

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดความรู้ต่าง ๆ จากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมีเนื้อหาที่สำคัญ ดังนี้

การนิเทศการศึกษา

1. ความหมายของการนิเทศการศึกษา
2. ความจำเป็นของการนิเทศการศึกษา
3. จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา
4. หลักการนิเทศการศึกษา
5. กระบวนการนิเทศการศึกษา

สมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหาร

1. ความหมายของสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหาร
2. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่มีต่อการนิเทศการศึกษา
3. มาตรฐานการดำเนินการนิเทศในสถานศึกษา

สมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารตามแนวคิดของเซอร์จีโอแวนนี

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยในต่างประเทศ

การนิเทศการศึกษา

1. ความหมายของการนิเทศการศึกษา

ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า การนิเทศการศึกษา (Educational supervision) ไว้มากมาย ซึ่งความหมายที่ให้นั้นก็แตกต่างกันไปตามแนวความคิดและความเชื่อของแต่ละบุคคล ในที่นี้จะขอสรุปความหมายของคำว่า การนิเทศการศึกษาตามทีนักรศึกษาของไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้พอสังเขป ดังนี้

ไฉน ยังละออ (2540 : 10) ได้กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และบุคลากรในโรงเรียน โดยใช้ขั้นตอนกระบวนการในการนิเทศภายในเพื่อปรับปรุง และพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ อันจะทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น

อนก ส่งแสง (2540 : 137) ได้กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นการดำเนินงานที่ต้องมีการประสานงานกันระหว่างบุคคล 3 ฝ่าย คือ ผู้บริหาร ผู้ให้การนิเทศ และผู้รับการนิเทศ บุคคลทั้ง 3 ฝ่ายนี้จะต้องยอมรับบทบาทซึ่งกันและกัน

ชาวี มณีศรี (2542 : 201) ได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้ การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง ความพยายามทุกชนิดของผู้ที่อยู่ในโรงเรียน ตั้งแต่ผู้บริหาร ลงไป ในอันที่จะปรับปรุง ส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนภายในโรงเรียนให้ดีขึ้น

นริศรา อุปกรณ์ศิริกร (2542 : 17) ได้กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็น กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในโรงเรียนที่จะทำให้ครูสามารถจัดการกระบวนการเรียน การสอนให้มีคุณภาพ ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

กูด (Good. 1973 : 574) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาว่า การนิเทศ การศึกษา หมายถึง ความพยายามทุกอย่างของเจ้าหน้าที่ ผู้จัดการศึกษาในการแนะนำครู หรือ บุคคลอื่นที่ทำงานเกี่ยวกับการศึกษาให้รู้วิธีการเกี่ยวกับการปรับปรุงการสอน ช่วยให้เกิดความเจริญงอกงามทางวิชาชีพการศึกษา ช่วยในการพัฒนาช่วยในการเลือก และปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการศึกษา ช่วยปรับปรุงเนื้อหาการสอน ปรับปรุงวิธีการสอน และช่วยปรับปรุงการประเมินผล การสอน

วิลส์และโลเวล (Wiles and Lovell. 1976 : 21) กล่าวว่า การนิเทศ การศึกษา คือระบบพฤติกรรมขององค์กรซึ่งเป็นการทำงานที่มีผลกระทบสู่พฤติกรรมกรรมการสอน ของครูในระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงสภาพการเรียนการสอนแก่นักเรียนให้ดีขึ้น

แฮริส (Harris. 1985 : 10) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาหมายถึง การที่บุคลากรในโรงเรียนกระทำต่อบุคคลหรือสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการดำเนินงานหรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของโรงเรียน มุ่งให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลในด้านการสอนเป็นสำคัญ

กลิคแมน (Glickman. 2001 : 6) ให้ความคิดเกี่ยวกับการนิเทศว่าเป็นแนวความคิดกับงานและหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งเป็นการสอนในเรื่องหลักสูตร การจัดครูเข้าสอน การจัดสื่อการสอน สิ่งอำนวยความสะดวกและการเตรียมและพัฒนาครูรวมทั้งการประเมินผลการเรียนการสอน

สรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการที่พยายามกระตุ้นในการทำงานประสบผลสำเร็จระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ โดยการชี้แนะให้ความร่วมมือเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนแก่ผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ

2. ความจำเป็นในการนิเทศการศึกษา

เนื่องจากสภาพสังคมและการเปลี่ยนแปลงการใช้หลักสูตรทำให้ครูจำเป็นต้องแสวงหาเทคนิค วิธีการเพื่อปรับปรุงการสอนของตนเสมอ ดังนั้น การนิเทศการศึกษาจึงเป็นวิธีการช่วยเหลือ แนะนำให้คำปรึกษา เพื่อปรับปรุงการสอนของครูนักการศึกษาได้ให้ทันนะ ดังนี้

ไจน ชังละอ (2540 : 13) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียนจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เพราะการนิเทศจากบุคคลภายนอกหรือศึกษานิเทศก์ไม่สามารถทำการนิเทศการสอนของครูได้อย่างทั่วถึง ทั้งนี้เนื่องจากข้อจำกัดหลายประการ ดังนั้น การนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งเกิดจากความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน มีการดำเนินงานได้รวดเร็ว ตรงตามสภาพปัญหา และความต้องการถือว่าการนิเทศที่ดีที่สุด

วิจิต กำมันตะคุณ (2540 : 12) กล่าวว่า สภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคม ตลอดจนการรักษามาตรฐานการศึกษาไว้ การนิเทศการศึกษาโดยผู้นิเทศมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพของครูในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ และการนิเทศการสอนเป็นส่วนหนึ่งของ การนิเทศภายใน จึงจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการนิเทศภายในขึ้น

นริศรา อุปกรณ์ศิริการ (2542 : 21-22) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นกิจกรรมสำคัญที่โรงเรียนพึงกระทำอย่างจริงจัง ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งผู้บริหาร ผู้ให้การนิเทศและครูปฏิบัติงานกิจกรรมในการนิเทศตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่และสอดคล้องต้องการทำให้ประสิทธิภาพของการนิเทศส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอน และทำให้นักเรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนด้วยดี

ซารี มณีสรี (2542 : 201-202) ได้ให้เหตุผลและความจำเป็นในการจัดให้การนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

2.1 ปัญหาหลักมี 2 ประเด็น คือ การนิเทศไม่ทั่วถึงและการนิเทศไม่มีคุณภาพ อาศัยการนิเทศจากภายนอก เมื่อขยายโรงเรียนเพิ่ม ครูเพิ่ม การนิเทศภายนอกทำไม่ทั่วถึงจึงจำเป็นต้องมีการนิเทศภายใน

2.2 ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ครูดีไม่ใช่เพียงเป็นผู้สอนดี มีความรู้ประพฤติดีเท่านั้น หากแต่ยังต้องบริหารเวลาเพื่อสังคม ชุมชน พัฒนาบุคลากรโรงเรียนไม่หวังพึ่ง ไม่รอคอยพัฒนา นิเทศกันเอง

2.3 การช่วยเหลือกันและกัน เมื่อเดือนสิงหาคม 2532 หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษาได้จัดทำเอกสารการนิเทศ เพื่อให้โรงเรียนพัฒนาตนเองโดยประสานงานภายนอก และการนิเทศภายในให้โรงเรียนสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าวิจัย

2.4 ปรับปรุงงานวิชาการซึ่งแต่ละโรงเรียนมีสภาพข้อจำกัดไม่เหมือนกันการที่คนภายในรู้เรื่องดีที่สุดกว่าคนภายนอกจะทำให้การพัฒนาการนิเทศภายในเป็นไปได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

2.5 การยอมรับ บุคคลที่จะเป็นผู้นำหรือหัวหน้าคนจะต้องให้ผู้อื่นยอมรับแม้ในการแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าหมวด ควรคำนึงถึงคุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรม ความประพฤติเป็นแบบอย่าง เป็นครูของครู การยอมรับนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการนิเทศภายใน

2.6 ปัญหาตัวเร่งที่สำคัญ เช่น ปัญหาการนำหลักสูตรไปใช้สภาพการสอนที่เปลี่ยนไป สื่ออุปกรณ์การสอน การประเมิน และผลสัมฤทธิ์การเรียนของนักเรียน เป็นต้น สรุปได้ว่า ความจำเป็นในการนิเทศการศึกษา หมายถึง การแสวงหาวิธีการช่วยเหลือแนะนำให้คำปรึกษาแก่ครู ให้เป็นบุคคลที่ทันสมัยอยู่เสมอ มีความคิดก้าวไกลทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมผู้เรียนได้รับประโยชน์มากยิ่งขึ้น

3. จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

นักการศึกษาได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้หลายประการ ซึ่งส่วนใหญ่มีเนื้อหาใกล้เคียงกัน เช่น

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2540 : 5) กล่าวว่า การนิเทศศึกษานั้นมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาคน พัฒนาคู ให้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนางานด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนการศึกษา ช่วยประสานงานและความร่วมมือให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานที่

เกี่ยวข้อง นอกจากนั้นยังจะสร้างความมั่นคงในอาชีพครู สร้างสรรกำลังใจให้แก่ครู เพื่อจะได้ร่วมมือกันพัฒนานักเรียนให้เกิดพัฒนาการตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา

เพ็ญศิริ จารุจินดา (2539 : 7) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียนมีความมุ่งหมายเพื่อที่จะช่วยเหลือครูให้มีกำลังใจในการพัฒนาตนเองในการพัฒนาการเรียนการสอนทำให้รู้สึกมีความมั่นคงในวิชาชีพ ตลอดจนให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมวิชาชีพและชุมชน และมีส่วนทำให้คุณภาพการศึกษาดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของไฉน ยังละออ (2540 : 11) ที่ว่าการนิเทศภายในโรงเรียน มีความมุ่งหมายเพื่อช่วยเหลือครูให้มีความรู้ความสามารถในการปรับปรุง และพัฒนาการเรียนการสอนทั้งยังสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา และช่วยให้ก้าวหน้าทางวิชาชีพครู

อนุก สงแสง (2540 : 36) กล่าวถึง ความมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนโดยทั่วไป มีดังต่อไปนี้

- 3.1 เพื่อช่วยเหลือ สนับสนุนให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน พัฒนาปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทางการเรียนของนักเรียน
- 3.2 เพื่อช่วยเหลือครูผู้สอนให้เข้าใจหลักสูตรและโครงสร้างของหลักสูตรในแต่ละระดับชั้น สามารถนำไปจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียน
- 3.3 เพื่อพัฒนาบุคลากรโดยการประชุม อบรม สัมมนาและปฏิบัติการเพิ่มพูนความรู้และทักษะอยู่เสมอ
- 3.4 เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาการเรียนการสอน เห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการศึกษา
- 3.5 เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน การปรับตัวของครูผู้สอน และนักเรียน เช่น การทำการศึกษารายกรณีสำหรับนักเรียนที่มีปัญหา จัดการแนะแนวในโรงเรียน อบรมควบคุมความประพฤติ จัดบรรยากาศทางการเรียน เป็นต้น

สรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยเหลือครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ ในสถานศึกษาให้มีความเจริญงอกงามในวิชาชีพการสอนบรรลุถึงขีดสูงสุดตามศักยภาพของแต่ละคน การนิเทศการศึกษาจึงมุ่งที่จะพัฒนาครูให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษา การนำหลักสูตรไปใช้จริงในห้องเรียน สามารถพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักการ จุดมุ่งหมายและพัฒนาเทคนิคที่จำเป็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการเรียนการสอน

4. หลักการนิเทศการศึกษา

เมื่อพิจารณาหลักการของการนิเทศการศึกษา พบว่า มีผู้เสนอแนวคิดไว้ หลายท่าน ดังต่อไปนี้

โจน ยังละอ. (2540 : 18) ได้กล่าวว่า หลักการนิเทศภายในก็มีหลักการ เช่นเดียวกับการนิเทศการศึกษา คือ ยึดหลักความถูกต้องตามหลักวิชาการ มีหลักการวางแผนในการดำเนินงานอย่างเป็นลำดับขั้นตอน มุ่งบรรยากาศที่เป็นกันเองตามหลักประชาธิปไตย ให้นักลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยส่งเสริมบำรุงขวัญให้นักลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพ และเกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ตลอดจนให้หลักการสร้างสรรค์และการยืดหยุ่น เชื่อในศักยภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล

วิจิต กำมันตะคุณ (2540 : 19) ได้กล่าวว่า การนิเทศภายในที่จะให้ผลดีนั้นจำเป็นต้องยึดหลักหลายประการ และหลักการที่สำคัญอย่างหนึ่งของการนิเทศการศึกษา คือวิธีการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และการมีมนุษยสัมพันธ์ โดยมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญเพื่อให้ครูสามารถช่วยเหลือตนเองได้

4.1 หลักการนิเทศภายในโรงเรียนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 ข : 52-53)

4.1.1 การนิเทศการศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง ทั้งถึงตามกระบวนการของการนิเทศ

4.1.2 บุคลากรที่เป็นหลักสำคัญในการดำเนินการพัฒนาระบบการนิเทศภายในโรงเรียน คือ ผู้บริหารโรงเรียน และจะต้องเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการดำเนินการ

4.1.3 การนิเทศภายในโรงเรียนจะต้องสอดคล้องกับความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาของครู และสอดคล้องกับระดับพัฒนาการของครู

4.1.4 เป้าหมายหลักสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน คือ การส่งเสริมสนับสนุนหรือให้ความช่วยเหลือครูให้ประสานความสำเร็จในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อสร้างเสริมพัฒนาการของนักเรียนทุกคนให้เต็มตามศักยภาพ โดยมีหลักสูตรเป็นกรอบในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หรือ อาจกล่าวสั้น ๆ ว่า เป้าหมายที่สำคัญของการนิเทศ คือ การพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ

4.2 หลักสำคัญของการนิเทศภายใน ดังนี้ (มยุรี พรหมภักดี. 2542 : 33-34)

4.2.1 หลักการบรรยากาศแห่งความเป็นประชาธิปไตย การนิเทศภายในเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย จึงจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการกำหนด

จุดมุ่งหมาย วิธีการทำงาน ตลอดจนการเลือกใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จของ
การดำเนินการ

4.2.2 หลักความมีมนุษยสัมพันธ์ การทำงานของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในกระบวนการ
การนิเทศภายใน เพื่อความสำเร็จของงานทุกฝ่ายต้องมีความพึงพอใจ เกิดความคิดสร้างสรรค์ ผล
การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ จึงต้องให้ทุกคนใช้หลักการของความมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

4.2.3 หลักแห่งคุณภาพของนักเรียน การนิเทศภายใน มีจุดมุ่งหมายให้ครูได้
ปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คือให้นักเรียนมีคุณภาพ ดัง
นั้น การดำเนินงานของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายก็เพื่อคุณภาพของนักเรียน

4.3 หลักการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้ (Sergiovenni. 1984 : 3-4)

4.3.1 การบริหารต้องคำนึงการจัดให้มีความสะดวกสบายทางวัตถุต่าง ๆ และ
รวมไปถึงการดำเนินการโดยทั่วไป

4.3.2 การนิเทศต้องคำนึงถึงการปรับปรุงแนวทางการเรียนโดยทั่วไป

4.3.3 การบริหารและการนิเทศโดยหน้าที่แล้วไม่สามารถแยกออกจากกันได้ทั้ง
สองอย่าง จะต้องมีส่วนสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด มีส่วนช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการดำเนินงาน
ด้านระบบการศึกษา

4.3.4 การนิเทศที่ดีนั้นจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานทางปรัชญาและวิทยาศาสตร์

4.3.5 การนิเทศที่ดีนั้นจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานทางปรัชญาและประชาธิปไตย

4.3.6 การนิเทศที่ดีนั้นจะต้องยึดทัศนคติและวิธีการวิทยาศาสตร์

4.3.7 การนิเทศที่ดีในสถานที่ที่ไม่สามารถใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ได้จะต้อง
ใช้กระบวนการแก้ปัญหาในการศึกษา การปรับปรุง และการประเมินผลทั้งส่วนที่เป็นกระบวนการ
และผลที่เกิดขึ้น

4.3.8 การนิเทศที่ดีจะต้องสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ไม่ใช่การเขียนใบสั่งให้ทำ

4.3.9 การนิเทศที่ดีนั้นจะต้องมีการวางแผนอย่างมีระเบียบ มีการประสานความ
ร่วมมือ และจัดให้มีกิจกรรมต่อเนื่อง

4.3.10 การนิเทศที่ดีนั้น จะต้องเป็นวิชาชีพ จะต้องส่งเสริมการหาแนวทางการ
ประเมินบุคลากร วิธีการ และผลจะต้องมุ่งไปสู่มาตรฐานที่ตั้งไว้

4.4 หลักเบื้องต้นของการนิเทศการศึกษาไว้ ดังต่อไปนี้ (Mark and Evan. 1964 :

3-4)

4.4.1 การนิเทศการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมการศึกษา ซึ่งจะเป็นบริการที่จะทำเป็นทีมและอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน

4.4.2 ครูทุกคนต้องการและมุ่งหวังจะได้รับการช่วยเหลือด้านการนิเทศบริการ อันนี้จะต้องอยู่ในความรับผิดชอบของครูใหญ่

4.4.3 การนิเทศการศึกษาถูกปรับให้ตรงกับความต้องการของแต่ละบุคคลที่เป็นบุคลากรของโรงเรียน

4.4.4 การนิเทศช่วยจำแนกและประกาศความต้องการของบุคลากร และต้องให้เกิดผลดี

4.4.5 การนิเทศจะช่วยให้เป้าหมายและจุดมุ่งหมายทางการศึกษาแจ่มชัดยิ่งขึ้น

4.4.6 การนิเทศการศึกษาจะต้องช่วยปรับปรุงทัศนคติและสัมพันธภาพของมวลสมาชิกของคณะบุคคลในโรงเรียน และช่วยพัฒนาในด้านความรู้สึกร่วมกันในด้านดี

4.4.7 การนิเทศจะต้องช่วยในการจัดและบริหารกิจกรรมร่วมหลักสูตร ซึ่งจัดสำหรับนักเรียน

4.4.8 ความรับผิดชอบในการปรับโครงการของการนิเทศในโรงเรียนนั้นจะต้องเป็นหน้าที่ของครู ซึ่งทำเพื่อชั้นเรียนและเป็นความรับผิดชอบของครูใหญ่ในการทำเพื่อโรงเรียน

4.4.9 จะต้องมีการจัดให้มีงบประมาณด้านการนิเทศไว้ในงบประมาณ ประจำปี

4.4.10 การวางแผนด้านการนิเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาวจะต้องให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วม

4.4.11 จะต้องจัดให้มีคณะบุคคลเป็นผู้บริหารโครงการนิเทศ

4.4.12 การนิเทศการศึกษาควรจะช่วยให้การแปลและนำเอกสารค้นพบทางการวิจัยทางการศึกษาใหม่ ๆ มาใช้

4.4.13 การวัดประสิทธิผลของโครงการนิเทศควรจะทำโดยผู้ที่ร่วมในโครงการและผู้ที่มีส่วนช่วยเหลือ

สรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษาที่จะให้ผลดีนั้นจำต้องยึดหลักการที่สำคัญอย่างหนึ่งของการนิเทศการศึกษา คือ วิธีการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและการมีมนุษยสัมพันธ์โดยมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญเพื่อให้ครูสามารถช่วยเหลือตนเองได้มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนมุ่งสู่มาตรฐานที่ตั้งไว้

5. กระบวนการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษา ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ นำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ต้องมีการดำเนินการตามลำดับขั้นตอนอย่างต่อเนื่องที่เรียกว่า กระบวนการนิเทศการศึกษา ดังนี้

5.1 กระบวนการนิเทศภายในจะช่วยให้การดำเนินงานนิเทศภายในบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญมีขั้นตอน ดังนี้ (ไจอน ยังละออ. 2540 : 27)

5.1.1 ประเมินความต้องการจำเป็นที่จะพัฒนา

5.1.2 วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย เพื่อกำหนดจุดที่จะพัฒนา

5.1.3 หาแนวทางเลือกเพื่อพัฒนา

5.1.4 ลงมือปฏิบัติ

5.1.5 ประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข

5.1.6 เผยแพร่ขยายผล

5.2 กระบวนการในการนิเทศการศึกษา ที่มีชื่อเรียกด้วยอักษรย่อว่า POLCA ไว้ดังนี้ (Harris. 1985 : 15-16)

5.2.1 Planning process (P) หมายถึง การวางแผนในการปฏิบัติงานโดยคิดว่า จะทำอะไร กำหนดจุดมุ่งหมายของงาน พัฒนาวิธีการดำเนินการ กำหนดงานที่จะดำเนินการ คาดคะเนถึงผลที่จะได้รับจากโครงการและวางโครงการ

5.2.2 Organizing process (O) หมายถึง การจัดโครงสร้างของการทำงาน สร้างความสัมพันธ์ของงาน แบ่งงานโดยกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงาน มีการประสานงาน มอบหมายอำนาจให้ตามหน้าที่ วางโครงการของหน่วยงาน และพัฒนานโยบายต่าง ๆ

5.2.3 Leading process (L) หมายถึง บทบาทในฐานะผู้นำ โดยดำเนินการ วินิจฉัยสั่งการ การคัดเลือกบุคคล กระตุ้นให้บุคลากรทำงาน ลงมือปฏิบัติงาน การสารัตถ์ในการทำงาน การให้คำแนะนำช่วยเหลือ การติดต่อสื่อสาร การให้กำลังใจการให้คำแนะนำ ให้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ให้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานแสดงและอธิบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

5.2.4 Controlling process (C) หมายถึง การควบคุมการปฏิบัติงาน ดำเนินการ โดยการพิจารณามอบหมายงานให้สะดวกในด้านต่าง ๆ พิจารณาลงโทษมีการแก้ไขทันทีเมื่องาน ผิดพลาด ให้บุคลากรออกจากงาน การตักเตือน และการกำหนดระเบียบในการปฏิบัติงาน

5.2.5 Assessing process (A) หมายถึง การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดย
การประเมินผลการปฏิบัติงาน วัดผลการปฏิบัติงาน วิจัยผลการปฏิบัติงาน

5.3 กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน ไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541ก : 19)

5.3.1 การเตรียมการก่อนการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นการสร้างความเข้าใจ
ร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารกับคณะครู

1) เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับการนิเทศภายใน เรื่อง
ที่จำเป็นต้องสร้างความเข้าใจกับคณะครูทุกคน คือ

- 1.1) ความสำคัญและความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน
- 1.2) ความสำคัญและความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน
- 1.3) จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน
- 1.4) เป้าหมายและตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการนิเทศภายในโรงเรียน
- 1.5) กระบวนการนิเทศภายใน

2) นอกจากนี้ยังมีการแต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน
กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ และ
สิ่งที่ต้องเตรียมการคือ การสร้างความเข้าใจตรงกันก่อนการนิเทศคือ

2.1) ระยะเริ่มต้นของการนิเทศภายในโรงเรียน ควรหลีกเลี่ยงกิจกรรม
การสังเกตการสอนในชั้นเรียน ควรใช้กิจกรรมที่ผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศไม่ต้องเผชิญหน้ากัน โดย
ตรง เช่น การฟังคำบรรยาย การมอบหมายเอกสารให้ศึกษา การนำไปดูตัวอย่างที่ดี

2.2) การรักษามัคคีในหมู่คณะ เป็นปัจจัยเกื้อหนุนสำคัญที่จะช่วยใน
การนิเทศภายในโรงเรียน การสร้างบรรยากาศความเป็นมิตร ความไว้วางใจโดยใช้กิจกรรมทาง
สังคม หรือกลุ่มสัมพันธ์เข้ามาช่วยในการดำเนินงานครั้งแรก

2.3) การตัดสินใจเลือกใช้กิจกรรมการนิเทศในการแก้ปัญหา และ
การพัฒนางานย่อมขึ้นอยู่กับปัญหา สาเหตุของปัญหา ซึ่งต้องร่วมมือกันพิจารณาอย่างรอบคอบ

5.3.2 การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน เมื่อผู้บริหารได้เตรียมการก่อน
การนิเทศภายในโรงเรียนแล้ว

1) การดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนจะเป็นไปตามกระบวนการนิเทศ
ภายในโรงเรียน 5 ขั้นตอน

- ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ
- ขั้นที่ 2 การวางแผนและการกำหนดทางเลือก
- ขั้นที่ 3 การสร้างสื่อและเครื่องมือ
- ขั้นที่ 4 การปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน
- ขั้นที่ 5 การประเมินผลและรายงานผล

2) นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ยังได้กล่าวถึงกระบวนการนิเทศว่า เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับการติดตามแนะนำงานให้ผู้ปฏิบัติได้ลงมือทำอย่างถูกต้อง ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานนิเทศภายในอย่างเป็นระบบดังนี้

2.1) ขั้นการสร้างความตระหนักซึ่งเป็นส่วนสำคัญเพราะจะเป็นการสร้างความเข้าใจการยอมรับในการพัฒนางาน ยอมรับว่าต้องมีการนิเทศ ต้องอาศัยแรงสนับสนุนจากการนิเทศภายนอก

2.2) การวางแผน การวางตัวบุคลากร การศึกษาปัญหา การกำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมายของการทำงาน การเขียนโครงการ หรือแผนการดำเนินงานตลอดจนการสรรหากิจกรรมหรือเทคนิคการนิเทศ

สรุปได้ว่า กระบวนการนิเทศ หมายถึง การวางแผน การจัดระเบียบงานการกระตุ้นและให้กำลังใจในการทำงาน การควบคุมงานและการประเมินผล ส่วนการนิเทศการศึกษาจะประสบผลสำเร็จตามจุดหมายที่วางไว้หรือไม่ขึ้นอยู่กับกระบวนการในการนิเทศเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ในการนิเทศจึงจำเป็นต้องเห็นความสำคัญของกระบวนการการนิเทศ และจะต้องกำหนดกระบวนการนิเทศไว้อย่างชัดเจน ในการดำเนินการนิเทศอย่างมีระบบ

สมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหาร

1. ความหมายของสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหาร

เซอร์จิโอเวนนี (Sergiovenni. 1984 : 12) กล่าวว่า สมรรถภาพสำหรับผู้บริหารคือ ลักษณะของบทบาทที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ใช้ในการพัฒนาตนเองโดยมีการพัฒนาการนิเทศการศึกษาและการบริหารการศึกษา

เอสป์ (Esp. 1993 : 45) กล่าวว่า สมรรถภาพในการนิเทศของผู้บริหารมีลักษณะดังนี้ คือ มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ วิเคราะห์คาดคะเนมีความสามารถในการบริหาร โรงเรียนมีความสามารถในการตัดสินใจและมีความเชื่อมั่นในตัวเอง

จากความหมายและความสำคัญดังกล่าว สรุปได้ว่า สมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะปฏิบัติงานในฐานะผู้นำที่ กำหนดซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและมีเจตคติที่ดี ต่องานตลอดจนมีทักษะทางการนิเทศเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่องานและผู้รับการนิเทศ

2. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่มีต่อการนิเทศการศึกษา

ผู้บริหารศึกษาสำคัญต่อการนิเทศการศึกษา เนื่องจากงานนิเทศการศึกษาเป็นงาน ของผู้บริหารการศึกษา ในการบริหารงานนั้นผู้บริหารจะต้องพัฒนาบุคลากร ภายในโรงเรียนควบคู่ ไปด้วยเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการที่ผู้บริหารมี การนิเทศการศึกษาควบคู่ไปด้วยแล้ว จะกล่าวได้ว่าผู้บริหารคนนั้นทำงานของตนได้อย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้การนิเทศภายใน โรงเรียนหรือสถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับ การให้ความสนใจและเอาใจใส่ของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหาร โรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็น สำคัญ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารจะเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้การดำเนินการนิเทศการศึกษา ประสบผลสำเร็จและบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

2.1 ในการพัฒนาการดำเนินงานนิเทศภายใน โรงเรียน ผู้บริหารควรมีบทบาทดังนี้ (พงษ์ศักดิ์ บึงมูม. 2545 : 31)

2.1.1 ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการดำเนินนิเทศภายใน โรงเรียน

2.1.2 สร้างความตระหนัก ความจำเป็นและความสำคัญที่ต้องพัฒนาการนิเทศ

ภายใน

2.1.3 จัดให้มีการพัฒนาการดำเนินงานนิเทศภายใน

2.1.4 ให้ความรู้และคำแนะนำแก่บุคลากรใน โรงเรียน

2.1.5 ร่วมดำเนินการพัฒนางานนิเทศภายใน

2.1.6 ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

2.1.7 เผยแพร่ความสำเร็จของคณะครู

2.2. หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้ คือ (Lucio and Mc Neit. 1968 : 23-25)

2.2.1 มีหน้าที่วางแผนร่วมกับครูเป็นรายบุคคล และเป็นหมู่คณะในการกำหนด นโยบายและจุดหมายในการจัดการศึกษา

2.2.2 มีหน้าที่ในการบริการ โดยวินิจฉัยสั่งการ ประสานงานและกำหนดแนว ทางที่จำเป็น

2.2.3 มีหน้าที่นิเทศการศึกษาโดยการให้คำปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล และเป็น
หมู่คณะเพื่อปรับปรุงคุณภาพการสอน

2.2.4 มีหน้าที่สาธิตการสอนโดยเป็นผู้จัดให้มีการสาธิตการสอนด้วยตนเองใน
เรื่องเกี่ยวกับวิธีการสอนการใช้อุปกรณ์การสอนรวมทั้งช่วยเหลือด้านอื่นๆ แก่ครูผู้กำลังสอนใน
ชั้นเรียน

2.2.5 ทำการวิจัยอย่างมีระเบียบแบบแผน เช่น การสำรวจ การทดลองและศึกษา
ค้นคว้าแนวคิดต่าง ๆ ที่ดี เพื่อเผยแพร่ให้ครูนำไปใช้ในชั้นเรียน

2.3 บทบาทของครูใหญ่ในฐานะผู้นำได้สรุปความคิดเห็นไว้ว่า ครูใหญ่ควรมี
บทบาท ดังนี้ (Wiles and Lovell. 1976 : 19-60)

2.3.1 บทบาทในด้านมนุษยสัมพันธ์ ครูใหญ่มีหน้าที่ทำให้เกิดความเข้าใจอันดี
ภายในกลุ่มและพยายามขจัดความขัดแย้งต่าง ๆ

2.3.2 บทบาทในฐานะผู้นำ ครูใหญ่ทำหน้าที่พัฒนาความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นแก่
ตัวผู้อื่น ช่วยให้ผู้อื่นมีความรับผิดชอบ ให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมใช้
อำนาจ และมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ

2.3.3 บทบาทในด้านการจัดและดำเนินงานในหน่วยงาน ครูใหญ่มีหน้าที่พัฒนา
ในด้านการจัดและดำเนินงานในโรงเรียน ช่วยในการดำเนินงานของคณะกรรมการต่าง ๆ ในองค์
การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในการตัดสินใจเรื่องใดก็ตามต้องดำเนินไปตามขั้นตอนของ
กระบวนการตัดสินใจ เมื่อกลุ่มตัดสินใจในเรื่องใดไปแล้วจะต้องไม่มีการยับยั้งอีก พยายามทำให้
ทุกคนในกลุ่มเป้าหมายอันเดียวกัน เพื่อให้เกิดวินัยในกลุ่ม และส่งเสริมให้ทุกคนมีวินัยในตนเอง

2.3.4 บทบาทในการคัดเลือกบุคลากรใหม่ให้ตรงกับความต้องการ โดยให้ครู
ใน โรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรใหม่ให้ตรงกับความต้องการ โดยให้ครูใน
โรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณาเลือกด้วย มีช่วยให้บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ รู้สึกว่าเขาเป็น
ที่ต้องการของโรงเรียน มีความอบอุ่นใจ และมีความเชื่อมั่นในตนเองโดยการจัดปฐมนิเทศขึ้น
ดำเนินการวัดผลงานครูหลาย ๆ วิธี เพื่อให้การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างยุติธรรม และ
การตั้งบุคลากรให้ปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงความเหมาะสมให้มากที่สุด

2.3.5 บทบาทในการสร้างขวัญของครู ครูใหญ่มีหน้าที่ช่วยให้ครูพอใจในงาน
ที่ทำ ช่วยให้ครูมีความสะดวกสบาย และปลอดภัยในการทำงาน ช่วยให้ครูมีส่วนร่วมในการวาง
โครงการ และนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียน ช่วยให้ครูเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ช่วยให้

ครูรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญและเป็นที่ต้องการของบุคคลอื่น และจัดให้มีบริการต่าง ๆ เช่น คู่มือครู การศึกษาต่อ การอบรมตามที่ครูต้องการ

2.3.6 บทบาทในการพัฒนาบุคลากร ครูใหญ่มีหน้าที่จัดให้มีการอบรมในหน่วยงานให้ตรงกับความต้องการของครู การประชุมครูที่จัดให้มีขึ้น ช่วยให้ครูมีความก้าวหน้าไปใช้วิธีการสังเกตการสอน แต่ต้องให้ครูใหญ่และครูผู้สอนมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน และใช้วิธีการวัดผลเพื่อพัฒนาบุคลากร และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพด้านการเรียนการสอน

2.4 บทบาทที่คาดหวังของผู้ทำกรนิเทศการศึกษาในโรงเรียนแบบนอกระบบโรงเรียน ที่เป็นการทำงานเป็นทีมและรายบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการบริหารด้านการนิเทศการศึกษาจะเป็นการช่วยปรับปรุงการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาแบบนอกระบบโรงเรียนได้ดีที่สุด โดยสอบถามจากกลุ่มศึกษานิเทศก์ ครูใหญ่และครูในรัฐโคโลราโด ผลการวิจัย พบว่า การให้บริการและให้ความช่วยเหลือต้องมาก่อนสิ่งอื่น การพบปะกับผู้นิเทศการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญมาก ทั้งนี้เพื่อจะได้ปรึกษาปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน และครูให้ความสำคัญมากที่จะให้ผู้นิเทศการศึกษาช่วยสร้างบรรยากาศในการเรียนการสอน การวิจัยนี้ได้เสนอแนะไว้ 4 ประการ ดังนี้ (Jeran. 1975 : 694)

2.4.1 การฝึกอบรมใด ๆ ที่จะส่งผลไปสู่โรงเรียนนั้นต้องคำนึงถึงขนบธรรมเนียมของชุมชนนั้น ๆ เป็นหลัก การฝึกอบรมก็เพื่อให้ครู ครูใหญ่ และผู้นิเทศ สามารถจัดตารางการทำงาน การรู้จักจัดกลุ่มทำงาน การประเมินผลงาน การมีความคิดสร้างสรรค์ การสร้างจุดสนใจร่วมกัน ตลอดจนทั้งสามที่ควรที่จะปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้

2.4.2 ครูควรมีสติธิในการเลือกสมาชิกเข้ามาทำงานกันเป็นกลุ่ม และจัดเวลาการทำงานด้วยตัวเอง

2.4.3 ครูใหญ่และผู้นิเทศ ควรพบปะกันบ่อยครั้ง เพื่อปรึกษาปัญหาการเรียนการสอน

2.4.4 ครูใหญ่ควรเป็นผู้ริเริ่ม

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่มีต่อการนิเทศการศึกษาโดยการให้ความช่วยเหลือ การให้บริการแนะนำ ให้คำปรึกษาแก่ครูอื่น ๆ ในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น จึงจำเป็นต้องเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนในฐานะผู้นิเทศด้วย

3. มาตรฐานการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543ก : 50-54) ได้กล่าวถึง มาตรฐานการดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นมาตรฐานด้านกระบวนการพัฒนา จัดทำขึ้น เพื่อให้โรงเรียนใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย 5 มาตรฐาน 25 ตัวบ่งชี้ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 โรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบงานนิเทศภายในโรงเรียนและมีคำสั่ง แต่งตั้งชัดเจน

ตัวบ่งชี้

1. มีคำสั่งแต่งตั้งคณะบุคคลรับผิดชอบงานนิเทศภายในโรงเรียนชัดเจน
2. บุคลากรที่ได้รับแต่งตั้งมีคุณสมบัติเหมาะสม
3. บุคลากรที่ทำหน้าที่นิเทศมีเจตคติที่ดีต่อการนิเทศ
4. บุคลากรที่ได้รับมอบหมายเข้าใจภาระงานและความรับผิดชอบ
5. คณะครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการสรรหาผู้นิเทศภายในโรงเรียน

มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนมีระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนนิเทศ

ตัวบ่งชี้

1. มีข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการวางแผนนิเทศ ดังนี้
 - 1.1 ข้อมูลแสดงภาพการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู
 - 1.2 ข้อมูลแสดงความต้องการพัฒนาของครู
 - 1.3 ข้อมูลแสดงความต้องการพัฒนาครูของโรงเรียนและหน่วยงาน

ระดับเหนือขึ้นไป

2. ข้อมูลและสารสนเทศสอดคล้องกับความเป็นจริง
3. การนำเสนอข้อมูลและสารสนเทศชัดเจนและแสดงให้เห็นจุดพัฒนาครู
4. มีการนำข้อมูลสารสนเทศที่จัดเก็บ มาใช้ในการวางแผนการนิเทศ
5. มีข้อมูลย้อนหลังที่จัดเก็บเป็นระบบอย่างน้อย 2 ปี

มาตรฐานที่ 3 โรงเรียนมีแผนนิเทศที่นำไปใช้ให้บังเกิดผลจริงได้

ตัวบ่งชี้

1. แผนนิเทศโรงเรียนแสดงสาระสำคัญของแผนดังนี้
 - 1.1 ความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องพัฒนาครูตามจุดพัฒนา
 - 1.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาครู (สอดคล้องกับจุดพัฒนาครู)

4. จัดทำรายงานผลการประเมินที่ครอบคลุม สาระสำคัญต่อไปนี้

4.1 ความเป็นมา

4.2 วัตถุประสงค์ของการประเมิน

4.3 การปฏิบัติกิจกรรมตามแผนนิเทศและผลการปฏิบัติกิจกรรมนิเทศ

แต่ละกิจกรรม

4.4 ผลการนิเทศ (ตามวัตถุประสงค์ของแผนนิเทศ)

4.5 ความพึงพอใจของครูในโรงเรียน

5. รายงานผลการประเมินให้คณะครูทราบ

สมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารตามแนวคิดของเซอร์จีโอเวนนี่

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารนั้น เซอร์จีโอเวนนี่ เสนอแนวคิดที่ว่า สมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารหรือภาวะผู้นำ ทางการนิเทศของผู้บริหาร ประกอบด้วย 8 ด้าน คือ

1. การสร้างบรรยากาศที่ดี
2. การสร้างทีมงาน
3. การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง
4. การตัดสินใจ
5. การวางแผนและการจัดระเบียบการประชุม
6. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
7. การมอบหมายงานบุคลากร
8. การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี

1. การสร้างบรรยากาศที่ดี

1.1 ลักษณะขององค์การที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมึคุณสมบัติ ดังนี้ (อรุณ รักธรรม. 2536 : 115-117)

1.1.1 สมาชิกทั้งหลายในองค์การมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ในการกำหนด วัตถุประสงค์ขององค์การ และสามารถใช้จ่ายงานที่มีอยู่ปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ตลอดไป

1.1.2 สมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบต้อปัญหาหรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้น จึงมีพลังงานในการแก้ปัญหามากกว่าธรรมดา และมีความเชื่อมั่นว่าปัญหาดังกล่าวจะสามารถแก้ไข ลุล่วงไปได้เสมอ

1.1.3 การแก้ปัญหาร่วมกันอย่างเป็นกันเองถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก ฐานะทางสังคมหรือขอบเขตด้านการบังคับบัญชาที่ดีเป็นอุปสรรคต่อการแก้ปัญหาดังกล่าวอย่างกว้างขวาง

1.1.4 ความสามารถ ความรู้ที่รับผิดชอบ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ ปริมาณความซัดเจนวิชาชีพ และหลักพัฒนาการบริหาร สิ่งต่างๆเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการวินิจฉัยคำสั่ง

1.1.5 มีข้อที่น่าสังเกต การวางแผนที่ดี การทำงานต่างๆที่ดี ล้วนทำกันเป็นคณะหรือกล่าวได้โดยย่อคือ มีความรับผิดชอบร่วมกัน

1.1.6 มีการยอมรับนับถือความคิดของผู้บริหารในลักษณะต่างๆ ลงมาเป็นอย่างมากคนเราย่อมมีความสามารถไม่เหมือนกัน ชวานาก็เก่งทำนา หัวหน้าที่ดีต้องรู้จักใช้คนเก่งให้เกิดประโยชน์ ที่รองๆลงมาและทุกระดับ เพื่อจะได้นำความสามารถเหล่านั้นมาพนักกำลังมากขึ้น

1.1.7 การพิจารณาปัญหาใดก็ตาม ต้องคำนึงถึงสัมพันธภาพของบุคคลและความต้องการของบุคคลประกอบด้วย

1.1.8 มีการนำหลัก “การร่วมมือร่วมใจ” เข้ามาใช้อย่างเสรี

1.1.9 เมื่อวิกฤติการณ์เกิดขึ้นสมาชิกทั้งหลายจะพนักกำลังกันอย่างรวดเร็วแก้ไขสถานการณ์ จนกระทั่งวิกฤติการณ์ดังกล่าวสลายตัวไปในที่สุด

1.1.10 ความขัดแย้งต่างๆ ถือว่ามีความสัมพันธ์อย่างยิ่งต่อการวินิจฉัยสั่งการเจริญเติบโตของบุคคล

1.1.11 ได้มีการศึกษากันอย่างกว้างขวางถึงเรื่องการนำหลักความตั้งใจ ในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น และเสาะแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่น

1.1.12 มีการร่วมกันวิพากษ์วิจารณ์ถึงความก้าวหน้าของงานอยู่เป็นประจำ เป็นการตรวจสอบงานที่ปฏิบัติโดยกลุ่ม

1.1.13 สัมพันธภาพที่มีอยู่ต่อกันเต็มไปด้วยความซื่อสัตย์

1.1.14 บรรดาสมาชิกทั้งหลายต่างก็มีเสรีภาพอย่างเต็มที่ ที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์การตามควรแก่กรณี

1.1.15 ภาวะการเป็นผู้นำมีความยืดหยุ่น ได้สามารถเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนแปลงได้ทั้งลักษณะ “แบบ” และ “ตัวบุคคล” เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่

1.1.16 มีระดับในความไว้วางใจกัน ความรู้สึกที่เป็นตัวของตัวเองสูงมีความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างสมาชิกภายในองค์การอย่างสูง

1.1.17 มีการยอมรับในเรื่องความเสี่ยงโดยถือว่าเป็นเงื่อนไขอันหนึ่งของการเจริญเติบโตและการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

1.1.18 ยึดในหลักที่ว่า “เราได้เรียนรู้อะไรบ้างจากความผิดพลาดแต่ละครั้งที่เกิดขึ้น”

1.1.19 ภาวะการปฏิบัติงานที่ด้อยประสิทธิภาพนั้น นับเป็นเรื่องที่ต้องเผชิญตลอดเวลา

1.1.20 โครงสร้างขององค์การก็ควรระเบียบข้อมูลต่างๆก็ดี หรือนโยบายก็ดี สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นแบบแผนที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อช่วยเหลือให้สมาชิกขององค์การได้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

1.1.21 ความสำคัญในระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งยังคงมีอยู่ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อเทียบอัตราส่วนกันแล้ว ความคิดริเริ่มหรือภาวะสร้างสรรค์ที่มีอยู่คงสูงกว่า

1.1.22 องค์การเองก็ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

1.1.23 การร่วมมือกับแก้ไขสภาพที่กลืนไม่เข้าคายไม่ออกให้หมดสิ้น

1.2 โรงเรียนควรจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน ด้วยการจัดสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ดังนี้ (กรมวิชาการ. 2543 : 1)

1.2.1 สถานที่ ได้แก่ อาคารเรียน ห้องเรียน โรงอาหาร ห้องน้ำ ห้องส้วม บริเวณโรงเรียน ต้องคำนึงถึงความร่มรื่น สวยงาม เรียบง่ายเป็นธรรมชาติ (และยั่งยืน) โดยคำนึงถึงความสะอาด ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย

1.2.2 บุคลากร ได้แก่ ครูมีความสำคัญในกระบวนการจัดการศึกษา โดยเฉพาะในสังคมไทย ครู เป็นผู้มีอิทธิพลในการปรับเปลี่ยน พฤติกรรม ค่านิยมของเด็กเป็นอย่างมาก สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา เป็นสภาพแวดล้อมทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นบุคลากรในสถานศึกษาควรสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้น มีบรรยากาศเชิงประชาธิปไตย ยิ้มแย้มแจ่มใส และเป็นมิตร แสดงออกในทางที่ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเทศะและบุคคล สัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา จะช่วยพัฒนาความคิด พฤติกรรม ลักษณะนิสัย จิตใจ อารมณ์ของผู้เรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เซอร์จิโอเวนนี (Sergiovenni. 1984 : 15) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการใช้รูปแบบที่หลากหลายเพื่อทำให้คณะทำงานในองค์กรหรือโรงเรียนมีสภาพที่บุคลากรมีความตระหนักในตนเองและสามารถสร้างความพึงพอใจที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรแต่ละบุคคล บรรยากาศขององค์กรจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือจะต้องคำนึงถึงวิทยาการสิ่งแวดล้อมภายนอกและนโยบายในการบริหารตลอดจนการปฏิบัติหน้าที่ที่มีอิทธิพลสำคัญต่อบรรยากาศ เพราะจะมีผลต่อลักษณะการทำงาน สมาชิกในองค์กรในด้านความต้องการและเป้าหมาย ความสามารถของบทบาทแต่ละคน นอกจากนั้น นอกจากนั้นยังต้องคำนึงถึงบรรยากาศขององค์กรในด้านความสำเร็จของงาน การให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กรหรือสิ่งต่างๆเหล่านี้ย่อมมีผลกระทบต่อผลที่จะได้รับของแต่ละคนของการทำงาน เช่น ปริมาณ และคุณภาพของงาน ความพึงพอใจและการเข้าร่วมมือด้วยเป็นต้น องค์กรจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด จึงขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์กร โดยมีปัจจัยข้างต้นเป็นตัวชี้

สรุปได้ว่า การจัดสร้างบรรยากาศที่ดี หมายถึง การจัดสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ได้แก่ สถานที่ อาคาร บริเวณ บุคลากรในสถานศึกษา ควรสร้างสัมพันธภาพที่ดี ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้เป็นอย่างดี

2. การสร้างทีมงาน

2.1 การสร้างกลุ่มหรือทำงานกันแบบทีมว่าเป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงในด้านของการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ อรุณ รักรธรรม. 2536 : 120-130)

2.1.1 ความเข้าใจและความรับผิดชอบร่วมกัน

2.1.2 ติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย

2.1.3 มีความไว้วางใจกันและกัน

2.1.4 สนับสนุนร่วมมือกัน

2.1.5 การบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.6 พัฒนาการใช้แนวทางของความคิดเรื่องกลุ่มอย่างเหมาะสมกับกลุ่ม

2.1.7 ใช้ทักษะของบุคคลของกลุ่มให้เป็นประโยชน์

2.1.8 พัฒนาลักษณะผู้นำ

การศึกษาในเรื่องการทำงานเป็นกลุ่มให้เข้าใจจะต้องคำนึงถึงหลักการของกลวิธีอีกประการหนึ่งของการพัฒนาองค์กร นั่นก็คือการบริหารงานอย่างมีวัตถุประสงค์

2.2 ผู้บริหารควรบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการด้วยกันคือ

2.2.1 การไว้เนื้อเชื่อใจกัน ได้แก่การยอมรับ ไว้วางใจ รับผิดชอบ ยินดีที่จะร่วมมือคบหาสมาคม เปิดเผยข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน

2.2.2 การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งแนวดิ่งและแนวนาน เพื่อมุ่งใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงงานและพัฒนางานด้านต่าง ๆ เพื่อผลสำเร็จของงาน มิใช่ยึดตัวบุคคลเป็นหลัก

2.2.3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน โดยยึดเป้าหมายเป็นหลัก และมีความรับผิดชอบร่วมกันในผลของการตัดสินใจนั้น ๆ

2.2.4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานโดยรวมของบุคลากรหลายฝ่ายหลายหน้าที่ ซึ่งจำเป็นจะต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจ ทั้งการศึกษาวัตถุประสงค์และเข้าใจปัญหา การแก้ปัญหาคความขัดแย้งร่วมกัน การตัดสินใจและการติดต่อสื่อสารเพื่อความมุ่งหมายร่วมกันขององค์การ

2.3 การสร้างทีมงานมีขั้นตอนการสร้างเป็นทีม ดังนี้ (เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538 : 146-147)

2.3.1 การกำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำ หมายถึง ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการกำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำ วัตถุประสงค์ของการทำงานนั้น หน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิก แต่ละคนก่อนที่จะมีการประชุมชี้แจงให้สมาชิกทราบ โดยพร้อมจะเปลี่ยนแปลงได้ถ้าสมาชิกมีข้อเสนอแนะที่ดี หรือมีความจำเป็นที่จะเปลี่ยน

2.3.2 สร้างความเข้าใจกับสมาชิก เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็นและการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์ในการทำงาน คืออะไรทำไมจึงต้องทำงานนี้ มาตรฐานในการทำงานมีอะไร เป็นต้น ผลจากการสร้างความเข้าใจกับสมาชิก โดยให้มีส่วนร่วมนี้จะทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันกับทีมงานอย่างมากทีเดียว

2.3.3 ระดมความคิด เมื่อผู้บริหารกับทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ในการทำงาน สิ่งที่ต้องการจากการทำงาน ตลอดจนเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะทำแล้ว ในขั้นนี้เป็นการระดมความคิดของสมาชิกทุกคนของทีมในเรื่องเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ ทักษะการทำงานที่จำเป็น ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ อัตราการเสี่ยงต่อผลประโยชน์ที่จะได้รับทรัพยากรในการทำงานที่มีอยู่ และข้อจำกัดต่าง ๆ ในการทำงานสำหรับวิธีการระดมความคิดให้ได้ผลนั้น ควรใช้เทคนิคการระดมสมอง

ยุทธศาสตร์การกลบเกลื่อน เป็นการเน้นที่จุดสนใจร่วมกันของบุคคลและพยายามลดความสนใจที่แตกต่างกัน วิธีนี้ใช้กับการใช้อำนาจเพราะไม่ได้แก้ที่ปัญหาแท้จริง แต่พยายามที่จะกลบเกลื่อนปรองคองความรู้สึกของคน ทำให้คนสามารถทำงานด้วยกันต่อไปได้ เป็นการลดอารมณ์ของคนที่มีความขัดแย้งคำพูดที่ว่า “ทุกคนในโรงเรียนนี้เป็นคนที่มีเกียรติ” ที่นี้มีแต่ความสามัคคีกลมเกลียว” “ผมภูมิใจมากที่ที่นี้ทุกคนร่วมมือกันทำงานเป็นอย่างดี” เป็นการกลบเกลื่อนวิธีหนึ่ง การกลบเกลื่อนมีประโยชน์มากในการเริ่มต้นแก้ไขความขัดแย้งเพราะในระยะแรก ๆ คู่ขัดแย้งจะมีอารมณ์การกลบเกลื่อนจะทำให้อารมณ์ลดลงได้บ้าง ผู้บริหารอาจใช้วิธีการตั้งเป้าหมายใหม่ขึ้นมา และให้คู่ขัดแย้งช่วยกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย วิธีนี้น้อยที่สุด คู่ขัดแย้งก็จะต้องเอาความแตกต่างของตัวเองออกไปบ้างเพื่อจะทำงานด้วยกันให้ได้เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายใหม่

ยุทธศาสตร์การต่อรอง เป็นการลดความขัดแย้งโดยให้แต่ละฝ่ายรู้จักยอมเสียบ้างด้วยการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับประเด็นขัดแย้ง วิธีนี้หากคู่ขัดแย้งยอมลดราวาศอก สิ่งที่ตนเองอยากจะได้ลงบ้างก็จะทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถบรรลุหรือได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการได้บ้าง แต่อาจไม่ใช่ทั้งหมด นั่นคือ แต่ละฝ่ายได้รับบ้างแต่ไม่ได้รับทุกอย่างที่ตัวเองต้องการ แต่ละฝ่ายมีความพอใจบ้าง วิธีนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่าเป็นการเจรจาต่อรองที่ตัวปัญหาหรือสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง

ยุทธศาสตร์การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นการมุ่งที่สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา พยายามสำรวจและเข้าใจความแตกต่าง ความไม่ลงรอยกันของคู่ขัดแย้ง วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องมีความปรารถนาที่จะแก้ปัญหา และ ความแตกต่างของอำนาจหรือสถานภาพของคู่ขัดแย้งจะต้องมีไม่มาก วิธีการนี้ต้องให้ทั้งสองฝ่ายระบุเป้าหมายของตนเองออกมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา ปัญหาที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ พยายามเน้นที่ตัวปัญหาไม่ใช่ที่ตัวคน แล้วพยายามช่วยกันตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา วิธีนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะและใช้เวลาพอสมควร

เอกซซ์ กีสูพันท์ (2538 : 161) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือสถานภาพที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหารหรือตำแหน่งที่มีจำกัดและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคน หรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึง

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni. 1984 : 15-16) กล่าวว่า “ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการทำงานท่ามกลางความขัดแย้งกับนักเรียน ผู้ปกครอง ครู และคนอื่น ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของโรงเรียน ทั้งในด้านความขัดแย้งเกี่ยวกับ บทบาท ค่านิยม และเป้าหมาย ตลอดจนสามารถแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในโรงเรียน

สรุปได้ว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้ง หมายถึง การลดหรือขจัดความขัดแย้ง โดยการจะเลือกใช้ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับ ประสบการณ์เดิมเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละคน การรับรู้เกี่ยวกับอำนาจในสถานการณ์ขัดแย้ง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อนเกิดการขัดแย้ง และมีทักษะที่จำเป็นในการแก้ไขความขัดแย้ง เช่น ความสามารถในการสื่อสาร การฟังและการเจรจา ดังนั้นจึงจำเป็นจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

4. การตัดสินใจ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2530 : 81) กล่าวว่า การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารงานอย่างมากจนถือว่าเป็น หัวใจของการบริหารหน่วยงาน การบริหาร โรงเรียนถึงแม้จะมีคำจำกัดความมากมายอย่างไรก็ตาม แต่สิ่งหนึ่งที่มีความหมายที่แท้จริงก็คือ การตัดสินใจและนำการตัดสินใจไปใช้ดำเนินงานบริหารโรงเรียน เรื่องของการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้งในวันหนึ่ง ๆ บางครั้งก็มีความสำคัญถึงขั้นของการอยู่รอดหรือไม่ของหน่วยงานบางครั้งก็เป็นเหตุให้กระทบกระเทือนถึงการทำงานของบุคคลอื่น ๆ และยิ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้น ไปจะต้องเกี่ยวพันกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา และผลของการตัดสินใจของเขาก็จะกระทบกระเทือนต่อคนเป็นจำนวนมากด้วย ดังนั้นผลของการตัดสินใจของผู้บริหารไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นนั้นด้วย

ประยูร ศรีประสาธน์ (2536 : 205-206) อธิบายว่า เนื่องจากการบริหารการศึกษาเป็นเรื่องของการพัฒนาบุคคลเพื่อสังคมในอนาคต การดำเนินงานจึงมีความเกี่ยวพันถึงบุคคลหลายฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครองนักเรียน ผู้นำชุมชน บุคลากรของโรงเรียน เจ้าหน้าที่ของรัฐอื่น ๆ รวมทั้งผู้ประกอบการกิจกรรมที่อยู่ในท้องถิ่นความเกี่ยวพัน ดังกล่าวปรากฏออกมาในรูปแบบของการรับฟังความคิดเห็น การให้เข้ามามีส่วนร่วมกำหนดนโยบายการบริหาร และการให้ความสนับสนุน ทั้งนี้เพื่อให้การจัดการศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและของสังคมทั้งทางด้านวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนการประพฤติปฏิบัติ และคุณธรรม จริยธรรมของนิสิตนักศึกษา

เซอร์จิโอเวนนี (Sergiovenni. 1984 : 15) ให้ความหมายไว้ว่า การปฏิบัติงานของผู้บริหารจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับคนหมู่มาก เพราะลักษณะของงานเป็นการประสานและบริการแก่ทั้งผู้ร่วมงานและคนในชุมชน การปฏิบัติงานในลักษณะดังกล่าวจำเป็นต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคมากมาย ผู้บริหารที่สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปได้โดยไม่กระทบถึงขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานและได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นผู้บริหารที่พึงประสงค์ผู้บริหารที่ดีควรหลีกเลี่ยงการตัดสินใจเพียงลำพัง ยกเว้นหากเรื่องนั้น ๆ เป็นเรื่องที่ต้องตัดสินใจเอง เพราะการบริหารการศึกษาเป็นเรื่องของบุคคลหลายฝ่ายที่มีผลกระทบและผลประโยชน์ร่วมกัน จึงควรเปิดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้น ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย

ฮอยและมิสเคท (Hoy and Misket. 1991 : 300) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องใช้สติปัญญาวิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูล ตลอดจนคาดการณ์ผลที่คาดว่าจะได้รับและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคุณสมบัติดังกล่าวจะเป็นผลที่เกิดจากการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการตัดสินใจของผู้บริหาร ศาสตร์และศิลป์เกิดขึ้นจากการหลอมรวมความรู้จากการศึกษาวิเคราะห์หลักการและทฤษฎีการบริหารและการตัดสินใจรวมทั้งประสบการณ์บริหารและการตัดสินใจเข้าร่วมกัน ดังนั้น การให้ผู้บริหารได้มีความรู้และความเข้าใจหลักและกระบวนการตัดสินใจ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็น เพราะสถานศึกษาเป็นเหมือนองค์การ

โดยทั่วไปที่มีโครงสร้างสำหรับดำเนินการเกี่ยวกับการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารจะต้องคำนึงเสมอว่า งานบริหารสถานศึกษาจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจ เป็นสำคัญ การตัดสินใจที่ผิดพลาดย่อมส่งผลเสียหายต่อหน่วยงานไม่มากก็น้อยไม่ว่า การตัดสินใจนั้น จะกระทำโดยตัวท่านเอง คณะครูหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในสถานศึกษาท่านก็ตามผู้บริหารกับการตัดสินใจจึงมีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออกโดยถือว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงไม่ได้

5. การวางแผนและการจัดระเบียบการประชุม

การประชุม คือ การที่บุคคลกลุ่มหนึ่งมาพบกัน ติดต่อสื่อสารกันเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลาย ๆ อย่างในการวางแผนการจัดการประชุม ถือเป็นภารกิจอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ ดังนั้นผู้บริหารควรมีทักษะ ประสบการณ์ในการวางแผนและดำเนินการประชุม เพื่อความสำเร็จของงาน เพราะการประชุมถือเป็นหัวใจของการบริหาร เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญในการประสานงานและสั่งการ อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ชวรัตน์ เจริญชัย และนรา สมประสงค์ (2536 : 86-89) กล่าวถึงการประชุมดังนี้ ในการบริหารหน่วยงานทางการศึกษา โดยปกติจะจัดให้มีการประชุม และใช้การประชุม เพื่อประโยชน์ในการแจ้งข้อมูลข่าวสาร การปรึกษาหารือหรือการตัดสินใจร่วมกัน ผู้บริหาร การศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาระหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการประชุม ไม่ว่าจะเป็นบทบาทผู้นำ การประชุม กรรมการหรือสมาชิกของการประชุม เลขานุการการประชุมหรือผู้เข้าร่วมการประชุม การที่ผู้บริหารมีทักษะในการประชุมจะช่วยให้การดำเนินการตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้นประกอบด้วย

5.1 จุดมุ่งหมายของการประชุมในการดำเนินงานทางการบริหารมีจุดมุ่งหมาย ดังนี้

5.1.1 เพื่อได้ข่าวสารข้อมูลหรือแหล่งเรื่องราวต่าง ๆ ตลอดจนจนถึงการแจ้งนโยบาย แนวปฏิบัติ พร้อมทั้งเหตุผล

5.1.2 เพื่อปรึกษาหารือ ขอคำแนะนำ และความคิดเห็น

5.1.3 เพื่อพิจารณาเรื่องต่าง ๆ และการตัดสินใจร่วมกัน

5.1.4 เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน

5.1.5 เพื่อให้ความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

5.2 ชนิดของการประชุม มี 2 ชนิด คือ

5.2.1 การประชุมแบบสามัญ หรือสมัชชาสามัญ เป็นการประชุมที่จัดขึ้นตาม ข้อตกลงหรือตามระเบียบข้อบังคับ เช่น กำหนดให้มีการประชุมกันทุกวันที่ 5 ของทุกเดือน

5.2.2 การประชุมแบบวิสามัญ หรือสมัชชาวิสามัญ เป็นการประชุมที่จัดขึ้นเป็นพิเศษตามคำเรียกร้องของสมาชิก ซึ่งโดยปกติมักจะเป็นเรื่องด่วน หรือเรื่องพิเศษ เรื่องสำคัญ

5.3 องค์ประกอบของการประชุม

5.3.1 มีองค์ประกอบของการประชุมที่เป็นทางการ และคำที่ใช้ในการประชุม ดังนี้

1) ประธานที่ประชุม คือผู้นำการประชุม

2) องค์ประชุม คือ ผู้ที่มีหน้าที่ต้องเข้าประชุม ซึ่งประกอบด้วยประธาน

รองประธาน กรรมการ และเลขานุการ

3) เลขานุการ คือ ผู้ทำหน้าที่เลขานุการของการประชุม

4) ครอบองค์ประชุม คือ การครบจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมตามที่ระบุไว้ในระเบียบ ถ้าไม่ครบองค์ประชุมคือยกเลิกการประชุมหรือมติที่ได้จากการประชุม ถือว่าเป็นโมฆะ

5) ญัตติ คือ ข้อเสนอเพื่อให้ที่ประชุมพิจารณา ซึ่งโดยปกติแล้ว ญัตติต้องเสนอเป็นลายลักษณ์อักษร ผ่านเลขานุการ แล้วเลขานุการนำญัตตินั้นเสนอต่อที่ประชุมเพื่อพิจารณา

6) แปรญัตติ คือ การเสนอความคิดเห็นซ้อนขึ้นในญัตติ หรือการเสนอข้อแก้ไขเปลี่ยนแปลง เพิ่มเติมญัตตินั้น

7) มติ คือ ข้อตกลงของที่ประชุมในญัตติต่าง ๆ ที่มีผู้เสนอมติของที่ประชุมให้ถือเป็นยุติ ทุกคนต้องปฏิบัติตามถึงแม้ว่าจะไม่เห็นด้วย

8) การยื่นยันมติ คือ การที่เลขานุการเขียนจดหมายแจ้งมติที่ประชุมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

9) ระเบียบวาระการประชุม คือ เรื่องที่จะนำเข้าปรึกษากันในที่ประชุม ซึ่งเลขานุการจะต้องแจ้งหัวข้อส่งไปพร้อมกับจดหมายเชิญประชุมให้กรรมการหรือสมาชิกทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วัน การกำหนดวาระการประชุมตามระเบียบวาระที่เป็นระเบียบแบบแผนโดยทั่วไปมักจะกำหนดดังนี้

ระเบียบวาระที่ 1 เรื่องแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

ระเบียบวาระที่ 2 เรื่องการพิจารณารับรองรายงานการประชุมครั้งก่อน

(ถ้ามี)

ระเบียบวาระที่ 3 เรื่องสืบเนื่องหรือเรื่องที่ค้างการพิจารณา

ระเบียบวาระที่ 4 เรื่องพิจารณา พิจารณาญัตติต่าง ๆ หรือเรื่องที่น่าเสนอใหม่

ระเบียบวาระที่ 5 เรื่องอื่น ๆ (ถ้าประธานเห็นสมควรพิจารณาเรื่องอื่นเพิ่มเติมหรือประธานเปิดโอกาสให้สมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมเสนอเข้าสู่การพิจารณาเป็นการเพิ่มเติมจากวาระปกติ)

ในบางหน่วยงานอาจสลับที่ระเบียบวาระที่ 1 และระเบียบวาระที่ 2 ได้ แต่ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามข้อกำหนดเกี่ยวกับลำดับระเบียบวาระการประชุมที่หน่วยงาานั้นยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ

10) จดหมายเชิญประชุม คือ จดหมายที่แจ้งวัน เวลา สถานที่ในการประชุม พร้อมกับระเบียบวาระการประชุมไปยังผู้ที่ต้องเข้าประชุม ซึ่งตามปกติจดหมายเชิญประชุม จะเป็นไปตามแบบหนังสือราชการ

11) รายงานการประชุม คือ ข้อความที่เลขานุการจดบันทึก ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้เข้าประชุม พร้อมทั้งผู้จัดและมติของการประชุม

5.3.2 วิธีดำเนินการประชุมประธานที่ประชุมอาจเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งตามความเหมาะสมจาก 3 วิธี ดังนี้

- 1) ประธานได้กำหนดคำตอบของปัญหาไว้ก่อนล่วงหน้า แต่จะตั้งคำถามและนำอภิปรายเข้าสู่ประเด็นในที่ประชุม เพื่อพิจารณา
- 2) ประธานเตรียมปัญหาล่วงหน้าไว้แล้ว แต่ประธานจะไม่เสนอในระยะแรก ๆ ของการประชุม จะให้ที่ประชุมได้ขบคิดปัญหานั้น ๆ ก่อน โดยประธานจะตั้งคำถามเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ
- 3) ประธานไม่ได้กำหนดคำตอบของปัญหาไว้ก่อนล่วงหน้า และไม่ได้เตรียมคำถามไว้ให้ที่ประชุมขบคิด แต่ประธานจะยกเอาปัญหามาให้ที่ประชุมอภิปรายแล้ว รวบรวมข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของที่ประชุม นำมติที่ได้จากการประชุม ไปปฏิบัติ

5.3.3 หน้าที่และบทบาทของประธานที่ประชุมจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับประธานที่ประชุมที่เป็นผู้นำการประชุม ไม่ใช่ผู้สั่งการประชุม ประธานที่ประชุมควรมีหน้าที่และบทบาท ดังนี้

- 1) วางโครงการและเตรียมการประชุมไว้อย่างรอบคอบ มีการคาดการณ์ล่วงหน้าจะเกิดปัญหาใดบ้างเกิดขึ้น และเตรียมการแก้ปัญหานั้นไว้ล่วงหน้าก่อนด้วย
- 2) กล่าวเปิดประชุมและให้ความสนใจกับการประชุมและผู้เข้าประชุมอย่างทั่วถึง
- 3) เปิดโอกาสและช่วยให้ผู้เข้าประชุมได้แสดงความคิดเห็นของตนเองเป็นคนแรก
- 4) ประธานต้องพูดให้สั้นได้สาระชัดเจน และไม่ควรมีการพูดคนเดียว
- 5) เมื่อมีความคิดเห็นหรือข้อเสนอที่ขัดแย้งไม่สอดคล้องกันในที่ประชุม ประธานควรสรุปให้ชัดเจน และเชิญชวนให้ที่ประชุมพิจารณาได้ตรงอย่างรอบคอบ
- 6) เป็นผู้กำหนดตัวผู้พูด ผู้ชี้แจง อนุญาตผู้เข้าประชุมเสนอความคิดเห็นหรืออภิปราย
- 7) สรุปประเด็นการอภิปราย และวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ในการประชุม
- 8) ร่วมอภิปรายหรือให้ข้อมูลในกรณีที่จำเป็น

9) กำกับดูแลการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบวาระ ข้อกำหนดและตรงตามวัตถุประสงค์ของการประชุมในครั้งนั้น

10) สรุปรมติ แจ่มติแก่ที่ประชุม และประกาศปิดการประชุม

อุทัย บุญประเสริฐ (2540 : 1-2) กล่าวว่า การประชุมนั้นเป็นการทำงานรูปแบบหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่ดี และต้องใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิผล ระหว่างบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประชุมและการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะระหว่างฝ่ายบริหารหรือหัวหน้ากับผู้ร่วมงาน หรือระหว่างประธานในที่ประชุม กับฝ่ายผู้ร่วมประชุม

การประชุมจะมีประสิทธิภาพเพียงใด ขึ้นอยู่กับการเตรียมการ ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของสมาชิกในที่ประชุม และโดยเฉพาะแล้ว จะขึ้นอยู่กับการดำเนินการประชุมของประธาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก แบบแผนของการประชุมแบบต่าง ๆ นั้น เป็นเพียงระบบที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินการประชุมเท่านั้น โดยประธานหรือผู้กำกับการประชุมจะต้องพิจารณาดำเนินการด้วยความรอบคอบ ดำเนินการให้เหมาะสม

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni. 1984 : 15-16) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการวางแผนและดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพและมติดของที่ประชุมเป็นที่ยอมรับและมีการนำไปปฏิบัติ

สรุปได้ว่า การวางแผนและการจัดระเบียบการประชุม หมายถึง ภารกิจที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญในการประสานงาน โดยผู้บริหารต้องมีทักษะ ประสพการณ์ ในการวางแผนและดำเนินการประชุม แล้วนำมติที่ได้จากการประชุมไปปฏิบัติเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

6. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni. 1984 : 15-16) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการใช้กิจกรรมที่หลากหลายเพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน โดยใช้ประโยชน์จากรายละเอียดของข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อตัดสินใจเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ มากที่สุด

ในการบริหารงานบุคคล ไม่ว่าในวงการราชการหรือธุรกิจเอกชน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นงานบริหารที่สำคัญมากที่สุดเรื่องหนึ่ง เพราะความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานทุกชนิดขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในหน่วยงานเป็นประการสำคัญ ถ้าการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรผิดพลาด หน่วยงานก็ไม้อาจมีบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน

ซึ่งอาจเป็นอันตรายอย่างร้ายแรงต่อหน่วยงาน ดังนั้นผู้บริหารที่มีส่วนรับผิดชอบต่อการบริหารงานบุคคลจะต้องกำหนดนโยบายและวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้แน่นอน และมีระเบียบแบบแผน

6.1 การสรรหา

6.1.1 จุดมุ่งหมายของการคัดเลือกบุคลากร ก็เพื่อบรรจุบุคคลที่มีลักษณะต่อไปนี้ลงในตำแหน่งที่ว่างลง (Casttelle. 1986 : 220)

- 1) ให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ
- 2) ให้ได้บุคคลที่ดูเหมือนจะสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จ
- 3) ให้ได้บุคคลที่จะอุทิศตนทำงานให้กับองค์กรหรือหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ

6.1.2 การสรรหาบุคลากรมี 3 มิติด้วยกัน คือ (Casttelle. 1986 : 127-132)

- 1) การสรรหาจากภายนอก โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น วิธีการโฆษณาทางสื่อมวลชน โดยการสัมมนาร่วมกับอาจารย์ในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย โดยบริษัทให้คำปรึกษาด้านกำลังคนกับผู้บริหารขององค์กรต่าง ๆ การบริการรับผู้สมัคร และโดยสมาคมอาชีพต่าง ๆ
- 2) การสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายใน เป็นการสรรหาโดยการพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลภายในเพื่อการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่ว่างลง หรือ ตั้งตำแหน่งขึ้นใหม่ การสรรหาตามแนวมตินี้จึงต้องเกี่ยวข้องกับการโอนบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง และการบำรุงขวัญ การเลื่อนตำแหน่งบุคคลเป็นการบำรุงขวัญให้กำลังใจให้รางวัลตามความสามารถในการปฏิบัติงาน การสรรหาบุคคลจากภายในจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงบุคลากรภายนอกองค์กรได้อีกด้วย

3) การสรรหาแบบบูรณาการ เป็นการประสานกิจกรรมการสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายนอกและภายในองค์กรเข้าด้วยกัน เพราะในการวางแผนกำลังคนมีช่องว่างระหว่างการคาดคะเนกำลังคนในอนาคตกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ช่องว่างนี้จะสามารถขจัดโดยการใช้อย่างมีประสิทธิภาพได้ เช่น แผนการ โอนย้าย การพัฒนาและการสรรหา

6.1.3 กระบวนการสรรหา 5 ขั้นตอนสามารถนำมาใช้ในวงการศึกษาไทยได้เป็นอย่างดี

ขั้นที่ 1 จัดทำนโยบายการสรรหาบุคคล นโยบายเป็นสิ่งที่กำหนดเป้าหมาย แผนงาน และกระบวนการต่าง ๆ ของการสรรหา นโยบาย จึงมีการแปลความออกมาเป็นการปฏิบัติอย่างเป็นระเบียบเพื่อให้บุคคลที่รับผิดชอบได้ทำการสรรหาได้ถูกต้องนโยบายจะต้องเขียนออกมา

เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้บุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาได้ทราบถึงระเบียบและวิธีการปฏิบัติ

ขั้นที่ 2 ทำแผนงานกิจกรรมการสรรหาบุคคล แผนงานการสรรหาบุคคลในด้านการศึกษาเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับผิดชอบงานหลายฝ่าย เช่น คณะกรรมการการศึกษา หัวหน้าฝ่ายบริหาร ผู้บริหารบุคคลและผู้ทำการสรรหา นโยบายการสรรหาเกี่ยวข้องกับหลักใหญ่ ๆ ที่จะกำหนดประเภทของบุคคลที่องค์การต้องการ ความสามารถของบุคคล เงื่อนไขการจ้าง ตำแหน่งและสถานที่ที่ผู้สมัครจะปฏิบัติงาน ทั้งหมดนี้เป็นงานที่ต้องตัดสินใจและกำหนดไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะมีการนำนโยบายไปใช้ คณะกรรมการยังต้องมีหน้าที่พิจารณาถึงขนาดปริมาณและคุณภาพของบุคคล ความต้องการบุคลากรเพิ่ม และงบประมาณ คณะกรรมการจะต้องให้แนวทางและวิธีการแต่ละขั้นตอนของแผนการสรรหาให้แก่ผู้ได้รับมอบหมายอำนาจระดับรองลงไปสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามความมุ่งหมายด้วย

ขั้นที่ 3 พัฒนาความสามารถของบุคคล กระบวนการขั้นนี้จะเกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคคลจากภายในและภายนอกองค์การ แต่การพัฒนาความสามารถของบุคคลจะเน้นที่แหล่งบุคลากรภายในองค์การ โดยมุ่งปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรเพื่อให้มีความสามารถถึงในขนาดในตำแหน่งที่ว่างทั้งในระยะสั้นและระยะยาว นโยบายการเลื่อนตำแหน่งให้กับบุคคลในองค์การนั้น ได้รับสนับสนุนให้กระทำมากกว่าสรรหาบุคคลจากภายนอก การสรรหาบุคคลจากภายนอกมักนิยมกระทำ เมื่อบุคลากรภายในที่มีอยู่มีคุณสมบัติตามความต้องการขององค์การเท่านั้น และโดยทั่วไปถึงมักจะทำกับตำแหน่งงานระดับต่ำ หรือระดับตำแหน่งงานที่สูงมากเป็นส่วนใหญ่

การบรรจุตำแหน่งที่ว่างด้วยบุคลากรภายใน มีการปฏิบัติเป็น 2 ประการ คือ

1) การคัดเลือกโดยระบบงาน วิธีนี้จะใช้การพิจารณาจากการประเมินผลจากระบบการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ เช่น ชีวประวัติ ทักษะ และการปฏิบัติงานของบุคลากร

2) การคิดประกาศตำแหน่งวิธีนี้ใช้การโฆษณาและประกาศให้ทราบกันทั่วทั้งระบบงาน วิธีนี้จะส่งเสริมให้บุคลากรในระบบงานได้มีโอกาสที่จะได้ตำแหน่งดีขึ้น ในบางองค์การและหน่วยงานนิยมแต่งตั้งบรรจุผู้อาวุโส แต่ก็มีข้อเสียอยู่ที่คุณสมบัติของบุคลากรอาวุโสเหล่านั้นไม่ตรงหรือไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานนั้นได้ดีเท่าที่ควร

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบระหว่างรายละเอียดที่ผู้สมัครกับองค์การต้องการ

ตัวอย่างรายละเอียดขององค์การ ที่ผู้สมัครต้องการทราบ	ตัวอย่างรายละเอียดของผู้สมัคร ที่องค์การต้องการทราบ
- รายละเอียดของตำแหน่ง หน้าที่ เงินเดือน สวัสดิการ เงื่อนไขต่าง ๆ	- การศึกษา
- ข้อมูลของระบบงาน	- สุขภาพ
- ที่ตั้งของที่ทำงาน	- ภูมิหลังครอบครัว
- นโยบายด้านบุคลากรและระเบียบ	- ประวัติการทำงาน
	- การปรับตัวในสังคม

การสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายนอก ซึ่งมีมากและแตกต่างกัน เช่น จากวิทยาลัย มหาวิทยาลัย สถาบันผู้ผลิตวิชาชีพต่าง ๆ สำนักงานจัดหางานทั้งของรัฐและเอกชน จากสมาคมต่าง ๆ จากการโฆษณาตามสื่อมวลชน และจากองค์การอื่น ๆ

ดังนั้น ในทางปฏิบัติองค์การจึงมีความรับผิดชอบที่ต้องจัดทำเอกสาร ตามรายละเอียดที่ผู้สมัครต้องการทราบ และต้องทำแบบฟอร์มเพื่อให้ผู้สมัครกรอกรายละเอียดต่าง ๆ ตามที่องค์การต้องการ

ขั้นที่ 4 การประสานงานแสวงหาบุคลากรงานขั้นนี้เป็นการประสานงานร่วมกันในกิจกรรมแสวงหาบุคคล โดยเฉพาะสำนักงานกลางขององค์การ จะมีบทบาทสำคัญในการประสานงานระหว่างผู้สมัครกับองค์การ เพราะโดยทั่ว ๆ ไป การสรรหาบุคคลจะถูกกำหนดให้ทำกันที่สำนักงานกลางสำนักงานกลางจะต้องชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการสมัคร ทำตารางเวลาการสัมภาษณ์ และคาดว่าผู้สมัครจะมีคุณสมบัติที่จะเข้ารับการคัดเลือกในขั้นต่อไปหรือไม่ นอกจากนี้ การประสานงานในสำนักงานกลางนี้จะต้องเก็บรวบรวมเพิ่มการสรรหาของผู้สมัครแต่ละคน เพื่อนำมาใช้ทันทีที่ต้อง

ขั้นที่ 5 ควบคุมกระบวนการสรรหาบุคคล การสรรหาบุคลากรจะต้องมีการตรวจสอบ ประเมินค่าและควบคุม เพื่อให้เป็นตามเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้ โดยมีขอบข่ายของงานในเรื่องต่อไปนี้

- 1) บริการต่าง ๆ ที่จะทำให้การสรรหาที่คาดหวังไว้ กับการปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
- 2) ค่าใช้จ่ายในการสรรหาสมเหตุสมผลกับผลที่จะได้รับ

3) การสรรหาจะช่วยให้อัตราการคัดเลือกผู้สมัครซึ่งเป็นงานขั้นต่อไปมีประสิทธิผล

4) ความพยายามอย่างถึงขนาดในการสรรหา จะทำให้เป็นหลักประกันว่าองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ จะได้บุคคลที่มีคุณภาพตามต้องการ

5) ป้องกันค่าใช้จ่ายทางอ้อมในการสรรหาบุคคล เช่น การใช้เวลาของคณะบุคคลที่ร่วมทำการสรรหา เป็นต้น

ในการควบคุมกระบวนการสรรหาบุคคล จะต้องคำนึงถึงอัตราส่วนของผู้สมัครกับเจ้าหน้าที่ การให้เหตุผลสำหรับผู้ได้รับและผู้ที่ถูกปฏิเสธไม่ให้เข้ารับการสรรหา ในกระบวนการสรรหาต้องใช้เวลามาก ตั้งแต่เริ่มติดต่อจนถึงการสัมภาษณ์ทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายองค์การกับฝ่ายผู้สมัครจะเสียเวลาอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารงานบุคคลจึงควรที่จะหาวิธีที่รวบรัดผลของการปฏิบัติงานจะเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลนี้ต้องคำนึงถึงเป้าหมายการรวบรวม การวิเคราะห์ การป้อนกลับ และการใช้ข่าวสารที่จำเป็นในการสรรหาการคัดเลือกบุคลากร

สรุปได้ว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการแสวงหาบุคคลเข้ารับราชการปฏิบัติงาน โดยวิธีการสอบคัดเลือก หรือสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม กับตำแหน่งงานนั้น สามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จและประสิทธิผล

7. การมอบหมายงานบุคลากร

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536 : 376-379) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารขาดทักษะในการมอบหมายงานเป็นตัวอย่างหนึ่งที่ทำให้เสียเวลา ดังนั้นถ้าจะให้การบริการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจำเป็นจะต้องมอบหมายงานผู้บริหารไม่จำเป็นต้องทำงานทุกอย่างด้วยตัวเองได้ จำเป็นจะต้องให้ผู้อื่นช่วยทำ เมื่อใดที่ผู้บริหารไม่มีเวลาจะทำงาน และผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีงานจะทำ เมื่อนั้นก็คือเวลาที่ควรจะมอบหมายงาน การมอบหมายงาน มิได้มีจุดประสงค์จะขจัดหรือโยนงานให้พ้นจากผู้บริหารแต่เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาคนและพัฒนางาน

7.1 หลักการ ในการมอบหมายงาน ซึ่งใช้ในการพัฒนาทักษะในการมอบหมายของผู้บริหารได้ดังนี้ (Ferner. 1980 : 173-174)

7.1.1 เลือกคนให้ถูก การมอบหมายงานนั้นจำเป็นต้องเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน หรือมอบงานให้เหมาะสมกับคน เลือกคนที่มีความสามารถในการทำงาน เมื่อมอบงานให้แล้วจำเป็นจะต้องมอบอำนาจที่จำเป็นจะต้องใช้ในการทำงานนั้น ๆ ด้วย

7.1.2 มอบงานให้ทั้งงานดีและไม่ดี ถ้ามอบงานหนัก งานน่าเบื่อหน่าย งานที่ไม่ใช้สมองให้ใครทำ ลักษณะของงานเช่นนี้จะไปลดแรงจูงใจในการทำงาน สดศักดิ์ศรี ของผู้รับมอบ

ก่อให้เกิดความท้อแท้ ควรจะมอบงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ งานที่ท้าทายให้ทำด้วย

7.1.3 ต้องใช้เวลา ผู้รับมอบหมายงานขาดทักษะและประสบการณ์ จึงอาจต้องใช้เวลาในการสร้างความชำนาญในการทำงาน เมื่อมอบหมายงานไปแล้วจึงไม่ควรที่จะคาดหวังว่างานน่าจะเสร็จในเวลาที่เราทำเอง

7.1.4 ค่อย ๆ มอบ ถ้าเราเป็นผู้บริหารที่ไม่ค่อยได้มอบหมายงานให้ผู้อื่นทำไม่ควรจะมอบหมายงานให้คนอื่นทำทันทีทันใด ควรจะมอบให้ทีละน้อย ๆ ก่อน บุคคลที่ใหม่และขาดประสบการณ์ย่อมไม่สามารถที่จะรับผิดชอบได้เท่ากับบุคลากรที่อยู่มานานและมีประสบการณ์

7.1.5 มอบล่วงหน้า การมอบหมายงานนั้นควรมีแผนงานในการมอบและมอบหมายงานล่วงหน้า ไม่ใช่รอจนเกือบจะถึงเวลาทำงานจะต้องเสร็จแล้วจึงมอบหมายงานให้ทำจะกลายเป็นต้องทำเรื่องด่วนที่ไม่สำคัญ

7.1.6 อธิบายจุดมุ่งหมายของงาน ในการมอบหมายงานผู้รับมอบงานจำเป็นจะต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายของงานที่จะทำ ดังนั้น ผู้มอบงานจำเป็นจะต้องอธิบายให้ผู้รับมอบงานเข้าใจจุดมุ่งหมายของงานอย่างชัดเจน

7.1.7 มอบให้ทั้งความรับผิดชอบและอำนาจ เมื่อมอบงานให้ทำแล้วจำเป็นจะต้องมอบอำนาจที่จำเป็นสำหรับการทำงานนั้น ๆ ให้ด้วย

7.1.8 มอบเพื่อให้เกิดผลของงาน ในการมอบหมายงานนั้นผู้บริหารไม่ควรอธิบายขอบเขตของงานที่จะมอบแต่เพียงอย่างเดียว แต่ควรจะบอกผู้รับมอบงานด้วยว่า เราคาดหวังว่าผลของงานควรจะเป็นอย่างไร

7.1.9 หลีกเลี่ยงช่องว่างและความซ้ำซ้อน ช่องว่างในการมอบหมายงานก็คือการมีงานบางงานที่ไม่ได้มอบหมายให้ใครทำเลย ความซ้ำซ้อนในการมอบหมายงานก็คือ การที่งานงานเดียว แต่มอบหมายให้หลาย ๆ คนทำ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรจะหลีกเลี่ยงช่องว่างและความซ้ำซ้อนในการมอบหมายงาน

7.1.10 ปรึกษาหารือก่อนที่จะมอบ เนื่องจากการมอบหมายงานเป็นการสื่อสารสองทางดังนั้นผู้รับมอบหมายงานควรมีส่วนร่วมในการกำหนดว่าควรจะมอบงานอะไรให้แก่เขา

7.1.11 ปล่อยให้ผู้รับมอบงานทำงานตามลำพัง เมื่อมอบหมายงานไปแล้ว ควรปล่อยให้ผู้รับมอบหมายงานดำเนินการเอง ส่งเสริมและพัฒนาให้เขามีทักษะในการตัดสินใจ และมีความรับผิดชอบ ไม่ควรไปรบกวนเขาเวลาทำงานไม่ควรวิตกและห่วงใยว่างานที่มอบไปจะไม่สำเร็จ ความวิตกกังวลลักษณะนี้เกิดจากการเลือกคนไม่ถูกต้องกับงาน

7.1.12 มีมาตรการในการควบคุม แม้ว่าจะมอบงานให้ผู้อื่นทำยังต้องรับผิดชอบงานนั้น ๆ อยู่ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีเทคนิคในการติดตามความก้าวหน้าของงานที่ได้มอบหมายไปแล้ว

7.2 เหตุผลความจำเป็นที่ต้องมีการมอบหมายงานว่า การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบัน ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น

- 7.2.1 ปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น
- 7.2.2 งานบางอย่างต้องการผู้ที่มีประสบการณ์เฉพาะเรื่องโดยเฉพาะ
- 7.2.3 ช่วยให้งานสำเร็จอย่างรวดเร็วและได้ปริมาณมาก
- 7.2.4 เป็นการแบ่งสรรงานตามสายงาน
- 7.2.5 เป็นการสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ
- 7.2.6 เป็นการฝึกผู้ร่วมงานให้มีความรับผิดชอบงานในหน้าที่
- 7.2.7 ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับ

การบริหารเชิงประชาธิปไตย

7.3 การมอบหมาย ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องการจะมอบหมายงานแต่ก็ไม่ทราบว่าต้องทำอย่างไร การมอบหมายงานเป็นการกระจายความรับผิดชอบและมอบหน้าที่ให้ผู้อื่นปฏิบัติ การมอบหมายงานไม่ใช่การสื่อสารทางเดียว เมื่อมอบความรับผิดชอบไปแล้ว ทั้งผู้มอบและผู้รับมอบควรจะต้องตกลงร่วมกันในประเด็นดังต่อไปนี้

- 7.3.1 ขอบเขตของงานที่มอบหมาย
- 7.3.2 ผลของงานที่ต้องการจะให้เกิด
- 7.3.3 ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่มอบหมาย
- 7.3.4 อำนาจที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานที่มอบ
- 7.3.5 คนและวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นจะต้องใช้ในการปฏิบัติงานที่มอบ
- 7.3.6 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

7.4 หลักสำคัญ ในการมอบหมายงานก็คือ ถ้าเราไม่สามารถควบคุมได้ ก็ไม่ควรจะมอบหมายงานให้ทำ ในการมอบหมายงานนั้นจำเป็นจะต้องมอบสามสิ่งต่อไปนี้

- 7.4.1 ความรับผิดชอบในการทำในสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
- 7.4.2 อำนาจในการตัดสินใจ ในเรื่องที่เป็นในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย
- 7.4.3 เสรีภาพในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

การมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานนำไปปฏิบัติ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรกระทำอย่างยิ่ง เพราะเป็นการกระจายภาระหน้าที่ และทำให้งานมีประสิทธิภาพแต่ผู้บริหารจะต้องรู้ขั้นตอนในการมอบหมายงานเป็นอย่างดีและต้องคำนึงถึงเสมอว่างานใดควรมอบ และงานใดไม่ควรมอบ มิฉะนั้นจะทำให้เกิดความล้มเหลวในการมอบหมายงานแทนที่จะเกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovenni. 1984 : 16) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวัง และองค์ประกอบของคณะทำงานโดยจัดกลุ่มของผลการวิเคราะห์ที่ได้ว่าเป็นระเบียบมีระบบ เพื่อนำผลการวิเคราะห์เหล่านั้นไปใช้ในการมอบหมายงานและปรับเปลี่ยนตัวบุคลากรในคณะทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ

ในการมอบหมายงานนั้น มิใช่แต่เพียงการลดงานหรือแบ่งเบาภาระงานของผู้บริหารเท่านั้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์การและโอกาสก้าวหน้าของผู้รับมอบหมายโดยเฉพาะความเหมาะสมของงานนั้น ๆ กับความสามารถของผู้รับมอบหมายเป็นหลัก ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความซื่อตรงและยุติธรรมในตัวผู้บริหาร และองค์การแนวคิดและข้อแนะนำต่อไปนี้อาจใช้เป็นแนวทางในการมอบหมายงานบุคลากรของผู้บริหาร

สรุปได้ว่า การมอบหมายงานบุคลากร หมายถึง การกระจายภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ให้ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติ ผู้มอบงานและรับมอบงานจะต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายของงานที่ทำให้ชัดเจน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความซื่อตรงและยุติธรรมในตัวผู้บริหาร และมีมาตรการในการติดตามประสิทธิผลงานที่มอบหมายด้วย

8. ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่ดี

8.1 คุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นบุคคลสำคัญที่เดียวในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเข้ามาสอดแทรกในกระบวนการขององค์การ เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ เป็นไปตามแผนที่มีการวางเอาไว้ ผู้บริหาร ในฐานะผู้นำที่ต้องนำการเปลี่ยนแปลงสู่องค์การจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติดังนี้ (อรุณ รักรธรรม. 2536 : 278-280)

8.1.1 คุณสมบัติ เป็นผู้มีความสามารถในการระดมทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลง ดำเนินต่อไปได้ เป็นผู้ที่จะได้รับความเชื่อถือจากผู้บริหารระดับสูงและบุคคลอื่น ๆ ที่สำคัญในองค์การ เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทุกระดับชั้น และทุกส่วนขององค์การ เพื่อให้เกิดการสื่อสารความที่ดี เป็นผู้ที่มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีทักษะในการให้คำปรึกษาแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือ ฝึกอบรม และให้การศึกษาแก่กลุ่มคนที่จะได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในการริเริ่ม สร้างสรรค์ หรือการเปลี่ยนแปลงสามารถ

เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น และเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเทคนิคการสอดแทรก ในองค์การบางประการ โดยเฉพาะความเชี่ยวชาญในกระบวนการสอดแทรก

8.1.2 ด้วยคุณสมบัติทั้งหมดนี้ จะเห็นว่าผู้บริหารจะนำการเปลี่ยนแปลงสู่องค์การจะต้องดำเนินบทบาทในองค์การดังต่อไปนี้ คือ เป็นผู้รู้เรื่องทั่วไป และ/หรือ รู้เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การเป็นผู้รู้ในเรื่องทั่วไป จะเป็นผู้มอบภาพองค์การในแนวกว้าง มีความเข้าใจกระบวนการกับความรู้ถึงภาวะหน้าที่ในส่วนต่าง ๆ ขององค์การ มีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ระดับสูง และมีทักษะในภาวะผู้นำ การรู้เฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง คือ มีความเชี่ยวชาญในกระบวนการและเทคนิคในการวินิจฉัยขององค์การ ความรู้ในกระบวนการปรึกษาหารือทฤษฎีการสอดแทรกและความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลง ผู้ประสบประสานเป็นการเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การกับทรัพยากรที่เหมาะสมจากภายใน หรือภายนอกองค์การ เพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นเป็นผู้ช่วยเชื่อมโยงเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายจัดการกับบุคคลที่ได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลง ผู้วางตัวเป็นกลาง ด้วยความเป็นกลางไม่เป็นฝักเป็นฝ่ายใด ทำให้สามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในองค์การและนำคำตอบมาแก้ปัญหาได้ และเป็นผู้ที่ได้รับความเชื่อถือ จะนำมาซึ่งอิทธิพลในองค์การ เพื่อเกิดผลดีในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์การนั้นมีหลายวิธีตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง (ปฏิวัติ) หรือค่อยเป็นค่อยไป (วิวัฒนาการ) หรือลักษณะการมีแผนไว้ล่วงหน้า การมีแผนไว้ล่วงหน้าย่อมเป็นสิ่งที่ดี เพราะองค์การประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ โครงสร้างระบบวิชาการ ระบบมนุษย์ และระบบงาน ในขณะที่ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกระทำได้ในส่วนบน ส่วนล่างและร่วมกันทำอย่างไรก็ตาม ในบุคคลนี้จะเป็นผู้ชี้นำประสานงานและช่วยให้เกิดผลสำเร็จในทางปฏิบัติด้วย

8.1.3 การเปลี่ยนแปลงโดยทั่ว ๆ ไปนั้นย่อมมีผลกระทบต่อชีวิตประจำวันขององค์การ ผู้บริหารที่ต้องการประสิทธิภาพไม่สามารถจะปล่อยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามสบาย โดยไม่มีการวางแผนแต่เขาจำเป็นต้องมีความสามารถในการพัฒนาเครื่องมือในด้านการวางแผน การอำนวยความสะดวก และการควบคุมการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนด้วยกันคือ การเปลี่ยนแปลงโดยการใช้อำนาจ อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง บารมี ส่วนตัวทั้งนี้ย่อมแล้วแต่สถานการณ์ จะศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงในระดับความรู้ เจตคติ ของบุคคล ในองค์การตลอดจนการวิเคราะห์ในด้านการมีส่วนร่วม และการบังคับเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลง โดยผ่านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในข้อนี้เราจะได้พิจารณาว่าผู้นำจะมีความสามารถในการสร้างสิ่งแวดล้อมให้คนทำงานมีความรับผิดชอบมากหรือสูงขึ้นได้อย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงในระดับปฏิบัติการทั้งในส่วนบุคคลและกลุ่มเป็นการศึกษาถึงการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะอธิบายถึงแนวความคิดในการผสมผสานในวัตถุประสงค์ตามข้อ 1. และ ข้อ 2. ข้างต้นนี้ นอกจากนั้นจะพิจารณาถึงแนวคิดในเรื่อง “แรงดัน-แรงดึง” ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่อส่วนรวมทั้งหมดขององค์การ

8.1.4 อำนาจในการพัฒนาวิธีการในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าอะไรเป็นอำนาจที่พอจะเป็นเครื่องมือและใช้ให้เป็นประโยชน์ได้บ้าง การทำความเข้าใจเรื่องนี้อย่างน้อยจำเป็นต้องศึกษาถึงที่มาของอำนาจกว้าง ๆ คือ ที่มาของอำนาจ คือ ความสามารถที่จะโน้มน้าวบุคคลอื่น หรืออำนาจเกิดขึ้นจากสำนักงานที่เขาทำอยู่ หรือบางมีส่วนตัว หรืออาจจะทั้งสองอย่างผสมกัน บุคคลใดก็ตามที่สามารถบังคับให้บุคคลอื่นกระทำหรือไม่ทำอย่างใดอย่างหนึ่งโดยอาศัยตำแหน่งหน้าที่ของตนแล้ว เราก็อาจจะพิจารณาได้ว่า บุคคลแรกมีอำนาจหน้าที่จากงานที่ทำอยู่นั้นเหนือกว่าบุคคลทั้งสอง ส่วนบารมีส่วนตัวจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานยินยอมทำตามโดยปราศจากอำนาจบังคับโดยหน้าที่บุคคลอาจจะมียอำนาจทั้งสองประการก็ได้ บางคนอาจจะมีเพียงอย่างเดียว ลักษณะของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ถ้าหากใครคนใดคนหนึ่ง พยายามที่จะมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่นเราอาจจะเรียกได้ว่า บุคคลผู้นี้พยายามที่จะทำหน้าที่เป็น “หัวหน้า” ความพยายามนั้นอาจจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จก็ได้ แล้วถ้าจะดำเนินต่อไป ความรับผิดชอบพื้นฐานขององค์การก็คือ การทำงานให้สำเร็จโดยความร่วมมือจากบุคคลอื่น (หรือประชาชน) ความสำเร็จของเขาย่อมวัดได้ โดยผลงานที่ออกมา หรือผลผลิตของคนทำงานในกลุ่มที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบอยู่

คำว่า “ความสำเร็จของงาน” ย่อมพิจารณาได้จากพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มหรืออีกนัยหนึ่ง “ประสิทธิผล” อธิบายถึงความรู้สึกหรือเจตคติภายในของมนุษย์หรือกลุ่มโดยธรรมชาติ ถ้าหากว่าบุคคลมีความสนใจเพียง “ความสำเร็จ” ดูเหมือนว่าเขามีแนวโน้มที่จะเน้นย้ำจากอำนาจหน้าที่ที่ตามตำแหน่งและกึ่งบังคับบัญชาโดยใกล้ชิด

อย่างไรก็ตาม ถ้าเขาทำงานมีประสิทธิผล จะขึ้นอยู่กับบารมีส่วนบุคคลและการบังคับบัญชาโดยทั่วไป อำนาจหน้าที่เป็นการบังคับบัญชาจากเบื้องสูงสู่เบื้องล่าง แต่บารมีส่วนบุคคลเป็นความยอมรับอำนาจจากผู้ที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เบื้องบน คือผู้บังคับบัญชา

8.2 กระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ในการพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีอีกส่วนหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะแบ่งออกเป็น 3 ระยะด้วยกัน นั่นก็คือ

8.2.1 การละลายพฤติกรรม เป้าหมายสำคัญของการละลายพฤติกรรม คือ การกระตุ้นทางใจแก่บุคคลหรือกลุ่มให้มีความรักพร้อมในเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลง เปรียบเสมือนแกะน้ำแข็งในตู้เย็นที่จับแข็งออกมาละลายให้เป็นน้ำใหม่ พฤติกรรมของมนุษย์ก็เช่น เปิดเผยออกมาว่าเรามีปัญหาอะไร อะไรเป็นจุดอ่อน จะเปลี่ยนแปลงอย่างไร โดยความเห็นว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับตัวเองเป็นสิ่งสำคัญ การละลายพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งมีข้อสังเกตบางประการ คือ วิเคราะห์ว่าอะไรเป็นอุปสรรค ในการทำงานกับบุคคลอื่น ยอมรับพฤติกรรมและเจตคติใหม่อันจะเป็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน เปิดเผยความรู้สึกที่มีต่อกัน อันจะเป็นการเพิ่มความเข้าใจอันดีระหว่างกัน โดยสรุปการละลายพฤติกรรมเหล่านี้บางครั้งหมายถึงเป็นการทำลาย ความเชื่อ ประเพณี ธรรมเนียมเก่า ๆ ของบุคคล การทำงานแบบเก่า ๆ และพร้อมที่จะยอมรับทางเลือกใหม่ ที่เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม

8.2.2 ระยะกำลังเปลี่ยนแปลง เมื่อบุคคลได้ถูกกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลง กระบวนการดังกล่าวจะเกิดขึ้น โดยการเลียนแบบบุคคลอื่นและนับเป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายใน ความรู้สึกและพฤติกรรม

การเลียนแบบเกิดขึ้นเมื่อมีแบบอย่างใดอย่างหนึ่งจัดให้มีขึ้นภายในสภาพแวดล้อม หากบุคคลใดพยายามเรียนรู้แบบพฤติกรรมใหม่ได้ โดยพยายามทำตัวเหมือนแม่แบบนั้น ก็บรรลุผลได้เช่นกัน

ส่วนการเปลี่ยนแปลงภายในเกิดขึ้น เมื่อบุคคลถูกจัดให้อยู่ภายในสถานการณ์หนึ่งที่พวกเขาต้องการมีพฤติกรรมใหม่ และต้องการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จภายในสถานการณ์นี้เอง พวกเขาจะเรียนรู้ถึงพฤติกรรมใหม่ ๆ มิใช่เพียงแต่เพื่อการอยู่รอดเท่านั้น แต่เพราะว่าต้องการที่จะมีความสำเร็จในระดับสูงในงาน

8.2.3 การรวมตัวใหม่ของพฤติกรรม กระบวนการแสวงหาความต้องการ พฤติกรรมใหม่ ๆ มาถึงขั้นผสมผสานบุคลิกลักษณะและความรู้สึกเข้าด้วยกัน เรียกว่า “การรวมตัวของพฤติกรรมใหม่”

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiojovanni) กล่าวว่า “ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการทำงานท่ามกลางความขัดแย้งกับนักเรียน ผู้ปกครอง ครู และคนอื่น ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของโรงเรียน ทั้งในด้านความขัดแย้งเกี่ยวกับ บทบาท ค่านิยม และเป้าหมาย ตลอดจนสามารถแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในโรงเรียน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการนิเทศตามแนวคิดของ เซอร์จิโอแวนนี รวมสมรรถภาพ 8 ด้าน คือ การสร้าง บรรยากาศที่ดี การสร้างทีมงาน การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง การตัดสินใจ การวางแผนและการจัดระเบียบการประชุม การสรรหา และคัดเลือกบุคลากร การมอบหมายงานบุคลากร การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี ซึ่งหากผู้บริหารมีความรู้ความสามารถดังกล่าวแล้วจะช่วยให้ประสบความสำเร็จในงานด้านนิเทศการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

1. ความหมายของนิติบุคคล

นิติบุคคล เป็นบุคคลที่กฎหมายสมมติขึ้นเพื่อให้มีสิทธิหน้าที่และสามารถทำกิจการอันเป็นการก่อนิติสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ได้ภายในขอบวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

นิติบุคคล แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 7-8)

1.1 นิติบุคคลในกฎหมายเอกชน หมายถึง นิติบุคคลที่เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยจะเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มบุคคลธรรมดาาร่วมกันทำกิจกรรมอันใดอันหนึ่งและเพื่อให้ดำเนินกิจการนั้น ๆ ได้นิติบุคคลจำเป็นที่จะต้องมืทรัพย์สินและสามารถทำนิติกรรมต่าง ๆ ได้ดังนั้น เพื่อความสะดวกในการดำเนินกิจการ กฎหมายจึงกำหนดให้บุคคลดังกล่าวจดทะเบียนเพื่อจัดตั้งนิติบุคคลขึ้นตามกฎหมายและดำเนินกิจการภายใต้นิติบุคคลเพียงคนเดียว หรือในกรณีที่เป็นกรรวมทรัพย์สินที่จัดสรรไว้เป็นกองทุนเพื่อดำเนินกิจการอันใดอันหนึ่ง เช่น เพื่อการศึกษา ศาสนาหรือเพื่อสาธารณประโยชน์อื่น โดยมิได้มุ่งหาประโยชน์ และเมื่อได้จดทะเบียนตามกฎหมายแล้วย่อมเป็นนิติบุคคล เช่น สมาคม มูลนิธิ เป็นต้น

นิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ จึงเป็นนิติบุคคลที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อประโยชน์ของเอกชนและไม่มีการใช้อำนาจมหาชน

1.2 นิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน หมายถึง นิติบุคคลที่เกิดขึ้นตามกฎหมายมหาชน กล่าวคือ มีพระราชบัญญัติหรือกฎหมายที่อาศัยอำนาจจากพระราชบัญญัติกำหนดให้

จัดตั้งขึ้นเป็นการเฉพาะนิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน จึงดำเนินกิจกรรมที่เป็นบริการสาธารณะ และ มีการใช้อำนาจมหาชน เช่น กระทรวง ทบวง กรม องค์การมหาชนของรัฐ เทศบาล วัฒ เป็นต้น

2. ความเป็นมาของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล

การปฏิรูปการศึกษาที่มีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดีมีความสามารถและมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีพลัง และมีประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องมีการกระจายอำนาจ และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมซึ่ง สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเป็นไป ตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพ เชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาดังปรากฏในบทบัญญัติมาตรา 39 ที่ว่า กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณการบริการงานบุคคลและการบริหาร ทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา โดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 6-7)

การกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษาที่มีความคล่องตัว มีอิสระ ในการบริหาร จัดการเป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) ซึ่งเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษา ได้ อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดดังกล่าวเพื่อให้สถานศึกษาที่มีความคล่องตัว มีอิสระและมีความเข้มแข็ง รัฐจึงให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล โดยให้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ในมาตรา 35 ดังนี้

“มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็น โรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล เมื่อมีการยุบเลิกสถานศึกษาตามวรรคหนึ่งให้ความเป็นนิติบุคคล สิ้นสุดลง”

จากบทบัญญัติดังกล่าว โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงเป็นนิติบุคคลโดยมีอำนาจ หน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 ซึ่งการเป็นนิติบุคคลของโรงเรียนตามพระราช บัญญัติดังกล่าวนี้จะไม่เหมือนกับการเป็นนิติบุคคลประเภทอื่นๆ เช่น กระทรวง ทบวง กรม หรือ

มหาวิทยาลัยของรัฐ กล่าวในภาพกว้างจะแตกต่างจากนิติบุคคลทั่วไปๆ ที่มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารงานของนิติบุคคลเป็นไปตามรูปแบบ หลักหรือวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง ส่วนโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคลยังจะต้องปฏิบัติตามนโยบายหรือการดำเนินการต่าง ๆ ในกรอบที่กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานมีนโยบายมอบหมายหรือมอบอำนาจให้ปฏิบัติ ซึ่งคล้ายกับนิติบุคคลของจังหวัด

แต่การเป็นนิติบุคคลของโรงเรียนก็นำมาซึ่งสิทธิและหน้าที่ต่าง ๆ เช่นเดียวกันกับนิติบุคคลอื่นหรือบุคคลธรรมดา ตามนัยมาตรา 66 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ที่บัญญัติว่า “นิติบุคคลย่อมมีสิทธิและหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่น ภายในขอบแห่งอำนาจหน้าที่หรือวัตถุประสงค์ ดังได้บัญญัติหรือกำหนดไว้ในกฎหมาย ข้อบังคับ หรือตราสารจัดตั้ง” เช่น สามารถทำนิติกรรมสัญญาด้วยตนเอง หรือการเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินต่างๆ ที่มีผู้ถือสิทธิหรือบริจาคให้หรือมีอำนาจปกครอง ดูแลบำรุง รักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีผู้ถือสิทธิหรือบริจาคให้ รวมทั้งการดำเนินคดีในศาลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นศาลยุติธรรม (ศาลแพ่ง ศาลอาญา) ศาลปกครอง ศาลชำนาญพิเศษต่างๆ เช่น ศาลแรงงาน เป็นต้น

สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล หมายถึง โรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ที่กฎหมายยอมรับให้สามารถกระทำการกิจกรรมต่างๆ ได้ด้วยตนเองภายในขอบวัตถุประสงค์มีสิทธิและหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และกฎหมายอื่นซึ่งกำหนดสิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้เป็นการเฉพาะ

จากแนวคิดดังกล่าวจึงมีความจำเป็นที่กระทรวงศึกษาธิการ โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการที่จะต้องใช้อำนาจตามมาตรา 8 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่สถานศึกษาขั้นพื้นที่การศึกษาเพื่อเป็นกรอบขอบเขตในการปฏิบัติหน้าที่และวางหลักเกณฑ์ในการดำเนินการต่างๆ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นนิติบุคคลเหล่านั้น

3. ขอบเขตการดำเนินการของสถานศึกษา (โรงเรียน) ที่เป็นนิติบุคคล

จากหลักการดังกล่าวข้างต้น การเป็นนิติบุคคลของโรงเรียนไม่ได้มีความหมายว่าเมื่อโรงเรียนเป็นนิติบุคคลแล้วจะมีความอิสระในการบริหารงานหรือมีอำนาจหน้าที่ของตนเองอย่างไม่มีขอบเขต และเนื่องจากตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ไม่มีหมวดใดที่ได้บัญญัติเกี่ยวกับขอบเขตหรืออำนาจการดำเนินการของโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคลไว้ จึงมีปัญหว่าขอบเขตที่โรงเรียนจะต้องปฏิบัติได้แก่เรื่องใดบ้าง

โดยที่ทราบแล้วว่าเมื่อพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มีผลบังคับใช้ หน่วยงานระดับภูมิภาคจะมีการยุบรวมกัน และมีการโอนสถานศึกษา ทั้งที่อยู่ในสังกัดกรมสามัญศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ไปสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาต่างๆ จึงโอนมาอยู่ในสายบังคับบัญชา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีเลขธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานเป็นผู้บังคับบัญชา ฉะนั้นหน้าที่ในการดำเนินการต่างๆ ของสถานศึกษาจึงขึ้นอยู่กับ หน่วยงานต้นสังกัดจะมอบหมายหรือมอบอำนาจให้ปฏิบัติซึ่งอาจเป็นกรณีสถานศึกษาได้รับมอบ อำนาจจากเลขธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ปฏิบัติหน้าที่โดยตรง หรือจากราชการ ส่วนกลางหรืออาจเป็นกรณีที่มีระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารการจัดการ หรือมี กฎหมายเฉพาะ ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของสถานศึกษาก็ได้ เช่น อำนาจของสถานศึกษาเกี่ยวกับ เรื่องการผ่อนผันให้เด็กเข้าเรียนก่อน หรือหลังอายุตามเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับตามที่บัญญัติไว้ใน มาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2542 หรือการมอบอำนาจให้ ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติราชการแทนเลขธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเรื่องการบริหาร งานทั่วไปของสถานศึกษา เป็นต้น ดังนั้น ขอบเขตภารกิจของสถานศึกษาจึงไม่ได้เกิดขึ้น โดย ผลการเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา แต่ได้เกิดจากการมอบหมายหรือมอบอำนาจหรือ ที่กฎหมายกำหนดดังที่กล่าวนี้

สำหรับขอบข่ายภารกิจการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีรายละเอียดในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 32)

- 3.1 ด้านวิชาการ ได้แก่ เรื่อง
 - 3.1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
 - 3.2.1 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
 - 3.2.3 การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
 - 3.2.4 การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
 - 3.2.5 การพัฒนาและใช้สื่อ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
 - 3.2.6 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
 - 3.2.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
 - 3.2.8 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุคค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
 - 3.2.9 การนิเทศการศึกษา

- 3.2.10 การแนะแนวการศึกษา
- 3.2.11 การส่งเสริม ความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน
- 3.2.12 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นๆ
- 3.2 ด้านงบประมาณ ได้แก่ เรื่อง
 - 3.2.1 การจัดตั้งงบประมาณ
 - 3.2.2 การจัดสรรงบประมาณ
 - 3.2.3 การตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ
 - 3.2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
 - 3.2.5 การบริหารการเงิน
 - 3.2.6 การบริหารบัญชี
 - 3.2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
- 3.3 ด้านบริหารงานบุคคล ได้แก่ เรื่อง
 - 3.2.1 การวางแผนอัตรากำลัง
 - 3.2.2 การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.2.3 การเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.2.4 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
 - 3.2.5 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.2.5 การเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางวิชาชีพ
 - 3.2.6 เงินเดือนและค่าตอบแทน
 - 3.2.7 การเลื่อนขั้นเงินเดือน
 - 3.2.8 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.2.9 การลาศึกษาต่อ
 - 3.2.10 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 3.2.11 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
 - 3.2.12 มาตรฐานวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.2.13 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (รวมทั้งเรื่องการสั่งพักราชการและให้ออกจากราชการไว้ก่อน)
 - 3.2.14 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

- 3.2.15 การอุทธรณ์ การร้องทุกข์
- 3.2.16 การออกจากราชการ
- 3.2.17 การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
- 3.2.18 งานทะเบียนประวัติวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.2.19 งานยกเว้นคุณสมบัติ
- 3.4 งานด้านการบริหารทั่วไป ได้แก่ เรื่อง
 - 3.4.1 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 3.4.2 การพัฒนาระบบและสารสนเทศ
 - 3.4.3 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
 - 3.4.4 การวางแผนการศึกษา
 - 3.4.5 งานวิจัยและพัฒนาเพื่อแผนการศึกษา
 - 3.4.6 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
 - 3.4.7 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - 3.4.8 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
 - 3.4.9 การดำเนินงานด้านธุรการ
 - 3.4.10 การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร
 - 3.4.11 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
 - 3.4.12 การจัดทำสำเนาโน้ตผู้เรียน
 - 4.4.13 การรับนักเรียน
 - 4.4.14 การจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก สถานศึกษา
 - 4.4.15 การระดมทรัพยากรสถานศึกษา
 - 4.4.16 การส่งเสริมกิจการนักเรียน
 - 4.4.17 การประชาสัมพันธ์งานสถานศึกษา
 - 4.4.18 การส่งเสริม สนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
 - 4.4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาค ท้องถิ่น เขตพื้นที่การศึกษา
 - 4.4.20 งานติดต่อ ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
 - 4.4.21 การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน

2.4 ตัวประกอบด้านการมอบหมายงานบุคลากร การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ประกอบด้วยตัวแปร 14 ตัวแปร มีความแปรปรวนคิดเป็นร้อยละ 4.1

2.5 ตัวประกอบด้านการวางแผนและการจัดระเบียบการประชุม ประกอบด้วยตัวแปร 8 ตัวแปร มีความแปรปรวนคิดเป็นร้อยละ 3.6

2.6 ตัวประกอบด้านการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี ประกอบด้วยตัวแปร 8 ตัวแปร มีความแปรปรวนคิดเป็นร้อยละ 1.7

อุปกรณ์ บุณรอด (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนบ้านกุดกะเสียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า

1. กระบวนการบริหารการศึกษา โรงเรียนได้ดำเนินการทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการซึ่งดำเนินการโดยผู้บริหาร โรงเรียนและคณะทำงานที่ได้รับแต่งตั้ง โดยการประชุม สังเกตการปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ หาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของทางโรงเรียน ดำเนินการวางแผน โดยการแต่งตั้งคณะทำงานวางแผนการปฏิบัติงาน เสนอผู้บริหาร โรงเรียนพิจารณาอนุมัติ และมอบหมายงานไปยังผู้ปฏิบัติดำเนินการตามแผนที่วางเอาไว้ โดยจัดเตรียมบุคลากร เทคนิควิธีการดำเนินการ โดยผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน ปัญหาที่พบคือบุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็น เป็นจริงและถูกต้องงบประมาณสนับสนุนมีน้อย ซึ่งแก้ไขโดยผู้บริหาร โรงเรียนออกพบปะพูดคุยกับบุคลากร ขอบริจาค จากรัฐและเอกชน และปรับลดงานและ โครงการที่ไม่ค่อยมีความจำเป็นและสำคัญออก

2. กระบวนการเรียนการสอน โรงเรียนได้ดำเนินการ 6 ขั้นตอน เพื่อให้ผู้เรียนมีประสบการณ์ เกิดการเรียนรู้ ตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ซึ่งได้แก่การประเมินผลก่อนเรียน ใช้แบบทดสอบหรือการซักถามรวมทั้งให้นักเรียนเล่าประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระที่จะเรียน การเตรียมความพร้อมในการจัดทำแผนการสอนล่วงหน้า เสนอผู้บริหาร โรงเรียน มีการจัดเตรียมเทคนิควิธีการ สื่อการเรียนการสอน เครื่องมือวัดผลและเอกสารต่าง ๆ ให้พร้อมก่อนเสมอ การจัดกิจกรรมเสริมทักษะการเรียนรู้ ได้จัดกิจกรรมการสอนซ่อมเสริมให้กับนักเรียนที่เรียนช้า และเรียนเร็ว โดยใช้เวลาหลังเลิกเรียน การสรุปบทเรียน โดยครูผู้สอนบรรยายสรุปเนื้อหาในบทเรียนก่อนที่จะทำการประเมินผลหลังเรียน โดยใช้ข้อทดสอบทุกครั้งที่ทำกิจกรรมการสอนครบทุกบทเรียนปัญหาที่พบคือ การเตรียมการสอนของครูผู้สอน ถ้าช้าไม่ต่อเนื่องและไม่เป็น

ปัจจุบัน สื่อการเรียนการสอนมีน้อยไม่เพียงพอและไม่สะดวกในการชม ซึ่งแก้ปัญหาโดยจัดประชุม คณะครูผู้อื่นซุ่มความเข้าใจสำรวจความต้องการ ความจำเป็นในการใช้สื่อ

3. กระบวนการนิเทศการศึกษาโรงเรียนใช้กระบวนการขั้นตอนในการนิเทศ 5 ขั้นตอน คือ การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ โดยได้ข้อมูลจากการรายงานผลการเรียนการสอนตรวจสอบแบบรายงานต่าง ๆ การสอบถามความคิดเห็น จากคณะครูและผู้ปกครอง นักเรียน และจากการประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ แล้วแต่งตั้งกรรมการดำเนินการวางแผนเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบปัญหาและความต้องการ แล้วกำหนดเป็นนโยบาย วัตถุประสงค์และกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การมอบหมายภารกิจให้ปฏิบัติ การนิเทศ การนิเทศเน้นการนิเทศภายในโรงเรียน และกิจกรรมที่ใช้ในการนิเทศ ได้แก่ การประชุม การเยี่ยมชั้นเรียน การสนทนาทางวิชาการ การทดสอบนักเรียน การทดสอบครู และการจัดอบรม สัมมนา ส่วนการประเมินผลและการรายงานจะทำอยู่ในระหว่างการดำเนินการนิเทศ และหลัง การนิเทศ โดยผู้ทำการนิเทศรายงานผล การดำเนินการนิเทศ เมื่อสิ้นสุดการนิเทศ เป็นลายลักษณ์ อักษรต่อผู้บริหารโรงเรียนปัญหาที่พบคือ การประเมินผลขาดเครื่องมือที่มีคุณภาพ และการรายงาน ผลการนิเทศไม่ตรงตามกำหนดเวลาและไม่ครอบคลุมความเป็นจริงซึ่งแก้ไขโดยขอความร่วมมือ จากศึกษานิเทศก์ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและอำเภอให้ความรู้ในเรื่องการนิเทศ การศึกษา

ยอดทอง จันดาวัลย์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพทางปฏิบัติงานและปัญหา ตามกระบวนการนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการปฏิบัติงานตามกระบวนการนิเทศการศึกษา ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี เมื่อพิจารณา พบว่า สภาพการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดไปต่ำสุด ดังนี้ คือ ด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ ด้านการปฏิบัติการณ์นิเทศ ด้านศึกษาสภาพ ปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ด้านการประเมินผลและรายงานผล

2. ระดับปัญหาตามกระบวนการนิเทศการศึกษา ของศึกษานิเทศก์สำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี อุดรธานี เมื่อพิจารณา พบว่า สภาพการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดไปต่ำสุด ดังนี้ คือ ด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ ด้านการปฏิบัติการณ์นิเทศ ด้านศึกษาสภาพ ปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ด้านการประเมินผลและรายงานผล

เสถียร เทียงธรรม (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการนิเทศภายใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า

1. การปฏิบัติงานการนิเทศภายใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี รวมทุกชั้นอยู่ในระดับมาก โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละชั้นและรายข้อ พบว่า ชั้นการสร้างขวัญและกำลังใจ ชั้นการวางแผนการนิเทศ มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ชั้นการเตรียมการนิเทศ ชั้นประเมินผล และชั้นดำเนินการนิเทศมีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางและชั้นการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน อยู่อันดับแรก ส่วนชั้นการสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานอยู่อันดับสุดท้าย

2. ผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีระดับการปฏิบัติงานการนิเทศภายใน โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมและเป็นขั้นตอน 3 ชั้น ไม่แตกต่างกัน แต่มีระดับการปฏิบัติงาน 2 ชั้น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ชั้นการวางแผนการนิเทศและชั้นการเตรียมการนิเทศ โดยผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติงานมากกว่าผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่

สมชาย เผือกตระกูลชัย (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องสภาพและ ความต้องการในการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายใน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความคิดเห็นว่า สภาพการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู โดยรวมและรายด้านทั้ง 5 ด้าน ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย คือ การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา การลงมือปฏิบัติ การหาแนวทางเลือกเพื่อพัฒนา การวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยเพื่อกำหนดจุดที่จะพัฒนา และการติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข โดยมีรายข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การแปลความหมายของผลการนิเทศเพื่อเปรียบเทียบกันเป้าหมาย การสรุปผล การนิเทศในแต่ละภาคเรียนและแต่ละปีการศึกษา และมีการเปรียบเทียบผลการนิเทศกับสภาพความสำเร็จที่วางเป้าหมายไว้

2. ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความต้องการในการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในโดยรวมและเป็นรายด้าน 2 ด้าน อยู่ในระดับมากและมีความต้องการอีก 3 ด้าน ที่เหลือระดับมากที่สุด 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา การวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยเพื่อกำหนดจุดที่จะพัฒนา การติดตามประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข การลงมือปฏิบัติ และการหาแนวทางเลือกที่จะพัฒนาโดยมีรายข้อที่มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียนคอยให้กำลังใจและเสริมแรงแก่นักเรียนทุกฝ่ายในการนิเทศภายใน การกำหนดสภาพความสำเร็จและเกณฑ์การประเมินไว้ล่วงหน้า และการสรุปผลการนิเทศภายในแต่ละภาคเรียนและแต่ละปีการศึกษา

สมเดช พินิจสกุล (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า

1. ข้าราชการครูโดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพเห็นว่ามีการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้าน 5 ขั้นตอน อยู่ในระดับปานกลาง โดยขั้นตอนที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ขั้นตอนการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน และขั้นตอนที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ ขั้นตอนการสร้างสื่อเครื่องมือและพัฒนาวีธีการ และรายข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดของแต่ละขั้นตอนคือ นำข้อมูลสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการในการนิเทศภายในมาวิเคราะห์เป็นระบบ จัดให้มีคู่มือเอกสารและคำราที่ให้ความรู้เรื่องการนิเทศภายใน มีสื่อและเครื่องมือการนิเทศภายในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ปฏิบัติการนิเทศตามแผนที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และได้สรุปและจัดทำรายงานผลการนิเทศเป็นรูปเล่มเพื่อการเผยแพร่ผลการนิเทศภายในเป็นประจำทุกปี

2. คณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียนโดยรวมและรายขั้นตอนไม่แตกต่างกัน

ศุภวัตร พิเลิศ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง การดำเนินการตามกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า

1. ข้าราชการครูโดยรวมและจำแนกตามสถานภาพ ประเภทโรงเรียน และขนาดโรงเรียน เห็นว่าการดำเนินการตามกระบวนการนิเทศภายในของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ โดยภาพรวมและเป็นรายด้าน ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้นิเทศเห็นว่า การดำเนินการตามกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ โดยภาพรวมและรายด้าน 5 ด้าน มากกว่า ผู้รับการนิเทศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ทั้ง 2 กลุ่มเห็นว่า การดำเนินการด้านการติดตามประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข มีการดำเนินการไม่แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการครู ในโรงเรียนประเภทต่างกัน เห็นว่ามีการดำเนินการโดยภาพรวมและรายด้าน 5 ด้าน ไม่ต่างกัน นอกจากนั้นข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดต่างกัน เห็นว่ามีการดำเนินการโดยภาพรวมและรายด้าน 3 ด้าน ไม่ต่างกัน แต่ข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดใหญ่เห็นว่าการดำเนินการด้านการหาแนวทางเลือกเพื่อพัฒนา และด้านการลงมือปฏิบัติ มากกว่าข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ปัญหาการดำเนินการตามกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ที่สำคัญ ได้แก่ ขาดอุปกรณ์ เครื่องมือที่ดีทำให้ประเมินไม่ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการ ขาดการวางแผนในการวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยเพื่อนำมาพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจและตระหนักเกี่ยวกับการนิเทศขาดการรายงานผลการนิเทศและไม่นำผลการนิเทศมาปรับปรุงแก้ไข

วันเพ็ญ กิจกำจร (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง สมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารกับการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาเป็นขนาดโรงเรียนพบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่อยู่ในระดับมาก โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาเป็นกลุ่มวิชา พบว่า กลุ่มวิชาพัฒนาบุคลิกภาพ และกลุ่มวิชาการงานอาชีพอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์ กลุ่มวิชาภาษาและกลุ่มวิชาสังคมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในภาพรวมและแยกพิจารณาเป็นขนาดโรงเรียนและกลุ่มวิชาพบว่า อยู่ในระดับมาก

2. สมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารกับพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามความคิดเห็นของครูโดยภาพรวม และเมื่อแยกตามขนาดโรงเรียนและกลุ่มวิชาพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .5742 แยกตามขนาดโรงเรียน คือขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 06405, 5196 และ .4870 ตามลำดับและแยกเป็นกลุ่มวิชา คือ กลุ่มวิชาภาษา

กลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์- คณิตศาสตร์ กลุ่มวิชาสังคมศึกษา กลุ่มวิชาการงานอาชีพ และกลุ่มวิชาพัฒนาบุคลิกภาพ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์.6083, .6025, 5922, 5654 และ .4728 ตามลำดับ

วนิดา กุศลสุวรรณ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการดำเนินงานการนิเทศภายในตามความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบการนิเทศภายในและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า ผู้รับผิดชอบการนิเทศภายในและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการส่งเสริมสนับสนุนวิชาชีพครู ด้านการให้คำแนะนำและช่วยเหลือครู ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน และการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้และผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานการนิเทศภายใน ตามความคิดเห็นระหว่างผู้รับผิดชอบการนิเทศภายในและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก และไม่แตกต่างกันซึ่งตรงตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

สมยศ เฟื่องผลา (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนคำเม็กวิทยา ตำบลแขวงบาดาล อำเภอสมเด็จ จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า

1. ก่อนดำเนินการพัฒนา ครู-อาจารย์ มีความต้องการรับการนิเทศภายในเกี่ยวกับการเขียนแผนการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การผลิตสื่อและการนำสื่อไปประกอบการสอน มีคะแนนจากการทดสอบความรู้ด้านการนิเทศภายในและการเขียนแผนการเรียนรู้เฉลี่ย 12.71 จากคะแนนเต็ม 20 มีความพึงพอใจต่อการนิเทศภายในอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.29 จากนั้นจึงจัดให้มีการนิเทศการเขียนแผนการเรียนรู้การจัดการกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดให้มีการนิเทศทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ
2. หลังการพัฒนาการนิเทศภายใน โรงเรียนคำเม็กวิทยา ด้วยการประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการและประชุมกำกับติดตาม พบว่าครู-อาจารย์มีความพึงพอใจในการนิเทศภายในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.36 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในและสามารถเขียนแผนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้ นอกจากนั้นการนิเทศโดยการตรวจและประเมินแผนการเรียนรู้การสังเกตการสอนและประเมินการจัดการกระบวนการเรียนรู้ยังเป็นการกระตุ้น ชี้แนะสนับสนุนให้ผู้รับการนิเทศปรับปรุงและพัฒนาแผนการเรียนรู้ การจัดการกระบวนการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนตามข้อเสนอแนะของผู้นิเทศให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การประชุมกำกับติดตามจะทำให้ทราบความก้าวหน้า อุปสรรคและปัญหาการนิเทศภายในที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งสามารถระดมความคิดเพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการนิเทศภายในให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

กล้าเปิดใจต่อกัน พร้อมทั้งจะยอมรับทั้งข้อติชมจากเพื่อนร่วมงานตามข้อตกลงที่มีไว้แต่แรก ทำให้ครูได้พัฒนางานด้วยใจรัก และสามารถดีในหมู่คณะ

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ทิลาฮัน (Tilahum. 1988 : 2168-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนที่พึงประสงค์ของประเทศเอธิโอเปีย กลุ่มตัวอย่างครูศึกษานิเทศก์นักวิชาการ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. ครู ศึกษานิเทศก์ และนักวิชาการ มีความเห็นสอดคล้องกันว่ากิจกรรมที่ใช้ในการนิเทศภายในโรงเรียน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ การฝึกอบรมแนะนำ การฝึกอบรมปฏิบัติการ การสาธิตการสอนโดยศึกษานิเทศก์ การประชุมย่อยของครู การเยี่ยมชั้นเรียนและสังเกตการสอน

2. ครู ศึกษานิเทศก์ และนักวิชาการ มีความเห็นสอดคล้องกันว่ากิจกรรมที่ใช้ในการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษายู่ในระดับปานกลาง

3. ครู ศึกษานิเทศก์ และนักวิชาการ มีความเห็นสอดคล้องกันว่าการนิเทศในลักษณะร่วมมือกันปฏิบัติการนิเทศการศึกษา จะก่อให้เกิดผลดีการนิเทศในลักษณะที่ใช้อำนาจและการบังคับ

สโพน (Spohn. 1987 : 17-19) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปรับปรุงการนิเทศการศึกษา เพื่อให้โรงเรียนดีขึ้น ผลการวิจัยพบว่า การนิเทศการศึกษาจะต้องปรับปรุงทักษะของครูในเรื่องสำคัญหลาย ๆ เรื่อง เช่น การวางแผน การดูแลเด็ก การประเมินผล และการควบคุมพฤติกรรมเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละคน เพื่อมุ่งใจให้ผู้นิเทศมองเห็น ข้อบกพร่องในเรื่องที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมสิ่งต่าง ๆ

มัวร์ (Moore. 2000 : 112-A) ได้ทำการศึกษาความคิดของผู้บริหารสำนักงานกลางจำนวน 7 คน เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศกับการประเมินของผู้บริหารโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสำนักงานกลางรับรู้ว่าการนิเทศเป็นกระบวนการการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเชื่อว่าจะช่วยทำให้ครูใหญ่มีการพัฒนา และเจริญก้าวหน้าในงานที่รับผิดชอบโดยผู้บริหารเห็นว่า การประเมินเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าเท่า ๆ กับการประเมินผล นอกจากนี้ผู้นิเทศและผู้บริหารโรงเรียน ได้มีการทบทวนเครื่องมือการประเมินผลซ้ำอีกครั้งหนึ่งในช่วงที่มีการประชุมกลางปีและปลายปีการศึกษา มีคุณค่าเท่า ๆ กับการประเมินผล นอกจากนี้ ผู้นิเทศและผู้บริหารโรงเรียน ได้มีการทบทวนเครื่องมือการประเมินผลซ้ำอีกครั้งหนึ่ง ในช่วงที่มีการประชุมกลางปี และปลายปีการศึกษา

คอลลิน (Collin. 2003 : 33-A) ได้ศึกษาการรับรู้ของครูและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเกี่ยวกับการฝึกการนิเทศครูสมัยใหม่และหลังสมัยใหม่ ตามประวัติและความเป็นมา การนิเทศครูได้ใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพการสอน การริเริ่มศึกษาเมื่อไม่นานมานี้ ซึ่งออกแบบมาเพื่อช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและให้ตรงความต้องการของแนวคิดที่กำลังวิวัฒนาการเกี่ยวกับบุคคลที่ได้รับการศึกษาได้เปลี่ยนแปลงจากบทบาทครูส่งความรู้เกี่ยวกับสารสนเทศถึงผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนการฝึกนิเทศจำเป็นต้องให้ความสะดวกแก่บทบาทหน้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปของครูเพื่อช่วยให้ก้าวหน้าในวิชาชีพที่จำเป็น และผลลัพธ์กลับมาก็เพิ่มภาวะผู้นำของครู วิธีการแบบดั้งเดิมหรือแบบสมัยใหม่เข้าสู่การนิเทศครูมักพบว่าไม่มีความหมายและไม่มีประสิทธิผล การฝึกการนิเทศครูหลังสมัยใหม่ ถูกผลักดันจากการริเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการบังคับโดยรัฐ ซึ่งออกแบบเพื่อส่งเสริมการสะท้อนผลของการปฏิบัติร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานและผู้นิเทศการเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและการเชื่อมโยงอย่างชัดเจนเข้ากับการพัฒนาวิชาชีพของครู

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่ให้บรรลุตามจุดหมายของหลักสูตรสถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยในการพัฒนาคุณภาพหลายประการ ปัจจัยที่มีความสำคัญมากปัจจัยหนึ่งก็คือ ปัจจัยด้านสมรรถภาพทางการนิเทศที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย 8 ด้าน คือ การสร้างบรรยากาศที่ดี การสร้างทีมงาน การแก้ไขความขัดแย้ง การตัดสินใจ การวางแผนและการจัดระบบการประชุม การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การกำหนดตำแหน่งบุคลากร และผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่ดี และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา ในการวางแผนงาน การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ และการติดตามและประเมินผลการจัดกระบวนการเรียนรู้ของครู ตลอดจนเป็นการสะท้อนสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารงานของสถานศึกษา ทั้งนี้เป็นเพราะกิจกรรมการนิเทศ เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหาร ให้คำแนะนำ แก่ครูในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ ส่งผลให้ผู้เรียนและสถานศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐานตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาชาติได้ต่อไป