

## บทที่ 2

### ทฤษฎี หลักการ แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง สมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารตามการรับรู้ของตนเองและครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ความรู้ต่างๆ จากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีเนื้อหาที่สำคัญ ดังนี้

#### 1. การนิเทศการศึกษา

1.1 ความหมายของการนิเทศการศึกษา

1.2 ความจำเป็นของการนิเทศการศึกษา

1.3 จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

1.4 หลักการนิเทศการศึกษา

1.5 กระบวนการนิเทศการศึกษา

#### 2. สมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหาร

2.1 ความหมายของสมรรถภาพ

2.2 ความหมายของสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหาร

2.3 งานนิเทศการศึกษาของผู้บริหาร

2.4 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่มีต่อการนิเทศการศึกษา

2.5 คุณลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อต่อการนิเทศการศึกษา

2.6 สมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารตามแนวคิดของเซอร์จิโอแวนนี

#### 3. การประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 1. การนิเทศการศึกษา

### 1.1 ความหมายของการนิเทศการศึกษา

ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า การนิเทศการศึกษา (Educational Supervision) ไว้มากมาย ซึ่งความหมายที่ให้นั้นก็แตกต่างกันไปตามแนวความคิดและความเชื่อของแต่ละบุคคล ในที่นี้จะขอสรุปความหมายของคำว่า การนิเทศการศึกษาตามที่นักการศึกษาของไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้พอสังเขป ดังนี้

Good (1973: 574) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษว่าการนิเทศการศึกษา (Supervision) หมายถึง ความพยายามทุกอย่างของเจ้าหน้าที่ ผู้จัดการศึกษาในการแนะนำครู หรือบุคคลอื่นที่ทำงานเกี่ยวกับการศึกษาให้รู้วิธีการเกี่ยวกับการปรับปรุงการสอน ช่วยให้เกิดความเจริญงอกงามทางวิชาชีพการศึกษา (Professional Growth) ช่วยในการพัฒนา (Development of Teachers) ช่วยในการเลือกและปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการศึกษา (Selection and Revisional of Educational Objectives) ช่วยปรับปรุงเนื้อหาการสอน (Material of Instruction) ปรับปรุงวิธีการสอน (Methods of Teaching) และช่วยปรับปรุงการประเมินผลการสอน (Evaluation of Instruction)

Wiles and Lovell (1983: 46) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา คือระบบพฤติกรรมขององค์การซึ่งเป็นการทำงานที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการสอนของครูในระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงสภาพการเรียนการสอนแก่นักเรียนให้ดีขึ้น

Harris (1985: 10) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษามีความหมายถึงการที่บุคลากรในโรงเรียนกระทำต่อบุคคลหรือสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการดำเนินงานหรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของโรงเรียน มุ่งให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลในด้านงานสอนเป็นสำคัญ (The Major Instruction Goals)

Glickman (1990: 6) ให้ความคิดเกี่ยวกับการนิเทศว่า เป็นแนวความคิดกับงานและหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งเป็นการสอนในเรื่องหลักสูตร การจัดครูเข้าสอน การจัดสื่อการสอน สิ่งอำนวยความสะดวกและการเตรียมและพัฒนาครูรวมทั้งการประเมินผลการเรียนการสอน

กิติมา ปรีดีดิลก (2532: 261) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาน่าจะหมายถึง กระบวนการชี้แนะ แนะนำและให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมของครูในการปรับปรุงการเรียนการสอน เพื่อให้ได้ผลตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535: 1) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาหมายถึง กระบวนการจัดบริหารการศึกษาเพื่อชี้แนะให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือกับครูและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครู และเพิ่มคุณภาพของบทเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2538: 3) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาเป็นการกระตุ้นให้การทำงานประสบผลสำเร็จ โดยผ่านตัวกลางหรือบุคคลอื่น เช่น ครู หรือผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้องทางการนิเทศการศึกษ่อีกต่อหนึ่ง หรือกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการทำงานและความร่วมมือระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ เพื่อประสิทธิภาพอันสูงสุดในการเรียนของนักเรียน

ซึ่งพอสรุปความหมายของการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับความคิดของนักวิชาการทางการศึกษาว่า การนิเทศการศึกษามีถึงกระบวนการทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการนิเทศการศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งสัมฤทธิ์ผลสูงสุดของนักเรียน

## 1.2 ความจำเป็นในการนิเทศการศึกษา

เนื่องจากสภาพสังคมและการเปลี่ยนแปลงการใช้หลักสูตรทำให้ครูจำเป็นต้องแสวงหาเทคนิค วิธีการเพื่อปรับปรุงการสอนของตนเสมอ ดังนั้น การนิเทศการศึกษาจึงเป็นวิธีการช่วยเหลือ แนะนำให้คำปรึกษา เพื่อปรับปรุงการสอนของครู นักการศึกษาได้ให้ทัศนะ ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิลก (2532: 263) กล่าวว่า ปัจจุบันการนิเทศการศึกษามีความจำเป็นต่อกระบวนการเรียนการสอนมากด้วยเหตุผล ดังนี้

1. การศึกษาเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและยุ่งยาก จำเป็นที่จะต้องมีการนิเทศ เพื่อเป็นการให้บริการแก่ครูจำนวนมากที่มีความสามารถต่างๆ กัน
2. การนิเทศการศึกษาเป็นงานที่มีความจำเป็นต่อความเจริญของงานของ

ครูแม้ว่าครูจะได้รับการฝึกฝนมาอย่างดีแล้วก็ตาม แต่ครูก็ต้องปรับปรุงฝึกฝนตนเอง อยู่เสมอในขณะที่ทำงานในสถานการณืจริง

3. การนิเทศการศึกษามีความจำเป็นต่อการช่วยเหลือครูในการเตรียม การสอน

4. การนิเทศการศึกษามีความจำเป็นต่อการทำให้ครูเป็นบุคคลที่ทันสมัย อยู่เสมอเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่มีอยู่เสมอ

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2538: 10) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการนิเทศ การศึกษาไว้ดังนี้

1. กระบวนการเปลี่ยนแปลงของสังคม (Social Change) ผู้นิเทศหรือ ศึกษานิเทศก์ต้องทำตัวเป็นตัวการเปลี่ยนแปลง (change Agent) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในสถานศึกษา โดยทำการร่วมกับครูอาจารย์ คณะครู คณะบุคคล ตัวอย่าง เช่น การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรในระดับต่างๆ

2. การผลิตครู ต้องเป็นที่ยอมรับกันว่าสถาบันผลิตครูบางแห่งไม่สามารถ ผลิตครูที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เมื่อครูอาจารย์ไปทำงานในโรงเรียนแล้วต้องมีการฝึก อบรมครูประจำการ (inservice Training) อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ครูนั้นเป็นผู้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงของสังคม

3. มาตรฐานการศึกษา (Standardization) ในการรักษามาตรฐานของ การศึกษานั้นจะต้องอาศัยผู้ชำนาญโดยเลือกมาจากผู้ที่มีความรู้มาทำงานและช่วยนิเทศ ความรู้ใหม่ให้แก่ครูประจำการให้มีความคิดก้าวไกล

วิจิตร วรุตบางกูรและคณะ (2524 : 10) ความจำเป็นในการนิเทศดังกล่าว ยังมื่อองค์ประกอบอื่นที่จะต้องพิจารณาประกอบในการนิเทศการศึกษา คือ

1. ความจำเป็นในการให้บริการทางวิชาการการศึกษาเป็นกิจกรรมที่ ซับซ้อนและยุ่งยาก เพราะเกี่ยวข้องกับบุคคล การนิเทศการศึกษาเป็นการให้บริการแก่ ครูจำนวนมากที่มีความสามารถต่างๆ กัน

2. การนิเทศการศึกษามีความจำเป็นต่อความเจริญของงาของครู แม้ว่า ครูจะได้รับการฝึกฝนมาแล้วเป็นอย่างดีก็ตาม แต่ครูก็ต้องปรับปรุงการฝึกฝนอยู่เสมอ ในขณะที่ทำงานในสถานการณืจริง

3. ความจำเป็นในการช่วยเหลือครูให้ตระหนักถึงการเตรียมการสอน เนื่อง จากครูต้องปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆ และต้องเผชิญกับภาระที่ค่อนข้างหนัก ครูจึงไม่

อาจใช้เวลาได้มากเพียงพอต่อการเตรียมการสอน การนิเทศการศึกษาจึงสามารถลดภาระของครูได้ในกรณีดังกล่าว

4. การนิเทศการศึกษามีความจำเป็น ต่อการทำให้ครูเป็นบุคคลที่ทันสมัย อยู่เสมอจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่มีอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดการพัฒนาทางการศึกษาทางทฤษฎีและทางปฏิบัติ ข้อเสนอที่ได้จากการวิเคราะห์ และจากการอภิปรายจากการค้นพบของการวิจัยมีความจำเป็นต่อการเจริญเติบโตดังกล่าวการนิเทศการศึกษาสามารถให้บริการได้

5. การนิเทศการศึกษามีความจำเป็นต่อภาวะผู้นำทางวิชาชีพแบบประชาธิปไตยโดยการนิเทศการศึกษาสามารถให้ประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังสามารถรวมพลังของทุกคนที่ร่วมอยู่ในกระบวนการทางการศึกษาด้วย

จากความจำเป็นดังกล่าว สรุปได้ว่า สภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมตลอดจนการรักษามาตรฐานการศึกษาไว้ การนิเทศการศึกษาโดยผู้ในเทศมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพของครูในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพและการนิเทศการสอนเป็นส่วนหนึ่งของการนิเทศการศึกษา จึงจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการนิเทศการศึกษาขึ้น

### 1.3 จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

นักการศึกษาได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้หลายประการ ซึ่งส่วนใหญ่มีเนื้อหาใกล้เคียงกัน เช่น

สาย ภานุรัตน์ (2509: 28-36) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. ช่วยให้ครูเห็นและเข้าใจต้องแท้ในวัตถุประสงค์ของการศึกษา และหน้าที่ โดยเฉพาะของโรงเรียนที่จะดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ของการศึกษานั้น

2. ช่วยให้ครูได้เห็นและเข้าใจในความต้องการของเยาวชน และปัญหาต่างๆของเยาวชน และช่วยจัดสนองความต้องการของเยาวชนอย่างดีที่สุดที่จะทำได้ ตลอดจนช่วยแก้ไขและป้องกันอันพึงจะมีแก่เยาวชน

3. ช่วยสร้างครูให้มีคุณลักษณะแห่งความเป็นผู้นำ

4. ช่วยส่งเสริมขวัญของคณะครูให้อยู่ในสภาพที่ดีและเข้มแข็ง และรวมหมู่คณะให้เป็นทีมที่จะปฏิบัติงานร่วมกันด้วยกำลังสติปัญญาอันสูง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อันเดียวกัน

5. ช่วยพิจารณาความเหมาะสมของงานให้ถูกต้องกับความสามารถของครูแต่ละคน และมอบหมายงานนั้นๆ ให้ครูแต่ละคน แล้วช่วยประคับประคองให้ครูผู้นั้นใช้ความสามารถของตนปฏิบัติงานนั้นให้ก้าวหน้าอยู่เรื่อยๆ

6. ช่วยให้เกิดพัฒนาการสอนของตน

7. ช่วยฝึกครูใหม่ให้เข้าใจในงานโรงเรียนและงานของอาชีพ

8. ช่วยประเมินผลงานของครูโดยอาศัยความเจริญงอกงามของเด็กไปตามแนวทางที่ได้ตกลงกันไว้

9. เพื่อช่วยให้ครูรู้จักค้นหาจุดลำบากในการเรียนรู้ของเด็กแต่ละคน และช่วยครูวางแผนการสอนให้เหมาะสมเพื่อแก้ไข

10. ช่วยในด้านประชาสัมพันธ์ บอกเล่า และชี้แจงให้ราษฎรในท้องถิ่นทราบถึงความเคลื่อนไหวของการศึกษาที่โรงเรียนในท้องถิ่นได้ดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อให้ตัวราษฎรเข้าใจจนให้ความร่วมมือและให้การช่วยเหลือ

11. ช่วยหยิบยกปัญหาต่างๆ ของโรงเรียนที่ทางโรงเรียนไม่สามารถจะแก้ไขได้โดยลำพัง เสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่จะแก้ไขให้ลุกล่วงไปจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารและจากราษฎร หรือกลุ่มราษฎร

12. ช่วยป้องกันให้ครูพ้นจากการถูกใช้งานจนเกินขอบเขต และช่วยป้องกันครูจากการถูกตำหนิติเตียนหรือลงโทษอย่างไม่ยุติธรรม

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2538: 5) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษานั้นมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาคน พัฒนาคู ให้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนางานด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การศึกษา ช่วยประสานงานและความร่วมมือให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังจะสร้างความมั่นคงในอาชีพครู สร้างสรรกำลังใจให้แก่ครู เพื่อจะได้ร่วมมือกันพัฒนานักเรียนให้เกิดพัฒนาการตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา



Briggs and Justman (1952 : 5-19) ได้สรุปจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา ไว้ 4 ประการ คือ

- ได้แก่
1. การส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าทางอาชีพ (Professional Leadership)
    - การประชุมต่างๆ
    - การจัดอบรมแบบ Workshop สัมมนาปัญหาต่างๆ
    - การไปเยี่ยมชมศูนย์ทดลองต่างๆ
    - การจัดกิจกรรมต่างๆ ให้ครูได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ในด้านวิชาการ
    - ทำการทดลองหลักสูตร หนังสือเรียน และวิธีสอน
    - ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางการศึกษา
  2. การส่งเสริมความเจริญงอกงามของครู (AID Teacher's growth) ได้แก่
    - การส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ
    - ส่งเสริมการทดลองกิจกรรมต่างๆ ที่ครูสนใจอยากทำ
    - เปิดโอกาสให้ครูได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวกับอาชีพ
    - ส่งเสริมครูที่มีความสามารถพิเศษในทางใดทางหนึ่งโดยเฉพาะ
    - ส่งเสริมให้ครูได้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ในการศึกษาหาความรู้หรืองานที่เขาสนใจ
    - ส่งเสริมให้ครูสนใจกิจกรรมต่างๆ ของสมาคมอาชีพครูภายในประเทศและของนานาชาติ
  3. การปรับปรุงการสอนของครู (Improvement of teaching) ได้แก่
    - การพิจารณาคัดเลือกครูที่มีความสามารถและประสิทธิภาพเข้าทำการสอน
    - การจัดงานและมอบหมายงานที่ถูกต้องและตรงกับความสามารถของครู
    - ให้มีโอกาสดำเนินการสอน
    - เปิดประชุม อบรม เพื่อศึกษาปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับการสอน
    - ทำการสาธิตการสอนที่ ดีให้แก่ครู
    - ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนครูและการสังเกตการสอนระหว่างโรงเรียนต่างๆ
  4. การส่งเสริมแนะนำครูและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (Guiding staff and community relation)

- ส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง  
ประชาชนในประชาคมของตน
- ส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสร่วมกิจกรรมต่างๆของประชาคม
- ส่งเสริมให้มีสมาคมครูผู้ปกครองขึ้นในโรงเรียน
- ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างครูผู้ปกครองในการแก้ไขปัญหา  
ต่างๆ ของการศึกษา
- ส่งเสริมให้ประชาชนสนใจในกิจการของโรงเรียน
- จัดทำโรงเรียนให้เป็นศูนย์ของประชาชน
- ส่งเสริมให้ครูรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการนำประชาคม

Adams and Dickey (1966: 22-41) กล่าวถึงความมุ่งหมายของการ  
นิเทศไว้ดังนี้

1. เพื่อช่วยให้ครูค้นหาและรู้วิธีทำงานด้วยตนเอง
2. เพื่อช่วยให้ครูจักจำแนกและวิเคราะห์ปัญหาของตนเองโดยช่วยให้ครูได้รู้ถึง  
ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ และค้นหาวิธีการที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้น
3. เพื่อช่วยให้ครูรู้สึกมั่นคงในอาชีพ
4. เพื่อช่วยให้ครูคุ้นเคยกับแหล่งวิทยาการ และสามารถนำไปใช้ในการเรียน  
การสอนได้
5. ช่วยเผยแพร่ให้ชุมชนเข้าใจถึงแผนการศึกษาของโรงเรียน และให้การ  
สนับสนุนโรงเรียน
6. ช่วยให้ครูเข้าใจถึงปรัชญาและความต้องการของการศึกษา

อาจกล่าวโดยภาพรวมได้ว่า การนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยเหลือ  
ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆในโรงเรียนให้มีความเจริญงอกงามในวิชาชีพการสอน  
บรรลุถึงขีดสูงสุดตามศักยภาพของแต่ละคน การนิเทศการศึกษาจึงมุ่งที่จะพัฒนาครูให้  
มีความรู้ความเข้าใจอย่างต้องแท้เกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษา การนำหลักสูตรไปใช้จริงใน  
ห้องเรียน สามารถพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักการ จุดมุ่งหมาย  
และพัฒนาเทคนิคที่จำเป็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการเรียน  
การสอน



#### 1.4 หลักการนิเทศการศึกษา

เมื่อพิจารณาหลักการของการนิเทศการศึกษา พบว่า มีผู้เสนอแนวคิดไว้หลายประการ Briggs and Justman (อ้างถึงใน กิติมา ปรีดีติลก, 2532: 273) ได้กล่าวถึงหลักการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษาต้องเป็นประชาธิปไตย
2. การนิเทศการศึกษาต้องเป็นการส่งเสริมและสร้างสรรค์
3. การนิเทศการศึกษา ควรจะต้องอาศัยความร่วมมือของวิทยากรหลายคนมากกว่าที่จะแบ่งผู้นิเทศออกเป็นรายบุคคล
4. การนิเทศการศึกษาควรตั้งอยู่บนรากฐานของการพัฒนาวิชาชีพมากกว่าจะเป็นความสัมพันธ์ส่วนบุคคล
5. การนิเทศการศึกษาจะต้องคำนึงถึงความถนัดของแต่ละบุคคล
6. จุดมุ่งหมายสูงสุดของการนิเทศการศึกษา คือ ทาทางช่วยให้เด็กเกิดความรู้ความสามารถตามความมุ่งหมายของการศึกษา
7. การนิเทศการศึกษาจะต้องเกี่ยวข้องกับส่งเสริมความรู้ให้กับผู้ปกครองและการสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีระหว่างหมู่คณะ
8. การนิเทศการศึกษาควรเริ่มต้นจากสภาพการณ์ปัจจุบันที่กำลังประสบอยู่
9. การนิเทศการศึกษา ควรเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าและความพยายามของครูให้สูงขึ้น
10. การนิเทศการศึกษา ควรเป็นการส่งเสริมและปรับปรุงสมรรถวิสัยทัศนคติและข้อคิดเห็นของครูให้ถูกต้อง
11. การนิเทศการศึกษา พยายามหลีกเลี่ยงการกระทำอย่างเป็นทางการให้มากควรทำง่าย ๆ
12. การนิเทศการศึกษา ควรใช้เครื่องมือและกลวิธีง่าย ๆ
13. การนิเทศการศึกษา ควรตั้งอยู่บนหลักการและเหตุผล
14. การนิเทศการศึกษาควรมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนและสามารถประเมินได้ด้วยตนเอง

Adams and Dickey (1956 : 4) ได้เสนอหลักการสำคัญของการนิเทศการศึกษาไว้ว่าการนิเทศการศึกษามุ่งที่จะช่วยให้ครูรู้ว่าอะไรคือปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ จะหาวิธีแก้ปัญหานั้นได้อย่างไร ช่วยให้ครูรู้สึกมั่นคงมีความเชื่อมั่นในตนเองคุ้นเคยกับแหล่งวิทยาการ และสามารถที่จะรู้จักคิดค้นวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพแก้ไขปัญหาการทำงานของตนได้ในที่สุด

Franseth (1961: 23-28) ให้ข้อเสนอแนะถึงหลักการนิเทศการศึกษา โดยเน้นในด้านบทบาทของผู้นำกลุ่มไว้ 4 ประการดังนี้

1. การนิเทศจะให้ผลอย่างสูงส่งในการปรับปรุงการเรียนการสอน ก็ต่อเมื่อการนิเทศนั้นได้ให้ความสำคัญแก่วิธีการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล และตั้งอยู่บนจุดมุ่งหมายที่แน่นอน ซึ่งได้พิจารณาตกลงร่วมกันโดยคณะครูและศึกษานิเทศก์
2. การนิเทศการศึกษามีความหมายสำหรับครูก็ต่อเมื่อการนิเทศนั้นแสดงให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อผู้รับการนิเทศโดยตรง นั่นคือ จะต้องให้ครูได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาว่าจะให้ศึกษานิเทศก์ช่วยเหลือในเรื่องใดจึงจะเป็นที่ต้องการของเขา
3. การนิเทศการศึกษาจะต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ยั่วยุ และสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันในการช่วยเหลือครู และจะต้องทำให้ครูรู้สึกว่าจะช่วยให้เขาพบวิธีที่ดีกว่าในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
4. การนิเทศการศึกษาจะให้ได้ผลควรใช้วิธีการวิทยาศาสตร์ในการแก้ปัญหา และช่วยให้ผู้ร่วมงานได้ศึกษาปัญหา ตลอดจนรายละเอียดต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจพื้นฐานเสียก่อน

Sergiovanni and Starratt (1971: 3-4) ได้กล่าวถึง หลักการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. การบริหารต้องคำนึงการจัดให้มีความสะดวกสบายทางวัตถุต่างๆและรวมไปถึงการดำเนินการโดยทั่วไป
2. การนิเทศต้องคำนึงถึงการปรับปรุงแนวทางการเรียนโดยทั่วไป
3. การบริหารและการนิเทศโดยหน้าที่แล้วไม่สามารถแยกออกจากกันได้ทั้งสองอย่าง จะต้องมีส่วนสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด มีส่วนช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการดำเนินงานด้านระบบการศึกษา
4. การนิเทศที่ดีนั้นจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานทางปรัชญาและวิทยาศาสตร์
5. การนิเทศที่ดีนั้นจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานทางปรัชญาและประชาธิปไตย

6. การนิเทศที่ดีนั้นจะต้องยึดทัศนคติและวิธีการวิทยาศาสตร์
7. การนิเทศที่ดีในสถานที่ที่ไม่สามารถใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ได้จะต้องใช้กระบวนการแก้ปัญหาในการศึกษา การปรับปรุง และการประเมินผลทั้งส่วนที่เป็นกระบวนการและผลที่เกิดขึ้น
8. การนิเทศที่ดีจะต้องสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ไม่ใช่การเขียนใบสั่งให้ทำ
9. การนิเทศที่ดีนั้นจะต้องมีการวางแผนอย่างมีระเบียบ มีการประสานความร่วมมือ และจัดให้มีกิจกรรมต่อเนื่อง
- 10 การนิเทศที่ดีนั้น จะต้องเป็นวิชาชีพ จะต้องส่งเสริมการหาแนวทางการประเมินบุคลากร วิธีการ และผลจะต้องมุ่งไปสู่มาตรฐานที่ตั้งไว้

Marks and Stoop (1979 : 3-4) ได้ให้หลักเบื้องต้นของการนิเทศการศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

1. การนิเทศการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมการศึกษา ซึ่งจะเป็นบริการที่จะทำเป็นทีมและอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน
2. ครูทุกคนต้องการและมุ่งหวังจะได้รับการช่วยเหลือด้านการนิเทศบริการ อันนี้จะต้องอยู่ในความรับผิดชอบของครูใหญ่
3. การนิเทศการศึกษาถูกปรับให้ตรงกับความต้องการของแต่ละบุคคลที่เป็นบุคลากรของโรงเรียน
4. การนิเทศช่วยจำแนกและประกาศความต้องการของบุคลากร และต้องให้เกิดผลดี
5. การนิเทศจะช่วยให้เป้าหมายและจุดมุ่งหมายทางการศึกษาแจ่มชัดยิ่งขึ้น
6. การนิเทศการศึกษาจะต้องช่วยปรับปรุงทัศนคติและสัมพันธภาพของมวลสมาชิกของคณะบุคคลในโรงเรียน และช่วยพัฒนาในด้านความรู้สึกต่อชุมชนในด้านดี
7. การนิเทศจะต้องช่วยในการจัดและบริหารกิจกรรมร่วมหลักสูตร ซึ่งจัดสำหรับนักเรียน
8. ความรับผิดชอบในการปรับโครงการของการนิเทศในโรงเรียนนั้นจะต้องเป็นหน้าที่ของครู ซึ่งทำเพื่อชั้นเรียนและเป็นความรับผิดชอบของครูใหญ่ในการทำเพื่อโรงเรียน
9. จะต้องมีการจัดให้มีงบประมาณด้านการนิเทศไว้ในงบประมาณ ประจำปี
10. การวางแผนด้านการนิเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาวจะต้องให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วม
11. จะต้องจัดให้มีคณะบุคคลเป็นผู้บริหารโครงการนิเทศ

12. การนิเทศการศึกษาควรจะช่วยให้การแปลและนำเอกสารค้นพบทางการวิจัยทางการศึกษาใหม่ๆ มาใช้

13. การวัดประสิทธิผลของโครงการนิเทศควรจะทำโดยผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการและผู้ที่มีส่วนช่วยเหลือ

จากแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการนิเทศที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการนิเทศการศึกษาที่จะให้ผลดีนั้นจำต้องยึดหลักหลายประการ และหลักการที่สำคัญอย่างหนึ่งของการนิเทศการศึกษา คือ วิธีการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและการมีมนุษยสัมพันธ์โดยมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญเพื่อให้ครูสามารถช่วยเหลือตนเองได้

### 1.5 กระบวนการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษา ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ นำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ จำต้องมีการดำเนินการตามลำดับขั้นตอนอย่างต่อเนื่องที่เรียกว่า “กระบวนการนิเทศการศึกษา”

Hanis (1975: 15-16) ได้สรุปกระบวนการในการนิเทศการศึกษาที่มีชื่อเรียกด้วยตัวอักษรย่อว่า POLCA ไว้ดังนี้

1. Planning process (P) หมายถึง การวางแผนในการปฏิบัติงานโดยคิดว่าจะทำอะไร กำหนดจุดมุ่งหมายของงาน พัฒนาการดำเนินการ กำหนดงานที่จะดำเนินการ คาดคะเนถึงผลที่จะได้รับจากโครงการและวางแผนโครงการ

2. Organizing process (O) หมายถึง การจัดโครงสร้างของงานสร้างความสัมพันธ์ของงาน แบ่งงานโดยกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงาน มีการประสานงาน มอบหมายอำนาจให้ตามหน้าที่ วางโครงการของหน่วยงาน และพัฒนานโยบายต่างๆ

3. Leading process (L) หมายถึง บทบาทในฐานะผู้นำ โดยดำเนินการวินิจฉัยสั่งการ การคัดเลือกบุคคล กระตุ้นให้บุคลากรทำงาน ลงมือปฏิบัติงาน การสาธิตในการทำงาน การให้คำแนะนำช่วยเหลือ การติดต่อสื่อสาร การให้กำลังใจ การให้คำแนะนำ ให้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ให้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน แสดงและอธิบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

4. Controlling process (C) หมายถึง การควบคุมการปฏิบัติงาน ดำเนินการโดยการพิจารณามอบหมายงานให้สะดวกในด้านต่างๆ พิจารณาลงโทษมี การแก้ไขทันทีเมื่องานผิดพลาด ให้ออกจากรอกจากงาน การตักเตือน และการกำหนด ระเบียบในการปฏิบัติงาน

5. Assessing process (A) หมายถึง การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน วัดผลการปฏิบัติงาน วิจัยผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(อ้างถึงในวิไลวรรณ เหมือนชาติ, 2537: 19) ได้เสนอกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน ไว้ดังนี้

1. การเตรียมการก่อนการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นการสร้างความเข้าใจ ร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารกับคณะครู เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับการ นิเทศภายในเรื่องที่ต้องสร้างความเข้าใจกับคณะครูทุกคน คือ

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

นอกจากนี้ยังมีการแต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของผู้นิเทศและผู้รับ การนิเทศ และสิ่งที่ต้องเตรียมการคือ การสร้างความเข้าใจตรงกันก่อนการนิเทศคือ

ก) ระยะเริ่มต้นของการนิเทศภายในโรงเรียน ควรหลีกเลี่ยงกิจกรรมการ สังเกตการสอนในชั้นเรียน ควรใช้กิจกรรมที่ผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศไม่ต้องเผชิญหน้า กันโดยตรง เช่น การฟังคำบรรยาย การมอบหมายเอกสารให้ศึกษา การนำไปดู ตัวอย่างที่ดี

ข) การรักษามัคคีในหมู่คณะ เป็นปัจจัยเกื้อหนุนสำคัญที่จะช่วยในการ นิเทศภายในโรงเรียน การสร้างบรรยากาศความเป็นมิตร ความไว้วางใจโดยใช้กิจกรรม ทางสังคม หรือกลุ่มสัมพันธ์เข้ามาช่วยในการดำเนินงานครั้งแรก

ค) การตัดสินใจเลือกใช้กิจกรรมการนิเทศในการแก้ปัญหา และการพัฒนา งานย่อมขึ้นอยู่กับปัญหา สาเหตุของปัญหา ซึ่งต้องร่วมมือกันพิจารณาอย่างรอบคอบ

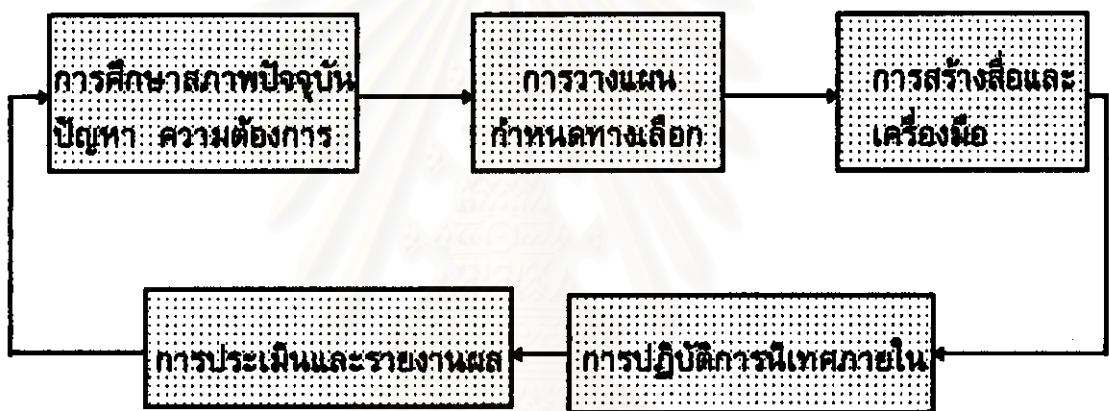
2. การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน เมื่อผู้บริหารได้เตรียมการก่อน การนิเทศภายในโรงเรียนแล้ว การดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนจะเป็นไปตาม กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน 5 ขั้นตอน คือ



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

ซึ่งเสนอเป็นแผนภูมิได้ ดังนี้

แผนภูมิที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน



(สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534)

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ยังได้กล่าวถึง กระบวนการนิเทศว่า เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับการติดตามแนะนำงานให้ ผู้ปฏิบัติได้ลงมือทำอย่างถูกต้อง ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. ขั้นการสร้างความตระหนักซึ่งเป็นส่วนสำคัญเพราะจะเป็นการสร้าง ความเข้าใจการยอมรับในการพัฒนางาน ยอมรับว่าต้องมีการนิเทศ ต้องอาศัยแรงสนับสนุน จากการนิเทศภายนอก
2. การวางแผน การวางตัวบุคลากร การศึกษาปัญหา การกำหนดวิธีการ ในการแก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมายของการทำงาน การเขียนโครงการ หรือแผนการ ดำเนินงานตลอดจนการสรรหากิจกรรมหรือเทคนิคการนิเทศ



จากกระบวนการในการนิเทศ จะเห็นได้ว่าจะประกอบด้วยการวางแผน การจัดระเบียบงานการกระตุ้นและให้กำลังใจในการทำงาน การควบคุมงานและการประเมินผล ส่วนการนิเทศการศึกษาจะประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้หรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับกระบวนการในการนิเทศเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ในการนิเทศจึงจำเป็นต้องเห็นความสำคัญของกระบวนการการนิเทศและจะต้องกำหนดกระบวนการนิเทศไว้อย่างชัดเจนในการดำเนินการนิเทศทุกครั้ง

## 2. สมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหาร

### 2.1 ความหมายของคำว่า สมรรถภาพ

คำว่า สมรรถภาพ ได้มีผู้ให้ความหมายและคำอธิบายไว้ต่างๆ กัน ดังนี้ Good (1973: 121) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถภาพว่า หมายถึง ทักษะ ความคิดรวบยอดและเจตคติที่จะต้องมีในการทำงานทุกชนิด และสามารถจะนำเอาวิธีการ และความรู้พื้นฐานไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่ปฏิบัติจริง

Coker (1976: 54) อธิบายว่า สมรรถภาพคือความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เผชิญ ครูที่สามารถแก้ปัญหาได้ในด้านใดเพียงด้านเดียวก็เรียกว่าสมรรถภาพในด้านใดนั้น และครูที่มีสมรรถภาพสูงก็หมายถึงผู้ที่ประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหาทุกชนิด

Dodi (1973: 194) กล่าวถึงสมรรถภาพของครูว่าหมายถึง เจตคติ ความเข้าใจ ทักษะ และพฤติกรรมของครูที่จะเอื้ออำนวยต่อความเจริญงอกงามของนักเรียน ทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม

Lindsey (1973: 161) ได้ให้ความหมายของสมรรถภาพว่าเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ ครูที่มีสมรรถภาพทำให้นักเรียนแสดงออกในสิ่งที่เขาได้เรียนรู้แล้วได้

Esp (1993: 19) กล่าวว่า สมรรถภาพ เป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล ในการปฏิบัติงาน โดยมีแรงจูงใจ ทักษะ จินตนาการหรือบทบาทในสังคมหรือความรู้ความสามารถเฉพาะของบุคคล

ซมพันธ์ กฤษรณ อยุธยา (2519: 10) ได้อธิบายความหมายของสมรรถภาพครูว่า หมายถึง ความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ผู้เป็นครูควรมีในการที่จะช่วยให้นักเรียนได้พัฒนาทางด้านสติปัญญา สังคม อารมณ์และร่างกาย

กมล สุดประเสริฐและคณะ (2523: 3) ได้ให้นิยามของสมรรถภาพไว้ว่า หมายถึงคุณสมบัติที่เป็นผลมาจากความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติและอุปนิสัยหรือบุคลิกภาพซึ่งมีผลทำให้เกิดความสามารถในการทำพฤติกรรมต่างๆ ที่พึงปรารถนาได้

## 2.2 ความหมายของสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหาร

Sergiovanni (1984: 12) กล่าวว่าสมรรถภาพสำหรับผู้บริหาร คือ ลักษณะของบทบาทที่จำเป็นในการใช้ปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ใช้ในการพัฒนาตนเอง โดยมีการพัฒนาการนิเทศการศึกษาและการบริหารการศึกษา

Rath (1992: 36) กล่าวว่าสมรรถภาพของผู้นิเทศการศึกษา เป็นลักษณะของการแสดงออกถึง ความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมถึงความรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ

Esp (1993: 45) กล่าวว่าสมรรถภาพในการนิเทศของผู้บริหารมีลักษณะดังนี้คือ มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ วิเคราะห์คาดคะเน มีความสามารถในการบริหารโรงเรียนมีความสามารถในการตัดสินใจและมีความเชื่อมั่นในตัวเอง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534: 4) กล่าวว่าประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียน คือ ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอนนั่นคือ นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร การบริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติหลายอย่าง คือ ความรู้ความเข้าใจ มีทักษะ มีคุณธรรมและมีคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ คือ สมรรถภาพของผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมจะสามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ หรือเรียกว่า มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานหรือบริหารงานนั่นเอง

จากความหมายและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปว่า สมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะปฏิบัติงานในฐานะผู้นิเทศ ตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและมีเจตคติที่ดีต่องานตลอดจนมีทักษะทางการนิเทศเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่องานและผู้รับการนิเทศ

### 2.3 งานนิเทศการศึกษาของผู้บริหาร

งานนิเทศการศึกษาถือว่าเป็นงานหลักที่ต้องปฏิบัติควบคู่ไปกับการบริหาร จึงเป็นการกิจหลักที่สำคัญที่ผู้บริหารควรปฏิบัติ

Neagley และ Evans (1964: 105-106) ได้กล่าวถึงงานนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. สร้างบรรยากาศให้ครูแต่ละคน หรือทั้งกลุ่มสามารถแสดงความสามารถอย่างอิสระและปรับปรุงการเรียนการสอนร่วมกับบุคคลอื่น
2. ทำงานร่วมกับกลุ่ม ในการสร้างและดำเนินการให้เป็นไปตามปรัชญาที่ตั้งไว้ซึ่งมีส่วนสอดคล้องกับปรัชญาของชุมชน
3. พัฒนาการสอน
4. พัฒนาหลักสูตร
5. ดูแลโครงการนิเทศในโรงเรียนให้ดำเนินไปด้วยดี
6. ดำเนินการวัดผลและประเมินผลโครงการทั้งระบบ
7. ช่วยให้มีการจัดตั้งคณะผู้เชี่ยวชาญในด้านการสอนและใช้คณะผู้เชี่ยวชาญนี้ให้เกิดประโยชน์
8. รับผิดชอบในการจัดโครงการส่งเสริมความรู้แก่ครูประจำการในโรงเรียน
9. จัดให้การแลกเปลี่ยนข่าวสาร และความคิดเห็นซึ่งกันและกันในระหว่างครูและบุคคลอื่น
10. ดูแลสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น อุปกรณ์ หนังสือและแหล่งวิชาการ
11. ช่วยให้มีการพัฒนาทางการศึกษาใหม่ๆในท้องถิ่น

Harris เป็นนักการศึกษาผู้ที่หนึ่งที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถภาพในงานของ ผู้นี้เทศซึ่งควรจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถทางด้านความคิด และการปฏิบัตินี้ ถือว่าเป็น สมรรถภาพที่จำเป็น ซึ่ง Harris (1985: 289-295) ให้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถภาพ ที่จำเป็นนี้ไว้ 9 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตร (Developing curriculum) หมายถึงการออกแบบ หลักสูตร หรือปรับปรุงหลักสูตรที่จะนำมาสอนในโรงเรียนให้เหมาะสมโดยคำนึงถึง บุคลากร การจัดทำมาตรฐานทางวิชาการ การพัฒนาแผนการสอนและบทเรียน
2. การจัดวัสดุอุปกรณ์การสอน (Providing materials) มีการคัดเลือกสื่อที่ เป็นประโยชน์ที่เกี่ยวกับหลักสูตร ซึ่งรวมถึงการออกแบบประเมินผล และวิธีในการใช้ สื่ออื่นๆ ให้เป็นประโยชน์
3. การเตรียมบุคลากรเพื่อการสอน (providing staff for instruction) เป็น การจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอต่องานการเรียนการสอน
4. การจัดระบบการเรียนการสอน (Organizing for instruction) เป็น การเตรียมบุคลากร นักเรียน สื่อการเรียนการสอน ช่วงเวลาให้เกิดความสัมพันธ์ ซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
5. การจัดบริการพิเศษ (Relation special public services) หมายถึง การจัดบริการเพื่อตอบสนองจุดมุ่งหมายหลักของโรงเรียน ได้แก่ การจัดบริการพิเศษ อื่นๆ ที่สัมพันธ์กับเป้าหมายในการเรียนการสอนของโรงเรียน โดยการเลือกโครงการที่ เหมาะสมที่สุดที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนการสอน
6. การจัดอบรมครูประจำการ (Arranging for in-service education) เป็นการวางแผนอบรมครู เพื่อให้ครูได้พัฒนาการสอนจนบังเกิดประสิทธิภาพกิจกรรมนี้ ยังรวมไปถึงการให้คำปรึกษา ทัศนศึกษา การฝึกปฏิบัติการ การฝึกอบรมและส่งเสริม ให้มีการศึกษาต่อ
7. การพัฒนาความสัมพันธ์กับชุมชน (Developing public relations) เป็นการให้ความรู้กับชุมชน มีส่วนร่วมกับชุมชน และนำความรู้จากชุมชนมาใช้ให้เป็น ประโยชน์
8. การจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน (Providing facilities for instruction) เป็นการเตรียมจัดหาเครื่องมือที่อำนวยความสะดวกใน การเรียนการสอน
9. การประเมินผลการสอน (Evaluation instruction) คือการสังเกตและ วิเคราะห์การเรียนการสอน วางแผน รวบรวมข้อมูล การตีความ และการตัดสินใจ

## 2.4 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่มีต่อการนิเทศการศึกษา

ผู้บริหารมีความสำคัญต่อการนิเทศการศึกษา เนื่องจากงานนิเทศการศึกษา เป็นงานของผู้บริหารการศึกษา ในการบริหารงานนั้นผู้บริหารจะต้องพัฒนาบุคลากร ภายในโรงเรียนควบคู่ไปด้วยเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการที่ผู้บริหารมีการนิเทศการศึกษาควบคู่ไปด้วยแล้ว จะกล่าวได้ว่าผู้บริหารคนนั้นทำงานของตนได้อย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้การนิเทศภายในโรงเรียน หรือสถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การให้ความสนใจและเอาใจใส่ ของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารจะเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้การดำเนินการนิเทศการศึกษาประสบผลสำเร็จ และบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

Lucio และ McNeil (1969: 23-25) กำหนดหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ในการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้ คือ

1. มีหน้าที่วางแผนร่วมกับครูเป็นรายบุคคล และเป็นหมู่คณะในการกำหนด นโยบายและจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา
2. มีหน้าที่ในการบริการโดยวินิจฉัยสั่งการ ประสานงานและกำหนดแนวทาง ที่จำเป็น
3. มีหน้าที่นิเทศการศึกษาโดยการให้คำปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล และเป็นหมู่คณะเพื่อปรับปรุงคุณภาพการสอน
4. มีหน้าที่พัฒนาหลักสูตรโดยมีส่วนร่วมโดยตรงในการกำหนดจุดมุ่งหมาย เลือกเนื้อหาวิชา สร้างคู่มือครู และคัดเลือกอุปกรณ์การสอน
5. มีหน้าที่สาธิตการสอนโดยเป็นผู้จัดให้มีการสาธิตการสอนด้วยตนเองใน เรื่องเกี่ยวกับวิธีการสอนการใช้อุปกรณ์การสอน รวมทั้งช่วยเหลือด้านอื่นๆ แก่ครู ผู้กำลังสอนในชั้นเรียน
6. ทำการวิจัยอย่างมีระเบียบแบบแผน เช่นการสำรวจ การทดลองและ ศึกษาค้นคว้าแนวคิดต่างๆ ที่ดี เพื่อเผยแพร่ให้ครูนำไปใช้ในชั้นเรียน

สำหรับบทบาทของครูใหญ่ในฐานะผู้นำนิเทศ Wiles and Lovell (1976: 19-60) ได้สรุปความคิดเห็นไว้ว่า ครูใหญ่ควรมีบทบาท ดังนี้

- ก. บทบาทในด้านมนุษยสัมพันธ์ ครูใหญ่มีหน้าที่ทำให้เกิดความเข้าใจอันดี ภายในกลุ่ม และพยายามขจัดความขัดแย้งต่างๆ

ข. บทบาทในฐานะผู้นำ ครูใหญ่ทำหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. พัฒนาความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ตัวผู้อื่น
2. ช่วยให้ผู้อื่นมีความรับผิดชอบ
3. ให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. ให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมใช้อำนาจ และมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ

ค. บทบาทในด้านการจัดและดำเนินงานในหน่วยงาน ครูใหญ่มีหน้าที่ ดังนี้

1. พัฒนาในด้านการจัดและดำเนินงานในโรงเรียน
2. ช่วยในการดำเนินงานของคณะกรรมการต่างๆ ในองค์การดำเนินไป

อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ในการตัดสินใจเรื่องใดก็ตามต้องดำเนินไปตามขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจ

4. เมื่อกลุ่มตัดสินใจในเรื่องใดไปแล้วจะต้องไม่มีการยับยั้งอีก
5. พยายามทำให้ทุกคนในกลุ่มมีเป้าหมายอันเดียวกัน เพื่อให้เกิดวินัย

ในกลุ่ม

6. ส่งเสริมให้ทุกคนมีวินัยในตนเอง

ง. บทบาทในการคัดเลือกและการใช้ประโยชน์บุคลากร ครูใหญ่มีหน้าที่ดังนี้

1. พิจารณาคัดเลือกบุคลากรใหม่ให้ตรงกับความต้องการโดยให้ครูใน

โรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณาเลือกด้วย

2. ช่วยให้บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ รู้สึกว่าเขาเป็นที่ต้องการของ

โรงเรียนมีความอบอุ่นใจ และมีความเชื่อมั่นในตนเองโดยการจัดประชุมนิเทศขึ้น

3. ดำเนินการวัดผลงานครูหลายๆ วิธี เพื่อให้การวัดผลการปฏิบัติงาน

เป็นไปอย่างยุติธรรม

4. การตั้งบุคลากรให้ปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงความเหมาะสมให้มากที่สุด

จ. บทบาทในการสร้างขวัญของครู ครูใหญ่มีหน้าที่ดังนี้

1. ช่วยให้ครูพอใจในงานที่ทำ
2. ช่วยให้ครูมีความสะดวกสบาย และปลอดภัยในการทำงาน
3. ช่วยให้ครูมีส่วนร่วมในการวางโครงการ และนโยบายต่างๆ ของ

โรงเรียน

4. ช่วยให้ครูเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง
5. ช่วยให้ครูรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญและเป็นที่ต้องการของบุคคลอื่น
6. จัดให้มีบริการต่างๆ เช่น คู่มือครู การศึกษาต่อ การอบรมตามที่ครู

ต้องการ เป็นต้น



ฉ. บทบาทในการพัฒนาบุคลากร ครูใหญ่มีหน้าที่ดังนี้

1. จัดให้มีการอบรมในหน่วยงานให้ตรงกับความต้องการของครู
2. การประชุมครูที่จัดให้มีขึ้น ช่วยให้ครูมีความก้าวหน้าไป
3. ใช้วิธีการสังเกตการสอน แต่ต้องให้ครูใหญ่และครูผู้สอนมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน
4. ใช้วิธีการวัดผลเพื่อพัฒนาบุคลากร และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพด้านการเรียนการสอน

ชโล จันทรกุล (2524: ๑) ศึกษาบทบาทการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดตรัง โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและครูประจำการ เกี่ยวกับบทบาทการนิเทศการศึกษาของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดตรัง 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและครูประจำการ เกี่ยวกับบทบาทการนิเทศการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดตรัง และ 3) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและครูประจำการเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคการนิเทศการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดตรัง ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูประจำการ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทต่อไปในระดับปานกลาง คือ ด้านหลักสูตรและการสอน ด้านการจัดและพัฒนาบุคลากร ด้านการจัดอุปกรณ์การสอนด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ด้านการประเมินผล เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทการ นิเทศการศึกษาของโรงเรียนและกลุ่มครูประจำการโดยส่วนใหญ่แล้วไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น บทบาทในด้านความสัมพันธ์กับชุมชนเท่านั้น โดยที่ผู้บริหารได้แสดงความคิดเห็นว่าได้ปฏิบัติมากกว่าความคิดเห็นของกลุ่มครูประจำการ

Jeran (1975: 694) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทที่คาดหวังของผู้ทำการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนแบบนอกระบบโรงเรียน ที่เป็นการทำงานเป็นทีมและรายบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการให้บริหารด้านการนิเทศการศึกษาจะเป็นการช่วยปรับปรุงการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาแบบนอกระบบโรงเรียนได้ดีที่สุด โดยสอบถามจากกลุ่มศึกษานิเทศก์ ครูใหญ่และครู ในรัฐโคโลราโด ผลการวิจัย พบว่าการให้บริการและให้ความช่วยเหลือต้องมาก่อนสิ่งอื่น การพบปะกับผู้นิเทศการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญมาก ทั้งนี้เพื่อจะได้ปรึกษาปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน และครูให้

ความสำคัญมากที่จะให้ผู้นิเทศการศึกษาช่วยสร้างบรรยากาศในการเรียนการสอน การวิจัยนี้ได้เสนอแนะไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การฝึกอบรมใดๆที่จะมีผลไปสู่โรงเรียนนั้นต้องคำนึงถึงชนบทธรรมเนียมของชุมชนนั้นๆ เป็นหลัก การฝึกอบรมก็เพื่อให้ครู ครูใหญ่ และผู้นิเทศ สามารถจัดตารางการทำงาน การรู้จักจัดกลุ่มทำงาน การประเมินผลงาน การมีความคิดสร้างสรรค์ การสร้างจุดสนใจร่วมกัน ตลอดจนทั้งสามอย่างที่จะปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้
2. ครูควรมีสิทธิในการเลือกสมาชิกเข้ามาทำงานกันเป็นกลุ่ม และจัดเวลาการทำงานด้วยตัวเอง
3. ครูใหญ่และผู้นิเทศ ควรพบปะกันบ่อยครั้ง เพื่อปรึกษาปัญหาการเรียนการสอน
4. ครูใหญ่ควรเป็นผู้ริเริ่ม

ดังนั้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนก็คือบุคลากรในโรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถในการให้ความช่วยเหลือ การให้บริการแนะนำ ให้คำปรึกษาแก่ครูอื่นๆ ในโรงเรียนเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น จึงจำเป็นต้องเข้าใจในบทบาทและ หน้าที่ของตนในฐานะผู้นิเทศด้วย

## 2.5 คุณลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อต่อการนิเทศการศึกษา

คุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษา หรือผู้บริหารโรงเรียน หรือสถานศึกษาที่จะเอื้อต่อการจัดนิเทศการศึกษาโดยตรง พอสรุปได้ดังนี้

สังัด อุทรานันท์ (2530: 64-65) ประมวลคุณลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อต่อการนิเทศการศึกษาจากประสบการณ์ 4 ประการ คือ

1. เป็นผู้ที่มีความเข้าใจว่าการนิเทศการศึกษาเป็นงานของผู้บริหาร ส่วนผู้ทำหน้าที่นิเทศนั้นจะถือว่าเป็นคณะทำงานของผู้บริหารซึ่งได้รับมอบหมายจากผู้บริหารให้ทำงานร่วมกับครู
2. เป็นผู้มีความสนใจและให้ความสำคัญแก่งานวิชาการ โดยถือว่างานวิชาการเป็นงานหลักของการจัดการศึกษา ส่วนงานอื่นๆ นั้นถือว่าเป็นงานที่สนับสนุนและส่งเสริมงานวิชาการ
3. ให้ความสำคัญแก่การบริหารบุคคล โดยถือว่าผลงานที่มีคุณภาพนั้นจะมาจากผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพโดยตรง

4. ยอมรับการทำงานเป็นคณะและให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงานทุกคนมีเกียรติและศักดิ์ศรีเท่าเทียมกัน

อนัน มาสวัสดิ์(อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534: 8) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะครูประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ปรากฏว่า ครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่า คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาที่มีความสำคัญใน 10 อันดับแรก คือ

1. ปกครองผู้บังคับบัญชาโดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการนักเรียน
3. มีความยุติธรรม
4. ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น
5. ใจคอหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง
6. มีความประพฤติดี ยึดเป็นแบบอย่างได้
7. มีความเข้มแข็ง เด็ดเดี่ยว กล้าตัดสินใจ
8. ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี
9. มีสุขภาพแข็งแรง อารมณ์สมบูรณ์
10. แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะและสะอาดเรียบร้อย

ประดม แสงสว่าง (อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534: 9) ได้วิจัยเรื่องลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์ โดยวิเคราะห์ความคิดเห็นและเจตคติของครูอาจารย์ ผู้ปกครอง และนักเรียนนักศึกษา ในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา จากประชากรตัวอย่างทุกภาคทุกระดับ ผลปรากฏว่า ลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์อย่างยิ่ง 10 อันดับแรก มีดังนี้

1. กล้ายอมรับผิดเมื่อทราบว่าสิ่งที่ตนสั่งหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง ไม่เป็นผู้ที่คอยรับแต่ความชอบโดยโอนความผิดให้กับผู้อื่น
2. มีความสามารถและกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุมหรือผู้อื่น
3. โอบอ้อมอารีย์ รู้จักเสียสละ ไม่เอารอดเอาเปรียบผู้อื่น
4. มีความคิดสุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ
5. มีความคิดลึกซึ้งและกว้างขวาง มองการณ์ไกล
6. มีความเชื่อมั่นในตนเอง

7. มีปฏิภาณ ไหวพริบ ความจำ และสติปัญญาดี
8. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
9. ไม่รับสินบน หรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ใส่ตน
10. ไม่ทุเบา เชื่อหรือทำตามคำยุแหย่โดยไม่สอบสวนข้อเท็จจริง

Wiles (1955: 18-26) ได้กล่าวว่า ผู้นิเทศจำเป็นต้องมีทักษะ 5 อย่าง ดังนี้

1. ทักษะในการเป็นผู้นำ (Supervision as skill in Leadership)
2. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Supervision as skill in Human Relationship)
3. ทักษะในด้านกระบวนการหมู่พวก (Supervision as skill in group process)
4. ทักษะทางด้านการบริหารบุคคล (Supervision as skill in Person Administration)
5. ทักษะในด้านการประเมินผล (Supervision as skill in Evaluation)

สำหรับนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534: 17) กล่าวว่า ตามปกติมักจะพิจารณาสมรรถภาพของครูใหญ่แต่เพียงบุคลิกภาพ รูปร่าง หน้าตา ท่าทางภายนอกของครูใหญ่แต่เพียงผิวเผินภายนอกว่าเขาเป็นอย่างไรเท่านั้น หากได้ดูว่าเขาทำอะไร วิธีทำงานของเขาเป็นอย่างไร ดังนั้นทฤษฎี 3 ทักษะจะทำให้เราเห็นความสามารถในการปฏิบัติงานของครูใหญ่ได้มากยิ่งขึ้น ทฤษฎีนี้ประกอบด้วย

1. ทักษะในคตินิยม (Conceptual Skill)
2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill)
3. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534: 5) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องใช้ทักษะในการบริหาร 3 ประการ คือ

1. ทักษะทางด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน เป็นความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานในลักษณะรวมๆ เช่น เข้าใจการบริหารโรงเรียนว่า แต่ละงานย่อมมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงของงานใดงานหนึ่งจะมีผลต่องานอื่นเสมอ โดยตระหนักถึงความสัมพันธ์และความเข้าใจในองค์ประกอบต่างๆของแต่ละสถานการณ

ผู้บริหารจึงต้องเข้าใจในการปฏิบัติงานให้หน่วยงานได้ดำเนินไปในลักษณะสอดคล้อง และเป็นแนวทางเดียวกัน

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานให้บรรลุผลโดยใช้กลุ่มและเสริมสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกันภายในโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องรู้จักตนเอง เข้าใจผู้ร่วมงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตลอดจนการสร้างบรรยากาศให้เป็นที่ยอมรับและเกิดความมั่นคงในหน่วยงานรวมทั้งต้องตระหนักว่า ความสำเร็จและความล้มเหลวในการทำงานย่อมมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงานเสมอ

3. ทักษะทางด้านเทคนิควิธี เป็นความคล่องตัวในการปฏิบัติกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ซึ่งจำเป็นต้องใช้กระบวนการ วิธีการ หรือเทคนิคต่างๆ ทักษะด้านนี้เกี่ยวข้องกับความรู้เฉพาะด้าน ความสามารถเฉพาะอย่างและการใช้เครื่องมือ ตลอดจนเทคนิคในงานเฉพาะของตน

นวลศรี ตาลิน (2533: จ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับทักษะทางการนิเทศ การศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติตามการรับรู้ของตนเอง ผลการวิจัยพบว่า ทักษะทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้ง 3 ด้าน คือ ความคิดรวบยอด ด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาคือ ทักษะทางด้านเทคนิควิธีและทักษะทางด้านความคิดรวบยอด ตามลำดับ

ดังนั้น ผู้ที่ทำการนิเทศในโรงเรียน จำเป็นต้องศึกษาและฝึกฝนให้เกิดทักษะต่างๆ ดังกล่าว ตลอดทั้งการสร้างคุณสมบัติอันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานด้านการนิเทศในโรงเรียนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากคุณสมบัติ และทักษะที่จำเป็นที่ผู้นิเทศจะต้องมีแล้ว ในด้านประสบการณ์ยังเป็นค่านิยม และความเชื่อถือของคนไทย ฉะนั้น ผู้ทำหน้าที่นิเทศในโรงเรียนจึงควรมีประสบการณ์ในด้านการทำงานมามากพอสมควร

## 2.6 สมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารตามแนวคิดของ Sergiovanni

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารนั้น Sergiovanni (1984: 15-16) เสนอแนวคิดว่าสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารหรือภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร (Supervisory Leadership) ประกอบด้วยสมรรถภาพ 8 ด้าน คือ

1. การสร้างบรรยากาศที่ดี (Building a Healthy Climate)
2. การสร้างทีมงาน (Team Building)
3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Resolving Conflict)
4. การตัดสินใจ (Making Decision)
5. การวางแผนและการจัดระเบียบการประชุม (Planning and Organizing Meeting)
6. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruiting and Selecting Personnel)
7. การมอบหมายงานบุคลากร (Assigning Personnel)
8. การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี (Bringing About Change)

โดย Sergiovanni กำหนดความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการนิเทศไว้ ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศที่ดี (Building a Healthy Climate)

Sergiovanni (1984: 15) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการใช้รูปแบบที่หลากหลายเพื่อให้คณะทำงานในองค์การหรือโรงเรียนมีสภาพที่บุคลากรมีความตระหนักในตนเองและสามารถสร้างความพึงพอใจที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรแต่ละคน

บรรยากาศขององค์การจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะต้องคำนึงถึงวิทยาการสิ่งแวดล้อมภายนอกและนโยบายในการบริหารตลอดจนการปฏิบัติที่มีอิทธิพลสำคัญต่อบรรยากาศ เพราะจะมีผลกระทบต่อลักษณะของการทำงาน สมาชิกในองค์การในด้านความต้องการและเป้าหมาย ความสามารถและบทบาทของแต่ละคน นอกจากนี้



ยังต้องคำนึงถึงบรรยากาศขององค์การในด้านความสำเร็จของงาน การให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์การสิ่งต่างๆเหล่านี้ย่อมมีผลกระทบต่อผลที่จะได้รับของแต่ละคนของการทำงาน เช่น ปริมาณ และคุณภาพของงาน ความพึงพอใจและการเข้ามามีส่วนร่วมด้วย เป็นต้น องค์การจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด จึงขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์การโดยมีปัจจัยข้างต้นเป็นตัวชี้

อรุณ รักธรรม (2536: 115-117) กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีความสมบูรณ์ ดังนี้

1. สมาชิกทั้งหลายในองค์การมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ และสามารถใช้พลังที่มีอยู่ปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ตลอดไป

2. สมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบต่อปัญหาหรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้น จึงมีพลังในการแก้ปัญหามากกว่าธรรมดา และมีความเชื่อมั่นว่าปัญหาดังกล่าวจะสามารถแก้ไขลุกล่วงไปได้เสมอ

3. การแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างเป็นกันเองถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก ฐานะทางสังคมหรือขอบเขตด้านการบังคับบัญชาที่ดีเป็นอุปสรรคต่อการแก้ปัญหาจะไม่เหลืออยู่เลย ผู้บังคับบัญชาจะเปิดโอกาสให้บรรดาสมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆอย่างกว้างขวาง

4. ความสามารถ ความรู้สึกรับผิดชอบ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ ปริมาณงาน เวลาความเจตเจตวิชาชีพ และหลักการพัฒนาการบริการ สิ่งต่างๆเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญในการวินิจฉัยสั่งการ

5. มีข้อที่น่าสังเกตว่า การวางแผนที่ดี การทำงานต่างๆที่ดี ล้วนทำกันเป็นคณะหรือกล่าวได้โดยย่อก็คือ มีความรับผิดชอบร่วมกัน

6. มีการยอมรับนับถือความคิดของผู้บริหารในระดับรองๆ ลงมาเป็นอย่างมากคนเราย่อมมีความสามารถไม่เหมือนกัน ขาวนาก็เก่งทำนา หัวหน้าที่ดีต้องรู้จักใช้คนเก่งให้เป็นประโยชน์ ทั้งรองๆลงมาและทุกระดับ เพื่อจะได้นำความสามารถเหล่านั้นมาผนึกกำลังกันขึ้น

7. การพิจารณาปัญหาใดๆก็ตาม ต้องคำนึงถึงสัมพันธภาพของบุคคลและความต้องการของบุคคลประกอบด้วย

8. มีการนำหลัก “การร่วมมือร่วมใจ” เข้ามาใช้อย่างเสรี

9. เมื่อมีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นสมาชิกทั้งหลายจะผนึกกำลังกันอย่างรวดเร็วแก้ไขสถานการณ์ จนกระทั่งวิกฤตการณ์ดังกล่าวสลายตัวไปในที่สุด

10. ความขัดแย้งต่างๆ ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวินิจฉัยสั่งการและการเจริญเติบโตของบุคคล
11. ได้มีการศึกษากันอย่างกว้างขวางถึงเรื่องการนำหลักความตั้งใจ ในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น และเสาะแสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่น
12. มีการร่วมกันวิพากษ์วิจารณ์ถึงความก้าวหน้าของงานอยู่เป็นประจำเป็นการตรวจสอบงานที่ปฏิบัติโดยกลุ่ม
13. สัมพันธภาพทั้งหลายที่มีอยู่ต่อกันเต็มไปด้วยความซื่อสัตย์
14. บรรดาสมาชิกทั้งหลายต่างก็มีเสรีภาพอย่างเต็มที่ ที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์การตามควรแก่กรณี
15. ภาวะการเป็นผู้นำมีความยืดหยุ่นได้มากสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทั้งลักษณะ “แบบ” และ “ตัวบุคคล” เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่
16. มีระดับในด้านความไว้วางใจกัน ความรู้สึกที่เป็นตัวของตัวเองสูง มีความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างสมาชิกภายในองค์การสูงมาก
17. มีการยอมรับในเรื่องความเสี่ยง โดยถือว่าเป็นเงื่อนไขหนึ่งของความเจริญเติบโตและการเปลี่ยนแปลงขององค์การ
18. ยึดในหลักที่ว่า “เราได้เรียนรู้อะไรบ้างจากความผิดพลาดแต่ละครั้งที่เกิดขึ้น”
19. ภาวะการปฏิบัติงานที่ด้อยประสิทธิภาพนั้น นับเป็นเรื่องที่ต้องเผชิญอยู่ตลอดเวลา
20. โครงสร้างขององค์การก็ตีระเบียบข้อมูลบังคับต่างๆก็ดี หรือนโยบายก็ดี สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นแบบแผนที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อช่วยเหลือให้สมาชิกขององค์การได้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
21. ความสำนึกในระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งยังคงมีอยู่ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อเทียบอัตราส่วนกันแล้ว ความคิดริเริ่มหรือภาวะสร้างสรรค์ที่มีอยู่คงสูงกว่า
22. องค์การเองก็ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา
23. การร่วมมือกับแก้ไขสภาพที่กลืนไม่เข้าคายไม่ออกให้หมดสิ้น

กรมวิชาการ (2539: 1) กล่าวว่าโรงเรียนควรจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน ด้วยการจัดสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ดังนี้

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

## 2. บุคลากร

### 2.1 ครูมีความสำคัญ

ในกระบวนการจัดการศึกษา โดยเฉพาะในสังคมไทย ครู เป็นผู้มีอิทธิพลในการปรับเปลี่ยน พฤติกรรม ค่านิยมของเด็กเป็นอย่างมาก

### 2.2 สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา

สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา เป็นสภาพแวดล้อมทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นบุคลากรในสถานศึกษาควรสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้น มีบรรยากาศเชิงประชาธิปไตย ยิ้มแย้มแจ่มใส และเป็นมิตร แสดงออกในทางที่ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเทศะและบุคคล

สัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา จะช่วยพัฒนาความคิด พฤติกรรม ลักษณะนิสัย จิตใจ อารมณ์ของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. การสร้างทีมงาน (Team Building)

Sergiovanni (1984: 15) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถ ในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่ชัดเจน และสามารถวางแผนการปฏิบัติงานโดยที่บุคลากรให้ความร่วมมือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 146-147) กล่าวว่า การสร้างทีมมีขั้นตอนการสร้างเป็นทีม ดังนี้

1. การกำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำ หมายถึงผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา จะต้องมีการกำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำ วัตถุประสงค์ของการทำงานนั้น หน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนก่อนที่จะมีการประชุมชี้แจงให้สมาชิกทราบ โดยพร้อมจะเปลี่ยนแปลงได้ถ้าสมาชิกมีข้อเสนอแนะที่ดี หรือมีความจำเป็นที่จะเปลี่ยน

2. สร้างความเข้าใจกับสมาชิก เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็นและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เช่น วัตถุประสงค์ในการทำงาน คืออะไร ทำไมจึงต้องทำงานนี้ มาตรฐานในการทำงานมีอะไร เป็นต้น ผลจากการ

สร้างความเข้าใจกับสมาชิกโดยให้มีส่วนร่วมนี้จะทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันกับทีมงานอย่างมากทีเดียว

3. ระดมความคิด เมื่อผู้บริหารกับทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ในการทำงาน สิ่งที่ต้องการจากการทำงาน ตลอดจนเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะทำแล้ว ในขั้นนี้เป็นการระดมความคิดของสมาชิกทุกคนของทีมในเรื่องเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานต่างๆ ทักษะการทำงานที่จำเป็นข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ อัตราการเสี่ยงต่อผลประโยชน์ที่จะได้รับทรัพยากรในการทำงานที่มีอยู่ และข้อจำกัดต่างๆในการทำงานสำหรับวิธีการระดมความคิดให้ได้ผลนั้น ควรใช้เทคนิคการระดมสมอง (Brain storming)

4. คัดเลือกความคิด เป็นการพิจารณาความคิดต่างๆ ที่ได้จากการระดมสมองโดยเฉพาะวิธีการปฏิบัติงาน ขั้นตอนต่างๆ ในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารและทีมงานเห็นว่าดีที่สุด เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงาน

5. กำหนดแผนปฏิบัติงาน หมายถึงการวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และเพื่อให้สมาชิกของทีมทุกคนรับทราบแผนงานตรงกันว่า ใครมีหน้าที่ทำอะไรบ้าง ทำที่ไหนและเมื่อใด ผู้บริหารจะต้องแน่ใจว่าสมาชิกของทีมงานทุกคนเข้าใจตรงกันว่าแต่ละคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไรบ้างในการปฏิบัติงานต่างๆ ตามแผน

6. การปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการกำกับ และตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอในขั้นการปฏิบัติตามแผนนี้ผู้บริหารอาจจะไม่ต้องลงมือปฏิบัติเองแต่ต้องคอยส่งเสริม สนับสนุน สั่งการ ให้คำแนะนำและกระตุ้นให้กำลังใจแก่ลูกทีม

7. การประเมินผล เป็นการสรุปผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าของการทำงาน คุณภาพของผลงาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นวิธีการดำเนินงานที่ได้ผลซึ่งควรจะไปตลอดจนประสบการณ์ที่จะได้จากการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ในการสร้างทีมงาน เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมนั้นเป็นหัวใจสำคัญ ที่สุดอย่างหนึ่งของการพัฒนาทีมงาน จะบรรลุผลหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่ๆ ให้แก่สมาชิกภายในองค์การ และช่วยให้สมาชิกเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถหรือทักษะ การทำงานเป็นทีมมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างเป้าหมายของกลุ่มด้วยกันทั้งในลักษณะแต่ละบุคคลและกลุ่ม และจะทำเช่นนั้นได้สำเร็จทุกคนในกลุ่มจะต้องมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นถึงปัญหา ความคิดริเริ่มและการแก้ปัญหาของกลุ่ม

อรุณ รักธรรม (2530: 129-130) กล่าวถึงการสร้างกลุ่มหรือทำงานกันแบบทีมว่าเป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงในด้านของการพัฒนาองค์การ ซึ่งจะสำเร็จหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับ

1. ความเข้าใจและความรับผิดชอบร่วมกัน
2. ติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย
3. มีความไว้วางใจกันและกัน
4. สนับสนุนร่วมมือกัน
5. การบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ
6. พัฒนาการใช้แนวทางของความคิดเรื่องกลุ่มอย่างเหมาะสมกับกลุ่ม
7. ใช้ทักษะของบุคคลของกลุ่มให้เป็นประโยชน์
8. พัฒนาลักษณะผู้นำ

การศึกษาในเรื่องการทำงานเป็นกลุ่มให้เข้าใจดีจะต้องคำนึงถึงหลักการของกลวิธีอีกประการหนึ่งของการพัฒนาองค์การ นั่นก็คือการบริหารงานอย่างมีวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ในการสร้างทีมงานนั้น ผู้บริหารควรบริหารงานแบบมีส่วนร่วมซึ่งมีองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการด้วยกันคือ

1. การไว้วางใจกัน ได้แก่การยอมรับ ไว้วางใจ รับผิดชอบ ยินดีที่จะร่วมมือคบหาสมาคม เปิดเผยข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน
2. การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งแนวดิ่งและแนวขนาน เพื่อจงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงงานและพัฒนาทางด้านต่างๆ เพื่อผลสำเร็จของงาน มิใช่ยึดตัวบุคคลเป็นหลัก
3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน โดยยึดเป้าหมายเป็นหลัก และมีความรับผิดชอบร่วมกันในผลของการตัดสินใจนั้นๆ
4. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานโดยรวมเอาบุคคลหลายฝ่ายหลายหน้าที่ ซึ่งจำเป็นจะต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจ ทั้งการศึกษาวัตถุประสงค์และเข้าใจปัญหา การแก้ปัญหาความขัดแย้งร่วมกัน การตัดสินใจและการติดต่อสื่อสารเพื่อความมุ่งหมายร่วมกันขององค์การ



### 3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Resolving Conflict)

Sergiovanni (1984: 15) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้ปกครอง นักเรียน ครู เกี่ยวกับกิจกรรมของ โรงเรียน ค่านิยม บทบาท หน้าที่ และเป้าหมาย ตลอดจนสามารถแก้ปัญหาความ ขัดแย้งระหว่างบุคลากรในโรงเรียน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 161) กล่าวว่า ความขัดแย้ง (Conflict) คือ สถานภาพที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรือคับข้อง ใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหารหรือตำแหน่งที่ มีจำกัดและไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการของคน หรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึง

เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ์ (2536: 365) กล่าวว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้ง หมายถึง การลดหรือการจัดความขัดแย้ง แต่การบริหารความขัดแย้ง (management of conflict) ไม่จำเป็นต้องหมายถึงการลดปริมาณความขัดแย้ง การแก้ปัญหาความ ขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ง่ายแต่มักจะ แก้ไขได้ยาก ดังนั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจและ ดำเนินการในการบริหารความขัดแย้งและกล่าวถึงทักษะที่จำเป็นในการบริหารความ ขัดแย้งที่เกิดขึ้น สำหรับผู้บริหารว่าต้องประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ เพราะต้องมีความเข้าใจในธรรมชาติ สาเหตุ และขั้นตอนการเกิดความขัดแย้ง
2. การเจรจา ในสถานการณ์ความขัดแย้ง ต่างฝ่ายต่างมีเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน และมีอำนาจไม่เท่ากัน จึงควรได้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนกัน
3. การกระจายความเป็นธรรม โดยคำนึงความต้องการ ความเท่าเทียม และความเสมอภาค
4. การใช้อำนาจ คือความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของคนอื่น ซึ่ง ต้องระวังเป็นอย่างยิ่ง

Anderson (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ์, 2536: 356) ได้เสนอแนะ ยุทธศาสตร์ที่จะลดความขัดแย้งไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. โดยการใช้อำนาจหรือการควบคุม
2. โดยการกลบเกลื่อน
3. โดยการต่อรอง



#### 4. โดยการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

ยุทธศาสตร์การใช้อำนาจหรือการควบคุม นั้นขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่เพื่อยุติความขัดแย้ง ยุทธวิธีจะลงเอยด้วยสถานการณ์แพ้-ชนะ ผู้บริหารจะใช้อำนาจของตนในการตัดสินใจว่าใครแพ้ ใครชนะ การใช้อำนาจก็เป็นไปตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา หัวหน้าก็จะใช้อำนาจยุติความขัดแย้งของลูกน้อง ในบางกรณีก็จะใช้อำนาจในการแยกคู่ขัดแย้งออกจากกัน หรือควบคุมทรัพยากรที่คู่ขัดแย้งใช้ร่วมกัน การมีอำนาจในการควบคุมหรือจัดสรรทรัพยากรที่คู่ขัดแย้งใช้ร่วมกัน ก็จะสามารถลดความขัดแย้งลงได้ ยุทธศาสตร์โดยการใช้อำนาจหรือการควบคุมนั้นมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ผู้บริหารอาจเห็นว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพ เพราะได้ผลเร็วและผลออกมาชัดเจน แต่ก็เป็นการแก้ปัญหาในระยะสั้น เพราะปัญหาค้ำยูกกันจะเกิดตามมาอีก ยุทธวิธีนี้ไม่ได้แก้ที่รากของปัญหา ยิ่งกว่านั้นยุทธวิธีนี้จะทำให้ผู้แพ้ขุ่นเคือง ไม่พอใจหรือหาทางแก้แค้น หากมีโอกาส ผลที่ตามมาก็คือ การเสื่อมสัมพันธ์ภาพระหว่างนายกับลูกน้องในอนาคต

ยุทธศาสตร์การกลบเกลื่อน เป็นการเน้นที่จุดสนใจร่วมกันของบุคคลและพยายามลดความสนใจที่แตกต่างกัน วิธีนี้ใช้กับการใช้อำนาจเพราะไม่ได้แก้ที่ปัญหาแท้จริง แต่พยายามที่จะกลบเกลื่อนปรองดองความรู้สึกของคน ทำให้คนสามารถทำงานด้วยกันต่อไปได้เป็นการลดอารมณ์ของคนที่มีความขัดแย้งคำพูดที่ว่า “ทุกคนในโรงเรียนนี้เป็นคนที่มีเกียรติ” “ที่นี่มีแต่ความสามัคคีกลมเกลียว” “ผมภูมิใจมากที่ที่นี่ทุกคนร่วมมือกันทำงานเป็นอย่างดี” เป็นการกลบเกลื่อนวิธีหนึ่ง การกลบเกลื่อนมีประโยชน์มากในการเริ่มต้นแก้ไขความขัดแย้งเพราะในระยะแรก คู่ขัดแย้งจะมีอารมณ์การกลบเกลื่อนจะทำให้อารมณ์ลดลงได้บ้าง ผู้บริหารอาจใช้วิธีการตั้งเป้าหมายใหม่ขึ้นมาและให้คู่ขัดแย้งช่วยกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย วิธีนี้อาจน้อยที่สุดคู่ขัดแย้งก็จะต้องเอาความแตกต่างของตัวเองออกไปบ้างเพื่อจะทำงานด้วยกันให้ได้เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายใหม่

ยุทธศาสตร์การต่อรอง เป็นการลดความขัดแย้งโดยให้แต่ละฝ่ายรู้จักยอมเสียบ้างด้วยการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับประเด็นขัดแย้ง วิธีนี้หากคู่ขัดแย้งยอมลดราวาศอกสิ่งที่ตนเองอยากจะได้ลงบ้างก็จะทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถบรรลุหรือได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการได้บ้าง แต่อาจไม่ใช่ทั้งหมด นั่นคือ แต่ละฝ่ายได้รับบ้างแต่ไม่ได้รับทุกอย่างที่ตัวเองต้องการ แต่ละฝ่ายมีความพอใจบ้าง วิธีนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่าเป็นการเจรจาต่อรองที่ตัวปัญหาหรือสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง

ยุทธศาสตร์การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นการมุ่งที่สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา พยายามสำรวจและเข้าใจความแตกแยกความไม่ลงรอยกันของคู่ขัดแย้ง วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องมีความปรารถนาที่

จะแก้ปัญหา และความแตกต่างของอำนาจหรือสถานภาพของคู่ขัดแย้งจะต้องมีไม่มาก วิธีการนี้ต้องให้ทั้งสองฝ่ายระบุเป้าหมายของตนเองออกมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา ปัญหาที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ พยายามเน้นที่ตัวปัญหาไม่ใช่ที่ตัวคน แล้วพยายามช่วยกันตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา วิธีนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะ และใช้เวลาพอสมควร

Worchel and Cooper (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 375) ชี้ให้เห็นว่า เราสามารถให้ปทัสถานในการลดความขัดแย้งได้ นอกจากจะใช้การต่อรอง (bargaining) และการเจรจา (negotiation) เพื่อลดความขัดแย้ง แต่การต่อรองและการเจรจานั้นจะทำให้เกิดระยะห่างระหว่างคู่ขัดแย้งทางจิตวิทยาผลที่จะตามมาก็คือ เจตคติของคู่ขัดแย้งจะเปลี่ยนไปจากความปรารถนาที่จะแก้ไขปัญหากลับเป็นความต้องการที่จะเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่งด้วยการใช้กำลัง เล่ห์เหลี่ยม หรือการข่มขู่ เนื่องจากความขัดแย้งอาจเกิดจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เราจึงสามารถใช้ปทัสถานเพื่อลดความแตกต่างนี้ ปทัสถานที่เป็นกติกาก็แสดงว่าคนจะประพฤติและปฏิบัติตามปทัสถานเพื่อลดความแตกต่างนี้ ปทัสถานที่เป็นกติกาก็แสดงว่าคนจะประพฤติและปฏิบัติตาม ปทัสถานอาจจะเป็นทั้งแบบพิธีการและไม่เป็นพิธีการ อาจเป็นได้ทั้งลายลักษณ์อักษรหรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษร การใช้ปทัสถานเพื่อลดความขัดแย้งนั้นควรจะกระทำเมื่อต่างฝ่ายต่างก็จะใช้การข่มขู่ ปทัสถานที่ใช้ในการลดความขัดแย้งอาจเป็นปทัสถานของ ถ้อยที่ถ้อยปฏิบัติ (norm of reciprocity) ปทัสถานชนิดนี้แสดงว่าพฤติกรรมทั้งหลายควรจะมีการแลกเปลี่ยนประโยชน์กัน นั่นคือถ้าฝ่ายหนึ่งให้ความร่วมมือในการทำอะไรร อีกฝ่ายหนึ่งก็ควรจะให้ความร่วมมือด้วย

การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

โดยทั่วไปแล้วยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งจะมีอยู่ 3 แบบ ดังนี้

1. แบบแพ้ - ชนะ (lose - win strategy)
2. แบบแพ้ - แพ้ (lose - lose strategy) หรือแบบประนีประนอม (compromise)
3. แบบชนะ - ชนะ (win - win strategy)

การจะเลือกใช้ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. ประสบการณ์เดิมเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละคน
2. การรับรู้เกี่ยวกับอำนาจในสถานการณ์ขัดแย้ง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อนเกิดการขัดแย้ง

4. มีทักษะที่จำเป็นในการแก้ไขความขัดแย้ง เช่นความสามารถในการสื่อสาร การฟังและการเจรจา เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแต่ละแบบมีทั้งส่วนดีและส่วนด้อย ดังนั้นจึงจำเป็นจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และตระหนักถึงผลที่จะเกิดตามมา

#### 4. การตัดสินใจ (Making Decision)

Sergiovanni (1984: 15) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการนำรูปแบบการตัดสินใจมาประยุกต์ใช้และนำกระบวนการร่วมมือมาใช้ในการตัดสินใจตลอดจนสามารถพัฒนานักเรียนและบุคลากรให้เป็นผู้มีเหตุผล เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหาอย่างมีกระบวนการ

การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับคนหมู่มาก เพราะลักษณะของงานเป็นการประสานและบริการแก่ทั้งผู้ร่วมงานและคนในชุมชน การปฏิบัติงานในลักษณะดังกล่าวจำเป็นต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคมากมาย ผู้บริหารที่สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ให้ลุล่วงไปได้โดยไม่กระทบถึงขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานและได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นผู้บริหารที่พึงประสงค์ ผู้บริหารที่ดีควรหลีกเลี่ยงการตัดสินใจเพียงลำพัง ยกเว้นหากเรื่องนั้นๆ เป็นเรื่องที่ต้องตัดสินใจเอง เพราะการบริหารการศึกษาเป็นเรื่องของบุคคลหลายฝ่ายที่มีผลกระทบและผลประโยชน์ร่วมกัน จึงควรเปิดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้นได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย ดังนักวิชาการได้เสนอแนวคิด ดังนี้

McFarland (อ้างถึงในวันทนา ปทุมเทศวินพัฒน์, 2537: 12) ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจ คือ กระบวนการสร้างทางเลือกการดำเนินการใด ๆ ไว้หลาย ๆ ทาง แล้วพิจารณาตรวจสอบ ประเมินผล ทางเลือกเหล่านั้น เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อนำไปดำเนินการ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534: 81) กล่าวว่า การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารงานอย่างมาก จนถือว่าเป็น หัวใจของการบริหารหน่วยงาน การบริหารโรงเรียนถึงแม้จะมีคำจำกัดความมากมายอย่างไรก็ตาม แต่สิ่งหนึ่งที่มีความหมายที่แท้จริงก็คือ การตัดสินใจและนำการตัดสินใจไปใช้ดำเนินงานบริหารโรงเรียน เรื่องของการตัดสินใจเป็นสิ่งหนึ่งซึ่งผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้งในวันหนึ่งๆ บางครั้งก็มีความสำคัญถึงขั้นของการอยู่รอดหรือไม่ของหน่วยงาน บางครั้งก็เป็นเหตุให้กระทบกระเทือนถึงการทำงานของบุคคลอื่นๆ และยังเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปจะต้องเกี่ยวพันกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา และผลของการตัดสินใจของเขา ก็จะกระทบกระเทือนต่อคนเป็นจำนวนมากด้วยกัน ดังนั้นผลของการตัดสินใจของผู้บริหารไม่ว่าจะประจักษ์ออกมาดีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นนั้นด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534: 14) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหารจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารจะต้องใช้การตัดสินใจในการบริหารงานทุกงานในทุกขั้นตอน ซึ่งอาจจะเป็นการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา หรือการตัดสินใจเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่จะตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ของงานบริหารโรงเรียน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ผลของการตัดสินใจนั้นย่อมกระทบหรือส่งผลโดยตรงต่อการบริหารโรงเรียน ถ้าหากท่านตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติที่ดีย่อมทำให้โรงเรียนสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม ถ้าท่านเลือกทางปฏิบัติที่ไม่ดี ย่อมทำให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายน้อยลงหรือไม่บรรลุเป้าหมายเลยก็ได้

ดังนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงเสมอว่า งานบริหารโรงเรียนจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจ เป็นสำคัญ การตัดสินใจที่ผิดพลาดย่อมส่งผลเสียหายต่อหน่วยงานไม่มากก็น้อยไม่ว่า การตัดสินใจนั้น จะกระทำโดยตัวท่านเอง คณะครูหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในโรงเรียนท่านก็ตามผู้บริหารกับการตัดสินใจจึงมีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออกโดยถือว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงไม่ได้

ผู้บริหารโรงเรียน จะต้องแสดงบทบาทของผู้นำในการตัดสินใจ จะต้องตัดสินใจด้วยความรอบคอบ ไม่ลังเลและพร้อมที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเองที่เกี่ยวกับงานบริหารทั้ง 6 งาน ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ ด้านสร้างสรรค์ ด้านการประนีประนอมหรือแก้ปัญหาอื่นๆ

อย่างไรก็ตาม ในการตัดสินใจเรื่องใด ๆ นั้น นอกจากจะคำนึงถึงหลักและวิธีการต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงแนวทาง 3 ประการเพื่อประกอบการพิจารณาการตัดสินใจ ดังต่อไปนี้

1. จะตัดสินใจอย่างไร
2. ใครควรจะตัดสินใจ ผู้บริหารหรือบุคคลอื่น ๆ
3. ทำอย่างไรจึงจะทำให้การตัดสินใจดีขึ้น

นอกจากนี้การที่ดำเนินการตัดสินใจใด ๆ ท่านต้องศึกษาหาแนวทางต่าง ๆ ที่จะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้การตัดสินใจของท่านให้ ถูกต้อง รวดเร็ว และเกิดผลดียิ่งขึ้น เทคนิคการตัดสินใจแก้ปัญหา 4 วิธี ดังต่อไปนี้ คือ

1. การระดมความคิด
2. การสัมมนา
3. การวิเคราะห์ระบบ
4. การวิเคราะห์ผลกระทบจากปัญหาและสิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนควรมีข้อคำนึงในการตัดสินใจ ดังนี้

1. ไม่ควรตัดสินใจในปัญหาที่ไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่กำลังพิจารณารายละเอียดอยู่หรือเรื่องที่ได้ตัดสินใจผ่านไปแล้วอย่างรอบคอบ
2. ไม่ควรตัดสินใจเมื่อยังไม่ถึงเวลาอันสมควรและยังไม่ทราบข้อมูลที่เพียงพอ ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงอคติและความลำเอียงต่างๆ
3. ไม่ควรตัดสินใจในสิ่งที่ไม่สามารถปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพได้
4. ไม่ควรตัดสินใจในสิ่งที่ตนเองไม่มีอำนาจ หรือตนเองได้มอบอำนาจให้ผู้อื่นดำเนินการไปแล้ว

Barnard (1938: 190-191) แบ่งการตัดสินใจเป็น 3 ประเภทตามที่มาของเรื่องเพื่อตัดสินใจคือ

1. การตัดสินใจเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Intermediary Decisions)
2. การตัดสินใจตามเรื่อง que ผู้ใต้บังคับบัญชาส่งเรื่องมาให้พิจารณาตัดสินใจ (Appellate Decisions)
3. การตัดสินใจในเชิงสร้างสรรค์ เป็นการตัดสินใจที่เกิดจากความคิดริเริ่มของผู้บังคับบัญชาเอง (Creative Decisions)



Hoy and Miskel (1991: 300) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องใช้สติปัญญาวิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูล ตลอดจนคาดการณ์ผลที่คาดว่าจะได้รับและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคุณสมบัติดังกล่าว จะเป็นผลที่เกิดจากการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการตัดสินใจของผู้บริหาร ศาสตร์และศิลป์เกิดขึ้นจากการหลอมรวมความรู้จากการศึกษาวิเคราะห์หลักการและทฤษฎีการบริหารและการตัดสินใจรวมทั้งประสบการณ์บริหารและการตัดสินใจเข้าด้วยกัน ดังนั้น การให้ผู้บริหารได้มีความรู้และความเข้าใจหลักและกระบวนการตัดสินใจ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็น เพราะสถานศึกษาเป็นเหมือนองค์การโดยทั่วไปที่มีโครงสร้างสำหรับดำเนินการเกี่ยวกับการตัดสินใจ

ประยูร ศรีประสาธน์ (2536: 242) อธิบายว่า เนื่องจากการบริหารการศึกษาเป็นเรื่องของการพัฒนาบุคคลเพื่อสังคมในอนาคต การดำเนินงานจึงมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครองนักเรียน ผู้นำชุมชน บุคลากรของโรงเรียน เจ้าหน้าที่ของรัฐอื่นๆ รวมทั้งผู้ประกอบการกิจกรรมที่อยู่ในท้องถิ่น ความเกี่ยวข้อง ดังกล่าวปรากฏออกมาในรูปของการรับฟังความคิดเห็น การให้เข้ามามีส่วนร่วมกำหนดนโยบายการบริหาร และการให้ความสนับสนุน ทั้งนี้เพื่อให้การจัดการศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและของสังคมทั้งทางด้านวิชาการและวิชาชีพตลอดจนการประพฤติปฏิบัติ และคุณธรรม จริยธรรมของนิสิต นักศึกษา

จากลักษณะพิเศษของการบริหารการศึกษาข้างต้น ในการจัดระบบการบริหารของผู้บริหารจึงควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายการบริหารและการจัดการศึกษา

##### 5. การวางแผนและการจัดระเบียบการประชุม (Planning and Organizing Meeting)

Sergiovanni (1984: 15) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการวางแผนการจัดการประชุมที่มีประสิทธิภาพและการประชุมที่จัดนั้นควรสนองต่อความพึงพอใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้องและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตลอดจนมีความผูกพันร่วมกันในการตัดสินใจ



ในการวางแผนการจัดการประชุม ถือเป็นภารกิจอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ ดังนั้นผู้บริหารควรมีทักษะ ประสพการณ์ในการวางแผนและดำเนินการประชุม เพื่อความสำเร็จของงาน เพราะการประชุมถือเป็นหัวใจของการบริหาร เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญในการประสานงานและการสั่งการ อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2540: 1-2) กล่าวว่า การประชุมนั้นเป็นการทำงานรูปแบบหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่ดีและต้องใช้ในการสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Effective Communication) ระหว่างบุคคลทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องในการประชุมและการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะระหว่างฝ่ายบริหารหรือหัวหน้ากับผู้ร่วมงาน หรือระหว่างประธานในที่ประชุมกับฝ่ายผู้ร่วมประชุม

การประชุมจะมีประสิทธิภาพเพียงใด ขึ้นอยู่กับการเตรียมการ ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของสมาชิกในที่ประชุม และโดยเฉพาะแล้ว จะขึ้นอยู่กับการดำเนินการประชุมของประธานซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก แบบแผนของการประชุมแบบต่างๆ นั้น เป็นเพียงระบบที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินการประชุมเท่านั้น โดยปกติแล้วกลุ่มสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในที่ประชุมเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ที่ผู้บริหารประธานหรือผู้กำกับการประชุมจะต้องพิจารณาดำเนินการด้วยความรอบคอบดำเนินการให้เหมาะสม

ชวรัตน์ เชิดชัยและนรา สมประสงค์ (2536: 86-89) กล่าวถึงการประชุมดังนี้

ในการบริหารหน่วยงานทางการศึกษาโดยปกติจะจัดให้มีการประชุม และใช้การประชุม เพื่อประโยชน์ในการแจ้งข่าวสารข้อมูล การปรึกษาหารือหรือการตัดสินใจร่วมกัน ผู้บริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาระหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการประชุม ไม่ว่าจะเป็นบทบาทผู้นำการประชุมกรรมการ หรือสมาชิกของการประชุม เลขานุการการประชุม หรือผู้เข้าร่วมการประชุม การที่ผู้บริหารมีทักษะในการประชุมจะช่วยให้การดำเนินการตามภาระหน้าที่ที่ รับผิดชอบ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ความหมายและจุดมุ่งหมายของการประชุม

การประชุม คือ การที่บุคคลกลุ่มหนึ่งมาพบกัน ติดต่อสื่อสารกันเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง

การประชุมในการดำเนินงานทางการบริหารมีจุดมุ่งหมาย ดังนี้

- เพื่อได้ข่าวสารข้อมูลหรือแหล่งเรื่องราวต่างๆตลอดจนถึงการแจ้งนโยบาย แนวปฏิบัติพร้อมทั้งเหตุผล

- เพื่อปรึกษาหารือ ขอคำแนะนำ และความคิดเห็น
- เพื่อพิจารณาเรื่องต่างๆ และการตัดสินใจร่วมกัน
- เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ
- เพื่อให้ความรู้สึกการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

ชนิดของการประชุม มี 2 ชนิด คือ

1. การประชุมแบบสามัญหรือสมัชชาสามัญ เป็นการประชุมที่จัดขึ้นตามข้อตกลงหรือตามระเบียบข้อบังคับ เช่นกำหนดให้มีการประชุมทุกวันที่ 5 ของทุกเดือน
2. การประชุมแบบวิสามัญหรือสมัชชาวิสามัญ เป็นการประชุมที่จัดขึ้นเป็นพิเศษตามคำเรียกร้องของสมาชิก ซึ่งโดยปกติมักจะเป็นเรื่องด่วนหรือเรื่องพิเศษ เรื่องสำคัญ

องค์ประกอบของการประชุม

การประชุมที่เป็นทางการ จะมีองค์ประกอบของการประชุมและคำที่ใช้ในการประชุมดังนี้

1. ประธานที่ประชุม คือ ผู้นำการประชุม
2. องค์ประชุม คือ ผู้ที่มีหน้าที่ต้องเข้าประชุม ซึ่งประกอบด้วยประธาน รองประธาน กรรมการ เลขานุการ
3. เลขานุการ คือ ผู้ทำหน้าที่เลขานุการของการประชุม
4. ครอบองค์ประชุม คือ การครบจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมตามที่ระบุไว้ในระเบียบถ้าไม่ครบองค์ประชุมต้องยกเลิกการประชุมหรือมติที่ได้จากการประชุมถือว่าเป็นโมฆะ
5. ญัตติ คือ ข้อเสนอเพื่อให้ที่ประชุมพิจารณา ซึ่งโดยปกติแล้ว ญัตติต้องเสนอเป็นลายลักษณ์อักษรผ่านเลขานุการแล้วเลขานุการนำญัตตินั้นเสนอต่อที่ประชุมเพื่อพิจารณา
6. แปรญัตติ คือ การเสนอความคิดเห็นข้อขึ้นในญัตติ หรือการเสนอข้อแก้ไขเปลี่ยนแปลง เพิ่มเติมญัตตินั้น
7. มติ คือ ข้อตกลงของที่ประชุมในญัตติต่างๆ ที่มีผู้เสนอมติของที่ประชุมให้ถือเป็นยุติ ทุกคนต้องปฏิบัติตามถึงแม้ว่าไม่เห็นด้วย
8. การยืนยันมติ คือ การที่เลขานุการเขียนจดหมายแจ้งมติของที่ประชุมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

๑. ระเบียบวาระการประชุม คือ เรื่องที่จะนำเข้าปรึกษากันในที่ประชุมซึ่งเลขานุการจะต้องแจ้งหัวข้อส่งไปพร้อมกับจดหมายเชิญประชุมให้กรรมการหรือสมาชิกทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วัน การกำหนดวาระการประชุมตามระเบียบวาระที่เป็นระเบียบแบบแผนโดยทั่วไปมักจะกำหนดดังนี้

ระเบียบวาระที่ 1 เรื่องแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

ระเบียบวาระที่ 2. เรื่องการพิจารณารับรองรายงานการประชุมครั้งก่อน

(ถ้ามี)

ระเบียบวาระที่ 3 เรื่องสืบเนื่องหรือเรื่องที่ค้างการพิจารณา

ระเบียบวาระที่ 4 เรื่องพิจารณา พิจารณาญัตติต่างๆหรือเรื่องที่น่าเสนอใหม่

ระเบียบวาระที่ 5 เรื่องอื่นๆ (ถ้าประธานเห็นสมควรพิจารณาเรื่องอื่นเพิ่มเติมหรือประธานเปิดโอกาสให้สมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมเสนอเข้าสู่การพิจารณาเป็นการเพิ่มเติมจากวาระปกติ)

ในบางหน่วยงานอาจสลับที่ระเบียบวาระที่ 1 และระเบียบวาระที่ 2 ได้ แต่ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามข้อกำหนดเกี่ยวกับลำดับระเบียบวาระการประชุมที่หน่วยงานนั้นยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ

10. จดหมายเชิญประชุม คือ จดหมายที่แจ้งวัน เวลา สถานที่ในการประชุมพร้อมกับระเบียบวาระการประชุมไปยังผู้ที่ต้องเข้าประชุม ซึ่งตามปกติจดหมายเชิญประชุมจะเป็นไปตามแบบหนังสือราชการ

11. รายงานการประชุม คือ ข้อความที่เลขานุการจดบันทึก ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้เข้าประชุม พร้อมทั้งญัตติและมติของการประชุม

วิธีดำเนินการประชุม

ประธานที่ประชุมอาจเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งตามความเหมาะสมจาก 3 วิธี ดังนี้

1. ประธานได้กำหนดคำตอบของปัญหาไว้ก่อนล่วงหน้า แต่จะตั้งคำถามและนำอภิปรายเข้าสู่ประเด็นในที่ประชุม เพื่อพิจารณา

2. ประธานเตรียมปัญหาล่วงหน้าไว้แล้ว แต่ประธานจะไม่เสนอในระยะแรกๆ ของการประชุม จะให้ที่ประชุมได้ขบคิดปัญหานั้นๆ ก่อนโดยประธานจะตั้งคำถามเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ

3. ประธานไม่ได้กำหนดคำตอบของปัญหาไว้ก่อนล่วงหน้า และไม่ได้เตรียมคำถามไว้ให้ที่ประชุมขบคิด แต่ประธานจะยกเอาปัญหามาให้ที่ประชุมอภิปรายแล้วรวบรวมข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของที่ประชุม นำมติดีได้จากการประชุมไปปฏิบัติ

### หน้าที่และบทบาทของประธานที่ประชุม

การประชุมจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงโดยสัมพันธ์กับประธานที่ประชุมที่เป็นผู้นำการประชุม ไม่ใช่ผู้สั่งการประชุม ประธานที่ประชุมควรมีหน้าที่และบทบาท ดังนี้

1. วางโครงการและเตรียมการประชุมไว้อย่างรอบคอบ มีการคาดการณ์ล่วงหน้าจะเกิดปัญหาใดบ้างเกิดขึ้น และเตรียมการแก้ปัญหาที่ไว้น่าจะเกิดขึ้นก่อนด้วย
2. กล่าวเปิดประชุมและให้ความสนใจกับการประชุมและผู้เข้าประชุมอย่างทั่วถึง
3. เปิดโอกาสและช่วยให้ผู้เข้าประชุมได้แสดงความคิดเห็นของตนเองเป็นคนแรก
4. ประธานต้องพูดให้สั้นได้สาระชัดเจน และไม่ควรผูกขาดการพูดคนเดียว
5. เมื่อมีความคิดเห็นหรือข้อเสนอที่ขัดแย้งไม่สอดคล้องกันในการประชุม ประธานควรสรุปให้ชัดเจน และเชิญชวนให้ที่ประชุมพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบ
6. เป็นผู้กำหนดตัวผู้พูด ผู้ชี้แจง อนุญาตผู้เข้าประชุมเสนอความคิดเห็นหรืออภิปราย
7. สรุปประเด็นการอภิปราย และวินิจฉัยปัญหาต่างๆในการประชุม
8. ร่วมอภิปรายหรือให้ข้อมูลในกรณีที่เหมาะสม
9. กำกับดูแลการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบวาระ ข้อกำหนดและตรงตามวัตถุประสงค์ของการประชุมในครั้งนั้น
10. สรุปมติ แจ้งมติแก่ที่ประชุม และประกาศปิดการประชุม

### 6. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruiting and Selecting Personnel)

Sergiovanni (1984: 16) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการใช้แนวทางที่หลากหลายเพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะของงานโดยใช้ประโยชน์จากรายละเอียดของข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ อย่างมั่นใจ และสามารถจัดระบบข้อมูลที่ถูกต้องเชื่อถือได้ เพื่อนำมาใช้ในการสัมภาษณ์ ตลอดจนสามารถใช้กระบวนการคัดเลือกอื่นๆได้

ในการบริหารงานบุคคลไม่ว่าในวงราชการหรือธุรกิจเอกชน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นงานบริหารที่สำคัญมากที่สุดเรื่องหนึ่ง เพราะความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานทุกชนิดขึ้นอยู่กับปริมาณ และคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ใน

หน่วยงานเป็นประการสำคัญ ถ้าการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรผิดพลาด หน่วยงานก็  
ไม่อาจมีบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน ซึ่งอาจเป็นอันตรายอย่างร้ายแรงต่อหน่วยงาน ดัง  
นั้นผู้บริหารที่มีส่วนรับผิดชอบต่อการบริหารงานบุคคลจะต้องกำหนดนโยบายและวิธี  
การสรรหา และคัดเลือกบุคลากรให้แน่นอนและมีระเบียบแบบแผน

#### การสรรหา

Castetter (1986: 127-132) ได้ระบุว่า การสรรหาบุคคลากรมี 3 มิติ  
ด้วยกัน คือ

1. การสรรหาจากภายนอก โดยวิธีการต่างๆ เช่น วิธีการโฆษณาทางสื่อ  
มวลชน โดยการสัมมนาร่วมกับอาจารย์ในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย โดยบริษัทให้คำ  
ปรึกษาด้านกำลังคนกับผู้บริหารขององค์การต่างๆ การบริการรับผู้สมัคร และโดย  
สมาคมอาชีพต่างๆ

2. การสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายใน เป็นการสรรหาโดยการ  
พิจารณาคุณสมบัติของบุคคลภายในเพื่อการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่ว่างลง หรือ  
ตั้งตำแหน่งขึ้นใหม่ การสรรหาตามแนวมิตินี้จึงต้องเกี่ยวข้องกับการโอนบุคลากร การ  
เลื่อนตำแหน่ง และการบำรุงขวัญ การเลื่อนตำแหน่งบุคคลเป็นการบำรุงขวัญให้กำลังใจ  
ให้รางวัลตามความสามารถในการปฏิบัติงาน การสรรหาบุคคลจากภายในจะมีส่วน  
เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงบุคลากรภายนอกองค์การได้อีกด้วย

3. การสรรหาแบบบูรณาการ เป็นการประสานกิจกรรมการสรรหาจาก  
แหล่งกำลังคนภายนอกและภายในองค์การเข้าด้วยกัน เพราะในการวางแผนกำลังคนมี  
ช่องว่างระหว่างการคาดคะเนกำลังคนในอนาคตกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ช่องว่างนี้  
จะสามารถจัดโดยการใช้แผนงานเฉพาะได้ เช่น แผนการโอนย้าย การพัฒนาและ  
การสรรหา

Castetter ยังได้เสนอกระบวนการสรรหา 5 ขั้นตอน สามารถนำมาใช้ในวงการ  
ศึกษาไทยได้เป็นอย่างดี

#### ขั้นที่ 1 จัดทำนโยบายการสรรหาบุคคล

นโยบายเป็นสิ่งที่กำหนดเป้าหมาย แผนงาน และกระบวนการต่างๆ ของ  
การสรรหา นโยบาย จึงมีการแปลความออกมาเป็นการปฏิบัติอย่างเป็นระเบียบเพื่อให้  
บุคคลที่รับผิดชอบได้ทำการสรรหาได้ถูกต้องนโยบายจะต้องเขียนออกมาเป็นสายลักษณะ  
อักษร เพื่อให้บุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาได้ทราบถึงระเบียบและวิธี  
การปฏิบัติ



## ขั้นที่ 2 ทำแผนงานกิจกรรมการสรรหาบุคคล

แผนงานการสรรหาบุคคลในด้านการศึกษาคือเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับผิดชอบงานหลายฝ่าย เช่น คณะกรรมการการศึกษา หัวหน้าฝ่ายบริหาร ผู้บริหารบุคคล และผู้ทำการสรรหา นโยบายการสรรหาเกี่ยวข้องกับหลักใหญ่ๆ ที่จะกำหนดประเภทของบุคคลที่องค์การต้องการ ความสามารถของบุคคล เงื่อนไขการจ้าง ตำแหน่งและสถานที่ที่ผู้สมัครจะปฏิบัติงาน ทั้งหมดนี้เป็นงานที่ต้องตัดสินใจและกำหนดไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะมีการนำนโยบายไปใช้ คณะกรรมการยังต้องมีหน้าที่พิจารณาถึงขนาดปริมาณและคุณภาพของบุคคล ความต้องการบุคลากรเพิ่ม และงบประมาณ คณะกรรมการจะต้องให้แนวทางและวิธีการแต่ละขั้นตอนของแผนการสรรหาให้แก่ผู้ได้รับมอบหมายอำนาจระดับรองลงไปสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามความมุ่งหมายด้วย

## ขั้นที่ 3 พัฒนาความสามารถของบุคคล

กระบวนการขั้นนี้จะเกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคคลจากภายในและภายนอกองค์การ แต่การพัฒนาความสามารถของบุคคลจะเน้นที่แหล่งบุคลากรภายในองค์การโดยมุ่งปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรเพื่อให้มีความสามารถถึงในขนาดในตำแหน่งที่ว่างทั้งในระยะสั้นและระยะยาว นโยบายการเลื่อนตำแหน่งให้กับบุคคลในองค์การนั้นได้รับสนับสนุนให้กระทำมากกว่าสรรหาบุคคลจากภายนอก การสรรหาบุคคลจากภายนอกมักนิยมกระทำ เมื่อบุคลากรภายในที่มีอยู่มีคุณสมบัติตามความต้องการขององค์การเท่านั้น และโดยทั่วไปก็มักจะทำกับตำแหน่งงานระดับต่ำ หรือระดับตำแหน่งงานที่สูงมากเป็นส่วนใหญ่

การบรรจุตำแหน่งที่ว่างด้วยบุคลากรภายใน มีการปฏิบัติเป็น 2 ประการคือ

1. การคัดเลือกโดยระบบงาน วิธีนี้จะใช้การพิจารณาจากการประเมินผลจากระบบการบันทึกข้อมูลต่างๆ เช่น ชีวประวัติ ทักษะ และการปฏิบัติงานของบุคลากร
2. การติดประกาศตำแหน่งวิธีนี้ใช้การโฆษณาและประกาศให้ทราบกันทั่วทั้งระบบงาน วิธีนี้จะส่งเสริมให้บุคลากรในระบบงานได้มีโอกาสที่จะได้ตำแหน่งดีขึ้น ในบางองค์การและหน่วยงานนิยมแต่งตั้งบรรจุผู้อาวุโส แต่ก็มีข้อเสียอยู่ที่คุณสมบัติของบุคลากรอาวุโสเหล่านั้นไม่ตรงหรือไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานนั้นได้ดีเท่าที่ควร



แผนภูมิที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างรายละเอียดที่ผู้สมัครกับองค์การต้องการ

ตัวอย่างรายละเอียดขององค์การ ที่ผู้สมัครต้องการทราบ	ตัวอย่างรายละเอียดของผู้สมัครที่ องค์การต้องการทราบ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- รายละเอียดของตำแหน่ง หน้าที่ เงินเดือน สวัสดิการ เงื่อนไขต่างๆ</li> <li>- ข้อมูลของระบบงาน</li> <li>- ที่ตั้งของที่ทำงาน</li> <li>- นโยบายด้านบุคลากรและ ระเบียบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การศึกษา</li> <li>- สุขภาพ</li> <li>- ภูมิหลังครอบครัว</li> <li>- ประวัติการทำงาน</li> <li>- การปรับตัวในสังคม</li> </ul>

การสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายนอก ซึ่งมีมากและแตกต่างกัน เช่น จากวิทยาลัย มหาวิทยาลัย สถาบันผู้ผลิตวิชาชีพต่างๆ สำนักงานจัดหางานทั้งของรัฐและ เอกชน จากสมาคมต่างๆ จากการโฆษณาตามสื่อมวลชน และจากองค์การอื่นๆ

ดังนั้น ในทางปฏิบัติองค์การจึงมีความรับผิดชอบที่ต้องจัดทำเอกสาร ตามรายละเอียดที่ผู้สมัครต้องการทราบ และต้องทำแบบฟอร์มเพื่อให้ผู้สมัครกรอกรายละเอียดต่างๆ ตามที่องค์การต้องการ

#### ขั้นที่ 4 การประสานงานแสวงหาบุคคล

งานขั้นนี้เป็นการประสานงานร่วมกันในกิจกรรมแสวงหาบุคคล โดยเฉพาะสำนักงานกลางขององค์การ จะมีบทบาทสำคัญในการประสานงานระหว่างผู้สมัครกับองค์การ เพราะโดยทั่วไป การสรรหาบุคคลจะถูกกำหนดให้ทำกันที่สำนักงานกลาง สำนักงานกลางจะต้องชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการสมัคร ทำตารางเวลา การสัมภาษณ์ และคว่าผู้สมัครจะมีคุณสมบัติที่จะเข้ารับการคัดเลือกในขั้นต่อไปหรือไม่ นอกจากนี้การประสานงานในสำนักงานกลางนี้จะต้องเก็บรวบรวมแฟ้มการสรรหาของผู้สมัครแต่ละคน เพื่อนำมาใช้ทันทีที่ต้องการ

### ขั้นที่ 5 ควบคุมกระบวนการสรรหาบุคคล

การสรรหาบุคลากรจะต้องมีการตรวจสอบ ประเมินค่าและควบคุม เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้ โดยมีขอบข่ายของงานในเรื่องต่อไปนี้

1. บริการต่างๆ ที่จะทำให้การสรรหาที่คาดหวังไว้ กับการปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. ค่าใช้จ่ายในการสรรหาสมเหตุสมผลกับผลที่จะได้รับ
3. การสรรหาจะช่วยให้กระบวนการคัดเลือกผู้สมัครซึ่งเป็นงานขั้นต่อไปมีประสิทธิผล
4. ความพยายามอย่างถึงขนาดในการสรรหา จะทำให้เป็นหลักประกันว่าองค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ จะได้บุคคลที่มีคุณภาพตามต้องการ
5. ป้องกันค่าใช้จ่ายทางอ้อมในการสรรหาบุคคล เช่น การใช้เวลาของคณะบุคคลที่ร่วมทำการสรรหา เป็นต้น

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

### การคัดเลือกบุคลากร

Castetter (1986: 220) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการคัดเลือกบุคลากรก็เพื่อสรรหบุคคลที่มีลักษณะต่อไปนี้ลงในตำแหน่งที่ว่างลง

1. ให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ
2. ให้ได้บุคคลที่อุเหมือนจะสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จ
3. ให้ได้บุคคลที่จะอุทิศตนทำงานให้กับองค์การหรือหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ภิญโญ สาธร (2516: 201) กล่าวว่า แม้ว่าการคัดเลือกบุคลากรควรจะแตกต่างกันไปตามความต้องการของหน่วยงานแต่ละแห่งส่วนมากมักจะหนีไม่พ้นขั้นตอนต่างๆ ในการคัดเลือกแต่ละลำดับ คือ

1. รับสมัครที่ฝ่ายบริหารงานบุคคล หรือฝ่ายการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน
2. สัมภาษณ์ขั้นต้น
3. กรอกแบบฟอร์มสมัครงาน
4. สอบคัดเลือกภาคข้อเขียน
5. สอบสัมภาษณ์
6. ตรวจสอบภูมิหลังของผู้สมัคร
7. สัมภาษณ์ขั้นสุดท้ายโดยผู้จัดการ หรือหัวหน้าหน่วยงาน
8. ตรวจโรค
9. ปฐมนิเทศในการรับเข้าทำงาน

ผู้บริหารมีหน้าที่ปรับปรุงคุณภาพของครูภายในโรงเรียน ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา เมื่อมีเหตุจำเป็นต้องมีการคัดเลือกครูใหม่เพิ่มเติมหรือทดแทนผู้บริหารจะต้องพิจารณาแสวงหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการของโรงเรียนการคัดเลือกครูนอกจากจะต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหารแล้วบรรดาครูในโรงเรียนควรมีส่วนได้คัดเลือกสมาชิกใหม่ เพราะครูทราบดีว่าภายในหน่วยงานที่เขาปฏิบัติงานอยู่นั้นต้องการบุคคลประเภทใดเข้ามาร่วมงานด้วย ซึ่งผู้บริหารควรเป็นผู้นำให้คณะครูได้กำหนดรายละเอียด คุณสมบัติ ครูใหม่ที่เหมาะสมตามความคิดเห็นทั้งในด้านคุณวุฒิ บุคลิกภาพและความสามารถ การคัดเลือกควรใช้แบบคณะกรรมการประกอบด้วยครูภายในโรงเรียน ยังมีจำนวนมากโอกาสที่การคัดเลือกจะได้ผลดีและยุติธรรมมากขึ้นตามไปด้วย

## 7. การมอบหมายงานบุคลากร (Assigning Personnel)

Sergiovanni (1984: 16) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวัง และองค์ประกอบของคณะทำงานโดยจัดกลุ่มของผลการวิเคราะห์ที่ได้อย่างเป็นระเบียบมีระบบ เพื่อจะนำผลการวิเคราะห์เหล่านั้นไปใช้ในการมอบหมายงานและสับเปลี่ยนตัวบุคลากรในคณะทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ

ในการมอบหมายงานนั้น มิใช่แต่เพียงการลดงานหรือแบ่งเบาภาระงานของผู้บริหารเท่านั้น ผู้บริหารควรจะต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์การและโอกาสก้าวหน้าของผู้รับมอบหมายโดยเฉพาะความเหมาะสมของงานนั้นๆ กับความสามารถของผู้รับมอบหมายเป็นหลัก ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความซื่อตรงและยุติธรรมในตัวผู้บริหาร

และองค์การแนวคิดและข้อเสนอแนะต่อไปนี้อาจใช้เป็นแนวทางในการมอบหมายงานบุคลากรของผู้บริหาร

ปิฎก โสธร (2517: 206) กล่าวว่ากระบวนการมอบหมายงานในการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติต้องคำนึงถึงงานนั้นๆ เหมาะสมกับเขาหรือไม่ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงลักษณะและความรู้สึกนึกคิดของผู้รับงานด้วยเสมอ และ ทะเบียนประวัติของบุคลากรมีความจำเป็นมาก เพราะช่วยให้หัวหน้ารู้จักลูกน้องของตนได้ดีจะปรับตัวให้เข้ากันได้โดยอาศัยทะเบียนประวัติเป็นแนวทาง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534: 4) ได้ให้ความสำคัญของการมอบหมายงานในหน่วยงานระดับโรงเรียน หมายถึง การมอบหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามหลักของการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ด้วยความร่วมมือและความพอใจของผู้ร่วมงานเป็นการกระจายภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนแต่ทั้งนี้ไม่รวมถึงอำนาจที่กฎหมายระบุไว้เฉพาะตำแหน่ง

นอกจากนี้ยังกล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องมีการมอบหมายงานว่า การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบัน ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น

1. ปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น
2. งานบางอย่างต้องการผู้ที่มีประสบการณ์เฉพาะเรื่องโดยเฉพาะ
3. ช่วยให้งานสำเร็จอย่างรวดเร็วและได้ปริมาณมาก
4. เป็นการแบ่งสรรงานตามสายงาน
5. เป็นการสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ
6. เป็นการฝึกผู้ร่วมงานให้มีความรับผิดชอบงานในหน้าที่
7. ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับการ

บริหารเชิงประชาธิปไตย

Femer (1980: 142-143) กล่าวถึงหลักการในการมอบหมายงาน ซึ่งใช้ในการพัฒนาทักษะในการมอบหมายงานของผู้บริหารได้ดังนี้

1. เลือกคนให้ถูก การมอบหมายงานนั้นจำเป็นจะต้องเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน หรือมอบงานให้เหมาะสมกับคน เลือกคนที่มีความสามารถในการทำงาน เมื่อมอบงานให้แล้วจำเป็นจะต้องมอบอำนาจที่จำเป็นจะต้องใช้ในการทำงานนั้นๆ ด้วย
2. มอบงานให้ทั้งงานดีและไม่ดี ถ้ามอบงานหนัก งานน่าเบื่อหน่าย งานที่ไม่ใช้สมองให้ใครทำ ลักษณะของงานเช่นนี้จะปลดแรงจูงใจในการทำงาน ลดศักดิ์ศรีของผู้รับมอบก่อให้เกิดความท้อแท้ ควรจะมอบงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ งานที่ท้าทายให้ทำด้วย
3. ต้องใช้เวลา ผู้รับมอบหมายงานขาดทักษะและประสบการณ์ จึงอาจต้องใช้เวลาในการสร้างความชำนาญในการทำงาน เมื่อมอบหมายงานไปแล้วจึงไม่ควรที่จะคาดหวังว่างานน่าจะเสร็จในเวลาที่เราทำเอง
4. ค่อยๆ มอบ ถ้าเราเป็นผู้บริหารที่ไม่ค่อยได้มอบหมายงานให้ผู้อื่นทำไม่ควรจะมอบหมายงานให้คนอื่นทำทันทีทันใด ควรจะมอบให้ทีละน้อยๆ ก่อน บุคคลที่ใหม่และขาดประสบการณ์ย่อมไม่สามารถที่จะรับผิดชอบได้เท่ากับบุคลากรที่อยู่มานานและมีประสบการณ์
5. มอบล่วงหน้า การมอบหมายงานนั้นควรมีแผนงานในการมอบและมอบหมายงานล่วงหน้า ไม่ใช่รอจนเกือบจะถึงเวลาที่งานจะต้องเสร็จแล้วจึงมอบหมายงานให้ทำจะกลายเป็นต้องทำเรื่องด่วนที่ไม่สำคัญ
6. มอบให้ทั้งหมด หากเป็นไปได้ควรจะมอบหมายงานให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งทำทั้งโครงการ ไม่ควรจะมอบหมายเพียงบางส่วนโครงการ การมอบหมายงานให้ทั้งหมดจะช่วยให้ผู้รับมอบหมายงานควบคุม ประสานงาน และจัดระบบการทำงานได้ทั้งหมด
7. อธิบายจุดมุ่งหมายของงาน ในการมอบหมายงานผู้รับมอบงานจำเป็นจะต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายของงานที่จะทำ ดังนั้น ผู้มอบงานจำเป็นจะต้องอธิบายให้ผู้รับมอบงานเข้าใจจุดมุ่งหมายของงานอย่างชัดเจน
8. มอบให้ทั้งความรับผิดชอบและอำนาจ เมื่อมอบงานให้ทำแล้วจำเป็นจะต้องมอบอำนาจที่จำเป็นสำหรับการทำงานนั้นๆ ให้ด้วย
9. มอบเพื่อให้เกิดผลของงาน ในการมอบหมายงานนั้นผู้บริหารไม่ควรอธิบายขอบเขตของงานที่จะมอบแต่เพียงอย่างเดียว แต่ควรจะบอกผู้รับมอบงานด้วยว่าเราคาดหวังว่าผลของงานควรจะเป็นอย่างไร



10. หลีกเลี่ยงช่องว่างและความซ้ำซ้อน ช่องว่างในการมอบหมายงานก็คือ การมีงานบางงานที่ไม่ได้มอบหมายให้ใครทำเลย ความซ้ำซ้อนในการมอบหมายงานก็คือ การที่งานงานเดียว แต่มอบหมายให้หลายคนทำ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรหลีกเลี่ยง ช่องว่างและความซ้ำซ้อนในการมอบหมายงาน

11. ปรึกษาหารือก่อนที่จะมอบ เนื่องจากการมอบหมายงานเป็นการสื่อสาร สองทางดังนั้นผู้รับมอบหมายงานควรจะมีส่วนร่วมในการกำหนดว่าควรจะทำอะไร ให้แก่เขา

12. ปลอ่ยให้ผู้รับมอบงานทำงานตามลำพัง เมื่อมอบหมายงานไปแล้ว ควร ปลอ่ยให้ผู้รับมอบหมายงานดำเนินการเอง ส่งเสริมและพัฒนาให้เขามีทักษะในการตัดสินใจ และมีความรับผิดชอบ ไม่ควรไปรบกวนเขาเวลาทำงาน ไม่ควรวิตกและท้วงโย ว่างานที่มอบไปจะไม่สำเร็จ ความวิตกกังวลลักษณะนี้เกิดจากการเลือกคนไม่ถูกกับงาน

13. มีมาตรการในการควบคุม แม้ว่าจ้างมอบงานให้ผู้อื่นทำยังต้องรับผิดชอบ งานนั้นๆ อยู่ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีเทคนิคในการติดตามความก้าวหน้าของงาน ที่ได้มอบหมายไปแล้ว

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534: 6) ให้ข้อคิดใน การมอบหมายงานว่า การมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพควรปฏิบัติ ดังนี้

1. มอบงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของผู้รับมอบ
2. พยายามกระจายงานให้ทั่วถึง
3. ก่อนมอบงานต้องชี้แจงแนวทางปฏิบัติให้ผู้รับมอบเข้าใจ
4. งานที่มอบต้องปฏิบัติได้ และให้ผู้รับมอบเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
5. เมื่อมอบแล้วต้องดูแล ช่วยเหลือและให้กำลังใจ
6. ระลึกอยู่เสมอว่าแม้จะมอบหมายงานไปแล้ว แต่ผู้บริหารก็ยังคงรับผิดชอบงานนั้นอยู่

การมอบหมายงานที่ดีควรดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

1. สำรวจและวางแผน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า มีงานอะไรบ้างจะ ปฏิบัติอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ งานใดสามารถมอบให้คนอื่นทำได้ ใครมีความรู้ ความสามารถและพร้อมที่จะทำ
2. ให้คำแนะนำแก่ผู้ได้รับมอบหมายงาน เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กำลังใจและให้ความรู้พื้นฐานในการทำงาน



3. สร้างหลักเกณฑ์หรือกำหนดนโยบาย ให้ผู้รับมอบหมายว่าต้องทำอะไรบ้าง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเพียงใด และจะรายงานให้ใครทราบบ้างเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ

4. วางแผนการปฏิบัติงาน เป็นการส่งเสริมให้ผู้รับมอบหมายงานรู้จักควบคุมดูแลงานในความรับผิดชอบของตนเอง และให้รายงานความก้าวหน้าหรือปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะการมอบหมายงานที่ดี ผู้บริหารไม่ควรเข้าไปตรวจสอบ หรือเข้าไปมีส่วนในการตัดสินใจมากนัก

5. วางแนวการประเมินผล การประเมินผลมุ่งส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่ดีขึ้น และช่วยให้ทราบปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน ช่วยให้การทำงานถูกต้องตามกระบวนการ การประเมินผลงานที่ดีควรให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานเป็นผู้ประเมินผลงานของตนเอง

6. ดำเนินการมอบหมายงาน ซึ่งสามารถดำเนินการได้ใน 2 ลักษณะ คือ มอบหรือสั่งงานด้วยวาจา กับมอบเป็นลายลักษณ์อักษร

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536: 176-179) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารขาดทักษะในการมอบหมายงานเป็นตัวการที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้เสียเวลา ดังนั้นถ้าจะให้การบริการมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพจำเป็นจะต้องมอบหมายงานผู้บริหารไม่จำเป็นต้องทำงานทุกอย่างด้วยตัวเองได้ จำเป็นจะต้องให้ผู้อื่นช่วยทำ เมื่อใดที่ผู้บริหารไม่มีเวลาจะทำงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีงานจะทำ เมื่อนั้นก็คือเวลาที่ควรจะมอบหมายงาน การมอบหมายงาน มิได้มีจุดประสงค์จะขจัดหรือโยนงานให้พ้นจากผู้บริหาร แต่เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาคนและพัฒนางาน

ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องการจะมอบหมายงานแต่ก็ไม่ทราบว่าจะต้องทำอย่างไร การมอบหมายงานเป็นการกระจายความรับผิดชอบและมอบหน้าที่ให้ผู้อื่นปฏิบัติ การมอบหมายงานไม่ใช่การสื่อสารทางเดียว เมื่อมอบความรับผิดชอบไปแล้ว ทั้งผู้มอบและผู้รับมอบควรจะตกลงร่วมกันในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตของงานที่มอบหมาย
2. ผลของงานที่ต้องการจะให้เกิด
3. ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่มอบหมาย
4. อำนาจที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานที่มอบ
5. คนและวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นจะต้องใช้ในการปฏิบัติงานที่มอบ
6. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักสำคัญในการมอบหมายงานก็คือ ถ้าเราไม่สามารถควบคุมได้ ก็ไม่ควรจะ มอบหมายงานให้ทำ ในการมอบหมายงานนั้นจำเป็นจะต้องมอบสามสิ่งต่อไปนี้

1. ความรับผิดชอบในการทำในสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
2. อำนาจในการตัดสินใจ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย
3. เสรีภาพในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

การมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานนำไปปฏิบัติ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรกระทำอย่างยิ่ง เพราะเป็นการกระจายภาระหน้าที่ และทำให้งานมีประสิทธิภาพแต่ผู้บริหารจะต้องรู้ขั้นตอนในการมอบหมายงานเป็นอย่างดีและต้องคำนึงถึงเสมอว่างานใดควรมอบ และงานใดไม่ควรมอบ มิฉะนั้นจะทำให้เกิดความล้มเหลวในการมอบหมายงานแทนที่จะเกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

#### 8. การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี (Bringing About Change)

Sergiovanni (1984: 16) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถที่จะหายุทธวิธีต่างๆ มาใช้ในการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงองค์ประกอบของความเป็นมนุษย์ที่จะช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุนหรือขัดขวางการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้บริหารจะต้องยอมรับระดับความต้องการจำเป็นของครูเพื่อหาความสำเร็จในการนำไปใช้ ตลอดจนจะต้องสามารถ ประเมินอิทธิพลที่ ผู้บริหารมีอยู่ในขณะที่อำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารจะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้น มักจะเป็นผู้ที่มาจากนอกองค์การทั้งสิ้น การเปลี่ยนแปลงถือว่าการพัฒนาองค์การนั่นเอง และสิ่งที่จะเกื้อหนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพก็คืออิทธิพลผู้บริหารที่สามารถเป็นผู้ทำงานสำเร็จได้แต่ขาดประสิทธิภาพหรืออิทธิพลในช่วงเวลาสั้นผลของงานจะไม่ยั่งยืนนั่นเองตรงข้ามกับผู้บริหารที่มีทั้งความสำเร็จและประสิทธิภาพสูงหรือมีอิทธิพลในระยะเวลายาว ผลของงานก็จะมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลและทักษะเวลายาวนาน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีอิทธิพลและมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายด้วย

อรุณ รักธรรม (2536: 278-280) อธิบายถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ว่าเป็นบุคคลสำคัญที่เดียวในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเข้ามาสอดแทรกในกระบวนการขององค์การ เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เป็นไปตามแผนที่มีการวางเอาไว้ ผู้บริหารในฐานะผู้นำที่ต้องนำการเปลี่ยนแปลงสู่องค์การจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นผู้มีความสามารถในการระดมทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลง ดำเนินต่อไปได้
2. เป็นผู้ที่ได้รับความเชื่อถือจากผู้บริหารระดับสูงและบุคคลอื่นที่สำคัญในองค์การ
3. เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทุกระดับชั้น และทุกส่วนขององค์การ เพื่อให้เกิดการสื่อข้อความที่ดี
4. เป็นผู้ที่มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีทักษะในการให้คำปรึกษาแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือ ฝึกอบรม และให้การศึกษาแก่กลุ่มคนที่จะได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลง
5. เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในการริเริ่ม สร้างสรรค์ หรือการเปลี่ยนแปลง สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น
6. เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเทคนิคการสอดแทรก (intervention techniques) ในองค์การบางประการโดยเฉพาะความเชี่ยวชาญในกระบวนการสอดแทรก

ด้วยคุณสมบัติทั้งหมดนี้ จะเห็นว่าผู้บริหารจะนำการเปลี่ยนแปลงสู่องค์การ จะต้องดำเนินบทบาทในองค์การดังต่อไปนี้ คือ

1. เป็นผู้รู้เรื่องทั่วไป และ/หรือ รู้เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (Generalist / Specialist) การเป็นผู้รู้ในเรื่องทั่วไป จะเป็นผู้มองภาพองค์การในแนวกว้าง มีความเข้าใจกระบวนการกับความรู้ถึงภาระหน้าที่ในส่วนต่างๆ ขององค์การ มีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ระดับสูง และมีทักษะในภาวะผู้นำ การรู้เฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง คือมีความเชี่ยวชาญในกระบวนการและเทคนิคในการวินิจฉัยองค์การ (organization diagnosis) ความรู้ในกระบวนการปรึกษาหารือหรือทฤษฎีการสอดแทรก และความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลง (dynamic of change)

2. ผู้ประสมประสาน (Integrator) เป็นการเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การกับทรัพยากรที่เหมาะสมจากภายใน หรือภายนอกองค์การ เพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นเป็นผู้ช่วยเชื่อมเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายจัดการกับบุคคลที่ได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลง

3. ผู้วางตัวเป็นกลาง (Neutrality) ด้วยความเป็นกลางไม่เป็นฝักเป็นฝ่ายใด ทำให้สามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาขององค์กรและนำคำตอบมาแก้ปัญหาได้

4. เป็นผู้ที่มีความเชื่อถือ (Credibility) จะนำมาซึ่งอิทธิพลขององค์กร เพื่อเกิดผลดีในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์กรนั้นมีหลายวิธีตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง (ปฏิวัติ) หรือค่อยเป็นค่อยไป (วิวัฒนาการ) หรือลักษณะการมีแผนไว้ล่วงหน้า (planned changed) การมีแผนไว้ล่วงหน้าย่อมเป็นสิ่งที่ดี เพราะองค์การประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ โครงสร้าง ระบบวิทยาการ ระบบมนุษย์ และระบบงาน ในขณะที่ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกระทำได้ในส่วนบน ส่วนล่างและร่วมกันทำอย่างไรก็ตาม ในบุคคลนี้จะเป็นผู้ชี้นำประสานงาน และช่วยให้เกิดผลสำเร็จในทางปฏิบัติด้วย

การเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปนั้นย่อมมีผลกระทบต่อชีวิตประจำวันขององค์การ ผู้บริหารที่ต้องการประสิทธิภาพไม่สามรถจะปล่อยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามสบาย โดยไม่มีการวางแผนแต่เขาจำเป็นจะต้องมีความสามารถในการพัฒนาเครื่องมือในด้าน การวางแผน การอำนวยความสะดวก และการควบคุมการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. การเปลี่ยนแปลงโดยการใช้อำนาจ อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง บารมี ส่วนตัวทั้งนี้ย่อมแล้วแต่สถานการณ์ จะศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงในระดับความรู้ เจตคติ ของบุคคลในองค์การตลอดจนการวิเคราะห์ในด้านการมีส่วนร่วม และการบังคับเพื่อให้ เกิดการเปลี่ยนแปลง

2. การเปลี่ยนแปลงโดยผ่านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในข้อนี้เราจะได้ พิจารณาว่าผู้นำจะมีความสามารถในการสร้างสิ่งแวดล้อมให้คนทำงานมีความรับผิดชอบ มากหรือสูงขึ้นได้อย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงในระดับปฏิบัติการทั้งใน ส่วนบุคคลและกลุ่ม

3. เป็นการศึกษาถึงการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน เพื่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงที่จะอธิบายถึงแนวความคิดในการผสมผสานในวัตถุประสงค์ตามข้อ 1. และ ข้อ 2 ข้างต้นนี้ นอกจากนั้นจะพิจารณาถึงแนวคิดในเรื่อง “แรงดัน-แรงดึง” ตลอด จนการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่อส่วนรวมทั้งหมดขององค์การ

ในการพัฒนาวิธีการในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่า อะไรเป็นอำนาจที่พอจะเป็นเครื่องมือและใช้ให้เป็นประโยชน์ได้บ้าง การทำความเข้าใจเรื่องนี้อย่างน้อยจำเป็นต้องศึกษาถึงที่มาของอำนาจกว้างๆ คือ

### 1. ที่มาของอำนาจ

อำนาจ คือ ความสามารถที่จะโน้มน้าวบุคคลอื่น หรืออำนาจเกิดขึ้นจากสำนักงานที่เขาทำอยู่ หรือบารมีส่วนตัว หรืออาจจะทั้งสองอย่างผสมกัน บุคคลใดก็ตามที่สามารถบังคับให้บุคคลอื่นกระทำหรือไม่ทำอย่างใดอย่างหนึ่งโดยอาศัยตำแหน่งหน้าที่ของตนแล้ว เราก็อาจจะพิจารณาได้ว่า บุคคลแรกมีอำนาจหน้าที่จากงานที่ทำอยู่นั้นเหนือกว่าบุคคลทั้งสอง ส่วนบารมีส่วนตัวจากการที่ได้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานยินยอมทำตามโดยปราศจากอำนาจบังคับโดยหน้าที่บุคคลอาจจะมีอำนาจทั้งสองประการก็ได้ บางคนอาจจะมีเพียงอย่างเดียว

### 2. ลักษณะของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

ถ้าหากใครคนใดคนหนึ่ง พยายามที่จะมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่นเราอาจจะเรียกได้ว่า บุคคลผู้นั้นพยายามที่จะทำหน้าที่เป็น “หัวหน้า” ความพยายามนั้นอาจจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จก็ได้ และถ้าจะคำนึงต่อไปความรับผิดชอบพื้นฐานขององค์การก็คือ การทำงานให้สำเร็จโดยความร่วมมือจากบุคคลอื่น (หรือประชาชน) ความสำเร็จของเขาย่อมวัดได้ โดย “ผลงานที่ออกมา” หรือผลผลิตของคนทำงานในกลุ่มที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบอยู่

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

อย่างไรก็ตาม ถ้าเขาทำงานมีประสิทธิภาพ จะขึ้นอยู่กับบารมีส่วนตัวบุคคลและการบังคับบัญชาโดยทั่วไป อำนาจหน้าที่เป็นการบังคับบัญชาจากเบื้องสูงสู่เบื้องล่าง แต่บารมีส่วนตัวบุคคลเป็นความยอมรับอำนาจจากผู้ที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เบื้องบน คือผู้บังคับบัญชา

### กระบวนการของการเปลี่ยนแปลง

ในการพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีอีกส่วนหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะแบ่งออกเป็น 3 ระยะด้วยกัน นั่นก็คือ

#### 1. การละลายพฤติกรรม (Unfreezing)

เป้าหมายสำคัญของการละลายพฤติกรรม คือ การกระตุ้นทางใจแก่บุคคลหรือกลุ่มให้มีความรักพร้อมในเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลง เปรียบเสมือนแกะน้ำแข็งในตู้เย็น



ที่จับแข็งออกมาละลายให้เป็นน้ำใหม่ พฤติกรรมของมนุษย์ก็เช่น เปิดเผยออกมาว่าเรามีปัญหาอะไร อะไรเป็นจุดอ่อน จะเปลี่ยนแปลงอย่างไร โดยความเห็นว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับตัวเขาเองเป็นสำคัญการละลายพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งมีข้อสังเกตบางประการคือ 1) วิเคราะห์ว่าอะไรเป็นอุปสรรคในการทำงานกับบุคคลอื่น 2) ยอมรับพฤติกรรมและเจตคติใหม่อันจะเป็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน 3) เปิดเผยความรู้สึกที่มีต่อกัน อันจะเป็นการเพิ่มความเข้าใจอันดีระหว่างกัน

โดยสรุปการละลายพฤติกรรมเหล่านี้บางครั้งหมายถึงเป็นการทำลายความเชื่อ ประเพณี ธรรมเนียมเก่าๆ ของบุคคล การทำงานแบบเก่าๆ และพร้อมที่จะยอมรับทางเลือกใหม่ ที่เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม

## 2. ระยะเวลาเปลี่ยนแปลง (Changing or Moving)

เมื่อบุคคลได้ถูกกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลง กระบวนการดังกล่าวจะเกิดขึ้นโดยการเลียนแบบบุคคลอื่นและนับเป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายในความรู้สึกและพฤติกรรม

การเลียนแบบเกิดขึ้นเมื่อมีแบบอย่างใดอย่างหนึ่งจัดให้มีขึ้นภายในสภาพแวดล้อม หากบุคคลใดพยายามเรียนรู้แบบพฤติกรรมใหม่ได้ โดยพยายามทำตัวเหมือนแม่แบบนั้น ก็บรรลุผลได้เช่นกัน

ส่วนการเปลี่ยนแปลงภายในเกิดขึ้น เมื่อบุคคลถูกจัดให้อยู่ภายในสถานการณ์หนึ่งที่เขาต้องการมีพฤติกรรมใหม่ และต้องการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จภายใต้สถานการณ์นี้เอง พวกเขาจะเรียนรู้ถึงพฤติกรรมใหม่ๆ มิใช่เพียงแต่เพื่อการอยู่รอดเท่านั้น แต่เพราะว่าต้องการที่จะมีความสำเร็จในระดับสูงในงาน

## 3. การรวมตัวใหม่ของพฤติกรรม (Refreezing)

กระบวนการแสวงหาความต้องการพฤติกรรมใหม่ๆ มาถึงขั้นผสมผสานบุคลิกลักษณะและความรู้สึกเข้าด้วยกัน เรียกว่า “การรวมตัวของพฤติกรรมใหม่”

กล่าวโดยสรุป จะเห็นว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถในการนิเทศตามแนวคิดของ Sergiovanni รวมสมรรถภาพ 8 ด้าน คือ การสร้างบรรยากาศที่ดี การสร้างทีมงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การตัดสินใจ การวางแผน และการจัดระเบียบการประชุม การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การมอบหมายงานบุคลากร การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี ซึ่งหากผู้บริหารมีความรู้ความสามารถดังกล่าวแล้วจะช่วยให้ประสบความสำเร็จในงานด้านนิเทศการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



### 3. การประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน

ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียน นักศึกษาและสถานศึกษา พ.ศ. 2539 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การคัดเลือกนักเรียน นักศึกษาและสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ประจำปี 2539 ได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับสถานศึกษาที่จะได้รับการคัดเลือกจากกระทรวงศึกษาธิการให้เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ไว้ดังนี้

#### 1. ประเภทรางวัล

รางวัลประเภทสถานศึกษา ให้แก่สถานศึกษาในเขตการศึกษากรุงเทพมหานครและเขตการศึกษาในส่วนภูมิภาค คือ

1.1 ระดับประถมศึกษา มี 39 รางวัลให้แก่สถานศึกษาระดับประถมศึกษา ในเขตการศึกษากรุงเทพมหานครและเขตการศึกษาในส่วนภูมิภาค เขตการศึกษาละ 3 รางวัล แบ่งขนาดสถานศึกษา ดังนี้

1.1.1 กรุงเทพมหานคร สถานศึกษาขนาดเล็ก มีนักเรียนไม่เกิน 360 คน สถานศึกษาขนาดกลาง มีนักเรียนตั้งแต่ 361 คน ถึง 720 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 721 คนขึ้นไป

1.1.2 ส่วนภูมิภาค สถานศึกษาขนาดเล็ก มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน สถานศึกษาขนาดกลาง มีนักเรียนตั้งแต่ 121 คน ถึง 280 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 281 คนขึ้นไป

ทั้งนี้จำนวนนักเรียนนับเฉพาะนักเรียนที่เรียนในระดับประถมศึกษา

1.2 ระดับมัธยมศึกษา มี 39 รางวัล ให้แก่สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษากรุงเทพมหานครและเขตการศึกษาในส่วนภูมิภาค เขตการศึกษาละ 3 รางวัล แบ่งขนาดสถานศึกษา ดังนี้ สถานศึกษาขนาดเล็ก มีนักเรียนไม่เกิน 500 คน สถานศึกษาขนาดกลาง มีนักเรียนตั้งแต่ 501 คน ถึง 1,500 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีนักเรียนตั้งแต่ 1,501 คนขึ้นไป ทั้งนี้จำนวนนักเรียนให้นับจำนวนนักเรียน ทั้งระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย

## 2. ลักษณะของรางวัลประเภทสถานศึกษา

2.1 สถานศึกษาทุกระดับการศึกษา ที่ได้รับคัดเลือกให้รับรางวัลที่ 1 จะได้รับพระราชทานเกียรติบัตร

2.2 สถานศึกษาทุกระดับการศึกษา ที่ได้รับคัดเลือกจากเขตการศึกษาและผ่านเกณฑ์การรับรางวัลพระราชทาน ลำดับที่ 2 และ 3 ของเขตการศึกษาทุกระดับ และทุกขนาดของสถานศึกษา จะได้รับเกียรติบัตรชมเชยจากกระทรวงศึกษาธิการ

## 3. คุณสมบัติของสถานศึกษาที่เข้าข่ายสถานศึกษารางวัลพระราชทาน

คุณสมบัติของสถานศึกษาในระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ที่มีสิทธิ์เข้ารับการประเมินและคัดเลือกเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบัน ทั้งของรัฐและของเอกชนที่สามารถจัดการศึกษาได้มาตรฐานดีเด่นในด้านต่อไปนี้

ด้านที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

ด้านที่ 2 งานวิชาการ

ด้านที่ 3 งานธุรการ ปกครอง และบริการ

ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน

ด้านที่ 5 ความพร้อมด้านปัจจัยการจัดการศึกษา

ด้านที่ 6 ความดีเด่นของสถานศึกษา

ทั้งนี้สถานศึกษาดังกล่าวต้องไม่เคยได้รับรางวัลพระราชทานหรือเคยได้รับรางวัลพระราชทานไม่น้อยกว่า 3 ปี และให้เป็นไปตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ จึงจะมีสิทธิ์ส่งเข้ารับการประเมิน ยกเว้นสถานศึกษานั้นจะเปลี่ยนขนาด

## 4. การดำเนินการคัดเลือกสถานศึกษารางวัลพระราชทาน

ในการประเมินและคัดเลือกสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน มีรายละเอียดการดำเนินงานโดยลำดับ ดังนี้

4.1 การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการคัดเลือกสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน

ส่วนกลาง คณะกรรมการประกอบด้วย อธิบดีกรมวิชาการ เป็นประธาน กรรมการ ผู้อำนวยการสำนักงานทดสอบทางการศึกษา เป็นรองประธาน ผู้แทนกรม

วิชาการ ผู้แทนสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้แทนหน่วยงานต่างๆ ที่มีสถานศึกษาอยู่ในความควบคุมดูแล นักวิชาการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัย เป็นกรรมการ หัวหน้าหน่วยพัฒนามาตรฐานการศึกษา สำนักงานทดสอบทางการศึกษากรมวิชาการ เป็นกรรมการและเลขานุการ

ส่วนภูมิภาค แยกตามระดับดังนี้

ระดับอำเภอ คณะกรรมการประกอบด้วย ศึกษาธิการอำเภอเป็นประธาน ผู้แทนหน่วยงานต่างๆ ในอำเภอ ที่มีสถานศึกษาอยู่ในความควบคุมดูแล และผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นกรรมการ นักวิชาการศึกษา สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ หรือผู้ที่ศึกษาธิการอำเภอเห็นสมควร เป็นกรรมการและเลขานุการ

ระดับจังหวัด คณะกรรมการประกอบด้วย ศึกษาธิการจังหวัด เป็นประธาน ผู้แทนหน่วยงานต่างๆ ในจังหวัด ที่มีสถานศึกษาอยู่ในความควบคุมดูแลและ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นกรรมการ นักวิชาการศึกษา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด หรือผู้ที่ศึกษาธิการจังหวัดเห็นสมควร เป็นกรรมการและเลขานุการ

ระดับเขตการศึกษา คณะกรรมการประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษาและวัฒนธรรมเขตการศึกษา เป็นประธาน ศึกษาธิการเขต ผู้แทนหน่วยงานที่มีสถานศึกษาอยู่ในความควบคุมดูแลในเขตศึกษานั้นๆ และผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นกรรมการ นักวิชาการศึกษาสำนักพัฒนาการศึกษาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา หรือผู้ที่ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาฯ เขตการศึกษาเห็นสมควร เป็นกรรมการและเลขานุการ

4.2 ขั้นตอนการคัดเลือกสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

ส่วนกลาง ให้หน่วยงานต้นสังกัดเลือกสถานศึกษาแต่ละระดับ ขนาดละ 1 แห่ง ส่งให้สำนักงานทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ คณะกรรมการตามข้อ 4.1 ดำเนินการคัดเลือกสถานศึกษาแต่ละระดับให้เหลือขนาดละ 3 แห่ง และเรียงลำดับรายชื่อ สถานศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกลำดับที่ 1-3 ที่ผ่านเกณฑ์การรับรางวัลพระราชทานของแต่ละขนาดสถานศึกษา พร้อมแนบแบบประเมินที่กรอกคะแนนและข้อมูลอื่นๆ เพื่อเสนอให้คณะกรรมการอำนวยการคัดเลือกนักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานซึ่งมีปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นประธาน พิจารณาตัดสินตามจำนวนรางวัลที่กำหนด

ส่วนภูมิภาคให้สำนักงานศึกษาธิการอำเภอคัดเลือกสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดละ 1 แห่ง ระดับมัธยมศึกษาขนาดละ 1 แห่ง ส่งให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดคัดเลือกสถานศึกษาจากทุกสังกัด ทุกระดับ และทุกขนาด ขนาดละ 1 แห่ง ส่งให้สำนักพัฒนาการศึกษาและวัฒนธรรมเขตการศึกษา คณะกรรมการ

ระดับเขตการศึกษาดำเนินการคัดเลือก สถานศึกษา แต่ละระดับให้เหลือขนาดละ 3 แห่ง และเรียงลำดับรายชื่อสถานศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกระดับเขตการศึกษาลำดับที่ 1-3 ที่ผ่านเกณฑ์การรับรางวัลพระราชทานของแต่ละขนาดสถานศึกษา พร้อมแนบบแบบประเมินที่กรอกคะแนนและข้อมูลอื่นๆไปยังกรมวิชาการเพื่อเสนอให้คณะกรรมการอำนวยการคัดเลือกนักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษา และสถานศึกษา เพื่อรับรางวัลพระราชทาน พิจารณาตามจำนวนรางวัลที่กำหนด

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุนีรัตน์ มิตรเจริญถาวร (2538: จ) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถภาพในงานของ ผู้นิเทศที่ ส่งผลต่อการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนใน กรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษา 1) ระดับสมรรถภาพในงานของผู้นิเทศการศึกษาและการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร 2) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพในงานของผู้นิเทศการศึกษาและการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร 3) สมรรถภาพในงานของผู้นิเทศที่ ส่งผลต่อการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า

1. ระดับสมรรถภาพในงานของผู้นิเทศการศึกษา ภายในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ทั้งในภาพรวมและแยกพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยสามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้ คือ การจัดระบบการเรียน การสอน การพัฒนาหลักสูตร การจัดวัสดุอุปกรณ์การสอน การประเมินผลการสอน การอบรมครูประจำการ การจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน การเตรียมบุคลากรเพื่อการสอน การจัดบริการพิเศษ การพัฒนาความสัมพันธ์กับชุมชน ส่วนระดับการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ทั้งโดยภาพรวมและเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่า อยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้ คืองานด้านการวัดผลและประเมินผล งานด้านหลักสูตร งานด้านกิจกรรมการเรียนการสอนและงานด้านสื่อการเรียนการสอน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพในงานของผู้นิเทศการศึกษา และการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

3. สมรรถภาพในงานของผู้นิเทศ ที่ส่งผลต่อการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมมี 2 สมรรถภาพ คือ การจัดระบบการเรียนการสอนและการจัดวัสดุอุปกรณ์การสอน

Russell (1989) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้ของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษารัฐอิลลินอยส์ ที่เห็นว่ามีผลสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพทางวิชาชีพ โดยทำการวิจัยกับอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐอิลลินอยส์จำนวน 294 คน โดยพิจารณาถึงความสำคัญของสมรรถภาพต่อบทบาทของตนเอง ระดับของการเริ่มต้นพัฒนาผลการวิจัยที่นำมาวิเคราะห์ขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียนและประสบการณ์ของอาจารย์ใหญ่

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าสมรรถภาพที่สำคัญของผู้บริหาร คือ 1) ด้านการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน 2) ด้านการจัดการเรียนการสอน 3) ด้านมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสาร 4) ด้านหลักสูตร 5) ด้านการพัฒนาบุคลากรและการวัดผล 6) ด้านการวางแผนและการตัดสินใจ 7) ด้านการบริหารบุคคล 8) ด้านการบริหารทรัพยากร 9) ด้านการสร้างงาน 10) ด้านการให้บริการแก่ชุมชน

จากทั้งหมด พบว่า กิจกรรมที่ผู้บริหารใช้ในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง คือ 1) การสัมมนา 2) การให้บริการของรัฐ 3) การเข้ารับการอบรม 4) การประชุมเชิงปฏิบัติการในมหาวิทยาลัย 5) การให้คำปรึกษา 6) องค์กรวิชาชีพ

นอกจากนี้ ยังพบว่าประสบการณ์ของอาจารย์ใหญ่และขนาดของโรงเรียนไม่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถภาพของผู้บริหาร

Gross (1996) ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้ของผู้อำนวยการโรงเรียนรัฐอิลลินอยส์ที่เห็นว่ามีผลสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพของอาจารย์ใหญ่

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ของผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐอิลลินอยส์ จำนวน 257 คน ถึงสิ่งที่มีผลจำเป็นในการทำตามบทบาทหน้าที่ระดับของการพัฒนาโดยระบุขอบเขตของสมรรถภาพและระดับการฝึกปฏิบัติ คำตอบที่ได้รับนำมาวิเคราะห์โดยอาศัยตัวแปรทางด้านประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารสภาพแวดล้อมของรัฐ ลักษณะของรัฐ และจำนวนผู้นิเทศอาจารย์ใหญ่

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถภาพที่จำเป็น คือ 1) ด้านการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน 2) ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล 3) การวางแผนและการตัดสินใจ 4) ด้านการเรียนการสอน 5) ด้านหลักสูตร 6) ด้านการพัฒนาบุคลากรและการประเมินผล 7) ด้านบุคลากร 8) ด้านการจัดทรัพยากร 9) ด้านการสนับสนุน



ชุมชน 10)ด้านการสร้างงาน อาจารย์ใหญ่ส่วนใหญ่สามารถประยุกต์ใช้สมรรถภาพ 7 ข้อจาก 10 ข้อ โดยสมรรถภาพด้านการสนับสนุนชุมชน ด้านการจัดทรัพยากรและการสร้างงาน เป็นสมรรถภาพที่ผู้อำนวยการเห็นว่า อาจารย์ใหญ่นำไปใช้น้อยที่สุด

กิจกรรมที่อาจารย์ใหญ่ใช้ในการพัฒนาตนเองมากที่สุดได้แก่ 1) การสัมมนา 2) การฝึกงาน 3) การบริการของรัฐ 4) การฝึกปฏิบัติการในมหาวิทยาลัย 5) องค์กรวิชาชีพ 6) การให้คำปรึกษา โดยที่ประสบการณ์การทำงาน ลักษณะของรัฐ และจำนวนผู้นิเทศอาจารย์ใหญ่ ไม่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถภาพของอาจารย์ใหญ่



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย