน่นอนมีการศึกษางานหนึ่งแสดงให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์การจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการตัดสินใจ (American Productivity Center 1983a: 6)

1. การตัดสินใจจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หากแม้ว่าโรงเรียนได้รับข้อมูลจากผู้นิเทศงาน ที่ให้เขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จากงานศึกษาพบว่าเกือบทุก ๆ โรงเรียนจะพบปัญหาบุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากว่าโรงเรียนมิให้เขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การเพิ่มการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการพัฒนาขวัญแรงจูงใจในการทำงาน การพิสูจน์การทำงานของผู้นิเทศงานกับฝ่ายบริหาร

3. การเพิ่มการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการเตรียมผู้นิเทศงานสำหรับโอกาสการทำงานในอนาคต เพราะว่าการตัดสินใจเป็นทักษะที่สำคัญ สำหรับการบริหารระดับสูง

4. การได้รับข้อมูลที่นำมาช่วยในการตัดสินใจจะทำให้พันธกิจของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

พื้นฐานการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ปัจจุบันนี้โรงเรียนส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของเทคนิคการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม เพราะทำให้ความสัมพันธ์ในหมู่คณะดีขึ้นและช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ในโรงเรียน ลดความขัดแย้งในกลุ่มครู รวมทั้งเป็นการให้ครูทุกคนได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมแก้ปัญหา และประการสำคัญคือ ทำให้เกิดความรักในโรงเรียนที่เขามีส่วนได้ส่วนเสีย เกิดความผูกพัน และต้องการให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

ข้อดีในการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Advantages of participative management) ได้แก่ 1) การตัดสินใจดีขึ้น (better decisions) 2) การยอมรับมากขึ้น (increased acceptance) 3) ความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น (increased creativity) 4) แรงบันดาลใจของผู้ปฏิบัติงานเพิ่ม

มากขึ้น (increased employee motivation) และ 5) มีการพัฒนางานของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น (employee development)

ข้อเสียในการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Disadvantages of participative management)

1. เวลา (Time) ใช้เวลาในการพิจารณาเพื่อตัดสินใจมากขึ้น และบางครั้งก็ขึ้นอยู่กับความชำนาญของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ว่ามีความรู้ความสามารถและทักษะเพียงใด ดังนั้นเพื่อให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะต้องกำหนดเวลาในการดำเนินการเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัดสินใจ

2. ความคุ้มค่า (Costs) ขบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมอาจจะดีราคาค่าใช้จ่ายมากกว่าการตัดสินใจคนเดียว แต่ผลที่ได้คุ้มค่ากว่า

3. หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (Conflict avoidance) การมีผู้ร่วมตัดสินใจหลาย ๆ คน บางครั้งอาจจะเกิดกลุ่มผู้ที่มีความเห็นเหมือนกัน ซึ่งอาจจะเป็นการตัดสินใจที่ไม่ถูกต้องก็ได้ ดังนั้นในการสรุปผลจะต้องหาทางให้การตัดสินใจที่เป็นเอกฉันท์ ทุกคนมีความคิดเห็นเดียวกัน

การนำการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปปฏิบัติ (Implementing participative management)

การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยปกติจะพบในบางฝ่ายหรือบางแผนกของทุกองค์การ ภาพข้างล่าง ต่อไปนี้จะแสดงอำนาจการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เริ่มจากการบริหารโดยผู้บริหารตัดสินใจตามลำพังคนเดียวจนถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในองค์การ

ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ตารางที่ 3 ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

อำนาจการตัดสินใจของผู้บริหาร				ความอิสระของผู้ปฏิบัติงาน		
ผู้บริหาร ตัดสินใจ และสั่งการ	ผู้บริหาร บอก ความคิด และ ตัดสินใจ	ผู้บริหาร เสนอ ความคิด และตั้ง คำถาม	ผู้บริหาร เสนอสิ่งที่คิด แต่ควบคุม ความ เปลี่ยนแปลง การตัดสินใจ	ผู้บริหาร บอก ปัญหาขอ คำแนะนำ และ ตัดสินใจ	ผู้บริหาร ขอบเขต และขอให้ กลุ่ม ตัดสินใจ	ผู้บริหาร อนุญาต ให้ บุคคลากร แสดง ความ คิดเห็น ก่อน ตัดสินใจ

ที่มา : R. Tannenbaum and W. Schmidt, "How to choose a Leadership Pattern," Harvard Business Review (March-April 1958): 97.

จุดมุ่งหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ

1. เพื่อเพิ่มการยอมรับเรื่องการตัดสินใจ จากบุคลากรในองค์กร
2. เพื่อเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจ

การแก้ปัญหาการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การแก้ปัญหาการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีหลายวิธี ดังนี้

1. การประชุมกลุ่มงาน (Work unit meetings) การประชุมเป็นประจำโดยผู้ปฏิบัติงาน เป็นการจัดประชุมที่ถือว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ดีที่สุด เช่น หัวหน้ากลุ่มประชุมสมาชิกในกลุ่ม หรือในโรงเรียน หมายถึง หัวหน้าหมวดประชุมลูกหมวดเป็นประจำสัปดาห์หรือสัปดาห์เว้นสัปดาห์ ขึ้นอยู่กับหัวหน้ากลุ่มและสมาชิกในกลุ่มตกลงกัน

2. การแต่งตั้งคณะกรรมการ (Committees) องค์กรส่วนใหญ่มีคณะกรรมการพิจารณาตัดสินใจ ซึ่งคณะกรรมการจะมาจากหลายฝ่าย และหลายหมวด ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกัน ดังนั้น การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ จึงทำให้ได้ข้อมูลที่ดี ควบคุมคุณภาพได้ให้ทุกฝ่ายหรือทุกกลุ่มงานมีโอกาสเท่าเทียมกัน

3. การระดมสมอง (Brainstorming) การเสนอความคิดอย่างอิสระของกลุ่มโดยปราศจากการวิพากษ์วิจารณ์ ไม่มีการตัดสินว่าความคิดใดผิดหรือถูก ผู้ปฏิบัติงานมีความกล้าที่จะเสนอความคิดเห็น กล้าที่จะให้คำแนะนำ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ดีกว่า

4. การอิงกลุ่ม (Nominal grouping) จะไม่ใช้การประชุมแต่ใช้ข้อมูลของกลุ่มแล้วนำมาออกเสียง เลือกปัญหาที่จะต้องแก้ไขโดยเลือกข้อที่สำคัญที่สุด 5 ข้อ และข้อมูลที่ผ่านมา การลงคะแนนว่าข้อใด 5 ข้อจะถูกนำไปให้ฝ่ายบริหาร วิธีการนี้มีข้อดี คือไม่มีการนำไปวิพากษ์วิจารณ์หลังจากได้ข้อมูลแล้ว

5. ใช้เทคนิคเดลไฟ (Delphi technique) วิธีนี้คล้ายกับการอิงกลุ่มแต่เป็นกรใช้เดลไฟเทคนิค ในการรวบรวมความคิดจากกลุ่ม โดยปราศจากการอภิปราย หรือการถกเถียงกันแต่วิธีการนี้จะให้แต่ละคนมีอิสระในการตอบคำถาม และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จากคำถามที่ทำเป็นรูปตารางแจกให้สมาชิกในกลุ่มทุกคนตอบคำถามและมีการเฉลยคำตอบให้ทุกคนเห็นด้วยแต่ถ้าสมาชิกยังไม่เห็นด้วย ก็จะมีการดำเนินการต่อไป จนกว่าจะได้ข้อยุติ หรือได้คำตอบของทุกคนเป็นเอกฉันท์ เทคนิคนี้เป็นเทคนิคที่ดีที่สุดที่ผู้เชี่ยวชาญใช้กันและคาดว่า จะใช้แพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ ในอนาคต

เลwis (Lewis 1983: 169-172) กล่าวว่า เทคนิคทั้ง 5 ข้อดังกล่าวข้างต้นนี้ เหมาะ

สำหรับผู้บริหาร จะนำมาใช้กับผู้บริหาร
การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีเป้าหมายการเพิ่มผลผลิต (Productivity improvement) การซื้อขายวัสดุอุปกรณ์ (equipment purchase) การเปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินการ (procedure changes) การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน (work method changes) การทำตารางการทำงาน (Work scheduling) การควบคุมมาตรฐานด้านคุณภาพ (quality standard and control)

ความจำเป็นในการเรียนรู้และอบรม (Training and education needs) การสื่อสารงานองค์กร (organization communication) เพื่อจัดโครงการพัฒนาบุคลากร (human resources programs) การเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์ผู้ปฏิบัติงาน (employee benefits changes) การได้ข้อยุติที่เป็นเอกฉันท์ (union negotiations)

สิ่งที่ทำให้การนิเทศงานประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) การเปิดเผยข้อมูล (information openness) 2) บรรยากาศเป็นกันเอง (non threatening atmosphere) 3) สร้างสถานการณ์สัมพันธ์ภายในกลุ่มครูผู้สอน (employee relations climate) 4) กำหนดขอบเขตการตัดสินใจ (limits of decisions) 5) ครูผู้สอนมีความสามารถในการช่วยเหลือ (employees' ability to make contribution) 6) ครูผู้สอนมีความสามารถในการสื่อสาร (employees' ability to communicate) ครูผู้สอน ยิ่งมีทักษะในการสื่อสารก็ยิ่งทำให้มีกรรมวิธีในการทำงานมากขึ้น 7) เครื่องมือกำหนดเวลา (timed implementation) 8) การประสานความร่วมมือร่วมใจกัน (union co-operation) 9) มีแบบที่เป็นตัวอย่าง (employee/roles models) และ 10) มีการให้ความรู้และการฝึกอบรม (education and training)

การสนับสนุนและการยอมรับ

การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรให้ดีขึ้น จะทำให้การปฏิบัติงานของผู้นิเทศงานดีขึ้น

1. การได้รับการสนับสนุนนี้จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้นิเทศงาน
2. การได้รับการสนับสนุนนี้จะเพิ่มความพอใจและขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับผู้นิเทศงาน
3. การได้รับการสนับสนุนนี้จะเพิ่มความดึงดูดการทำงานให้กับผู้นิเทศงาน
4. การเพิ่มความมั่นคงในการทำงานกับวิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถลดการต่อต้านการทำงานที่ไม่พึงพอใจได้
5. การได้รับการสนับสนุนที่ดี จะเพิ่มการทำงานเป็นทีม ในองค์กรมากยิ่งขึ้น

การเพิ่มความมั่นคงให้กับการนิเทศงาน

ผู้นิเทศงานไม่ควรที่ต้องพบปัญหาเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงาน โดยปกติแล้ว เขาก็มีปัญหานางานที่รับผิดชอบที่ต้องรับการดูแลครุอยู่แล้ว สิ่งที่ต้องฝึกให้กับผู้นิเทศงานคือ

1. การมอบหมายงาน (Fill-in assignments)
2. การมอบหมายงานสลับหน้าที่กัน (Alternate work assignments)
3. มอบงานพิเศษ (Special projects)
4. ให้การฝึกอบรม (Training)
5. กำจัดผู้ปฏิบัติงานชั่วคราว (Eliminate subcontracting and temporary employees) ในที่นี้หมายถึง ไม่ควรจัดให้มีผู้ปฏิบัติงานชั่วคราว แต่ให้มีการจัดให้ทำงานถาวรตลอดไป (ไม่มีลูกจ้างชั่วคราวในโรงเรียน มีแต่ลูกจ้างประจำ)
6. จัดกิจกรรมภายนอก (Outside activities)
7. ยืดเวลาเกษียณออกไป (Retirement or extended vacations)
8. ย้ายสถานที่ทำงานใหม่ (Relocation) เมื่อเขามีความชำนาญงาน ได้รับคำตอบแทนมาก ก็ควรให้เขาเปลี่ยนที่ทำงาน มิใช่ไล่ออก

การปฏิบัติงานที่ขาดมาตรฐาน (Confronting substandard performance)

ผู้นิเทศงานทุกคนไม่ประสบความสำเร็จในอาชีพการนิเทศงานเสมอไป บางคนไม่ได้รับการยอมรับและบางคนก็ไม่พอใจในงานที่ทำ จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญกำลังใจในเวลาเดียวกันก็เกิดความเสียหายแก่องค์กรด้วย หากพบปัญหาเช่นนี้ องค์กรต้องจัดการแก้ไขอย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจจะต้องจัดอบรมหรือให้คำปรึกษาแก่เขาหรือเชิญผู้มีความรู้ด้านการบริหารบุคคลมาให้คำปรึกษา ให้เข้าใจทักษะที่ถูกต้อง ซึ่งจะทำให้ผู้นิเทศงานเชื่อมั่นขึ้น ผู้บริหารสามารถประเมินการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองว่า ผู้นิเทศงานเปลี่ยนแปลงดีขึ้นเพียงใด

แต่ถ้าแก้ปัญหาดังกล่าวไม่ได้ผล อาจจะใช้การสร้างกระตือรือร้นให้แก่ผู้นิเทศงาน ต้องรักษา ศักดิ์ศรีของผู้นิเทศงานไว้ และองค์การต้องดูแลผู้นิเทศงานอย่างใกล้ชิดทุกคน

มีวิธีแก้ปัญหาพื้นฐานสำหรับเรื่องนี้ให้กับผู้นิเทศงานที่ไม่ได้รับการยอมรับมี 7 ประการ คือ

1. อนุญาตให้ออกจากงานได้ (Discharge) ก่อนที่จะให้เขาออกควรให้โอกาสเขาได้ พยายามอีกครั้งก่อน แต่ถ้าเขาขาดทักษะที่องค์การต้องการแล้ว ก็ค่อยปล่อยเขาไป

2. ย้ายไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง (Lateral transfer to another department) ซึ่งขึ้นอยู่กับ เหตุผลที่การปฏิบัติงานของเขาล้มเหลว วิธีหนึ่งคือการย้ายฝ่าย หรือย้ายหมวด มีตัวอย่าง องค์การหนึ่ง ผู้นิเทศงานไม่สามารถปรับตัวเข้ากับผู้บริหารที่เผด็จการ ทำให้งานของเขาขาด ประสิทธิภาพในสายตาของผู้บริหาร เมื่อเขาได้ย้ายไปอยู่ที่ใหม่แล้ว พบกับผู้บริหารที่มีภาวะ ผู้นำที่แตกต่างจากคนเดิม ผลงานของเขาจึงมีประสิทธิภาพมากในสายตาผู้บริหารคนใหม่ เขาดีใจมากที่เขายังมีโอกาสได้ทำงานที่เขารัก

3. ย้ายไปอยู่ฝ่ายที่ไม่ต้องการการนิเทศระดับมืออาชีพ (transfer to a non supervisory professional job) ผู้บริหารงานที่มีความเชี่ยวชาญ ควรจะได้อยู่ในตำแหน่งมืออาชีพ ทำงานที่แตกต่างจากผู้นิเทศงานที่ทำงานตามความถนัดของเขาเท่านั้น ถ้าการ ปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานไม่มีความสามารถแนะนำผู้ปฏิบัติงานได้ ก็ให้ย้ายไปอยู่ฝ่ายที่เขา ไม่ต้องการ มีตัวอย่างในบริษัทหนึ่ง ผู้เชี่ยวชาญด้านข้อมูลได้ถูกเสนอชื่อให้ทำงาน คอมพิวเตอร์ที่เขาไม่ถนัด เมื่อเขาไปรับหน้าที่เขาทำไม่ได้ เขาจึงถูกย้ายไปอยู่ฝ่ายข้อมูลที่ไม่ ต้องสอนผู้อื่น เขาทำงานได้ดีไม่มีที่ติเลย เขาจึงไม่รู้สึกละอายในสายตาเพื่อนร่วมงานและ บุคลากรในองค์การ

4. ลดตำแหน่งไปอยู่อย่างเดิม (demotion to the previous job) วิธีแก้ปัญหานี้ อีกวิธีหนึ่ง คือ ส่งกลับไปอยู่อย่างเดิม โดยปกติแล้วจะไม่แนะนำวิธีนี้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ แต่อย่างไรก็ตามควรต้องถามผู้นิเทศงานก่อนว่า เขายินดีกลับไปสู่ตำแหน่งเดิมหรือไม่ สิ่งที่ต้องเป็นห่วง คือ เจตคติของผู้นิเทศงาน เพราะอาจจะมีผลถึงผู้ปฏิบัติงาน และอาจจะทำลาย องค์การได้ในที่สุด ตัวอย่าง มีอยู่องค์การหนึ่ง ได้ขอร้องช่างฟิตที่เชี่ยวชาญมากคนหนึ่งย้าย กลับไปทำงานที่เดิม แต่กรณีนี้ผู้จัดการฝ่ายได้ชี้แจงให้ทุกคนในฝ่ายเข้าใจ จึงทำให้ทุกคนอยู่ อย่างสบายใจและมีความสุขในการทำงาน

5. ลดตำแหน่งไปอยู่ฝ่ายอื่น (Demotion to another department) บางครั้งการลด ตำแหน่งไปอยู่ฝ่ายอื่นที่มีลักษณะงานเหมือนเดิม ทำให้ไม่พบเพื่อนร่วมงานเดิมอาจจะเป็น วิธีการแก้ปัญหาที่ดีกว่า แต่ผู้นิเทศงานคนเดิมต้องให้คำแนะนำผู้นิเทศงานคนใหม่ ก่อนที่เขาจะ ลงมือปฏิบัติงานต่อไป

6. เตรียมไว้สำหรับงานใหม่ (Prepare for a new job) วิธีการแก้ปัญหานี้ อาจจะ เสียค่าใช้จ่ายมาก เพราะว่า การเตรียมผู้นิเทศงานสำหรับงานใหม่ ต้องให้การอบรมเขา ให้

ความรู้ ซึ่งต้องใช้งบประมาณ แต่ก็ควรลงทุนเพราะว่าเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า เพราะเขาจะเชี่ยวชาญการทำงานยิ่งขึ้น

7. ช่วยหางานให้ (Outplacement) มีหลายองค์การ จัดหางานให้กับผู้เลิกงานที่ไม่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ โดยการจัดผู้ให้คำปรึกษาแนะนำทักษะการทำงานใหม่ให้กับเขา ซึ่งมีตัวอย่างเรื่องหนึ่ง คือ มีผู้เลิกงานคนหนึ่งทำงานล้มเหลว สิ่งที่เขาต้องเลือกคือ หางานใหม่ เขาพบงานใหม่ในโรงพยาบาลอีกแห่งหนึ่ง เขาทำงานได้อย่างดี ทำให้เขามีความรู้สึกที่ดีกับงานแห่งเดิมด้วย

การให้การยอมรับผู้เลิกงาน (Providing recognition for supervisors)

ตามความคิดของฟิลลิปส์ (Phillips) มีกฎพื้นฐานการยอมรับ 5 ประการ คือ

1. การยอมรับต้องได้ทันที (Recognition must be timely) เมื่อเขาทำงานสำเร็จ เขาต้องได้รับรางวัลตอบแทนทันที
2. การยอมรับต้องเหมาะสมกับความสำเร็จของงาน (Recognition must be appropriate for the achievement) ขนาดของรางวัลต้องเหมาะสมกับความสำเร็จ เช่น ให้โบนัสหรือของขวัญโดยการจัดงานให้หน้าจะเหมาะสมกว่าเลี้ยงอาหารกลางวันเพียงมื้อเดียว
3. การยอมรับต้องคุ้มค่า (Recognition must be perceived as worthwhile) ประกาศให้ผู้อื่นได้รับรู้ว่าเขาทำงานสำเร็จ เช่น แต่งตั้งเขาเป็นตัวแทนบริษัทให้ทำหน้าที่ที่มีเกียรติแก่เขา เพื่อจะทำให้เขารู้สึกภาคภูมิใจ
4. การยอมรับส่วนใหญ่ต้องทำในที่สาธารณะ (Most recognition should be done in public) มีคำโบราณกล่าวไว้ว่า “ให้รางวัลในที่แจ้งและตำหนิในที่ลับ (reward in public, criticize in private) ทุกกรณีที่ดีควรได้รับการยกย่องชมเชยต่อหน้าสาธารณชน ต่อหน้าผู้บริหาร และต่อหน้าคนอื่น ๆ ที่มีผู้แสดงความยินดีกับเขา
5. การยอมรับต้องได้รับความจริงใจ (Recognition must show sincerity) ผู้บริหารต้องให้รางวัลด้วยท่าทางที่แสดงความยินดีและจริงใจกับเขา

ผู้ที่มีส่วนในการสนับสนุนผู้เลิกงาน คือ

1. การได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง (Top management support) ไม่มีกลุ่มคนกลุ่มไหนจะสำคัญสำหรับผู้เลิกงานมากกว่าผู้บริหารระดับสูง โดยการไปเยี่ยม (visits) โทรศัพท์ถึง (calls) จดหมายย่อ (personal notes) และส่งบันทึกความจำ (memos)
2. การได้รับการยอมรับจากองค์การ (organizational recognition) โดยการลงข่าวในวารสาร แจ้งในที่ประชุมย่อย แจ้งในที่ประชุมใหญ่ ประชุมกลุ่มกัน เล่าถึงเรื่องที่ประสบความสำเร็จรวมทั้งให้รางวัลกรณีที่ทำงานนานถึง 20 ปี
3. การได้รับการเสริมแรงจากรองผู้บริหาร (middle-manager reinforcement) เช่น ได้รับคำชม หรือได้รับข้อความชมเชย ก็จะทำให้ผู้เลิกงานประทับใจ เช่นกัน

การสนับสนุนและการให้การยอมรับผู้นิเทศงานในแบบต่าง ๆ เน้นที่ความมั่นคงในอาชีพ การปฏิบัติงานที่ไม่ได้มาตรฐาน การสนับสนุนบุคลากร การยอมรับผู้นิเทศงาน และการทำให้ผู้นิเทศงานเป็นผู้ปฏิบัติงานพิเศษที่ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากฝ่ายบริหารและทั้งองค์กร ให้เขาได้รับรู้ว่าเขาเป็นบุคคลสำคัญที่องค์กรต้องการให้เขาเป็นส่วนหนึ่งของทีมบริหาร สิ่งที่ทำหายที่องค์กรควรดำเนินการ คือ ให้ความมั่นใจว่าผู้นิเทศงานเป็นลูกจ้างที่ต้องลดภาระงานลงบ้าง พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ไม่ได้มาตรฐานและย้ายเขาไปฝ่ายอื่น เมื่อเขาไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ทดสอบและสนับสนุนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและลูกจ้างให้เป็นผู้นิเทศงาน ให้การบริหารที่เหมาะสมและให้การยอมรับเมื่อเขาปฏิบัติงานได้ดี และให้แน่ใจว่าผู้นิเทศงานเป็นส่วนหนึ่งของทีมบริหาร

การพัฒนาประสิทธิผลการนิเทศงาน ตามแนวคิดของ ฟิลลิปส์ (Phillips) ประกอบด้วย

1. การคัดเลือกผู้นิเทศงานมีคุณสมบัติตามเกณฑ์มาตรฐาน เป็นผู้ที่ผ่านมากระบวนการคัดเลือก เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการนิเทศงาน มีประสบการณ์ในการนิเทศงานและมีเทคนิคในการให้คำปรึกษาครูผู้สอนได้อย่างเหมาะสม

2. การอบรมมีการสำรวจความต้องการในการศึกษาอบรมของผู้นิเทศงาน มีการจัดฝึกอบรมผู้นิเทศงานตามลำดับความสำคัญ มีการจัดไปศึกษาดูงานการนิเทศงาน มีการจัดฝึกปฏิบัติการนิเทศงาน และผู้นิเทศงานมีความสามารถในการจัดกิจกรรมการนิเทศงานเพียงใด

3. การปฏิบัติงานผู้นิเทศงานมีความรู้ความสามารถในการนิเทศงาน เลือกรูปแบบการนิเทศงานได้อย่างเหมาะสม มีแผนการนิเทศงานที่ชัดเจนสามารถให้คำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม และการมีปฏิทินการปฏิบัติงานเป็นปีการศึกษา

4. ค่าตอบแทน ผู้นิเทศงานได้รับการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในโครงสร้างค่าตอบแทนต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนและโบนัส ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ผู้นิเทศงานตระหนักในงานที่รับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมกำหนดเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความยุติธรรม

5. การสื่อสาร ผู้นิเทศงานมีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศของการนิเทศงาน ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลการนิเทศงาน มีการจัดประชุมผู้นิเทศงานสม่ำเสมอ ส่งเสริมการสื่อสารสองทางของผู้นิเทศงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการนำผลการประเมินผู้นิเทศงานไปปรับปรุงและพัฒนา

6. การตัดสินใจของผู้นิเทศงานใช้การวิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูลในการตัดสินใจผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ มีความสามารถนำรูปแบบการตัดสินใจมาใช้ได้อย่างเหมาะสม ผู้นิเทศงานมีประสบการณ์ในการนิเทศงานรูปแบบต่าง ๆ และการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจโดยคำนึงประสิทธิภาพของงาน

7. การมีส่วนร่วม ผู้นิเทศงานมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมายมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน ส่งเสริมความสัมพันธ์ของหมู่คณะ ส่งเสริมการทำงานร่วมกันสนับสนุนซึ่งกันและกัน และการมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน

8. การสนับสนุนและการยอมรับผู้นิเทศงานขอรับการสนับสนุนจากองค์กรภายนอก มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและผู้นิเทศงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการขจัดความขัดแย้งระหว่างผู้นิเทศงานและครู เป็นที่ยอมรับศรัทธาของบุคคลทั่วไปและองค์กรต่าง ๆ

การพัฒนาและการนำแผนการเพิ่มประสิทธิภาพการนิเทศงานไปใช้ (Developing and implementing a comprehensive improvement program)

สรุปว่าสิ่งที่เห็นเด่นชัด คือ ผู้นิเทศงานในอนาคตจะแตกต่างจากผู้นิเทศงานในปัจจุบันอย่างชัดเจน ซึ่งสรุปลักษณะผู้นิเทศงานในอนาคตจะต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. ทำหน้าที่เสมือนผู้นำกลุ่ม (Group leader) และบุคลากรหลักในองค์กร มีใช้ผู้มีอำนาจ
2. การเลือกผู้นิเทศงานจะเน้นที่ความเป็นผู้นิเทศงานมืออาชีพมากกว่าในอดีต
3. ต้องผ่านการอบรมตั้งแต่เข้าใหม่ จนกระทั่งมีประสบการณ์ในการทำงาน ก็ยังคงมีการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และประสบการณ์ในการป้องกันและแก้ไขปัญหา รวมทั้งจะได้งานที่สำเร็จอย่างรวดเร็ว ซึ่งในอนาคตจะเน้นการฝึกอบรมให้กับผู้นำมากขึ้น
4. รักษามาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดี และรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ ซึ่งผู้นิเทศงานต้องเข้าใจภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของเขาอย่างดี
5. การรับค่าตอบแทน ต้องขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้นิเทศงาน ซึ่งได้กล่าวไว้เกี่ยวกับ ชนิดของค่าตอบแทน แนวโน้มค่าตอบแทนในอนาคต และความจำเป็นพื้นฐานสู่ความสำเร็จ รวมทั้งระบบค่าตอบแทนการแข่งขัน ผู้นิเทศงานต้องได้รับค่าตอบแทนไม่ต่ำกว่าผู้ปฏิบัติงาน ต้องได้เงินเดือนสูงกว่า แต่ต้องพัฒนางานให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นด้วย จึงจะผ่านการพิจารณาเงินค่าตอบแทนที่ดีกว่า อย่างไรก็ตามสิ่งที่ผู้นิเทศงานควรได้รับนอกเหนือจากค่าตอบแทนที่กล่าวแล้ว คือ การมีปฏิสัมพันธ์ทางตรงในเรื่องค่าตอบแทนและการปฏิบัติงานที่เป็นแรงจูงใจให้ผู้นิเทศงาน ประสบความสำเร็จที่จะนำไปสู่ระดับที่สูงขึ้น
6. ควรได้รับการสื่อสารเรื่องราวต่างๆจากองค์กร และนำข้อมูลไปแจกจ่ายให้กับผู้ปฏิบัติงาน ไม่ควรให้มีปัญหาการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงาน องค์กรต้องไม่ปล่อยให้ผู้นิเทศงานอยู่ในความมืด การให้ความสำคัญกับการสื่อสารจะช่วยบรรเทาปัญหาให้ผู้นิเทศงานในอนาคตลงได้
7. ให้อิสระ ให้อำนาจ และความสามารถในการตัดสินใจ ให้อิสระผู้นิเทศงานบริหารจัดการงานของเขาและผู้ปฏิบัติงานกับเขา

8. การมีส่วนร่วมในการบริหาร การตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ขององค์กร และในเวลาเดียวกัน ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนร่วม จะช่วยให้ผลผลิตดีขึ้น และองค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แม้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมไม่สามารถตอบคำถามทุกข้อได้ แต่เป็นเสมือนวิธีการสัญญาว่างานในอนาคตมีประสิทธิภาพแน่นอน ทำให้ทุกคนที่มีส่วนร่วม มีความพึงพอใจในผลสำเร็จของงาน มีความรู้สึกรักองค์กร และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

9. การได้รับการสนับสนุนจากการแก่ผู้แทนงาน เปรียบเสมือนบุคลากรหลักในองค์กรอยู่ในทีมบริหาร จะทำให้เขาได้รับความมั่นคงในอาชีพ ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการบริหารในอนาคต

ประวัติโรงเรียนวัดวังน้ำขาว

แต่ครั้งก่อนในท้องถิ่นนี้ ประชาชนมีการทำมาหากินโดยการทำนาเป็นส่วนใหญ่ ทำอาชีพอื่นบ้างเล็กน้อยเท่านั้น การทำนาในสมัยก่อนอาศัยน้ำฝน โดยทั่วไปส่วนใหญ่ น้ำจะมาก เมื่อน้ำไหลหลากมาจะเห็นน้ำท่วมขาวไปทั่วทุ่ง จึงเรียกถิ่นนี้ว่า ทุ่งวังน้ำขาวในท้องถิ่นนี้ ห่างไกลความเจริญมาก เด็กไม่ค่อยได้รับการศึกษามากนัก หากบิดามารดาต้องการให้บุตรได้รับการศึกษาก็จะนำเด็กไปหากพระตามวัดต่าง ๆ เช่น วัดปริตาราม วัดบางช้างเหนือ วัดบางช้างใต้ และวัดโคกพระเจดีย์ อำเภอนครชัยศรี ในท้องถิ่นนี้จึงไม่มีโรงเรียนสำหรับให้การศึกษาเล่าเรียน ประชาชนจึงได้ปรึกษากับ นายเดิม วรรณดิลก ศึกษาธิการอำเภอสามพราน และขุนนครรัฐเขตต์ นายอำเภอสามพรานจัดตั้งโรงเรียน ต่อมาอำเภอสามพรานได้ประกาศตั้งโรงเรียนประชาบาล ตำบลคลองจินดา ขึ้นเมื่อวันที่ 10 กันยายน 2481 เปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้น ป.1 – ป.4 เรื่อยมา ต่อมาหลวงพ่อกิ่งเงินวัดดอนยายหอม ได้สร้างวัดขึ้นอีก 1 แห่งที่ตำบลคลองจินดามีชื่อว่า วัดวังน้ำขาว หลวงพ่อกิ่งเงินมีความคิดที่จะให้ โรงเรียนประชาบาลตำบลคลองจินดา อยู่รวมกับวัดวังน้ำขาว จึงเปลี่ยนชื่อโรงเรียนประชาบาล ตำบลคลองจินดา เป็นโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ตั้งแต่ พ.ศ. 2502 เป็นต้นมา โดยมีนายพุ่ม สุวรรณเยี่ยม เป็นครูใหญ่ พ.ศ. 2514 เปิดทำการสอนชั้นประถมศึกษาตอนปลาย คือ ป.4 ถึง ป.7 ในสมัยนายสำรอง สังข์รักษา เป็นครูใหญ่ ในปี พ.ศ. 2517 ได้ขอเปลี่ยนแปลงชื่อโรงเรียนประชาบาลตำบลคลองจินดา มาเป็นโรงเรียนวัดวังน้ำขาว (จินดาประชานุกูล) เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับชื่อของวัดวังน้ำขาว ในปี พ.ศ. 2539 โรงเรียนได้รับการสนับสนุนให้เพิ่มการจัดการศึกษาจนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โดยมีนายไมตรี เล็กแดงอยู่ ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ และ พ.ศ. 2542 นางสมาน ศรีเครือ มารับดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่จนถึงปัจจุบัน

โรงเรียนวัดวังน้ำขาว (จินดาประชานุกูล) จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ ระดับอนุบาล ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น โดยให้บริการทางการศึกษาในเขตพื้นที่ หมู่ที่ 2, 5, 10, 11 และ 12 นอกจากนี้ยังมีนักเรียนจากอำเภอ นครชัยศรี ปัจจุบันโรงเรียนมีนักเรียน

จำนวน 19 ห้องเรียน จำนวน 570 คน ครูจำนวน 20 คน และครูจ้างสอน จำนวน 3 คน โรงเรียนการจัดโครงสร้างการบริหารโรงเรียน แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารบุคลากร กลุ่มบริหารงบประมาณ และกลุ่มบริหารทั่วไป ซึ่งแต่ละฝ่ายได้แบ่งงานย่อยออกไปตามความเหมาะสมที่ฝ่ายบริหารกำหนด

สภาพเศรษฐกิจ ประชาชนโดยรอบส่วนใหญ่ประกอบเกษตรกรรม โดยร้อยละ 65 อาชีพทำสวน ร้อยละ 20 ทำนา ร้อยละ 10 รับจ้างและเป็นพนักงานโรงงาน และ ร้อยละ 5 ค้าขาย โดยรวมประชาชนจึงมีอาชีพยากจน

ด้านการศึกษา ประชาชนส่วนมากตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา คณะกรรมการโรงเรียนให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือด้วยดี ส่งบุตรหลานเข้าเรียน รวมทั้งสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาสูงขึ้น

ด้านศาสนา โรงเรียนตั้งแต่อยู่ติดกับวัดวังน้ำขาว เจ้าอาวาสวัดวังน้ำขาวเป็นผู้อุปถัมภ์ช่วยเหลือกิจการโรงเรียนตลอดมาประชาชนส่วนมากนับถือศาสนาพุทธและมีวัดเป็นศูนย์กลางของประชาชน

ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นและแหล่งเรียนในชุมชน งานศิลปะ ผ้าบาติก งานซ่อมเครื่องใช้ไฟฟ้า ประปา จักสาน แหล่งเรียนรู้วัดวังน้ำขาว สถานีอนามัย องค์การบริหารส่วนตำบล ร้านค้าหมู สวนผลไม้ และตลาดนัด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ทองหล่อ ตุ่มทองคำ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการปฏิบัติงานนิเทศภายในของกลุ่มผู้นิเทศ โรงเรียนวัดมะเกลือ ผลการวิจัยพบว่า 1) การปฏิบัติงานนิเทศภายในของกลุ่มผู้นิเทศโรงเรียนวัดมะเกลือ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยการปฏิบัติงานนิเทศด้านการพัฒนาหลักสูตรอยู่ในระดับสูงสุดและการปฏิบัติงานนิเทศด้านการวิจัยในชั้นเรียนอยู่ในระดับสุดท้าย 2) ความเห็นของการปฏิบัติงานนิเทศภายในของกลุ่มผู้นิเทศโรงเรียนวัดมะเกลือ ตามแนวคิดของกลุ่มผู้นิเทศและกลุ่มครูผู้สอนไม่แตกต่างกัน และ 3) แนวทางในการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนที่ต้องการอันดับแรก คือ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ รองลงมาคือ การพัฒนากลุ่ม

วิวัฒน์ ตู้อัจฉริยะ (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า การดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนมีการปฏิบัติระดับปานกลางในทุกด้าน คือ ด้านนโยบายและการวางแผนการนิเทศ ด้านการประเมินผลการนิเทศ ด้านการดำเนินการนิเทศ และด้านการประสานงาน ความต้องการใน

การนิเทศภายในโรงเรียน อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับดังนี้ ความต้องการการดำเนินการนิเทศ ความต้องการด้านการประเมินผล การนิเทศ ความต้องการด้านการประสานงานและความต้องการด้านนโยบายและแผนการนิเทศ

ศักดิ์ชัย บ่อคำ (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษา เรื่อง กระบวนการนิเทศแบบเพื่อนร่วมพัฒนาวิชาชีพเพื่อพัฒนาสมรรถภาพการประเมินผลตามสภาพจริง โดยใช้แฟ้มสะสมงานของครูประถมศึกษ พบว่า 1) หลังการนิเทศแบบเพื่อนร่วมพัฒนาวิชาชีพแล้ว ครูมีความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลตามสภาพจริงโดยใช้แฟ้มสะสมผลงาน โดยมีคะแนนการพัฒนาอยู่ในระดับดีมาก มีความสามารถในการประเมินผลตามสภาพจริง มีความสามารถในการเขียนรายงานผลการประเมินอยู่ในระดับ ดีมากและมีความคิดว่าการนิเทศแบบร่วมพัฒนาวิชาชีพ ช่วยให้ครูสามารถพัฒนาตนเองและทีมงาน ช่วยให้เกิดความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน มีความรับผิดชอบและมีศักยภาพมากขึ้น รวมทั้งช่วยให้โรงเรียนมีศักยภาพในการทำงานสูง และ 2) นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 3 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเขียนภาษาไทยอยู่ในระดับดีมาก

ชুমพร จำปา (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่องการนิเทศภายในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า 1) การนิเทศภายในของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม ทั้งโดยภาพรวมและเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก และ 2) การนิเทศภายในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามขนาดสถานศึกษา อำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม ไม่มีความแตกต่างกัน 3) ปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาการนิเทศภายในของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม ในด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการ พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยทางสถิติอยู่ในระดับต่ำกว่าทุกด้าน ควรสนับสนุนให้ครูได้เรียนรู้แบบวิจัย ที่หลากหลายและทำวิจัยในชั้นเรียนครบทุกสาระการเรียนรู้อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ชั้น และยกย่องผู้ที่มีการทำวิจัยประสบผลสำเร็จเพราะทำให้รู้สาเหตุของข้อบกพร่อง และหาแนวทางในการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นด้วยการวิจัย

พิมพ์กานต์ พลอยม่วง (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการนิเทศงานในโรงเรียนภัทรญาณวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับประสิทธิผลการนิเทศงานในโรงเรียนภัทรญาณวิทยา ภาพรวมและรายด้านในระดับปานกลาง เรียงตามค่าจากมากไปน้อย ดังนี้ การคัดเลือกผู้นิเทศงาน การปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วม การตัดสินใจของผู้นิเทศงาน การสนับสนุนและการยอมรับ การจัดการอบรมให้ผู้นิเทศงาน การสื่อสารการนิเทศงาน และคำตอบแทนผู้นิเทศงาน 2) แนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลการนิเทศงานในโรงเรียนภัทรญาณวิทยา คือ ควรมีกระบวนการคัดเลือกผู้นิเทศงาน เพื่อให้ได้ผู้มีความรู้ ความสามารถ ผู้ที่เข้าใจงาน มีการวางแผนการจัดการอบรมตามความต้องการของครู มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม มีการจัดประชุมภายในกลุ่มสาระตามปฏิทิน

การปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกับผู้บริหาร ควรเป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ทั้งหน่วยงานภายในองค์การและภายนอกองค์การ และควรมีการทำงานเป็นที่มออย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยต่างประเทศ

ดิว (Dew 1994 : 2815-A) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการของครูเกี่ยวกับบทบาทด้านความรู้เนื้อหาในกระบวนการนิเทศกลุ่มตัวอย่าง เป็นครู 120 คน ในรัฐแมริแลนด์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า ครูส่วนมากไม่คำนึงถึงจำนวนปีที่สอนและรายสาขาวิชาที่จบ เห็นว่าความรู้เนื้อหาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นิเทศ ความรู้เนื้อหาในการนิเทศจำเป็นมากสำหรับการนิเทศแบบ Prescriptive และ Reflective ครูที่สามารถสอนได้หลายวิชา คิดว่าครูที่มีความรู้ในด้านเนื้อหาและพัฒนาการเด็ก ครูที่มีประสบการณ์สอนมานานต้องการให้ผู้นิเทศมีความรู้ในด้านเนื้อหามากกว่าครูที่เพิ่งเริ่มสอน

ริกซ์ (Rick 1996: 164) ได้ศึกษา เรื่องการพัฒนาและฝึกความเชี่ยวชาญสำหรับครูโรงเรียนเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ความรู้ในการนิเทศเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาการนิเทศ โดยประกอบด้วยการนิเทศการศึกษา การให้คำปรึกษาทางการนิเทศ และการส่งเสริมเจตคติในการปฏิบัติงานนิเทศ

โฮเวิร์ด และนิคคลัส (Howard and Nicklaus 1999 : abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่องผลของการนิเทศแบบร่วมมือ โดยเพื่อนนิเทศเพื่อน และโดยอาจารย์ใหญ่ ซึ่งยึดหลักความไว้วางใจพันธกิจ ความต้องการและประสิทธิภาพ (the impact of peer and principal collaborative supervision on teachers trust, commitment, desire for collaboration, and efficacy) งานวิจัยนี้ได้ศึกษาถึงผลของการนิเทศแบบร่วมมือ ซึ่งส่งผลกระทบต่อตัวแปร 5 ด้าน คือ พันธกิจในการสอน พันธกิจของโรงเรียน ความไว้วางใจในการบริหาร ความไว้วางใจในตัวผู้สอน (ครู) และความต้องการแบบร่วมมือ การหาค่าความแปรปรวน (ANOVA) ขึ้นอยู่กับความแปรปรวนของ 2 อย่าง คือ การนิเทศโดยเพื่อนครูและอาจารย์ใหญ่ ผลการศึกษาพบว่าการนิเทศโดยเพื่อนครูมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติขึ้นบวก ด้านการนิเทศแบบร่วมมือและพันธกิจในการสอน ส่วนด้านพันธกิจของโรงเรียน ความไว้วางใจในการบริหาร และความคาดหวัง มีผลในด้านลบ ในทางตรงกันข้าม ผลการนิเทศโดยอาจารย์ใหญ่ มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเป็นบวกทุกด้าน แม้ว่าการทดลองจะไม่มีหลักฐานว่าการนิเทศแบบร่วมมือ นั้น ส่งผลกระทบต่อผลการเรียนของผู้เรียนโดยตรง แต่ยังคงมีผลดีต่อการเก็บรวบรวมข้อมูลในการนิเทศแบบร่วมมือในด้านบทบาทของข้อตกลงของครู ความร่วมมือ ประสิทธิภาพและความไว้วางใจ

ซิลวา และดาน่า (Silva and Dana 2001 : abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่องการนิเทศแบบร่วมมือในโรงเรียนที่พัฒนาสู่ระดับมืออาชีพ (collaborative supervision in the professional development school) ผลการศึกษาพบว่า การนำเสนอรูปแบบของการนิเทศแบบร่วมมือ โดยเน้นการตรวจสอบ และการใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาโรงเรียนที่พัฒนาสู่ระดับมืออาชีพ ซึ่งมี 4 ขั้นตอน ที่บุคลากรในโรงเรียนจะต้องร่วมกันสร้างและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เริ่มจากขั้นตอนแรก คือ ขั้นตอนเตรียมความพร้อม การนิเทศโดยตรง ผลของการนิเทศและความต้องการของครู ซึ่งในการนิเทศต้องยึดหลักทั้งสี่ผสมกัน ในการนิเทศ ควรกำหนดหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ในมหาวิทยาลัยหรือครู และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหลังการนิเทศ จะช่วยทำให้ครูได้รับการพัฒนาทัศนคติ การฝึกฝนสู่มืออาชีพ อีกทั้งยังส่งเสริมให้ครูและคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยหันมาสนใจในการสอนยิ่งขึ้น

เมดิสัน (Madison 2002 : 832-A) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพของผู้นิเทศในโรงเรียนประถมศึกษา โดยกำหนดเกณฑ์ประสิทธิภาพ ได้แก่ บรรยากาศทางโรงเรียน ความพอใจในงานที่รับผิดชอบ ความพึงพอใจในหน้าที่ของครูที่สัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำและระดับการใช้อำนาจของผู้นิเทศ การเก็บข้อมูลในแบบสอบถาม พบว่า ครูมีความพึงพอใจในหน้าที่การงาน และพอใจในเพื่อนร่วมงานมากกว่าการทำงานร่วมกับบุคลากรในระดับผู้บริหาร ผู้นิเทศที่ใช้อำนาจมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบภาวะผู้นำได้ ครูรับว่าผู้นิเทศมีหน้าที่ที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ทำให้เกิดความร่วมมือ

ริซโซ (Rizzo 2004) ได้ศึกษามุมมองของครูและศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับแนวคิดในการนิเทศ การศึกษาและการติดตามผลในปัจจุบัน โดยใช้แบบสอบถาม 43 รายการ ถามครู 345 คน และศึกษานิเทศก์ 58 คน ผลการศึกษาพบว่า ความแตกต่างระหว่างแนวคิดของครูและศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับนิเทศในปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญ ความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ การเข้าใจพื้นที่ดูแล การรู้จักสภาพปัจจุบันและความแตกต่างของโรงเรียน การเป็นที่ปรึกษาที่ชาญฉลาดไว้ใจได้ ใช้ความหลากหลายของวิธีการนิเทศความสัมพันธ์ของครูและผู้นิเทศ การมีส่วนร่วมของครู ผลที่ออกมาชี้บอกความแตกต่างของการพัฒนาการนิเทศ การเข้าถึงความหลากหลายของโรงเรียน การมาเยี่ยมบ่อยมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนตัว ทำให้โรงเรียนมองมาตรฐานการปฏิบัติที่เป็นข้อแตกต่างชัดเจน และการดูแลความเป็นอยู่ของครูเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาการนิเทศ

สรุป

การนิเทศงานเป็นกระบวนการติดตาม ประเมินผลการดำเนินการของผู้ปฏิบัติงาน และของครู เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานด้านการสนับสนุนและงานด้านการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น นักเรียนมีลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้ง เก่ง ดี มีสุข ซึ่งการนิเทศงานจะประสบความสำเร็จอย่างดีนั้น ขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของผู้นิเทศงานในโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นิเทศงานควรมีลักษณะ ตามแนวความคิดของฟิลลิปส์ (Phillips) ซึ่งได้กำหนดแนวทางการได้ผู้นิเทศงานที่มีประสิทธิภาพ คือ 1) การคัดเลือก 2) การอบรม 3) การปฏิบัติงาน 4) ค่าตอบแทน 5) การสื่อสาร 6) การตัดสินใจ 7) การมีส่วนร่วมในการบริหาร 8) การสนับสนุนและการยอมรับ หากการได้ผู้นิเทศงานตามแนวคิดดังกล่าว เชื่อว่า ประสิทธิภาพการนิเทศงานที่ได้ก็จะมีมาตรฐานและมีคุณภาพ และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้นิเทศงานและของครูในโรงเรียน ครูสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน ด้วยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ นักเรียนได้พัฒนาความสามารถเต็มตามศักยภาพของแต่ละคน สามารถใช้แหล่งเรียนรู้ในการศึกษาได้ตลอดชีวิต ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น นักเรียนมีคุณภาพตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 และ 2) แนวทางนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ครูในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว จำนวน 22 คน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการนิเทศงานตามแนวคิดของ ฟิลลิปส์ (Phillips) และการสัมภาษณ์เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบ และบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่วางไว้ให้สามารถแล้วเสร็จตามกำหนดและมีประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดของวิธีการศึกษา และขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เพื่อให้เป็นระบบการดำเนินงานตามโครงการ โดยการศึกษาสภาพปัญหา สภาพการจัดการเรียนการสอน การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว โดยการศึกษาเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ ปัญหา วรรณกรรม พร้อมทั้งศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เสนอโครงการวิจัยต่อภาคีวิชา เพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติโครงการการค้นคว้าอิสระจากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจัดทำเครื่องมือพร้อมทั้งพัฒนาเครื่องมือ โดยใช้แนวคิด 8 ด้านของฟิลลิปส์ (Phillips) และนำเครื่องมือไปเก็บข้อมูลจากประชากร แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำการตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและตัวแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูล

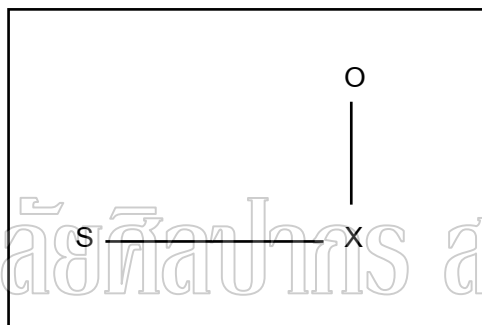
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการเสนอรายงานผลการวิจัยต่อคณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์เสนอแนะ พิมพ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือ และการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแบบแผนการวิจัยจากลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ไว้ดังนี้



S หมายถึง ประชากรที่นำมาศึกษา

X หมายถึง ตัวแปรต่าง ๆ

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา

ประชากร

ประชากรของการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหาร รองผู้อำนวยการ และครูในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม จำนวน 22 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงาน

2. **ตัวแปรที่ศึกษา** เป็นตัวแปรเกี่ยวกับประสิทธิผลการนิเทศงาน ตามแนวคิดของฟิลลิปส์ (Phillips) ประกอบด้วย

1) การคัดเลือกผู้นิเทศงาน หมายถึง การกำหนดคุณสมบัติผู้นิเทศงานตามเกณฑ์มาตรฐานกระบวนการคัดเลือก ความรู้ความสามารถในการนิเทศงาน และประสบการณ์ในการนิเทศงานและด้านเทคนิคในการให้คำปรึกษาครูผู้สอนได้อย่างเหมาะสม

2) การอบรมให้ความรู้กับผู้นิเทศงาน หมายถึง การสำรวจความต้องการในการศึกษาอบรมของผู้นิเทศงาน การจัดฝึกอบรมผู้นิเทศงานตามลำดับความสำคัญ การจัดไปศึกษาดูงานการนิเทศงาน การจัดฝึกปฏิบัติการนิเทศงาน และความสามารถของผู้นิเทศงานในการจัดกิจกรรมการนิเทศงาน

3) การปฏิบัติงานของผู้นิเทศงาน หมายถึง ความรู้ความสามารถในการนิเทศงาน เลือกรูปแบบการนิเทศงานได้อย่างเหมาะสมเพียงใด มีแผนการนิเทศที่ชัดเจนสามารถให้คำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม และการมีปฏิทินการปฏิบัติงานเป็นปีการศึกษาหรือไม่

4) ค่าตอบแทนผู้นิเทศงาน หมายถึง ผู้นิเทศงานได้รับการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในโครงสร้างค่าตอบแทนต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน และโบนัสเพียงใด ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนในการกำหนดค่าตอบแทนการปฏิบัติงานเพียงใด มีการส่งเสริมให้ผู้นิเทศงานตระหนักในงานที่รับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมกำหนดเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความยุติธรรมมากน้อยเพียงใด

5) การสื่อสารของผู้นิเทศงาน หมายถึง การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศของการนิเทศงาน ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลการนิเทศงาน มีการจัดประชุมผู้นิเทศงานอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมการสื่อสารสองทางของผู้นิเทศงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการนำผลการประเมินผู้นิเทศงานไปปรับปรุงและพัฒนาอย่างน้อยเพียงใด

6) การตัดสินใจของผู้นิเทศงาน หมายถึง การใช้การวิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูลในการตัดสินใจกับผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ มีความสามารถนำรูปแบบการตัดสินใจมาใช้ได้อย่างเหมาะสม ผู้นิเทศงานมีประสบการณ์ในการนิเทศงานรูปแบบต่าง ๆ เพียงใด และการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของงานหรือไม่

7) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้นิเทศงานมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนด เป้าหมาย มีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนร่วมกับผู้บริหารมากน้อยเพียงใด ส่งเสริมความสัมพันธ์ของหมู่คณะ ส่งเสริมการทำงานร่วมกันสนับสนุนซึ่งกันและกันเพียงใด และการมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานร่วมกับฝ่ายบริหารหรือไม่

8) การสนับสนุนและการยอมรับ หมายถึง ผู้นิเทศงานขอรับการสนับสนุนจากองค์กรภายนอก มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและผู้นิเทศงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการขจัดความขัดแย้งระหว่างผู้นิเทศงานและครู เป็นที่ยอมรับศรัทธาของบุคคลทั่วไป และองค์กรต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบถามในเรื่องเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการนิเทศเพื่อพัฒนาบุคลากร โดยใช้แนวคิดของฟิลลิปส์ (Phillips) จำนวน 40 ข้อ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของไลเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale) การให้คะแนนน้ำหนัก ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด
มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง
มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อย
มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อยที่สุด
มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 1 คะแนน

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้บุคลากรเสนอแนะการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว

2. การสัมภาษณ์บุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาวเพื่อหาแนวทางในการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร

การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยใช้ขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง หลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามที่ดี และถูกต้องจากเอกสาร และตำราต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แนวคิดของฟิลลิปส์ (Phillips) ทั้ง 8 ด้าน ผู้วิจัยนำมาเป็นเครื่องมือแล้วขอคำปรึกษาจากผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ

2. ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ และผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาที่ใช้ ตลอดจนเนื้อหาให้สอดคล้องครอบคลุมกับแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการนิเทศงานโรงเรียนโดยใช้ค่าเทคนิค IOC (Index Of Item Objective Congruence)

3. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหาร รองผู้บริหาร และครูในโรงเรียนวัดจินดาราม จำนวน 30 คน

4. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน มาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ผลการวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม = 0.9771

การรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามเรื่องแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการนิเทศงานโรงเรียนให้กับผู้บริหาร รองผู้บริหาร และครูในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว

2. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเองจากผู้บริหาร รองผู้บริหาร และครูโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ครบทุกคน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูล 1) ผู้บริหาร 2) รองผู้บริหาร และ 3) ครู

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ความถี่ (frequency) และ ค่าร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยนำค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. ข้อเสนอแนะแนวทางการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากคำถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์

สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ระดับผลของการนิเทศงานในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว และ 2) ระดับผลการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ประชากรที่ใช้คือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูโรงเรียนวัดวังน้ำขาว จำนวน 22 คน เป็นหน่วยวิเคราะห์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น แบบสอบถามเกี่ยวกับการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร ตามแนวคิดของฟิลลิปส์ (Phillips) และการสัมภาษณ์ นำข้อมูลมาวิเคราะห์ ใช้ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้ประชากร จำนวน 22 ฉบับ ได้ข้อมูลกลับคืนมาจำนวน 22 ฉบับ นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว

ตอนที่ 3 แนวทางการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว อำเภอสามพราน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 จังหวัดนครปฐม ปีการศึกษา 2550 จำนวน 22 คน จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งการสอน ระดับการศึกษา และตำแหน่ง โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้บริหาร รองผู้บริหาร และครู จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในตำแหน่งการสอน ระดับการศึกษา และตำแหน่ง

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	6	27.27
หญิง	16	73.73
รวม	22	100.00
2. อายุ		
1. ต่ำกว่า 30 ปี	-	00.00
2. 30 – 40 ปี	6	27.27
3. 41 – 50 ปี	7	31.82
4. สูงกว่า 50 ปี	9	40.91
รวม	22	100.00

ตารางที่ 4 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
3. ประสบการณ์ในตำแหน่งครู		
1. 1 -5 ปี	6	27.27
2. 6 – 10 ปี	1	4.55
3. 11 – 15 ปี	2	9.90
4. 16 – 20 ปี	5	22.73
5. 20 ปี ขึ้นไป	8	36.36
รวม	22	100.00
4. ระดับการศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
2. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	21	95.95
3. สูงกว่าปริญญาตรี	1	4.55
รวม	22	100.00
5. ตำแหน่ง		
1. ครู	20	90.91
2. ผู้บริหาร	2	9.09
รวม	22	100.00

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 72.73 เพศชาย จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 มีอายุสูงกว่า 50 ปีมากที่สุด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 40.91 รองลงมา อายุ 41-50 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 31.82 และอายุ 30-40 ปี น้อยที่สุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 มีประสบการณ์ในตำแหน่งครู 20 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 36.60 รองลงมา อายุ 1-5 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 และอายุ 6-10 ปี น้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.55 ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มากที่สุด จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 95.45 รองลงมา สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.55 ตำแหน่งครูมากที่สุด จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 90.91 รองลงมาเป็นผู้บริหาร จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09

ตอนที่ 2 การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังหน้าขาว

การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร มีองค์ประกอบ 8 ด้าน ดังนี้ 1) การคัดเลือกผู้นิเทศงาน 2) การอบรมให้ความรู้กับผู้นิเทศงาน 3) การปฏิบัติงานของผู้นิเทศงาน 4) ค่าตอบแทนผู้นิเทศงาน 5) การสื่อสารของผู้นิเทศงาน 6) การตัดสินใจของผู้นิเทศงาน 7) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และ 8) การให้การสนับสนุนและการยอมรับ นำมาวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยนำค่าเฉลี่ยนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดในตารางที่ 5-13

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนวัดวังหน้าขาว โดยภาพรวม

(N = 22)

ข้อ	การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)	ระดับ
1.	การคัดเลือกผู้นิเทศงาน	3.48	0.50	ปานกลาง
2.	การอบรมให้ความรู้กับผู้นิเทศงาน	3.12	0.68	ปานกลาง
3.	การปฏิบัติงานของผู้นิเทศงาน	3.33	0.71	ปานกลาง
4.	ค่าตอบแทนผู้นิเทศงาน	2.68	0.81	ปานกลาง
5.	การสื่อสารของผู้นิเทศงาน	3.09	0.75	ปานกลาง
6.	การตัดสินใจของผู้นิเทศงาน	3.24	0.71	ปานกลาง
7.	การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	3.28	0.82	ปานกลาง
8.	การสนับสนุนและการยอมรับ	3.17	0.85	ปานกลาง
	รวม	3.17	0.73	ปานกลาง

จากตารางที่ 5 การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังหน้าขาว พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.1767$, $\sigma = 0.7336$) เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ครูในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยดังนี้ การคัดเลือกผู้นิเทศงาน ($\mu = 3.48$, $\sigma = 0.50$) การปฏิบัติงานของผู้นิเทศงาน ($\mu = 3.33$, $\sigma = 0.73$) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ($\mu = 3.28$, $\sigma = 0.82$) การตัดสินใจของผู้นิเทศงาน ($\mu = 3.24$, $\sigma = 0.71$) การสนับสนุนและการยอมรับ ($\mu = 3.12$, $\sigma = 0.68$) การสื่อสารของผู้นิเทศงาน ($\mu = 3.09$, $\sigma = 0.75$) และค่าตอบแทนผู้นิเทศงาน ($\mu = 2.68$, $\sigma = 0.81$) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ด้านการคัดเลือกผู้นิเทศงาน

(N = 22)

ข้อ	การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (σ)	ระดับ
การคัดเลือกผู้นิเทศงาน				
1.	ผู้นิเทศงานมีคุณสมบัติตามเกณฑ์มาตรฐาน	3.48	0.65	ปานกลาง
2.	ผู้ทำหน้าที่นิเทศงานผ่านกระบวนการคัดเลือก	3.38	0.80	ปานกลาง
3.	ผู้นิเทศงานมีความรู้ความสามารถในการนิเทศงาน	3.65	0.68	ปานกลาง
4.	ผู้นิเทศงานมีประสบการณ์ในการนิเทศงาน	3.48	0.67	ปานกลาง
5.	ผู้นิเทศงานมีเทคนิคในการให้คำปรึกษาครูผู้สอนได้อย่างเหมาะสม	3.43	0.72	ปานกลาง
รวม		3.48	0.50	ปานกลาง

จากตารางที่ 6 การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว

ด้านการคัดเลือกผู้นิเทศงาน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.48, \sigma = 0.50$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดย ผู้นิเทศงานมีความรู้ความสามารถ ในการนิเทศงาน มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.65, \sigma = 0.68$) รองลงมา คือ ผู้นิเทศงานมีคุณสมบัติตามเกณฑ์มาตรฐาน ($\mu = 3.48, \sigma = 0.65$) และผู้ทำหน้าที่นิเทศงานผ่านกระบวนการคัดเลือก มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 3.38, \sigma = 0.80$)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ด้านการอบรมให้ความรู้ผู้นิเทศงาน

(N = 22)

ข้อ	การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (σ)	ระดับ
การอบรมให้ความรู้กับผู้นิเทศงาน				
1.	มีการสำรวจความต้องการในการศึกษา อบรมของผู้นิเทศงาน	2.96	0.75	ปานกลาง
2.	มีการจัดฝึกอบรมผู้นิเทศงานตามลำดับ ความสำคัญ	2.98	0.70	ปานกลาง
3.	มีการจัดไปศึกษาดูงานการนิเทศงาน	3.26	1.00	ปานกลาง
4.	มีการจัดฝึกปฏิบัติการนิเทศงาน	3.05	0.83	ปานกลาง
5.	ผู้นิเทศงานมีความสามารถในการจัด กิจกรรมการนิเทศงาน	3.33	0.79	ปานกลาง
รวม		3.12	0.68	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 7 การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ด้านการอบรมให้ความรู้ผู้นิเทศงาน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.12$, $\sigma = 0.68$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดย ผู้นิเทศงานมีความสามารถในการจัดกิจกรรมการนิเทศงานมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.33$, $\sigma = 0.79$) รองลงมา คือ มีการจัดไปศึกษาดูงานนิเทศงาน ($\mu = 3.26$, $\sigma = 1.00$) และมีการสำรวจความต้องการในการศึกษาอบรมของผู้นิเทศงาน มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 2.96$, $\sigma = 0.75$)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ด้านการปฏิบัติงานของผู้นิเทศงาน

(N = 22)

ข้อ	การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (σ)	ระดับ
การปฏิบัติงานของผู้นิเทศงาน				
1.	ผู้นิเทศงานมีความรู้ความสามารถในการนิเทศงาน	3.55	0.81	ปานกลาง
2.	ผู้นิเทศงานเลือกรูปแบบการนิเทศงานได้อย่างเหมาะสม	3.35	0.77	ปานกลาง
3.	ผู้นิเทศงานมีแผนการนิเทศที่ชัดเจน	3.28	0.88	ปานกลาง
4.	ผู้นิเทศงานสามารถให้คำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม	3.31	0.85	ปานกลาง
5.	ผู้นิเทศงานมีปฏิทินการปฏิบัติงานเป็นปีการศึกษา	3.15	0.89	ปานกลาง
รวม		3.33	0.71	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ด้านการปฏิบัติงานของผู้นิเทศงาน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.33$, $\sigma = 0.71$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดย ผู้นิเทศงานมีความรู้ความสามารถในการนิเทศงานมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.55$, $\sigma = 0.81$) รองลงมา คือ ผู้นิเทศงานเลือกรูปแบบการนิเทศงานได้อย่างเหมาะสม ($\mu = 3.35$, $\sigma = 0.71$) และ ผู้นิเทศงานมีปฏิทินการปฏิบัติงานเป็นปีการศึกษา มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 3.15$, $\sigma = 0.89$)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ด้านค่าตอบแทนผู้นิเทศงาน

(N = 22)

ข้อ	การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (σ)	ระดับ
ค่าตอบแทนผู้นิเทศงาน				
1.	ผู้นิเทศงานได้รับการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในโครงสร้างค่าตอบแทนต่าง ๆ	2.81	0.79	ปานกลาง
2.	ผู้นิเทศงานมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนและโบนัส	2.50	0.89	ปานกลาง
3.	ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน	2.55	0.90	ปานกลาง
4.	มีการส่งเสริมให้ผู้นิเทศงานตระหนักในงานที่รับผิดชอบ	3.06	0.88	ปานกลาง
5.	ผู้นิเทศงานมีส่วนร่วมกำหนดเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความยุติธรรม	2.48	1.01	น้อย
รวม		2.68	0.81	ปานกลาง

จากตารางที่ 9 การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว

ด้านค่าตอบแทนผู้นิเทศงาน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 2.68, \sigma = 0.81$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางเกือบทุกข้อ โดย มีการส่งเสริมให้ผู้นิเทศงานตระหนักในงานที่รับผิดชอบมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.06, \sigma = 0.88$) รองลงมา คือ ผู้นิเทศงานได้รับการส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในโครงสร้างค่าตอบแทนต่างๆ ($\mu = 2.81, \sigma = 0.79$) และผู้นิเทศงานมีส่วนร่วมกำหนดเกณฑ์การพิจารณาเงินเดือนด้วยความยุติธรรม มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 2.48, \sigma = 1.01$)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ด้านการสื่อสารผู้นิเทศงาน

(N = 22)

ข้อ	การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (σ)	ระดับ
การสื่อสารของผู้นิเทศงาน				
1.	มีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศของการนิเทศงาน	3.16	0.84	ปานกลาง
2.	ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลการนิเทศงาน	3.08	0.86	ปานกลาง
3.	มีการจัดประชุมผู้นิเทศงานอย่างสม่ำเสมอ	3.00	0.82	ปานกลาง
4.	ส่งเสริมการสื่อสารสองทางของผู้นิเทศงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.05	0.83	ปานกลาง
5.	มีการนำผลการประเมินผู้นิเทศงานไปปรับปรุงและพัฒนา	3.16	0.97	ปานกลาง
รวม		3.09	0.75	ปานกลาง

จากตารางที่ 10 การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ด้านการสื่อสารของผู้นิเทศงาน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.09$, $\sigma = 0.75$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดย มีการส่งเสริมให้ผู้นิเทศงานตระหนักในงานที่รับผิดชอบมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.06$, $\sigma = 0.88$) รองลงมา คือ ผู้นิเทศงานได้รับการส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในโครงสร้างคำตอบแทนต่างๆ ($\mu = 2.81$, $\sigma = 0.79$) และ ผู้นิเทศงานมีส่วนร่วมกำหนดเกณฑ์การพิจารณาเงินเดือนด้วย ความยุติธรรมมีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 2.48$, $\sigma = 1.01$)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ด้านการตัดสินใจของผู้นิเทศงาน

(N = 22)

ข้อ	การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)	ระดับ
การตัดสินใจของผู้นิเทศงาน				
1.	ใช้การวิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูลในการตัดสินใจ	3.28	0.84	ปานกลาง
2.	ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ	3.15	0.86	ปานกลาง
3.	มีความสามารถนำรูปแบบการตัดสินใจมาใช้ได้อย่างเหมาะสม	3.23	0.85	ปานกลาง
4.	ผู้นิเทศงานมีประสบการณ์ในการนิเทศงานรูปแบบต่าง ๆ	3.21	0.84	ปานกลาง
5.	ผู้นิเทศงานใช้ข้อมูลในการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประสิทธิผลของงาน	3.31	0.83	ปานกลาง
รวม		3.24	0.71	ปานกลาง

จากตารางที่ 11 การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ด้านการตัดสินใจของผู้นิเทศงาน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.24$, $\sigma = 0.71$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยผู้นิเทศงานใช้ข้อมูลในการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประสิทธิผลของงาน มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.31$, $\sigma = 0.83$) รองลงมา คือ ใช้การวิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูลในการตัดสินใจ ($\mu = 3.28$, $\sigma = 0.84$) และ ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 3.15$, $\sigma = 0.86$)

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

(N = 22)

ข้อ	การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (σ)	ระดับ
การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน				
1.	ผู้นิเทศงานมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดเป้าหมาย	3.26	0.88	ปานกลาง
2.	ผู้นิเทศงานมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน	3.23	0.89	ปานกลาง
3.	ผู้นิเทศงานส่งเสริมความสัมพันธ์ของหมู่คณะ	3.31	0.85	ปานกลาง
4.	ผู้นิเทศงานส่งเสริมการทำงานร่วมกัน สนับสนุนซึ่งกันและกัน	3.36	0.901	ปานกลาง
5.	ผู้นิเทศงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน	3.25	1.00	ปานกลาง
รวม		3.28	0.82	ปานกลาง

จากตารางที่ 12 การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.28$, $\sigma = 0.82$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดย ผู้นิเทศงานส่งเสริมการทำงานร่วมกัน สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.36$, $\sigma = 0.90$) รองลงมา คือ ผู้นิเทศงานส่งเสริมความสัมพันธ์ของหมู่คณะ ($\mu = 3.31$, $\sigma = 0.85$) และ ผู้นิเทศงานมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 3.23$, $\sigma = 0.89$)

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ด้านการสนับสนุนและการยอมรับ

(N = 22)

ข้อ	การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)	ระดับ
การสนับสนุนและการยอมรับ				
1.	ผู้นิเทศงานขอรับการสนับสนุนจากองค์กรภายนอก	2.81	0.89	ปานกลาง
2.	ผู้นิเทศงานมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและผู้นิเทศงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	3.20	0.91	ปานกลาง
3.	ผู้นิเทศงานมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	3.33	0.87	ปานกลาง
4.	ผู้นิเทศงานมีความสามารถในการจัดความขัดแย้งระหว่างผู้นิเทศงานและครู	3.21	0.92	ปานกลาง
5.	ผู้นิเทศงานเป็นที่ยอมรับศรัทธาของบุคคลทั่วไปและองค์กรต่าง ๆ	3.30	1.01	ปานกลาง
รวม		3.17	0.85	ปานกลาง

จากตารางที่ 13 การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ด้านการสนับสนุนและการยอมรับ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.17$, $\sigma = 0.85$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดย ผู้นิเทศงานส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.33$, $\sigma = 0.87$) รองลงมา คือ ผู้นิเทศงานเป็นที่ยอมรับ ศรัทธาของบุคคลทั่วไปและองค์กรต่าง ๆ ($\mu = 3.17$, $\sigma = 0.85$) และ ผู้นิเทศงานขอรับการสนับสนุนจากองค์กรภายนอก มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 2.81$, $\sigma = 0.89$)

ตอนที่ 3 แนวทางการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว

จากการวิเคราะห์ระดับการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว รายด้านทั้ง 8 ด้าน คือ 1) การคัดเลือกผู้นิเทศงาน 2) การจัดอบรมให้ความรู้กับผู้นิเทศงาน 3) การปฏิบัติงาน 4) ค่าตอบแทนผู้นิเทศงาน 5) การสื่อสารการนิเทศงาน 6) การตัดสินใจของผู้นิเทศงาน 7) การมีส่วนร่วม 8) การสนับสนุนและการให้การยอมรับ นำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังรายละเอียดในตารางที่ 6 จนถึงตารางที่ 13 และใช้การวิเคราะห์เนื้อหาจากข้อคำถามที่ได้คำตอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด พร้อมทั้งนำไปทำการสัมมนาในกลุ่ม (group discussion) โดยเรียนเชิญรองผู้บริหาร และครูที่ทำหน้าที่ผู้นิเทศงาน คือ หัวหน้างาน เพื่อหาแนวทางการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ซึ่งผลการวิเคราะห์แต่ละด้าน สรุปได้ดังนี้

ด้านการคัดเลือกผู้นิเทศงาน ผู้ทำหน้าที่นิเทศงานควรจะต้องผ่านกระบวนการคัดเลือก มีการตั้งกรรมการคัดเลือก โดยรองผู้อำนวยการเป็นประธานและมีหัวหน้างานบุคลากรเป็นเลขานุการ หรือมีการตั้งคณะกรรมการสรรหาเฉพาะกิจจากผู้ที่มีความรู้ด้านการบริหารบุคคล เปิดรับสมัครผู้ที่สนใจที่จะทำหน้าที่ผู้นิเทศงาน ให้ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน หลังจากนั้นจัดให้มีการสอบสัมภาษณ์ หรือขอดูแฟ้มผลงานตั้งแต่เริ่มบรรจุเข้ารับราชการ โดยคณะกรรมการจะกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติ เพื่อความยุติธรรมในการคัดเลือก

ด้านการอบรมให้ความรู้กับผู้นิเทศงาน ควรได้สำรวจความต้องการในการศึกษาอบรมของผู้นิเทศงาน การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมจะต้องสำรวจความต้องการจากผู้นิเทศงานว่าแต่ละคนต้องการเข้ารับการอบรมในเรื่องใด และควรจะให้ทุกคนมีโอกาสเข้ารับการอบรมเฉลี่ยเท่า ๆ กัน

ด้านการปฏิบัติงานของผู้นิเทศงานทุกกลุ่มควรมีปฏิทินการปฏิบัติงานนิเทศเป็นปีการศึกษา แม้ว่าแต่เดิมจะมีปฏิทินการปฏิบัติงานการนิเทศของฝ่ายวิชาการเป็นปีการศึกษาแล้วก็ตาม แต่ทางกลุ่มงานก็ควรที่จะปรับปรุงให้มีปฏิทินการปฏิบัติงานนิเทศงานเป็นปีการศึกษาต่อไป เพื่อให้การดำเนินงานนิเทศงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ด้านค่าตอบแทนผู้นิเทศงาน การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้ที่มีส่วนร่วมกำหนดเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ พร้อมทั้งหัวหน้างานบุคลากร และในช่วงสองสามปีที่ผ่านมา จะมีการแต่งตั้งตามแนวที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนด เช่น คณะกรรมการประกอบด้วย ผู้บริหาร รองผู้บริหาร ตัวแทนหัวหน้ากลุ่มสาระ 2 คน ตัวแทนครู 2 คน และหัวหน้างานบุคลากรเป็นกรรมการและเลขานุการ อย่างไรก็ตามผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเห็นว่า ควรให้ผู้นิเทศงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ด้วย เพื่อให้การพิจารณาเลื่อนขั้นเป็นไปด้วยความยุติธรรม เนื่องจากผู้นิเทศงานเป็นผู้ที่รู้จักครูและรายละเอียดของงานต่าง ๆ ดีพอที่จะนำมากำหนดเป็นเกณฑ์การประเมิน

ด้านการสื่อสารของผู้นิเทศงาน ทุกงานควรจัดประชุมการนิเทศงานเป็นประจำทุกสัปดาห์ และสัปดาห์เว้นสัปดาห์ แต่บางกลุ่มงานที่มีบุคลากรในกลุ่มจำนวนน้อย เช่น มีเพียง 2-3 คน ก็อาจจะจัดประชุมแบบไม่เป็นทางการ และเป็นทางการบ้างขึ้นอยู่กับโอกาส และความเหมาะสม ควรจะประชุมทุกกลุ่มงานและให้มีหลักฐานบันทึกการประชุมกลุ่ม เป็นลายลักษณ์อักษรไว้ใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานต่อไป และเพื่อให้ได้มีการสื่อสารภายในกลุ่มมากขึ้น

ด้านการตัดสินใจของผู้นิเทศงาน ควรได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจกับฝ่ายบริหารเพิ่มขึ้น เพื่อให้ฝ่ายบริหารได้รับข้อเท็จจริงซึ่งเป็นข้อมูลในการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น ผู้นิเทศงานทุกคนต้องการการยอมรับในภาวะผู้นำของเขา ต้องการให้ผู้บริหารและครูเห็นความสำคัญ และเขาต้องการการมีส่วนร่วม ทั้งร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมแก้ปัญหา ซึ่งทำให้เขาเกิดภาคภูมิใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบมากยิ่งขึ้น

ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ผู้นิเทศงานควรได้มีโอกาสกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในโรงเรียนร่วมกับฝ่ายบริหาร ควรมีทั้งผู้บริหาร รองผู้บริหาร และหัวหน้ากลุ่มงาน เพื่อฝึกให้ผู้นิเทศงานได้รู้รายละเอียดงานมากขึ้น สามารถแนะนำบุคลากรในกลุ่มสาระของตนเอง และเพื่อให้ได้งานบรรลุวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น

ด้านการสนับสนุนและการยอมรับ ควรขอรับการสนับสนุนจากองค์การภายนอกให้มากขึ้น เช่น ขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือจากหน่วยงานเอกชน ผู้นิเทศงานขอเชิญวิทยากรมาให้ความรู้แก่ครูในเรื่องต่าง ๆ ตามที่ครูต้องการ และควรมีการเชิญวิทยากรท้องถิ่นมาให้ความรู้และอบรมนักเรียน ขอรับการสนับสนุนและบริจาคทุนทรัพย์ให้กับนักเรียนยากจน และผู้นิเทศงานควรมีการประสานสัมพันธ์กับองค์การภายนอก เพื่อให้การสนับสนุนจากภายนอกองค์การมีมากขึ้น

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว 2) แนวทางการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหาร รองผู้บริหาร และครูในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว จำนวน 22 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาวที่ผู้วิจัยสร้างจากแนวคิด เกี่ยวกับการนิเทศงานของฟิลลิปส์ (Phillips) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ดังนี้ ด้านการคัดเลือกผู้นิเทศงาน ด้านการอบรมให้ความรู้กับผู้นิเทศงาน ด้านการปฏิบัติงานของผู้นิเทศงาน ด้านค่าตอบแทนผู้นิเทศงาน ด้านการสื่อสารของผู้นิเทศงาน ด้านการตัดสินใจของผู้นิเทศงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ด้านการสนับสนุนและการยอมรับ

2. แนวทางการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว คือ 1) ด้านการคัดเลือกผู้นิเทศงาน ควรมีกระบวนการคัดเลือกผู้นิเทศงานเพื่อให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถ ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ 2) ด้านการอบรมให้ความรู้กับผู้นิเทศงาน ควรสำรวจความต้องการในการศึกษาอบรมของผู้นิเทศงาน 3) ด้านการปฏิบัติงานของผู้นิเทศงาน ควรดำเนินการนิเทศงานตามปฏิทินปฏิบัติงาน 4) ด้านค่าตอบแทนผู้นิเทศงาน ควรรับโอกาสเลื่อนขั้นเงินเดือนก่อนบุคลากรอื่น 5) ด้านการสื่อสารของผู้นิเทศงาน ควรมีการประชุมเป็นประจำและมีการบันทึกการประชุมทุกครั้งเพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานต่อไป 6) ด้านการตัดสินใจของผู้นิเทศงาน ควรให้ผู้นิเทศงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ฝ่ายบริหารได้รับข้อเท็จจริงประกอบการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น 7) ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ผู้นิเทศงานควรมีโอกาสกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในโรงเรียนร่วมกับฝ่ายบริหาร และ 8) ด้านการสนับสนุนและการยอมรับ ควรขอรับการสนับสนุนจากองค์กรภายนอกให้มากขึ้น ทั้งการพัฒนาผู้นิเทศงาน และการพัฒนางานตามความต้องการของครูและข้อเสนอแนะของผู้นิเทศงาน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย การนิเทศเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ในภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง ซึ่งมีประเด็นที่น่าสนใจสมควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ด้านการคัดเลือกผู้นิเทศงาน จากผลการวิจัย พบว่า องค์กรประกอบที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การคัดเลือกผู้นิเทศงาน เมื่อพิจารณาจากโครงสร้างบุคลากร พบว่า ครูโรงเรียนวัดวังน้ำขาว จำนวน 22 คน ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุและประสบการณ์ในตำแหน่งครูลดหลั่นกันด้วยข้อจำกัดดังกล่าว ทำให้ผู้บริหารใช้วิธีการเลือกครูที่มีความรับผิดชอบเป็นผู้นิเทศงาน เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า องค์กรประกอบที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้นิเทศงานมีคุณสมบัติตามเกณฑ์มาตรฐาน ผู้นิเทศงานมีความสามารถในการจัดกิจกรรมการนิเทศงาน ผู้นิเทศงานมีความรู้ความสามารถในการนิเทศงาน จากการศึกษารายงานการวิจัย ของโฮเวิร์ด และนิคคลัส (Howard and Nicklaus 1999 : abstract) พบว่า การนิเทศโดยเพื่อนครูมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติขึ้นบวก ด้านการนิเทศแบบร่วมมือและพันธกิจในการสอน ส่วนด้านพันธกิจของโรงเรียน ความไว้วางใจในการบริหารและความคาดหวังมีผลในด้านลบ ในทางตรงกันข้าม ผลการนิเทศโดยอาจารย์ใหญ่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเป็นบวกทุกด้าน แม้ว่าการทดลองจะไม่มีหลักฐานว่าการนิเทศแบบร่วมมือส่งผลกระทบต่อผลการเรียนของผู้เรียนโดยตรง แต่ยังคงมีผลดีต่อการเก็บรวบรวมข้อมูลในการนิเทศแบบร่วมมือในด้านบทบาทของข้อตกลงของครู ความร่วมมือ ประสิทธิภาพ และความไว้วางใจ ประกอบกับข้อค้นพบ จากรายงานการวิจัยของ เมดิสัน (Madison 2002 : 832-A) ซึ่งศึกษาประสิทธิภาพของผู้นิเทศในโรงเรียนประถมศึกษา โดยกำหนดเกณฑ์ประสิทธิภาพ ได้แก่ บรรยากาศทางโรงเรียน ความพอใจในงานที่รับผิดชอบ ความพึงพอใจในหน้าที่ของครูที่สัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำและระดับการใช้อำนาจของผู้นิเทศ พบว่า ครูมีความพึงพอใจในหน้าที่การงานและพอใจในเพื่อนร่วมงานมากกว่าการทำงานร่วมกับบุคลากรในระดับผู้บริหาร ผู้นิเทศที่ใช้อำนาจมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบภาวะผู้นำได้ครูรับว่าผู้นิเทศมีหน้าที่ที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ทำให้เกิดความร่วมมือ จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้นิเทศงานโรงเรียนวัดวังน้ำขาวฯ ได้มาจากการคัดเลือกโดยผู้บริหารเป็นยอมรับของผู้รับการนิเทศ

2. ด้านการปฏิบัติงานของผู้นิเทศงาน จากผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานของผู้นิเทศมีค่าคะแนนเฉลี่ยในอันดับรองลงมา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ข้อจำกัดเกี่ยวกับจำนวนครูที่จะถูกคัดเลือกเป็นผู้นิเทศงาน ทำให้ผู้นิเทศงานในบางแห่งกลายเป็นผู้รับการนิเทศในบางแห่งซึ่งอาจส่งผลต่อผลการวิจัยในภาพรวม ดังจะเห็นได้จากคะแนนรายชื่อ ซึ่งพบว่า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ความรู้ ความสามารถในการนิเทศงาน ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้นิเทศงานมีปฏิทินปฏิบัติงานเป็นปีการศึกษา นอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบอื่นๆ ได้แก่ องค์กรประกอบ ด้านการสื่อสารของผู้นิเทศงาน ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการ

จัดประชุมผู้นิเทศงานอย่างสม่ำเสมอ ส่วนการตัดสินใจของผู้นิเทศงาน ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้นิเทศงานมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน โรงเรียนจึงควรพัฒนาผู้นิเทศงานก่อนปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษาต่อไป ดังที่ Nadler (1980 : 73) เสนอแนวทางในการอบรมความรู้ให้กับผู้นิเทศงานเป็น 3 ระยะ คือ ก่อนการปฏิบัติงาน ระหว่างการปฏิบัติงาน และ หลังการปฏิบัติงานผ่านไปแล้ว 3 เดือน โดยขอขยายความรู้ที่ควรอบรมให้แก่ผู้นิเทศมี 6 เรื่อง คือ หน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายและขั้นตอนการทำงาน การสร้างความคุ้นเคยกับครู การมีทัศนคติที่ดีและการสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง การสร้างปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับครู การพัฒนางานที่รับผิดชอบ ทั้งนี้เพราะผู้นิเทศงานสามารถนำไปใช้ในการวางแผนการนิเทศงานในลักษณะต่างๆ ดังรายงานของ วิวัฒน์ ตู้อำรงค์ (2546 : บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการนิเทศงานภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมาการวิจัยพบว่า การดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน มีการปฏิบัติระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนความต้องการในการนิเทศภายในโรงเรียน อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับคือ ความต้องการการดำเนินการนิเทศ ความต้องการด้านการประเมินผล การนิเทศ ความต้องการด้านการประสานงานและความต้องการด้านนโยบายและแผนการนิเทศ นอกจากนี้ การอบรมพัฒนาจะทำให้ผู้นิเทศงานมีการสำรวจและรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดเป้าหมายของการนิเทศงาน ดังรายงานการวิจัยของ ทองหล่อ ตุ่มทองคำ (2546 : บทคัดย่อ) ซึ่งทำการวิจัย เรื่อง การปฏิบัติงานนิเทศภายในของกลุ่มผู้นิเทศ โรงเรียนวัดมะเกลือ พบว่า แนวทางในการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนที่ต้องการอันดับแรก คือ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ รองลงมาคือ การพัฒนากลุ่ม สอดคล้องกับรายงานการวิจัยของ ชุมพร จำปา (2548 : บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่า ด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอตอนตุม จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยทางสถิติอยู่ในระดับต่ำกว่าทุกด้าน ควรสนับสนุนให้ครูได้เรียนรู้แบบวิจัยที่หลากหลายและทำวิจัยในชั้นเรียนครบทุกสาระการเรียนรู้อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ชั้น และยกย่องผู้ที่มีการทำวิจัยประสบผลสำเร็จ เพราะทำให้รู้สาเหตุของข้อบกพร่อง และหาแนวทางในการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นด้วยการวิจัย นอกจากนี้ผู้นิเทศงานยังมีข้อมูลเพื่อเลือกวิธีการนิเทศให้เหมาะสม นอกจากจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นิเทศแล้ว ยังส่งผลต่อผู้เรียนอีกด้วย ดังรายงานการวิจัยของ ศักดิ์ชัย บ่อคำ (2547 : บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษากระบวนการนิเทศแบบเพื่อนร่วมพัฒนาวิชาชีพเพื่อพัฒนาสมรรถภาพการประเมินผลตามสภาพจริง โดยใช้แฟ้มสะสมงานของครูประถมศึกษา พบว่า 1) หลังการนิเทศแบบเพื่อนร่วมพัฒนาวิชาชีพแล้ว ครูมีความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลตามสภาพจริง โดยใช้แฟ้มสะสมผลงาน โดยมีคะแนนการพัฒนาอยู่ในระดับดีมาก มีความสามารถในการประเมินผลตามสภาพจริง มีความสามารถในการเขียนรายงานผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก

และมีความคิดว่าการนิเทศแบบร่วมพัฒนาวิชาชีพ ช่วยให้ครูสามารถพัฒนาตนเองและทีมงาน ช่วยให้เกิดความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน มีความรับผิดชอบและมีศักยภาพมากขึ้น รวมทั้งช่วยให้โรงเรียนมีศักยภาพในการทำงานสูง และ 2) นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 3 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเขียนภาษาไทยอยู่ในระดับดีมาก

นอกจากนี้ ในการพัฒนาผู้นิเทศงานนั้น จากผลการวิจัยซึ่งพบว่า ผู้นิเทศงาน มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ส่วนผู้นิเทศงานขอรับการสนับสนุนจากองค์การภายนอกมีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด แสดงผู้นิเทศงานยังมีข้อจำกัดในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ด้านการนิเทศกับองค์กรภายนอก โรงเรียนจึงควรสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้นิเทศงาน เช่น กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 สถาบันพัฒนาครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา หรือสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาค เพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะการนิเทศงานอันจะส่งผลต่อประสิทธิผลการนิเทศงานในโรงเรียนวัดวังน้ำขาวต่อไป ดังตัวอย่างในรายงานการวิจัย ของซิลวา และดาน่า (Silva and Dana 2001 : abstract) ที่ทำการวิจัยเรื่อง การนิเทศแบบร่วมมือในโรงเรียนที่พัฒนาสู่ระดับมืออาชีพ ผลการศึกษา พบว่าการนำเสนอรูปแบบของการนิเทศแบบร่วมมือ โดยเน้นการตรวจสอบ และการใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาโรงเรียน ที่พัฒนาสู่ระดับมืออาชีพ ซึ่งมี 4 ขั้นตอน ที่บุคลากรในโรงเรียนจะต้องร่วมกันสร้างและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เริ่มจากขั้นตอนแรก คือ ขั้นการเตรียมความพร้อมการนิเทศโดยตรง ผลของการนิเทศและความต้องการของครู ซึ่งในการนิเทศต้องยึดหลักทั้งสี่ผสมกัน ในการนิเทศ ควรกำหนดหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ในมหาวิทยาลัยหรือครู และการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นหลังการนิเทศ จะช่วยทำให้ครูได้รับการพัฒนาทัศนคติ การฝึกฝนสู่มืออาชีพ อีกทั้งยังส่งเสริมให้ครูและคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยหันมาสนใจในการสอนยิ่งขึ้น

3. ด้านค่าตอบแทนผู้นิเทศงาน ผลการวิจัยพบว่า ค่าตอบแทนของผู้นิเทศงาน มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่มีงบประมาณค่าตอบแทนในการนิเทศงานโดยตรง แต่เนื่องจากค่าตอบแทนเป็นแรงจูงใจสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ ดังที่ Zippo (1984 : 42 - 44) กล่าวถึง ขบวนการเปลี่ยนแปลงระหว่างองค์การและผู้นิเทศงาน ประการหนึ่ง คือ “การแข่งขันการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เป็น การให้กำลังใจเขา จะรู้สึกประทับใจองค์กรและมีความรู้สึกว่าเขาได้รับความยุติธรรม ขวัญกำลังใจของผู้นิเทศงานเป็นสิ่งสำคัญ ยังมีขวัญกำลังใจในการทำงานสูง ก็จะได้ผลงานที่สูงตามไปด้วย หากแม้ว่าไม่มีกำลังใจในการทำงานก็จะทำให้ผลงานลดลง ถ้าเขาไม่มีกำลังใจใน การทำงาน เขาก็จะไม่มีแรงกระตุ้นให้ลูกน้องเขาทำงานเช่นกัน” ดังนั้น โรงเรียนอาจจ่ายค่าตอบแทนแก่ผู้นิเทศในงานในรูปแบบที่มีใช้เงิน เช่น การให้การยกย่องชมเชย การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน การส่งเสริมการเลื่อนวิทยฐานะ การสนับสนุนให้เป็นครูดีเด่น ครูแกนนำ ครูต้นแบบ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผู้บริหารโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ควรพัฒนาประสิทธิผลผู้นิเทศงานให้มีความรู้ความสามารถในการนิเทศงาน ให้ความสำคัญในเรื่องการนิเทศงาน กำหนดนโยบายให้ชัดเจนว่าจะเน้นการนิเทศงาน หรือจัดให้เป็นงานหลักงานหนึ่งในฝ่ายบริหาร และประการสำคัญผู้บริหารควรศึกษาและฝึกทักษะการนิเทศงานให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนด้วย เพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษาสำหรับผู้นิเทศงานในโรงเรียนได้

2. ด้านการคัดเลือกผู้นิเทศงาน ผู้ทำหน้าที่นิเทศงานควรจะต้องผ่านกระบวนการคัดเลือก ด้านการจัดอบรมให้ความรู้กับผู้นิเทศงาน ควรได้สำรวจความต้องการในการศึกษาอบรมของผู้นิเทศงาน ด้านการปฏิบัติงานของผู้นิเทศงาน ผู้นิเทศงานทุกกลุ่มควรมีปฏิทินการปฏิบัติงานนิเทศงานเป็นปีการศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานนิเทศงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ด้านค่าตอบแทนผู้นิเทศงาน ควรให้ผู้นิเทศงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ค่าตอบแทนด้วย เพื่อให้เป็นไปตามความยุติธรรม ด้านการสื่อสารและการนิเทศงาน ทุกกลุ่มงานควรจัดประชุมการนิเทศงานเป็นประจำทุกสัปดาห์หรือสัปดาห์เว้นสัปดาห์ ด้านการตัดสินใจของผู้นิเทศ ผู้นิเทศควรได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจกับฝ่ายบริหารเพิ่มขึ้น ด้านการมีส่วนร่วม ผู้นิเทศงานควรมีโอกาสกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลในโรงเรียนร่วมกันกับฝ่ายบริหาร ด้านการสนับสนุนและให้การยอมรับ ควรขอรับการสนับสนุนจากองค์กรภายนอกให้มากขึ้น และควรทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรจัดให้มีการศึกษาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพผู้นิเทศงานในโรงเรียน
2. ควรศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาประสิทธิผลการนิเทศงานในเรียนขนาดเดียวกัน หรือขนาดใกล้เคียงกัน

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กรมการศาสนา. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2540.

กรมสามัญศึกษา. การนิเทศภายในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2542.
(อัดสำเนา)

กรมสามัญศึกษา. การประกันคุณภาพการศึกษาหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2526.

ซารี มณีศรี. การนิเทศการศึกษา Educational Supervision. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : ศิลปะบรรณการ, 2542.

เชาว์ อินโย. ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย. ขอนแก่น : เพ็ญพรินดิง, 2543.

ทองหล่อ ตุ่มทองคำ. "การปฏิบัติงานนิเทศภายในของกลุ่มผู้นิเทศโรงเรียนวัดมะเกลือ."

สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปกร, 2546.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : องค์กรศิลป์การพิมพ์, 2527.

บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2535.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : สำนักงานทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538.

พิมพ์กานต์ พลอยม่วง. "แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการนิเทศงานในโรงเรียนภัทรญาณวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2". สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปกร, 2549.

พูนสุข ธัชโอภาส. ผลการดำเนินงานโครงการนิเทศภายในวิทยาลัยการอาชีพปัตตานี. ปัตตานี : ชัยศิริการพิมพ์, 2540.

ยง วัชชวัลลค์. นิเทศการศึกษา. นนทบุรี : ชัยศิริการพิมพ์, 2542.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2546. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น, 2546.

วิวัฒน์ ตูจันรงค์. "ความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2546.

ศักดิ์ชัย ป่อคำ. “กระบวนการนิเทศแบบเพื่อนร่วมพัฒนาวิชาชีพเพื่อพัฒนาสมรรถภาพ
การประเมินผลตามสภาพจริง โดยใช้แฟ้มสะสมงานของครูประถมศึกษา.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาหลักสูตรและวิธีสอน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศิลปากร, 2547.

สังกัด อุทรานันท์. การนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สยาม, 2529.

_____. การนิเทศการศึกษา : หลักการ ทฤษฎี และปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
มิตรสยาม, 2530.

สมพงษ์ จินา. “การศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒสงขลา ประสานมิตร, 2534.

สุชาติ ศรีสุวรรณ. “การจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษา การศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดเลย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. การนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : ฟันี่ พับลิชชิ่ง,
2534.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
คุรุสภาลาดพร้าว, 2543.

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ. “รายงานการดำเนินการนิเทศ 100% ของ
หน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติที่ประสบผลสำเร็จใน
การพัฒนาคุณภาพการศึกษา.” เอกสาร สน. ที่ 54/2542. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
คุรุสภาลาดพร้าว, 2542

_____. คู่มือนิเทศการนิเทศเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการนิเทศภายในโรงเรียน.
เอกสารสนม. ที่ 25/2544. กรุงเทพมหานคร . : เจ.เอ็น.ที. การพิมพ์, 2544.

อุทัย บุญประเสริฐ และชโลมใจ กิงคารวัฒน์. หลักและแนวทางในการนิเทศภายในโรงเรียน
ประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2526.

ภาษาต่างประเทศ

Adams, Harold P. and Frank G. Dickey. Basic Principle of Supervision. New York :
American Book Co., 1953.

American Productivity Center. “Reward Systems and Productivity.” In A Final Report for
the White House Conference on Productivity, 23-25. New York : Houston, 1983.

- Andrews, P.H. and Herschel R.T. Organizational Communication : Empowerment in a technological society. Boston : Houghton Mifflin, 1996.
- Beach, M. and Reintartz. Supervisory Leadership Focus on Instruction. Boston : Allyn and Bacon, 2000.
- Bittel, L.R. and Ramsey J.E. "What to Do About Misfit Supervisors." Management Review (March 1983) : 20.
- Calebese, R., and Zepeda S.J. The reflective supervisor : A practical guide for educators. Larchmont, NY : Eye on Education, 1997.
- Christenson, C. and others. Supervising. Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1982.
- Costa, A., and Garmston R. Cognitive coaching : A foundation for renaissance schools. Norwood, MA : Christopher-Gordon Publishers, 1995.
- Da Costa, J.L. and Riordan G. "Teacher efficacy and the capacity to trust." Educational Document Retrieval Service (March 1996) : 45.
- Daresh, J.C. and Playko M.A. Supervision as a proactive process. 3rd ed. Prospect Heights IL. : Waveland Press, 2001.
- D' Aprix, R. Communication for Productively. New York : Harper & Row. 1982a.
- Ellig, B.R. "Total Compensation Design : Elements and Issues." Personnel (January-February 1984) : 22.
- Ford, R.C. "Delegation Without Fear." Supervisory Management (July 1983) : 25.
- Frangipane, L.J. "First-Line Supervisors Say of Middle Managers : There's Lots of Room for Improvement." Management review (May 1979) : 32-36.
- Glickman, Carl D. "Developmental Supervision : Alternative Practice for Helping Teachers Improving Instruction." Washington D.C. Association for Supervision and Curriculum Development. (1980) : 25 – 34.
- Glickman, Gordon and Ross-Gordon. Supervision of instruction : A developmental approach. 4th ed. Boston : Allyn & Bacon, 1998.
- Good, Carter V. Dictionary of Education. 3rd ed. New York : McGraw-Hall Book Company Inc., 1973.
- Good, T.L. and Brophy J.E. Looking in classroom. 5th ed. New York : Addison-Wesley, 1997.
- Griffin, F. A hand book for the observation of teaching and learning. Midland, MI : Pendell, 1973.

- Gwynn, K. Minor. Theory and Practice of Supervision. New York : Dodd Mead & Company, 1974.
- Howard, Edmeier and Nicklaus Janice. "The Impact of Peer and Principal Collaborative Supervision on Teachers' Turst, Commitment, Desire of Collaboration, and Efficacy." Dissertation Abstracts International (1999) : 2001-A.
- Harris, Ben M. Supervisor Behavior in Education. 3th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1985.
- Henderson, R.I. Executive, Managerial and professional Compensation. Reston, Va : Reston Publishing, 1984.
- Imundo, L.V. The Effective Supervisor's Handbook. New York : AMACOM, 1980.
- John, F, Rizzo. Teachers' and Supervisors' Perception of Current and Ideal Supervision and Evaluation Practices. Dissertation 2001 University of Massachusetts Amherst [Online]. Accessed 22 December Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3118327>.
- Joyce, B. and Showers B. "Improving in-service training : The messages of research." Educational Leadership (1980) : 12.
- Keavenly, T.J. and Jackson J.H. "Propensity for Career Change Among Supervisors." Human Resource Management (Fall 1977) : 25.
- Kosmoski, G.J. Supervision. Mequon, WI : Stylex Publishing, Co., Inc., 1997.
- Macdonald, C.R. "Performance – Based Supervisory Development : Adapted from a Major AT & T Study,' Amherst, Mass. : Human Resource Development Press (1982) : 54.
- McAdams, R.P. A systems approach to school reform. Phi Delta Kappan (October 1997) : 20.
- McGreal, T. "Can a supervisor be a coach?" in Educational supervision : Perspectives, issues, and controversies. J. Glanz and R.F. Neville (ends.). Norwood, MA : Christopher Gordon Publishers (1997) : 43.
- Mondy, R.W. and others. Supervision. New York : Random House, 1983.
- Nadler, L. Corporate Human Resources Development : A Management Tool. New York : Van Nostrand Reinhold, 1980.
- Oliva, P.F. and Pawlas G.E. Supervision for today's schools. 5th ed. New York : Longman, 1997.
- Phillips, J. Improving Supervisors' Effectiveness. California : Jossey-Bass, 1982.

- Ray, C.M. and Eison C.L. Supervision. New York : Dryden, 1983.
- Reber, R.W. and Terry G.E. Behavioral Insights for Supervision. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1975.
- Reiman, A.J. and Thies-Sprinthall, L. Mentoring and supervision for teacher development. New York : Longman, 1998.
- Rick, Beryl Louise, "Professions Development and Burnout for Social Workers in Private Practice." Dissertation Abstracts International 34 (February 1996) : 164.
- Rock, M.L. (Ed.). Handbook of Wage and Salary Administration. 2nd ed. New York : McGraw Hill, 1984.
- Sahakian, P. and Stockton J. "Opening doors : Teacher – guided observations." Educational Leadership (1996) : 76.
- Siegel, A.L. "Employee Attitude Survey Reveals Some Clear Messages for Managers and Supervisor." Management (Spring 1980) : 20.
- Smyth. J. Problematising teaching through a "critical" approach to clinical supervision. Curriculum Inquiry (Fall 1991) : 14.
- Stoops, James R., Marks Emery and Joice King Stoop. Handbook of Educational Supervision : A Guide or the Practitioner. Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1971.
- Tannenbaum, R. and Dchmidt W. "How to Choose a Leadership Pattern," Harvard Business Review (March-April 1958) : 97.
- Terry, G.R., and Rue L.W. Supervision. Homewood, Ill : Irwin, 1982.
- Thies-Sprinthall, L. Promoting the conceptual and principled thinking level of the supervising teacher. Doctoral Dissertation. St. Cloud State University, 1980.
- Waote, D. Do teachers benefit form supervision? No. In Educational Supervision : Perspectives, issues, and controversies. J. Glanz and R. Neville (eds.) Norwood, MA : Christopher Gordon Publishers, 1997.
- Wheeler, P. Improving classroom observation skills : Guidelines for teacher evaluation Educational Document Retrieval System. (February 1994) : 11.
- Yendol Silva Diane and Dana Fichtman Nancy. "Collaborative Supervision in the Professional Development School." Dissertation Abstracts International 16 (2001) : 45-A.
- Zippo, M. "CEOs Setting Compensation and Other Values to Reinforce Corporate Culture." Personnel (November-December 1983) : 42-44.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ภาควิชาการศึกษาศิลปะไทย สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนลิขสิทธิ์
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ



ที่ ศธ.0520.203.2/ว.21

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

22 กุมภาพันธ์ 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาว นามาน ศรีเครือ รหัสนักศึกษา 46252512 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “นิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบ
ความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกับหนังสือนี้ ทั้งนี้ภาควิชาการบริหาร
การศึกษาขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. / โทรสาร 034 – 219136

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือ

.....

1. นายชำนาญ ทัดมาลี ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา)
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดจินดาราม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2
2. นายวรรณะ บุษบา ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา)
ผู้อำนวยการโรงเรียนปรีดาราษฎร์วิทยาคม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2
3. นายอเนก อัคร์เดช ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา)
ผู้อำนวยการโรงเรียนหลวงพ่อเข้ม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2
4. นายสันติ ทองประเสริฐ กศ.ม. (บรรณารักษ์)
ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ ระดับ 9
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2
5. นางพัชญ์สินี สุขประเสริฐ ศษ.ม (หลักสูตรและการสอน)
อาจารย์ 3 โรงเรียนวัดราษฎร์ศรัทธาราม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงขลาวิทยาเขต

ภาคผนวก ข

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์
หนังสือขอทดลองเครื่องมือ



ที่ ศธ.0520.203.2/ว.22

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

25 กุมภาพันธ์ 2551

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดจินดาราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 30 ชุด

ด้วย นางสาว สตรีเครือ รหัสนักศึกษา 46252512 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “นิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาว สตรีเครือ
ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาที่ท่านรับผิดชอบอยู่ เพื่อนำไปปรับปรุง
แก้ไขและพัฒนาเพื่อนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็น
อย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 034 – 219136

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

มหาวิทยาลัยศรีปทุม โทร ๐๒๖-๕๒๕๒๕๓



ที่ ศธ.0520.107(นฐ)/1109

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

3 มีนาคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดวังน้ำขาว

ด้วย นางสมาน ศรีเครือ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอนใน โรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งครูทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบ แบบสอบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร. 0-3421-8788, 0-3424-3435

ปณิธานของบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งมั่นให้บริการ พัฒนางานให้มีคุณภาพ”

ภาคผนวก ง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร

.....

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับผู้บริหาร รองผู้บริหาร และครูในสถานศึกษาเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2

3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 จำนวน 40 ข้อ

ตอนที่ 3 เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2

คำตอบของท่านมีค่าอย่างยิ่งกับการทำวิจัยในครั้งนี้จึงขอความกรุณาจากท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อคำถามและทุกตอนตามความจริง เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพราะแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์เท่านั้นที่สามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้

คำตอบของท่าน ผู้วิจัยจะรักษาและถือเป็นความลับ โดยวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษาในภาพรวม ไม่มีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อท่านหรือสถานศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อมและขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นางสมาน ศรีเครือ

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

- () ชาย () หญิง

2. อายุ

- () ต่ำกว่า 30 ปี
() 30- 40 ปี
() 41- 50 ปี
() สูงกว่า 50 ปี

3. ประสบการณ์ในตำแหน่ง

- () 1 - 5 ปี
() 6-10 ปี
() 11-15 ปี
() 16-20 ปี
() 20 ปีขึ้นไป

4. ระดับการศึกษา

- () ต่ำกว่าปริญญาตรี
() ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
() สูงกว่าปริญญาตรี

5. ตำแหน่ง

- () ครู
() รองผู้บริหาร
() ผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับการนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนวัดวังน้ำขาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ตามความคิดของท่านอยู่ในระดับเพียงช่องเดียว

- 5 หมายถึง การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด
 4 หมายถึง การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก
 3 หมายถึง การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง
 2 หมายถึง การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อย
 1 หมายถึง การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร	ระดับ				
	5	4	3	2	1
การคัดเลือกผู้นิเทศงาน					
1. ผู้นิเทศงานมีคุณสมบัติตามเกณฑ์มาตรฐาน					
2. ทำหน้าที่นิเทศงานผ่านกระบวนการคัดเลือก					
3. ผู้นิเทศงานมีความรู้ความสามารถในการนิเทศงาน					
4. ผู้นิเทศงานมีประสบการณ์ในการนิเทศงาน					
5. ผู้นิเทศงานมีเทคนิคในการให้คำปรึกษาครูผู้สอนได้อย่างเหมาะสม					
การอบรมให้ความรู้กับผู้นิเทศงาน					
6. มีการสำรวจความต้องการในการศึกษาอบรมของผู้นิเทศงาน					
7. มีการจัดฝึกอบรมผู้นิเทศงานตามลำดับความสำคัญ					
8. มีการจัดไปศึกษาดูงานการนิเทศงาน					
9. มีการจัดฝึกปฏิบัติการนิเทศงาน					
10. ผู้นิเทศงานมีความสามารถในการจัดกิจกรรมการนิเทศงาน					

การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร	ระดับ				
	5	4	3	2	1
การปฏิบัติงานของผู้นิเทศ					
11. ผู้นิเทศงานมีความรู้ ความสามารถในการนิเทศงาน					
12. ผู้นิเทศงานเลือกรูปแบบการนิเทศงานได้อย่างเหมาะสม					
13. ผู้นิเทศงานมีแผนการนิเทศงานชัดเจน					
14. ผู้นิเทศงานสามารถให้คำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม					
15. ผู้นิเทศงานมีปฏิทินการปฏิบัติงานเป็นปีการศึกษา					
ค่าตอบแทนผู้นิเทศงาน					
16. ผู้นิเทศงานได้รับการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ ในโครงสร้างค่าตอบแทนต่างๆ					
17. ผู้นิเทศงานมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน เป็นเงินเดือนและโบนัส					
18. ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดค่าตอบแทน การปฏิบัติงาน					
19. มีการส่งเสริมให้ผู้นิเทศงานตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ					
20. ผู้นิเทศงานมีส่วนร่วมกำหนดเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือนด้วยความยุติธรรม					
การสื่อสารของผู้นิเทศงาน					
21. มีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศของการนิเทศงาน					
22. ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลการนิเทศงาน					
23. มีการจัดประชุมผู้นิเทศงานอย่างสม่ำเสมอ					
24. ส่งเสริมการสื่อสารสองทางของผู้นิเทศงานกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย					
25. มีการนำผลการประเมินผู้นิเทศงานไปปรับปรุงและพัฒนา					

การนิเทศงานเพื่อพัฒนาบุคลากร	ระดับ				
	5	4	3	2	1
การตัดสินใจของผู้นิเทศงาน					
26. ใช้การวิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูลในการตัดสินใจ					
27. ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ					
28. มีความสามารถนำรูปแบบการตัดสินใจมาใช้ได้อย่างเหมาะสม					
29. ผู้นิเทศงานมีประสบการณ์ในการนิเทศงานรูปแบบต่างๆ					
30. ผู้นิเทศงานใช้ข้อมูลในการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประสิทธิผลของงาน					
การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน					
31. ผู้นิเทศงานมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดเป้าหมาย					
32. ผู้นิเทศงานมีส่วนร่วมกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน					
33. ผู้นิเทศงานส่งเสริมความสัมพันธ์ของหมู่คณะ					
34. ผู้นิเทศงานส่งเสริมการทำงานร่วมกัน สนับสนุนซึ่งกันและกัน					
35. ผู้นิเทศงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน					
การสนับสนุนและการยอมรับ					
36. ผู้นิเทศงานขอรับการสนับสนุนจากองค์กรภายนอก					
37. ผู้นิเทศงานมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและผู้นิเทศงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
38. ผู้นิเทศงานมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผล					
39. ผู้นิเทศงานมีความสามารถในการขจัดความขัดแย้งระหว่างผู้นิเทศงานและครู					
40. ผู้นิเทศงานเป็นที่ยอมรับศรัทธาของบุคคลทั่วไปและองค์กรต่างๆ					

ภาคผนวก จ

ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Item	Item – total Statistics			
	Scale Mean If Item Deleted	Scale Variance If Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha If Item Deleted
B1	128.2000	597.8207	.7562	.9765
B2	128.4000	600.5931	.4890	.9772
B3	128.5333	598.8092	.6442	.9768
B4	128.6667	594.4368	.6965	.9766
B5	128.8000	596.3724	.6932	.9766
C6	128.7667	581.1506	.1506	.9760
C7	128.9333	585.5816	.6952	.9766
C8	129.1667	577.9368	.7533	.9767
C9	128.9333	580.8230	.6646	.9770
C10	128.7333	589.7885	.7533	.9764
D11	128.3667	581.964	.9280	.9758
D12	128.4667	589.7057	.8078	.9762
D13	128.3000	597.3207	.5874	.9769
D14	128.5333	587.9126	.8098	.9762
D15	128.1000	592.8517	.6020	.9769
E16	129.2333	586.8057	.6312	.9769
E17	129.4333	589.2885	.5642	.9773
E18	129.4333	585.9092	.6490	.9769
E19	128.6667	597.9540	.5648	.9770
E20	129.0000	581.3045	.7890	.9763
F21	128.4667	589.3609	.8173	.9762
F22	128.6000	590.5214	.7919	.9763
F23	128.7333	593.7195	.7882	.9764
F24	128.9000	588.3000	.8167	.9762
F25	128.6667	594.9885	.7282	.9765
G26	128.6333	592.9299	.7807	.9764
G27	128.7333	587.0299	.8239	.9762
G28	128.6000	600.9379	.7063	.9767
G29	128.6667	593.9540	.7587	.9764
G30	128.5000	598.3966	.7130	.9766
H31	128.5667	588.0471	.7329	.9765

	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	If Item	If Item	Total	If Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
H32	128.4667	591.7747	.7517	.9764
H33	128.5333	595.8437	.6417	.9768
H34	128.5000	597.2931	.6417	.9764
H35	128.5333	590.7402	.7369	.9764
I36	129.2000	576.8552	.8373	.9761
I37	128.9000	580.5759	.8175	.9761
I38	128.6667	584.3678	.7651	.9763
I39	128.8667	590.3954	.7891	.9763
I40	128.6000	598.1103	.6248	.9768

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 40

Alpha = 0.9771

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - นามสกุล	นางสมาน ศรีเครือ
ที่อยู่	64 หมู่ 3 ต.สวนป่า อ.เมือง จ.นครปฐม
ที่ทำงาน	โรงเรียนวัดวังน้ำขาว ต.คลองจินดา อ.สามพราน จ.นครปฐม

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2513 – 2515	ประถมศึกษาปีที่เจ็ด จากโรงเรียนวัดสระกระเทียม จ.นครปฐม
พ.ศ. 2516 – 2518	มัธยมศึกษาตอนต้น จากโรงเรียนบำรุงวิทยา จ.นครปฐม
พ.ศ. 2519 – 2520	มัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง จ.ราชบุรี
พ.ศ. 2521 – 2523	ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง จากวิทยาลัยครูนครปฐม จ.นครปฐม
พ.ศ. 2525 – 2527	ปริญญาตรี ศึกษาศาสตร์บัณฑิต (ศษ.บ.) จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ. 2549 – ปัจจุบัน	ปริญญาโท ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2523	ครู 2 โรงเรียนบ้านลำท่าโพ จ.นครปฐม
พ.ศ. 2535	อาจารย์ 2 โรงเรียนวัดหนองเสือ จ.นครปฐม
พ.ศ. 2536	ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่โรงเรียนวัดประชาราษฎร์บำรุง จ.นครปฐม
พ.ศ. 2540	ครูใหญ่โรงเรียนบ้านทุ่งขี้เถ้า จ.นครปฐม
พ.ศ. 2542	อาจารย์ใหญ่โรงเรียนวัดวังน้ำขาว จ.นครปฐม
พ.ศ. 2545 - ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดวังน้ำขาว จ.นครปฐม