



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

1.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2)

พ.ศ. 2545

1.2 แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พ.ศ. 2551-2553

2. การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

2.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

2.2 การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

2.3 โรงเรียนนิติบุคคล

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

3.1 ความหมายของการบริหาร

3.2 ความสำคัญของการบริหาร

3.3 หน้าที่การบริหาร

3.4 ความหมายของการบริหารการศึกษา

3.5 หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

3.6 การบริหารคุณภาพวงจรเดมมิ่ง

3.7 การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กโดยผู้บริหารมืออาชีพ

3.8 แนวคิดของการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ

4. ภาวะผู้นำทางวิชาการ

4.1 แนวคิดพื้นฐานภาวะผู้นำ

4.2 ความหมายของผู้นำ

4.3 ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

4.4 ความสำคัญและความจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการ

4.5 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการ

4.6 องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ

5. การนิเทศการศึกษา

5.1 แนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

15

- 5.2 หลักการนิเทศการศึกษา
- 5.3 ความหมายของการนิเทศการศึกษา
- 5.4 ความหมายของการนิเทศภายใน โรงเรียน
- 5.5 จุดมุ่งหมายของนิเทศภายใน
- 5.6 กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน
- 5.7 ผู้นิเทศและบทบาทของผู้นิเทศภายใน โรงเรียน
- 5.8 ความจำเป็นในการนิเทศภายใน โรงเรียน
6. การสอนงาน
 - 6.1 ความหมายของการสอนงาน
 - 6.2 ลักษณะและรูปแบบการสอนงาน
 - 6.3 กระบวนการสอนงาน
 - 6.4 เทคนิคและวิธีการที่ใช้ในการสอนงาน
 - 6.5 สมรรถภาพการสอนงาน
 - 6.6 บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานในการพัฒนาพนักงาน
 - 6.7 ประโยชน์ของการสอน
7. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ (Model)
 - 7.1 ความหมายของรูปแบบ
 - 7.2 ประเภทของรูปแบบ
 - 7.3 องค์ประกอบของรูปแบบ
 - 7.4 การพัฒนารูปแบบ
 - 7.5 เทคนิคที่ใช้ในการตรวจสอบรูปแบบ
 - 7.6 มาตรฐานการประเมินรูปแบบ
8. เกณฑ์การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
 - 8.1 เกณฑ์การบริหารสถานศึกษาที่ได้รับการประเมินคุณภาพการศึกษา (รอบที่สอง)
ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)
 - 8.2 ลักษณะของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 9.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 9.2 งานวิจัยต่างประเทศ
10. สรุปแนวคิดและหลักการที่นำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

16

1. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

1.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 เป็นกฎหมายการศึกษาที่กำหนดให้มีการปฏิรูประบบการจัดการศึกษาการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน การกำหนดให้มีมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ระบบการพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาการจัดทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ตลอดจนการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยเฉพาะการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล งานทั่วไปและการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานที่จัดการศึกษาระดับการปฏิบัติและกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล จัดการศึกษาให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ดังพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 ที่ระบุว่า

มาตรา 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก ระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาให้ปฏิบัติตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

มาตรา 49 ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การมหาชน ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอกและทำการประเมินผลการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมายและหลักการและแนวการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

ให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้ายและเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

ดังนั้นการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทุกแห่ง จะต้องจัดให้ทั่วถึงโดยคำนึงถึงคุณภาพการศึกษา มีระบบการประกันคุณภาพภายในและได้รับการประเมินคุณภาพภายนอก เพื่อการรับรองมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

17

1.2 แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ปี พ.ศ. 2551-2553

จากการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ในระยะปี พ.ศ. 2548 – 2550 โดยที่พยายามพัฒนาผู้บริหารและครูให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการจัดการศึกษาพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในให้เข้มแข็งและสนับสนุนปัจจัยบางประการเพิ่มเติม เช่น เงินอุดหนุนรายหัวงบดำเนินงานบางรายการ แต่อย่างไรก็ตามจากผลการประเมินทั้งการประเมินตนเองและการประเมินจากหน่วยงานภายนอก พบว่า การดำเนินงานดังกล่าวยังได้ผลในระดับที่ไม่น่าพอใจมากนักและการตอบสนองปัญหาและความต้องการดังกล่าวข้างต้น ซึ่งจะส่งผลให้การจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้กำหนด ยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก เป็น 4 ยุทธศาสตร์ ซึ่งแต่ละยุทธศาสตร์ จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด แนวทาง/มาตรการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบวางแผนและการบริหารจัดการ

วัตถุประสงค์ เพื่อให้โรงเรียนขนาดเล็กมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน โดยกำหนดแนวทางและมาตรการไว้ดังนี้

1. พัฒนาระบบวางแผนการจัดตั้งและพัฒนาโรงเรียน โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการร่วมกับสถาบันประชากรจตุลวงกรมมหาวิทยาลัย องค์การยูเนสโกและหน่วยงานภายในจังหวัด พัฒนาบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้สามารถจัดทำแผนการจัดตั้งและพัฒนาโรงเรียน โดยคาดการณ์จำแนกเด็กและเยาวชนในวัยเรียนในอนาคต วางแผน จัดตั้ง รวม เลิก รับ เปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้สอดคล้องกับสภาพในพื้นที่

2. พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารให้มีข้อมูลที่ครอบคลุมเพียงพอ ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน บุคลากร มีความรู้และเข้าถึงสื่อ ICT ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างศูนย์เครือข่ายโรงเรียนบริการโรงเรียนขนาดเล็ก

3. พัฒนาระบบบริหารจัดการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่มีอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน เพื่อปฏิบัติงานธุรการร่วมกัน งานข้อมูล งานพัสดุ งานจัดซื้อจัดจ้าง ตลอดจนระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารและจัดการทรัพยากรอื่น ๆ ร่วมกัน

4. สร้างแรงจูงใจแก่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การนำผลงานมาประกอบการโยกย้ายและการปรับปรุงตำแหน่ง ปรับระบบบริหารบุคลากร มาตรฐาน อัตราค่าจ้างให้เหมาะสม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพการศึกษา



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

18

วัตถุประสงค์ เพื่อให้โรงเรียนขนาดเล็กจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดแนวทางและมาตรการไว้ ดังนี้

1. พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่เอื้อต่อการสอน คละชั้น เน้นการสอนแบบบูรณาการ การสอนแบบคละชั้น
2. พัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนให้มีศักยภาพเพื่อการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพพร้อมที่จะดำเนินงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ
3. ผลิตและใช้สื่อเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการสอน พัฒนาสื่อสำเร็จรูปที่สามารถพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการนำ การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมและระบบคอมพิวเตอร์มาเสริมการเรียนการสอน นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในการจัดการเรียนการสอน การหมุนเวียนครู เป็นต้น
4. นิเทศ ติดตาม กำกับ โรงเรียนขนาดเล็กอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง
5. วิจัยและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีช่วยสอนที่มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งของโรงเรียน

วัตถุประสงค์ เพื่อให้โรงเรียนขนาดเล็กมีบุคลากร งบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์เพียงพอ ตามมาตรฐานสำหรับจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนด แนวทางและมาตรการไว้ ดังนี้

1. จัดทำมาตรฐานโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุและครุภัณฑ์
2. ปรับปรุงและพัฒนาสถานที่เรียน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้แก่นักเรียน ในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างเพียงพอและเหมาะสม
3. จัดอัตรากำลังในโรงเรียนขนาดเล็กให้เพียงพอตามเกณฑ์
4. พัฒนาผู้บริหารและครูผู้สอน ให้สามารถปฏิบัติงานในสภาวะการณ์ที่โรงเรียนมีข้อจำกัด เรื่องทรัพยากร
5. พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในทุก ๆ ด้าน เช่น เครื่องแต่งกาย เครื่องเขียน อาหารกลางวัน เป็นต้น
6. สนับสนุนงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ที่จำเป็นให้เป็นเพียงพอกับการจัดการศึกษา อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

วัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการหรือสถาบันสังคมอื่น มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในโรงเรียนขนาดเล็กมี โดยกำหนดแนวทางและมาตรการไว้ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

19

1. พัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 2. สร้างและพัฒนาเครือข่ายผู้ปกครองให้เข้มแข็ง พร้อมทั้งจะเข้ามาช่วยเหลือโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
 3. ส่งเสริมให้องค์กรปกครองท้องถิ่น เข้ามาช่วยพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กและรับโอนโรงเรียนบางส่วนเพื่อเปลี่ยนสภาพเป็นศูนย์เด็กปฐมวัย แหล่งเรียนรู้ของชุมชน
 4. เตรียมความพร้อมในการมีส่วนร่วม ได้แก่ บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน ฯ โดยสร้างความเข้าใจ เพื่อให้เห็นความสำคัญและตระหนักถึงความจำเป็นของการมีส่วนร่วมการเข้าใจบทบาทหน้าที่ และแนวปฏิบัติของการมีส่วนร่วม
 5. จัดให้มีระบบและกลไกในการระดมทรัพยากรที่จะเอื้อประโยชน์แก่การจัดการศึกษาของโรงเรียนโดยมีวิธีการระดมทรัพยากรที่เหมาะสม โปร่งใส สนับสนุน ส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนในด้านใด ๆ บ้าง ผลประโยชน์ที่ผู้บริจาคจะได้รับ เช่น การลดหย่อนภาษี
 6. วิจัยและพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมที่เหมาะสม จัดหา Best Practice การมีส่วนร่วมมาเผยแพร่ต่อสาธารณชนได้รับรู้ เป็นต้น
- สรุปได้ว่า การบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก จำเป็นต้องมีการดำเนินงานให้ครอบคลุมตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยมีการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ สนับสนุนสื่อ เทคโนโลยี และพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบคละชั้นหรือบูรณาการได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา

2. การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

2.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีความมุ่งหมายที่จะจัดการเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นคนดีมีความสามารถและอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข การดำเนินงานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายมีพลังและมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องยึดเจื้อนใจและหลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

1. ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ (School based decision making) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองโดยยึดประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

20

2. การมีส่วนร่วม(Participation) กำหนดให้บุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการร่วมแสดงความคิดเห็น หรือร่วมกำกับดูแล

3. การกระจายอำนาจ (Decentralization) การกระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปให้คณะกรรมการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ

4. ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และภารกิจของผู้รับผิดชอบ หลักความรับผิดชอบนี้ถือว่าใครได้รับมอบหมายหน้าที่ใด ต้องรับผิดชอบ ทำงานนั้นให้เกิดผลดีที่สุดและต้องสามารถตรวจสอบความสำเร็จได้ เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพ การศึกษาให้เกิดขึ้น

ทั้งนี้ได้กำหนดแนวทางในการบริหารและการจัดการศึกษา อันจะนำสู่การปฏิรูประบบ บริหารจัดการจากแบบเดิมที่เน้นการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางไปสู่การบริหารแบบกระจายอำนาจ โดยเฉพาะมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดสาระสำคัญของให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาใน ด้านงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรงเพื่อให้การศึกษาสร้างคนและสร้างความรู้สู่สังคม คุณธรรม มีคุณภาพสมรรถภาพและประสิทธิภาพต่อไป

สรุปได้ว่า การกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้นมุ่งหวังให้ โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจ ยึดประโยชน์ให้เกิดกับผู้เรียนอย่างมีคุณภาพและให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีความรับผิดชอบร่วมกันและสามารถตรวจสอบความสำเร็จได้

2.2 การกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 34-36) ได้กล่าวถึง การกระจายอำนาจขององค์การทางการศึกษา สรุปได้ว่า ในกรณีขององค์การทางการศึกษานั้น มีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบที่เน้น โครงสร้างเชิงประชาธิปไตยนิยมมากขึ้นและองค์การทางการศึกษาที่พึงประสงค์ตามแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงนั้น คือ องค์การเชิงวิชาชีพ(Professional organization)ที่มีการกระจายอำนาจสูงให้ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ แก่ผู้ปฏิบัติในระดับมากขึ้น มีการพัฒนาบุคลากรให้ มีคุณภาพสูงเพื่อสอดคล้องกับการกระจายอำนาจนั้น จนถึงขั้นคาดหวังให้บุคลากรมีอาชีพที่มี ความรับผิดชอบ ต่อการการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง กำหนดมาตรฐานการทำงานแห่งตนและ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน สำหรับการกระจายอำนาจนั้นไม่ว่า จะเป็นการกระจายอำนาจเชิงการเมืองหรืออำนาจเชิงบริหารแต่กระแสดการเปลี่ยนแปลงก็คือ การกระจายอำนาจ (Decentralization) ไม่ใช่การรวมอำนาจ (Centralization) แม้จะเป็นข้อถกเถียง



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

21

กันอยู่ว่าการกระจายอำนาจแบบไหนจะดีกว่ากันก็ตามและยังได้สรุปการกระจายอำนาจ เมือง และการกระจายอำนาจเชิงบริหารไว้ว่าลักษณะขององค์การทางการศึกษาไทย หากพิจารณาเฉพาะ ในกรอบของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แล้วมีความมุ่งหวังจะให้มีการกระจาย อำนาจเชิงการบริหารจัดการ ให้ผู้ปฏิบัติระดับล่างมีอิสระ สามารถตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ได้และ คาดหวังที่จะมีบุคลากรในองค์กรที่มีคุณภาพ สามารถควบคุมตนเองและมีความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานตามที่ได้รับมอบอำนาจนั้นได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับ ชีระ รุญเจริญ (2550 : 64-65) และกมล สดประเสริฐ (2544 : 8) ได้สรุปไว้ว่า การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษานับว่าเป็นก้าวใหม่ทางการศึกษา ของไทยที่กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาจากส่วนกลางไปยังเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษา นอกจากนั้นยังพบว่ารูปแบบของประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศสหราชอาณาจักร ประเทศญี่ปุ่นและประเทศสาธารณรัฐเกาหลี ทุกประเทศที่กล่าวมานั้น มีการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา ให้คณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่น ดำเนินการบนพื้นฐานของ หลักการที่สำคัญ คือ หลักการด้านนิติบัญญัติ หลักการมีส่วนร่วมของประชาชน หลักการ ความเป็น กลางทางการเมือง หลักการเป็นมืออาชีพของบุคลากร หลักการความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ และหลักการประกันคุณภาพ

สำหรับ องค์การการศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO. 1985 : 9-11) ได้ให้เหตุผลของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาดังนี้

1. การจัดการศึกษาในหลายประเทศไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร เนื่องจากอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ส่วนกลาง ซึ่งเป็นการตัดสินใจโดยใช้มาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ ทำให้ขาดความยืดหยุ่นและไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของแต่ละท้องถิ่นซึ่งแตกต่างกัน

2. จากความแตกต่างทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมของท้องถิ่น การกระจาย อำนาจอำนาจทางการเมืองจะช่วยตอบสนองความแตกต่างดังกล่าวได้ ทั้งยังสามารถระดมทรัพยากร บุคคลและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษาขณะเดียวกันก็เป็น การกระจายการลงทุนทางการศึกษาอีกทางหนึ่งด้วย

3. การกระจายอำนาจทางการศึกษาเป็นรากฐานของการส่งเสริมประชาธิปไตย ทั้งนี้ เพราะการกระจายอำนาจทางการศึกษานั้น ให้โอกาสประชาชนในระดับท้องถิ่นได้มีส่วนร่วม ในการพัฒนาการศึกษาในชุมชนของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนการจัดการศึกษาและ การประเมินผลคุณภาพการศึกษาในท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าจัดการศึกษาของ ประชาชนโดยประชาชนเพื่อประชาชน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

222

4. จากการที่ประเทศเดียวกันยังมีความแตกต่างกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การกระจายอำนาจทางการศึกษา จึงเป็นการลดช่องว่างระหว่างท้องถิ่นหรือภูมิภาคในประเทศนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันมากยิ่งขึ้น

5. จากการเพิ่มขึ้นของประชากร การกระจายตัวของประชากรทำให้เกิดความต้องการ การบริหารทางการศึกษาที่หลากหลายยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันการจัดการศึกษาอย่างเหมาะสมเพื่อให้ สอดคล้องและตอบสนองความต้องการและความเร่งด่วนของแต่ละท้องถิ่นแต่ละกลุ่มเป้าหมายก็มี ความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การกระจายอำนาจทางการศึกษาจึงเป็นหนทางที่นอกจากจะเป็น การส่งเสริมให้เกิดการตอบสนองดังกล่าวได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมแล้วการมีส่วนร่วมของ ประชาชนในท้องถิ่น ยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดการพึ่งตนเองของประชาชนและการพัฒนาที่ยั่งยืน ต่อไปอีกด้วย

6. จากการที่ประชาชนในท้องถิ่นได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยตรงนั้น นอกจากจะก่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าที่กล่าวมาแล้วยังก่อให้เกิดการพัฒนาด้านคุณภาพของ การศึกษาด้วย ดังนั้นการให้ประชาชนมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเต็มที่เป็สิ่งที่รัฐบาลควรส่งเสริม เป็นอย่างยิ่ง

7. การกระจายอำนาจทางการศึกษา เป็นการเสริมสร้างความสามารถให้ท้องถิ่น (Capacity-building) อันหมายถึง การให้ประชาชนได้ตระหนักถึงความสามารถในการกำหนดชีวิต ความเป็นอยู่และจุดมุ่งหมายปลายทางแห่งชีวิตของตนและชุมชนเอง อันจะนำไปสู่การพัฒนา ที่ยั่งยืนต่อไป

8. การกระจายอำนาจเป็นการส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ อันจะนำไปสู่อุดมการณ์ทางประชาธิปไตยสู่ระบบและโครงสร้างที่ใกล้ชิดประชาชนได้มากกว่า โปรงใสกว่า ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบได้มากกว่าระบบศูนย์รวมอำนาจอยู่ที่ส่วนกลาง

9. หลักการมีส่วนร่วม (Participation or collaboration or involvement) เปิดโอกาสให้ ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหารตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษาทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการ จัดการศึกษาและเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

10. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return power to people) ในอดีตการจัดการ การศึกษาจะทำกันหลากหลาย บางแห่งก็ได้วัดหรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการต่อมา มี การรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการเพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา และต่อมาเมื่อประชาชนเพิ่มมากขึ้น ความเจริญก้าวหน้าต่าง ๆ รุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว การจัด



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

23

การศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง

11. หลักการบริหารตนเอง (Self managing) ในระบบการศึกษาทั่วไปมักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริงแต่ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธีการที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมาย แล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลางไม่ว่าจะโดยตรงหรือทางอ้อม

12. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและการควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระ ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ

ดินแฮม (Dinham, 1983 : 87) ที่กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนแบบกระจายอำนาจนั้นมีลักษณะที่สำคัญดังนี้คือ

1. เป็นการเพิ่มความเป็นอิสระของโรงเรียนในการควบคุมงบประมาณและการปลดปล่อยจากกฎระเบียบที่เป็นข้อจำกัดทั้งหลาย

2. การแบ่งอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้แก่ครูและบุคคลอื่น ๆ ให้มากขึ้น เช่น ผู้ปกครอง นักเรียน หรือสมาชิกในชุมชน เป็นต้น โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่าการตัดสินใจในระดับล่างจะเป็นการตัดสินใจที่ดี และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะก่อให้เกิดความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ และความมีพันธะผูกพันที่จะให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2544 : 33) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนแบบกระจายอำนาจว่าเป็นการกระจายอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจให้แก่โรงเรียนในเรื่องการจัดสรรทรัพยากรซึ่งถือว่าเป็นการกระจายอำนาจทางการบริหารมากกว่าที่จะเป็นทางการเมือง โดยที่การตัดสินใจนั้นยังจะได้รับการตรวจสอบการจัดสรรทรัพยากรนั้นจากท้องถิ่นจากรัฐหรือจากรัฐบาลส่วนกลางอยู่และทรัพยากรเพื่อการจัดสรรนั้น หมายถึง ทั้งด้านที่เป็นความรู้หรือหลักสูตร ด้านที่เป็นเทคโนโลยีหรือวิธีการเรียนการสอน ด้านวัสดุ อุปกรณ์ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกเครื่องมือ เครื่องใช้ ด้านบุคลากร เวลา และงบประมาณ เป็นต้น และจากหลักการดังกล่าวทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการบริหาร โดยชุมชนมีส่วนร่วมจะเป็นการบริหารที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล มากกว่ารูปแบบการจัดการศึกษาที่ผ่านมา



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

24

จึงสรุปได้ว่า การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาเป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยการตัดสินใจทางการบริหารการศึกษาจากส่วนกลางไปสู่ผู้ปฏิบัติซึ่งได้แก่องค์กรปกครองท้องถิ่น ชุมชน หน่วยงานและสถานศึกษา

2.3 โรงเรียนนิติบุคคล

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มาตรา35 ได้บัญญัติให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล ซึ่งเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่มุ่งยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐานจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยกฎหมายได้บัญญัติไว้ดังนี้

มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 39 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียน มีฐานะเป็นนิติบุคคลเมื่อมีการขุดเลิกสถานศึกษาตามวรรคหนึ่งให้ความเป็นนิติบุคคลสิ้นสุดลง

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 4) ได้ให้ความหมายสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล หมายถึงโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานการศึกษาที่กฎหมายกำหนดให้มีฐานะเป็นนิติบุคคลมีอำนาจหน้าที่จัดการศึกษาตามกฎหมายกำหนดและการมอบอำนาจของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้สถานศึกษาจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบริหารจัดการศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ตามหลักกระจายอำนาจและบริหารหน้าที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

พันธกิจของโรงเรียนนิติบุคคล พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้ออกกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 เกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไว้ 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการการบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ มีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้
 - 1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
 - 1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ
 - 1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
 - 1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

25

1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1.6 การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน

1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

1.9 การนิเทศการศึกษา

1.10 การแนะแนว

1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์หน่วยงาน

สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

1.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

1.17 การพัฒนาและการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ มีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้

2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ เพื่อเสนอต่อเลขาธิการ

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณ

2.4 การขอโอนและขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

2.6 การตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

2.7 การตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.11 การวางแผนการจัดหาวัสดุ

2.12 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้าง

ที่ใช้งบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

26

- 2.13 การจัดหาพัสดุ
- 2.14 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
- 2.15 การจัดหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์
- 2.16 การเบิกเงินจากคลัง
- 2.17 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
- 2.18 การนำส่งเงิน
- 2.19 การจัดทำบัญชีการเงิน
- 2.20 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 2.21 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน
3. ด้านการบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้
 - 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
 - 3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
 - 3.4 การปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับเลื่อนขั้นเงินเดือน
 - 3.6 การลาทุกประเภท
 - 3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
 - 3.9 การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
 - 3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
 - 3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
 - 3.12 การออกจากราชการ
 - 3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
 - 3.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
 - 3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
 - 3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
 - 3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

27

3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากร

ทางการศึกษา

3.20 การพัฒนาข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา

4. ด้านการบริหารงานทั่วไป มีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้

4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.2 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.3 การวางแผนการบริหารการศึกษา

4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

4.8 การดำเนินงานธุรการ

4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

4.11 การรับนักเรียน

4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา

4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย

4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

4.15 การทัศนศึกษา

4.16 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

4.18 การส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน

องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

4.19 งานประสานราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

4.20 การรายงานผลการปฏิบัติงาน

4.21 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

สรุปได้ว่า โรงเรียนทุกแห่งจะต้องบริหารจัดการศึกษาตามภารกิจที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดไว้ทั้ง 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป โดยโรงเรียนสามารถจัดลักษณะ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

28

การดำเนินงานหรือโครงสร้างได้ตามที่โรงเรียนกำหนดแต่จะต้องบรรจุภารกิจที่กำหนดไว้ให้ครบถ้วน

ประโยชน์ของการเป็นโรงเรียนนิติบุคคล

รุ่ง แก้วแดง (2546 : 18-20) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการที่โรงเรียนเป็นนิติบุคคลไว้ 4 ประการสรุปได้ดังนี้

1. โรงเรียนสามารถบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียนได้
2. โรงเรียนสามารถทำนิติกรรมได้
3. การให้ความสำคัญกับโรงเรียน
4. การสร้างความสัมพันธ์สำหรับการกระจายอำนาจ

ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2546

รุ่ง แก้วแดง (2546 : 22-25) ได้สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 ข้อ 4-15 ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

การบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียนนิติบุคคล มีวัตถุประสงค์เพื่อให้โรงเรียนจัดการศึกษาอย่างเป็นอิสระ คล่องตัว สามารถบริหารจัดการได้สะดวกรวดเร็วมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้อำนวยการโรงเรียนยังมีอำนาจหน้าที่ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของโรงเรียนขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล สังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 ลงวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 โดยผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้แทนนิติบุคคลในกิจการทั่วไปของโรงเรียนที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก ให้โรงเรียนมีอำนาจปกครอง ดูแล บำรุง รักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคให้ เว้นแต่การจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์ที่มีผู้บริจาคให้โรงเรียน ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน และสามารถจดทะเบียนสิทธิหรือดำเนินการทางทะเบียนทรัพย์สินต่าง ๆ ที่มีผู้อุทิศให้หรือ โครงการซื้อ แลกเปลี่ยนจากรายได้ของสถานศึกษาให้เป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษา ส่วนกรณีที่โรงเรียนดำเนินคดีเป็นผู้ฟ้องหรือถูกฟ้อง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ดำเนินคดีแทนสถานศึกษาหรือถูกฟ้องร่วมกับสถานศึกษา ถ้าสถานศึกษาถูกฟ้องโดยมิได้ดำเนินการปฏิบัติราชการในกรอบอำนาจผู้บริหารต้องรับผิดชอบเป็นการเฉพาะตัว พร้อมทั้งรายงานสำนักงานเขตพื้นที่เพื่อแจ้งให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทราบ นอกจากนี้จะต้องมีการจัดทำงบดุลประจำปีเพื่อรายงานสาธารณะทุกสิ้นปีงบประมาณ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

29

จึงสรุปได้ว่า พระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล จึงเป็นผลให้สถานศึกษาทุกขนาดมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางหรือวิสัยทัศน์ของตน โดยมีเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ดูแลตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

3.1 ความหมายของการบริหาร

เสนาะ ดิเนาว์ (2543 : 1-2) ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานกับคนโดยอาศัยคน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2544 : 16) ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง การร่วมมือกันทำงานของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน ในการร่วมมือทำงานนั้นจะต้องมีบุคคลที่เป็นหัวหน้าที่เราเรียกว่า ผู้บริหารและการร่วมมือกันนั้นจะจัดในรูปองค์การประเภทต่างๆ แล้วแต่วัตถุประสงค์ที่มีในองค์กรนั้น ๆ

จันทรานี สงวนนาม (2545 : 11) ได้ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง การทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สุมนา พุ่มประพาฬ (2550 : 33) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานโดยอาศัยผู้อื่น บุคคลที่อาจกำกับบุคคลอื่นหรือผ่านบุคคลอื่น ซึ่งเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำงานเพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ดริคเกอร์ (Drucker. 1979) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำให้งานต่าง ๆ ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำซึ่งมีความสอดคล้องกับ เฮอร์เซ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard. 1982 : 3) ส่วน เซอร์กิโออิวาเนนิ และคณะ (Sergiovanni et al . 1992 : 60) และเฟสเลอร์และเคตท์ (Fesler & Kettl. 1991 : 7) ที่ให้ความหมายการบริหารนั้นหมายถึงการทำงานร่วมกันและผ่านแต่ละบุคคล กลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิลเลียม (Williams. 1980 : 7) ได้ขยายความ การบริหารว่าเป็นกลุ่มของกิจกรรมที่ร่วมกันในองค์กรและแนะนำแนวทางให้เห็นถึงหน้าที่ให้กับประเทศ บริษัทหรือสถาบัน โดยมีกิจกรรมหลัก 3 กิจกรรมหลัก 3 ประการ คือ การดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมาย การบำรุงรักษาองค์การให้อยู่รอดและป้องกันองค์การจากสิ่งแวดล้อมภายนอก

จึงสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานโดยอาศัยผู้อื่น บุคคลที่อาจกำกับบุคคลอื่นหรือผ่านบุคคลอื่น เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

3.2 ความสำคัญของการบริหาร

ในปัจจุบันมนุษย์ต่างรวมกันทำงานเป็นกลุ่มในลักษณะองค์กรต่าง ๆ ซึ่งนับได้ว่าเป็นวิธีเดียวที่ช่วยให้มนุษย์สามารถเพิ่มกำลังความสามารถในการผลิต เพื่อตอบสนองสังคมมนุษย์ได้มากขึ้น ปัญหาสำคัญของการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ คือ ปัญหาการรวมกลุ่มทรัพยากร ทั้งที่เป็นวัตถุและตัวคนให้สามารถร่วมกันผลิตในลักษณะขององค์กรที่มีความหมายและมีประสิทธิภาพได้ ในขณะที่เดียวกัน กลุ่มหรือองค์กรดังกล่าวก็ควรที่จะดำเนินการไปโดยสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดจนสามารถคงอยู่เพื่อรับใช้สังคมมนุษย์ได้ตลอดเวลา ปัญหาที่จะต้องปฏิบัติให้ลุล่วงไปนี้เรียกว่า งานบริหารหรือการจัดการ ซึ่งหมายถึงภาระหน้าที่ของบุคคลที่ปฏิบัติตนเป็นผู้บริหาร จะต้องเข้ามาทำหน้าที่จัดระเบียบและดำรงไว้ซึ่งสภาพภายในตัวคน วัสดุเงินทองของกลุ่มหรือหน่วยงานให้ได้มากที่สุด ผู้บริหารที่เป็นผู้นำของกลุ่มจำเป็นต้องสนใจติดตามตลอดเวลาและจะต้องพยายามนำองค์กรให้สามารถปรับตัวและเลือกประกอบกิจกรรมที่เหมาะสมที่สุดกับทรัพยากรองค์กรที่มีอยู่ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540 : 12-13)

โดยนัยแห่งความสำคัญขององค์กรที่มีต่อสังคมดังกล่าว การศึกษาเรื่องการจัดการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ความจำเป็นและน่าศึกษาอย่างยิ่ง โดยเฉพาะพิจารณาในฐานะที่เราเป็นสมาชิกของสังคมแท้จริงแล้ว บทบาทและความสำคัญของการบริหารนั้นมีความคู่กับอารยธรรมและการดำรงชีพของมนุษย์เพราะเมื่อมนุษย์อยู่รวมกันเป็นหมู่เป็นกลุ่มมีหัวหน้าปกครองบังคับบัญชามีการแบ่งงานกันทำตามลักษณะความรู้ ความสามารถ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในระหว่างพวกเขาและเผ่าเดียวกัน โดยมีจารีตประเพณีและวัฒนธรรมเป็นเครื่องกำกับความประพฤติ เมื่อกลุ่มสังคมขยายตัวเติบโตมีความซับซ้อนมากขึ้น มนุษย์ก็เริ่มสร้างและวางระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ โดยเรียนรู้จากประสบการณ์และความเชื่อถือ โดยมุ่งหวังที่จะให้เกิดความสำเร็จเรียบร้อยสงบสุขขึ้นในสังคมนั้น ซึ่งอาจสรุปถึงความสำคัญของการบริหารได้ ดังนี้

1. การบริหารนั้นได้เจริญเติบโตควบคู่กับการดำรงชีพของมนุษย์และเป็นสิ่งช่วยให้มนุษย์ดำรงชีพอยู่รวมกันได้อย่างผาสุก
2. จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเป็นผลให้องค์กรต่าง ๆ ต้องขยายงานด้านบริหารให้กว้างขึ้น
3. การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคมวิทยาการด้านต่าง ๆ ทำให้การบริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้ารวดเร็วยิ่งขึ้น
4. การบริหาร เป็นวิธีการที่สำคัญในอันที่จะนำสังคมและโลกไปสู่ความเจริญก้าวหน้ารวดเร็วยิ่งขึ้น



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

31

5. การบริหาร จะช่วยชี้ให้ทราบแนวโน้มทั้งในด้านความเจริญและความเสื่อมของสังคมในอนาคต
6. การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การ ฉะนั้นความสำเร็จของการบริหาร จึงขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมทางการเมือง
7. การบริหาร ต้องใช้การตัดสินใจเป็นเครื่องมือ ซึ่งนักบริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ และการวินิจฉัยสิ่งการนี้เองที่เป็นเครื่องมือแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหารรวมทั้งความเจริญเติบโตของการบริหาร
8. ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือองค์การย่อมมีส่วนเกี่ยวพันกับการบริหารเสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นต่อการดำรงชีพอย่างฉลาด
9. การบริหารกับการเมืองเป็นสิ่งคู่กันไม่อาจแยกจากกันได้อย่างเด็ดขาด ดังคำที่กล่าวว่า “การเมืองกับการบริหารนั้นเปรียบเสมือนคนละด้านของเหรียญอันเดียวกัน” ฉะนั้นการศึกษาวิชาการบริหารจึงต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมทางการเมืองด้วย

จากความสำคัญดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า การบริหารจัดการเป็นวิธีการที่ทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารอย่างสูง เพราะว่าการดำเนินการต่าง ๆ ไม่ใช่เป็นเพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ซึ่งแต่ละคนจะมีความสามารถแตกต่างกันไปทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความแตกต่างในลักษณะเหล่านี้ ทำให้เกิดความหลากหลายขึ้นในตัวบุคลากรจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำกระบวนการบริหารมาใช้ เพื่อจะกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

3.3 หน้าที่การบริหาร (Managerial functions)

ดิเรก วรรณเสีษ (2545 : 4) กล่าวว่า หน้าที่ของการบริหารประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำ (Leading) และ 4) การควบคุม (Controlling)

ฮอทเก็ต (Hodgetts. 1990 : 72) กล่าวว่า หน้าที่การบริหารประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การควบคุม (Controlling)

ฮ็อลท์ (Holt. 1990 : 10) กล่าวว่า หน้าที่การบริหารได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำ (Leading) 4) การควบคุม (Controlling)

บาร์ทรอน และ มาร์ติน (Bartol & Martin. 1991 : 6-9) : สโตนอร์ และ ฟรีแมน (Stoner & Freeman. 1992 : 8-9) : กีบสัน และคณะ (Gibson et al. 1997 : 15-17) ต่างมีความเห็นที่ตรงกันว่าหน้าที่การบริหารนั้นประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำ (Leading) 4) การควบคุม (Controlling)



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

32

ส่วนเครทเนอร์ (Kreitner. 1998 : 14-15) ได้ให้ความเห็นที่ขยายความเพิ่มเติมว่าหน้าที่การบริหาร ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การตัดสินใจสั่งการ (Decision making) 3) การจัดองค์การ (Organizing) 4) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) 5) การสื่อสาร (Communicating) 6) การจูงใจ (Motivating) 7) การนำ (Leading) 8) การควบคุม (Controlling)

นอกจากนั้นยังมีนักการศึกษาที่ให้ความหมายที่แตกต่างออกไป เช่น เบทแมนและสเนล (Bateman & Snell. 1999 : 6) ได้ให้ความหมายของหน้าที่การบริหาร (Management) หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรและทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากความคิดเห็นที่หลากหลายของนักการศึกษาดังกล่าวจึงสรุปหน้าที่การบริหารได้ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะดำเนินการอย่างไรให้บรรลุเป้าหมาย การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและการวางแผนงานดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น กิจกรรมการวางแผน ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การกำหนดนโยบาย มาตรการและกลยุทธ์ การดำเนินงาน รวมทั้งการกำหนดทรัพยากรที่ต้องการในการดำเนินงาน

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ และการจัดระบบการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กิจกรรมการจัดองค์การ ประกอบด้วย การจัดทำแผนปฏิบัติงาน การจัดบุคลากรรับผิดชอบงานต่าง ๆ การจัดทำมาตรฐานและรายละเอียดการปฏิบัติงาน การจัดระบบการบังคับบัญชาและการประสานงาน การกำหนดภารกิจขององค์กร การจัดระบบทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในองค์กร

3. การนำ (Leading) หมายถึง การอำนวยความสะดวกและการประสานงาน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร กิจกรรมการนำประกอบด้วย การจูงใจ การตัดสินใจสั่งการ การสื่อสารและการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากร

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การกำกับการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและแผนขององค์กร กิจกรรมการควบคุม ประกอบด้วย การตรวจสอบติดตาม

3.4 ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษานั้นได้มีนักการวิชาการและนักการศึกษาหลายคนได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

นิพนธ์ กินวงษ์ (2544 : 16) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารศึกษาไว้ ดังนี้ การบริหารการศึกษา หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มคนในการให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียน โดยการทำให้เกิดความร่วมมือกันทั้งครู ผู้ปกครอง นักเรียน ประชาชนซึ่งมีความสอดคล้องกับ เกษม วัฒนชัย (2546 : 2) ที่กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาว่าเป็นระบบ การบริหารการออกแบบและ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

การจัดระบบการศึกษา ทั้งระบบความคิดและรวมถึงการนำทรัพยากรเพื่อการศึกษาไปบริหารให้เกิดผลทางการศึกษา โดยมีผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในการบริหารสถานศึกษา

สำนักงานปฏิรูปการศึกษาแห่งชาติ (2545 : 51) ได้กล่าวถึง การบริหารการศึกษาไทยไว้ว่า การบริหารนับเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบในการวางระบบโครงสร้าง การบริหารที่สัมพันธ์เชื่อมโยงและส่งเสริมการปฏิรูปอื่น ๆ ทุกด้าน ทั้งส่วนที่รัฐจัดการศึกษาเอง และส่วนที่ให้เอกชน องค์กร ประชาชนและทุกส่วนของสังคมที่มีส่วนร่วมจัดการศึกษาตลอดจน การกำกับ สนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการศึกษา การจัดโครงสร้างองค์กรที่ต้องเอื้อต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาการผลิตและพัฒนา กระบวนการเรียนรู้และการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การผลิตและพัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษา การจัดระบบทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการศึกษาทั้งที่ดำเนินการ โดยรัฐ และการระดมทรัพยากรจากส่วนอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความทั่วถึง เท่าเทียมและเป็นธรรม รวมถึงการพัฒนา เทคโนโลยีทางการศึกษา

นพพงษ์ บุญจิตราคูล (2548 : 51) ได้ขยายความหมายของการบริหารการศึกษานั้น หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับ ความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่างๆที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

จากความหมายดังกล่าวจึงสรุปได้ว่าการบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อให้ นักเรียนมีความเจริญงอกงามทั้ง ด้านสติปัญญา ทักษะ จิตใจสังคมมีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นคนดีอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

3.5 หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษา

แนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการ การศึกษาเป็นวิธีการที่สำคัญอย่างหนึ่ง ในการพัฒนาการศึกษาของชาติ โรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคม และเป็นหน่วยงานที่สังคมจัดตั้งขึ้นมาเพื่อสนองความต้องการของสังคมในด้านการให้การบริหาร การศึกษาแก่สมาชิกของสังคมนั้น ๆ ดังนั้นวิธีการหนึ่งที่จะทราบความต้องการของสังคม คือ การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติเกี่ยวกับการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การจัดการศึกษา ให้ยึดหลัก (2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (มาตรา 8) การจัดระบบ โครงสร้างและ กระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลัก (6) การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร เอกชน องค์กรปกครองท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบัน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

34

สังคมอื่น (มาตรา 9) ให้หน่วยงานการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในชุมชน ให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยนำประสบการณ์ ความรอบรู้ ความชำนาญและภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคลดังกล่าว มาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษา และได้บัญญัติเกี่ยวกับทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ไว้ว่า (2) ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันทางสังคมอื่นระดับมัธยมศึกษาเพื่อการศึกษา โดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา บริจาคทรัพย์สินและทรัพยากรอื่นให้แก่สถานศึกษาและมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษาตามความเหมาะสมและความจำเป็น ฉะนั้นการบริหารส่วนร่วมจึงมีบทบาทในการจัดการศึกษาในปัจจุบัน

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative management) เป็นที่นิยมและใช้เป็นข้อได้เปรียบของเส้นทางการแข่งขันธุรกิจ โดยเน้นเป้าหมายของการมีพันธสัญญา (Commitment) ร่วมกัน การมีส่วนร่วม (Involvement) ของผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่ง เบทแมนและสเนล (Bateman & Snell, 1999 : 325) ได้เสนอแนวคิดหลักของการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลเป็นนวัตกรรมในการบริหารที่สนับสนุนให้กลุ่มงานมีส่วนร่วมและเป็นศูนย์กลางของการดำเนินการ โดยมีการพัฒนาการติดต่อสื่อสาร (Developing communication) การฝึกอบรม (Training) การใช้พลังอำนาจทางภาวะผู้นำจูงใจและร่วมมือกัน นอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2542 : 4-5) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การให้บุคคลมีส่วนร่วมนั้น บุคคลจะต้องเกี่ยวข้องใน การดำเนินการหรือปฏิบัติการกิจต่าง ๆ การที่บุคคลมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ย่อมทำให้บุคคลมีความผูกพันต่อกิจกรรมและต่อองค์กรในที่สุด การมีส่วนร่วมจึงเป็นการที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้าช่วยเหลือสนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ อาจมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือกระบวนการบริหารซึ่งพอสรุปได้ว่า มีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจช่วยเหลือสนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องราวต่าง ๆ ได้

จากสภาพปัญหาของการศึกษาในปัจจุบัน มีปัญหาทั้งด้านระบบการบริหารและการจัดการคุณภาพการศึกษา ด้านหลักสูตร สื่อ กระบวนการจัดการเรียนการสอนและการวัดประเมินผล ปัญหาเกี่ยวกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำให้เกิดแนวคิดในการบริหารการศึกษาสมัยใหม่ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย นับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของการบริหารซึ่งเป็นยุทธศาสตร์สำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรและสนองแนวคิดของทฤษฎีกลุ่มมนุษยสัมพันธ์ที่เสนอแนะว่า ผู้นำควรให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ นอกจากนั้นแล้ว การมีส่วนร่วมของบุคคลจะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องจะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อหน่วยงานและภารกิจที่ตนเองมีส่วนร่วมอีกด้วย (ทัศนาศ แสงศักดิ์, 2539 : 12-13)



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

35

จากแนวคิด ทฤษฎี การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่กล่าวมา จึงเป็นที่แน่ชัดว่าการบริหารจัดการในปัจจุบันที่มีสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป “คน” มีความรู้ ความต้องการและการแสวงหาสิ่งต่าง ๆ เพิ่มขึ้นผู้ร่วมงานกลายเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีค่าและมีความสำคัญมากดังนั้น การแสวงหาแนวคิดทางการบริหารและการจัดการแนวใหม่มาใช้กับองค์กรปัจจุบันซึ่งแนวคิด ดังกล่าวคือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ที่องค์กรต่าง ๆ นำมาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลาย ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน การให้บริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า การแข่งขันและความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งทางด้านธุรกิจและการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับประเทศไทยที่มีการปฏิรูประบบราชการ รวมทั้งระบบการศึกษาที่ต้อง นำระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

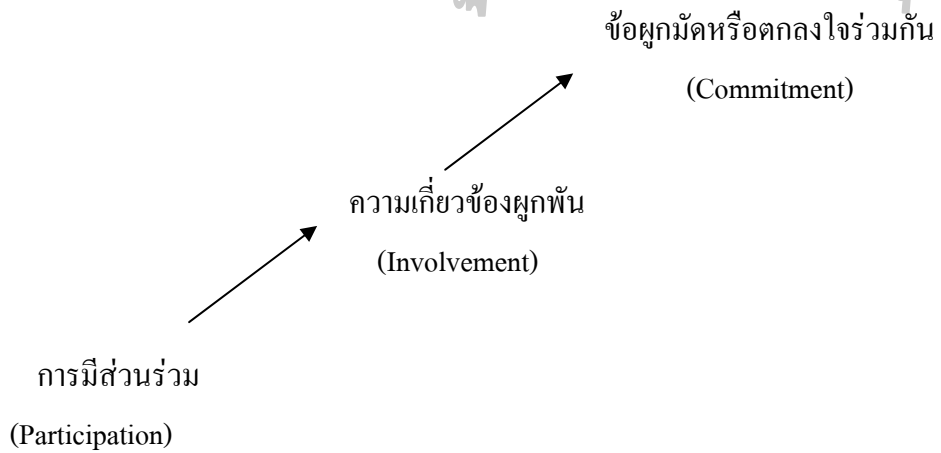
จึงสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เป็นการใช้อำนาจหน้าที่ ตามกฎหมาย และตามหลักการของการกระจายอำนาจ โดยที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องรับผิดชอบและดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อนักเรียนอันจะส่งผลไปถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของท้องถิ่น ชุมชน สังคม และประเทศชาติต่อไป

การบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้มีนักบริหารและนักวิชาการให้ความหมายไว้ในทัศนะที่ต่าง ๆ กัน ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2537 : 182-183) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม (Participation) ว่าเป็นการที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องหรือกิจกรรมต่าง ๆ อาจเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือกระบวนการบริหารการให้บุคคลมีส่วนร่วมในองค์กรนั้น บุคคลจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในกิจกรรมย่อมทำให้เกิดความผูกพันต่อกิจกรรมและมีความผูกพันต่อองค์กรในที่สุดทำให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมทำให้เกิดความเกี่ยวข้องและความเกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดความผูกพันซึ่งสอดคล้องกับ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 237) ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบของความเกี่ยวข้องผูกพันร่วมกันของสมาชิกในการประชุมหรือเพื่อตัดสินใจและควบคุมการทำงานร่วมกันนอกจากความหมายที่กล่าวมานี้ยังได้แสดงถึงระดับความผูกพันให้เห็นชัดเจน ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา



ภาพประกอบ 2 การแสดงถึงระดับความผูกพัน

สำหรับนักรัฐศาสตร์ไทยได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ องค์การ
 จัดการศึกษาในโลกปัจจุบันและอนาคตว่าเป็นกระบวนการมากกว่าโครงสร้าง ระบบการศึกษาใหม่
 ต้องมีความหลากหลายไม่แข็งตึง ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายเป็นระบบพหุภาคี เพื่อการจัด
 การศึกษาแบบองค์รวม โดยมีเป้าหมายร่วมกัน 2 ด้าน คือ การสร้างสมรรถนะแก่พลเมืองและ
 การสร้างสภาวะการที่เอื้ออำนวย โดยมีการจัดการแบบเครือข่ายที่เป็นการมีส่วนร่วม สำหรับกระบวนการ
 จัดการแบบองค์รวมในทัศนะของ ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2539 : 148-153) นั่นก็คือ กระบวนการ
 จัดการศึกษาที่ต้องประสานการเรียนรู้ในระบบกับการมีส่วนร่วมทางการพัฒนาแบบองค์รวม
 ที่มีข้าราชการเป็นส่วนหนึ่งมิใช่ส่วนนำของการจัดการศึกษาและภาครัฐมิใช่ส่วนที่มีบทบาทนำ
 หรือบทบาทหลักแต่เพียงฝ่ายเดียวในการจัดการศึกษาทุก ๆ ด้านหรือทุกระดับ กระบวนการจัดการ
 แบบองค์รวมประกอบด้วยข้อพิจารณาด้วยกัน 3 ด้าน คือ 1) ด้านชุมชน 2) ด้านภารกิจและสัดส่วน
 การมีอำนาจในการตัดสินใจและการดำเนินการ ภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน 3) กระบวนการ
 มีส่วนร่วมรวมกลุ่มจัดระบบแบบพันธมิตรและเครือข่ายเพื่อร่วมดำเนินการใช้ทรัพยากร ทั้งบุคคล
 อุปกรณ์และประสบการณ์ร่วมกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับ บุญเทียม อังสวัสดิ์ (2542 : 31-32) และ
 ชัยพฤกษ์ วงษ์เจริญ (2545 : 47) ได้สรุปการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นสิ่งสำคัญในการบริหาร
 ซึ่งส่งผลให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ ทุกคนจะมีความรู้สึกว่าเป็น
 ส่วนหนึ่งของหน่วยงานจะมุ่งมั่น ร่วมมือ ออกตน ทำงานให้ดีเพื่อตนเองและหน่วยงาน สำหรับการจั
 ดการศึกษาที่เช่นเดียวกัน จำเป็นต้องให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารเพื่อเป็นการส่งเสริม
 ให้ชุมชนได้มีโอกาสกำหนดแนวทางการดำเนินงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สามารถแก้ปัญหา
 ของชุมชนได้ตรงจุด อีกทั้งเป็นการปรับปรุงและเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กร



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

37

ได้เป็นอย่างดี เพราะการเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากเท่าใด ชุมชนก็ยิ่งมีความเข้าใจในปัญหาและภารกิจของการบริหารมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และจะกระตุ้นให้ภารกิจบรรลุเป้าหมาย แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าชุมชนกับองค์กรมีความคิดเห็นไม่ตรงกันในการกิจหรือเป้าหมายการปฏิบัติงานจะได้รับความร่วมมือไม่ดีเท่าที่ควรหรือปฏิบัติอาจจะไปคนละทิศคนละทาง เพราะชุมชนไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการรับผิดชอบหรือไม่มีส่วนในการตัดสินใจและชุมชนจะคิดว่าตนเองไม่มีความสำคัญจึงไม่เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาชุมชนนั้น

สำหรับ คุณวุฒิ คนฉลาด (2540 : 165) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นเทคนิคที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง โดยหลักการคือมุ่งให้สมาชิกในองค์กรมีโอกาสทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือเป็นกลุ่มให้ทุกคนมีส่วนร่วม งานจึงจะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ส่วน สมหวัง วิทยาปัญญานนท์ (2542 : 1) เสนอความเห็นว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมเน้นการจัดการที่เกี่ยวข้องหรือควบคุมปัญหาได้ มาช่วยกันแก้ปัญหาแบบเป็นทีม ซึ่งจะได้ยอมรับในปัญหาและช่วยกันแก้ปัญหาได้ดีขึ้นมักจะ ได้ผลทางจิตวิทยา สร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของทุกคนด้วย

เกร (Keith, 1981 : Abstracts) ได้สรุปว่า ผู้บริหารจะไม่ใช้ระบบอัตตาธิปไตยและไม่ปล่อยตามสบายจนเกินขอบเขต ผู้บริหารแบบมีส่วนร่วมจะต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมเรียนรู้และร่วมรับผิดชอบกับผู้ปฏิบัติงาน ผลที่ตามมา คือ พนักงานเกิดการรับรู้ในเป้าหมายของกลุ่มและเกิดความร่วมมือร่วมใจกับกลุ่ม

นอกจากนั้น โอเวน (นิคม สมสงวน, 2544 : 4 ; อ้างอิงจาก Owen, 1982 : Organizational behavior in school) ยังให้ความหมายของ การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การตัดสินใจให้ผู้ร่วมงานเข้ามาเกี่ยวข้องทางจิตใจ (Mental) และอารมณ์ (Emotion) โดยให้เข้ามามีส่วนเป็นเจ้าของ ซึ่งเป็นการกระทำที่บุคคลมีความรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพขององค์กรมากขึ้น

อลาสเตอร์ ทีไวท์ (เสรี มีสุข, 2544 : 14 ; อ้างอิงจาก White, 1982, Why community participation a discussion of the argument) ได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกันว่าการมีส่วนร่วมประกอบไปด้วย 4 มิติด้วยกัน มิติที่หนึ่ง คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าอะไรควรทำและทำอะไร มิติที่สอง คือ การมีส่วนร่วมเสียสละในการพัฒนา การลงมือปฏิบัติตามที่ได้ออกมติที่สาม คือ การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงานและมิติ ที่สี่ คือ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

ส่วน กุสตาโว (Gustavo, 1992 : 4) ที่สรุปว่า การมีส่วนร่วมต้องเข้าไปมีส่วนร่วมรับผิดชอบในบางสิ่งบางอย่างหรือมีส่วนร่วมรับผิดชอบกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

38

จึงกล่าวสรุป ได้ว่าการมีส่วนร่วม ถึงแม้จะมีนักวิชาการให้ความหมายไว้อย่างหลากหลายก็ตามแต่สิ่งที่สำคัญของการมีส่วนร่วม นั้น หมายถึง การแสดงพฤติกรรมซึ่งเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ในการวางแผน การตัดสินใจ การปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาในกิจกรรมต่าง ๆ ให้เกิดผลสำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี

ชินรัตน์ สมสืบ (2539 : 69-70) กล่าวถึงลักษณะของการมีส่วนร่วม จำแนกได้ 5 ลักษณะ คือ

1. การมีส่วนร่วมในลักษณะของตัวบุคคล ลักษณะนี้จะให้ความสำคัญในปัจเจกบุคคลที่เข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ โดยมองประสบการณ์ของแต่ละบุคคลเป็นสิ่งสำคัญของแนวคิด เช่น การตัดสินใจ ความรู้สึกผิดชอบ
2. การมีส่วนร่วมในลักษณะของกลุ่ม ขบวนการที่มุ่งสร้างพื้นฐานอำนาจจากการสร้างกลุ่ม และโครงสร้างภายในหน่วยให้มีการเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง ลักษณะนี้ได้ให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
3. การมีส่วนร่วมในลักษณะโครงการ ลักษณะนี้ให้ความสำคัญที่การจัดโครงการ อันก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ดี โดยเน้นกลุ่มเป้าหมายการถ่ายทอดระบบเทคนิคความรู้และการกระจายอำนาจสู่ประชาชน ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงที่ดีระหว่างประชาชนกับรัฐ
4. การมีส่วนร่วมในลักษณะสถาบัน ลักษณะนี้ให้ความสำคัญในแง่การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสถาบัน มีการถ่ายเทหรือขยายโครงสร้างทางอำนาจของกลุ่มผลประโยชน์ และชนชั้นทางสังคมในการกำหนดรูปแบบการใช้ทรัพยากร การบริหาร สถานะและอำนาจในสังคม
5. การมีส่วนร่วมในลักษณะนโยบาย ลักษณะนี้ให้ความสำคัญในเรื่องการยอมรับหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนแล้วนำใช้กำหนดเป็นนโยบายและแผนงานระดับชาติ เพื่อเป็นการประกันความมั่นคงในเรื่องของการให้การสนับสนุนและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในรูปของสถาบัน กฎหมายและอุดมการณ์ แนวความคิด

นอกจากนั้นแล้ว บาร์นส์ (Barnes. 1976 : 4) ยังได้สรุปลักษณะการมีส่วนร่วมได้ประเด็นสำคัญ 10 ประการ คือ

1. ระยะเวลาและสถานที่ในการมีส่วนร่วมกับโครงการ ควรต้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมให้ต่อเนื่องตามวงจรชีวิตของโครงการ ตั้งแต่เริ่มต้นจนโครงการยุติ หรือหากคณะผู้บริหารเห็นว่าเหมาะสมก็ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่แต่ละคนเกี่ยวข้องด้วยจริง ๆ เท่านั้นก็ได้
2. การมีส่วนร่วมนั้นมีมิติทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ โดย 1) ทางด้านปริมาณ ถ้ามีคนมามีส่วนร่วมมากก็ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างกันดีมากขึ้น ส่วน 2) ทางด้านคุณภาพ ควรให้มีส่วนร่วม มีมิติที่จะขัดขวางความสัมพันธ์ที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างบุคคลหรือความเป็นนาย บ่าวกัน ให้มีส่วนร่วมเสมอภาคกันจึงจะถือว่ามีคุณภาพดี



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

39

3. จะให้การมีส่วนร่วมเป็นเป้าหมายปลายทาง หรือจะให้เป็นแนวทาง คือ จะให้เพียงบุคคลต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องก็พอใจคิดว่าบรรลุวัตถุประสงค์บางสิ่งแล้ว หรือจะพิจารณาว่า การมีส่วนร่วมเป็นแนวทางที่ต้องทำให้ดี โดยตอบให้ได้ว่า “ หลังการมีส่วนร่วมแล้ว จะมีอะไรดีขึ้น อะไรควรเกิดขึ้นอีกบ้าง” อันเป็นการคำนึงถึงการมีส่วนร่วมที่เป็นวิธีการหรือกระบวนการที่ต้องดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ ซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จดียิ่งขึ้น

4. การมีส่วนร่วมนี้ตามธรรมชาติอาจเกิดขึ้นไม่สม่ำเสมอหรือตลอดเวลาก็ได้ เช่น เวลาเกิดภัยพิบัติคนก็มาช่วย เมื่อหมดภัยพิบัติแล้วก็แยกกันกลับไปเช่นเดิม แต่ถ้าตั้งองค์กรประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมแก้ปัญหาในภัยพิบัติต่างๆในพื้นที่กว้างขวางขึ้นอาจต้องการตัวแทนประชาชนมีส่วนร่วมในเวลาที่ยาวนานขึ้นและอาจใช้วิธีการมีจดหมายข่าวแจ้งเรื่องไปยังประชาชนทั่วไปก็ได้

5. การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการทางสังคมและทางการศึกษา ซึ่งหากเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ไปด้วย จะเป็นเสมือนการให้การศึกษาแก่สังคมไปในขณะเดียวกัน แต่หลายโอกาสต้องให้เกิดความพร้อมในแต่ละเรื่อง ต้องใช้เวลารอคอยบางอย่างเช่นกัน

6. สถานการณ์มีส่วนร่วมนั้นต้องคำนึงว่าการมีส่วนร่วมที่แท้จริง มิใช่เกิดขึ้นจากการออกคำสั่ง แต่มักต้องสร้างขึ้นเอง จะให้มีผู้สั่งว่ามาร่วมกัน ให้เต็มที่แล้วคนมาร่วม คงไม่ค่อยเกิดขึ้นได้ การมีส่วนร่วมมักต้องใช้ความพยายามให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดแนวคิดประชาสังคม มีจิตสำนึกสาธารณะ เคารพความหลากหลายทางความคิดเพราะทำให้มุมมองกว้างขึ้น และเกิดความรอบคอบขึ้นจนเป็นวิถีชีวิตประจำวันของประชาชน

7. มีคณะผู้บริหารการมีส่วนร่วมพิจารณา เพื่อวางแนวดำเนินการให้เหมาะสมว่าจะให้บุคคลกลุ่มใดเข้ามามีส่วนร่วมเมื่อใด และโดยวิธีใด ฯลฯ โดยคณะผู้บริหารการมีส่วนร่วมนี้ ควรเป็นตัวแทนผู้ได้รับผลกระทบในจำนวนมากพอควรและให้มีความหลากหลายมากพอ

8. การมีส่วนร่วมรับรู้สภาพปัญหาโดยมีส่วนร่วม จะทำให้คนในชุมชนได้รู้สภาพที่เป็นจริงมากขึ้น การมีส่วนร่วมเพื่อค้นพบปัญหา ทำให้เมื่อเห็นปัญหาและนำความมุ่งมั่นที่จะคิดหาทางแก้ไขด้วยกันและร่วมแก้ปัญหานั้น ๆ ได้ จะทำให้เป็นบทเรียนที่แก้ปัญหากันเองต่อไปได้

9. คนที่ร่วมกันในชุมชนส่วนใหญ่ มิได้ใช้ชุมชนเป็นเพียงที่รวมคนคล้ายเอาก้อนหินมากองรวมกันเท่านั้น แต่คนในชุมชนหนึ่ง ๆ มักมีความผูกพัน เอื้ออาทรต่อกัน มีค่านิยมร่วมกัน

10. ควรทำให้การมีส่วนร่วมมีลักษณะปณารมณัชนประกอบไปบ้าง เพราะในสังคมไทย การมีอารมณ์ขันจะช่วยให้บรรยากาศมีส่วนร่วมเกิดขึ้น ดังนั้นในการประชุมถ้าใช้อารมณ์ขัน คนตลก กีฬา เข้าร่วมด้วยจะสร้างอารมณ์การมีส่วนร่วมให้เพิ่มมากขึ้นได้

จึงกล่าวสรุปได้ว่า ลักษณะของมีส่วนร่วมนั้นพิจารณาได้หลายรูปแบบ แต่ลักษณะโดยรวม ได้แก่ ลักษณะการร่วมวางแผน การตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการจัดองค์การ การปฏิบัติหรือ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

40

การดำเนินงาน การบริหาร การสื่อสารและการประเมินผล ซึ่งอาจจะเป็นการมีส่วนร่วมโดยตรง หรือมีส่วนร่วมทางอ้อม ทั้งในระดับของการมีส่วนร่วมเพียงบางส่วนและมีส่วนร่วมทั้งหมด

ปัจจัยที่จะทำให้การปฏิรูปการศึกษาประสบความสำเร็จประกอบด้วย การมีส่วนร่วม (Participation) ความร่วมมือ (Collaboration) และภาวะผู้นำ (Leadership) การมีส่วนร่วมจึงเป็น ปัจจัยที่สำคัญ ซึ่งปรากฏอยู่ทุกมิติของการปฏิรูป เริ่มตั้งแต่องค์ประกอบหลัก คือ ในส่วนของระบบ บริหารเป็นยุทธศาสตร์ที่ต้องเปิดโอกาส การมีส่วนร่วมโดยให้หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้ประกอบการเข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงานทุกระดับ สร้างแนวร่วมปฏิรูปการศึกษาให้เกิดขึ้นในสังคมและชุมชน เป็นปัจจัยสร้างเสริมการเรียนรู้ (Correlate factors) กล่าวคือ ต้องให้ผู้เรียน ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมอย่างจริงจังตั้งแต่ การวางแผนพัฒนาสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาปรับปรุงและการติดตามประเมินผล เพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพอันจะหมายถึงการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารทั้งนี้กระบวนการ บริหารที่ครอบคลุมภารกิจขององค์กรทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่และ โรงเรียนสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยพิจารณาจากหน้าที่ของผู้บริหาร 3 ประการ (สมชาติ โตรักษา. 2546 : บทคัดย่อ) คือ 1) หน้าที่ในการบริหาร หน่วยงานและองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบ ได้แก่ การวางระบบการปฏิบัติงาน การควบคุมให้ปฏิบัติตามระบบที่วางไว้และการพัฒนาระบบงาน และการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น 2) หน้าที่ในการพัฒนา หน่วยงานและองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง การวางแผนพัฒนา การดำเนินงานตามแผนพัฒนา การประเมินผลการพัฒนา และการนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานพัฒนาทั้งหลายไปก่อให้เกิด ประโยชน์อย่างกว้างขวางต่อเนื่องและยั่งยืน 3) หน้าที่ในการแก้ปัญหาของหน่วยงานและองค์กร ที่ตนเองรับผิดชอบและปฏิบัติอยู่ ได้แก่ การป้องกันมิให้เกิดปัญหา การทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ลุกลามต่อไปและการปรับเปลี่ยนปัญหาให้เป็นโอกาส

การมีส่วนร่วมเป็นแนวคิดเชิงระบบที่มีกระบวนการหรือขั้นตอนหลายประการ ซึ่งมีผู้เสนอ ความคิดเห็นไว้หลายคน ดังนี้

นิคม สมสงวน (2544 : 9-10) ได้เสนอรูปแบบของการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร ของประชาชนที่ถือว่ารูปแบบที่แท้จริงหรือสมบูรณ์จะต้องประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน ประชาชนต้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา จัดอันดับความสำคัญ ตั้งเป้าหมาย กำหนดการใช้ทรัพยากร กำหนดวิธีการติดตามประเมินผลและประการสำคัญ คือ การตัดสินใจด้วยตนเอง

2. การดำเนินกิจกรรม ประชาชนต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการและบริหาร การใช้ทรัพยากร มีความรับผิดชอบในการจัดสรร ควบคุมทางการเงินและการบริการ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

41

3. การใช้ประโยชน์ ประชาชนต้องมีความสามารถในการนำเอากิจกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งเป็นการเพิ่มระดับของการพึ่งตนเองและควบคุมสังคม

4. การได้รับประโยชน์ ประชาชนต้องได้รับการแจกจ่ายผลประโยชน์จากชุมชนในพื้นที่ที่เท่ากัน ซึ่งอาจเป็นผลประโยชน์ส่วนตัว สังคม หรือวัตถุก็ได้

โคเฮน และอัฟฮอฟ (Cohen & Uphoff. 1980 : 19) : แซดดิค และคณะ (Shadid et al. 1982 : 107-122) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการมีส่วนร่วมที่สอดคล้องกันไว้ว่า ขั้นตอนของการมีส่วนร่วมแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนประกอบด้วย

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการของการตัดสินใจนั้นประการแรกจะต้องกระทำคือ การกำหนดความต้องการและจัดลำดับความสำคัญ ต่อจากนั้นก็เลือกนโยบายและประชากรที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจนี้เป็นกระบวนการต่อเนื่องตั้งแต่การตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจในช่วงดำเนินการวางแผนและการตัดสินใจในช่วงการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการดำเนินงานของโครงการนั้น จะได้จากคำถามที่ว่าใครทำประโยชน์ให้แก่โครงการได้บ้างและจะทำประโยชน์ได้โดยวิธีการใด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การประสานงานและการขอความช่วยเหลือ เป็นต้น

3. การมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์ ในส่วนที่เกี่ยวกับผลประโยชน์นั้นนอกจากความสำคัญของผลประโยชน์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้วยังต้องพิจารณาถึงการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มด้วย ผลประโยชน์ของโครงการนี้รวมทั้งผลที่เป็นประโยชน์ในทางบวกและผลที่เกิดขึ้นในทางลบที่เป็นผลเสียของโครงการ ซึ่งเป็นประโยชน์หรือโทษต่อบุคคลและสังคมด้วย

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล การมีส่วนร่วมในการประเมินผลนั้นสิ่งที่สำคัญที่จะต้องสังเกต คือ ความเห็น (Views) ความชอบ (Performance) และความคาดหวัง (Expectations) ซึ่งจะมีอิทธิพลสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ได้

นอกจากนี้ ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2541 : 43) ให้ความเห็นว่า ขั้นตอนของการมีส่วนร่วมแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในขั้นริเริ่มโครงการ

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในขั้นวางแผน

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในขั้นดำเนินการโครงการ

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในขั้นประเมินผลโครงการ

จากการศึกษาดังกล่าวจึงพอสรุปได้ว่า ขั้นตอนการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการแสดงพฤติกรรมซึ่งเกี่ยวข้องกับการวางแผน การตัดสินใจและ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

42

การปฏิบัติงาน การประเมินผล ของผู้ได้บังคับบัญชาในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนให้เป็นไปได้ด้วยดี บนพื้นฐานของโครงสร้างและการแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหาร

จากแนวคิด ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่กล่าวมาโดยลำดับนั้น จึงเป็นที่แน่ชัดแล้วว่า การบริหารจัดการในปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป “คน” มีความรู้ ความสามารถและต้องการ แสวงหาสิ่งต่างๆเพิ่มขึ้น ผู้ร่วมงานกลายเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีค่าและมีความสำคัญมาก ดังนั้น การแสวงหาแนวคิดทางการบริหารและการจัดการแนวใหม่มาใช้กับองค์การต่าง ๆ ได้นำมา ประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลาย เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน การให้บริการที่ตรงกับความ ต้องการของลูกค้า การแข่งขันและความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งทางธุรกิจ และการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับประเทศไทยที่มีการปฏิรูประบบราชการ รวมทั้งระบบ การศึกษาที่ต้องนำระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ฉะนั้นการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจการศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วม จึงเป็นหัวใจหลักสำคัญสำหรับการบริหารที่กระจายอำนาจสู่สถานศึกษา การบริหารแบบร่วมมือ หรือการมีส่วนร่วม (Participative management) จึงเป็นที่ยอมรับกันมากในบรรดานักบริหารวงการ ต่าง ๆ รวมทั้งการศึกษาด้วย โดยมีความเชื่อว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้น มอร์แมน และวอห์ลสเตเตอร์ (Morhman & Wohlstetter. 1994)

นอกจากที่กล่าวมานั้นยังพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนมีประโยชน์ต่อ การบริหารและ การจัดการศึกษาดังนี้ (อุทัย บุญประเสริฐ. 2548 : 156)

1. เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์เพื่อร่วมกันจัดการศึกษาเปิดโอกาส ให้ครูเจ้าหน้าที่และชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของโรงเรียน
2. ขวัญและกำลังใจของครูดีขึ้น
3. เป็นการระดมทรัพยากรด้านการเงินและด้านวิชาการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ในโรงเรียน
4. สร้างสนับสนุนให้เกิดผู้นำใหม่ในทุกระดับ
5. เพิ่มปริมาณและคุณภาพการติดต่อสื่อสาร
6. สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำให้เกิดการริเริ่ม จัดทำโครงการใหม่ เพื่อให้ตรงกับ ความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น
7. การที่ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณจึงแนวทางที่จะต้องใช้งบ งบประมาณโดยประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด
8. เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้เสนอแนวคิดเห็นการปรับปรุงการศึกษา
9. ชุมชนมีส่วนร่วมและสิทธิในการบริหารและจัดการศึกษา



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

43

10. การบริหารและการตัดสินใจด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
11. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและโครงการใหม่ ส่วน จันทรานี สงวนนาม (2545 : 71) ได้สรุปข้อดีของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้
 1. ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานในทุกระดับในองค์กร
 2. ลดความขัดแย้งในการทำงานและเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น
 3. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
 4. ช่วยให้ผู้ร่วมงานมีสุขภาพจิตที่ดี ทุกคนมีงานทำ
 5. สร้างความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร
 6. ลดค่าใช้จ่ายและทรัพยากรอย่างทะนุถนอม
 7. ช่วยให้การใช้งบประมาณเป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ
 8. ช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ดังนั้นจึง สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม เป็นสิ่งที่ตอบสนองให้บุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมโดยความเต็มใจ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างสรรค์ผลงานให้ เป็นไปได้อย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์มากขึ้น จะทำให้ปัญหาและอุปสรรค ลดลงและหากจะให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงจำเป็นต้องนำ การบริหารคุณภาพมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3.6 การบริหารคุณภาพวงจรเดมมิง

การบริหารคุณภาพวงจรเดมมิง (The Demming Cycle) แนวคิดของวัฏจักร PDCA นี้ วอลท์เตอร์ ชิวฮาร์ต (Walter Chevhart) เป็นผู้พัฒนาขึ้นเป็นคนแรกในปี ค.ศ. 1939 และเอ็ดเวิร์ด เดมมิง (Edward Demming) หรือวงจรบริหารคุณภาพของเดมมิง (PDCA) แห่งการบริหารคุณภาพ ฮิโตชิ คูเม (Hitoshi Cume) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายที่แท้ของ PDCA ซึ่งเป็นกิจกรรมพื้นฐานในการบริหาร คุณภาพนั้นมีไว้เพื่อเพียงแต่การปรับแก้ผลลัพธ์ที่เบี่ยงเบนออกไปจากเกณฑ์มาตรฐานให้กลับมาอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องการเท่านั้นแต่เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงในแต่ละรอบของ PDCA อย่างต่อเนื่อง อย่างเป็นระบบ ซึ่งมีนักการศึกษาหลายคน ได้กล่าวสรุปเกี่ยวกับการสร้างคุณภาพงานตามวงจร เดมมิง ไว้ดังนี้

สถิติ์ กองคำ (2542 : 199-200) กล่าวว่า การปฏิบัติกิจกรรมในการสร้างคุณภาพงาน ตามขั้นตอนของเดมมิง มีดังนี้

1. การวางแผนแก้ปัญหา (Plan) เรียกโดยย่อว่า P เป็นการสำรวจข้อมูลของปัญหา โดยการค้นหาสาเหตุของปัญหาว่ามาจากอะไร ด้วยวิธีการระดมสมองแล้วเลือกสาเหตุของปัญหา ที่สำคัญนำไปปัญหาก่อน เทคนิควิธีการในขั้นการวางแผนนี้ประกอบด้วย การสร้างตารางตรวจสอบ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

44

สาเหตุของปัญหา การเสนอสาเหตุของปัญหาด้วยกราฟ การสร้างตารางจัดระเบียบข้อมูลเพื่อให้ทราบสาเหตุของปัญหาเรื่องใดมีความสำคัญสูงสุดและลดหลั่นกันลงไป

2. การลงมือแก้ปัญห (Do) เรียกโดยย่อว่า D ในขั้นนี้คือขั้นของการลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ว่าจะต้องปฏิบัติในเรื่องใดบ้างและใช้เวลาปฏิบัตินานเท่าใด

3. การตรวจสอบผล (Check) เรียกโดยย่อว่า C ในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบดูว่าหลังจากได้ลงมือแก้ปัญหตามแผนแล้ว สภาพปัญหานั้นได้ลดลงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ การตรวจสอบผลการแก้ปัญหเกิดขึ้นได้สองลักษณะ คือ สภาพปัญหานั้นได้ลดลงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่สามารถแก้ปัญหได้ตามเป้าหมาย ถ้าแก้ปัญหไม่ได้ตามเป้าหมาย กลุ่มสร้างคุณภาพงานต้องปรับปรุงแผนแล้วลงมือปฏิบัติแก้ปัญหใหม่

4. การปรับปรุงแผนใหม่แล้วลงมือแก้ปัญห (Action) เรียกโดยย่อว่า A เป็นขั้นที่ปฏิบัติหลังจากการตรวจสอบผลแล้วพบว่า แก้ไขปัญหไม่ได้จึงต้องปรับปรุงแผนใหม่และลงมือแก้ปัญหอีกครั้งหนึ่ง ถ้าสำเร็จก็จัดทำมาตรฐานในการทำงานต่อไป

โกศล ดีศีลธรรม (2547 : 41) ได้กล่าวว่า วงจร PDCA หรือวงจรเดมมิงเป็นเครื่องมือที่ถูกพัฒนาเพื่อใช้ปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการนำวงจร PDCA ในฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งทำให้ผู้บริหารสามารถติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีการคืบหน้าและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ทำให้การควบคุมการปฏิบัติงานจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ วงจรคุณภาพ PDCA มีภารกิจหลัก 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan-P) จะช่วยพัฒนาความคิดต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่รูปแบบที่เป็นจริงขึ้นมาในรายละเอียดให้พร้อมในการเริ่มต้นลงมือปฏิบัติการวางแผน

1. กำหนดขอบเขตของปัญหาให้ชัดเจน
2. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
3. กำหนดวิธีการที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจน ถูกต้องแม่นยำ

ขั้นตอนที่ 2 ปฏิบัติ (Do-D) ประกอบด้วยการทำงาน 3 ระยะ ดังนี้

1. การวางแผนกำหนดการ
 - 1.1 การแยกแยะกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องการกระทำ
 - 1.2 กำหนดเวลาที่คาดว่าจะต้องใช้ในกิจกรรมแต่ละอย่าง
 - 1.3 การจัดสรรทรัพยากรต่างๆ
2. การจัดการแบบเมทริกซ์ (Matrix management) การจัดการแบบนี้สามารถช่วยดึงเอาผู้เชี่ยวชาญหลายแขนงจากแหล่งต่าง ๆ มาได้ และเป็นวิธีการช่วยประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ
3. การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงาน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

45

- 3.1 ให้ผู้ร่วมงานเข้าใจถึงงานทั้งหมดและทราบเหตุผลที่ต้องทำ
- 3.2 ให้ผู้ร่วมงานพร้อมในการใช้ดุลยพินิจที่เหมาะสม
- 3.3 พัฒนาจิตใจให้รักการร่วมมือกัน

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ (Check-C) ทำให้รับรู้สภาพการณ์ของงานที่เป็นอยู่เปรียบเทียบกับสิ่งที่วางแผน ซึ่งมีกระบวนการดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ
2. รวบรวมข้อมูล
3. พิจารณากระบวนการทำงานเป็นตอน ๆ เพื่อแสดงจำนวนและคุณภาพของผลงานที่ได้รับในแต่ละขั้นตอน เปรียบเทียบกับที่ได้วางแผนไว้
4. การรายงานจะเสนอผลการประเมินรวมทั้งมาตรการป้องกันความผิดพลาดหรือความล้มเหลว
 - 4.1 รายงานเป็นทางการอย่างสมบูรณ์
 - 4.2 รายงานแบบย่ออย่างไม่เป็นทางการ

ขั้นตอนที่ 4 การแก้ปัญหา (Action-A) ผลของการตรวจสอบ หากพบว่าเกิดข้อบกพร่องขึ้น ทำให้งานที่ได้ไม่ตรงเป้าหมายหรือผลงานไม่ได้มาตรฐานให้ปฏิบัติการแก้ปัญหาตามลักษณะปัญหาที่พบ ดังนี้

1. ถ้าผลงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายต้องแก้ไขที่ต้นเหตุ
2. ถ้าพบความผิดปกติใด ๆ ให้สอบสวนค้นหาสาเหตุแล้วทำการป้องกันเพื่อไม่ให้ความผิดปกตินั้น เกิดขึ้นซ้ำอีก

ในการแก้ปัญหาเพื่อให้ผลงานได้มาตรฐานอาจใช้มาตรการดังต่อไปนี้

1. การย้ายนโยบาย
2. การปรับปรุงระบบหรือวิธีการทำงาน
3. การประชุมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน

วรภัทร์ ภูเจริญ (2543 : 20) ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานที่เป็นระบบและกระบวนการ คือ การทำงานที่เป็นแบบวงจร PDCA ซึ่งเป็นระบบการบริหารที่มีคุณภาพและใช้กันอย่างแพร่หลายระบบหนึ่งซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (Do) การตรวจสอบหรือการประเมิน(Check) และการนำผลการประเมินย้อนกลับไปปรับปรุงแก้ไข (Action) กระบวนการทำงานตามวงจรนี้จะมีการตรวจสอบควบคู่ไปกับการทำงาน ทำให้เกิดการปรับปรุงการทำงานตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับ มรรค กันมา (2549 : 14) ได้กล่าวว่าการนำกระบวนการบริหารคุณภาพ PDCA มาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

46

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan-P) หมายถึงขั้นตอนการเลือกหัวข้อปัญหาการตั้งเป้าหมาย การพัฒนา ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ การศึกษาสภาพปัญหา การกำหนดการประชุม การกำหนด มอบหมายหน้าที่ของครูผู้สอนและการกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลการวางแผนเป็นการเตรียมการ ล่วงหน้า เพื่อจะทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาและทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อทำงาน ซึ่งประกอบด้วย แผนงาน งานและโครงการ

ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติตามแผน (Do-D) หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินประชุมตามที่กำหนด การค้นหาสาเหตุของปัญหา การเก็บข้อมูล การปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย การแก้ปัญหาตามสาเหตุ และการหาแนวทางแก้ไขให้ได้ผลตามเป้าหมาย การปฏิบัติตามแผน เป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากการวางแผนกล่าวคือ ผู้เกี่ยวข้องต้องดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ให้เป็นไปตามลักษณะงาน ช่วงเวลา และความรับผิดชอบของแต่ละส่วน โดยผู้บริหารจะต้อง นิเทศ แนะนำ กำกับ ติดตาม หากพบปัญหาอุปสรรคอะไรก็ให้แนะนำช่วยเหลือ ให้งานทั้งปวง เป็นไปตามที่ตั้งความหวังไว้

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบประเมินผล (Check-C) หมายถึง ขั้นตอนการตรวจสอบ การเก็บ ข้อมูลหลังจากการแก้ไข ปรับปรุงแล้ว การนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับก่อนการแก้ไขปัญหาและ เปรียบเทียบกับเป้าหมาย การตรวจสอบประเมินผลเป็นการประมาณค่าการดำเนินงานว่า เด่น ค่อย ดี ไม่ดี มากหรือน้อยแค่ไหนเพียงใด การประเมินในขั้นตอนนี้มุ่งให้ทราบสภาพการดำเนินงาน ที่แท้จริงว่าเป็นอย่างไรต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ ผลจากการประเมินจึงมุ่งเพื่อการพัฒนามากกว่า การจับผิดผู้ปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงงาน (Action-A) หมายถึง ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายเป็นมาตรฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงาน ได้แก่ การแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงมาตรฐานการทำงาน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นมาอีก การปรับปรุงงานเป็นการนำผลจากการประเมินมาปรับปรุงเพื่อพัฒนา งาน กล่าวคือ หากการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่ผ่านมาไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็จะแสวงหาวิธีการ ให้เหมาะสมกว่าเดิม แต่ถ้าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายแล้วในการทำงานครั้งต่อไปก็ต้อง เปลี่ยนเป้าหมายให้สูงขึ้น จะได้เป็นการท้าทายการทำงานของบุคลากรและเป็นการสร้างหลักประกัน ว่าดำเนินงานในอนาคตจะมีแต่การพัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ อย่างไม่หยุดอยู่กับที่

จากข้อมูลดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพของเดมมิ่ง เป็นเทคนิควิธีการที่ก่อให้เกิด การปรับปรุง ซึ่งในแต่ละรอบจะประกอบด้วย การวางแผน (P) การปฏิบัติ (D) การตรวจสอบ (C) และการแก้ปัญหาหรือปรับปรุง (A) และจากการศึกษาวิธีการบริหารนั้น ไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุด นอกจาก



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

47

จะใช้หลักการผสมผสาน บูรณาการหรืออาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนด เพื่อให้การบริหารในสถานการณ์นั้น ๆ บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพและมีการตรวจสอบคุณภาพด้วยกระบวนการ PDCA

3.7 การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กโดยผู้บริหารมืออาชีพ

ผู้บริหารมืออาชีพกับการบริหารภายใต้ข้อจำกัดของสถานศึกษาขนาดเล็ก ถึงแม้ว่าสถานศึกษาขนาดเล็กจะมีปัญหาด้านต่าง ๆ มากมาย ผู้บริหารสถานศึกษาเหล่านี้ก็ไม่ย่อท้อด้วยถือว่าหัวใจของการศึกษาคือผู้เรียน ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ที่ได้กล่าวไว้เป็นหลักการในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาตินั้นด้วยความตระหนักในภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบจึงต้องแสวงหาวิธีการ ประสานคน ปรับวิธีคิดของกรอบเดิม ๆ สู่การพัฒนาวัฒนธรรมการบริหารสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยขอนำเสนอกรณีผู้บริหารมืออาชีพในสถานศึกษาขนาดเล็กและความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องระดับนโยบาย พอให้เห็นเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งพบรูปแบบการบริหารและความเป็นมืออาชีพรที่น่าสนใจดังนี้ คือ

จิราพร รัตนกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดชัยสุวรรณ อำเภอเข็รใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ทำการสัมภาษณ์เมื่อวันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2552 สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารที่น่าสนใจ คือ การบริหารโดยยึดการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายโดยใช้ระบบการพัฒนาคุณภาพ 4 ระบบที่เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาประกอบด้วย

1. ระบบการบริหารจัดการ ระบบนี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถให้การนิเทศ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

2. ระบบยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบนี้จะทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ร่วมกันศึกษาวิเคราะห์วางแผน การดำเนินการตามแผน ประเมินและรายงานผลต่อผู้เกี่ยวข้องและนำผลมาพัฒนาต่อไป

3. ระบบการเรียนรู้ ระบบนี้ผู้สอนศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรวิเคราะห์ผู้เรียน ออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้และการวัดและประเมินผล จัดกิจกรรมการเรียนรู้ ประเมินผลแต่ละหน่วยและจัดทำรายงานผลการสอน รายงานการวิจัยได้อย่างมีคุณภาพ

4. ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน มุ่งให้ครูผู้สอนหรือครูที่เกี่ยวข้องได้รู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล คัดกรองนักเรียน เพื่อจัดกิจกรรมส่งเสริม พัฒนา ป้องกัน แก้ไขและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากการบริหารดังกล่าวส่งผลให้สถานศึกษาได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงาน ราชการและเอกชน รวมถึงองค์กรต่าง ๆ เข้ามาสนับสนุนปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพการศึกษามากขึ้น ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกว่าในอดีตที่ผ่านมา ครูได้พัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้โรงเรียนได้รับการยอมรับในระดับต่าง ๆ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

48

เช่น ในปี 2550 สถานศึกษาได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนต้นแบบ นวัตกรรมการบริหารสำหรับสถานศึกษา ขนาดเล็กของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เชิญผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมบรรยายและจัดผลงาน การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาในจังหวัดนครศรีธรรมราชและ พ.ศ. 2551 สถานศึกษาได้รับคัดเลือก ให้เป็นสถานศึกษาแบบอย่างดีเด่น BEST PRACTICE จากสำนักผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ ที่ 11 สงขลา เป็นต้น

วีรวรรณ ทองปันแต ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านย่านยาว อำเภอคีรีรัฐนิคม สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ทำการสัมมนาเมื่อวันที่ 2 เมษายน พ.ศ. 2552 เป็นโรงเรียนต้นแบบ ในการศึกษาคูงานรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก แบบการจัดการเรียนการสอน แบบช่วงชั้น ของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้ความสำคัญกับการบริหาร คนเป็นหลัก เพราะถ้าคนมีความเข้าใจร่วมกันก็จะทำให้การบริหารได้ง่าย ใช้ศักยภาพเป็นผู้จูงใจ และนำไปสู่ที่ติดีกว่าและจากผลการดำเนินงานดังกล่าว ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียนสูงขึ้น เป็นที่ยอมรับจากสำนักงานเขตพื้นที่และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นสถานศึกษาต้นแบบขนาดเล็กที่จัดการศึกษาแบบช่วงชั้น จนได้รับความชื่นชมจากชุมชน และหน่วยงานภายนอก

วชิระ แก้วประเสริฐ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอินทราวาส อำเภอคีรีรัฐนิคม สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ทำการสัมมนาเมื่อวันที่ 2 เมษายน พ.ศ. 2552 เป็นสถานศึกษา ที่เน้นการประสานชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา เป็นรูปแบบการบริหารที่ใช้หลักชุมชน มีส่วนร่วมเป็นสำคัญ เพราะถือว่าหัวใจหลักของโรงเรียนขนาดเล็กต้องประสานชุมชนในการระดม ทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งทุนและภูมิปัญญา เพื่อพัฒนาลือการสอน อาคารสถานที่ต่าง ๆ เป็นต้นและผลที่เกิด จากการบริหารในรูปแบบนี้ คือ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น ซึ่งเห็นได้จากผลการสอบ NT หรือ O-NET ที่มีคะแนนอยู่ในระดับสูง จนส่งผลให้ชุมชนเกิดความเชื่อมั่นในการบริหารงาน และให้ความสำคัญมากขึ้นโดยเห็นได้จากการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักเรียน

วิโรจน์ วาสนา ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดปากตรง อำเภอปากพนัง สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 ทำการสัมมนา วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2552 เป็นสถานศึกษา ในโครงการสถานศึกษาต้นแบบขนาดเล็กรูปแบบใหม่ ของกระทรวงศึกษาธิการ เป็น 1 ใน 11 โรงเรียน ทั่วประเทศที่ได้รับคัดเลือก ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่มุ่งพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อให้เกิดความเฟื่องฟู ดึงดูดให้นักเรียนทั้งในและนอกชนบทและในเมืองมีความต้องการที่จะเรียน ที่สถานศึกษาขนาดเล็กใกล้บ้าน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมอบหมายให้ สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา (สอศ.) นำนักศึกษาจากวิทยาลัยเทคนิคในพื้นที่ เข้าไปพัฒนาใหม่



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

49

รวมทั้งมีการจัดสถานศึกษา อาคารเรียน อุปกรณ์ การเรียนการสอน เช่น คอมพิวเตอร์ ห้องชาวด์เล็ก ห้องสมุดและจัดครูหมุนเวียนช่วยสอน รวมทั้งเน้นด้านสุขภาพพลานามัยของผู้เรียนด้วย ส่วนเรื่อง การเรียนการสอนก็จะเปลี่ยนรูปแบบทั้งหมด ไม่เรียนแบบหามรุ่งหามค่ำหรือเน้นไปที่การแข่งขัน ต้องการให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองดี มีจริยธรรมและร่วมกิจกรรมเช่น การเล่นกีฬาโดยไม่มีการบังคับ จะทำให้ผู้เรียนมีวินัยและมีความคิดเป็นของตัวเอง ทำให้ผู้เรียนยุคใหม่มีความสุขและอยากมาเรียน ซึ่งหลักการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนวัดปากตรงนั้นสอดคล้องกับบริบทของชุมชน กล่าวคือ มีการใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School base management) มีหลักการสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการมีส่วนร่วม (Collaboration) และหลักการ บริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good governance)

ผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มขึ้น ครูทำงานอย่างทุ่มเท ชุมชนให้ความสำคัญกับโรงเรียน เห็นได้จากการที่ชุมชนเข้ามาดำเนินการ ระดมทรัพยากรเพื่อการพัฒนาตนเองโดยที่โรงเรียนไม่ได้ร้องขอ เพราะผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ชุมชนโดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้เข้ามามีส่วนร่วมบริหารจัดการอย่างแท้จริง ส่งผลให้ชุมชนเห็นสภาพจริงของโรงเรียน จึงช่วยพัฒนาและระดมทุนเพื่อการจัดหาสื่อทางไกล ผ่านดาวเทียม การพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การจัดทำรั้วโรงเรียน เป็นต้น

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาขนาดเล็กจน ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมของทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น การมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง ท้องถิ่นและองค์กรทางการศึกษาอื่น ๆ

การพัฒนาแบบการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กจนเกิดความสำเร็จแก่ตนเองและ สถานศึกษา ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้บริหารมืออาชีพและจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์สภาพการบริหาร จัดการศึกษาในสถานศึกษาขนาดเล็ก แล้วพบว่าผู้บริหารแต่ละคนมีวิถีคิดและปฏิบัติที่ใกล้เคียง ส่วนที่แตกต่างกันก็จะเป็นเรื่องของความเชื่อและบริบทของสถานศึกษา ซึ่งพอสรุปคุณลักษณะ ของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ได้ดังนี้

1. ต้องเป็นนักบุกเบิกทำสิ่งใหม่ ๆ
2. คำนึงถึงประโยชน์ระยะยาวของหน่วยงาน
3. ใช้ข้อมูลและการวิจัยเพื่อการพัฒนา
4. ต้องเป็นนักประสาน นักบริการ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
5. มีจรรยาบรรณ จริยธรรมและคุณธรรม ประพฤติปฏิบัติตนในสิ่งที่ถูกต้องเพื่อสร้างศรัทธา ให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องเกิดการยอมรับ
6. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

50

วิธีคิดและวิธีปฏิบัติของผู้บริหารมีอาชีพดังกล่าวโดยภาพรวมแล้วไม่แตกต่างกันมากนัก แต่มีจุดร่วมที่สำคัญที่น่าสนใจและแสดงให้เห็นถึงโอกาสและศักยภาพในการพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็กได้เป็นอย่างดี นั่นก็คือ การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาการศึกษา ทั้งผู้บริหาร ครู นักเรียนและชุมชน ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งของสถานศึกษาขนาดเล็กทุกพื้นที่ แต่อย่างไรก็ตามเห็นว่าโอกาสในการพัฒนาของสถานศึกษาขนาดเล็กยังมีอยู่ หากได้ผู้บริหารมีอาชีพที่มีวิสัยทัศน์และมองเห็นถึงโอกาสในการพัฒนาก็น่าจะใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์และแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็กที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาจะต้องมีกระบวนการที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. การตั้งเป้าหมายและวางแผนร่วมกัน กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันเพราะสถานศึกษาขนาดเล็กที่อยู่ในชนบทและใกล้เคียง มีความต้องการที่แตกต่างกันกล่าวคือ สถานศึกษาในเขตชนบทผู้ปกครองต้องการเรื่องทักษะชีวิตมากกว่าผลสัมฤทธิ์ ส่วนในเมืองนั้นผู้ปกครองมีความต้องการเรื่องผลสัมฤทธิ์มากกว่า แต่ความต้องการเรื่องคุณลักษณะไม่แตกต่างกัน ดังนั้นในการกำหนดการนโยบาย วางแผนก็ต้องสอดคล้องกับบริบทของชุมชนด้วย

2. การกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับหลักวิชาการ
3. การกำหนดการตามแผนและตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบ
4. การติดตาม นิเทศให้การสนับสนุน ขวัญและกำลังใจ

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการเป็นผู้บริหารมีอาชีพในการบริหารสถานศึกษา ขนาดเล็กนั้นมีความยากลำบากเพราะต้องบริหารในภาวะที่ขาดแคลนทุกด้าน การที่ผู้บริหารจะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารมีอาชีพได้นั้นต้องอาศัยทั้ง “ศาสตร์” ในด้านวิชาการและองค์ความรู้ต่าง ๆ ในการบริหารงานเป็นอย่างดี ซึ่งในขณะเดียวกันจะต้องอาศัย “ศิลปะ” ในการบริหารคนและทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารมีอาชีพในสถานศึกษาขนาดเล็ก ต้องเป็นผู้ที่ทำงานหนักและไม่หยุดนิ่ง ต้องเคลื่อนไหวตลอดเวลาในการแสวงหา นวัตกรรม เทคโนโลยี หลักการ แนวคิด ทฤษฎีใหม่ ๆ มาปรับปรุงและพัฒนาซึ่งในที่นี้จะพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมจัดระบบงานให้เหมาะสม นิเทศ ติดตามเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และนอกจากนั้นยังต้องมีหลักการบูรณาการหรือผสมผสานการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารแนวใหม่ในยุคของความเปลี่ยนแปลง

3.8 แนวคิดของการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ

สังคมไทยในปัจจุบันนี้ มีความซับซ้อนมากมาย ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง การศึกษา ศิลปวัฒนธรรมและเทคโนโลยี ประกอบกับการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาสลับซับซ้อนนานัปการ ซึ่งแต่ละปัญหานั้น



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

51

มักจะผูกโยงและมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับปัญหาอื่น ๆ อย่างต่อเนื่องเป็นลักษณะลูกโซ่ไม่รู้จบจน
จักล้นเป็นพลวัต (Dynamic) ส่วนกระบวนการแก้ปัญหาหรือพัฒนาประเทศของภาครัฐยังเป็นลักษณะ
แบบแยกส่วน แยกปัญหาตามส่วนราชการของกระทรวง ทบวง กรม หน่วยงานแต่ละสังกัด
ขาดการเชื่อมโยงสัมพันธ์ ขาดการประสานร่วมมือในภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเป็นลักษณะ
ต่างคนต่างทำให้การพัฒนาและแก้ไขปัญหของประเทศไม่ประสานสัมพันธ์กลมกลืนกันเป็นหนึ่ง
เดียวหรือเป็นองค์รวม ทำให้เกิดสถานะเสียสมดุลเกินความพอดีซึ่งการที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้
หากทุกภาคส่วนของประเทศร่วมมือประสานงานเป็นหนึ่งเดียวในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาดังกล่าว
เพื่อให้การพัฒนาและแก้ไขปัญหของประเทศเป็นไปอย่างพอดี มีความสมดุลซึ่งกันและกัน
สิ่งเหล่านี้เราเรียกว่าเป็นการ “บูรณาการ” นั่นเอง

การบูรณาการหรือองค์รวม (Integration or Holistic) ความหมายของ “บูรณาการ” Integration)
หรือคำที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง คือ องค์รวม “(Holistic)” มีดังนี้

พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ (2542 : 634) ให้ความหมายบูรณาการ คือ การนำหน่วย
ที่แยก ๆ กันมารวมเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) ได้นิยามคำว่า “บูรณาการ” ไว้ว่า “การทำให้หน่วยงานย่อย ๆ
ทั้งหลายที่สัมพันธ์อิงอาศัยซึ่งกันและกัน เข้ามารวมทำหน้าที่ประสานกลมกลืนเป็นองค์รวมหนึ่ง
เดียวที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ในตัว

จารุพงศ์ พลเดช (2552 : ออนไลน์) ได้นิยามคำว่า การบูรณาการ คือ การผสมผสาน
การพัฒนาได้พื้นที่ โดยกระบวนการประสานความร่วมมือของภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง ในด้าน
แผนงาน แผนเงิน บุคลากรและการปฏิบัติตามแผนร่วมกันในพื้นที่เป้าหมายหรือกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด
ตามภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกภาคีการพัฒนา เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และ
เป้าหมายการพัฒนาที่วางไว้

วิจารย์ สิมโชคดี (2545 : 4) ให้ความหมายของการบูรณาการ หมายถึง การจัดสรรและ
ระดมสรรพกำลังขององค์กร ตั้งแต่วัตถุดิบ ทรัพยากร บุคลากร หน่วยงาน กระบวนการและปัจจัยต่าง ๆ
โดยการทำให้เกิดการประสานร่วมกันอย่างสอดคล้อง กลมกลืนในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้
บรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ เช่น การผลิตสินค้าหรือให้บริการที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เป็นต้น

สุมนา พุ่มประพาพ (2550 : 5) ได้ให้ความหมายของการบูรณาการ (Integrated) หมายถึง
การนำองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันมาผสมผสานเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเป็นองค์รวมใหม่
อย่างมีความหมาย เพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและเกิด
ประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

52

จึงสรุปความหมายของ “การบูรณาการ” ได้ว่า หมายถึง การจัดการทรัพยากรหรือ หน่วยงาน ที่มีอยู่เป็นต้นว่า วัตถุประสงค์ บุคลากร งบประมาณ กระบวนการและปัจจัยต่าง ๆ โดยการประสาน ร่วมมือกันอย่างสอดคล้องกลมกลืนในการดำเนินงานตามกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามที่กำหนดหรือความพึงพอใจของสังคมโดยรวม

องค์ประกอบของการบูรณาการหรือ องค์รวมนั้น วิฑูรย์ สิมโชคดี (2545 : 4) ได้กล่าวถึง ลักษณะและองค์ประกอบของการบูรณาการว่า “ในการบูรณาการนั้นจะเอาหน่วยย่อยหน่วยหนึ่ง มารวมเข้าในองค์รวมที่มีหน่วยย่อยหน่วยอื่นแล้วก็ได้หรือจะเอาหน่วยย่อยทั้งหลายที่ต่างกันแยกกันอยู่ มารวมเข้าด้วยกันเป็นองค์รวมก็ได้ซึ่งเรียกว่า บูรณาการทั้งสิ้น” แต่ที่สำคัญจะต้องมีตัวยูนที่เป็นหลัก อยู่ 3 อย่างในการบูรณาการ คือ

1. มีหน่วยองค์ประกอบขึ้นส่วน อวัยวะ หรือขึ้นระดับ แกร่งที่จะเอามาประมวลเข้าด้วยกัน อันนี้เป็นสิ่งที่จะเอามาประมวลเข้าด้วยกันคือสิ่งย่อย ส่วนย่อย
2. หน่วยย่อยเป็นต้นนั้น มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงอิงอาศัยซึ่งกันและกัน อันนี้อาจจะเลย ไปถึงลักษณะที่ว่ายึดหยุ่นปรับตัวได้ มีความเคลื่อนไหวตลอดเวลาด้วย
3. เมื่อรวมเข้าด้วยกันแล้ว ก็จะเกิดความครบถ้วนเต็มบริบูรณ์โดยมีความประสาน กลมกลืน เกิดภาวะได้ทีความพอดีหรือสมดุลพอดีที่หรือพอดีสมดุลแล้วองค์รวมนั้นก็มีชีวิตชีวา ดำรงอยู่และดำเนิน การไปด้วยดีอันเป็นภาวะของบูรณาการ

นอกจากนั้นยังมีข้อมูลที่กล่าวสนับสนุนเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ทำให้การบริหาร แบบบูรณาการประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องประกอบด้วย 1) หลักการ (Rethinking Principle) 2) การแข่งขัน (Competition) 3) การบริหารองค์กร(Control & Complexity)4) ความเป็นผู้นำ (Leadership) 5) ระบบเครือข่าย (Networking) 6) มีส่วนร่วม (Participating)

การบริหารแบบบูรณาการ (Integrated Management) เป็นการบริหารงานแนวใหม่ที่ต้อง บริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนเพื่อใช้ในการวางแผน พัฒนางาน กำหนดนโยบายและมีกระบวนการที่สามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจ ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การบริหารแบบบูรณาการ(Integrated Management) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สมศรี แจ่มสุวรรณ (2553 : ออนไลน์) ได้นิยามการบริหารแบบบูรณาการว่า หมายถึง การบริหารที่ทุกส่วนขององค์กร ยึดแผนและเป้าหมายขององค์กรเป็นทิศทางในการดำเนินงาน มุ่งสู่ วิสัยทัศน์ (Vision) และผลสัมฤทธิ์ (Result)



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

53

สิทธิชัย ฝรั่งทอง (2553 : ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบบูรณาการ หมายถึง ระบบการบริหารองค์การที่ต้องเปลี่ยนไปจากเดิม คือ ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์หรือกรอบวิธีคิดและยุทธศาสตร์ธุรกิจแบบใหม่ที่ต้องเป็นลักษณะการบริหารองค์การแบบบูรณาการ (Integrated Organization) หรือเครือข่ายขององค์การ (The network organization) โดยทำให้แก่นของความสามารถหลักเกิดขึ้น (Core Competencies) ในทุก ๆ ตำแหน่งขององค์การซึ่งมีประกอบ ด้วย

1. การวิจัยและพัฒนา (Research and development) ต้องค้นหานวัตกรรมให้เกิดขึ้น เพื่อให้ได้เปรียบในเชิงแข่งขัน
2. การเงิน (Financial) เป็นฝ่ายที่ต้องสรรหาเงินมาลงทุนในหน่วยธุรกิจของบริษัทได้ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า
3. กลยุทธ์ระดับโลก (Global Strategy) ต้องมีการวางแผนที่จะขยายตัวไปสู่ตลาดต่างประเทศ
4. กระบวนการผลิต (Production Process) ต้องผลิตสิ่งที่จะขายได้ ในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ
5. ระบบข้อมูลข่าวสาร (Data System) ต้องมีการติดตามความเคลื่อนไหวของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ให้ทันกาลเวลาและทันความต้องการ
6. การตลาด (Marketing) ให้ทุกคนที่อยู่ในแต่ละแผนกแต่ละฝ่ายคิดว่าเป็นหน้าที่ของทุกคนทุกฝ่ายในการทำการตลาด มิใช่หน้าที่ของฝ่ายการตลาดแต่เพียงอย่างเดียว
7. การบริหาร (Management) ผู้บริหารทุกระดับชั้นนอกจากจะทำการบริหารจัดการในแต่ละหน่วยขององค์กรแล้ว ยังต้องมีจิตวิญญาณของการเป็นการตลาดด้วย
8. การใช้กลยุทธ์เป็นพันธมิตร (Strategic partner) อะไรที่คนอื่นทำแล้ว ทำได้ดีกว่า ถูกกว่า ให้นำเข้ามาร่วมกับธุรกิจได้
9. การใช้ยุทธการร่วมทุน (Joint Ventures) ต้องหาคนในพื้นที่มาช่วยทำตลาดยอมเสียบางส่วน
10. ผู้จัดจำหน่าย (Vendor Partnering) การมีเครือข่ายทางธุรกิจที่จะต่อแขนต่อขาจะทำให้ องค์การมีความสามารถในการส่งสินค้าหรือบริหารไปยังลูกค้าได้มาก และทั่วถึง
11. การทำให้ลูกค้าดีกว่าลูกค้าก็ คือ หุ่นส่วนของกิจการ ก็จะทำให้ลูกค้ารู้สึกได้ว่า “เขาเปรียบเสมือนเจ้าของบริษัท” จึงควรสนับสนุนธุรกิจ ปัจจุบันลูกค้ามีความพร้อม มีความพอใจ และมีความเต็มใจที่จะจ่ายเงินในจำนวนที่มากกว่าเพื่อซื้อสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีกว่า
12. คนกลาง (Middlemen) คนกลางเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จทางการตลาดในการกระจายผ่านผู้ค้าคนกลางไปยังผู้บริโภคคนสุดท้าย



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

54

ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่าการบริหารแบบบูรณาการ เป็นแนวการบริหารแนวใหม่ที่จะเป็นการสร้างความสำเร็จในการแข่งขัน เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ เครือข่ายภายในองค์กรให้เข้มแข็งต่อการรับรู้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เร็วและทันสมัย

แนวทางพัฒนาระบบการบริหารจัดการการศึกษาแบบบูรณาการ ในสถานศึกษานั้น สุมณา พุ่มประพาพ (2553 : ออนไลน์) ได้สรุปแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการในสถานศึกษา ออกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. วาดภาพความสำเร็จ (Success) การบริหารจัดการการศึกษาจะต้องวาดภาพความสำเร็จ ของสถานศึกษาในวิสัยทัศน์ (Vision) จุดมุ่งหมาย (Goal) บทบาท (Role) และภารกิจ (Mission) ที่เป็นภาพความสำเร็จของการจัดการศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของชาติ และคุณลักษณะที่เกิดต่อผู้เรียนที่ชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการของสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ในอนาคต

2. กำหนดโครงสร้าง (Structure) การบริหารจัดการการศึกษาจะต้องมีการกำหนดโครงสร้างกลุ่มงานและมาตรฐานการดำเนินงานที่เป็นโครงสร้างการบริหารที่มีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อภารกิจหลักและมีบรรยากาศที่เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

3. บริหารจัดการ (Management) การบริหารจัดการการศึกษาจะต้องมีการบูรณาการการบริหารโดยใช้หลัก MSPA เป็นตัวขับเคลื่อน ได้แก่ การระดมทรัพยากร (Mobilization) กลยุทธ์ (Strategy) การมีส่วนร่วม (Participation) และความเป็นอิสระ (Autonomy)

4. ติดตามกำกับ (Monitoring) การบริหารจัดการการศึกษาจะต้องมีการตรวจสอบภายใน และติดตามประเมินผลที่การดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมเป็นระยะ ๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขจนบรรลุจุดมุ่งหมาย

ส่วน อนันต์ หวะสุวรรณ (2553 : ออนไลน์) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารงานสถานศึกษาแบบบูรณาการ (CEO : Chief Executive Officer) นั้น หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บริหารจัดการสูงสุดของสถานศึกษาที่มีอำนาจหน้าที่ ในการบริหาร จัดการ กล่าวคือ เป็นเจ้าภาพเรื่องราวทั้งหมดที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาเป็นเจ้าภาพต่อประชาชน การใช้บุคลากรในสถานศึกษาให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและเป็นเจ้าภาพในพื้นที่ต่อความมั่นคงของสถาบันต่างๆ รูปแบบของการบริหารงานสถานศึกษาแบบบูรณาการนั้นผู้บริหารต้องมีมาตรฐาน (STANDARD) ซึ่งมียอดประกอบ 8 มิติ ดังนี้

S : Strategy หมายถึง ผู้บริหารต้องรอบทิศทางการพัฒนาหรือมียุทธศาสตร์

T : Talented Man หมายถึง ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีทั้งความเฉลียวฉลาด และมีวุฒิภาวะ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

55

ทั้งทางกายและใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญา ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงทาง ด้านเทคโนโลยี และการสื่อสาร สามารถเป็นผู้นำในการบริหารเปลี่ยนแปลงได้

A : Academic หมายถึง ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ยึดมั่นการบริหารจัดการด้านวิชาการเป็นฐาน และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาการศึกษาในระดับฐานรากที่เป็นเด็กและเยาวชนที่อยู่ในความรับผิดชอบ ให้มีพละนามัยที่สมบูรณ์ แข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ สติปัญญา อารมณ์และสังคม รวมทั้งความ มั่นคงในความเป็นมนุษย์ สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

N : Network Management หมายถึง ผู้บริหารเป็นบุคคลในยุคการบริหารภาครัฐแนวใหม่ และนำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการ

D : Decentralization หมายถึง ผู้บริหารเป็นบุคคลที่จะนำบุคลากรในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วม เป็นหุ้นส่วนและมีการมอบหมายภาระงานให้เป็นเจ้าภาพทั้งด้านการบริหารงานวิชาการการบริหารงาน งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารงานทั่วไป

A : Active Learning หมายถึง ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัด กิจกรรมการเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียนให้นักเรียนกับครูได้อย่างมีชีวิตชีวาและมีความสุข รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกห้องเรียนในบริบทของ โรงเรียนให้น่าดู น่าอยู่ น่าทำงานและน่าเรียน

R : Recognition หมายถึง ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับขององค์กร องค์กรคณะบุคคล ชุมชน วัด บ้าน โรงเรียน ผู้ปกครอง ครูและนักเรียนตลอดทั้งผู้เกี่ยวข้อง

D : Data Information Base Management หมายถึง ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญของการจัดทำ ข้อมูล สารสนเทศ และมีการนำข้อมูลที่ถูกต้องเป็นปัจจุบัน ทันเวลา ทันสมัยและสมบูรณ์มาใช้ ในการตัดสินใจทุกขั้นตอน

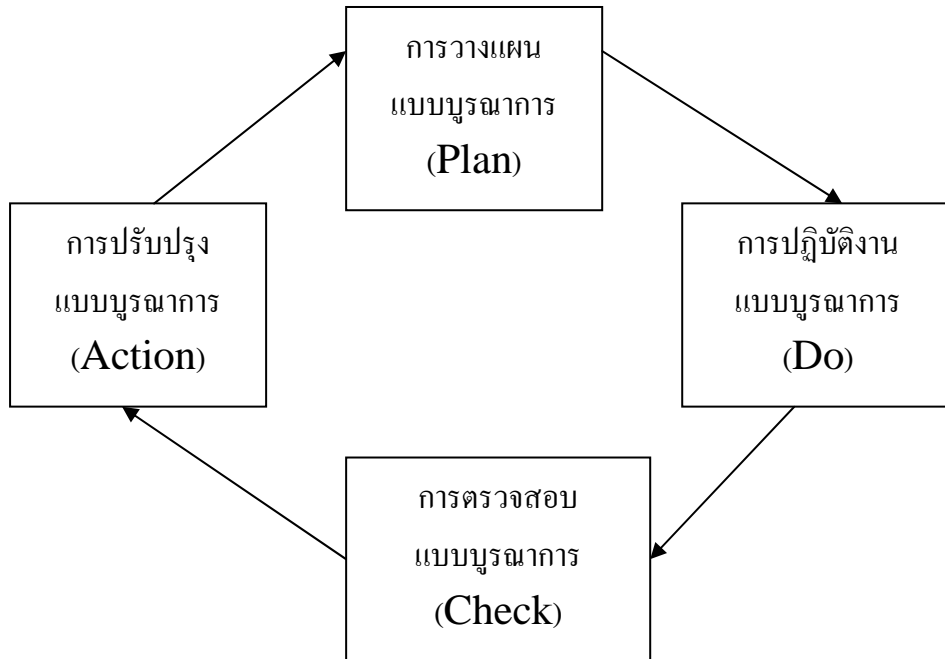
ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารแบบบูรณาการในสถานศึกษาเป็นการบริหารจัดการ องค์กรใหม่ที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ โดยกำหนดองค์ประกอบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษา ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลง และสภาพบริบทของสถานศึกษานั้น ๆ เน้นการกระจายอำนาจให้ทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นเอกชน ชุมชนเข้ามามีส่วนในการบริหารจัดการ การตัดสินใจไปยังผู้ปฏิบัติงาน

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา แนวการบริหารของผู้บริหารมืออาชีพในบริบทที่มีความแตกต่างกันนั้น พบว่าในการบริหารงานมิได้ยึดหลักการบริหารรูปแบบใดเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีการผสมผสานกันระหว่างหลักการบริหารต่าง ๆ ตามสถานการณ์และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งจะต้องมีการปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม อันนำไปสู่การบริหารงานของสถานศึกษา ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ตามมีภาระหน้าที่การจัดการให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยตอบสนองนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดการเปลี่ยนแปลงการศึกษาสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ สังคมยุคใหม่มีความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคงของประเทศขึ้นอยู่กับองค์ความรู้ของบุคคลและรองรับการเปลี่ยนแปลงในการบริหารการศึกษาจึงนำกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารคุณภาพ (PDCA) มาบูรณาการ ผสมผสานเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเป็นองค์รวมอย่างมีความหมายให้สอดคล้องกับการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีการประสานความร่วมมือในองค์กร ที่จะช่วยให้การจัดการทรัพยากร ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการบริหารงานในสถานศึกษา ได้แก่ 1) การวางแผนแบบบูรณาการ 2) การปฏิบัติงานแบบบูรณาการ 3) การตรวจสอบแบบบูรณาการ และ 4) การปรับปรุงแบบบูรณาการ ดังนี้



ภาพประกอบ 3 แสดงกระบวนการบริหารแบบบูรณาการ

นอกจากกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพแล้ว ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การบริหารบรรลุเป้าหมายได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กจำเป็นต้องเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีภาวะผู้นำทางวิชาการสูง เพื่อแสดงถึงศักยภาพในการบริหาร การนิเทศและการสอนงานบุคลากรภายในสถานศึกษาให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ต่อไป



4. ภาวะผู้นำทางวิชาการ

4.1 แนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์กรองค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยที่สำคัญก็คือ ผู้นำ ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตลอดจนการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพก็จะไม่สามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งได้ ซ้ำร้ายยังเป็นการทำลายขวัญของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ ซึ่งจะส่งผลทำให้การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในองค์กรประสบความสำเร็จ

ดังนั้นลักษณะของผู้นำจึงเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารงานขององค์กร จะต้องนำเอาไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในลักษณะที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพต่อองค์กรให้มากที่สุด

4.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

นักการศึกษาของไทยได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกัน เช่น เทียน ทองแก้ว และเฉลา ประเสริฐสังข์ (2542 : 11); เสาวนิต เสาวนานนท์ (2542 : 44) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารพยายามใช้ศิลปะหรืออิทธิพลในการ โน้มน้าวกระตุ้น ชี้นำหรือผลักดันให้บุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมายส่วน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 6) ให้ขยายความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหารว่าต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อให้งานบรรลุผลตามที่กำหนดไว้

นอกจากนั้น เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1982 : 68) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการสร้างอิทธิพลของใจคนหรือกลุ่มคน เพื่อให้เกิดความพยายามร่วมกันในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งซึ่งมีความสอดคล้องกับกรีนเบิร์ก และบารอน (Greenberg & Baron, 1999 : 445) และฮิวเจอร์ (Hughes, 2000 : 9) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นเพื่อนำไปสู่การยอมรับ หรือจุดมุ่งหมายขององค์กร

ส่วน เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermmerhorn, 1999 : 262) ได้ให้ขยายความ ภาวะผู้นำว่านอกจากจะเป็นกระบวนการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับบุคคลอื่นให้ทำงานอย่างหนักแล้วยังก่อให้เกิดความสำเร็จของงานและภารกิจที่สำคัญอีกด้วย



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

58

จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะและความสามารถในการสร้างอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานหรือกิจกรรม โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารจนสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด ฉะนั้นการที่ผู้บริหาร โรงเรียนจะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ

4.3 ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

นักการศึกษาได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้อย่างหลากหลาย เช่น ชิดาวัลย์ เสตะจันทร์ (2541 : 22) ; สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 1) และสิริรัตน์ วสุภัทร (2551) ให้ความหมายที่สอดคล้องกันว่าภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการกระทำหรือกิริยาท่าทางที่ผู้นำแสดงออกถึงความสามารถในการพัฒนางานวิชาการ โดยการคิดริเริ่มนำทางให้เกิดแนวคิดใหม่หรือให้การสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุง การปฏิบัติงานของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและพัฒนาร่วมมือปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้น เดวิส และ โทมัส (Davis & Thomas. 1989 : 21) และแมคอีเวน (McEwan. 1998 : 7) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีความสอดคล้องกันว่าเป็นการกระทำอย่างตั้งใจ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาสภาพการทำงานร่วมกันของผู้บริหาร คณะครู นักเรียนและกรรมการโรงเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เป็นที่พอใจและมีประสิทธิภาพ

ส่วนสถาบันผู้นำแห่งนอร์ท ดาโกต้า (North Dagota LEAD Center. 2001 : 1) ได้ขยายความเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพว่ามีความหมายได้มากกว่าการนิเทศกระบวนการเรียนการสอน ภาวะผู้นำทางวิชาการจะต้องครอบคลุมทักษะการวางแผน การพัฒนา การทำให้เป็นผลสำเร็จและการวัดผล ที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนคุณภาพการเรียนรู้ภายในโรงเรียน

จากความหมายดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นศิลปะและความสามารถในการสร้างอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานไปสู่ความมีประสิทธิภาพทางการเรียนการสอน โดยการนำความรู้ ทักษะต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ ผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งผู้ร่วมงานสามารถรับรู้ได้อย่างชัดเจน

4.4 ความสำคัญและความจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมีผลต่อความประสิทธิภาพเป็นเลิศของโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้ทำหน้าที่บริหารงานภายในโรงเรียนและเป็นผู้ซึ่งมีอิทธิพลต่อคุณภาพการสอนของครู ตลอดจนมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ดังจะเห็นได้



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

59

จากการที่นักการศึกษาหลายท่าน ได้กล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ดังนี้

รุ่ง แก้วแดง (2541 : 27) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษาว่า ภาพลักษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเปลี่ยน ไปสู่ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ จะต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ(Instructional leadership)ที่เข้มแข็งเพื่อปฏิบัติการบริหารสถานศึกษาไปสู่ความมีประสิทธิภาพ โดยการเสริมพลังผู้บริหารสถานศึกษาให้มีโอกาสใช้ความเป็นผู้นำอย่างเต็มศักยภาพและหันมาทุ่มเทให้กับงานบริหาร โรงเรียนเป็นหลักความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูและนักเรียนก็จะมีมากขึ้นด้วยมีความสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 1) ที่ให้ความสำคัญและเห็นความจำเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยกล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะทำให้ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง เชื่อถือ ยอมรับศรัทธาและร่วมมือปฏิบัติงานตามภารกิจจนบรรลุผลตามเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับ ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ชุมชนและสังคมเนื่องจากภารกิจหลักของสถานศึกษาคือการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาเยาวชนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยมีหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สิริrani วสุภัทร (2551) ที่กล่าวไว้ว่าความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะต้องมีศักยภาพสูง โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามที่ กคศ.กำหนด ได้แก่ สมรรถนะประจำสายงานและสมรรถนะหลัก อีกทั้งต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างถาวร เพื่อให้บุคลากรมีวิถีชีวิตของการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความสามัคคีอย่างกลมเกลียวกันซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนเป็นฐานที่ประกอบด้วย การร่วมคิดร่วมทำความผูกพันต่อสถานศึกษาและผลประโยชน์ของผู้เรียน จึงเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองและบุคลากรให้มีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนภายใต้บรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกัน จากการปฏิบัติงานชีวิตประจำวันในสถานศึกษาซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จของผู้เรียนและความก้าวหน้าในวิชาชีพของครูด้วยเข้าใจที่ดีต่อกันมีความรักความสามัคคี ช่วยเหลือกัน ยกย่องให้เกียรติกันและภูมิใจร่วมกันเพื่อให้สามารถพัฒนาการเรียน การสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นตลอดไป

นอกจากที่กล่าวมานั้น ผลการวิจัยของนักการศึกษาต่างประเทศ เช่น เพอร์รี่และสมิธ (สงบ ประเสริฐพันธ์. 2543 : 14 ; อ้างอิงจาก เพอร์รี่และสมิธ Perkey and Smith. 1983 : 65-69) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของโรงเรียนมีอิทธิพลต่อ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

60

คุณภาพการสอนครูและมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในโรงเรียนกล่าวคือโรงเรียนที่มีคุณภาพนั้นผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการเป็น ผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง และโรงเรียนที่ดำเนินการโดยผู้บริหารสถานศึกษาที่ครูรู้สึกว่ภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งของผู้บริหารสถานศึกษา จะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ที่ได้เปรียบมากกว่าโรงเรียนซึ่งปฏิบัติงานโดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการอ่อนแอกว่า การศึกษาถึงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน จึงเป็นหนทางหนึ่งอันจะนำไปสู่การสร้างความมีประสิทธิภาพเป็นเลิศของโรงเรียน

จากการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อคุณภาพการสอนของครูและนำมาซึ่งความมีประสิทธิผลในโรงเรียน โดยเฉพาะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่แสดงออกให้ครูได้รับรู้อย่างชัดเจนจะนำมาซึ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอีกด้วย

4.5 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการ

นักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 31-32) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการ เพื่อปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมายตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 โดยการสำรวจข้อมูลบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มอบหมายงานให้ตรงความรู้ ความสามารถ ส่งเสริมให้ครูมีอิสระในการทำงาน โดยผู้บริหารเป็นผู้ให้คำปรึกษา หรือ ประชุม คณะครูในโรงเรียนตามโอกาส ส่งเสริมให้ครูได้มีการพัฒนาโดยมีส่วนร่วมของผู้บริหารและส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม นอกจากนี้ สงบ ประเสริฐพันธ์ (2543 : 90) ยังกล่าวเสริมว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันที่มีต่อการพัฒนาสถานศึกษานั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างภาพพจน์ใหม่ให้เป็นผู้ผู้นำทางวิชาการ โดยมีการนำแนวคิดใหม่ ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อการพัฒนาโรงเรียนและต้องทำตัวเป็นผู้จุดประกายความคิดในการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในโรงเรียนและต้องเป็นผู้นำบุคลากรในโรงเรียนให้ตระหนักและเห็นความสำคัญกับงานวิชาการ งานวิจัย การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้และปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล โดยผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถ เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ การนิเทศแบบคลินิกการพัฒนาทีมงานและการประเมินครู



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

61

จากแนวคิดของนักการศึกษาที่กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการที่สอดคล้องกัน คือ การนำแนวคิดใหม่ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อการพัฒนาโรงเรียนการนำบุคลากรในโรงเรียนให้ตระหนักและเห็นความสำคัญกับงานวิชาการและสนับสนุนความร่วมมือของครูในโรงเรียน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา ต้องมีความรู้ความสามารถในการนำเทคนิควิธีการต่างๆ มาพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานในสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายเกิดประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา สามารถแสดงศักยภาพตามองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการได้

4.6 องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 3-20) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 6 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบด้านภูมิหลังและประสบการณ์ที่ดี คือ เป็นผู้มีการศึกษามีความสามารถที่จะเรียนรู้และศึกษาเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ดี เป็นภาพภูมิหลังด้านศิลปกรรมดี เป็นผู้ที่มีความสามารถเชิงจิตและสังคมดีเป็นภาพภูมิหลังทางสังคมที่สะอาด ทรงเกียรติ วางตัวเป็น รู้จักการเข้าสังคมเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน การนำคณะทำงานหรือบุคลากรในสถานศึกษาให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

2. องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพที่ดี หมายถึง ลักษณะส่วนรวมของบุคคลที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลนั้น ๆ และเป็นพฤติกรรมกระทำที่แสดงออกของบุคคลที่ดีประกอบด้วย

- 1) ด้านร่างกายมีสุขภาพแข็งแรงและจิตใจที่ดี มีการใช้วาจา การพูด การสื่อความหมายและการวางตนที่ดีและเหมาะสมที่จะเอื้อต่อการปฏิบัติงานและสามารถที่จะร่วมกิจกรรมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีและต่อเนื่อง
- 2) ด้านอารมณ์ความรู้สึก มีความเชื่อมั่นในตนเองมีอุดมการณ์ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีพลังอดทน กล้าคิด กล้าทำ มีเมตตาจิต ยุติธรรมมีความเห็นอกเห็นใจ และที่สำคัญมีความไวต่อการรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น
- 3) ด้านสังคมมีความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความสามารถในการเข้าสังคม บริการช่วยเหลือ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีหัวใจเป็นประชาธิปไตยและมีค่านิยมในการทำงานเป็นระบบ
- 4) ด้านสติปัญญา มีความสามารถในการเรียนรู้และรับรู้ได้อย่างรวดเร็วมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แสดงออกให้เป็นประจักษ์ รู้จักการวางแผนในหน่วยงานสามารถเลือกยุทธศาสตร์การทำงานที่เหมาะสม สามารถนำความเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาสู่หน่วยงานได้



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

62

3. องค์ประกอบด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่จะเป็นเครื่องเกือหนุนต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความอดทน อดกลั้น ความมุ่งมั่น ความเพียร ความเสียสละ ความเที่ยงธรรมและการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

4. องค์ประกอบด้านความรู้ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในหลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการกิจของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อจะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งการกิจภายในสถานศึกษาและการกิจที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกและชุมชน

5. องค์ประกอบด้านทักษะ หมายถึง ทักษะที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำบุคลากรในสถานศึกษาให้ปฏิบัติงานตามภารกิจไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) ทักษะในการจัดการตนเอง (Self - management skill) คือ ทักษะในการเรียนรู้ตนเองการปรับปรุงตนเองและการบริหารตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal skill) ผู้บริหารจะต้องรู้จักบุคคลเหล่านี้และจะปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะได้รับความร่วมมือในการทำงานได้อย่างมีความสุข เพื่อให้การทำงานดำเนิน ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. องค์ประกอบด้านความสามารถ (Abilities) ประกอบด้วย ความสามารถในการรรมน้ำใจบุคลากรในสถานศึกษา ความสามารถในการสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน ความสามารถในการนำความคิด วิธีการ นวัตกรรมใหม่ ๆ มาสู่สถานศึกษาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์และความสามารถในการนำสถานศึกษาให้ทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 141-142) กล่าวว่า การบริหารจัดการสถานศึกษาในประเทศไทยนั้นผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารโดยยึดแนวทางการบริหารฐานโรงเรียนเป็นหลักมีความสอดคล้องกับแนวปฏิรูปการศึกษาที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลนั้นจำต้องมีภาวะผู้นำที่ดีโดยสรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษาไว้ 2 ด้าน คือ

1. ด้านบุคลิกภาพส่วนตัวผู้บริหาร ได้แก่

1.1 บุคลิกภาพภายใน ประกอบด้วย

1.1.1 มีคุณธรรม จริยธรรม

1.1.2 มีความซื่อสัตย์ สุจริต

1.1.3 มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์

1.1.4 มีความเชื่อมั่นในตนเอง

1.1.5 มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง จิตใจมั่นคง หนักแน่น

1.1.6 มีความอดทน อดกลั้น มุ่งมั่น อุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

63

1.2 บุคลิกภาพภายนอก ประกอบด้วย

- 1.2.1 มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สนใจใฝ่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง
- 1.2.2 มีวิสัยทัศน์
- 1.2.3 มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง
- 1.2.4 กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าคิดนอกกรอบ กล้าตัดสินใจ
- 1.2.5 มีความรับผิดชอบ
- 1.2.6 มีความกระตือรือร้น คล่องแคล่ว ว่องไว
- 1.2.7 รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนไว้เป็นแบบอย่างที่ดี
- 1.2.8 มีทักษะในการใช้เทคโนโลยี

2. ด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติ ได้แก่

2.1 ด้านมิตรสัมพันธ์ ประกอบด้วย

- 2.1.1 ส่งเสริมและพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ครูมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2.1.2 ดำเนินการเพื่อจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน
- 2.1.3 ใช้หลักประชาธิปไตยในการทำงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
- 2.1.4 ใช้หลักการกระจายอำนาจในการตัดสินใจเพื่อการมีส่วนร่วมของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 2.1.5 ใช้ธรรมาภิบาลเป็นหลักในการดำเนินงาน

2.2 ด้านกิจสัมพันธ์ ประกอบด้วย

- 2.2.1 ส่งเสริมให้มีการปฏิรูปการเรียนรู้และกิจกรรมการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2.2.2 การดำเนินการเพื่อจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษาและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น
- 2.2.3 ดำเนินการเพื่อจัดหาสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 2.2.4 ดำเนินการเพื่อจัดหาแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อการเรียนการสอน
- 2.2.5 จัดหาและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

64

2.2.6 บริหารโดยยึดกระบวนการบริหารครบวงจร (P=วางแผน, D=ปฏิบัติ
C=ประเมิน, และA=ปรับปรุง : PDCA)

สิริรानी วสุภัทร (2551 : 28) พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยพฤติกรรม 7 ด้าน ได้แก่

1. การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ มี 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่
 - 1.1 สร้างความเข้าใจในกระบวนการ พัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
 - 1.2 เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
 - 1.3 กระตุ้นให้มีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ
 - 1.4 สร้างความเข้าใจในกระบวนการ ทบทวนวิสัยทัศน์
 - 1.5 ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาส่วนร่วมในการทบทวนวิสัยทัศน์
 - 1.6 จัดหาทรัพยากรเพื่อจัดสรรให้เกิดการนำวิสัยทัศน์ ไปใช้
2. การนิเทศและติดตามการนำหลักสูตรไปใช้ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่
 - 2.1 มีส่วนร่วมในการสนทนากับครูอย่างสม่ำเสมอ
 - 2.2 สนับสนุนให้ครูบูรณาการ การวิจัยการเรียนการสอนเข้ากับการเรียนการสอน
ในชั้นเรียนประจำวัน
 - 2.3 กระตุ้นให้มีการใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอน
 - 2.4 สร้างความมั่นใจในการประเมินผลของครู
3. การสร้างความมั่นใจในการประเมินผล มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่
 - 3.1 สร้างความมั่นใจในการประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย
 - 3.2 สร้างความมั่นใจในการประเมินผลระหว่างเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน
ในชั้นเรียน
 - 3.3 สร้างความมั่นใจในการใช้การประเมินผลสรุปเป็นพื้นฐานในการวัดผลสัมฤทธิ์
 - 3.4 สร้างความมั่นใจในการใช้การศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อปรับปรุงการเรียน
การสอนในชั้นเรียน
4. การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่
 - 4.1 สร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้มีการใช้เว็บไซต์เพื่อการปฏิรูปสถานศึกษา
 - 4.2 สร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้มีการทบทวนสรุปข้อมูลเป็นกลุ่มย่อย เพื่อพัฒนา
การเรียนการสอน
 - 4.3 สร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้ร่วมมือกันวิเคราะห์สาเหตุในการทำให้ผู้เรียน
บรรลุความสำเร็จ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

65

- 4.4 สร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้ร่วมมือกันวิเคราะห์ผลงานของผู้เรียน
 5. การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่
 - 5.1 มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพด้วยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ให้เป็นแนวเดียวกัน เชื่อมต่อกับเป้าหมายการปฏิรูปสถานศึกษา
 - 5.2 เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาวิชาชีพในระหว่างการปฏิบัติงาน
 - 5.3 เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาวิชาชีพอย่างหลากหลายตามความก้าวหน้าทางอาชีพ ความต้องการของทีมงานและความสำเร็จของผู้เรียน
 - 5.4 มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ
 - 5.5 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานการพัฒนาวิชาชีพ
 6. การสร้างและพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากร มี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่
 - 6.1 สร้างโอกาสการเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนให้แก่ครู
 - 6.2 กระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ครู
 - 6.3 สร้างความผูกพันและความภาคภูมิใจต่อสถานศึกษาให้แก่ครู
 - 6.4 มีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพทีมผู้นำของสถานศึกษา
 - 6.5 มีส่วนร่วมในความสำเร็จของทีมผู้นำของสถานศึกษา
 7. การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง มี 4 ตัวชี้วัด ได้แก่
 - 7.1 ให้การต้อนรับผู้ปกครองและผู้มีอุปการคุณให้เข้ามาในสถานศึกษา
 - 7.2 กระตุ้นผู้ปกครองและผู้อุปการคุณให้เป็นสมาชิกร่วมปฏิบัติการในกระบวนการปฏิรูปสถานศึกษา
 - 7.3 กระตุ้นให้ชุมชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ปกครองนักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในวิถีชีวิตของสถานศึกษา
 - 7.4 กระจายอำนาจการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- เดวิส และ โทมัส (Davis & Tomas. 1989 : 25-28) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 8 ประการ คือ
1. การกระตุ้นให้ครูตระหนักและเห็นด้วยในการพัฒนาโรงเรียนและคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น
 2. การมีบทบาทสำคัญในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงงานด้านวิชาการ
 3. การสร้างสิ่งจูงใจให้ครูและใช้ระบบการให้รางวัลที่สนับสนุนงานวิชาการ
 4. การติดตามดูแลความก้าวหน้าด้านวิชาการ
 5. การใช้ทรัพยากรบุคคลและวัสดุอย่างสร้างสรรค์



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

66

6. การสร้างสภาพแวดล้อมโรงเรียนให้ปลอดภัยและเป็นระเบียบ
7. การติดตามดูแลการปฏิบัติการสอนของครู
8. การสังเกตการสอนของครูและให้ข้อมูลย้อนกลับ

แม็กแคนน์ (McCann. 2011 : 29) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ พบว่าประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ
2. การสื่อสารเพื่อเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ให้กับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ เพื่อจะได้ให้การสนับสนุนวิสัยทัศน์ดังกล่าว

3. การเตรียมการและการเตรียมสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น วัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูลข่าวสาร สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์

4. การจัดการเพื่อให้วิสัยทัศน์บังเกิดผลเป็นจริง

แมคอีแวน (McEwan. 1998 : 13) กล่าวถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย 7 องค์ประกอบดังนี้ คือ

1. การกำหนดเป้าหมายทางวิชาการที่ชัดเจน(Establish clear instructional goals)
2. การจัดการทีมงาน (Staff)
3. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Create a school culture and climate conducive to learning)
4. การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจโรงเรียน (Communicate the vision and mission of school)
5. การตั้งความคาดหวังที่สูงเกี่ยวกับทีมงาน (Set high expectations for staff)
6. การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำ(Develop teacher leaders)
7. การสร้างและรักษาเจตคติที่ดีของนักเรียน ทีมงานและผู้ปกครอง(Maintain positive attitudes toward students, staff, and parents)

กลิคแมน (Glickman. 2004 : Abstracts) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีรากฐานมาจากการนิเทศการสอน อันเป็นบทบาทโดยตรงของผู้บริหารในการปรับปรุงการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

1. ด้านความรู้ (Knowledge base) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้เป็นฐานในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งจำแนกออกเป็น 6 องค์ประกอบ คือ

1.1 โรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Effective school literature) เป็นความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่สนับสนุน โดยการวิจัย ซึ่งงานวิจัยสำคัญ ๆ ทุกงานต่างบันทึกลักษณะพิเศษของ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

67

โรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่า คณะครูต่างมีความเห็นพ้องในจุดประสงค์เดียวกันและมี ความเชื่อมั่น ในความสำเร็จ การที่ลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อครูในโรงเรียนรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่ง ของงานที่ยิ่งใหญ่และทำงานเพื่อการจัดการศึกษาให้กับนักเรียน นอกจากนี้ โรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยควมมีพันธกิจที่ชัดเจนและเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการมีผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง ตั้งความคาดหวังเกี่ยวกับครูและนักเรียนอยู่เสมอ มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ชุมชนและให้ความสำคัญกับการบรรลุ วัตถุประสงค์เบื้องต้นของผู้เรียน

1.2 การสอนที่มีประสิทธิผล (Research on effective teaching) งานวิจัยเกี่ยวกับการสอน ที่มีประสิทธิผลจะบอกให้ผู้บริหารสถานศึกษาทราบถึงวิธีการที่ทำให้การสอนบรรลุผลตามจุดมุ่งหมาย ถึงแม้ว่างานวิจัยดังกล่าวจะไม่ได้บอกถึงวิธีการที่ดีที่สุด เนื่องจากขึ้นอยู่กับเป้าหมายของโรงเรียน แต่ละแห่งที่จะต้องเลือกวิธีที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนของตนเอง เช่น ถ้าโรงเรียนตั้งเป้าหมายให้นักเรียน ในโรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์สูง ผู้นำทางวิชาการก็จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานวิจัย ทางการสอนที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับเป้าหมายดังกล่าว ดังนั้นงานวิจัยเกี่ยวกับการสอน ที่มีประสิทธิผลจึงเป็นหนทางที่เหมาะสม ชัดเจน เป็นรูปแบบโดยตรงของการสอนและเป็นสิ่งที่ สมเหตุสมผลสำหรับการนำมาใช้ในชั้นเรียน ซึ่งเป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร

1.3 ปรัชญาและความเชื่อในการจัดการศึกษา (Educational philosophy and beliefs) หมายถึง ปรัชญาและความเชื่อในการจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกิดจากการนำองค์ประกอบ ด้านความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลและการสอนที่มีประสิทธิผลบรรจุลงในปรัชญาและ ความเชื่อในการจัดการศึกษา ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ ปรัชญา สารัตถนิยม (Essentialism) ปรัชญาประสบการณ์นิยม (Experimentalism) และปรัชญาอัตนิยมหรืออัตถิภาวนิยม (Existentialism) ปรัชญาและความเชื่อในการจัดการศึกษามีความสัมพันธ์กับวิธีการที่ผู้บริหาร สถานศึกษาใช้ในการนิเทศการสอนของครู คือ ควบคุมความเชื่อของผู้บริหารที่ใช้ในการนิเทศ

1.4 พัฒนาการทางการบริหาร (Administrative development) หมายถึง ความรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับพัฒนาการทางการบริหารการศึกษาในด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารนโยบาย การปฏิบัติที่ส่งผลประสิทธิภาพของโรงเรียน การจัดให้มีการผสมผสานระหว่างการจัดการและทักษะ ทางวิชาการ การพัฒนาและดำเนินงานตามแผน ความรู้ดังกล่าวสอดคล้องกับนักวิจัยส่วนใหญ่ ที่ยอมรับว่า ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำ ทางวิชาการ เป็นผู้มีบทบาทในการริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ และเป็นผู้ช่วยเหลือหรืออำนวยความสะดวก เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งระดับของบทบาทเหล่านี้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของโรงเรียน บทบาททางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหาร



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

นโยบายการบริหารงาน การปฏิบัติที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน การจัดให้มีความสมดุลระหว่างการจัดการและทักษะทางวิชาการ การพัฒนาและการดำเนินงานตามแผน

1.5 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Change theory) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากในขณะที่บุคคลทั่วไปไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลง แต่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะต้องมุ่งมั่นในการปรับปรุง การเรียนรู้ของนักเรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตลอดจนความเชื่อและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ ความพอใจ (Contentment) คือ ความรู้สึกก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลงความยุ่งเหยิง (Confusion) คือ ความรู้สึกขณะที่เริ่มมีคำถามเข้ามา ความสับสน (Chaos) คือ ความรู้สึกเมื่อมีคำตอบเข้ามาและการริเริ่มใหม่ (Self-renewal) คือ ความรู้สึกเมื่อได้รับคำตอบเรียบร้อยแล้วถึงแม้ว่าขั้นตอนทั้งสี่ของสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลงสามารถควบคุมได้ โดยผู้บริหาร แต่สำหรับบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นิเทศ คือ เป็นผู้ช่วยเหลือ ต้องอาศัยความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องอาศัยวิธีการและขั้นตอนในการกำหนดทิศทางที่เหมาะสมต่อสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลงคือการสร้างความสัมพันธ์ (Building a relationship) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแบบของการเปลี่ยนแปลงกับลูกค้าหรือผู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์สภาพปัญหา (Diagnosing the problem) การเรียนรู้จากแหล่งข้อมูลที่ตรงประเด็น (Acquiring relevant resources) การเลือกทางแก้ปัญหา (Choosing the solution) การได้รับการยอมรับ (Gaining acceptance) การรักษามาตรฐานและการริเริ่มใหม่ (Stabilizing the innovation and generating self renewal)

1.6 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร (Knowledge of curriculum development) หมายถึง ความรู้ของผู้บริหารในการที่จะพัฒนาหลักสูตรให้ประสบผลสำเร็จซึ่งจะต้องประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับรูปแบบของหลักสูตร (Format) ความรู้เกี่ยวกับข้อมูลการพัฒนา (Sources of development) ได้แก่ ความแตกต่างระหว่างการพัฒนาครูกับการพัฒนาหลักสูตรระดับ โรงเรียนและการพัฒนาในระดับจังหวัด ความรู้เกี่ยวกับระดับของการพัฒนาหลักสูตร (Levels of involvement)

2. ภาระหน้าที่ (Tasks) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนที่สัมพันธ์กับความรู้ดังกล่าวข้างต้น ประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

2.1 การนิเทศและการประเมินผลการสอน (Instructional evaluation /supervision) หมายถึง การนิเทศในห้องเรียนเพื่อช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งหนทางที่สามารถช่วยเหลือครูปรับปรุงการสอนได้ดี คือ รูปแบบการนิเทศแบบคลินิกโดยผู้บริหารควรนิเทศแบบคลินิกอย่างน้อยที่สุดปีละ 2 ครั้ง ขั้นตอนการนิเทศแบบคลินิก ประกอบด้วย ขั้นประชุมครูก่อนการสังเกตการสอน ขั้นการสังเกตในห้องเรียน ขั้นการอธิบายผลการสังเกต ขั้นการประชุมนิเทศและขั้น



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

69

การวิจารณ์การสอน ซึ่งจากการนิเทศและประเมินผลการสอน เป็นภาระหน้าที่ที่ปฏิบัติโดยผู้บริหารที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่จริงใจกับครูและปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ

2.2 การพัฒนาทีมงาน (Staff development) การพัฒนาทีมงานเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการปรับปรุงการสอนของครูในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จอย่างมีความหมาย เนื่องจากการศึกษาเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ครูเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาจึงต้องเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีหน้าที่หาแนวทางในการจัดการศึกษาไปพร้อมกับ การได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่องของครูด้วย ซึ่งแนวทางดังกล่าวสามารถทำได้ โดยการจัดบริการการศึกษาในโรงเรียน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมพบปะกับทีมงาน การเยี่ยมชม โรงเรียน การจัดกิจกรรมการอ่านเกี่ยวกับวิชาชีพ เป็นต้น ในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิผลควรเป็นกิจกรรมที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ กิจกรรมที่มีความชัดเจน ต่อเนื่องตรงประเด็นและส่งผลต่อการสอน เป็นกิจกรรมเพื่อการติดตามช่วยเหลือครู เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการสังเกตระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน (Peer observation) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้วย ควรมีการประชุมและวิเคราะห์เกี่ยวกับทักษะที่ใช้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับประสบการณ์ในชั้นเรียนและการปรับปรุงทักษะต่าง ๆ ที่ประสบผลสำเร็จ เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการส่งเสริมครูในการเป็นผู้นำและเป็นกิจกรรมซึ่งครูมีส่วนร่วมในการวางแผน

2.3 การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum development) จากสภาพของการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการกลายเป็นบทบาทที่สำคัญมากขึ้น นอกจากนี้ประสิทธิผลของการศึกษายังเป็นประเด็นที่ซับซ้อน ผู้นำทางวิชาการจึงต้องเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับครูเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพ

2.4 การพัฒนากลุ่ม (Group development) เป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่การเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลจะต้องเรียนรู้ทักษะของการทำงานร่วมกับกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาคือการเรียนการสอน โดยนำความรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของกลุ่มความคิดของการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มรูปแบบของผู้กลุ่มและการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งไปใช้ในการพัฒนากลุ่ม

2.5 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) การวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือการวิจัยในชั้นเรียน เป็นการวิจัยที่ครูนำผลการทดสอบขบวนการสอนและผลลัพธ์ของขบวนการเรียนการสอนไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนของตนเอง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีภาระหน้าที่ในการช่วยเหลือและสนับสนุนครูเพื่อให้สามารถวิจัยในชั้นเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของตนเองได้

2.6 การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ (Positive school climate) ภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการ คือ การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เนื่องจากผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในการส่งเสริมสภาพแวดล้อมในโรงเรียนอันจะนำไปสู่การเรียนรู้



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

70

ของนักเรียน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้มีผลต่อขวัญและกำลังใจที่ดีของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น การสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ต้องอาศัยความร่วมมือทั้งผู้บริหารและทีมงานในโรงเรียนเพื่อแยกแยะระหว่างปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องหากกลยุทธ์เพื่อใช้ในการส่งเสริมสนับสนุนปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้และพิชิตปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขัดขวางบรรยากาศในการเรียนรู้ โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียน

2.7 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (School community involvement) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนควรเป็นความสัมพันธ์ที่มีประโยชน์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ผู้บริหารโรงเรียนสามารถมีบทบาทในการนำชุมชนเข้ามาเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ในโรงเรียนได้หลายทาง เช่น เป็นอาสาสมัครช่วยงานในโรงเรียน เป็นที่ปรึกษาในโรงเรียน เป็นวิทยากรในโรงเรียน เป็นต้น การที่ชุมชนหรือผู้ปกครองสนใจการศึกษาของนักเรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ผู้บริหารสามารถเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนโดยการเปิดโรงเรียนสู่ชุมชน ให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน ตลอดจนให้คำแนะนำบทบาทของผู้นำ นอกจากนี้ โรงเรียนสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนได้โดยการใช้เอกสาร การเยี่ยมบ้าน การจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน เป็นต้น

3. ทักษะ(Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็น (Skill needed) ในการนำความรู้ไปสู่การพัฒนาพฤติกรรมการทำงานที่มีสมรรถภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะภาวะผู้นำและทักษะทางเทคนิค ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership skills) ประกอบด้วยทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านบุคคล ทักษะการนิเทศ และทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจของกลุ่ม ส่วนทักษะ ทางเทคนิค (Technical skills) ประกอบด้วย ทักษะการตั้งเป้าหมาย ทักษะการประเมินผลและการวางแผนทักษะการสังเกตและทักษะการวิจัยและประเมินผลดังรายละเอียด ต่อไปนี้

3.1 ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication skills) ทักษะการติดต่อสื่อสารเป็นทักษะของผู้นำทางวิชาการที่มีความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาใช้เวลาประมาณ 70–80% ของเวลาทำงานในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นเวลาดังกล่าวจะใช้ไปกับการฟัง การพูด การเขียนและการอ่าน ซึ่งตามปกติในการฟังผู้ฟังมักจะไม่ว่าเข้าใจสิ่งที่ผู้พูดทั้งหมดแต่จะรับรู้ได้ประมาณ 1 ใน 4 ส่วนดังนั้นการฟังที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นการฟังอย่างเอาใจใส่ต่อสิ่งที่ผู้พูดพูด ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจึงเป็นการติดต่อแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันซึ่งผลลัพธ์ก็คือ ความเข้าใจ ความเข้าใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการแลกเปลี่ยนทางความคิดซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องเห็นพ้องร่วมกันในการแลกเปลี่ยนแนวคิด



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

71

3.2 ทักษะด้านบุคคล (People skills) ทักษะบุคคลเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทางวิชาการและเป็นทักษะที่ชี้ขาดความสำเร็จของของตำแหน่งผู้บริหาร เนื่องจากตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตำแหน่งที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับบุคคลทุกระดับ เช่น บุคลากรในโรงเรียนคณะกรรมการโรงเรียน ทีมงาน นักเรียน เป็นต้น นอกจากนี้ตำแหน่งผู้บริหารในฐานะผู้นำยังเป็นผู้กำหนดทิศทางของโรงเรียน ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นจะต้องประกอบด้วย องค์ประกอบที่จำเป็นคือ การจูงใจ การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิด การให้อำนาจ การสร้างความเชื่อถือหรือความไว้วางใจ (Trust) และการเป็นผู้ช่วยในการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพซึ่งส่งผลต่อนักเรียน (Collegiality)

3.3 ทักษะการนิเทศ (Supervisory skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเลือกใช้วิธีการนิเทศในแต่ละสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมที่สุด ซึ่งในการกระทำร่วมกับครูแต่ละบุคคลหรือแต่ละกลุ่มผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการที่เหมาะสมที่สุด วิธีการดังกล่าวมีตั้งแต่การนิเทศทางอ้อม การนิเทศแบบร่วมมือไปจนถึงการนิเทศแบบเป็นทางการ

3.4 ทักษะการตัดสินใจร่วมกัน (Group decision-making) เป็นทักษะพื้นฐานที่ใช้อธิบายว่าทำอะไรจะเกิดการตัดสินใจร่วมกันขึ้นได้ ในการตัดสินใจร่วมกันนั้นผู้บริหารจะต้องใช้วิธีการเพื่อที่จะให้แนวคิด นโยบาย เป้าหมายในการทำงานเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของกลุ่ม ซึ่งผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มตัดสินใจวิธีการดำเนินการร่วมกันการตัดสินใจร่วมกันจะนำไปสู่ความรับผิดชอบร่วมกัน การตัดสินใจประกอบด้วย การตัดสินใจข้างเดียวและการตัดสินใจที่มีการปรึกษาหารือ ซึ่งผู้บริหารต้องเลือกใช้แนวทางในการตัดสินใจที่เหมาะสม

3.5 ทักษะการกำหนดเป้าหมาย หรือทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์ (Goal setting or envisioning) ทักษะการกำหนดเป้าหมาย หรือทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นสมรรถภาพในการสร้างมโนคติและการถ่ายทอดความต้องการให้เกิดมโนคติ นั้นอย่างเหมาะสม โดยการชักจูงให้บุคคลอื่นพิจารณาเป้าหมายและร่วมกิจกรรมด้วยความกระตือรือร้น จนทำให้วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายนั้นถูกกำหนด และควบคุมจนกลายเป็นการตั้งมั่น การพิจารณาการกำหนดวิสัยทัศน์สามารถพิจารณาได้ตามขบวนการต่อไปนี้ คือ การกำหนดมโนทัศน์ที่เป็นรูปธรรม การวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค การกำหนดกลยุทธ์สำหรับเอาชนะอุปสรรค และการวิเคราะห์การทำงาน เพื่อให้เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์เป็นผลสำเร็จ

3.6 ทักษะการประเมินผลและการวางแผน (Assessing and planning) เป็นทักษะที่ใช้ในการประเมินและวางแผนการประเมินเพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ การประเมินสิ่งที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โครงสร้างขององค์กร จุดอ่อน กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ การใช้เวลาสำหรับการวางแผน เป็นต้น ในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ไปสู่ความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลข่าวสารซึ่งข้อมูล



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

72

ข่าวสารที่จำเป็นสำหรับโรงเรียนนั้นสามารถเข้าถึงได้มากมาย หลายทาง เช่น สอบถามจากผู้เกี่ยวข้อง อ่านจากบันทึกของโรงเรียน การสำรวจแบบ Open-end และการใช้เทคนิคเดลฟาย เป็นต้น นอกจากนี้ในการประเมินผลจำเป็นต้องมีการวางแผนการประเมินเพื่อที่การประเมินเป็นไปได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับจุดประสงค์ ผู้บริหารสามารถเลือกใช้เทคนิคในการประเมินผลและการวางแผนได้หลายวิธี เช่น แผนภูมิของแกนต์(Gantt chart) โปรแกรมการประเมินผล (PERT) เทคนิคการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) เป็นต้น

3.7 ทักษะการวิจัยและการประเมิน (Research and evaluation) ในการวิจัยและการประเมินผลที่ดีควรมีความชัดเจน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่จะต้องวิเคราะห์ความสำเร็จของโปรแกรมการสอน และกำหนดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น สำหรับการทำให้โปรแกรมการสอนเป็นผลสำเร็จ ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุง โปรแกรมการสอนจะต้องทำบนพื้นฐานของข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนและผลลัพธ์ที่ได้รับหลังจากการเปลี่ยนแปลงทางการสอน ซึ่งต้องมาจากข้อมูลที่กว้างขวาง ครอบคลุมและเชื่อถือได้

จากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการดังกล่าวจะเห็นได้ว่า องค์ประกอบตามแนวคิดของกลิคแมน เป็นองค์ประกอบที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 24 ในเรื่องการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนจัดบรรยากาศอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ การวิจัยในชั้นเรียนและการร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาผู้เรียน นอกจากนี้ยังมีความครอบคลุมองค์ประกอบอื่น ๆ ที่นักศึกษาคณะอื่น ๆ ได้กล่าวถึงมากที่สุดและเป็นองค์ประกอบที่มีรากฐานมาจากการนิเทศการสอน อันเป็นบทบาทโดยตรงที่ผู้บริหารนั้นหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะปรับปรุงการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการนิเทศภายในที่ครอบคลุมสามารถนิเทศบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น

5. การนิเทศการศึกษา

5.1 แนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา

ในปัจจุบันบทบาทการนิเทศได้เปลี่ยนแปลงไป การนิเทศภายนอกเริ่มลดบทบาทลง ผู้บริหารโรงเรียนจะจัดตั้งองค์กรขึ้นภายในโรงเรียน บุคลากรทุกคนภายในโรงเรียนก็เริ่มมีบทบาทในการนิเทศมากขึ้น วิเคราะห์ระบบพฤติกรรมกรรมการนิเทศ ระบบพฤติกรรมกรรมการสอน การพัฒนาการเรียนการสอน การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม การวัดผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การนิเทศภายในจึงมีลักษณะเป็นการประสานพลังกาย พลังใจ พลังความคิดของครูทุกคนภายในโรงเรียนเข้าด้วยกัน เพราะครูภายในโรงเรียนย่อมรู้สภาพปัญหาที่แท้จริงมากกว่าและครูเป็น



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

73

สิ่งสำคัญมากที่สุดที่เกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียนโดยตรง (ครุรักษ์ ภิรมย์รักษ์, 2538 : 29-33)

5.2 หลักการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงงานและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนในอันที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสูงขึ้น ดังนั้น ในการดำเนินการเพื่อจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งมีนักการศึกษาหลายคนได้กล่าวสรุปถึงหลักการนิเทศไว้ดังนี้

กรมวิชาการ (2543ข : 16) สรุปได้ว่า หลักการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้ 1) หลักการปฏิบัติงานตามวิธีวิทยาศาสตร์ ดำเนินการอย่างมีระบบ วัตถุประสงค์ชัดเจน ครอบคลุมถึงวิธีการ ศึกษาสภาพ ปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ การวางแผนการนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศ การประเมินผลการนิเทศ ซึ่งควรจะมาจากข้อมูลวิเคราะห์และสรุปผลอย่างมีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือได้ 2) ต้องมีการปฏิบัติงานตามวิธีทางประชาธิปไตย เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดใจกว้าง ยอมรับผลการประเมินตนเอง ยอมรับในเหตุผลและปฏิบัติตามข้อตกลง ตลอดจนใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย 3) พัฒนางานอย่างสร้างสรรค์โดยมีการจัดกระบวนการกลุ่ม มุ่งเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยการแสวงหาความสามารถพิเศษของครูแต่ละคน เปิดโอกาสให้ได้แสดงออกและส่งเสริมความสามารถเหล่านั้นอย่างเต็มที่ที่มีการแบ่งปันประสบการณ์และการร่วมคิด ร่วมพัฒนาเพื่อความสำเร็จของงาน และ 4) ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ มีการควบคุมติดตามผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานการศึกษา

ส่วน กุลวดี บัวโชติ (2547 : 33) ได้สรุปหลักการนิเทศการศึกษาว่า เป็นความร่วมมือของบุคคลสามฝ่าย คือ ผู้บริหาร ผู้นิเทศ ผู้รับการนิเทศ เป็นการส่งเสริมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานประชาธิปไตย มีเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของนักเรียน เป็นการยกระดับคุณภาพด้านการบริหารและการเรียนการสอน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ คำนี้ถึงความพอใจของบุคคลเป็นสำคัญ ผู้บริหารต้องถือว่าเป็นหลักการสำคัญที่ต้องรับผิดชอบโดยตรง ดำเนินการนิเทศตามหลักวิชาการเป็นการลดช่องว่างระหว่างโรงเรียนและชุมชน เป็นการกำหนดหน้าที่ที่แน่นอน และชัดเจน มีความเหมาะสมสอดคล้องกับหลักการและปรัชญาของการนิเทศ

นอกจากที่กล่าวมานั้น ฟรานเซท (Franseth, 1961 : 23-28) ได้เสนอถึงหลักการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้ 1) การนิเทศการศึกษาจะได้ผลอย่างเต็มที่ในการปรับปรุงการเรียนการสอนก็ต่อเมื่อมีการให้ความสำคัญแก่วิธีการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล มีจุดมุ่งหมายและผ่านการพิจารณาตกลงร่วมกันของคณะครูและผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศ 2) จะต้องทำให้ครูได้มีส่วนได้ ส่วนร่วมในการพิจารณาว่าจะให้ผู้ทำการนิเทศช่วยเหลือในเรื่องใดจึงจะเป็นที่ต้องการ 3) ต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

74

ช่วย และสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันในการช่วยเหลือครู และต้องทำให้ครูรู้สึกว่าจะช่วยให้เขาพบวิธีที่ดีกว่าในการทำงานเพื่อบรรลุจุดประสงค์ 4) การนิเทศการศึกษาจะให้ได้ผล ควรใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการแก้ปัญหาและช่วยให้ผู้ร่วมงานได้ศึกษาปัญหาตลอดจนรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจพื้นฐานเสียก่อน

ส่วน เซอร์จิโอแวนนีและสตาร์เร็ต (Sergiovanni & Starratt. 1971 : 3-4) ได้สรุปหลักการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้ 1) การนิเทศการศึกษาต้องคำนึงถึงการจัดให้มีความสะดวกสบายทางวัตถุต่าง ๆ และรวมไปถึงการดำเนินการโดยทั่วไป 2) การบริหารและการนิเทศ โดยหน้าที่แล้วไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ซึ่งจะต้องมีส่วนร่วมสัมพันธ์กันในเรื่องการจัดงานด้านระบบการศึกษา 3) การนิเทศการศึกษาจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานทางปรัชญาวิทยาศาสตร์และประชาธิปไตย 4) การนิเทศการศึกษาจำเป็นต้องสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ไม่ใช่การเขียนใบสั่งให้ทำต้องมีการวางแผนอย่างมีระบบ 5) การนิเทศที่ดีจะต้องเป็นวิชาชีพ ส่งเสริมการหาแนวทางการประเมินบุคลากร วิธีการและผลซึ่งต้องมุ่งไปสู่มาตรฐานที่กำหนดไว้

โอโมริ (Omori. 2007 : Abstracts) ได้ให้หลักการนิเทศการศึกษาที่เพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วไว้ดังนี้ 1) การนิเทศการศึกษาเป็นการบริการที่ทำเป็นทีมและอาศัยความรับผิดชอบของครูใหญ่ 2) การนิเทศการศึกษา จะต้องช่วยปรับปรุงทัศนคติและสัมพันธภาพของมวลสมาชิกของคณะบุคคลในโรงเรียนและช่วยพัฒนาในด้านความรู้สึกต่อชุมชนที่ดี 3) การนิเทศ การศึกษาต้องช่วยในการจัดและบริหารกิจกรรมในหลักสูตรสำหรับนักเรียน โดยมีการจัดตั้งงบประมาณไว้ในงบประมาณประจำปี 4) การนิเทศการศึกษา ช่วยให้มีการแปลเอกสารและนำผลการวิจัยทางการศึกษาใหม่ ๆ มาใช้ และ 5) การวัดประสิทธิผลของการนิเทศการศึกษาควรประเมินโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง โครงการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการช่วยเหลือ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าหลักการนิเทศการศึกษาเป็นหลักการปฏิบัติงานมีระบบ ขั้นตอนกำหนดเป้าหมาย การดำเนินที่ชัดเจน เน้นกระบวนการประชาธิปไตยในการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างหมู่คณะ ให้มีความสำคัญในการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สร้างสรรค์ความคิดและเจตคติที่ดีต่อกัน มีการส่งเสริมบรรยากาศแห่งความร่วมมือการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาอาชีพให้เจริญก้าวหน้าตลอดจนการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานการศึกษา

5.3 ความหมายของการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการของความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพหรือเป็นความพยายาม



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

75

ของผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาในการที่จะปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้เหมาะสม ยิ่งขึ้นในส่วน
ของความหมายของการนิเทศศึกษานั้น มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2542 : 2) ; กุลวดี บัวโชติ (2547 : 21) ; จิระศักดิ์ ยิ่งเกตุรา
(2547 : 13) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาที่มีความสอดคล้องกันในเชิงปรับปรุงคุณภาพ
การเรียนการสอนว่า หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
ทางการศึกษาในการชี้แนะ แนะนำ ปรับปรุง สนับสนุน ส่งเสริมและกระตุ้นให้ครูพัฒนาตนเอง
เกิดความตระหนักและพยายามที่จะพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเน้น
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุความมุ่งหมายของการจัดการศึกษานั้นผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงสุด

นอกจากนั้น กู๊ด (Good. 1973 : 572) ได้ให้ความหมายของการนิเทศศึกษานั้น หมายถึง
ความพยายามทุกอย่างของเจ้าหน้าที่ผู้จัดการศึกษาในการแนะนำครูหรือบุคคลอื่นที่ทำงานเกี่ยวกับ
การศึกษาให้รู้วิธีการเกี่ยวกับการปรับปรุงการสอน ช่วยให้เกิดความเจริญงอกงามทางวิชาชีพการศึกษา
ช่วยในการพัฒนาครูการเลือกและปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการศึกษา ปรับปรุงเนื้อหา การสอน
ปรับปรุงวิธีสอนและปรับปรุงการประเมินผลการสอน

แฮร์ริส (Harris. 1985 : 10-11) ; ฮอยและฟอร์ซีส (Hoy & Forsyth. 1986 : 3-4 ; (สุทธานู
ศรีไสย์. 2545 : 2) ได้ให้ความหมายการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องในเชิงปรับปรุงการจัด การเรียน
การสอนของครูนั้น หมายถึง สิ่งที่บุคลากรในโรงเรียนกระทำต่อบุคลากรหรือสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยมี
วัตถุประสงค์เพื่อดำเนินงานหรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติของโรงเรียน มุ่งให้โรงเรียนมีการพัฒนา
คุณภาพการศึกษา ได้ประสิทธิภาพและเน้นด้านงานสอนเป็นสำคัญ

โรเบิร์ตและมิลส์ (Robert & Mills)(สุทธานู ศรีไสย์. 2545 : 3) ให้ความหมายว่าการนิเทศ
การศึกษาแบบเดิมจะเป็นการนิเทศโดยผู้นิเทศจะใช้อำนาจของการสั่งการให้ครูปฏิบัติตามซึ่งวิธีการ
ดังกล่าวจะคล้ายกับผู้สั่งการในระบบเจ้าขุนมูลนาย นอกจากนี้จะมีการตรวจสอบและตรวจเยี่ยม
การปฏิบัติงานของครู โดยใช้การสังเกตพฤติกรรมของนักเรียนและการสอนของครูในภาพรวมทั่วไป
สำหรับพฤติกรรมการนิเทศในลักษณะนี้ ส่วนมากจะเน้นการสั่งการมากกว่าคำปรึกษาแนะนำ
ส่วนความหมายของการนิเทศในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอันมาก มีการนำเอาวิธีการ
ทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการนิเทศ มีการสนับสนุนให้ผู้มีส่วนร่วมหรือครูมีบทบาทในการพัฒนา
ตนเอง เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

ส่วน กิลคแมน (Gilckman. 2004 : 6) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ว่า
เป็นเรื่องของงานกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอน

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าการนิเทศการศึกษา หมายถึง ความพยายามทุกอย่างของผู้บริหารและ
บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาที่จะร่วมมือในกิจกรรมให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ชี้แจง สนับสนุน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

76

ช่วยประสานงานและควบคุมการดำเนินงานในการพัฒนา ปรับปรุง ด้านการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอนให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

5.4 ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องดำเนินการให้มีขึ้นภายในโรงเรียน เพื่อช่วยเหลือและปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีผู้ให้ความหมายของการนิเทศภายใน ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 : 179) ได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษาว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นิเทศในสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ครูวิชาการ และ ครู อาจารย์ที่ผู้บริหารมอบหมายดำเนินการ โดยใช้ภาวะผู้นำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจประสานงานและใช้ศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาของสถานศึกษานั้น ๆ โดยส่วนร่วมให้เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตร มาตรฐานการศึกษา

ส่วน กุลวดี บัวโชติ (2547 : 28) ; สดใส ศรีสวัสดิ์ (2546 : 13) และชารี มณีศรี (2542 : 19) ได้สรุปความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนที่มีความสอดคล้องกันว่า การนิเทศภายในโรงเรียนหมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของผู้บริหาร โรงเรียนและครูทุกคนในโรงเรียนทำงานอย่างมีระบบขั้นตอนในการส่งเสริมสนับสนุน ปรับปรุง แก้ไข การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

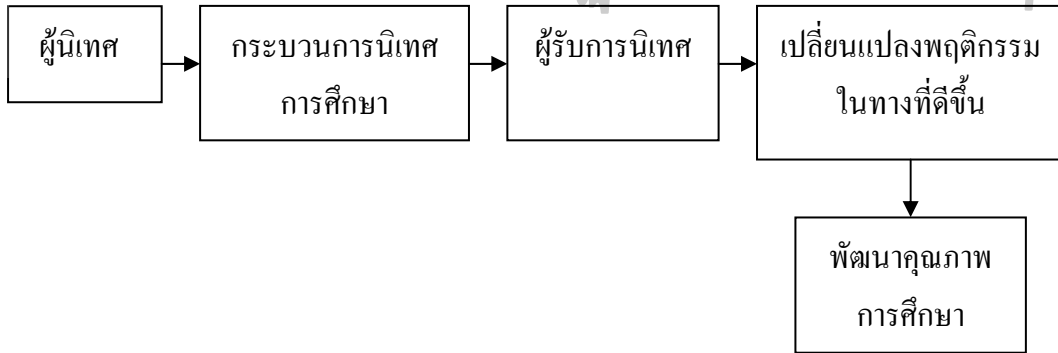
นอกจากนั้น สุรศักดิ์ ปาเฮ (2545 : 25-31) ได้ขยายความเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนนั้น นอกจากเป็นการปฏิบัติร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครูในโรงเรียนเพื่อการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาการทำงานของครูให้มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนแล้วยังมุ่งเน้นเรื่องของการประสานความสัมพันธ์ และสร้างขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

กลิคแมน (Glikman, 2004 : 6) ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษาว่าเป็นแนวคิดเกี่ยวกับงานและหน้าที่ที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอนซึ่งเป็นการสอน เรื่องหลักสูตร การจัดครูเข้าสอน การจัดสื่อการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก การเตรียมครูและพัฒนาครูรวมทั้งการประเมินผลการเรียนการสอน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติกรนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุน ครูผู้สอนในโรงเรียนให้ความร่วมมือกันปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอันจะส่งผลถึงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่พึงประสงค์ ผู้เรียนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพดังภาพประกอบต่อไปนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา



ภาพประกอบ 4 แสดงความหมายของการนิเทศภายใน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2543 : 5)

5.5 จุดมุ่งหมายของนิเทศภายในโรงเรียน

นักการศึกษาได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2542 : 2) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้ครูเห็นและเข้าใจต้องแท้ในวัตถุประสงค์ของการศึกษาและหน้าที่ โดยเฉพาะของโรงเรียนที่จะดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ของการศึกษานั้น ภารกิจของศึกษานิเทศก์ ครูใหญ่และผู้บริหารมีโชคยเน้นแต่ในเรื่องเทคนิคการสอนและการคิดค้นระเบียบวิธีการสอนเท่านั้นหากแต่ยังต้องมุ่งเสริมสร้างความเจริญเติบโตของนักเรียนโดยรอบด้าน คือ ด้านสติปัญญา ด้านอารมณ์ ด้านร่างกาย ด้านสังคม ด้านสุนทรียภาพ ด้านมโนภาพและด้านสร้างสรรค์
2. ช่วยให้ครูได้เห็นและเข้าใจในความต้องการของเยาวชนและปัญหาต่าง ๆ ของเยาวชน และยังช่วยสนองความต้องการของเยาวชนอย่างดีที่สุด ศึกษานิเทศก์จะต้องพยายามช่วยกระตุ้นเตือนให้ครูรู้จักให้กำลังใจแก่เด็กนักเรียน เข้าใจปัญหาของเด็กวัยต่าง ๆ และเข้าใจความต้องการของเด็กด้วย
3. ช่วยสร้างครูให้มีคุณลักษณะแห่งความเป็นผู้นำ ช่วยส่งเสริมความสามัคคีและรู้จักการทำงานร่วมกับครู ช่วยส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างบ้านกับโรงเรียน
4. ช่วยพิจารณาความเหมาะสมของงานให้ถูกต้องกับความสามารถของครูแต่ละคน และช่วยให้ครูได้ใช้ความสามารถของตนปฏิบัติงานนั้นให้ก้าวหน้าอยู่เรื่อย ๆ ค้นหาคณะคุณลักษณะดีเด่นในตัวครูแล้วส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น
5. ช่วยส่งเสริมขวัญของคณะครูให้อยู่สภาพที่ดีและรวมหมู่คณะให้เป็นทีมที่ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยกำลังสติปัญญาอันสูงเพื่อบรรลุจุดประสงค์อันเดียวกัน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

78

6. ช่วยให้ผู้พัฒนาการสอนของตน สนับสนุนให้ครูได้พิจารณาวิธีการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ว่าตรงไหนจะเข้มแข็งดีและตรงไหนเป็นส่วนอ่อน ซึ่งจะต้องแก้ไข ข้อควรระวังในเรื่องนี้ คือ 1) ไม่พยายามยึดยึดความคิดเห็นที่ตนนิยมให้ครูจำยอมรับ ไม่พยายามฝืนให้ครูต้องทำแบบที่ตนชอบ ศึกษาวิเคราะห์จึงควรทำงานร่วมกับครูโดยช่วยให้ครูได้รู้จักใช้ความสามารถของตนเอง 2) หลีกเลี่ยงการรอกำแนะนำต่าง ๆ ในการปรับปรุงการสอนจนครูรับไม่ไหว คือทั้งมากและทั้งยาก

7. ช่วยฝึกครูใหม่ให้เข้าใจงานในโรงเรียนและงานอาชีพครูการช่วยฝึกครูใหม่อาจจะทำก่อนโรงเรียนเปิดให้มีความเข้าใจในงานธุรการ การปกครองชั้น รวมทั้งด้านสังคมและการทำงานร่วมกัน

8. ช่วยประเมินผลงานของครูโดยอาศัยความเจริญงอกงามของเด็กไปตามแนวทางที่ได้ตกลงกันเอาไว้ นำข้อมูลจากการวัดประเมินผลมาวิเคราะห์หามูลเหตุ หาทางแก้ไขแต่ละมูลเหตุ เพื่อให้การเรียนรู้ของนักเรียนดีขึ้นเป็นลำดับ

9. เพื่อช่วยให้ครูรู้จักค้นหาจุดลำบากในการเรียนรู้ของเด็กแต่ละคนและครูวางแผนการสอนให้เหมาะสม

10. ช่วยในด้านประชาสัมพันธ์บอกเล่าและชี้แจงให้ราษฎรในท้องถิ่นทราบถึงความเคลื่อนไหว ของการศึกษาที่โรงเรียนในท้องถิ่น ได้ดำเนินการไปแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้ราษฎรเข้าใจ และให้ความร่วมมือช่วยเหลือโรงเรียน

11. ช่วยหยิบยกปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียนที่ทางโรงเรียนไม่สามารถจะแก้ไขได้ โดยลำพังเสนอข้อความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บริหารตามลำดับที่จะแก้ไขให้ลุล่วงไป

12. ช่วยป้องกันครูให้พ้นจากการถูกใช้งานจนเกินขอบเขตและช่วยป้องกันครูจากการถูกตำหนิติเตียนหรือถูกลงโทษอย่างไม่เป็นธรรม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 : 180-181) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษาไว้ ดังนี้

1. เพื่อให้สถานศึกษามีศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรและให้เป็นไปตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

2. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ

3. เพื่อพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนสังคม ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

79

4. เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ตลอดจนความต้องการในวิชาชีพ
5. เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษาปฏิรูประบบการบริหาร โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจและร่วมรับผิดชอบ ชื่นชมผลงาน
6. เพื่อให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ชุมชน สังคม และวัฒนธรรม

บริกส์และจัสท์แมน (Briggs & Justman. 1952 : 130-141) ได้สรุปความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ 4 ประการด้วยกัน คือ 1) เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Professional Leadership) 2) เพื่อส่งเสริมความเจริญงอกงามของครู (Aid Teacher's Growth) 3) เพื่อการปรับปรุงการสอนของครูให้ดีขึ้น (Improvement of teaching) และ 4) เพื่อการส่งเสริมแนะนำคณะครูและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและประชาคม (Guiding staff and community relations)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษานั้นมีจุดมุ่งหมายหลักอยู่ที่การพัฒนาครูทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพคือ ช่วยให้ครูมีความรู้ความเข้าใจต่อองแท้ในวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาในด้านหลักสูตรด้านระเบียบวิธีการสอน ด้านวัดประเมินผลและการประมวลความรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอน เพื่อสร้างความเจริญงอกงามทางสติปัญญาให้แก่ผู้เรียน

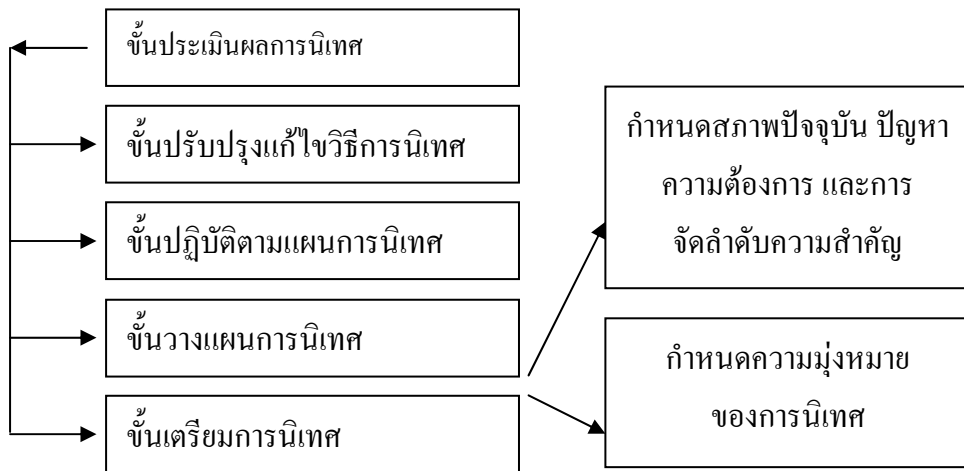
5.6 กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

สิ่งสำคัญในการจัดนิเทศการศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ขึ้นตอนในการปฏิบัติงานทางการนิเทศการศึกษา คือ กระบวนการนิเทศ (Process of supervision) ซึ่งหมายถึงขั้นตอนและการปฏิบัติงานนิเทศอย่างเป็นระบบ มีการประเมินสภาพการทำงาน การจัดลำดับงานที่ต้องทำ การออกแบบงาน การประสานงาน ตลอดจนการอำนวยความสะดวกให้งานลุล่วงไป การนิเทศภายในโรงเรียนจะต้องมีกระบวนการในการนิเทศภายใน เพื่อเป็นแนวปฏิบัติและมีความเป็นระเบียบในการปฏิบัติ กระบวนการนิเทศนับได้ว่าเป็นการเปิดใจกว้างสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ยอมรับในความสำเร็จของบุคคลและสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ ได้มีนักการศึกษาและวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการนิเทศภายในไว้ดังนี้

กรมวิชาการ (2543ข : 17) ได้สรุปว่า การดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษาควรจะเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันประกอบด้วย 1) ขั้นเตรียมการนิเทศ 2) ขั้นวางแผนนิเทศ 3) ขั้นปฏิบัติการตามแผนการนิเทศ 4) ขั้นประเมินผลการนิเทศและ 5) ขั้นปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศ โดยนำเสนอภาพประกอบได้ดังนี้

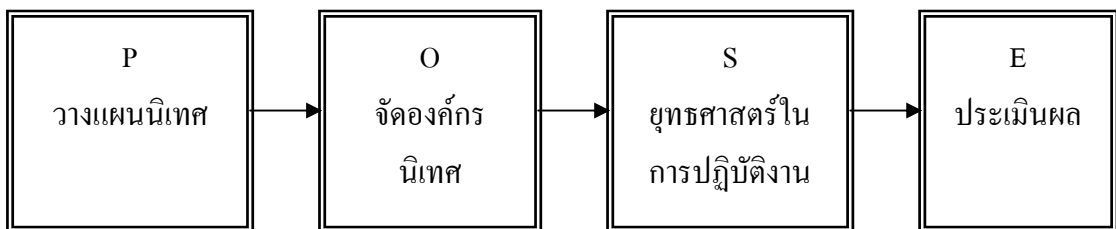


มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา



ภาพประกอบ 5 แสดงขั้นตอนการนิเทศตามกระบวนการนิเทศภายใน

กุลวดี บัวโชติ (2547 : 34) กล่าวว่า กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีขั้นตอนในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ชัดเจน 4 ขั้นตอนโดยเรียกว่า POSE Model หรือวงจร POSE สามารถเขียนเป็นภาพประกอบได้ดังนี้



ภาพประกอบ 6 แสดงกระบวนการนิเทศภายในแบบ POSE

นิกร เพ็ญเวียง (2548 : 14) ได้กล่าวถึงกระบวนการนิเทศภายในของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดไว้ 5 ขั้นตอนดังนี้ คือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการพัฒนา 2) การวางแผนและกำหนดทางเลือก 3) การสร้างสื่อเครื่องมือและพัฒนาวิธีการ 4) การปฏิบัติการนิเทศและ 5) การประเมินผลและรายงานการนิเทศ

แฮร์ริส (Harris, 1985 : 14-15) ได้นำแนวคิดของแอลเลน (Allen) เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานการศึกษาโดยทั่ว ๆ ไปมานำเสนอใช้กับการนิเทศการศึกษา ประกอบกระบวนการหลัก 5 ประการ ที่เรียกด้วยอักษรย่อ ว่า “POLCA” ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

81

1. การวางแผน(Planning processes) หมายถึง การวางแผนในการปฏิบัติงานโดยคิดว่า จะทำอะไร กำหนดจุดมุ่งหมายของงาน พัฒนาวิธีการดำเนินงาน กำหนดงานที่จะดำเนินการ คาดคะเน ถึงผลที่จะได้รับจากโครงการและวางโครงการ กระบวนการเกี่ยวกับวางแผนมีดังนี้ 1) การคิด (Thinking) การวางแผนงานที่จะทำในอนาคตลำดับก่อนหลัง 2) จัดทำตารางงาน (Scheduling) เพื่อให้แผนงาน ง่ายต่อการปฏิบัติ กำหนดวันเวลา สถานที่ให้แน่นอน 3) การทำโครงการ(Programmimg) เป็นขั้น นำแผนงานไปปฏิบัติ 4) แผนงานที่ดีนำไปสู่การคาดคะเน (Forecasting) การกะประมาณอย่างดี ย่อมง่ายต่อการที่จําแนยผลการทำงานได้ และ 5) ปรับปรุงการทำงานแผนการให้ดีขึ้น (Developing procedures) ตระหนักในปัญหาและอุปสรรคของแผนงานที่เกิดขึ้นหา ทางปรับปรุงแก้ไขให้ดี

2. การจัดโครงสร้าง(Organizing processes) หมายถึง การจัดโครงสร้างของการดำเนินงาน โดยสร้างหลักเกณฑ์ในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์ของงาน แบ่งงานโดยกำหนดหน้าที่ในการ ปฏิบัติงาน มีการประสานงาน มอบหมายอำนาจให้ตามหน้าที่และรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งคน และวัสดุอุปกรณ์กระบวนการจัด โครงสร้างมีดังนี้ 1) จัดจําแนกหน้าที่ (Distributing functions) เพื่อ มิให้งานสับสนงานซ้อนงาน ควรจําแนกลักษณะงานให้เด่นชัด 2) การประสานงาน (Coordinating) สร้างความเข้าใจการทำงานร่วมกัน ขจัดปัญหาทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน 3) จัดแหล่งข้อมูลทางวิชาการ (Resources allocating) การจัดวัสดุอุปกรณ์การสอนอำนวยความสะดวก 4) จัดให้มีความสัมพันธ์ (Establishing relationship) มีความเป็นปึกแผ่นในหน่วยงานการนิเทศ และ 5) เป็นตัวแทน (Delegating) งานของศึกษานิเทศก์ทำหน้าที่เป็นตัวแทนทางการศึกษา มีบทบาทเป็นตัวแทนทั้งในด้านการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านวิทยากรและด้านการประสานงาน

3. การนำ (Leading processes) หมายถึง บทบาทในฐานะผู้นำที่ดำเนินการ การวินิจฉัย ตั้งการการคัดเลือกบุคคล การให้คำปรึกษาแนะนำ กระตุ้นให้บุคคลทำงานลงมือปฏิบัติงาน การสาธิต ในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร กระบวนการนำมีลักษณะดังนี้ 1) นำในการตัดสินใจ (Decision-making) แต่การตัดสินใจนั้นจะต้องมาจากหมู่คณะเป็นสำคัญ 2) ข้อเสนอแนะ(Suggesting) ให้คำปรึกษา แนะนำ 3) แรงจูงใจ (Motivation) การรักษาแรงจูงใจให้คงทนถาวรด้วยการตอบสนองความต้องการ การเข้าใจกัน การเอาใจใส่ 4) การสื่อความหมาย (Communicating) การใช้ความสามารถในด้าน การติดต่อสื่อความหมาย ซึ่งขึ้นอยู่กับพื้นฐานการศึกษาของผู้นิเทศเป็นสำคัญ 5) การริเริ่ม (Initiating) บรรยายภาสในการคิดริเริ่มอยู่ที่ภาวะของผู้นำ หากศึกษานิเทศก์เป็นผู้มีใจกว้างขวาง ยอมรับ ความคิดเห็นของคนอื่น ปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้ครูอยากจะทำอะไรแปลก ๆ ใหม่ ๆ และ 6) การสาธิต (Demonstrating) การนำในการสาธิตคือการนำเผยแพร่ทางวิชาการ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

82

4. การควบคุม (Controlling processes) หมายถึง การควบคุมการปฏิบัติงาน ดำเนินงาน โดยการพิจารณาอบหมายงาน ให้สะดวกในด้านต่าง ๆ พิจารณาลงโทษ มีการแก้ไขทันที เมื่องานผิดพลาดการให้บุคลากรออกจากงาน การตัดเงินเดือนและการกำหนดระเบียบในการปฏิบัติงานกระบวนการควบคุมมีลักษณะดังนี้ 1) ทำให้ถูกต้อง (Taking corrective action) เมื่อทราบข้อบกพร่องข้อผิดพลาดของครู ศึกษานิเทศก์จะใช้เทคนิคการนิเทศแก้ไขข้อบกพร่องนั้น ซึ่งเป็นไปเพราะครูมีความเชื่อถือศรัทธาในหลักการ ความร่วมมือในด้านนี้มาจากน้ำใสใจจริง มิใช่จากการใช้อำนาจบังคับ 2) ความเจริญงอกงาม (Expediting) ในกรณีที่มีการกระทำถูกต้องหรือการเรียนการสอนดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ ศึกษานิเทศก์ย่อมช่วยให้กิจกรรมนั้นประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น 3) การกล่าวโทษเป็นลายลักษณ์อักษร (Reprimanding) การทำงานร่วมกับบุคคลหลายประเภทควรยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งบุคคลบางคนยอมง่ายต่อการแนะนำแต่บางคนอาจจะใช้หลักการเข้มงวดกวดขันจะยอมเปลี่ยนแปลงแก้ไขหรือปรับปรุงตัวเอง

5. การตรวจสอบ (Assessing processes) หมายถึง การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน วัดผลการปฏิบัติงาน วิจัยผลการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) พิจารณาผลงาน (Judging performance) ประเมินค่าผลงานว่าดี-เลวประการใด 2) วัดผล (Measuring performance) ทำการวัดผลสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า กระบวนการนิเทศภายใน หมายถึง การดำเนินการที่เป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การศึกษาสภาพปัญหาในการจัดการศึกษาการกำหนดประเด็นในการพัฒนาการวางแผน การดำเนินการ การประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องในแต่ละส่วน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5.7 ผู้นิเทศและบทบาทของผู้นิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศการศึกษานั้นไม่จำเป็นต้องเป็นหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาหรือข้าราชการครูภายในโรงเรียน ก็สามารถจะดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนได้ซึ่งมีนักการศึกษาได้กล่าวถึงบทบาทการนิเทศภายในไว้ดังนี้

แสวงจันทร์ อินทนนท์ (2532 : 50) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาก็จะได้รับผลดีต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคล 3 ฝ่าย ดังนี้

1. ผู้ให้การนิเทศ หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่จัดให้มีการนิเทศขึ้นและทำหน้าที่ โดยให้คำแนะนำปรึกษาหรือในการทำงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย บุคคลเหล่านี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ หรือหัวหน้างานศึกษานิเทศก์ รวมทั้งบุคลากร ผู้มีประสบการณ์ในการนิเทศ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

83

2. ผู้รับการนิเทศ หมายถึง บุคคลผู้เกี่ยวข้องในการนิเทศในฐานะผู้ได้รับประโยชน์จากการนิเทศที่หน่วยงานหรือสถานศึกษาจัดขึ้น ซึ่งได้แก่ ครู อาจารย์หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา

3. ผู้สนับสนุนการนิเทศ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะต้องทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ให้การนิเทศและผู้สนับสนุนการนิเทศ รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษาได้นำเสนอว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน หมายถึง บุคลากรที่อยู่ภายในโรงเรียนเช่น ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชาต่าง ๆ รวมทั้งข้าราชการครูผู้สอนที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญและประสบการณ์ในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง ที่โรงเรียน ได้คัดเลือก หรือแต่งตั้งเพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือครูในการพัฒนาการสอนให้ดีขึ้น แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

3.1 ผู้ให้การนิเทศ หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาที่มีความสามารถพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอนให้แก่ข้าราชการครูภายในโรงเรียน

3.2 ผู้รับการนิเทศ หมายถึง ครูในโรงเรียนซึ่งรวมทั้งครูปฏิบัติการสอน ครูที่สนับสนุนการสอนและครูที่ปฏิบัติงานบริหารงานธุรการทุกคน

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2544 : 99- 00) กล่าวถึง การนิเทศว่าบุคคลที่มีหน้าที่ในการนิเทศการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับถือว่ามีหน้าที่ในการนิเทศการศึกษา นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับกรม กอง จังหวัด อำเภอและผู้บริหารโรงเรียน

2. ศึกษานิเทศก์ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่ในการนิเทศการศึกษาโดยตำแหน่ง ซึ่งได้แก่ ศึกษานิเทศก์อำเภอ ศึกษานิเทศก์จังหวัด ศึกษานิเทศก์กรม

ทั้งนี้ อนุศักดิ์ สมิตสันต์ (2540 : 304) ได้กล่าวถึงการนิเทศภายในไว้ว่าเป็นการดำเนินงานที่ต้องมีการประสานงานกันระหว่างบุคคล ทั้ง 3 ฝ่าย คือ ผู้บริหาร ผู้ให้การนิเทศ ผู้รับการนิเทศ บุคคลทั้ง 3 ฝ่ายนี้ จะต้องยอมรับบทบาทซึ่งกันและกัน บุคลากรของโรงเรียนที่ควรมีบทบาทในการนิเทศภายใน ได้แก่ 1) ผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการโรงเรียน 2) ผู้ช่วยผู้บริหาร 3) หัวหน้าหมวดวิชา 4) ครู

จึงสรุปได้ว่า ผู้นิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง บุคลากรภายในโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครูที่มีความรู้ความชำนาญในการนิเทศที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งคอยให้ความช่วยเหลือแนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมครูในการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้นเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

84

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศภายใน ต้องเป็นผู้นำในการส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกฝ่ายในโรงเรียนได้ร่วมกันพัฒนาการจัดการศึกษาไปสู่เป้าหมาย ตามที่นักวิชาการ ได้กล่าวไว้ดังนี้

ประพันธ์ สุตโต (2542 : 13-16) กล่าวว่า ว่าเป็นการร่วมมือกันของบุคลากรในโรงเรียน ในการปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพควรเริ่มต้นจากสภาพที่กำลัง เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยให้ผู้เรียนรู้ว่าอะไรคือปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่และจะหาวิธีแก้ปัญหานี้อย่างไร การนิเทศจะต้องใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์อย่างมีระบบ ระเบียบ และวิธีการต้องเป็นประชาธิปไตย เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นความร่วมมือ และได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร โรงเรียน เกี่ยวกับการนิเทศภายในไว้ว่าควรมีหน้าที่ดังนี้

1. ร่วมวางแผนด้านการนิเทศภายในกับผู้นิเทศ และจัดทำเป็นปฏิทินปฏิบัติงาน
2. ประชุมชี้แจงคณะครู วางแนวทางและสร้างบรรยากาศความเข้าใจอันดีระหว่างผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ
3. เสริมสร้างและให้กำลังใจทั้งผู้ทำการนิเทศและผู้รับนิเทศ
4. ติดตามผลการดำเนินงานนิเทศภายในอย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยเหลือแก้ไขหากมีปัญหา อุปสรรค
5. เป็นที่ปรึกษาทั้งผู้นิเทศและผู้รับนิเทศ
6. จัดให้มีการประชุมพบปะ ระหว่างผู้บริหาร ผู้ทำหน้าที่นิเทศและผู้รับการนิเทศ อย่างสม่ำเสมอ

กรมวิชาการ (2545ก : 1) ระบุว่าผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้นำทางการศึกษาและเป็นบุคลากร ที่มีความสำคัญในการดำเนินการบริหาร โรงเรียนให้มีความเจริญก้าวหน้าบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และตามนโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา ด้วยเหตุนี้บทบาทของผู้บริหาร โรงเรียน จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นผู้บริหาร โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสามารถ ของผู้บริหารที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กระบวนการทำงานด้วยความร่วมมือของบุคลากร ซึ่งจำเป็น จะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพราะผู้บริหารต้องเป็นผู้นำของครู นักเรียน และประชาชนในชุมชน ตั้งอยู่ และจะต้องเป็นตัวอย่างของผู้ร่วมงานและชุมชนอีกด้วย

นอกจากนั้น ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 67-78) ได้สรุปขอบข่ายงานดำเนินการ นิเทศภายใน โรงเรียนตามบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 ประการดังนี้

1. บทบาทในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริม สนับสนุนโดยการนิเทศให้ครูผู้สอนทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเจตคติในการจัดทำและ การทำหลักสูตรไปใช้ในห้องเรียนในรายวิชาที่รับผิดชอบอย่างถูกต้องชัดเจน รวมทั้งนิเทศการใช้ หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

85

2. บทบาทเป็นผู้นำในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริม สนับสนุน โดยการนิเทศครูผู้สอนให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษา อย่างเป็นระบบ โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การรู้จักพื้นฐานของผู้เรียน การกำหนดจุดมุ่งหมาย ของการสอน การกำหนดเนื้อหาสาระสำหรับสอน การเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอน การดำเนินการสอน การสร้างเสริมทักษะ การสนับสนุนการสอน การควบคุมและตรวจสอบคุณภาพ การสอนสัมฤทธิ์ผลของการสอนและการปรับปรุงแก้ไข

3. บทบาทเป็นผู้นำในการประเมินผลการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการ นิเทศให้ครูผู้สอนสามารถดำเนินการประเมินการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษาและนำผล การประเมินมาใช้ปรับปรุงการเรียนการสอน และการตัดสินใจเรียนในแต่ละวิชา/ชั้น

นอกจากบทบาทดังกล่าวแล้ว สุทฤษฎี ศรีไสย์ (2545 : 11-12) ได้กล่าวว่าผู้นำเทศจะต้อง พัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ โดยสรุป ดังนี้

1. พื้นฐานความรู้ (Knowledge base) ผู้นำเทศจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจหน้าที่ของ ครูผู้สอน เข้าใจหลักสูตรการเรียนการสอน และเรื่องราวต่างๆที่จำเป็นต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ แก่ผู้เรียน

2. ทักษะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) ผู้นำเทศจะต้องมีทักษะการติดต่อ ประสานงาน มีความสามารถในการสื่อสาร รวมทั้งมีนิสัยชอบช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความตั้งใจและ เต็มใจ

3. ทักษะเฉพาะ (Technical skills) ผู้นำเทศจะต้องมีทักษะในด้านการสังเกต (Observing) การวางแผน (Planning) การประเมินผล (Assessing) และการประเมินผลภายหลังการปรับปรุงการสอน (Evaluating Instructional improvement)

ไวลส์ (Wiles. 1983 : 261-267) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนในฐานะผู้นำเทศ ดังนี้

1. บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหาร โรงเรียนมีหน้าที่ทำให้เกิดความเข้าใจอันดี ภายในกลุ่มและพยายามขจัดข้อขัดแย้งต่างที่เกิดภายในกลุ่ม

2. บทบาทในฐานะผู้นำ ผู้บริหาร โรงเรียนทำหน้าที่ดังต่อไปนี้คือ พัฒนาความเป็นผู้นำ ให้เกิดขึ้นแก่ผู้อื่น ช่วยให้ผู้อื่นมีความรับผิดชอบ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมในการใช้อำนาจ และมีส่วนร่วมรับผิดชอบ

3. บทบาทในด้านการจัดและดำเนินงานในหน่วยงาน ผู้บริหาร โรงเรียนมีหน้าที่ดังนี้ ดังนี้ คือ พัฒนาการจัดองค์กรของหน่วยงานภายในโรงเรียน ช่วยให้การดำเนินงานของคณะกรรมการ ต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในการตัดสินใจเรื่องใดก็ตามต้องดำเนินต่อไปตามขั้นตอน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

86

และกระบวนการตัดสินใจ เมื่อกลุ่มตัดสินใจเรื่องใดไปแล้ว จะต้องไม่คัดค้าน พยายามทำให้ทุกคนในกลุ่มมีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อให้เกิดมีวินัยในกลุ่มและส่งเสริมให้ทุกคนมีวินัยในตัวเอง

4. บทบาทในการคัดเลือกและใช้ประโยชน์จากบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ดังนี้ คือ พิจารณาคัดเลือกบุคลากรใหม่ให้ตรงกับความต้องการ โดยให้ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการคัดเลือกด้วย ช่วยให้บุคลากรที่เข้าทำงานใหม่รู้สึกว่าเขาเป็นที่ต้องการของโรงเรียนมีความอบอุ่นใจ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. บทบาทในการสร้างขวัญของครู ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ คือ ช่วยให้ครูพอใจในงานที่ทำ มีความสะดวกสบายและปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผน โครงการ และนโยบายต่างๆ ของโรงเรียน ช่วยให้ครูเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ให้ครูรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญและเป็นที่ต้องการของบุคคลอื่น จัดให้มีการบริการต่างๆ เช่น คู่มือครู การศึกษาต่อการอบรมตามที่ครูต้องการ

6. บทบาทในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ คือ จัดให้มีการอบรมในหน่วยงาน จัดให้ตรงตามความต้องการของครู การประชุมครูที่จัดให้มีขึ้น ช่วยให้ครูมีความก้าวหน้า ใช้วิธีการสังเกตการสอน แต่ต้องมีความเข้าใจกันทั้งสองฝ่าย ใช้วิธีวัดผลเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพด้านการเรียนการสอน

กวินน (Gwynn. 1974 : 385-452) ได้สรุปว่า ผู้ที่มีหน้าที่นิเทศการศึกษาควรอุทิศตน เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่ครูในการวางโครงการสอนไปใช้อย่างได้ผลดีและควรให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาของครู นอกจากนั้นควรปรับปรุงหลักสูตร การสร้างหน่วยการสอนและการจัดหาอุปกรณ์การสอนที่เป็นความต้องการที่มีอยู่ในระดับสูง

บายส์ (Bays. 2001 : Abstracts) ได้กล่าวว่า การให้บริการและความช่วยเหลือ ครูต้องมาก่อน การพบปะกับผู้นิเทศการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญมาก ทั้งนี้เพื่อจะได้ปรึกษาปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนและครูยังให้ความสำคัญอย่างมากในเรื่องที่จะให้ผู้นิเทศการศึกษาช่วยสร้างบรรยากาศในการเรียนการสอนอีกด้วย

ยุกต์ (Yukl. 1989 : 129) กล่าวว่าบทบาทในการให้การสนับสนุน หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสนใจ และความเป็นเพื่อนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจเห็นใจ และให้การสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ยินดีรับฟังการปรับทุกข์ และแก้ปัญหาต่าง ๆ รู้ความสนใจของผู้อื่น พยายามส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในอาชีพ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

87

จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารมีบทบาทในการนิเทศภายในและเป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติหรือร่วมปฏิบัติกับครูหรือผู้รับการนิเทศในสถานศึกษา โดยต้องเริ่มจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการร่วมกับครูผู้สอน เพื่อให้ได้ข้อมูลมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจวางแผนและกำหนดทางเลือกในการดำเนินการ ปรับปรุง แนะนำ ส่งเสริม ช่วยเหลือร่วมแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของผู้เรียนให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

5.7.3 การจัดกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน

การดำเนินการนิเทศภายในนั้นกิจกรรมที่สอดคล้องและเหมาะสมนั้นมีหลากหลายวิธี ดังนั้น จึงต้องพิจารณาเลือกใช้กิจกรรมนิเทศภายในที่สอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการหรือสภาพของสถานศึกษา เพื่อเป็นเครื่องมือแนวทาง ในการนิเทศภายใน โรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษา ซึ่งมีนักการศึกษาได้กล่าวไว้ดังนี้

ซารี มณีสรี (2538 : 204-205) ได้เสนอ กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน ไว้ดังนี้

1. การประชุมก่อนเปิดเรียน ประชุมปรึกษาหารือ เตรียมการด้านต่าง ๆ ก่อนเปิดภาคเรียน
2. การประชุมนิเทศ แนะนำบุคลากรใหม่ให้คุ้นเคยสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม ระเบียบข้อปฏิบัติข้อปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. การให้คำปรึกษาแนะนำใช้ในระบบการนิเทศ เพราะใช้เทคนิค พบปะพูดคุยมากกว่า การใช้อำนาจหรือการออกคำสั่ง
4. การประชุมปฏิบัติการ มุ่งเน้นให้เกิดความรู้ใหม่ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และเจตคติ (Attitude) ลงมือปฏิบัติมากกว่า การบรรยาย
5. การอบรม งานนิเทศ มุ่งอบรมครูประจำการให้ผู้รับการนิเทศ เสริมความรู้ใหม่ ท้นต่อการเปลี่ยนแปลง
6. การสัมมนา เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งที่จัดแจงภายในหน่วยงานหรือไปร่วมงานซึ่งจัด โดยหน่วยงานอื่น ฟังมากกว่าทำ
7. การระดมความคิด ในสังคมประชาธิปไตยการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น เคารพ ให้เกียรติศักยภาพคนอื่น เป็นสิ่งที่พึงตระหนัก การระดมความคิด(Brain storming)มุ่งปริมาณ ความคิดมากกว่าถูกผิด
8. การสาธิตการสอนเป็นกิจกรรมสำคัญที่ควรจัดให้มีในโรงเรียน การเรียนรู้หรือเลียนแบบจากผู้เชี่ยวชาญ จะประหยัดเวลาและได้รับประสบการณ์ตรง ควรจัดหาตัวแบบที่ดี
9. การศึกษาเอกสารวิชาการ การเพิ่มพูนความรู้ คือ ผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องอ่านมาก เพราะการอ่านจะนำไปสู่ความรอบรู้ ความคิดใหม่และทันสมัย สรรพวิทยาจะมีในหนังสือและสิ่งพิมพ์



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

88

10. การสนทนาวิชาการ ในวงวิชาการนั้นควรมีหลายรูปแบบ เช่น การเชิญผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องมาบรรยาย อาจใช้เวลาพักเที่ยงวัน ซึ่งไม่กระทบต่อการทำงาน ทุกคนมีเวลาว่างพอที่จะเข้าร่วมกิจกรรมได้ อาจจัดเดือนละครั้งในหัวข้อที่น่าสนใจร่วมกัน

11. การเยี่ยมชมการนิเทศชั้นเรียน เป็นเทคนิคการนิเทศเพื่อช่วยครูปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้นมีขั้นตอนที่จะต้องปฏิบัติร่วมกัน คือ เพื่อลดข้อบกพร่องต่าง ๆ

12. ศึกษาผลงาน จะเกิดผลโดยตรงในการปรับปรุงงาน คุณคนอื่นย่นคุณตนเอง ศึกษาข้อดีข้อบกพร่อง ข้อจำกัดเมื่อต้องปรับปรุงความพร้อมด้านต่าง ๆ

13. การสังเกตการสอนในทางปฏิบัติอาจทำได้น้อย ถือว่าทุกคนมีภาระหน้าที่ที่ต้องทำในการปฏิบัติงาน หัวหน้าหมวดวิชาหรือกลุ่มประสบการณ์อาจจะรับผิดชอบร่วมกับครูผู้เชี่ยวชาญ (Master teacher) การวิจัยเชิงปฏิบัติการการเรียนการสอน หนังสือแบบเรียน สื่อการสอนหรือแม้แต่การนิเทศสามารถทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการได้ ทั้งวิจัยเพื่อนำผลมาใช้เชิงพรรณนา

14. การวิจัยเชิงปฏิบัติการการเรียนการสอน หนังสือแบบเรียน สื่อการสอนหรือแม้แต่การนิเทศสามารถทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการได้ ทั้งนี้วิจัยเพื่อนำผลมาใช้หรือวิจัยเชิงพรรณนา (Research and development : R&D)

15. การเขียนเอกสารหรือแบบทดสอบทางวิชาชีพครู หรือผู้นิเทศ นอกจากต้องอ่านมาก พูดยากแล้วยังต้องเขียนมาก มิใช่เขียนกระดาษแต่เขียนผลงานวิชาการเป็นการสร้างพรมแดนความรู้ใหม่ การเขียนเป็นเทคนิคซึ่งต้องเรียนรู้หลักวิธี การอ่านมากเป็นพื้นฐานของการเรียนได้เป็นอย่างดีคนที่มิวิญญานครูจะทำหน้าที่นี้ได้ดี

16. การจัดนิทรรศการ การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ การนำเสนอให้เป็นที่น่าสนใจ เทคนิคการใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีการศึกษาเข้ามาช่วย มิใช่เสนอเพียงแผ่นกระดาษคำชี้แจงซึ่งไม่น่าสนใจ เป็นได้เพียงนิทรรศการแห่ง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 15-51) ได้กำหนดกิจกรรมการนิเทศไว้ดังนี้

1. การประชุมปฏิบัติการ เป็นการประชุมที่เน้นให้ผู้เข้าประชุมมีความรู้ ความเข้าใจและทักษะทั้งด้านทฤษฎีและด้านปฏิบัติอย่างแท้จริงโดยสามารถนำไปพัฒนางานให้มีคุณภาพ ขั้นตอนประกอบด้วย การเตรียมการประชุมวางแผน การประชุม การจัดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก การเตรียมเอกสาร การเตรียมบุคลากร การประชุมปฏิบัติการ ประเมินผลโดยการทดสอบความรู้ของผู้เข้าประชุมปฏิบัติการ ประเมินผลสำเร็จของการประชุมปฏิบัติการและการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานหลัง



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

89

2. การระดมความคิด เป็นการประชุมเพื่อรับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ปัญหา ข้อมูลใหม่ ๆ จากสมาชิกที่ประชุมและความคิดริเริ่มต่าง ๆ ในการพัฒนางาน ขั้นตอน ประกอบด้วย ประธานหรือผู้ดำเนินการต้องสร้างบรรยากาศเป็นการเองสมาชิกมีความรู้สึกอิสระที่จะเสนอความคิดเห็นได้ เสนอประเด็นพิจารณาให้สมาชิกทราบหรือตั้งคำถามให้ช่วยกันตอบให้สมาชิกตอบคนละ 1 คำตอบ ต่อ 1 รอบ เมื่อตอบครบทุกคนหรือมากพอแล้ว อาจให้แต่ละคนตอบเพิ่มจนได้รับคำตอบครอบคลุมที่ต้องการ รวบรวมจัดกลุ่มคำหรือข้อเสนอที่ไม่จำเป็นออกสรุปเป็นประเด็นสำคัญ

3. การศึกษาเอกสารทางวิชาการ เป็นการมอบหมายเอกสารให้ผู้รับการนิเทศไปศึกษาค้นคว้าเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แล้วนำความรู้มาถ่ายทอดให้แก่ครู ขั้นตอนประกอบด้วย การเตรียมรับการนิเทศจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา เลือกผู้รับการนิเทศจากการศึกษาข้อมูลที่เป็นปัญหาสำคัญมอบเอกสารทางวิชาการให้ผู้รับการนิเทศไปศึกษาค้นคว้าใช้เวลา 3-5 วันและสรุปย่อความรู้ที่ได้จากเอกสาร ถ่ายทอดความรู้ ประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูผู้รับการนิเทศหลังจากการถ่ายทอดความรู้ให้แก่คณะครูแล้ว สรุปข้อมูล ถ้าเป็นไปได้ตามวัตถุประสงค์ ควรยกย่องชมเชยผู้รับการนิเทศ เป็นการสร้างขวัญ กำลังใจ และควรหมั่นเวียนให้ผู้อื่นได้รับการนิเทศแบบเดียวกันนี้บ้าง

4. การสนทนาทางวิชาการ เป็นการประชุมครูหรือกลุ่มผู้สนใจในเรื่องราว ข่าวสารเดียวกัน โดยกำหนดให้มีผู้สนทนาคนหนึ่ง นำสนทนาในเรื่องที่กลุ่มสนใจ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ แนวทางการปฏิบัติงาน เทคนิควิธีการแก่คณะครูในสถานศึกษา ขั้นตอนประกอบด้วย การสำรวจปัญหาความต้องการในเรื่องราวข่าวสารที่สนใจร่วมกันหรือเป็นปัญหาร่วมกันเลือกผู้นำสนทนาทางวิชาการ การปฏิบัติการนั้นกำหนดการสนทนาทางวิชาการ ในช่วงหลังรับประทานอาหารกลางวัน หรือช่วงว่างตอนใดที่เห็นว่าเหมาะสมและทำปฏิทินไว้ให้ชัดเจน กำหนดเวลาสนทนาครั้งละ 30-45 นาที ประเมินผลจากการพัฒนาตนเองและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู

5. การเยี่ยมนิเทศในชั้นเรียน เป็นการที่ผู้นิเทศพบและสังเกตการณ์ทำงานของครู ในชั้นเรียน เพื่อร่วมกันพัฒนาการทำงานให้มีคุณภาพ ขั้นตอนประกอบด้วย สร้างข้อตกลงในการเยี่ยมนิเทศในชั้นเรียน ผู้นิเทศเข้าเยี่ยมชั้นเรียนตามข้อตกลงที่กำหนดร่วมกับครู วิเคราะห์และสรุปผลร่วมกับครู นำผลที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขการทำงาน

6. การศึกษาดูงาน เป็นการพาบุคลากรในสถานศึกษาไปศึกษา ค้นคว้า และเพิ่มพูนประสบการณ์ในสถานที่ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนและพัฒนางานให้มีคุณภาพ ขั้นตอนประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดูงาน ประสานงานกับหน่วยงานที่จะไปดู ควรใช้เวลาดูงานให้นานพอสมควร หลังจากดูงานแล้วควรกลับไปสรุปแนวคิดและวางแผนปรับปรุงงานต่อไป



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

90

7. การสังเกตการสอน เป็นการจัดให้บุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอน มาสังเกตพฤติกรรมการสอนของครูในขณะที่ทำการสอน เพื่อให้ครูสามารถพัฒนาหรือปรับปรุงการสอนให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้ข้อมูลย้อนกลับจากการสังเกตการสอนของผู้นิเทศ ขั้นตอนประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้นิเทศ ปรีกษาหารือและการเตรียมแผนการสอน สังเกตการสอน วิเคราะห์พฤติกรรมการสอนร่วมกันเพื่อนำมาปรับปรุง การจัดการเรียนการสอน

8. การให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นการพบปะกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ เพื่อช่วยแก้ปัญหา ทั้งด้านส่วนตัวและการปฏิบัติงานหรือช่วยแนะนำส่งเสริมให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น การคำปรึกษาแนะนำสามารถดำเนินการได้ทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นรายกลุ่ม ประกอบด้วย การบอกวิธีแก้ปัญหาโดยตรง (Directive counseling) การเสนอข้อมูลและให้โอกาสผู้รับคำปรึกษาวิเคราะห์ปัญหาเอง (Non directive counseling) ให้ผู้รับคำปรึกษาเล่ารายละเอียดของปัญหา ผู้นิเทศให้กำลังใจและส่งเสริมความรู้บาง โอกาสทำให้ผู้รับคำปรึกษาวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้ การให้คำปรึกษาในลักษณะประสม (Directive non directive counseling) เป็นการผสมผสานกัน ทั้ง 2 ลักษณะ ซึ่งจะได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกันและบางเรื่องก็ขอคำแนะนำโดยตรงได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพื้นฐานที่แตกต่างกันของผู้รับคำปรึกษาหารือ

9. การอบรมเป็นการให้ครูเข้าศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในวิชาชีพ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ครูมีความตื่นตัวทางวิชาการและนำความรู้ที่ได้จากการอบรม ไปใช้พัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพมี 2 ลักษณะ คือ การอบรมครูภายในสถานศึกษา โดยเชิญบุคลากรภายนอกมาเป็นวิทยากรหรือให้ครูในสถานศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถในเฉพาะเรื่องเป็นวิทยากรและส่งครูไปรับการอบรมทางวิชาการที่หน่วยงานหรือ สถาบันการศึกษาเป็นผู้จัด ขั้นตอนประกอบด้วย การนำเสนอเรื่องที่จัดอบรม แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการอบรม เตรียมเอกสาร วัสดุ สถานที่ ดำเนินการอบรมตามตารางที่กำหนด ประเมินผล วิเคราะห์ รายงานผลการอบรม

10. การสัมมนา เป็นการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่สนใจเพื่อสรุปข้อคิดเห็นและหาแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน ขั้นตอนประกอบด้วย การคัดเลือกหัวข้อสัมมนาให้ตรงกับความสนใจและความต้องการของคณะครู เชิญวิทยากร เตรียมสถานที่ วัสดุ เอกสาร สิ่งอำนวยความสะดวก ดำเนินการสัมมนา สรุปและประเมินผล ติดตามผลการปฏิบัติงานหลังการสัมมนา

11. การสาธิตการสอน เป็นกิจกรรมที่มุ่งให้ผู้ดูได้เห็นการดำเนินการคล้ายสถานการณ์จริง โดยการนำคณะครู ไปชมการสาธิตการสอนในหรือนอกสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ดูการสาธิตการสอน นำประโยชน์ที่ได้จากการไปชมการสาธิตการสอนมาปรับปรุง การเรียนการสอนและพัฒนาตนเอง



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

91

ขั้นตอนประกอบด้วย การศึกษาปัญหา สำรวจความต้องการ แจ้งผู้สาคิการสอนและผู้คูการสาคิการสอน ทราบวัดถูร่วมกันในเรื่องการชมการสาคิการสอน ประสานงานเตรียมการให้พร้อม ผู้คูสาคิการสอน ศึกษา สังเกต กระบวนการ เทคนิค วิธีการสอนที่ได้จากการสาคิการสอนมาอภิปรายสรุปผล ประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน ดิดตามผลการปฏิบัติงานของครูผู้ไปคูการสาคิการสอน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 86-97) ได้แบ่งกิจกรรมนิตศภายในเป็น 23 ประการ ดังนี้

1. การบรรยาย ผู้นิตศต้องมีบทบาทมากที่สุด โดยผู้นิตศเป็นผู้เล่า พูดอธิบายถึงเนื้อหาสาระวิชาต่าง ๆ ให้ผู้รับการนิตศจะต้องจดบันทึกสิ่งที่ได้รับจากการบรรยาย

2. การบรรยายแบบใช้สาคิทัศนูปกรณ์ ซึ่งเป็นการบรรยายที่ใช้สาคิทัศนูปกรณ์ช่วย เช่น แผ่นใส สไลด์ แผนภูมิและสื่อจากสาคิทัศนูปกรณ์อื่น ๆ กิจกรรมการบรรยายนี้มีจุดมุ่งหมายให้ผู้รับการนิตศจะได้ฟังและได้เห็นไปพร้อมๆกัน ซึ่งผู้รับการนิตศจะได้ความรู้ความเข้าใจ เช่นเดียวกับการบรรยายทั่วไป การบรรยายในปัจจุบันนิยมบรรยายโดยใช้สาคิทัศนูปกรณ์

3. การประชุมสัมมนาเป็นกิจกรรมที่สามารถจัดเป็นกลุ่มใหญ่ ดัดแปลงจากการบรรยาย โดยใช้ผู้บรรยายหลายคนและผู้ฟังมีส่วนร่วมในการอภิปรายแสดงความเห็นด้วย ผู้บรรยายสามารถเสนอเป็นบทความ บทวิเคราะห์ ผลการวิจัยต่อผู้ฟังเป็นจำนวนมาก ขณะเดียวกันผู้ฟังก็มีส่วนร่วมโดยการซักถามตลอดจนเสนอความคิดเพิ่มเติม

4. การใช้ภาพยนตร์และโทรทัศน์ แผ่นฟิล์มภาพยนตร์ ตลอดจนวีดีโอเทปได้รับความนิยมมากขึ้นในด้านการเรียนรู้ ซึ่งอำนวยความสะดวกให้กับผู้จัดโปรแกรมการนิตศ โดยสามารถไปถ่ายทำจากแหล่งอื่น เพื่อนำเสนอพร้อมกับการบรรยาย ทำให้การบรรยายน่าสนใจมากขึ้น สามารถใช้กับกลุ่มใหญ่ได้

5. การฟังจากเทป วิทยู และการบันทึกเสียง กิจกรรมนี้เป็นการใช้เสียงเพื่อพัฒนาความเข้าใจและทักษะของผู้รับการนิตศ การใช้เทปบันทึกเสียงเหมาะสมกับการอภิปราย บทบาทสมมุติและการฝึกการฟัง และการพูด บางครั้งก็ใช้เป็นบันทึกการสัมภาษณ์หรือการเยี่ยมห้องเรียนเพื่อบันทึกเสียงที่ครูสอนและนำมาเปิดฟังภายหลังเพื่อการปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อช่วยให้ครูอาจารย์ได้เข้าใจพฤติกรรมของตนเอง การใช้เทปบันทึกเสียงมีประโยชน์มากสำหรับกิจกรรมการฝึกอบรม โดยการสัมภาษณ์ การสอนแบบจุลภาค และการใช้วิเคราะห์ตนเอง เหมาะสมสำหรับการใช้วีดีโอเทป แต่การใช้เทปก็ช่วยได้เนื่องจากความสะดวกสบายในการพกพาและราคาพอสมควร

6. นิตศการเกี่ยวกับวัสดุและอุปกรณ์ เป็นกิจกรรมช่วยในด้านการพัฒนาสื่อการสอน การจัดนิตศการจะทำควบคู่ไปกับการจัดประชุมสัมมนา อาจจะเป็นการจัดนิตศการ จากหน่วยงานในสถานศึกษาเองหรือการให้บริษัทห้างร้านที่มีวัสดุและอุปกรณ์การสอนมาจัดแสดงก็ได้



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

92

7. การสังเกตในชั้นเรียน การสังเกตในชั้นเรียนเป็นกิจกรรมการนิเทศการสอนที่ผู้นิเทศให้การสังเกตการสอนอย่างเป็นระบบ เพื่อจะเป็นแนวทางในการวิเคราะห์พฤติกรรมการสอนของครูอาจารย์และช่วยแก้ไขปรับปรุงการสอนในชั้นเรียนให้ดีขึ้น
8. การสาธิต การยกตัวอย่างงานแสดงให้ผู้เข้าฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน โดยใช้วัสดุและอุปกรณ์บางอย่างช่วย สามารถฝึกอบรมทั้งกลุ่มหรือเดี่ยวก็ได้ การใช้กลุ่มที่ใหญ่เกินไปอาจจะทำให้ผู้รับการนิเทศขาดความสนใจ
9. การสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง กิจกรรมการสัมภาษณ์ได้มีการเตรียมการในเรื่องที่ต้องการสัมภาษณ์ ตลอดจนข่าวสารข้อมูลที่ต้องการสัมภาษณ์ สิ่งที่สำคัญของการสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างก็คือ ทักษะของผู้สัมภาษณ์ที่ต้องเข้าใจเนื้อหาและการตั้งคำถามให้ตรงเป้าหมาย โครงสร้างการสัมภาษณ์ควรจัดเตรียมไว้ให้พร้อมร่วมกับอุปกรณ์อื่นที่ช่วยในการสัมภาษณ์ เช่น เทปบันทึกเสียง เป็นต้น
10. การสัมภาษณ์อย่างเจาะจง วิธีการนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ของการนิเทศโดยเฉพาะ การสังเกตในห้องเรียน ผู้นิเทศสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ในห้องเรียนประกอบการสัมภาษณ์ ครูผู้สอนและเหมาะสมกับการศึกษาพฤติกรรมของครูในห้องเรียน
11. การสัมภาษณ์อย่างไม่มีการชี้นำ การสัมภาษณ์ชนิดนี้เหมาะสมกับการสร้างบรรยากาศ เพื่อให้ได้ความรู้สึก เจตคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยผู้สัมภาษณ์เป็นผู้ชี้แนวทางหรือกระตุ้นให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ระบายความรู้สึกนึกคิดของตน
12. การอภิปราย เป็นการเน้นบทบาทที่ผู้รับการนิเทศได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึง การแสดงความคิดเห็นนี้ไม่ใช่เป็นการตอบคำถาม จึงไม่จำเป็นต้องผิดหรือถูก มักเป็นข้อสรุปที่เป็นการวางแนวทางจากสิ่งที่ได้จากความคิดเห็น เป็นการแสดงถึงกระบวนการความคิด การให้เหตุผล ประโยชน์ของการอภิปรายจึงมีความรู้ความเข้าใจควบคู่ไปกับเจตคติ
13. การอ่าน เป็นสิ่งที่ผู้นิเทศแนะนำให้กับผู้รับการนิเทศในการศึกษาหาความรู้จากหนังสือตำรา เอกสารงานวิจัย บทความทางวิชาการต่าง ๆ ใช้ได้ดีมากในสถานศึกษา
14. การวิเคราะห์และการตรวจสอบ เป็นสิ่งที่ผู้นิเทศในสมัยก่อนนิยมใช้เพื่อจะได้ผลในการประเมินครู ระเบียบวิธีวิจัยช่วยให้ผู้นิเทศรู้และเข้าใจการประเมินผลอย่างเป็นระบบ
15. การระดมสมอง กิจกรรมนี้ ต้องการผลที่ได้จากความคิดและข้อเสนอแนะจากบุคคลทุกฝ่าย โดยการร่วมประชุมปรึกษาหารือกันผู้ร่วมกิจกรรมจะช่วยกันคิดหาหนทางในการแก้ปัญหา
16. การใช้วีดีโอเทปและภาพถ่าย กิจกรรมนี้เป็นการใช้โสตทัศนูปกรณ์ภาพถ่ายรวมไปถึงการถ่ายสไลด์และภาพนิ่ง



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

93

17. เครื่องมือและแบบทดสอบกิจกรรมนี้รวมถึงแบบสอบถาม แบบทดสอบชนิดต่าง ๆ ตลอดจนแบบสำรวจที่เป็นแบบประมาณค่า ประโยชน์ของแบบสอบถามสามารถใช้ในเชิงปริมาณ

18. การอภิปรายกลุ่มย่อย กิจกรรมนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะช่วยให้ความคิดเห็นในปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ก่อนจะถึงอภิปรายกลุ่มย่อย ผู้รับการนิเทศจะมีกิจกรรมอื่นมาแล้ว เช่น การฟังคำบรรยาย การดูภาพยนตร์หรือวีดิโอเทป รวมทั้งประชุมสัมมนาแล้วถึงหัวข้อย่อยที่แบ่งกลุ่มย่อย สรุปเสนอความคิดเห็นโดยมีประธานกลุ่มและมีเลขานุการกลุ่มเป็นผู้จกรายงานการประชุม

19. การทัศนศึกษา เป็นการออกนอกสถานศึกษา เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มได้มีประสบการณ์ในสิ่งที่พบเห็นจากสถานที่อื่น ๆ โดยเฉพาะงานที่สัมพันธ์กับงานของตนเอง

20. การเยี่ยมชั้นเรียน หมายถึง การไปศึกษาและการสังเกตการสอนในชั้นเรียนอื่น อาจจัดเป็นกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อไปเยี่ยมชั้นเรียนของครูที่มีความสามารถในการสอน มีความสามารถในการนำสื่อการสอนมาใช้

21. การสวมบทบาท เป็นกิจกรรมการแสดงทางสังคมที่แสดงถึงความรู้สึกนึกคิดแทนบทบาทนั้น บางครั้งจะเป็นบทบาทที่ขัดแย้งกันและคิดหาวิธีการในการแก้ปัญหา

22. การเขียน เป็นกิจกรรมประจำของผู้นิเทศการสอน ที่จะเขียนรายงานแนะนำเกี่ยวกับหลักสูตร เขียนคู่มือครู รวมทั้งการเขียนผลการสังเกตและการประเมินผลตลอดจนเขียนประชาสัมพันธ์งานนิเทศการสอน

23. การฝึกปฏิบัติ กิจกรรมทักษะปฏิบัติเป็นการเน้นกิจกรรมที่ได้มีการฝึกฝนและปฏิบัติจริง อาจเป็นการปฏิบัติในห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงาน หรือโรงทดลองก็ได้ เป็นกิจกรรมกลุ่มขนาดเล็ก ผู้นิเทศต้องมีทักษะ

และจากการศึกษาของ แฮร์ริส (Harris, 1985 : 20-23) ได้เสนอแนะกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งเป็นยุทธวิธีที่สำคัญในการนิเทศเพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ดังนี้

- 1) การบรรยาย
- 2) การใช้สื่อประกอบการบรรยาย
- 3) การเสนอข้อมูลเป็นกลุ่ม
- 4) การดูภาพยนตร์
- 5) การฟังเทปบันทึกเสียง
- 6) การจัดนิทรรศการเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ
- 7) การสังเกตในชั้นเรียน
- 8) การสาธิต
- 9) การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
- 10) การสัมภาษณ์แบบเฉพาะเรื่อง
- 11) การสัมภาษณ์ทางอ้อม
- 12) การอภิปราย
- 13) การเขียน
- 14) การอ่าน
- 15) การวิเคราะห์และการคิดคำนวณ
- 16) การใช้วีดิทัศน์และภาพถ่าย
- 17) การสังเกตในชั้นเรียน
- 18) การประชุมกลุ่มย่อย
- 19) การจัดทัศนศึกษา
- 20) การระดมทรัพยากร
- 21) การเยี่ยมเขียนภายใน
- 22) การใช้บทบาทสมมติ
- และ 23) การนำไปใช้ปฏิบัติ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

94

สรุปได้ว่า การจัดกิจกรรมนิเทศภายใน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมในทุกรูปแบบอันที่จะส่งเสริมให้ครูผู้สอนเกิดความรู้ความเข้าใจในวิธีการจัดการเรียนรู้ ทุกรูปแบบ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การจัดการเรียนการสอน อันจะส่งผลให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ อย่างเต็มที่ตามศักยภาพ โดยคำนึงถึงความพร้อม ความเหมาะสม วัตถุประสงค์ เวลา งบประมาณ ซึ่งจะทำให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542 : 5-34) ได้กล่าวว่าการดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศต้องเลือกเทคนิคการนิเทศภายในที่สอดคล้องเหมาะสมกับผู้รับการนิเทศจะทำให้การนิเทศมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการนิเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษา ซึ่งมีเทคนิคดังนี้

1. เทคนิคการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการนิเทศเพื่อพัฒนาครูในสภาวะการทำงานปกติอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ มีแนวดำเนินการคือผู้บริหารและคณะครูในสถานศึกษากำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับเรื่องที่จะศึกษาลงมือปฏิบัติจริง สรุปแนวทางหรือความรู้ที่ได้จากการศึกษา จัดการนิเทศ จัดเวทีหรือบรรยากาศให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและแลกเปลี่ยนผลงาน สรุปแนวคิดหรือองค์ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้

2. เทคนิคการสลับคู่ เป็นวิธีการนิเทศพัฒนาครูเป็นรายบุคคล โดยกลุ่มผู้รับการนิเทศ เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจแก่ครูผู้รับการนิเทศ แนวดำเนินการ คือ ผู้นิเทศสำรวจความต้องการเรื่องของผู้รับการนิเทศ ต้องรู้ จัดทำแผนและดำเนินการพัฒนาตามแผน โดยการแบ่งกลุ่มครั้งที่ 1 แบ่งกลุ่มศึกษาตามบัตรงาน แบ่งกลุ่มครั้งที่ 2 แต่ละกลุ่มนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาครั้งที่ 1 มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในกลุ่มใหญ่ ทุกคนทดสอบความรู้ด้วยตนเองและคนสรุปเป็นองค์ความรู้ของตนเอง

3. เทคนิคคู่หูปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ เป็นวิธีการนิเทศพัฒนาครูเป็นรายบุคคลตามความต้องการของผู้รับการนิเทศ โดยวิธีการจับคู่พัฒนาเพื่อให้ครูมีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ การดำเนินการคือ กำหนดข้อตกลงร่วมกันว่าผู้ที่เข้ารับการพัฒนาต้องเผยแพร่ความรู้ ความสามารถ โดยการลงมือปฏิบัติจริงพร้อมทั้งคู่หูอย่างน้อย 1 คน การปฏิบัตินั้นให้จัดการเรียนรู้ในสภาวะการทำงานปกติ คู่หูแต่ละคนนำผลงานหรือกระบวนการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

4. เทคนิคการสอนแบบจุลภาค (Microteaching techniques) เป็นการนิเทศครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้โดยเฉพาะ เพื่อให้ครูสามารถพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ได้ มีแนวดำเนินการ คือ ทำความเข้าใจระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ เตรียมเครื่องมือ สื่อ และวิธีการประเมินผล ผู้นิเทศและผู้รับ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

การนิเทศตรวจแผนการเรียนรู้ร่วมกันก่อนนำไปใช้จริง การสอนจริงนั้นจำนวนนักเรียนประมาณ 5-10 คน ผู้รับการนิเทศสอนตามแผนที่กำหนดไว้ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันประเมินและสรุปผล ในกรณีที่ผลยังไม่น่าพอใจผู้รับการนิเทศปรับปรุง และจัดทำแผนการเรียนรู้อีกครั้ง เพื่อสอนจริง ในกรณีที่ผลน่าพอใจนำวิธีสอนหรือทักษะนั้น ๆ ไปจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนปกติ

5. เทคนิคการสอนงาน (Coaching techniques) เป็นการพัฒนาครูเป็นรายบุคคลโดยมีพี่เลี้ยงหรือผู้สอนงานคอยช่วยแนะนำ เพื่อพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวดำเนินการ คือ สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ การศึกษาความต้องการพัฒนา ความสามารถของผู้นิเทศจึงเป็นเรื่องสำคัญ เมื่อเลือกวิธีใดที่จะนำไปปรับปรุงการเรียนรู้แล้ว ควรกำหนดบทบาทของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศให้ชัดเจน การนำเทคนิค วิธีการ นวัตกรรมที่เลือก แล้งลงมือปฏิบัติ อาจดำเนินการโดยผู้นิเทศเป็นผู้สาธิตหรือพาทำ

6. เทคนิคการร่วมแรงร่วมใจ เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมมือกัน เพื่อพัฒนาครูผู้สอนให้มีความรู้ ความเข้าใจและความสามารถในการจัดการเรียนรู้ แนวดำเนินการ คือ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศดำเนินการร่วมกันตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติ การประเมินผลสรุป และรายงานผลการพัฒนา โดยจัดทำเอกสารรายงานผลการพัฒนาและประชุมร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ เพื่อรับทราบผลการพัฒนาและใช้เป็นข้อมูลวางแผนพัฒนาต่อไป

7. เทคนิคการถามนำสนทนาวิชาการ เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศต้องการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจของผู้รับการนิเทศ โดยใช้คำถามเพื่อพัฒนาครูผู้สอนให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การปฏิรูปการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การประกันคุณภาพ การศึกษาและเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาแนวดำเนินการ คือ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศเป็นผู้จัดเตรียมข้อคำถามตามขอบเขต เนื้อหาที่กำหนด ผู้รับการนิเทศ ศึกษา รวบรวมข้อมูลเพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้กัน ที่ประชุม สรุปความรู้ ความเข้าใจ ตามข้อคำถามและเสริมเพิ่มเติมในส่วนที่ไม่สมบูรณ์ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันประเมินและสรุปผลการดำเนินการทั้งด้านความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระและความพึงพอใจ

8. เทคนิคแบบร่วมคิดร่วมทำ เป็นเทคนิคที่มุ่งพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ โดยผู้นิเทศให้ความช่วยเหลือ หรือสนับสนุนทุกขั้นตอนในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวางแผนการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลและการจัดทำเอกสารชั้นเรียน แนวดำเนินการ คือ ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันกำหนดแนวทาง การพัฒนาผู้รับการนิเทศนำวิธีการหรือนวัตกรรมที่คิดค้นไปปฏิบัติตามขั้นตอน ผู้นิเทศให้ความช่วยเหลือให้คำปรึกษา แนะนำ และให้กำลังใจพร้อมทั้งเสริมความรู้และทักษะที่จำเป็นผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศร่วมกันวิเคราะห์



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

9. เทคนิคการตรวจสอบและประเมินตนเอง เป็นเทคนิคที่ผู้นิเทศต้องการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และทักษะของผู้รับการนิเทศโดยให้ตรวจสอบและประเมินตนเองตามหลักการหรือ กฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดร่วมกัน แนวดำเนินการ คือ กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาวางแผนการจัดการเรียนรู้โดยผู้รับการนิเทศวางแผนการจัดการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ ผู้รับการนิเทศจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ กับผู้เรียนที่รับผิดชอบตามแผนการจัดการเรียนรู้ พร้อมทั้งตรวจสอบและประเมินการจัดการเรียนรู้ สรุปผลการประเมินตนเองและเสนอผลการประเมินตนเองต่อผู้นิเทศเพื่อร่วมกันหาแนวทาง ปรับปรุงแก้ไขในเรื่องที่ต้องปรับปรุง ส่วนเรื่องที่ปฏิบัติได้แล้วก็กำหนดแนวทางการพัฒนาต่อไป

10. เทคนิคการนำเสนอตัวอย่างผลงาน เป็นเทคนิคที่ผู้นิเทศนำตัวอย่างผลงานที่ดีมาให้ ผู้รับการนิเทศได้ศึกษาเรียนรู้ เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถพัฒนาผลงานทางวิชาการ ที่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้เรียนและพัฒนาวิชาชีพ แนวดำเนินการ คือ ให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับประโยชน์ของการพัฒนาผลงานทางวิชาการ ทั้งในการพัฒนาผู้เรียน ความก้าวหน้าทางด้าน วิชาการทางการศึกษาและความก้าวหน้าในทางวิชาชีพของครูผู้สอนในการเสนอขอเลื่อนตำแหน่ง ที่สูงขึ้น ผู้นิเทศเสนอตัวอย่างผลงานทางวิชาการ ให้ผู้รับการนิเทศการศึกษาขึ้นตอนดำเนินการ พัฒนาผลงานจนเกิดผลสำเร็จ ผู้รับการนิเทศพิจารณาเลือกประเภทผลงานวิชาการที่สอดคล้อง เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของตนเอง พร้อมทั้งเสนอขึ้นตอนการพัฒนาต่อผู้นิเทศ ผู้รับการนิเทศ ดำเนินการพัฒนาผลงานทางวิชาการและจัดทำเป็นรายงานผล ผู้นิเทศตรวจสอบ ความสมบูรณ์ ถูกต้อง เพื่อแนะนำในการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาผลงานทางวิชาการ

รูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษา สามารถแบ่งโดยยึดลักษณะเด่นของการนิเทศเป็นหลัก ซึ่ง แฮริส (Harris, 1985 : 10) ได้แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การนิเทศที่เน้นการให้คำแนะนำ (Tractive supervision) เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศเป็นผู้ให้คำแนะนำ เช่น การปฐมนิเทศ การจัดการฝึกอบรม การประชุม เพื่อกำหนดนโยบายและให้ความคิด ในเรื่องนโยบายการทำงานของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียนก็เป็นรูปแบบของการนิเทศ ที่เน้นการให้คำแนะนำ

2. การนิเทศที่เน้นการให้เกิดการไหวตัว (Dynamic supervision) เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศ กระตุ้นเร้าส่งเสริมให้ครูเกิดความคิดและนำความคิดนั้นไปปฏิบัติ การนิเทศในลักษณะนี้เพิ่งถึง ที่ตัวครูเพื่อให้ครูได้ใช้ความรู้ สติปัญญาและประสบการณ์มาใช้ในการปรับปรุงการสอน

นิพนธ์ ไทยพานิช (2535 : 48) ได้กำหนดรูปแบบการนิเทศแบบคลินิกว่าเป็นการนิเทศ แบบมีส่วนร่วม โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. การประชุมปรึกษาก่อนการสังเกตการสอน
2. สังเกตการสอน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

3. วิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดวิธีการประชุม
4. ประชุมนิเทศ
5. ประชุมวิเคราะห์พฤติกรรมการนิเทศ

กลิคแมน (Glickman. 2004 : 133-134) ได้ให้แนวคิดของการนิเทศเพื่อพัฒนาซึ่งให้ความสำคัญกับครูและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยแบ่งวิธีการนิเทศ 3 วิธี คือ

1. การนิเทศมุ่งวิธีไม่นำ (Nondirective informational approach) วิธีนี้จะใช้เมื่อครูมีคุณภาพสูง มีประสบการณ์และมีความสามารถ
2. การนิเทศมุ่งวิธีให้ความร่วมมือ (Collaborative informational approach) เป็นวิธีการที่ผู้นิเทศใช้เมื่อคุณภาพของครูมีลักษณะผสมผสานระหว่างสองแบบข้างต้น
3. การนิเทศมุ่งวิธีนำ (Directive informational approach) ผู้นิเทศก็เป็นผู้ชี้นำเมื่อครูมีความรู้และความสามารถต่ำและยังขาดประสบการณ์

การใช้วิธีการตามสถานการณ์นี้ เนื่องจากผู้นิเทศเพื่อพัฒนามีความเห็นว่า ครูเป็นผู้ที่มีความคิดอิสระและเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบของตน หากครูมีความสามารถต่ำ การแนะนำสามารถชี้นำให้ครูนำไปปฏิบัติได้ ส่วนครูที่มีความรู้ความสามารถแล้วการเสนอปัญหาสามารถช่วยให้ครูกิจถึงการแก้ปัญหาาร่วมกันได้

จากข้อมูลดังกล่าวจึงพอสรุปได้ว่า การดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้นั้นผู้นิเทศหรือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเลือกเทคนิคการนิเทศภายในที่สอดคล้องเหมาะสมกับผู้รับการนิเทศ จะทำให้การนิเทศมีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของครูและสภาพปัญหาสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้

5.8 ความจำเป็นในการนิเทศภายในโรงเรียน

โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่หลัก คือ การจัดการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียน การนิเทศภายในโรงเรียนแต่เดิมนั้นกระทำโดยศึกษานิเทศก์ แต่ปัจจุบันสภาพต่าง ๆ ของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา ประกอบกับ จำนวนผู้เรียนมากขึ้น และมีความหลากหลาย การนิเทศโดยศึกษานิเทศก์จึงไม่เพียงพอและทันต่อการจัดการเรียนรู้ จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ และบุคลากรภายในโรงเรียนในการดำเนินการ “นิเทศภายในโรงเรียน” อย่างใกล้ชิด ซึ่งจะทำการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน ให้เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรสอดคล้องกับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาและเป็นไปตามแนวการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 มาตรา 22-30 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนิเทศการศึกษามีความจำเป็นต่อกระบวนการเรียนการสอน ด้วยเหตุผลดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

98

1. การศึกษาเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและยุ่งยากจำเป็นที่จะต้องมีการนิเทศเพื่อเป็นการให้บริการแก่ครูจำนวนมากที่มีความสามารถต่าง ๆ กัน
2. การนิเทศการศึกษาเป็นงานที่มีความจำเป็นต่อความเจริญงอกงามของครูแม้ว่าครูจะได้รับการฝึกฝนมาอย่างดีแล้วก็ตาม แต่ครูก็ต้องปรับปรุงฝึกฝนตนเองอยู่เสมอในขณะที่ทำงานในสถานการณืจริง
3. การนิเทศการศึกษา มีความจำเป็นต่อการช่วยเหลือในการเตรียมการสอน
4. การนิเทศการศึกษามีความจำเป็นต่อการทำให้ครูเป็นบุคคลที่ทันสมัยอยู่เสมอ

นอกจากนั้น กรมวิชาการ (2542 : 13) ได้สรุปความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

1. สังคมมีการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ ด้าน ตลอดเวลา
2. การพัฒนาคุณภาพครูประจำการมีความซับซ้อนต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการ

นิเทศ

3. การพัฒนาสถานศึกษา ครู และผู้เกี่ยวข้องสู่มาตรฐานการศึกษา
4. การประสานงานให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษา

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2545 : 26-27) สรุปถึงความจำเป็นที่ต้องมีการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ ดังนี้

1. เพื่อช่วยให้ครูอาจารย์ทราบถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของ โรงเรียน เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาการบริหารและวิชาการ เช่น กำหนดทางเลือก การสร้าง เครื่องมือการเรียนการสอนหรือนวัตกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพทรัพยากรและ สิ่งแวดล้อมขององค์กร

2. เพื่อให้ครูอาจารย์สามารถจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับเด็กได้ถูกต้องตามจุดมุ่งหมาย ที่วางไว้โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

3. เพื่อให้ครูได้ตระหนักถึงปัญหาเกี่ยวกับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้สามารถ แก้ไขปัญหาได้

4. เพื่อสนับสนุน ส่งเสริม สร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้สอน

5. เพื่อมุ่งให้เกิดความร่วมมือและประสานงานกันเป็นอย่างดีภายในระบบงานของ โรงเรียน/สถานศึกษา

6. เพื่อควบคุมมาตรฐานและพัฒนางานด้านการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะ การก้าวสู่ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในปัจจุบัน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

99

สดี สวัสดิ์ (2546 : 9) กล่าวว่า การนิเทศภายในสถานศึกษามีความจำเป็นต่อการพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อช่วยเหลือครูให้มีความสามารถในการปรับปรุงการเรียนการสอนก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ

กรองทอง จิระเชชากุล (2550 : 4) กล่าวถึง ความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนมีดังนี้ 1) เพื่อปรับปรุงคุณภาพของการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานใกล้เคียงกัน 2) ปริมาณศึกษานิเทศก์มีไม่เพียงพอกับความต้องการของครูและสถานศึกษา 3) บุคลากรภายในโรงเรียนมีความรู้ ความสามารถ มีความคุ้นเคยและใกล้ชิดปัญหามากที่สุด และ 4) บรรยากาศในการนิเทศมีความเป็นกันเองและสามารถปฏิบัติงานนิเทศได้อย่างต่อเนื่อง

ส่วน ฮอย และฟอรัซีส (Hoy & Forsyth. 1986 : 3-4) ได้สรุปถึงความจำเป็นของการนิเทศภายใน ดังนี้

1. เพื่อให้ครูพัฒนาการสอนของตนเองได้
2. ครูต้องการอิสระในการพัฒนาการสอนเป็นรูปแบบการสอนของตนเอง
3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนต้องการ การสนับสนุนจากสังคมโดยการส่งเสริมวิชาชีพและทางสติปัญญา
4. รูปแบบการนิเทศด้วยการบังคับไม่น่าจะเป็นการสนับสนุนครูด้วยการตรวจสอบและการทดลอง

จากความจำเป็นของการนิเทศภายในดังกล่าวจึงพอสรุปได้ว่า การนิเทศภายในเป็นงานหลักที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการนิเทศ ควบคุม กำกับ ติดตาม ครูผู้สอนและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อช่วยเหลือครูให้มีความรู้ความสามารถ ในการจัดการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน ความร่วมมือในการแก้ปัญหาเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยรวมทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัยและศักยภาพของผู้เรียน

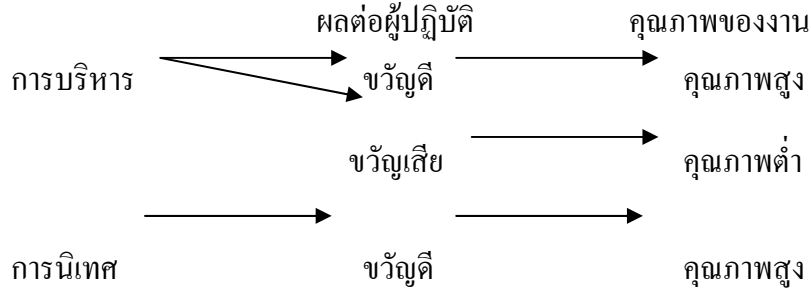
5.9 ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการนิเทศกับกระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารและกระบวนการนิเทศเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการควบคู่ไป ซึ่งนักการศึกษาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการนิเทศกับกระบวนการบริหารพอสรุปได้ดังนี้

เฉลียว พุ่มฉัตร (2550 : 35) เสนอแนวทางการปฏิบัติงานโดยผ่านกระบวนการบริหารและกระบวนการนิเทศ ได้ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา



ภาพประกอบ 7 แสดงการปฏิบัติงานโดยผ่านกระบวนการบริหาร และกระบวนการนิเทศ

จากภาพประกอบ 7 จะเห็นได้ว่าการดำเนินงานโดยผ่านกระบวนการบริหารเพียงอย่างเดียว ไม่ได้คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานนั้น จะเกิดสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งในหน่วยงาน ดังนี้

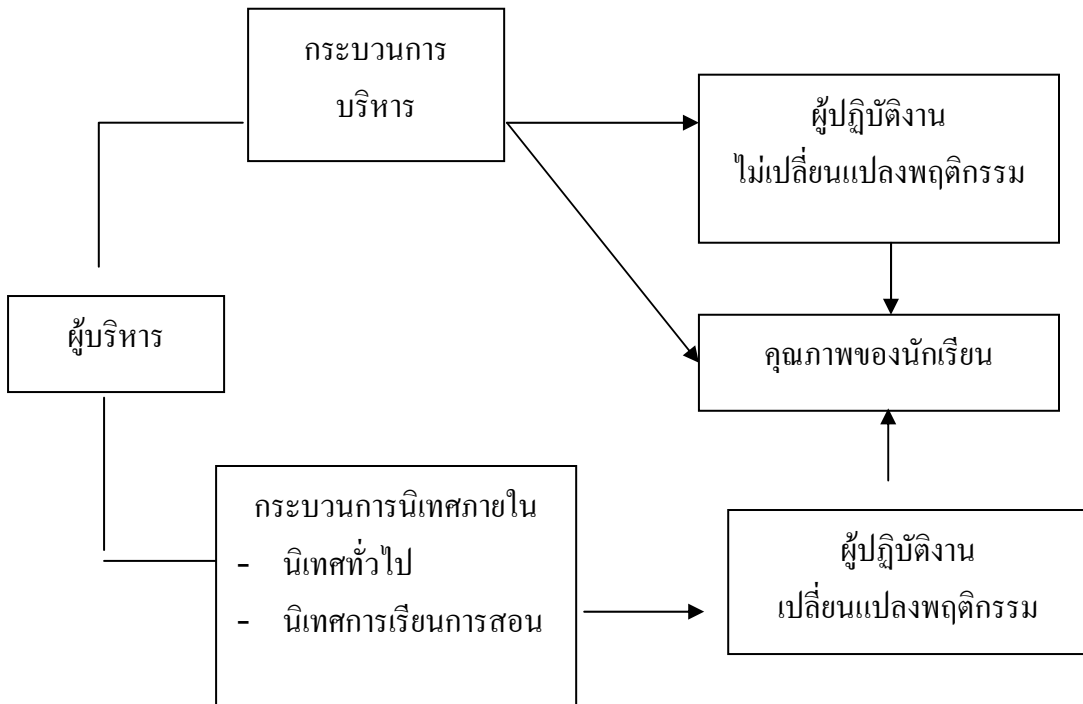
1. ผู้ปฏิบัติงานขวัญดีและผลงานมีคุณภาพสูง ในกรณีนี้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบ ได้รับการเอื้ออำนวยและสนับสนุนจากผู้บริหารสูง
2. ผู้ปฏิบัติงานขวัญดีแต่ผลงานมีคุณภาพต่ำ ในกรณีนี้เกิดจากผู้ปฏิบัติงานลืมตัวไปว่า จะทำอะไรก็ได้ผู้บริหารคงไม่ติเตียนทั้ง ๆ ที่ผู้บริหารคอยให้ความเอื้ออำนวยต่อผู้ปฏิบัติเป็นอย่างดี
3. ผู้ปฏิบัติงานขวัญเสีย แต่คุณภาพสูง อาจเกิดจากกรณีที่ผู้บริหารเข้มงวดกดดันเอาจริง เอาจังต้องงานมากจนเกินไป จนทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องพลอยเครียดในการทำงานเพราะสนใจงาน มากเกินไป
4. ผู้ปฏิบัติงานขวัญเสียและงานมีคุณภาพต่ำอาจจะเกิดคล้ายๆกับกรณีในข้อ 3 แต่ผลที่เกิดขึ้นผู้ปฏิบัติไม่ยอมปฏิบัติงานตามที่ผู้บริหารต้องการ

ทั้ง 4 ลักษณะเกิดจากผู้บริหารไม่สนใจพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานแต่สนใจระเบียบแบบแผนมากจนเกินไปแต่การบริหารที่ผ่านกระบวนการนิเทศ คือ ผู้บริหารได้ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง มีความพยายามที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความตระหนักในความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน (การสอน) ไปในทางที่ดี มีขวัญกำลังใจในการทำงานลักษณะการบริหารงานเช่นนี้ แสดงถึงผู้บริหารมีความสนใจในการบริหารคนเป็นเบื้องต้น เพื่อนำไปสู่กระบวนการบริหารต่อไป บรรยากาศของหน่วยงานจะเป็นไปในทางบวกผลงานที่ออกมาย่อมมีคุณภาพสูง



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 23) ได้กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการนิเทศภายในและกระบวนการการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ไว้ดังนี้



ภาพประกอบ 8 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการนิเทศกับกระบวนการบริหาร

จากภาพประกอบ 8 จะเห็นได้ว่า กระบวนการนิเทศภายในกับกระบวนการบริหาร จะแยกส่วนจากกันไม่ได้เพราะเป้าประสงค์สุดท้าย คือ ผู้ปฏิบัติงาน พฤติกรรมและคุณภาพนักเรียน ไม่เป็นไปตามความต้องการ ต้องใช้กระบวนการบริหารและกระบวนการนิเทศภายในร่วมกัน เพื่อจัดปัญหาและพัฒนาคุณภาพ

จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีระบบการบริหารที่ควบคู่กับการนิเทศภายใน ที่มีคุณภาพ เพื่อควบคุมมาตรฐานและพัฒนางานด้านการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการก้าวสู่ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งในยุคนี้ที่เป็นยุคสังคมและฐานเศรษฐกิจ ความรู้ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารในทุกอาชีพจำเป็นต้องมีการปรับตัวอย่างมาก จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้า ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการนิเทศแล้วพบ ปัญหาบุคลากรที่ไม่สามารถปฏิบัติงานตามคำแนะนำหรือการให้คำปรึกษาได้ จึงจำเป็นต้องมีสิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาเทคนิควิธีการสอนงาน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการสอนงาน เพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



6. การสอนงาน

การสอนงาน เป็นวิธีการในการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของบุคคล โดยเน้นไปที่การทำงานให้ได้ตามเป้าหมายของงานนั้น หรือ การช่วยให้สามารถนำความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่ และ/หรือ ได้รับการอบรมมาไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการสอนงานไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

6.1 ความหมายของการสอนงาน

วิชัย โกลสุวรรณจินดา (2546 : 61) กล่าวว่า การสอนงาน คือ การที่ผู้บังคับบัญชาสอนหรือแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะงาน วิธีปฏิบัติงานและมีพฤติกรรมในการทำงานที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ อีกนัยหนึ่ง การสอนงานถือเป็นกระบวนการถ่ายทอดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดให้แก่ผู้ปฏิบัติเพื่อจะได้ไม่มีการลองผิดลองถูก ผู้ที่สอนงานนั้นอาจเป็นหัวหน้างานเองหรือมีการมอบหมายให้คนงานที่มีความชำนาญงานอยู่แล้วเป็นผู้สอนงานแทนก็ได้ การสอนงานนี้ปกติ มุ่งสอนงานกับคนงานใหม่เป็นสำคัญ เพื่อให้รู้งาน เข้าใจงานและสามารถทำงานนั้นได้อย่างถูกต้องภายในระยะเวลาอันสั้น แต่ในบางกรณีก็อาจมีความจำเป็นต้องสอนงานแก่คนงานที่อยู่เดิมหรือคนงานเก่าด้วยโดยเฉพาะคนงานเก่าที่ยังไม่มีฝีมือได้มาตรฐานหรือเมื่อมีการเลื่อนตำแหน่ง โอนย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ถ้าได้นำเทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ เครื่องจักรระบบใหม่ ๆ หรือระเบียบการใหม่มาใช้ในหน่วยงาน หัวหน้างานก็จำเป็นต้องสอนงานให้คนงานทุกคนได้รู้และเข้าใจ เพื่อจะได้สามารถทำงานต่อไปได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่องการสอนงานอาจครอบคลุมถึงคนงานที่ไม่ได้รับผิดชอบงานนั้นโดยตรง แต่มีการทำงานที่เกี่ยวข้องพันกันด้วยก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจปัญหาในการทำงานร่วมกันและเอื้อประโยชน์ในกรณีที่มีการโอนย้ายหรือเร่งการปฏิบัติงานเพราะสามารถนำผู้ได้รับการสอนงานไว้แล้วมาปฏิบัติงานได้ทันที

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552 : 74) ได้ให้คำนิยาม การสอนงานว่า หมายถึง การที่หัวหน้าดูแลเอาใจใส่ลูกน้องทั้งในเรื่องงานและพฤติกรรมด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การชี้แนะ การให้คำปรึกษา การสอนงาน การสนับสนุนการส่งเสริม การแก้ไขปัญหา การเสนอแนะ เป็นต้น เพื่อให้ลูกน้องสามารถทำงาน ในหน้าที่ปัจจุบันได้อย่างดีที่สุด

สมศักดิ์ วิวัฒน์ไพศาล (2547 : ออนไลน์) กล่าวว่า การสอนงาน คือ การเชื่อมั่นในตัวใครบางคนและลงมือทำเพื่อให้คน ๆ นั้นได้เป็นในสิ่งที่เขาเป็นได้อย่างดีที่สุด ซึ่งให้ความหมายไว้ดังนี้

มั่นคงในจุดยืนและความเชื่อ : (C=Conviction driven)



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

103

มีความเชื่อที่มั่นคงไม่หวั่นไหวต่อความพ่ายแพ้แต่ไม่ประมาทกับความสำเร็จมีทัศนคติที่เหมาะสม มองโลกในแง่ดี มุ่งสู่ความสำเร็จ รักในสิ่งที่ตนเองทำอย่างจริงใจไม่เสแสร้ง

ฝึกฝนจนสมบูรณ์แบบ : (O=Overlearning)

การเอาจริงเอาจังอย่างเข้มข้น ไม่ผ่อนปรนให้กับความไม่ถูกต้อง ฝึกซ้อมอย่างสม่ำเสมอจนชำนาญ ไม่ต้องกังวลเรื่องขั้นตอนพื้นฐาน สามารถทำให้ผู้เล่นสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทางความคิดสู่ความสำเร็จอย่างมั่นใจ

รู้จังหวะที่จะเปลี่ยนแปลง : (A=Audible-Read)

พร้อมเสมอที่จะรับการเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนวิธีการที่เหมาะสม จะสามารถแก้ปัญหาหรือเพิ่มประสิทธิภาพได้ ทำสิ่งที่เคยทำด้วยวิธีการที่แตกต่างไป

ตอบสนองต่อผลการปฏิบัติงานอย่างคงเส้นคงวา : (C=Consistency)

ควรมีความเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องในการทำงานของลูกน้องเมื่อพฤติกรรมเป้าหมายที่เกิดขึ้น ให้ชมเชยหรือยกย่องในพฤติกรรมนั้น ๆ ด้วยทันทีหรือเร็วที่สุด เมื่อพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมเกิดขึ้นจึงจำเป็นต้องติติงเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมให้กลับสู่มาตรฐานการชมเชยหรือการตำหนิควรเน้นที่พฤติกรรมไม่ใช่ที่ตัวบุคคลหลังจากการตำหนิแล้วควรให้การยอมรับและกำลังใจเพื่อการพัฒนา

ยึดความซื่อตรงเปิดเผยเป็นที่ตั้ง : (H=Honesty-Based)

มีความซื่อตรง จริงใจ ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น มีความกล้าที่จะตำหนิและให้คำชี้แนะลูกน้องด้วยความเมตตา หวังดีด้วยใจบริสุทธิ์ มีความกล้าที่จะรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองทำ กล้าขอภัยและระมัดระวังจุดอ่อนของคนไม่แสวงหาผลประโยชน์หรือแอบอ้างลอกใช้ประโยชน์จากลูกน้องศรัทธาในคุณธรรม ยึดมั่นในความดี

สุภาพ กรณียโสภณ (2547 : ออนไลน์) กล่าวว่า การสอนงาน คือ ขบวนการพบปะระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง เพื่อพิจารณาปัญหาพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพของผลงานที่ดีขึ้น ซึ่งต่อเนื่องหลังจากที่มีการวิเคราะห์เพื่อการสอนงานแล้วขบวนการนี้ต้องทำทันทีเมื่อพฤติกรรมปรากฏโดยไม่ต้องรอสิ้นปีตอนประเมินผล

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548 : 15-16) กล่าวว่า การสอนงานจัดเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่หัวหน้างานใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาลูกน้องให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal attributes) ในการทำงานนั้น ๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือผลงานที่หัวหน้าต้องการหรือมีความคาดหวังให้เกิดขึ้น (Result-oriented) โดยจะต้องตกลงกันระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องที่จะต้องตกลงและยอมรับร่วมกัน (Collaborative) ทั้งนี้ การสอนงานนอกจากจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง



(Individual performance) ในปัจจุบันแล้ว การสอนงานยังมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพ (Potential) ของลูกน้อง เพื่อให้ลูกน้องมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้นต่อไป เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อันนำมาซึ่งตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต การสอนงานจึงถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีหรือทางบวก (Positive change) กับตัวลูกน้องและหัวหน้างานโดยตรง นอกจากนี้ การสอนงานยังถือได้ว่าเป็นรูปแบบของการสื่อสารอย่างหนึ่งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง หรือที่เรียกว่าการสื่อสารแบบสองทาง (Two - way communication) ที่หัวหน้างานใช้ในการแจ้งรับฟังสิ่งที่คาดหวังและต้องการจากลูกน้อง อีกทั้งยังเป็นช่องทางหนึ่งในการสอบถามถึงสถานะปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน รวมทั้งเป็นโอกาสอันดีที่หัวหน้าและลูกน้องร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นจาก การทำงาน

วินซินท์ (Vincent. 2004 : 17) ได้ให้ความหมายของการสอนงานว่าเป็นการชี้ให้เห็นแนวทาง และเรียนรู้ร่วมกันกับบุคคลหรือกลุ่มคน ซึ่งมักใช้เวลาส่งเสริม สนับสนุนต่อเนื่องเป็นเวลานานและเป็นกระบวนการที่เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ และ/หรือการจัดองค์กรและ/หรือพัฒนาวิชาชีพ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคคลได้ค้นพบวิธีการแก้ปัญหาของตนเอง เน้นการพัฒนาที่ยั่งยืน

มิก, โอเวนและมิก (Mink, Owen & Mink. 1993 : 2) ให้ความหมาย การสอนงานเป็นกระบวนการของบุคคลที่เรียกว่า ผู้สอนงาน สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นช่วยให้เขาเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น ผู้สอนจะช่วยให้บุคคลได้บรรลุเป้าหมายการทำงานในระดับที่สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่กระบวนการนี้เป็นการสร้างให้บุคคลมีความเข้มแข็งขึ้น ภูมิใจในตนเอง แสดงความสามารถซึ่งเป็นผลต่อการทำงานที่จะตามมา กระบวนการสอนงานจึงเป็นกระบวนการเสริมพลังอำนาจ (Empowering process)

บลันชาร์ด และแทรกเกอร์ (Blanchard & Thacker. 2004 : 268) กล่าวว่า การสอนงานเป็นกระบวนการสอนงานแบบรายบุคคลเพื่อพัฒนาทั้งทางด้านความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานปกติมักใช้กับผู้ที่มีความสามารถในบางด้านที่ยังไม่สมบูรณ์และเป็นวิธีการในการกระตุ้นให้พัฒนาการทำงาน

สรุปได้ว่า การสอนงาน เป็นกระบวนการเพื่อใช้เสริมสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรให้สูงขึ้นและการสอนงานยังเป็นการดูแลเอาใจใส่พนักงานในองค์กรให้ได้รับความรู้และทักษะซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

6.2 ลักษณะและรูปแบบการสอนงาน

โกรดอลล์ (Gordon. 2004 : 53-54) ได้ประมวลรูปแบบการสอนงานหรือชี้แนะเพื่อให้ นักศึกษาเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมดังนี้



1. การชี้แนะเชิงเทคนิค เป็นการชี้แนะที่ช่วยให้ครูสามารถถ่ายโยงสิ่งที่เรียนรู้จากการอบรมไปสู่การปฏิบัติในชั้นเรียนด้วยการช่วยเหลือที่ที่เข้มข้นการสนทนาเรื่องวิชาชีพ (Professional dialogue) รูปแบบนี้จอยส์ (Joyce) และชาวส์เวอร์ (Showers) ได้พัฒนารูปแบบนี้ขึ้นใช้ในโรงเรียนโดยผู้ชี้แนะไปสังเกตการณ์สอนแล้วประชุมเพื่อพูดคุยช่วยให้ครูได้เชื่อมโยงสิ่งที่ได้อบรมมาสู่ การปฏิบัติวิธีการที่ใช้ชี้แนะได้แก่ การให้ข้อมูลป้อนกลับ การวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติในชั้นเรียนและการช่วยเหลือครูเป็นรายบุคคล

2. กลุ่มเรียนรู้เพื่อนชี้แนะ ใน คศ. 1990 จอยส์ (Joyce) และชาวส์เวอร์ (Showers) ได้พัฒนารูปแบบเพื่อนชี้แนะ โดยให้ครูในโรงเรียนได้รวมกันเป็นทีมเรียนรู้สมาชิกแต่ละคนปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนของตนและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเพื่อนครูด้วยกันเป็นรูปแบบที่ไม่จัดให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับต่อกัน ผลการดำเนินการนำยุทธวิธีใหม่ไปใช้เป็นไปด้วยดีและนักเรียนพัฒนาดีขึ้น

3. การชี้แนะแบบกลุ่ม รูปแบบนี้ได้บูรณาการเพื่อนชี้แนะเข้ากับการสอนร่วมกัน คล้ายกับรูปแบบของจอยส์ (Joyce) และชาวส์เวอร์ (Showers) มีเป้าหมายเพื่อการนำทักษะที่ได้เรียนรู้มาจากการฝึกอบรมมาใช้ในชั้นเรียน ผู้ชี้แนะเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสอนนำครูในการวางแผนปฏิบัติการสอนและประเมินบทเรียน

4. การชี้แนะทางปัญญา เพื่อให้ครูได้พัฒนาทักษะทางปัญญาไปจนถึงระดับที่สามารถกำกับ วิเคราะห์และประเมินตนเองได้ โดยช่วยเหลือครูในการตัดสินใจวางแผนการสอนการสะท้อนการเรียนรู้และการนำไปใช้ มีระดับขั้น 3 ขั้นตอน คือ การประชุมวางแผน การสังเกต การเรียนการสอนและการประชุมสะท้อนการเรียนรู้

5. การชี้แนะแบบร่วมพัฒนา เป็นการชี้แนะที่มีเป้าหมายเพื่อช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการเรียนการสอน แต่ไม่มีเป้าหมายเฉพาะ เนื่องจากขึ้นอยู่กับความสนใจ เป้าหมายและปัญหาของครูแต่ละคน ซึ่งบางคนเรียกรูปแบบนี้ว่า การสอนงานทางวิชาการ (Collegial coaching)

6.3 กระบวนการสอนงาน

บลันชาร์ดและแธคเกอร์ (Blanchard & Thacker. 2004 : 268) กล่าวว่า ในอดีตที่ผ่านมาผู้สอนงานมักใช้เวลาในการสอนงานราวร้อยละ 10 ของเวลาทั้งหมด แต่ในองค์กรในปัจจุบันมีการใช้การสอนงานเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 50 โดยกระบวนการสอนงานซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. การทำความเข้าใจสภาพการทำงาน วัตถุประสงค์ที่ใช้ในการพัฒนางานและระดับความสามารถของผู้รับการสอนงาน
2. ผู้สอนงานกับผู้รับการสอนงานร่วมกันวางเป้าหมายในการพัฒนาที่ต้องการไปใช้ถึงการวางแผนและตารางการปฏิบัติงาน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

106

3. ดำเนินการสอนงานในสถานที่ทำงาน (Work site) ด้วยการให้คำแนะนำการสังเกตการทำงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับในลักษณะของการสอนงานไปพร้อมการทำงาน

4. ดำเนินการในข้อ 3 จนกว่าจะบรรลุสภาพที่พึงประสงค์

ฮาร์โกรฟ (Hargrove. 2000 : 137-217) ได้เสนอรูปแบบการสอนงานไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. พัฒนาพันธกิจในการสอนงาน (Coaching mission) และทักษะที่สามารถนำมาสอนหรือถ่ายทอดกันได้ (A teachable point of view)

1.1 สะท้อนประสบการณ์ชีวิตเพื่อให้ได้จุดที่ต้องพัฒนา

1.2 สะท้อนว่าจะทำอะไรที่ทำให้จุดที่ต้องพัฒนานั้นบรรลุผลสำเร็จได้

1.3 สื่อสารแนวคิดที่ได้ผ่านแนวคิด เรื่องราว อุปมา (Metaphor) หรือตัวอย่าง

1.4 แสวงหาทำทีในการสอนงานที่เหมาะสม

2. สร้างความสัมพันธ์และวางแผนทำสัญญาการสอนงาน (Coaching contract)

3. วางแผนเป้าหมายที่ต้องการไปให้ถึงร่วมกัน

3.1 ไม่บอกว่าควรทำอะไร แต่ให้คิดไปด้วยกัน

3.2 ร่วมกันคิดว่าเราจะพัฒนาไปถึงใดและเคารพในสัญญานั้น

4. วางเป้าหมายความสามารถ

5. ดำเนินการตามแผน การย่อยเป้าหมายเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ

6. จัดให้มีการทบทวน (Feedback) และการเรียนรู้ที่ได้

6.1 ให้ความเอื้ออาทรกันแต่เป็นไปตามแผนไม่ผ่อนผัน

6.2 ส่งเสริมการเรียนรู้ไปพร้อมกันในขณะที่ทำงาน

6.3 ทำทนายให้มีการพัฒนาเร็วขึ้น

มิงค์, โอเวน และมิงค์ (Mink, Owen & Mink. 1993 : 149-156) ได้เสนอว่าขั้นตอนการสอนงานมีดังต่อไปนี้

1. ระบุเป้าหมายในการเรียนรู้ ควรเป็นเป้าหมายที่ร่วมกันระหว่างผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน เป้าหมายตั้งอยู่บนความต้องการจำเป็นของผู้รับการชี้แนะ ซึ่งสะท้อนช่องว่างระหว่างจุดที่ต้องการไปให้ถึงสภาพที่เป็นอยู่เป็นความปรารถนาในการพัฒนาของตัวผู้รับการสอนงาน สมรรถภาพที่ต้องการพัฒนานั้นมักเกี่ยวกับความรู้ เจตคติ ทักษะหรือพฤติกรรม

2. การวิเคราะห์สมรรถภาพในแต่ละสมรรถภาพสามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อย การวิเคราะห์จะช่วยให้มีจุดใดที่ต้องพัฒนา ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับการสอนงานจะได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Meta learning) ของตนเอง



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

107

3. การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้เป็นการดำเนินการให้ผู้รับการสอนงานได้ใช้สมรรถภาพที่จำเป็นในการทำงาน
4. การออกแบบตารางการสอน เป็นการช่วยให้จัดการสอนงานภายในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งต้องพิจารณาเรื่องทักษะที่จะฝึก ลำดับในการสอน วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการฝึกประเมินการเรียนรู้
5. การดำเนินการสอนงาน แบ่งออกเป็นขั้นย่อยได้ดังนี้
 - 5.1 การเตรียมการ ต้องทำความเข้าใจระหว่างผู้สอนงานและผู้รับการสอนงานว่า เป้าหมายคืออะไร ด้วยวิธีการอะไร โดยอยู่ในบรรยากาศความสัมพันธ์ที่ดี
 - 5.2 การนำเสนอสมรรถภาพที่จะเรียน แต่ละคนมีอัตราในการเรียนที่แตกต่างกัน ซึ่งควรจัดให้เหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างบุคคล
 - 5.3 การให้ผู้รับการสอนงานได้ฝึกปฏิบัติโดยการนำความรู้หรือทักษะใหม่ไปใช้
 - 5.4 การให้ข้อมูลป้อนกลับ
 - 5.5 การประเมินและติดตามผลทั้งหมด

จาก กอวัฒนสกุล (2547 : ออนไลน์) ได้กล่าวว่า การสอนงานให้ประสบความสำเร็จที่ลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดความท้าทายและผลลัพธ์ที่ต้องการ ก่อนเริ่มดำเนินการใด ๆ จะต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน ซึ่งการกำหนดเป้าหมายอาจจะพิจารณาจากยุทธศาสตร์ขององค์กรหรือปัญหาขององค์กร เช่น ปัญหาเรื่องประสิทธิภาพความรู้ที่องค์กรสั่งสมไว้ในตัวบุคลากรที่กำลังเกษียณอายุไปในเวลาอันใกล้ อาจกำหนดเป้าหมายว่า “ที่ระบบเครือข่ายถ่ายทอดประสิทธิภาพความรู้จากพี่สู่น้อง” เป็นต้น

ขั้นที่ 2 ระดมความคิดเพื่อหาแนวทางที่เป็นไปได้ ทั้งคนโค้ชและผู้ที่ถูกโค้ชร่วมกันวางแผนปฏิบัติการ โดยดูจากวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ต้องการว่าควรมีกิจกรรมอะไรที่จะทำเพื่อการสอนงาน ให้ระบุเจาะจงพฤติกรรมที่ควรแก้ไข ทักษะอะไรที่ควรฝึกฝนเพิ่ม รู้ลึกแค่ไหน เข้าใจ ทำได้ หรือแม่นยำ ใช้เวลาเท่าไร ทำเมื่อใด จะประชุมตามผลกันอีกเมื่อไหร่ ลงในแผนงานชัดเจน

ขั้นที่ 3 พัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อให้แผนงานสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ หัวหน้าสามารถปรับเปลี่ยนแผนเดิมของการสอนให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน

ขั้นที่ 4 กำหนดเวลาการดำเนินงานตามแผน โดยปกติจะเจอกันสัปดาห์ละครั้ง ครั้งละสองชั่วโมง ซึ่งอาจจะใช้เวลาสามถึงหกเดือน ในการประชุมแต่ละครั้งโค้ชจะใช้คำถามเพื่อการสนทนาเป็นส่วนใหญ่ ผู้ถูกโค้ชจะเริ่มต้นด้วยการเล่าข้อมูลที่เขาได้จากการทำแบบสอบถามที่เล่ามา เขาจะขยาย



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

108

ความว่าค่านิยมหรือความเชื่ออะไรที่อาจจะมีผลต่อจุดแข็งของเขา ผลกระทบที่มีต่องานในแต่ละวัน ปัญหาและอุปสรรคในงานแนวทางแก้ไข

ขั้นที่ 5 กำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน คณะทำงานจะมีการลงพื้นที่เพื่อติดตามผล เพื่อให้รู้ว่าการ Coaching ที่ทำเป็นกระบวนการที่ถูกต้องการลงพื้นที่ยังเป็นการสอบถามการเรียนรู้ที่ได้จากพื้นที่ เช่น ได้รู้จักใครบ้าง เป็นอย่างไรได้เรียนรู้อะไรจากการรู้จักคนคนนั้น

ขั้นที่ 6 สนับสนุนการปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามตารางอย่างเคร่งครัด สนับสนุนการใช้ความคิดสร้างสรรค์และความคิดริเริ่ม หลีกเลียงที่จะนั่งเฉย ๆ โดยไม่มีอะไรทำ เมื่อใดที่รู้สึกว่าง ให้วิ่งของงานจากนายให้ตัวเองมีงานที่มีคุณค่าทำอยู่เสมอ

ขั้นที่ 7 ติดตามให้ตลอดทุกขั้นตอน โค้ชมีหน้าที่สังเกตการณ์ในขณะที่ปฏิบัติงานจริง ตรวจสอบประเมินคู่มือกิจกรรมที่ทำ ประเมินผลลัพธ์ และความคืบหน้าของแผนที่วางไว้ อาจเข้าแทรกแซงถ้าจะก่อให้เกิดความเสียหายได้ แล้วให้ผลย้อนกลับ ในแต่ละวันหรือในวันนัดประชุม ผลย้อนกลับหรือผลประเมินนี้เราอาจเป็นผู้ประเมิน หรือขอย้อนกลับจากคนอื่น เช่น ผู้ร่วมงาน (ที่อาวุโสกว่า) ลูกค้าหรือให้ผู้ถูกโค้ชประเมินตัวเอง ผ่านกระบวนการนี้ไปเรื่อยๆจนกระทั่งผู้ถูกโค้ชมีความสามารถมีทักษะได้อย่างที่เราร่วมกันตั้งเป้าหมายไว้ก็เป็นอันจบกระบวนการโค้ช

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552 : 77) กำหนดการสอนงานไว้ 8 ขั้นตอน

1. เตรียมความพร้อมของผู้สอน โดยศึกษาหาข้อมูลและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องในทุกหัวข้อ เพื่อใช้ประกอบการสอน

2. เตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือและสถานที่ โดยพิจารณาจากเรื่องที่จะสอน จำนวนผู้เรียน สถานที่ ขนาดของห้อง อุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องฉายสไลด์ Projector กระดานสำหรับเขียน หรือเครื่องเขียนอื่น ๆ ที่จำเป็นให้พร้อมก่อนเริ่มการสอนทุกครั้ง

3. ใช้เวลาให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากความสำคัญและรายละเอียดต่าง ๆ ของเนื้อหาที่จะสอน ซึ่งควรใช้เวลาที่เหมาะสม ไม่ควรมากหรือน้อยเกินไป เพราะถ้าใช้เวลานานก็อาจทำให้ผู้เรียนเบื่อหรือถ้าใช้สั้นเกินไปก็อาจทำให้ผู้เรียนได้รับเนื้อหาไม่ครบถ้วน

4. เลือกวิธีการสอนงาน เพื่อให้เหมาะสมกับเนื้อหาและผู้เรียนมากที่สุด ซึ่งควรวิเคราะห์ผู้เรียนก่อนที่จะสอน เช่น ความรู้ที่มีของผู้เรียน ประสบการณ์ นิสัยส่วนตัว ความสามารถในการรับรู้ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกวิธีการสอนงาน เช่น ต้องสอนเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติ ควรแบ่งออกเป็นสองช่วง คือ ช่วงแรกสอนทฤษฎีในห้องใช้อุปกรณ์ คือ คอมพิวเตอร์และเครื่องฉายกระดานขนาดใหญ่และเครื่องเขียน ช่วงที่ 2 สอนภาคปฏิบัติโดยใช้สถานที่ปฏิบัติงานจริง เพื่อให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

109

5. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างการสอน เพื่อทำให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างผู้เรียนและผู้สอน โดยใช้วิธีการถาม-ตอบหรือกิจกรรมกลุ่ม (สำหรับการบรรยาย/อบรม) เพื่อกระตุ้นความคิดของผู้เรียนเป็นระยะ ๆ

6. ติดตามผลระหว่างการสอน โดยเป็นการประเมินความสามารถในการรับรู้ของผู้เรียนระหว่างการสอนเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ผู้สอนทราบถึงความสามารถในการรับรู้ของผู้เรียนว่ารับรู้ได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งจะช่วยให้ผู้สอนปรับเปลี่ยนวิธีการสอนได้อย่างเหมาะสมกับผู้เรียน

7. ประเมินผลการสอนหลังจากที่ได้สอนจนครบในทุกรายละเอียดของเนื้อหาแล้ว ควรทำการประเมินผล เพื่อให้ทราบว่าผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจมากน้อยเพียงใดซึ่งการประเมินผล การสอน อาจใช้วิธีการทำข้อทดสอบหรือลงมือปฏิบัติในกรณีที่สามารถสอบได้ผ่านตามเกณฑ์ ถือว่าผู้เรียนสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ แต่ตรงกันข้ามถ้าผู้เรียนไม่ผ่านการทดสอบ ผู้สอนต้องทำการสอนซ้ำเพื่อทบทวนความเข้าใจก่อนที่พนักงานจะเข้าสู่การปฏิบัติจริง

8. ติดตามผลหลังการสอน โดยเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หลังจากที่ได้ลงมือปฏิบัติงานจริงไประยะหนึ่ง ประมาณ 1 สัปดาห์-2 เดือน เพื่อประเมินว่าพนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้จากการเรียนไปใช้ประกอบการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด

สรุปได้ว่า การสอนงานที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมีกระบวนการหรือขั้นตอนการสอนงานที่เหมาะสมและขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบ เช่น การกำหนดผลลัพธ์ การเตรียมความพร้อม อุปกรณ์ วิธีการสอน การติดตามและประเมินผล เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถ ของผู้รับการสอนงาน

6.4 เทคนิคและวิธีการที่ใช้ในการสอนงาน

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552 : 77) กล่าวว่าเทคนิคการสอนงานนั้นประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดรายละเอียดของการสอนงาน แล้วแจ้งให้กับผู้เรียนทราบวัตถุประสงค์ รายละเอียดเนื้อหาการสอน วิธีการสอน วิธีการประเมินผลและติดตามการสอนงานเพื่อให้ผู้เรียนได้รับรู้และเข้าใจในรายละเอียดที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

2. ฉันทำให้ดู (I Do) โดยผู้สอนอธิบายและแสดงขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงานให้ผู้เรียนได้ทราบ โดยควรแนะนำข้อควรระวัง จุดสังเกต จุดเสี่ยงที่เป็นอันตรายหรือจุดที่อาจเกิดปัญหา

3. เราทำร่วมกัน (We Do) เป็นการลงมือปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน ซึ่งผู้เรียนจะได้ลงมือปฏิบัติงานจริง โดยมีผู้สอนคอยแนะนำอย่างใกล้ชิดระหว่างการลงมือปฏิบัติงาน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

110

4. คุณทำ (You Do) เป็นการให้ผู้เรียนปฏิบัติงานด้วยตนเองทุกขั้นตอน เริ่มจากขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย โดยผู้สอนจะตรวจสอบขั้นตอน วิธีการที่ผู้เรียนได้ปฏิบัติแล้วประเมินผล และให้คำแนะนำเพิ่มเติมกรณีที่เกิดข้อผิดพลาดหรือมีข้อสงสัยไม่เข้าใจ ผู้สอนควรให้รายละเอียดเพิ่มเติมหรือให้ทดลองปฏิบัติงานใหม่อีกครั้งเพื่อทบทวนความเข้าใจ

5. ทบทวนประเด็นต่างๆ เป็นการทบทวนรายละเอียดทั้งหมดที่ได้สอนไปในขั้นตอนแรกและให้คำแนะนำ หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อใช้เป็นแนวทางให้กับผู้เรียนได้นำไปปฏิบัติงานต่อไป

ส่วน เบนเน็ต (Bennett. 1987 cited in Vaughn and Coleman. 2004 : 26) ได้เสนอว่าเงื่อนไขสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพ คือ สาธิต การฝึกปฏิบัติ การให้ข้อมูลป้อนกลับและการสอนงาน จากทฤษฎีไปสู่การสาธิตหรือทำให้ดูการฝึกให้ลองทำเอง การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ครูได้บรรลุทักษะใหม่ได้ดีกว่าการอบรมให้ข้อมูลหรือทฤษฎีอย่างเดียวและถ้าหากมีการสอนงานในการสถานการณ์การทำงาน (On-site coaching) ควบคู่ไปกับกระบวนการดังกล่าว ก็จะเป็นประโยชน์ต่อครูในการนำทักษะและยุทธวิธีที่ได้เรียนรู้ใหม่ๆ ไปใช้สอนในชั้นเรียนได้

มิงค์, โอเวน และมิงค์ (Mink, Owen & Mink. 1993 : 149-149) กล่าวถึง วิธีการสอนงานว่ามีวิธีการ (Mode) ที่หลากหลาย ได้แก่ การเป็นแบบอย่าง (Modeling) การสอนงาน (Instructing/teaching/teaching/facilitating) การเป็นกระจกสะท้อน (Mirroring) การเป็นที่ปรึกษา (Counseling) การเป็นแบบอย่างเป็นการสอนงาน โดยทำเป็นตัวอย่างให้เห็นเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้รับการสอนงานเห็นการเปลี่ยนแปลง บางครั้งผู้สอนงานก็เป็นครูผู้สอนช่วยให้ผู้รับการสอนงานได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ซึ่งจะต้องรู้ว่าสอนอย่างไรหรือจัดสภาพการณ์ให้เกิดการเรียนรู้ การเป็นกระจกสะท้อน คือ การช่วยให้บุคคลได้สะท้อนประสบการณ์ที่ผ่านมาให้ก้าวผ่านมโนทัศน์และคุณค่าเดิมที่จำกัดศักยภาพที่มีอยู่ สุดท้ายคือการให้คำปรึกษาเป็นการช่วยให้คิดพิจารณารอบด้านเน้นทางด้านจิตใจเป็นหลัก การสะท้อนการเรียนรู้คือ การช่วยทบทวนการกระทำของตนเอง การเลือกยุทธวิธีในการสอนงานนี้ขึ้นอยู่กับสภาพความต้องการในการรับความช่วยเหลือและบริบทนั้น ๆ

ไนท์ (Knight. 2004 : 34-35) กล่าวว่า ผู้สอนงานการเรียนรู้ การปรับตัวในการมีส่วนร่วม กับครูโดยใช้วิธีการหลัก คือ การเลือก (Choice) การสนทนา (Dialogue) และความรู้ในการปฏิบัติ (Knowledge in action) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ทางเลือก (Choice) วิธีการที่ดีที่สุดในการทำงานกับครู คือ การเคารพในความสามารถตัดสินใจครูได้รับทางเลือกในการทำงานร่วมกับผู้สอนงาน ครูมีความคิดที่เกี่ยวกับสิ่งที่เขารู้และสิ่งที่เขาต้องการ ถ้าผู้สอนงานไม่ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของครู ครูก็ย่อมมายอมรับความคิดเห็นของผู้สอนงานเช่นกัน จากประสบการณ์ชี้ให้เห็นว่าวิธีการที่ประสบความสำเร็จน้อยที่สุด คือ การสั่งให้ทำ



2. การสนทนา (Dialogue) ผู้สอนงานและครูใช้เวลาในการพูดเกี่ยวกับการเรียนรู้ ไม่เพียงแต่เป็นการให้ข้อมูลยังช่วยแก้ปัญหาเป็นฝ่ายที่รับและให้ไปพร้อมกัน

3. ความรู้ในการปฏิบัติ (Knowledge in action) ผู้สอนงานทำงานในสมมติฐานว่าการเรียนรู้ เรียนได้เร็วขึ้นเมื่อเรียนจากงาน/การทำงาน ผู้สอนงานแบ่งปันความคิดกับครูระหว่างการประชุม ช่วงในที่ว่างจากการสอน หรือการเป็นแบบอย่างการสอนในชั้นเรียน

6.5 สมรรถภาพการสอนงาน (Coaching competencies)

บลันชาร์ดและแธคเกอร์ (Blanchard & Thacker. 2004 : 7-9) ได้ให้ความหมายของสมรรถภาพ (Competencies) ว่าเป็นกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และเจตคติ (Attitudes) หรือ KSAs ที่บุคคลใช้ในการทำงานจนประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) เป็นกลุ่มของการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) ข้อมูลที่ได้รับมาและ นำเข้าสู่การเก็บจำ (Declarative) 2) ข้อมูลได้เชื่อมเข้าไปกับความรู้เดิมที่มีอยู่ (Procedural) และ 3) ความเข้าใจว่าควรอย่างไร เมื่อไร ข้อมูลจึงจะเกิดประโยชน์ (Strategic)

2. ทักษะ (Skills) เป็นความสามารถที่แสดงออกมาในการทำงานซึ่งได้พัฒนามาจากการฝึกหรือมีประสบการณ์ ซึ่งมี 2 ระดับ คือ ทักษะที่เกิดขึ้นมาในระยะแรกซึ่งอยู่ในภาวะกำลังฝึกฝน ยังไม่ชำนาญ (Compilation) และทักษะในระดับสูงขึ้นคือการทำงานเป็นอัตโนมัติได้ (Automaticity)

3. เจตคติ (Attitudes) เป็นเรื่องของความเชื่อ (Beliefs) และความคิดเห็น (Opinions) ที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมในการฝึกอบรมควรให้ความสนใจเจตคติผู้รับการฝึกโดยจัดให้สัมพันธ์ กับวัตถุประสงค์และความสามารถในการทำงาน

มิงค์,โอเวนและมิงค์ (Mink,Owen & Mink. 1993 : 105) ได้เสนอว่า สมรรถภาพรวมทั้งทักษะ ความรู้ และเจตคติไว้ด้วยกัน สมรรถภาพสามารถเชื่อมโยงกับการแสดงออกที่สามารถสังเกตได้ (Observable performance) มีการเกิดขึ้นอย่างช้าแล้วช้าอีก จนทำงานเป็นอัตโนมัติเป็นการทำงาน โดยไม่ต้องมีการคิดถึงวิธีการทำ เป็นความรู้ใด ๆ ไม่ถือว่าเป็นสมรรถภาพ เว้นแต่ความรู้นั้น สามารถนำมาประยุกต์จนทำให้งานประสบความสำเร็จอย่างชัดเจน ขณะเดียวกันแรงจูงใจหรือทัศนคติต้องสัมพันธ์ไปสู่เป้าหมายของการทำงาน

สมรรถภาพการสอนงานที่หน่วยงานต่าง ๆ ได้กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพัฒนา ผู้สอนงานและใช้ประกอบการพัฒนาการทำงาน มีดังนี้

บาเดวี (Badawi. 2009 : Abstracts) ได้กำหนดสมรรถภาพการสอนงานเพื่อใช้ในการทำ ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะและวิธีการทำงานของผู้สอนงาน โดยจัดออกเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย รายการสมรรถภาพการสอนงาน ดังนี้

1. การจัดทำข้อมูลพื้นฐานในการทำงาน (Setting the foundation)



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

112

- 1.1 การมีจรรยาบรรณทางวิชาชีพและมาตรฐานวิชาชีพ
- 1.2 การทำข้อตกลงในการสอนงาน
2. การสร้างความสัมพันธ์ (Co-creating the relationship)
 - 2.1 การสร้างความคุ้นเคยและความไว้วางใจ
 - 2.2 ลักษณะท่าทางการสอนงาน (Coaching presence)
3. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communicating effectively)
 - 3.1 การฟังอย่างตั้งใจ (Active listening)
 - 3.2 การถามคำถามที่ดี (Powerful questioning)
 - 3.3 การสื่อสารแบบตรง (Direct communication)
4. การช่วยเหลือการเรียนรู้ (Facilitating learning and results)
 - 4.1 การสร้างความตระหนัก
 - 4.2 การออกแบบทำงาน
 - 4.3 การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายการทำงาน
 - 4.4 การจัดการให้เกิดการพัฒนางาน

ไฮเมส (Hymes. 2008 : Abstracts) ได้กำหนดสมรรถภาพ การสอนงาน ไว้ดังนี้

1. การสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ
2. การพัฒนาความสัมพันธ์ในการสอนงาน
3. การจัดการเกี่ยวกับตนเอง (Managing self)
4. การทำงานบนพื้นฐานของจรรยาบรรณและจริยธรรม
5. การเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น
6. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
7. การมีเป้าหมาย/จุดเน้นที่ชัดเจน
8. การส่งเสริม สนับสนุนในจุดเด่นหรือจุดที่ทำให้ดี
9. การมีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น
10. การมีระบบการคิดในการทำงาน

จึงพอสรุปได้ว่า สมรรถภาพการสอนนั้นประกอบด้วยความรู้ ทักษะ เจตคติที่บุคคลใช้

ปฏิบัติงานได้จนสำเร็จ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

113

6.6 บทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานในการพัฒนาพนักงาน

แวนซ์ (Vance. 1982) (กัลยา ศรกล้า. 2543 : 20-25) กล่าวว่าบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานในการพัฒนาพนักงานมีหลายบทบาท โดยแนวคิดของแวนซ์ (Vance) เป็นแนวคิด ที่ได้จากการศึกษา ซึ่งพิสูจน์ให้เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพการมีที่เล็งหรือที่ปรึกษาและการสนับสนุน การใช้สัมพันธภาพระหว่างบุคคลในการพัฒนาด้านอาชีพ รวมทั้งเป็นแนวคิดที่มีบทบาทอันประกอบด้วยพฤติกรรมการปฏิบัติที่ครอบคลุมและมีความเหมาะสมต่อการนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่จะประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดีซึ่งประกอบด้วย 5 บทบาทหลัก คือ

1. บทบาทครู (Teacher)

เป็นบทบาทที่จะช่วยพัฒนาผู้อยู่ในความดูแลให้ประสบผลสำเร็จและก้าวหน้าเป็นบทบาทการสอนที่ผู้สอนพร้อมที่จะสอน ช่วยเหลือ ชี้แนะในทักษะต่างๆที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติและเต็มใจให้ผู้อื่นเลียนแบบการกระทำต่างๆรวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดี

2. บทบาทผู้แนะนำ (Guide)

เป็นบทบาทที่จะให้คำแนะนำเกี่ยวกับด้านอาชีพ คำชี้แจงเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ แผนงาน พันธกิจและขอบเขตความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ รวมทั้งให้ข้อคิดเห็นการถ่ายทอดเจตคติที่ดีในการทำงาน ให้คำแนะนำในด้านเทคนิคในการดำรงชีวิตที่เหมาะสมในสังคม ตลอดจนการอยู่ร่วมกันในสังคมและการให้คำแนะนำด้านอื่นๆที่อยู่ในความดูแลประสบหรือกำลังเผชิญอยู่

3. บทบาทผู้สนับสนุน (Advocate or Patron)

เป็นบทบาทที่จะส่งเสริมสนับสนุน ในด้านความคิดและการปฏิบัติงานที่เหมาะสม อย่างเป็นธรรมและเสมอภาค ให้ผู้อยู่ในความดูแลมีความสามารถในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ในการสนับสนุนนั้นต้องเน้นการนำศักยภาพของบุคคลออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์เต็มที่

4. บทบาทผู้ให้คำปรึกษา (Counsellor)

เป็นบทบาทที่ให้คำปรึกษาแก่ผู้อยู่ในความดูแลได้ทุกเรื่องทั้งเรื่องงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งการให้คำปรึกษาที่ดีจะช่วยให้ผู้ที่อยู่ในความดูแลมีความสนใจในการทำงานมีความพึงพอใจและลดความวิตกกังวล โดยต้องมีความเข้าใจในพื้นฐานของมนุษย์ รู้หลักการจูงใจคน มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร เป็นผู้ที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาและมีพฤติกรรม การแสดงออกที่เหมาะสมโดย วีรวรรณ ชินะตระกูล (กัลยา ศรกล้า. 2543 : 25) กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้ที่ให้คำปรึกษาที่ดี มีดังนี้

- 4.1 มีความพอใจในเรื่องของคนและเรื่องของชีวิตอย่างกว้างขวาง
- 4.2 มีความรู้และประสบการณ์ในการที่จะให้คำปรึกษาเป็นอย่างดี
- 4.3 เป็นที่ยอมรับนับถือ ไม่ดูถูก ให้เกียรติ ปราศจากอคติ
- 4.4 มีเมตตา กรุณา มารยาทดี มีคุณธรรมและบุคลิกน่าเชื่อถือ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

114

4.5 มีความเป็นกัลยาณมิตร มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สังคมดี

4.6 รู้จักเก็บและรักษาความลับ และเป็นนักฟังที่ดี

5. บทบาทผู้อุปถัมภ์ (Sponsor)

เป็นบทบาทในการช่วยเหลือดูแลเอาใจใส่เกื้อหนุน เอื้ออำนวยความสะดวก ความปลอดภัยในการทำงาน ให้คำแนะนำช่วยเหลือด้านสวัสดิการ การเงิน ที่พักอาศัย ตลอดจนเรื่องอื่น ๆ ที่จำเป็น โดยมีพฤติกรรมการปฏิบัติในลักษณะ 7 ประการ คือ

5.1 การสนับสนุน ส่งเสริม แนะนำแนวทางก้าวหน้าในอาชีพ

5.2 การเป็นแบบอย่างทางวิชาชีพที่ดี

5.3 การกระตุ้นเพิ่มพูนสติปัญญา

5.4 การเสริมสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ

5.5 การสอนและแนะนำการปฏิบัติงาน

5.6 การสนับสนุนด้านอารมณ์และความรู้สึก

5.7 การช่วยเหลือดูแลในด้านอื่น ๆ

อาภรณ์ ภูวพิชญ์ (2548 : 72-76) กล่าวว่า การสอนงานที่หัวหน้าเป็น โค้ช (Coach) ถือได้ว่าเป็นผู้หนึ่งซึ่งช่วยพัฒนาความรู้และความสามารถของผู้ถูกสอนงานให้สามารถบริหารจัดการงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและหัวหน้างานที่สามารถเป็น โค้ช ได้ นั้นจะต้องสวมบทบาทหรือหมวกหลายใบที่ไม่ใช่เป็นเพียงแค่บทบาทของการสอนหรือ โค้ช ลูกน้องเท่านั้น ทั้งนี้บทบาทของการเป็น โค้ช จะมีความหมายมากยิ่งขึ้นไปกว่านั้น กล่าวคือ

1. บทบาทในฐานะเป็น “นักฝึกอบรม”

บทบาทหลักของผู้เป็น โค้ช ที่สำคัญนั่นก็คือ การเป็นผู้ฝึกอบรม/ฝึกสอนให้ลูกน้องรู้และเข้าใจในสิ่งที่หัวหน้างานต้องการที่จะสื่อและถ่ายทอดออกมา การที่หัวหน้างานสามารถสวมบทบาทที่ได้นั้นย่อมเป็น “ผู้รอบรู้” ในงานที่ปฏิบัติ มีทั้งความรู้และประสบการณ์ที่สามารถนำมาถ่ายทอดให้แก่ลูกน้องได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ผู้เป็น Coach จึงเป็นผู้รักการอ่านรักการแสวงหาความรู้ และเป็นผู้ที่ชวนขวนขวายหาข้อมูลและความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ จากการเข้ากลุ่มหรือสมาคมต่าง ๆ

2. บทบาทในฐานะเป็น “นักพัฒนา/นักเปลี่ยนแปลง”

การเป็นนักพัฒนา/นักเปลี่ยนแปลง เป็นอีกบทบาทหนึ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้เป็น Coach หัวหน้างานจะมีส่วนอย่างมากในการพัฒนาความรู้ความสามารถของลูกน้องในหน่วยงาน ทั้งนี้หัวหน้างานจะถือได้ว่าเป็นผู้รอบรู้เปี่ยมไปด้วยภูมิปัญญา ความสามารถ และประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างแท้จริง ซึ่งคุณสมบัตินี้เองจะมีส่วนช่วยทำให้ลูกน้องมีความเลื่อมใส



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

115

ศรัทธา มีความเชื่อมั่นในสิ่งที่หัวหน้านำมาถ่ายทอดและความเชื่อที่เกิดขึ้นจะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการกระทำต่าง ๆ ในสิ่งที่หัวหน้างานมุ่งหวังให้เกิดขึ้นและในที่สุดเมื่อความคิดเปลี่ยนพฤติกรรมเปลี่ยนแน่นอนว่าผลการปฏิบัติงานที่ลูกน้องทำได้นั้นย่อมต้องเปลี่ยนแปลงหรือได้รับการพัฒนาปรับปรุงไปในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม

3. บทบาทในฐานะเป็น “ผู้ให้คำปรึกษา”

อีกบทบาทหนึ่งของผู้ทำหน้าที่เป็น โค้ช นั่นก็คือ การเป็นที่ปรึกษา ซึ่งหัวหน้างานจะต้องสามารถให้คำปรึกษาในเรื่องของขอบข่าย และสามารถสอนหรือถ่ายทอดให้แก่ลูกน้องของตนได้ ไม่ว่าจะเป็นในเชิงทฤษฎีหรือเชิงปฏิบัติและไม่ว่าจะเป็นการให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการ ที่ลูกน้องไม่ได้นัดหมายที่การ นัดหมายไว้ล่วงหน้าแล้วหรือการให้คำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการ ที่ลูกน้องไม่ได้นัดหมายไว้ก่อนล่วงหน้าก็ตาม หัวหน้างานจะต้องพร้อมรับตั้งใจและเปิดใจรับฟังคำถามหรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น กับลูกน้องของตนเอง เพื่อสร้างความกระจ่างชัดหรือความเข้าใจในคำถามหรือข้อสงสัยของลูกน้อง และข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากลูกน้องนี้เองจะเป็นสิ่งจุดประกายให้หัวหน้างานเกิดไอเดียหรือมุมมองต่าง ๆ ที่จะให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องของตนได้เป็นอย่างดี

4. บทบาทในฐานะเป็น “นักจิตวิทยา”

ผู้เป็น โค้ช ได้นั้นจะต้องมีบทบาทที่สำคัญอีกบทบาทหนึ่งก็คือ นักจิตวิทยาหัวหน้างานที่ดี ย่อมต้องสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกน้องได้ว่า ณ ขณะนั้นลูกน้องมีความรู้สึกและมีความคิดเป็นอย่างไร ซึ่งในระหว่างการ โค้ช อยู่ นั้น หัวหน้างานจะต้องปรับน้ำเสียง สื่อที่ใช้สอน วิธีการสอน รวมทั้งคำพูดและตัวอย่างที่จะหยิบยกให้ลูกน้องเห็นภาพ โดยปรับให้เหมาะสมกับลักษณะพฤติกรรม การแสดงออกของลูกน้องแต่ละรายที่แตกต่างกันไป นอกจากนี้หัวหน้างานควรมีจิตวิทยาในการโน้มน้าว ชักจูง ให้ลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นต่าง ๆ ในระหว่างการสอนงาน รวมถึงการใช้หลักจิตวิทยาในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระหว่างการสอน

5. บทบาทในฐานะเป็น “นักแก้ไขปัญหา”

ผู้เป็น โค้ช จะต้องสวมบทบาทของผู้ช่วยเหลือยามที่ลูกน้องของตนเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น ไม่ใช่เป็นปัญหาของลูกน้องเพียงฝ่ายเดียวแต่บางครั้งหัวหน้างานอาจคิดไปว่าเราได้มอบหมายงานนั้น ๆ ให้ลูกน้องปฏิบัติแล้ว ลูกน้องควรแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเองให้ได้ ความคิดเช่นนี้เป็นความคิดที่ผิดในฐานะของการเป็น โค้ช ควรจะเป็นนักแก้ปัญหาที่ดี เน้นการมีส่วนร่วมที่จะแก้ไขปัญหา กับลูกน้อง วิเคราะห์และประเมินปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ร่วมกับลูกน้องตน ทั้งนี้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นอาจจะเป็นการแก้ไขปัญหา ร่วมกันกับลูกน้องตน ทั้งนี้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นอาจจะเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานหรือไม่



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

116

เกี่ยวกับงานก็เป็นได้และสิ่งสำคัญคือ หัวหน้างาน ไม่ควรนำปัญหามาวิเคราะห์เพียงฝ่ายเดียว หรือนำปัญหานั้นมาเป็นปัญหาของคนแทนลูกน้อง ซึ่งการเป็นนักแก้ปัญหาที่ดีนั้น ควรจะร่วมมือ ร่วมใจกันวิเคราะห์และหาทางออกของปัญหาร่วมกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

6. บทบาทในฐานะเป็น “นักคาดคะเน”

การคาดคะเนเป็นการประมาณการหรือการพยากรณ์ถึงเหตุการณ์ ประเด็นปัญหาหรือ อุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น ผู้เป็นโค้ชที่ดีย่อมจะต้องชี้แนะหรือนำทางให้ลูกน้องในทีมสามารถดำเนินงาน หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างแม่นยำ การเป็นนักคาดคะเนจึงเปรียบเสมือน การเป็นผู้ หยั่งรู้อนาคต การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขวาง ทั้งนี้ การเป็นคาดคะเนจะไม่จำกัดเพียงแค่งานที่ต้องปฏิบัติ ประจำวันเท่านั้น ผู้เป็นโค้ช ต้องมองไปข้างหน้าเพื่อวางแผนการทำงานทั้งของตนเองและของลูกน้อง ในทีม รวมถึงกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานในหน่วยงานของตนสามารถทำงานให้ตอบสนอง ต่อวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดขึ้นและการที่ผู้เป็นโค้ช สามารถเป็นนักคาดคะเน ได้อย่างแม่นยำและถูกต้องนั้นองค์ความรู้และข้อมูลต่างๆจึงเป็นสิ่งสำคัญเปรียบเสมือนปัจจัยนำเข้า (Input) สำหรับผู้ที่เป็นโค้ช ให้สามารถคาดคะเนหรือพยากรณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผลจากการคาดคะเนที่แม่นยำจะนำไปสู่ผลงานที่เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Output/Outcome) ได้ตรง ตามเป้าหมายหรือความคาดหวังที่หัวหน้างานกำหนดไว้

7. บทบาทในฐานะเป็น “นักคิด/นักประดิษฐ์”

การเป็นโค้ช ที่ดีนั้นจะต้องเป็นผู้รู้จักคิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ คิดในมุมมองต่าง ๆ ที่ไม่เคย มีการปฏิบัติมาก่อน ไม่ยึดติดกับรูปแบบหรือวิธีการเดิม ๆ อย่างที่เคยปฏิบัติซึ่งการเป็นนักคิดที่ดี จะต้องสร้างหัวใจของการยอมรับและการเปิดใจพร้อมรับสิ่งใหม่ ๆ หรือความคิดใหม่ ๆ จากบุคคล ต่าง ๆ และลูกน้องในทีมงานของตนด้วยเช่นกัน การเป็นนักคิดนอกจากความกล้าที่จะคิดแล้วนักคิดที่ดี จะต้องกล้าที่จะนำความคิดของตนไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง พร้อมทั้งจะนำเสนอความคิดของตน แก่บุคคลอื่น การคิดเป็นอย่างดีแต่ไม่นำความคิดไปปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดประโยชน์ใด ๆ เท่ากับ เป็นการคิดแบบฝันเฟื่อง ดังนั้น นักโค้ชที่ดีจะต้องสวมบทบาทที่สำคัญในการเป็นนักคิด เพื่อนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาระบบและวิธีการทำงานของสมาชิกในทีม

8. บทบาทในฐานะเป็น “นักปฏิบัติ”

นักโค้ช ไม่ใช่ผู้เล่น แต่การเป็นนักโค้ช ที่ดีนั้นควรจะต้องเคยผ่านสนามของการปฏิบัติ มาก่อน เหตุเพราะการปฏิบัติจริงในงานนั้นๆจะทำให้ผู้เป็นโค้ช รับรู้ถึงปัญหาอุปสรรคและข้อระวัง ต่าง ๆ เพื่อแจ้งให้สมาชิกในทีมรับรู้และหาทางป้องกันปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นได้และในสนาม ของการ Coach ลูกน้องให้เข้าใจและเห็นภาพในการทำงานนั้น ๆ ได้ อย่างชัดเจน หัวหน้างานอาจจะต้อง แสดงและปฏิบัติให้ลูกน้องเห็นเป็นแบบอย่างเพื่อให้ลูกน้องเข้าใจถึงขอบเขตหรือรูปแบบของ



การทำงานที่หัวหน้างานมอบหมายให้ทำซึ่งการเป็นนักปฏิบัติให้ลูกน้องเห็นนั้นจะทำให้ลูกน้องเชื่อหรือยอมรับว่าหัวหน้าไม่ใช่สั่งงานเพียงอย่างเดียว แต่หัวหน้างานจะต้องสามารถปฏิบัติหรือแสดงให้เห็นจริงในงานที่มอบหมายให้ลูกน้องทำ

สรุปได้ว่า บทบาทของการเป็นโค้ช สำหรับหัวหน้างานในการแสดงออกในบทบาทใด ๆ นั้น จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป ซึ่งในบางครั้งหัวหน้างานอาจแสดงบทบาทเพียงแค่บทบาทเดียวเท่านั้น แต่บางสถานการณ์หัวหน้างานอาจจะต้องแสดงบทบาทมากกว่าหนึ่งบทบาทซึ่งเรียกว่า บทบาทผสมผสาน (Mixed roles)

6.7 ประโยชน์ของการสอนงาน

กาจ กอวัฒนสกุล (2547 : Online) กล่าวว่า ประโยชน์ของการสอนงานที่ดี (Advantages of good coaching) มีดังต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน (Helps develop employees' competency) การสอนงานที่ดีไม่เพียงแต่ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานสัมฤทธิ์ผลในระดับที่คาดหวัง หากยังจำเป็นต้องพัฒนาไปสู่ระดับที่สูงขึ้นทั้งในงานปัจจุบันและงานอื่น ๆ ตามที่ต้องการสิ่งสำคัญที่สุดก็คือ โค้ชที่ดีที่เก่งนั้นจะต้องสามารถสอนงานจนลูกน้องไม่มีความจำเป็นต้องอาศัยโค้ชอีกต่อไปในงานนั้น ๆ

2. ช่วยวินิจฉัยปัญหาการปฏิบัติงาน (Help diagnose performance problems) กรณีที่ลูกน้องไม่สามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ หัวหน้าจะต้องรู้เหตุผลที่แท้จริงจึงจะแก้ปัญหาได้

3. ช่วยแก้ไขปรับปรุงการทำงานของลูกน้องให้ถูกต้องเป็นที่ยอมรับและพึงพอใจ (Help correct unsatisfactory or unacceptable performance)

4. ช่วยวินิจฉัยปัญหาทางพฤติกรรม (Help diagnose a behavioral problem) ปัญหาทางพฤติกรรมเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากในการพิจารณาว่าพฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมที่สร้างปัญหาในการทำงาน ซึ่งแตกต่างกับการปฏิบัติงานที่อย่างน้อยที่สุดยังมีเป้าหมายบางอย่างให้ทราบและสามารถประเมินเปรียบเทียบได้ว่าผลงานของเมื่อวานกับของวันนี้อันไหนดีกว่ากัน ดังนั้นฐานะหัวหน้างานคุณต้องเปิดใจให้กว้างเพื่อพิจารณาสถานการณ์นั้นๆ ให้ถูกต้องตามความเป็นจริง

5. ช่วยแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่น่าพึงพอใจและยอมรับ (Help correct unsatisfactory or unacceptable behavior)

6. เสริมสร้างสนับสนุนให้มีสัมพันธภาพในการทำงานที่เพิ่มผลผลิต (Fosters productive working relationships) “ทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยดี” เป็นสิ่งที่ทีมต้องการมีสัมพันธภาพในการทำงานที่ดีของพนักงานในทีมมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน ยังมีสัมพันธภาพในการทำงานดีมากเท่าใด



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

118

ผลการปฏิบัติงานยิ่งดีมากขึ้นและพวกเขาจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งช่วยกันสอนงานซึ่งกันและกันเพื่อให้มีผลงานในระดับที่สูงขึ้น โดยไม่ต้องมีใครมาสั่ง

7. ทำให้มีการปรึกษาและขอแนะนำที่เหมาะสม (Focuses on providing appropriate guidance and counseling) ในฐานะที่เป็นโค้ชคุณจะต้องเป็นผู้สอน (Mentor) ลูกน้อง โดยการชี้แนะที่ถูกต้องและเหมาะสม และต้องไม่ลืมว่าคนไม่ใช่จักรกล แต่เป็นมนุษย์ที่มีความคิดและจิตวิญญาณบุคคลเหล่านั้นไม่ได้ต้องการผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปีเพียงอย่างเดียวแต่เขาเหล่านั้นยังต้องการความก้าวหน้าทางอาชีพ และรวมทั้งสิ่งที่พวกเขาได้รับรู้กฎเกณฑ์และเรื่องต่าง ๆ ที่ไม่ได้กำหนดไว้ในคู่มือ บรรดาสิ่งที่กล่าวมานี้เป็นหน้าที่ของโค้ชทั้งสิ้น

8. ทำให้มีโอกาสดแสดงความชื่นชมในผลงานที่ดีของลูกน้อง (Provides opportunities for conveying appreciation) การสอนงานทำให้มีโอกาสรรรเริญหรือชื่นชมผลงานของลูกน้องให้คุณเป็นธรรมชาติมากขึ้นมิใช่เป็นการเสแสร้งแกล้งทำ

9. เสริมสร้างให้มีพฤติกรรมสอนงานด้วยตนเอง (Fosters self-coaching behaviors) โค้ชที่เก่งกาจย่อมฝึกสอนลูกทีมให้มีทักษะความรู้ความสามารถเพิ่มสูงขึ้นและคิดอ่านแก้ปัญหาได้เอง

10. ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและขวัญของลูกน้อง (Improves employee performance and morale) ให้ดีขึ้น หัวหน้าที่สอนงานลูกน้องด้วยการให้ความนับถือหรือการให้เกียรติซึ่งกันและกันจะทำให้ลูกน้องมีขวัญและกำลังใจเพิ่มมากขึ้นและมีผลงานของลูกน้อง

ธนาคารแห่งประเทศไทย (2547 : Online) กล่าวว่า การสอนงาน มีประโยชน์ดังนี้

1. ลูกน้องในฐานะผู้ที่ได้รับการสอนงาน (Coachee)

1.1 มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะเกี่ยวกับการทำงาน เห็นคุณค่าและความสำคัญในงานที่ได้รับมอบหมายและทราบวิธีที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

1.2 มีความมุ่งมั่น ผูกพันและรับผิดชอบ ที่จะทำงานของแต่ละคนให้ดีที่สุดโดยมีความริเริ่มและไม่กลัวความล้มเหลว

1.3 ทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และรักษาระดับของผลงานได้ดีสม่ำเสมอ

1.4 มองเห็นคุณค่าของความคิดเห็นของร่วมงานและปฏิบัติต่อร่วมงานอย่างดี ให้เกียรติและมีน้ำใจไมตรีที่ดีต่อกัน

1.5 กล้าแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์แก่กัน

1.6 รับฟังข้อมูลย้อนกลับนั้นและนำไปพิจารณาเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง

1.7 เกิดสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานกับหัวหน้างาน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

119

2. หัวหน้าในฐานะผู้สอน (Coach)

2.1 ได้รับความไว้วางใจ เชื่อถือ และยอมรับจากทีมงาน

2.2 เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนพัฒนาทีมงานและผลงานขององค์กร

2.3 การโค้ชผู้อื่นทำให้หัวหน้ามีโอกาสพัฒนาตนเองไปด้วย เช่น ในเรื่องการสื่อสาร การมอบหมายงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น

2.4 การพัฒนาทักษะการโค้ช ช่วยให้成为หัวหน้างานที่มีศักยภาพและความพร้อมทั้งในด้านงานและพฤติกรรม

2.5 เกิดสัมพันธภาพในการทำงานที่ดีกับลูกน้อง

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2548 : 16-18) กล่าวว่า การสอนงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการดูแลเอาใจใส่ลูกน้อง ตั้งแต่ลูกน้องเข้ามาทำงานกับตนเองจนกระทั่งลูกน้องลาออกไปเพื่อให้ลูกน้องมีพัฒนาการของความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะตัวที่ดีขึ้น หากหัวหน้างานสอนงานหรือ Coach ลูกน้องได้อย่างถูกต้องและถูกวิธี ผลลัพธ์หรือประโยชน์ที่เกิดขึ้นนั้นจะส่งผลโดยตรงต่อตัวพนักงานเอง ต่อหัวหน้างานและต่อองค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลต่อพนักงาน

1.1 ทำให้พนักงานเข้าใจถึงขอบเขตที่งาน เป้าหมายและความต้องการหรือสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวัง

1.2 ทำให้พนักงานมีโอกาสรับรู้ถึงสถานะและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนภารกิจต่างๆ ที่องค์กรทำในปัจจุบันและต้องการจะทำต่อไปในอนาคต

1.3 ทำให้พนักงานรับรู้ถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกับหัวหน้างานรวมทั้งการมีส่วนร่วมร่วมกับหัวหน้างานในการพิจารณาทางเลือกและเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

1.4 ทำให้พนักงานมีโอกาสรับรู้จุดแข็งหรือข้อดีของตน รวมถึงจุดอ่อนหรือสิ่งที่ต้องการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.5 ทำให้พนักงานรู้จักวางแผนและจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของงาน รับรู้เทคนิคหรือวิธีการในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและตามระยะเวลาที่หัวหน้างานกำหนด

1.6 สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งพนักงานจะรู้สึกภูมิใจที่ตนเองทำงานเพียงผู้เดียว หรือมีความรู้สึกที่หัวหน้างานทอดทิ้งและไม่สนใจที่จะพัฒนาความสามารถและศักยภาพในการทำงานของตน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

120

1.7 เป็นแรงจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นให้พนักงานปรับปรุงตัวเอง มีความกระตือรือร้น ความปรารถนาและความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

1.8 ส่งเสริมให้ลูกน้องมีมูลค่า (Value) ในการทำงานที่เพิ่มขึ้นเนื่องมาจากการสอนงานที่ถูกต้อง โดยพิจารณาตามความต้องการของพนักงานแต่ละคนจะมีส่วนร่วมช่วยตอบสนองให้พวกเขาสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายของตนเอง (End goal)

2. ผลต่อหัวหน้างาน

2.1 การสอนงานจะช่วยแบ่งเบาภาระงานของหัวหน้า เนื่องจากลูกน้องสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องและส่งมอบผลงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด

2.2 ทำให้หัวหน้างานมีเวลาเพียงพอที่จะคิดพิจารณา ปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอน และวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.3 เป็นช่องทางหรือโอกาสที่หัวหน้างานสามารถแจ้งให้ลูกน้องรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) เป้าหมาย (Goal) รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงและการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ทั้งขององค์กรและหน่วยงาน

2.4 ทำให้หัวหน้างานมีโอกาสรับรู้ความต้องการหรือสิ่งที่ลูกน้องคาดหวังรวมทั้งรับรู้ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานของลูกน้อง

2.5 สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องเนื่องจากการได้มีการพูดคุยและปรึกษาหารือกันมากขึ้น ซึ่งเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่จะช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานให้น้อยลง

2.6 การสอนงานเป็นหนทางหรือกระบวนการหนึ่งที่หัวหน้างานใช้ผลักดันและสนับสนุนให้ลูกน้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Performance goal) ตามแผนงานที่กำหนดขึ้น

2.7 ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team working) ระหว่างพนักงานภายในกลุ่ม ซึ่งจะทำให้พนักงานร่วมแรงร่วมใจและร่วมคิดที่จะหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน

3. ผลต่อองค์กร

การสอนงานนอกจากจะส่งผลโดยตรงไปยังพนักงานและหัวหน้างานแล้วการสอนงานที่ถูกวิธีจะส่งผลต่อเนื่องไปยังระดับองค์กร นั้นหมายถึง องค์กรจะมีผลการปฏิบัติงาน (Organizational performance) ที่เป็นไปตามหรือมากกว่าความคาดหวังที่ต้องการ ไม่ว่าจะเป็นกำไร รายได้ ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด ผลผลิต และจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และข้อร้องเรียนจากลูกค้าที่ลดลง ดังนั้น การสอนงานที่ถูกวิธีควรเป็นรูปแบบของการสื่อสารแบบสองทาง (Two - way communication) ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญองหัวหน้างาน



ในการชี้แจงและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของลูกน้องให้เตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้อยู่ตลอดเวลา เหตุเพราะหัวหน้างานถือได้ว่าเป็น ผู้จัดการในสายงาน (Line manager) ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนในการรับรู้ถึงเป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร จากเข้าร่วมประชุมกับหัวหน้างานในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นการประชุมประจำสัปดาห์ ประจำเดือน หรือประชุมร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ

หัวหน้างานที่ดีและเก่งต้องแสดงบทบาทเป็น ได้ทั้งผู้บังคับบัญชาและโค้ชโดยมีศิลปะในการเลือกแสดงบทบาททั้งสองอย่างถูกต้องเหมาะสม การแสดงบทบาทเป็นผู้บังคับบัญชาอาจทำได้ง่าย แต่การแสดงบทบาทเป็นโค้ชที่ดีและเก่งนั้นค่อนข้างยาก เพราะ โค้ชเป็นทั้งผู้ฝึก (Trainer) ผู้ปลุกปั้น (Mentor) แก้ไขข้อผิดพลาด (Corrector) ครูผู้สอน (Teacher) และอาจจำเป็นต้องเป็นผู้นำในการเชียร์ (Cheerleader) ด้วย ทั้งนี้ก็เพราะว่าโค้ชจะต้องเป็นผู้นำในการฝึกปฏิบัติสอนให้ทำงานตามขั้นตอน เป็นผู้วางแผนกลยุทธ์ เป็นตัวแทนของลูกน้องทั้งหมดในการติดต่อกับผู้บริหาร รวมทั้งเป็นผู้ให้กำลังใจแก่ลูกน้องสนับสนุนส่งเสริมให้ลูกน้องก้าวหน้าในอาชีพการงาน โดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ ขอแต่เพียงให้ได้ผลงานตามที่คาดหวังเท่านั้นก็เพียงพอแล้ว

ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่า การสอนงานเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งจะทำให้พนักงานและทีมงานสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย ทั้งการเจริญเติบโตของผลการดำเนินงาน การพัฒนาบุคลากรและการปรับปรุงระบบให้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสอนงานจะทำให้บุคลากรประสบความสำเร็จสูงขึ้นเพิ่มความสามารถเกิดความคิดริเริ่ม และสามารถดูแลตนเองและเกิดอิสระทางความคิดได้มากขึ้น ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนากระบวนการบริหารควบคู่การนิเทศการสอนงานและสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนางานให้ผลการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

7. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ (Model)

คำว่ารูปแบบ แปลมาจาก ภาษาอังกฤษว่า “Model” จึงมีผู้ให้ความหมายในลักษณะต่าง ๆ กัน เช่น มีนักการศึกษาบางคนใช้คำว่า ต้นแบบ ตู๊กตา แบบจำลอง วงจรหรือแบบ เป็นต้น

7.1 ความหมายของรูปแบบ

ใน Dictionary of education ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งหนึ่งสิ่งใดเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างสำหรับการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ
3. เป็นแบบแผนหรือภาพ 3 มิติ ที่เป็นตัวแทนสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

4. เป็นชุดของปัจจัยหรือองค์ประกอบหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันรวมเป็นองค์ประกอบหรือสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายด้วยภาษาก็ได้

โทซีและคาร์รอล (Tosi & Carroll. 1982 : 163) กล่าวว่า แบบจำลองเป็นนามธรรมจริงหรือภาพจำลองของสภาพการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีค่าตั้งแต่แบบจำลอง อย่างง่ายไปจนถึงแบบจำลองที่มีความซับซ้อนมาก ๆ มีทั้งแบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical model) เช่น แบบจำลองหอดูดาว แบบจำลองเครื่องบินขับไล่เอฟ 16 เป็นต้นและแบบจำลองลักษณะ (Qualitative model) ที่ใช้อธิบายสภาพการณ์หรือปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ

สมาน อัสวภูมิ (2537 : 13) ; กรณีการ์ เจมเทียนชัย (2539 : 82) ; พูลสุข หิงคานนท์ (2540 : 50) กล่าวโดยสรุปว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้น เพื่อแสดงอธิบายปรากฏให้เข้าใจง่ายขึ้นหรือบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

ส่วน รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548 : 14) ได้จัดกลุ่มความหมายของรูปแบบไว้ 4 ลักษณะ คือ 1) รูปที่เหมือนจริง แต่มีขนาดเล็กลงหรือย่อส่วน เพื่อนำไปใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการต่อไป 2) สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงเหตุผล เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอาจมีลักษณะเชิงกายภาพหรือเชิงคุณลักษณะก็ได้ 3) แบบอย่างหรือแนวทางในการกระทำหรือดำเนินการใด ๆ โดยแสดงหรืออธิบายให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิดหรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญ และ 4) สิ่งที่พัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์ ที่จะทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ โดยรายละเอียดและองค์ประกอบของรูปแบบที่เหมาะสมไม่ได้มีการกำหนดไว้ตายตัว แต่ขึ้นอยู่กับลักษณะของปรากฏการณ์และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างหรือพัฒนารูปแบบ ดังนั้นรูปแบบอาจเป็นแบบง่ายหรือซับซ้อนก็ได้

สโตนเนอร์และวันเคทล์ (Stoner & Wankel. 1986 : 12) ได้ให้ความหมายรูปแบบว่าเป็นแบบจำลองความจริงของปรากฏการณ์หรือทำให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นได้ง่ายขึ้น ส่วน สมิทท์ (Smith. 1980) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การย่อส่วนของจริงให้เล็กลง เพื่อให้พัฒนาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยการจัดวางแผนให้เข้าใจง่ายขึ้นซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริง แต่มีใช้ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้นและในการนี้ บาร์โดและฮาร์ดแมน (Bardo and Hardman. 1982 : 70) ได้ขยายความของรูปแบบว่า รูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

123

ปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรือการอธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม ส่วนที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่งจะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงเหมาะสมและรูปแบบนั้น ๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ซึ่งไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ

จากการศึกษาความหมายของรูปแบบดังกล่าวจึงพอสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ เพื่ออธิบายปรากฏการณ์และใช้เป็นแนวทางการดำเนิน การอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นรูปแบบเชิงกายภาพหรือคุณลักษณะ โดยผ่านกระบวนการตรวจสอบอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

7.2 ประเภทของรูปแบบ

มีนักการศึกษาหลายท่าน ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้ สมิทท์ (Smith. 1980 : 461) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงกายภาพ จำแนกเป็นรูปแบบ รูปปั้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบิน และรูปแบบเชิงอุปมาที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการ ก่อนการทดลองจริง

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปข้อความซึ่งเป็นการใช้ข้อความในการอธิบายย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะและรูปแบบทางคณิตศาสตร์

บุช (Bush. 1986 : 19) ได้แบ่งรูปแบบการจัดการศึกษาออกเป็น 5 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบที่เป็นทางการ (Formal model)
2. รูปแบบประชาธิปไตย (Democratic model)
3. รูปแบบการเมือง (Political model)
4. รูปแบบอัตวิสัย (Subjective model)
5. รูปแบบคลุมเครือ (Ambiguity model)

คีฟเวสส์ (Keeves. 1988 : 561-565) ได้แบ่งรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ไว้

4 ประเภท คือ

1. แบบจำลองเชิงเปรียบเทียบ (Analogue model) เป็นรูปแบบที่ใช้ในการอุปมาอุปมัย เทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เป็นรูปแบบการทำนายจำนวนนักเรียนที่เข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น

2. แบบจำลองเชิงภาษา (Semantic model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาค้นคว้า แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด



องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้
ในโรงเรียน เป็นต้น

3. แบบจำลองเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์
เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งสาขาจิตวิทยา
ศึกษาศาสตร์ และการบริหารการศึกษา

4. แบบจำลองเชิงเหตุผล (Causal model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์
แบบ Path analysis โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

7.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

บราวน์และโมเบอร์ก (Brown & Moberg. 1980 : 16-17) ได้กำหนดองค์ประกอบของ
รูปแบบตามแนวคิดเชิงระบบองค์การ กล่าวคือ 1) สภาพแวดล้อม 2) เทคโนโลยี 3) โครงสร้าง
4) กระบวนการบริหารจัดการ และ 5) การตัดสินใจสั่งการ ซึ่งสอดคล้องกับ บรูซ (Bush. 1986 : 19)
ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพัฒนารูปแบบขององค์การทางการศึกษา
4 ประการ คือ 1) เป้าหมาย 2) โครงสร้างองค์การ 3) สภาพแวดล้อม และ 4) ภาวะผู้นำ

สมาน อัสวภูมิ (2537 : 53) กล่าวว่า ในการกำหนดองค์ประกอบของแบบจำลองว่า
จะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับ
ปรากฏการณ์ที่เรากำลังศึกษาหรือจะออกแบบ แนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนด
แบบจำลองนั้น ๆ เป็นหลักสำหรับองค์ประกอบของแบบจำลองการบริหารการศึกษา

จึงสรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบ ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงการจัดองค์การบริหารหรือ
โครงสร้างระบบบริหาร แนวทางการดำเนินการ ภาระหน้าที่ (Functions) ที่สำคัญ ๆ ในการบริหารงาน
ขององค์การนั้น ๆ เช่น การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานการเงิน การบริหารงานวิชาการและ
การบริหารงานทั่วไป เป็นต้น

7.4 การพัฒนารูปแบบ

รูปแบบมีหลายลักษณะ การสร้างหรือพัฒนารูปแบบจึงขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจความเหมาะสม
ของรูปแบบหรือโมเดลที่เลือกใช้ อาจพิจารณาได้จากการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างปรัชญา
หรือแนวคิดของรูปแบบกับประเด็นปัญหาของสิ่งที่ต้องการ (อมรรัตน์ ทิพยจันทร์. 2547 : 15)

สมาน อัสวภูมิ (2537 : 18) กล่าวถึง การพัฒนารูปแบบว่า การพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอน
การดำเนินงานที่แตกต่างกันออกไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบและ
การหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้น
ขึ้นอยู่กับลักษณะกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

125

จากการศึกษาการพัฒนา รูปแบบของหน่วยงานและนักวิชาการ พบว่า การพัฒนา รูปแบบ ขึ้นอยู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนา รูปแบบ นั้น ๆ ดังเช่น

สมาน อัสวภูมิ (2537 : 8-9) ได้ทำการพัฒนา รูปแบบการบริหารการประถมศึกษา ระดับ จังหวัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและ ข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ 2) การสร้างรูปแบบในขั้นตอน 3) การประมวลความเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการประถมศึกษาจังหวัดและ 4) ปรับปรุง แก้ไขและ พัฒนา เป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539 : 9) ได้ทำการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบระบบการบริหาร คุณภาพมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในการบริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ องค์การ ระบบงานและการประยุกต์การบริหารคุณภาพ แบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัด ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจากผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุง แก้ไขพัฒนารูปแบบระบบ การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดที่สมบูรณ์ และขั้นตอน ที่ 6 รูปและนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดและจัดทำรายงานผลการวิจัย

สุทัศน์ ขอบคำ (2540 : 14-15) ได้พัฒนารูปแบบเรื่องการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษา ทฤษฎีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อย ๆ ได้แก่ 1) การศึกษา ทฤษฎี การกระจายอำนาจการจัดการศึกษา 2) ศึกษาสภาพการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่จังหวัด 3) ศึกษา แนวคิดการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่จังหวัดของผู้บริหาร การศึกษาและนักการศึกษา 4) ศึกษา รูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของต่างประเทศ 5) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่มีต่อการกระจายอำนาจ การจัดการศึกษาไปสู่จังหวัด และขั้นตอนที่ 2 ขั้นการพัฒนา เป็นการนำผลการศึกษาจากขั้นตอน ที่หนึ่งมาสังเคราะห์สร้างรูปแบบจำลอง การกระจายอำนาจการจัดการศึกษา โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยได้แก่ 1) สร้างรูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา 2) สอบถาม ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบที่สร้างขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1 3) ปรับปรุงรูปแบบฯ 4) สอบถาม ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบที่สร้างขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 5) ปรับปรุงรูปแบบ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

126

พูนสุข หิงคานนท์ (2540) ได้พัฒนารูปแบบเรื่องการพัฒนา รูปแบบการจัดการของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข โดยมีขั้นตอนการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องขั้นที่ 2 การศึกษาสภาพและปัญหาของการจัดการของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข ขั้นที่ 3 สร้างรูปแบบ ขั้นที่ 4 ขั้นทดลองความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ ขั้นที่ 5 ขั้นการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนา รูปแบบ

บุญชม ศรีสะอาด (2533 : 3-5) ได้พัฒนารูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนของการพัฒนารูปแบบนั้น ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับขั้นตอนในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่สอง คือ การนำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ

อำนาจ บัวศิริ (2539 : 147) ได้พัฒนารูปแบบมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติในประเทศไทย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาองค์ประกอบและภารกิจของมหาวิทยาลัยสงฆ์ในปัจจุบันและมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติ 2) การประชุมสัมมนาเรื่องรูปแบบมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติในประเทศไทย 3) การตรวจสอบรูปแบบในการนำรูปแบบมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติในประเทศไทยไปดำเนินการ 4) การเปรียบเทียบองค์ประกอบและภารกิจของมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติในประเทศไทย

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นการสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบ การดำเนินการขององค์การ หน่วยงาน สารหรือองค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องที่ต้องการศึกษาที่แสดงถึงแนวความคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นด้วยกระบวนการศึกษา หลักการ แนวความคิดทฤษฎี การสังเคราะห์ การสร้างรูปแบบ การศึกษาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ หรือการตรวจสอบรูปแบบ และการนำเสนอรูปแบบ ซึ่งในการตรวจสอบรูปแบบอาจใช้วิธีการที่หลากหลายตามความเหมาะสม ขึ้นอยู่กับการออกแบบวิธีการวิจัยแต่ในที่นี่ได้กำหนดวิธีการตรวจสอบรูปแบบโดยใช้กระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

7.5 เทคนิคที่ใช้ในการตรวจสอบรูปแบบ

เทคนิควิธีการตรวจสอบรูปแบบนั้นมีวิธีการที่หลากหลาย เช่น การประชุมสัมมนาวิพากษ์ การใช้แบบสอบถามความคิดเห็น และการสนทนากลุ่ม ซึ่งแต่ละวิธีการขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และความเหมาะสมของการตรวจสอบรูปแบบนั้น ๆ ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยใช้การสนทนากลุ่มและการประชุม



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

127

วิพากษ์ มาใช้ในการสร้างและประเมินรูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิดของการดำเนินการสนทนากลุ่ม โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

ความหมายของการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่ม หมายถึง การรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในประเด็นปัญหาที่เฉพาะเจาะจง โดยมีผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) เป็นผู้คอยจุดประเด็นในการสนทนาเพื่อชักจูงให้กลุ่มเกิดแนวคิดและแสดงความคิดเห็นหรือแนวทางสนทนาอย่างกว้างขวางและละเอียดลึกซึ้ง โดยมีผู้เข้าร่วมสนทนาในแต่ละกลุ่มประมาณ 6-10 คน ซึ่งเลือกมาจากประชากรเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในการดำเนินการผู้วิจัยจะเป็นผู้ดำเนินการ กำหนดประเด็นสนทนา ตั้งคำถามให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการวิจัยและเตรียมทีมงานสนทนา ซึ่งประกอบด้วยผู้จัดบันทึก 1 คน ผู้บันทึกเทป 1 คน ใช้เวลาในการสนทนาไม่เกิน 3 ชั่วโมง (วาริ เกิดคำ. 2542 : 173-182 ; Ferguson. 2000 : 2000 : 199-203 ; Monette, Thomas & Cornell. 1998 : 184-186) ซึ่งได้กล่าวอย่างสอดคล้องกับโยธิน แสวงดี (2540 : 65-69) และส่วนที่ขยายความเพิ่มเติมนี้ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์ และเกี่ยวข้องกับประเด็นที่นักวิจัยสนใจและคาดว่าจะจะเป็นกลุ่มบุคคลที่ให้เนื้อหาสาระในการศึกษาได้ละเอียดและดีที่สุด

หลักการเลือกสมาชิกในการสนทนา

โยธิน แสวงดี (2540 : 65-69) ได้กล่าวเกี่ยวกับการคัดเลือกสมาชิกในการสนทนาเป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการสนทนากลุ่ม เรียกได้ว่าสำคัญเท่า ๆ กับการดำเนินการสนทนากลุ่มเลยทีเดียว เพราะถ้าไม่ได้บุคคลตรงตามเป้าหมายมาเข้าสนทนากลุ่ม ผลของการสนทนาก็จะไม่ตรงกับจุดประสงค์ของการวิจัยหรือถ้าได้คนประเภทก่อกวนก็จะทำให้การสนทนากลุ่มล้มเหลวกลางคันหรือถ้าคนที่ไม่แสดงความคิดเห็น พุดจาฉาดฉานคุณภาพของข้อมูลก็จะด้อยลงไป ดังนั้นนักวิจัยจึงควรคำนึงว่าโดยหลักของการจัดสนทนากลุ่มแล้วสมาชิกไม่ใช่จะเป็นใครก็ได้ เพราะแม้การวิจัยเชิงคุณภาพไม่เน้นการเป็นแทน แต่การวิจัยลักษณะนี้เน้นถึงการที่สมาชิกกลุ่มเป็นตัวอย่างที่ดีของชุมชนหรือกลุ่มเป้าหมายที่สามารถพูดคุยได้ตอบในรูปแบบของกลุ่มสนทนา ในอันที่จะแสดงทัศนะและค่านิยมของสังคม ตลอดจนสะท้อนถึงประสบการณ์รอบ ๆ ตัวได้ดี โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการคัดเลือก ดังนี้

1. การเลือกพื้นที่เพื่อที่จะได้ผู้เข้าร่วมกลุ่ม อาจดำเนินการได้ 2 วิธี คือ การเลือกพื้นที่เจาะจงตามวัตถุประสงค์ เป็นการเลือกพื้นที่ที่คนส่วนมากมีคุณสมบัติตามที่เรากำลังต้องการและอีกวิธีหนึ่งคือ การสุ่มตัวอย่าง อาจจะเป็นการสุ่มอย่างง่ายหรือสุ่มตัวอย่างแบบขั้นตอน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

128

2. เมื่อได้พื้นที่แล้วก็ต้องหาผู้เข้าร่วมกลุ่มโดยการคัดเลือกจะจัดเป็นกลุ่ม ๆ ที่จะทำการสนทนากลุ่ม การคัดเลือกกลุ่มนั้นจะกระทำโดยใช้ผู้นำหรือผู้รู้ในชุมชน หรือสุ่มตัวอย่างจากรายชื่อที่คัดเลือกได้
3. การทำแบบคัดเลือกเพื่อคัดเลือกผู้ที่จะเข้ากลุ่ม ในแบบคัดเลือกนั้นนักวิจัยจะต้องกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการไว้ เพื่อคัดเลือกคนที่อยู่ในข่ายที่ว่าคนไหนที่ต้องการเชิญมา
4. การพบปะและกรอกแบบคัดเลือก เมื่อได้รายชื่อก็จะต้องไปเยี่ยมบุคคลเหล่านั้นเพื่อพิจารณา โดยนักวิจัยจะพูดคุยเพื่อสอบถามข้อมูลและกรอกลงในแบบคัดเลือก
5. เมื่อทำการเยี่ยมพบเสร็จแล้ว นำแบบคัดเลือกมาพิจารณาเพื่อตกลงว่าบุคคลเหล่านั้นเหมาะสมที่จะเข้ากลุ่มหรือไม่
6. เตรียมบัตรนัดและแจกบัตรนัด เมื่อได้ตกลงในบุคคลที่จะเชิญเข้ากลุ่มแล้วก็จะทำการนัดโดยจะเขียนชื่อ วัน เวลา และสถานที่ลงในบัตรนัด ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจและเป็นการให้ความสำคัญกับผู้ที่จะเข้าร่วมประชุม

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า กระบวนการสนทนากลุ่มเป็นกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งในการรวบรวมข้อมูลและสรุปข้อมูลในการศึกษาที่เกี่ยวข้องและสามารถนำไปใช้ในการสร้างรูปแบบการบริหารหรือพัฒนางานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยต่อไป

7.6 มาตรฐานการประเมิน

การประเมินเป็นกระบวนการศึกษาสิ่งต่าง ๆ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัย เป็นการตรวจสอบการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และยังช่วยเสนอสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ และเป็น การสนองสารสนเทศ แก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหลาย ด้วยการบรรยายอย่างลุ่มลึก ซึ่งมีนักการศึกษาได้สรุป มาตรฐานของการประเมินไว้ดังนี้

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550 : 178-180) ได้สรุปมาตรฐานของการประเมินสำหรับการประเมิน เอกสารและ โครงการทางการศึกษา คณะกรรมการชุดนี้ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญทางการประเมิน ต่างมีความเชื่อว่าการประเมินเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับกิจกรรมของมนุษย์ การประเมินที่ดีจะช่วยเสริมสร้าง ความเข้าใจและพัฒนาสู่สิ่งที่ดีกว่า ส่วนการประเมินที่ไม่ดีจะเป็นตัวถ่วงและทำลายความก้าวหน้า คณะกรรมการจึงได้เสนอเกณฑ์ 30 ประการเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรม การประเมิน ซึ่ง สามารถจัดได้เป็น 4 หมวด

1. มาตรฐานการใช้ประโยชน์ (Utility Standards) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันถึง ความเป็นประโยชน์ของผลการประเมิน ในการตอบสนองต่อความต้องการใช้สารสนเทศของผู้เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม ทันเวลา และมีผลต่อการนำไปใช้ มาตรฐานการใช้ประโยชน์นี้ ประกอบด้วยเกณฑ์ ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

129

1.1 การระบุผู้เกี่ยวข้องที่ต้องการใช้สารสนเทศ
1.2 ความเป็นที่เชื่อถือของผู้ประเมิน
1.3 การรวบรวมข้อมูลครอบคลุมและตอบสนองความต้องการใช้สารสนเทศ
ของผู้เกี่ยวข้อง

1.4 การแปลความและการตัดสินใจคุณค่ามีความชัดเจน
1.5 รายงานการประเมินมีความชัดเจนทุกขั้นตอน
1.6 การเผยแพร่ผลการประเมินไปยังผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง
1.7 รายงานการประเมินเสร็จทันเวลาสำหรับนำไปใช้ประโยชน์
1.8 การประเมินส่งผลกระทบในการกระตุ้นให้มีการดำเนินการประเมินต่อไป
อย่างต่อเนื่อง

2. มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility standard) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกัน
ถึงการประเมินที่มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เหมาะสมกับสถานการณ์ ปฏิบัติได้
ยอมรับได้ ประหยัดและคุ้มค่า ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ดังนี้

- 2.1 วิธีการประเมินสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
- 2.2 การเป็นที่ยอมรับได้ทางการเมือง
- 2.3 ผลที่ได้มีความคุ้มค่า

3. มาตรฐานความเหมาะสม (Propriety Standard) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันว่า
การประเมินได้ทำอย่างเหมาะสมตามกฎ ระเบียบ จรรยาบรรณ มีการคำนึงถึงสวัสดิภาพของ
ผู้เกี่ยวข้องในการประเมิน และผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการประเมิน มาตรฐานความเหมาะสม
ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ ดังนี้

3.1 การกำหนดข้อตกลงของการประเมินอย่างเป็นทางการ
3.2 การแก้ปัญหของความขัดแย้งในการประเมินด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใส
3.3 รายงานผลการประเมินอย่างตรงไปตรงมา เปิดเผยและคำนึงถึงข้อจำกัด
ของการประเมิน

3.4 การให้ความสำคัญต่อสิทธิในการรับรู้ข่าวสารของสาธารณะ
3.5 การคำนึงถึงสิทธิส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง
3.6 การเคารพสิทธิในการปฏิสัมพันธ์ของผู้เกี่ยวข้อง
3.7 รายงานผลการประเมินที่สมบูรณ์ ยุติธรรม และเสนอทั้งจุดเด่นและจุดด้อย
ของสิ่งที่ประเมิน

- 3.8 ผู้ประเมินทำการประเมินด้วยความรับผิดชอบและมีจรรยาบรรณ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

130

4. มาตรฐานความถูกต้อง(Accuracy standard)เป็นมาตรฐานที่ต้องประกันว่า การประเมินได้มีการใช้เทคนิคที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ข้อสรุป ข้อค้นพบและสารสนเทศที่เพียงพอสำหรับตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน ประกอบด้วยเกณฑ์ ดังนี้

- 4.1 การระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินอย่างชัดเจน
- 4.2 การวิเคราะห์บริบทของการประเมินอย่างเพียงพอ
- 4.3 การบรรยายจุดประสงค์และกระบวนการอย่างชัดเจน
- 4.4 การบรรยายแหล่งข้อมูลและการได้มาอย่างชัดเจน
- 4.5 การพัฒนาเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความตรง
- 4.6 การพัฒนาเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความเที่ยง
- 4.7 การจัดระบบควบคุมสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และรายงาน
- 4.8 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
- 4.9 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ
- 4.10 การเขียนรายงานมีความเป็นปรนัย

แมคมิลแลนค์และชูแมคเกอร์ (McMillan & Schumacher. 2001 : 530-531) ที่กล่าวว่า ในปี ค.ศ. 1981 คณะกรรมการด้านมาตรฐานสำหรับการประเมินผลทางการศึกษา (Joint committee on standards for educational evaluation) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนของสมาคมวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา/ระดับมัธยมศึกษา ศิษยานิเทศก์ ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา ได้พัฒนาและกำหนดมาตรฐานสำหรับการประเมินผลระบบแผนงาน โครงการและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ โดยคณะกรรมการนี้ได้พัฒนาเกณฑ์ที่มีคุณภาพสำหรับ การประเมินผล ประกอบด้วย มาตรฐาน 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility standard) เป็นมาตรฐานเพื่อให้แน่ใจว่าการประเมินผลจะช่วยให้การปฏิบัติงานของผู้ประเมินผลได้ข้อมูลตามต้องการมุ่งเน้นในด้านของผลการประเมินที่ต้องใช้ข้อมูลหรือสารสนเทศที่ผู้ใช้ผลการประเมินต้องการและนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานได้ ประกอบด้วย

1.1 การระบุผู้นำไปใช้ (Audience identification) ในการประเมินผล มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรับฟังข้อมูลจากผู้นำไปใช้โดยตรงนั้น ๆ ผู้ใช้ผลการประเมินหรือผู้ที่จะนำผลการประเมิน ไปใช้ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องจะต้องได้รับการระบุไว้หรือได้รับการกำหนดไว้เพื่อให้สามารถบ่งชี้ความต้องการของผู้ใช้ผลประเมินได้ นั่นคือ ผู้ประเมินต้องระบุผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินได้ครบถ้วนเพื่อให้ผู้ประเมินได้ประเด็นที่สมบูรณ์



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

131

1.2 ความเชื่อถือได้ของผู้ประเมินผล (Evaluator credibility) ผู้ที่ดำเนินการประเมินผล จะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้รับความไว้วางใจ (Trustworthy) และมีศักยภาพที่สามารถดำเนินการประเมินผลได้ เพื่อให้ผลการวิจัยเป็นที่ยอมรับ ควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีความรู้ความสามารถในการดำเนินการประเมิน ทั้งนี้เพื่อให้ผลที่ได้จากการประเมินบรรลุถึง ความน่าเชื่อถือสูงสุดและเป็นที่ยอมรับ

1.3 ขอบเขตและการเลือกสารสนเทศ (Information scope and selection) ขอบเขตสารสนเทศควรระบุคำถามเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินและควรตอบสนองกับ ความต้องการและความสนใจของผู้นำไปใช้ สารสนเทศที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องช่วยในการตอบคำถามที่เกี่ยวกับสิ่งที่มุ่งประเมิน สอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้ที่นำผลการประเมิน ไปใช้

1.4 การตีความหมายที่มีคุณค่า (Valuation interpretation) หลักการเหตุผลและกระบวนการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการตีความหมายของผลการประเมินควรอธิบาย อย่างระมัดระวัง เชื่อถือได้ เพื่อนำไปสู่คุณค่าของการประเมิน กล่าวคือ ผลที่ได้จากกระบวนการประเมินและความเป็นเหตุผลที่ใช้ในการแปลผลที่ได้จากการค้นพบในการประเมิน ควรอธิบาย ด้วยความระมัดระวังและมีความกระจ่างชัดเจน เพื่อให้การตัดสินใจคุณค่าเป็น ไปอย่างชัดเจน

การนำมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility standard) ไปใช้นั้นควรมีความชัดเจน ในความต้องการของผู้นำข้อมูลไปใช้ ผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ ขอบเขตและการเลือกสารสนเทศควรตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน สอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจของผู้นำไปใช้และการอธิบายผลการประเมินนั้นจะต้องมีความเป็นเหตุเป็นผลและเชื่อถือได้

2. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility standard) เป็นมาตรฐานเพื่อแน่ใจว่า การประเมินผลจะต้องเป็นจริง ประหยัดและมีข้อความที่เหมาะสม มาตรฐานความเป็นไปได้ ประกอบด้วย การดำเนินงานที่มีมีการฝึกปฏิบัติ ความสามารถทางการเมืองและประสิทธิผล ด้านต้นทุน ประกอบด้วย

2.1 มีวิธีการที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Practical procedure) กระบวนการในการประเมิน จะต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินการและได้รับสารสนเทศที่เพียงพอ โดยให้เกิดอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการดำเนินการน้อยที่สุด

2.2 มีความเท่าทันต่อบรรยากาศทางการเมือง (Political viability) การประเมินควร ได้รับการวางแผนและมีการดำเนินการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมืออันจะช่วยในการป้องกันไม่ให้เกิดการประเมินเกิดความลำเอียงซึ่งจะทำให้ผิดไปจากความเป็นจริง หรือทำให้เกิดการใช้ผลการประเมินอย่างไม่ถูกต้อง



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

132

2.3 มีประสิทธิผลและความคุ้มค่า (Cost effectiveness) การประเมินควรจะมีประสิทธิผลและให้สารสนเทศที่มีคุณค่าอย่างเพียงพอและคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

การนำมาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility standard) ไปใช้นั้นกระบวนการประเมินต้องมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การมีส่วนร่วมวางแผนการประเมิน ผลการประเมินมีประสิทธิผลและคุ้มค่ากับค่าใช้จ่าย

3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) เป็นมาตรฐานเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ จริยธรรมและค่านึงถึงสวัสดิการของผู้เกี่ยวข้องและผู้รับผลกระทบ จากผลการประเมินผลมาตรฐานเหล่านี้ คือ ข้อตกลงที่เป็นทางราชการ ข้อขัดแย้งที่น่าสนใจ ซึ่งเปิดเผยให้สาธารณชนมีสิทธิรู้ได้ตามสิทธิของมนุษย์และปฏิกริยาร่วมกันของมนุษย์และควรมีการรายงานผลด้วยความยุติธรรม ประกอบด้วย

3.1 การประเมินอย่างเป็นธรรมและมีความสมบูรณ์ (Complete and fair Assessment) ในรายงานการประเมิน ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบและบันทึกไว้นั้นควรจะบอกถึงจุดแข็งและข้อจำกัดที่ได้จากการประเมิน เพื่อให้จุดแข็งได้รับการพัฒนาให้เด่นชัดและในขณะเดียวกันข้อจำกัดควรได้รับการปรับปรุง

3.2 ความเอาใจใส่ในข้อขัดแย้ง (Conflict of interest) ความขัดแย้งของกลุ่มบุคคล เป็นสิ่งที่ควรยอมรับด้วยความจริงใจและเปิดเผยต่อกัน ทั้งนี้ไม่ควรนำความขัดแย้งไปใช้ในกระบวนการ และผลลัพธ์ของการประเมิน

การนำมาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety standard) ไปใช้นั้นในการรายงานผลการประเมินนั้นข้อมูลควรมีความสมบูรณ์ โดยบอกถึงจุดแข็งและข้อจำกัดที่ได้จากการประเมินและกระบวนการประเมินผลต้องประเมินด้วยความยุติธรรม

4. มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy standard) เป็นมาตรฐานที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของการปฏิบัติที่กำหนดคุณค่า ได้กำหนดว่า วิธีการใช้ในการประเมินต้องมีความถูกต้อง โดยผู้ให้ข้อมูลหรือสารสนเทศที่เชื่อถือได้ ต้องสามารถวัดในสิ่งต้องการวัดได้จริงใช้วิธีวิเคราะห์ และเสนอผลการประเมินที่ถูกต้อง ไม่ลำเอียงมีความเป็นปรนัย ประกอบด้วย

4.1 การบรรยายงาน (Program documentation) สิ่งที่ต้องการประเมินซึ่งอาจจะเป็นแผนงานหรือโครงการนั้น ควรได้รับการบรรยายอย่างชัดเจนและถูกต้อง เพื่อให้แผนงานและโครงการนั้นมีการบ่งชี้อย่างชัดเจน

4.2 การวิเคราะห์บริบท (Context analysis) บริบทของสิ่งที่ต้องประเมินจะต้องได้รับการตรวจสอบว่ามีรายละเอียดเพียงพอด้วย ทั้งนี้บริบทเหล่านี้ อาจจะมีอิทธิพลต่อสิ่งที่ต้องการประเมิน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

133

4.3 การบรรยายเป้าหมายและวิธีการดำเนินการ (Described purposes and procedures)

เป้าหมายและกระบวนการของการประเมินควรได้รับการบรรยายไว้ชัดเจนอันจะทำให้เกิดความสะดวกและความชัดเจนต่อการกำกับติดตาม

4.4 สารสนเทศที่มีความเที่ยง (Reliable information) ความเที่ยงของสารสนเทศควร

ได้รับการพัฒนาหรือเลือกใช้ในลักษณะที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าสารสนเทศที่ได้รับมีความเชื่อถือได้หรือมีความตรงเพียงพอ โดยสามารถวัดได้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด

การนำมาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy standard) ไปใช้นั้นควรใช้วิธีการประเมินผลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด แหล่งข้อมูลและสารสนเทศเชื่อถือได้มีการรายงานผลที่ชัดเจน ตรวจสอบได้

จากข้อมูลดังกล่าวจึงพอสรุปได้ว่า มาตรฐานของการประเมินประกอบไปด้วย มาตรฐานการใช้ประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความถูกต้อง ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยจึงนำหลักการประเมินตามแนวคิดของคณะกรรมการด้านมาตรฐานสำหรับการประเมินผลทางการศึกษา (Joint committee on standards for educational evaluation) ประเทศสหรัฐอเมริกาตั้งกล่าวข้างต้นมาเป็นกรอบในการประเมินรูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ให้เป็นไปตามมาตรฐานการประเมินใน 4 ด้าน คือ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสมและด้านความถูกต้อง ดังนี้

ด้านความเป็นประโยชน์ จะประเมินความสอดคล้อง ความต้องการและความสนใจในการนำรูปแบบไปใช้ ขอบเขต สาระของรูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กตอบสนองความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก

ด้านความเป็นไปได้ จะประเมินสภาพของสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินงานตามกระบวนการดำเนินการที่กำหนดได้อย่างชัดเจน ครบถ้วน

ด้านความเหมาะสม จะประเมินความเหมาะสม ครอบคลุมของรูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก

ด้านความถูกต้อง จะประเมินความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก แหล่งข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือและตรวจสอบได้

8. เกณฑ์การบริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพการบริหารจัดการ

การกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งจะทำให้การจัดการศึกษาในแต่ละแห่งมีวิธีการปฏิบัติที่หลากหลาย แตกต่างกันไป ดังนั้นเพื่อความเป็นเอกภาพและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้มีทิศทางไปสู่เป้าหมายเดียวกัน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

134

จึงต้องมีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยได้นำเกณฑ์การบริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพ มาเป็นเกณฑ์เลือกกลุ่มตัวอย่างในการสนทนากลุ่มและประชุมวิพากษ์การสร้างรูปแบบและประเมิน รูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

8.1 เกณฑ์การบริหารสถานศึกษาที่ได้รับการประเมินคุณภาพการศึกษา (รอบที่สอง) ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) รอบที่ 2 (พ.ศ. 2549-2553) ได้กำหนดมาตรฐานไว้ 14 มาตรฐานดังนี้

8.1.1 ด้านผู้เรียน

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมี คุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณญาณ

มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพที่สุจริต

8.1.2 ด้านครู

มาตรฐานด้านครู

มาตรฐานที่ 8 ครูมีวุฒิ/ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ

มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

8.1.3 ด้านผู้บริหาร

มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ

มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร / โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจรให้บรรลุเป้าหมาย

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

135

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

8.2 ลักษณะของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 2001 : 176) ได้กล่าวถึงลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จในต่างประเทศ สรุปได้ว่า ตั้งแต่ ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา นักการศึกษาในประเทศอเมริกาได้กล่าวถึงคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนว่าจะมีประสิทธิภาพสูงหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญกล่าวคือสถานศึกษาใดที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีภาวะผู้นำสูง ย่อมจะสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้ โดยโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ คือ โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพการทำงานคือ โรงเรียนที่มีมาตรฐานในด้านความรู้ ความสามารถของนักเรียน ครูผู้สอนและด้านการจัดการ โดยประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. นักเรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความถนัดและความสนใจ
3. มีผลงานเป็นที่ปรากฏ เช่น
 - 3.1 นักเรียนได้รับรางวัลในการแข่งขันทั้งทางด้านวิชาการ ทักษะอาชีพ และกีฬา
 - 3.2 โรงเรียนได้รับการยกย่องและยอมรับจากชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ
4. มีสถิติการรับสมัครเพื่อเข้าศึกษาต่อสูงกว่าโรงเรียนอื่น ๆ
5. มีสถิติการเข้าศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัย สถานศึกษาอื่น ๆ สูง
6. มีหลักสูตรสถานศึกษาที่ยืดหยุ่นและบูรณาการกับท้องถิ่น
7. มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
8. มีบรรยากาศและสถานที่ที่เอื้อต่อการเรียนรู้
9. มีบุคลากร (ครู) ที่มีประสิทธิภาพ ใช้เทคนิควิธีการสอนที่หลากหลาย
10. ผู้ปกครองมีความพึงพอใจและให้ความร่วมมือกับโรงเรียน
11. มีระบบการบริหารที่ดี สามารถตรวจสอบได้
12. มีระบบการทำงานเป็นทีม
13. มีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ภารกิจที่ชัดเจน
14. มีโครงสร้างการบริหารงาน และภาระงานที่ชัดเจน
15. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

136

16. บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

17. สนับสนุนส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาเพื่อเป็นครูมืออาชีพ

และจากการสัมภาษณ์เกรนคัฟฟ์ (Grek Cairnduff, University of Tasmania, 2552) ได้กล่าว
โครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้
1) ภาวะผู้นำ 2) การตัดสินใจ 3) ทีมงานและ 4) การประสานงาน

ส่วน บิล รันแฮม (Bill Runham, 2552) กล่าวสรุปไว้ว่า มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหาร
โรงเรียนขนาดเล็กในประเทศออสเตรเลีย ซึ่งผู้บริหารและครูจะต้องมีความยุ่งยากอย่างหนักที่จะทำให้
เป็นที่ยอมรับของสังคมในท้องถิ่นนั้น ๆ ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

1. ความเชี่ยวชาญของภาวะผู้นำทางการศึกษา
2. เป้าหมาย ความคาดหวัง การประเมินและทีมงาน
3. การวัดผลด้านงานวิชาการ
4. การสื่อสารที่ดี สนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง

จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนนั้นประกอบไปด้วย โครงสร้าง
หลักสูตรที่เหมาะสม ครูมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีภาวะผู้นำสูง มีระบบการบริหารที่ดี
สามารถตรวจสอบได้และชุมชนมีส่วนร่วม หากเมื่อชุมชนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานสิ่งที่เกิดขึ้น
จากการมีส่วนร่วมนั้นย่อมทำให้ชุมชนและผู้เกี่ยวข้องเกิดความพึงพอใจในการดำเนินงานของ
สถานศึกษาอีกด้วย

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

9.1 งานวิจัยในประเทศ

ถัดมา ผลวัฒน์ (2544 : 102-103) ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม
ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา
มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ บทบาทของผู้บริหารและกระบวนการ ด้านบทบาทของผู้บริหาร
สถานศึกษานั้นผู้บริหารมีการวางแผนและกำหนดนโยบายร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา
ปรึกษาหารือกันทุกขั้นตอน มีการจัดองค์กรโดยการวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงานตามโครงสร้าง
การบริหารงานที่กำหนดให้ ด้านการนำผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการสูงจะได้ยอมรับจากชุมชน
ส่วนชุมชนจะเป็นผู้นำทางด้านบริหารจัดการมาสนับสนุนเพื่อพัฒนาโรงเรียน ด้านการกำกับ
ติดตาม ผู้บริหารจะกำกับติดตามดูแลการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิดชุมชนมีส่วนร่วมกำกับติดตาม
ด้านความประพฤตินักเรียนเป็นส่วนใหญ่ องค์ประกอบด้านกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มี
ประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนในระดับสูง มีความสามารถ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

137

ในการสร้างทีมงานและจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างทุ่มเท เสียสละ ใช้ติดต่อสื่อสารแบบสองทาง กับผู้ที่เกี่ยวข้อง ประชาสัมพันธ์ ผลการดำเนินงานของโรงเรียนให้ชุมชนรับทราบอย่างต่อเนื่อง ด้านการปฏิสัมพันธ์ ผู้บริหารวางตัวได้เหมาะสมเป็นกันเอง และยกย่องให้เกียรติชุมชนเป็นสิ่งจูงใจ ให้ชุมชนเข้ามาส่วนร่วม นอกจากนี้ชุมชนจะยอมรับผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าทำตัดสินใจที่ถูกต้อง แม่นยำ มีการกำหนดเป้าหมายของงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับความต้องการ ของชุมชนและสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้บริหาร ใช้ระบบควบคุมตามโครงสร้างการบริหารและตามสายงาน ส่วนการควบคุมการปฏิบัติงานของ ชุมชนผู้บริหารที่ทำงานโดยยึดหลักความยุติธรรม เปิดเผยโปร่งใส มีความพร้อมที่จะให้ชุมชน ตรวจสอบได้ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเตรียมความพร้อม เพื่อการประกันคุณภาพโดยการพัฒนาตนเอง ตามแนวปฏิรูปการศึกษา สำหรับปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบ ของสิ่งแวดล้อมภายนอกจะขึ้นอยู่กับสังคม วัฒนธรรม การเมือง การปกครองและเศรษฐกิจภายใน ชุมชน

ตรีนารถ กลิ่นชั้น (2547 : 162) ได้ศึกษา เรื่อง รูปแบบการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสิทธิผล เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา พบว่า

1. รูปแบบการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสิทธิผลเพื่อการประกันคุณภาพ การศึกษา คือ การประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของชุมชน (SBM) และ ผนวกระบบประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงานปกติ 1 ปีการศึกษา โดยการดำเนินการแบบทีมงาน เทคนิคเคมมิ่งและยุทธศาสตร์อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ใช้กลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากร การวางแผนดำเนินการ ประเมินผล ปรับปรุงงานและรายงานโดยคณะกรรมการ ที่ชุมชนมีส่วนร่วมทุกโครงการทุกภาคเรียนและตลอดปีการศึกษา

2. ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถม ทั้ง 2 แห่ง คือ 1) ภาวะผู้นำที่ซื่อสัตย์ ขยัน มุ่งอนาคต เสียสละ กล้าตัดสินใจ ติดตามงานและพัฒนา โรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน 2) ประสานสัมพันธ์อันดีกับชุมชน และการใช้การเมือง เพื่อประโยชน์แก่การพัฒนาโรงเรียน 3) วิธีการอบรมและการมอบหมายงานที่สอดคล้องกับ ความสามารถ ความถนัด และลักษณะของครูซึ่งส่งผลต่อการพัฒนางานและการประสบความสำเร็จ ของบุคลากรในโรงเรียน 4) วิธีการบริหารเพื่อการประกันคุณภาพโรงเรียนต้องเป็น การทำงานเป็นทีม และปรับปรุงงานตลอดเวลาและทุกชั้นตอน โดยมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร

วิโรจน์ จันทสิงห์ (2542 : 107) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงาน โรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับ รางวัลพระราชทาน ศึกษากรณี โรงเรียนบ้านมุกมัน โนนอุดมสามัคคี สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอแก่งสนามนาง จังหวัดนครราชสีมา พบว่า การปฏิบัติงาน ปัญหาและการแก้ไขปัญหาการบริหารงาน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

138

ด้านงานวิชาการ มีการปฏิบัติที่สำคัญ คือ มีการกำหนดแผนเพื่อจัดการเรียนการสอนอย่างจริงจัง ประชุมครู เพื่อมอบหมายกิจกรรมในการเรียน การสอน โดยหัวหน้าฝ่ายวิชาการ มุ่งเน้นให้ครูทุกคน จัดทำแผน การสอน บันทึกการสอน การใช้สื่อ การสอนซ่อมเสริมและการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ประกอบบทเรียน การวัดและประเมินผล โรงเรียนได้พัฒนาข้อทดสอบทุกภาคเรียน จัดส่งครูเข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ ทางด้านหลักสูตร ด้านงานบุคลากร การปฏิบัติงาน ได้จัดโครงสร้างอย่างเป็นระบบและมีการมอบหมายงานให้ทุกคนรับผิดชอบงานตรงตามความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล มีการควบคุม กำกับ ติดตาม ดูแลและนิเทศอย่างใกล้ชิด สนับสนุนให้ไปศึกษาดูงานโรงเรียน ดีเด่นเป็นระยะๆ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางานในโรงเรียนให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ ปัญหาสำคัญ ที่พบ ด้านงานกิจการนักเรียน จัดบริการประกอบอาหารแจกผู้เรียน โดยขอความร่วมมือจากกลุ่ม แม่บ้านมุขมันมาช่วยเหลือใน ด้านการประกอบอาหารแจกผู้เรียน รวมทั้งได้รับบอุดหนุนจากศิษย์เก่า เพิ่มเติมอีกด้วย ปัญหาที่สำคัญที่พบ ได้แก่ การบริการด้านสุขภาพของผู้เรียนยังไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ขอความร่วมมือจากผู้ปกครอง ครูที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน ด้านอาคารสถานที่จัด บริเวณอาคารสถานที่ให้เป็นสัดส่วน สะอาดสบาย ด้านงานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนได้ เข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนในเขตบริการอย่างสม่ำเสมอ จัดให้พบปะกับชุมชน ขอความคิดเห็นในเรื่อง แผนพัฒนาโรงเรียนอยู่เสมอ

เดชะ ชีระตระกูล (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 2 พบว่า การบริหารงานวิชาการตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารโรงเรียนในงานวิชาการ 4 ด้าน คือ การบริหารหลักสูตร ผู้บริหารและครูผู้สอนยังมีความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ไม่เพียงพอการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ใช้วิธีการประยุกต์และพัฒนาจากโรงเรียนอื่น ด้านการจัดการเรียนการสอน ครูยังมีไม่เพียงพอต่อ ชั้นเรียนและมีภาระงานอื่นอีกหลายด้าน การนิเทศการศึกษา ผู้บริหารและครูยังขาดประสบการณ์ ในเรื่องการนิเทศได้อย่างสม่ำเสมอ ด้านการวัดผลและประเมินผล ผู้บริหารและครูไม่เข้าใจในเรื่อง ของการวัดผลและประเมินผล ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 แนวทางการพัฒนา ให้ความสนใจและปฏิบัติงานด้านวิชาการให้มากขึ้น

ชัยสิทธิ์ เลิศไกร (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทาง พัฒนาการดำเนินการตามโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากำแพงเพชร เขต2 ถึงสภาพการดำเนินงาน ปัญหาการดำเนินงาน แนวทางในการพัฒนา การดำเนินงานตามโครงการยกระดับคุณภาพสถานศึกษาขนาดเล็ก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำแพงเพชร เขต 2 พบว่า สภาพการดำเนินงานโดยภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการจัดหา หนังสือห้องสมุด สื่อการเรียนการสอน จัดทำห้องคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ การพัฒนาระบบข้อมูล



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

139

และสารสนเทศ แก้ปัญหาขาดแคลนครู วางแผนการดำเนินงาน ปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและ
แจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ โรงเรียนจัดหางบประมาณ องค์การบริหารส่วนตำบล บริษัทเอกชนมาช่วย
สนับสนุน จัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบบูรณาการและใช้สื่อช่วยสอน เช่น บทเรียนสำเร็จรูป
ภูมิปัญญาชาวบ้าน แหล่งเรียนรู้ในชุมชนมาเสริมการจัดการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาครู โรงเรียน
ควรสร้างความตระหนักให้ครูเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง วิเคราะห์ปัญหาความจำเป็น
และความต้องการที่จะต้องได้รับการพัฒนาและจัดหางบประมาณ เพื่อส่งครูเข้ารับการพัฒนาตนเอง
ในรูปแบบต่าง ๆ ด้านการนิเทศ ติดตามผล โรงเรียนควรสร้างความเข้าใจระหว่างผู้นิเทศและผู้รับ
การนิเทศให้เห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับ จัดทำแผนนิเทศหรือปฏิทินการนิเทศที่ชัดเจนและใช้ความ
เป็นกัลยาณมิตรในการนิเทศ ด้านการซ่อมแซมอาคารเรียน และสิ่งก่อสร้างภายในสถานศึกษาอรับ
งบประมาณสนับสนุนจากองค์กรท้องถิ่นและจัดกิจกรรมเพื่อหารายได้ สำหรับซ่อมแซมอาคารเรียน
และสิ่งก่อสร้าง

สมบัติ บุญเกิด (2548 : 49) ได้ศึกษาประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่
การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยจำแนกตามประสบการณ์บริหารของผู้บริหาร โรงเรียนจำนวนครูตามเกณฑ์
และวุฒิการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก คือ การแก้ปัญหา
ภายในสามารถแก้ปัญหาได้ ด้านความสามารถในการผลิตที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงคือ ผู้เรียน
มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีทัศนคติที่ดีมีผลในทางบวกมีความสามารถ
พัฒนาโรงเรียนให้น่าอยู่ ในการเปรียบเทียบประสิทธิภาพระหว่างโรงเรียนที่มีผู้บริหารที่มีการศึกษา
สูงกว่ามีประสบการณ์มากกว่าจะสามารถบริหารจัดการโรงเรียนได้ดีกว่า

สุพิศ กิ่งมณี (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในโรงเรียน
ประถมศึกษาดีเด่น : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนบ้านถนน สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์
ในส่วนของงานด้านวิชาการปรากฏผลการศึกษาดังนี้โรงเรียนดำเนินการได้ครอบคลุมขอบข่ายงาน
วิชาการ ได้แก่ การจัดเอกสาร หลักสูตร งานการเรียนการสอน งานสื่อการสอน งานวัดและประเมินผล
โรงเรียนมีมาตรการการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพัฒนาคุณภาพ มาตรการของผู้บริหาร ได้แก่
การนิเทศภายใน การกำกับติดตาม มาตรการของครูผู้สอน คือ การจัดการเรียนการสอนตามที่
หลักสูตรกำหนด บุคลากรและชุมชนมีความพึงพอใจ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
ส่งผลให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จในการจัดการศึกษาได้รับรางวัลพระราชทานประเภทสถานศึกษา
ขนาดเล็ก การที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาเนื่องจากมีระบบการบริหารที่ดี มีการวางแผน
งานดี มีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด เปิดโอกาสให้บุคลากร



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

140

ในโรงเรียนมีส่วนร่วม มีการนิเทศภายในที่มีระบบ มีการกำกับติดตามงานอย่างต่อเนื่อง มีเทคนิค
วิธีมนุษยสัมพันธ์และคุณธรรม

ถวัลย์ แสงสว่าง (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการดำเนินงานบริหารจัดการ
คุณภาพด้านวิชาการของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่พะเยา เขต 2 ผลการศึกษา
ค้นคว้าเกี่ยวกับงานการนิเทศภายในสถานศึกษา พบว่า การกำหนดเป้าหมายการนิเทศภายในสถานศึกษา
อย่างชัดเจน ดำเนินการมากที่สุดตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ส่วนครูผู้สอนเห็นว่ามี การดำ
เนินการจัดทำแผนนิเทศภายในสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมมากที่สุดและมีการดำ
เนินการน้อยที่สุด คือ ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการนิเทศภายใน
สถานศึกษา และไม่มีการกำกับติดตามการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างจริงจัง จึงควรจัดทำแผน
การนิเทศภายในสถานศึกษา ผู้บริหารและครูวิชาการควรปฏิบัติตามแผนการนิเทศและกำกับติดตาม
การนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างจริงจัง

เอื้ออารี ท้วมแสน (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์
การนิเทศในโรงเรียนขนาดเล็ก ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 2 พบว่า การปฏิบัติงาน
ตามยุทธศาสตร์การนิเทศภายในโรงเรียนขนาดเล็กโดยรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับกลาง เมื่อพิจารณา
เป็นรายด้าน คือ ด้านการนิเทศอย่างทั่วถึง ด้านการนิเทศอย่างต่อเนื่องและด้านการนิเทศอย่างมีคุณภาพ
พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตาม
ยุทธศาสตร์การนิเทศ 3 ด้าน จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูวิชาการ มีความเห็น
เกี่ยวกับบุคลากรมีเวลาน้อย ส่วนใหญ่ทำงานตามนโยบายหรืองานเร่งด่วน เขตปฏิบัติการนิเทศ
มีจำนวนโรงเรียนไม่เท่ากัน ทำให้มีการนิเทศไม่ครบตามที่กำหนด การนิเทศเป็นทีมมีน้อย ส่วนมาก
เป็นการนิเทศเป็นรายบุคคล การใช้เครื่องมือในการนิเทศมีน้อย การบันทึกผลการนิเทศและการรายงาน
ของผู้นิเทศให้ผู้เกี่ยวข้องทราบไม่ต่อเนื่อง

เหรียญ ญา (2549 : บทคัดย่อ) ได้ดำเนินการวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างประสิทธิภาพการนิเทศ
ภายในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า
การเสริมสร้างประสิทธิภาพการนิเทศภายในโรงเรียนขนาดเล็ก อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับ
ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การเสริมสร้างประสิทธิภาพการนิเทศภายในเป็นกิจกรรมของความ
ร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำ การเสริมสร้างประสิทธิภาพการนิเทศภายในเป็นกิจกรรมที่เคารพ
ความแตกต่างระหว่างบุคคล และดึงเอาศักยภาพออกมาใช้ การเสริมสร้างประสิทธิภาพการนิเทศ
ภายในเป็นกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและการเสริมสร้างประสิทธิภาพ
การนิเทศภายในเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบมีข้อมูลสารสนเทศและการวางแผน
อย่างมียุทธศาสตร์ ทั้งนี้ ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการเสริมสร้างประสิทธิภาพการนิเทศ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

141

ภายในโรงเรียนขนาดเล็ก อยู่ในระดับมากทุกด้านและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพการนิเทศภายในโรงเรียนขนาดเล็ก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากสองด้านและอยู่ในระดับปานกลางสองด้านและตามความคิดเห็นของผู้บริหารต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการนิเทศภายในโรงเรียนขนาดเล็ก มีมากกว่าครูผู้สอน เพราะว่าโรงเรียนขนาดเล็กครูไม่ครบชั้นเรียน ผู้บริหารจึงต้องทำหน้าที่หลายด้าน เพื่อช่วยเหลือครูผู้สอน ทำให้ผู้บริหารรับทราบข้อมูลสารสนเทศภายในโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องมากกว่าครูผู้สอน

จากการศึกษาผลงานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพ พบว่า สถานศึกษาจะต้องมีการจัดโครงสร้างให้ครอบคลุมขอบข่าย ภาระงานของโรงเรียนและมีการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีการนิเทศภายในเพื่อกำกับติดตามการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง มีการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารและการปฏิบัติงาน มีระบบการวางแผนงานและการมอบหมายงานที่ดี รวมทั้งเทคนิควิธีการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และการมีคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ไรอส-แฮร์ริสท์ (Rios-Harrist. 2011 : Abstracts) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้บทบาทการนิเทศในโรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ด้านความรับผิดชอบและขอบข่ายของงานที่มีอันดับความต้องการสูง ได้แก่ งานเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน งานแนะแนว งานการบริหารงานวิชาการและงานนิเทศภายใน งานที่ผู้บริหารโรงเรียนให้เวลามากที่สุด คือ งานนิเทศภายในโรงเรียน งานเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนและงานแนะแนว เทคนิค การนิเทศที่ได้ผล คือ การเยี่ยมชั้นเรียน การประชุมร่วมกับครู ส่วนวิธีที่ได้ผลน้อยที่สุดคือ วิธีการใช้เอกสาร

วอยดท์ (Wyatt. 2011 : Abstracts) ได้ศึกษาถึงสภาพปัญหาและความต้องการในการนิเทศการศึกษาพบว่า สภาพปัญหาที่ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรนั้นเนื่องมาจากครูผู้สอนปฏิบัติหน้าที่น้อยมากในด้านหลักสูตรและการสอน การแนะแนว งานบริหารและงานวิชาการ ตลอดจนด้านนิเทศการศึกษาเพราะครูว่าเป็นหน้าที่โดยตรงของครูใหญ่และผู้ช่วยครูใหญ่ ส่วนสภาพปัญหาที่พบในผู้บริหาร คือ งานเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ เอกสาร ขาดด้านการส่งเสริมการใช้สื่อ เครื่องมือและนวัตกรรมใหม่ ๆ ทางการนิเทศการศึกษาและผู้นิเทศไม่มีเวลาดำเนินการ เนื่องจากมีภารกิจอื่นมาก การปฏิบัติกรนิเทศไม่เป็นไปตามที่กำหนดและไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องเท่าที่ควร

บีเยนี (Beyene. 1983 : Abstracts) ได้ทำวิจัยเรื่องการจัดกิจกรรมนิเทศภายในที่พึงประสงค์ของการพัฒนาประเทศเอธิโอเปีย กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครู ศึกษานิเทศก์และนักวิชาการผลการวิจัยสรุปได้ว่า ครู ศึกษานิเทศก์และนักวิชาการ มีความเห็นสอดคล้องกันว่ากิจกรรมที่ใช้ในการนิเทศ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

142

ภายในโรงเรียน เรียงลำดับจากมากน้อยไปหาน้อย ได้แก่ การฝึกอบรมแนะนำ การฝึกอบรม ปฏิบัติการ การสาธิตการสอน โดยศึกษานิเทศก์ การประชุมกลุ่มย่อยครู การเยี่ยมชมชั้นเรียนและการสังเกตการณ์ สอนและมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า การจัดกิจกรรม การนิเทศภายใน โรงเรียนมีการปฏิบัติ อยู่ปานกลาง

เดวิส (Davis. 2010 : Abstracts) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ในโรงเรียน ระดับมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล โดยใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership behavior questionnaire) เก็บข้อมูลจากครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่มีความสัมพันธ์สูงกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน

พาแจ็ค (Pajak. 1990 : Abstracts) ได้ทำการวิจัยโดยการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษา โดยคำนึงถึงองค์ประกอบด้านความรู้เจตคติและทักษะเกี่ยวกับการปรับปรุง การจัดการเรียน การสอนของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า สมรรถภาพจำเป็นสำหรับผู้นิเทศการศึกษา ที่ 12 ด้านประกอบด้วย การสื่อสาร การพัฒนาบุคลากร โครงการสอน การวางแผนและการเปลี่ยนแปลง การจูงใจ และการจัดบุคลากร การสังเกตการสอนและการประชุมพิเศษ การพัฒนาหลักสูตรการ แก้ปัญหาและการตัดสินใจ การให้บริการแก่ครูผู้สอน การพัฒนาบุคลากรความสัมพันธ์กับชุมชน การวิจัยและ การประเมิน โครงการ

สมิธ (Smith. 1991 : Abstracts) ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ โดยทำการวิจัย ณ มลรัฐจอร์เจีย ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน คือ การมีการประเมินผลการดำเนินงานอยู่เสมอ มีระบบการดำเนินงานวิชาการที่เข้มแข็ง มีผลงานทางวิชาการ มีผู้นำที่เข้มแข็ง มีเป้าหมายและความคาดหวังสูงในการปฏิบัติงาน

เกรดี (Grady. 1992 : 17-24) ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำต้องมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ชอบ ทำสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้รักการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นให้ผู้อื่นมีการเปลี่ยนได้ ต้องมีการเรียนรู้การเป็นผู้นำในการตัดสินใจ การปกครองโดยผู้อื่นมีส่วนร่วม สร้างเครือข่ายและการจัดรูปองค์กร

บลาคเคลี่ (Blakely. 2009 : Abstracts) ได้ทำการวิจัยในลักษณะคล้ายคลึงกันกับฟอร์ด (Ford. 1996 : 25-39) โดยสรุปผลการวิจัยว่าสภาพปัญหาจากการจัดการนิเทศศึกษาเกิดจากผู้บริหารสภาพ การศึกษา มีการนิเทศโดยการออกเยี่ยมชมชั้นเรียน เพื่อสังเกตการณ์เรียนการสอนน้อยและใน การจัด ประชุมครูก็น้อยเช่นกัน ซึ่งแสดงว่าขาดการเอาใจใส่ในการปฏิบัติหน้าที่ ขาดการตรวจตรา ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

เซ็ง (Cheng. 1994 : 299-317) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของครูใหญ่ที่มีผลต่อ การปฏิบัติงานของโรงเรียนโดยศึกษาโรงเรียนประถม 190 แห่งของฮ่องกง ผลการวิจัยพบว่าภาวะ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

143

ผู้นำของครูใหญ่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนในรูปของการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่และครูและนักเรียน

ดิว (Dew. 1993 : 2815) ทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับบทบาททางความรู้ในกระบวนการนิเทศ ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการสอน และมีวุฒิทางการศึกษาเห็นว่าความรู้ในการนิเทศการสอนเป็นสิ่งจำเป็น
2. ความเห็นของครูเกี่ยวกับความรู้ด้านการนิเทศการสอนมีความจำเป็นและมีการเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากวิธีการปฏิบัติการนิเทศความรู้และการนิเทศมีความจำเป็น
3. ครูที่มีวุฒิสายต่าง ๆ และสำเร็จการศึกษาจากสาขานั้น ๆ มีความเห็นว่า ศิษยานิเทศก์ควรมีความรู้ในการพัฒนาเด็กพอ ๆ กับความรู้ในเนื้อหาการนิเทศการสอน
4. ครูที่มีประสบการณ์เห็นว่าศิษยานิเทศก์ควรมีความรู้ในเรื่องนิเทศ คนที่เป็นครูใหม่ต้องมีความสามารถในการปกครองชั้นเรียนซึ่งสิ่งนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่ง

บาร์นส์ (Barnes. 1994 : Abstracts) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนของผู้ปกครองนักเรียน พบว่า การมีส่วนร่วมกับการเรียนการสอนของโรงเรียนโดยอุดมคติแล้วผู้ปกครองต้องการมีบทบาทที่โรงเรียนหรือในชั้นเรียน แม้ว่าจริง ๆ แล้วการมีส่วนร่วมของพวกเขาจะไม่เป็นไปตามอุดมคติดังกล่าวและได้พบว่าผู้ปกครองยังมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่บ้านด้วย การศึกษาครั้งนี้ให้หลักฐานเพิ่มเติมว่าบิดามารดาชาวอเมริกัน อัฟริกันเห็นคุณค่าของการศึกษาและเห็นว่าโรงเรียนจำเป็นต้องตระหนักถึงความคาดหวัง ด้านการศึกษาและวัฒนธรรมของผู้ปกครอง

บราวน์ (Brown. 1998 : Abstracts) ทำการวิเคราะห์การรับรู้ความมีประสิทธิภาพของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่อยู่ในโรงเรียนและที่มาจากชุมชนในฐานะที่เป็นเครื่องมือหรือกลไกอย่างหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษาโดยศึกษาใน 4 วิธี คือ 1) ภาวะผู้นำในโรงเรียน 2) บรรยากาศในโรงเรียน 3) ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และ 4) การมีส่วนร่วมของชุมชน เครื่องมือที่ใช้วิจัยครั้งนี้ได้แก่ 1) แบบทดสอบ 2) การสัมภาษณ์กลุ่ม และ 3) กลุ่มโรงเรียน (แบ่งตามช่วงเวลาที่เข้าร่วมโครงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน) 4) จำนวนปีที่เข้าร่วมโครงการและ 5) จำนวนปีที่เข้าร่วมมือกับเขตพื้นที่ ผลการศึกษา พบว่า 1) ตัวแปรกลุ่มโรงเรียนเมื่อวิเคราะห์ร่วมกับบาท พบว่า มีปฏิสัมพันธ์อย่างนัยสำคัญกับภาวะผู้นำของโรงเรียน บรรยากาศโรงเรียน ผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนและการมีส่วนร่วมของชุมชน 2) แม้การรับรู้ของผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง ๆ จะแตกต่างกันไปในบางด้านแต่แบบแผน (Pattem) ของบทบาทและกลุ่มโรงเรียนก็สอดคล้องกัน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

3) การรับรู้การมีประสิทธิผลของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้เกี่ยวข้องสูงขึ้นตามจำนวนปีที่เข้าร่วมโครงการ 4) ตัวแปรอื่น ๆ ที่เหลือไม่แสดงนัยสำคัญของการมีปฏิสัมพันธ์

คินแคด (Kinkade. 1996 : Abstracts) ศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมในโรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยกล่าวกันว่า โรงเรียนทั้งหลายต่างก็ประสบปัญหานักเรียนมีผลการเรียนตกต่ำและคุณภาพของโรงเรียนลดลง สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การกระจายอำนาจการศึกษาโดยใช้การบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งมุ่งถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจจากเขตพื้นที่มายังโรงเรียนและสร้างระบบการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาครั้งนี้ได้เสนอแนวทางการจัดการกับสิ่งที่มักถูกจำแนกออกจากกัน คือ ภาวะผู้นำ กับ โครงสร้างองค์การโดยใช้ภาวะผู้นำเป็นตัวช่วยเชื่อมโยงการปรับโครงสร้างอย่างเป็นทางการเข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียน และให้เชื่อมโยงองค์ประกอบ 4 ประการ ต่อไปนี้ทั้งโดยทางตรง (Linear) และโดยผสมผสาน (Integrated) ซึ่งแบ่งได้ 3 คู่ คือ 1) เชื่อมโยงโครงสร้างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเข้ากับภาวะผู้นำทางการพัฒนา โรงเรียน 2) เชื่อมโยงภาวะผู้นำเข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) เชื่อมโยงวัฒนธรรมของโรงเรียนเข้ากับความสำเร็จทางการปฏิรูปโรงเรียนการวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องจำนวน 35 คนจาก 10 เขตพื้นที่การศึกษาของสหรัฐอเมริกา ประเทศแคนาดา และอีก 1 รัฐจากประเทศออสเตรเลีย ผลการวิจัยได้สนับสนุนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าเป็นการบริหารที่ดีรูปแบบหนึ่งแต่มีผลต่อภาวะผู้นำของโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียนมีอิทธิพลสูงต่อความสำเร็จของโรงเรียน ความสอดคล้องกันระหว่างโครงสร้างที่เป็นทางการ ภาวะผู้นำและองค์ประกอบอื่น ๆ ของการปรับโครงสร้างมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของโรงเรียนสูง ความสำเร็จของการปฏิรูปเป็นผลลัพธ์ของการมีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างโครงสร้างที่เป็นทางการ ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม สิ่งที่ต้องคำนึงมากที่สุดในการใช้การบริหารรูปแบบนี้คือต้องพยายามประสานและเชื่อมโยงภาวะผู้นำของโรงเรียนเข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียน

โรบินสัน (Robinson. 2000 : Abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการนิเทศแบบคลินิกของครูของระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความพึงพอใจในการนิเทศภายในแบบคลินิกที่ใช้การนิเทศแบบกัลยาณมิตรในการดูแลและกระตุ้นให้ครูปฏิบัติการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

เบลส (Blasé. 2000 : Abstract) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลเกี่ยวกับการส่งเสริมการสอนและการเรียนรู้ในโรงเรียนโดยใช้มิติกรมองของครู ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล มีลักษณะพิเศษ 2 อย่างคือ การพูดคุยกับครูเพื่อส่งเสริมการมีปฏิริยาย้อนกลับและการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ครูช (Cruz. 2000 : Abstract) ได้ศึกษาผลของรูปแบบการทำงานทางสังคมของกรณีพิเศษสำหรับการจัดการศึกษา พบว่า ในปัจจุบันการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนและการผลิตครูได้รับความสนใจจากนักการศึกษา นักวิชาการและผู้กำหนดนโยบายสาธารณะมาตรฐานทางวิชาชีพ การกำหนดโปรแกรมใหม่ รูปแบบใหม่ของการประเมินผล เงินเดือนที่สูงขึ้น การลดบรรยากาศทำงานระบบราชการ เป็นการพยายามเผชิญหน้ากับอาชีพการสอน ซึ่งอยู่ในระยะของการปรับเปลี่ยนระบบดั้งเดิม ที่เป็นรูปแบบของการตรวจสอบและควบคุมถูกต้องคำถาม โดยศึกษานิเทศก์และครูผู้สอนเช่นกัน นักวิชาการ นำเสนอวิธีการใหม่ที่เน้นไปที่ความต้องการพัฒนาครู ความซับซ้อนของการสอนและความต้องการสำหรับการเจริญเติบโตในวิชาชีพ

การ์ทิส (Garteiz. 1988 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบผลการใช้เพื่อนชี้แนะ (Peer coaching) กับกรณีพิเศษดั้งเดิม กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาปริญญาตรีจำนวน 2 กลุ่ม ในการฝึกประสบการณ์วิชาชีพซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมการศึกษาวิชาครูการเปรียบเทียบในเรื่อง 1) การพัฒนาทักษะที่แจ่มชัด 2) การกระทำและเหตุผลเกี่ยวกับวิชาชีพครู 3) เจตคติที่คาดหวังในการฝึกประสบการณ์ กลุ่มทดลองได้รับการฝึกเทคนิคเพื่อนชี้แนะ (Peer coaching) ซึ่งนักศึกษาคู่นี้ได้รับมอบหมายให้ประจำชั้นเรียนเดียวกันให้สังเกตการสอนให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน กลุ่มควบคุมได้รับการนิเทศจากมหาวิทยาลัยผลการทดลองพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในตัวแปรที่วัดจำนวน 8 ใน 10 ตัว

วินและครอมมีรี (Wynn & Kromery. 2000 : 73-83) ได้ศึกษาการชี้แนะแบบเพื่อนชี้แนะ (Peer coaching) ที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู โดยศึกษากับการเรียนรู้ในโปรแกรมเพื่อนชี้แนะ กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาระดับประถมศึกษาจำนวน 26 คน ยุทธวิธีที่ใช้ให้นักศึกษาสามารถถ่ายโยงความรู้ได้เรียนไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียนระดับประถมศึกษา โดยการอภิปราย การสังเกต การทดลองใช้และพัฒนาแผนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย จากนั้นให้นำแผนการสอนไปใช้ โดยมีคู่มือเรียนรู้ช่วยส่งเสริมสนับสนุนทั้งก่อน ระหว่างและหลังการสอนแต่ละครั้ง ทำที่สุดให้มีการถามคำถามหลังการสอน การสะท้อนความคิด จากคู่มือเรียนรู้ ฟังเทปบันทึกการสอน การเข้าร่วมสัมมนาประจำสัปดาห์ การให้ข้อมูลจากเพื่อน ครูประจำชั้นและอาจารย์นิเทศของเพื่อนชี้แนะ (Peer coaching) ประกอบด้วย การประชุมการสังเกตการสอน (Pre-observation conference) เพื่อนอธิบายยุทธวิธีสอนที่ใช้ผู้สังเกตรับทราบ ตามด้วยการสังเกตและเก็บรวบรวมข้อมูลโดยเพื่อนที่เป็นคู่ชี้แนะ จากนั้นเป็นการทบทวนการสอนของตนเอง (Self-reflection) ทำที่สุดเป็นการประชุมหลังการสอน (Post-observation conference) ผู้ชี้แนะบันทึกผลต่อการดำเนินการชี้แนะ มีการแนะนำเพื่อปรับปรุงการสอน หลังจากการประชุมแต่ละคนบันทึกการเรียนรู้ของตนเอง (Self-reflection) วงจรของเพื่อนชี้แนะจึงประกอบไปด้วยการอภิปรายการนำไปใช้ด้วยการสังเกต การคิดสะท้อน และ



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

146

การอภิปราย ผลการศึกษา พบว่าในการสอนมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง มีการปรับเปลี่ยนจากให้ความสำคัญเกี่ยวกับตนเอง ไปสู่การให้ความสำคัญเรื่องหลักสูตรและการเรียนการสอนและผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับนักเรียน ฝึกหัดครู ครู นักเรียน เห็นประโยชน์ของการมีเพื่อนชี้แนะที่จะพัฒนาประสิทธิภาพการสอนของนักศึกษาและการพัฒนาด้านวิชาชีพ

วิลเลียม (William. 2001 : Abstracts) ได้วิจัยเรื่องกลยุทธ์การใช้การนิเทศภายในโรงเรียนและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน โดยศึกษาจากผู้บริหาร ครู ประธานสหภาพครูในเขตโรงเรียน K-12 รัฐแคลิฟอร์เนียได้ พบว่า 1) ผู้บริหารและครูขาดความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีต่อกันในเรื่องการนิเทศภายในโรงเรียน 2) ครูผู้สอนมีความเห็นว่า ผู้บริหารไม่เคยมีการสังเกตการสอนและเยี่ยมชมเรียนอย่างเป็นทางการ แต่ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่า ได้สังเกตการสอนและเยี่ยมชมเรียนอยู่เป็นประจำ

เทลเลอร์ (Tellier. 2008 : Abstracts) ได้ศึกษาสืบเสาะหารูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่เรียกว่าการชี้แนะ (Coach) การชี้แนะปกติมักหมายถึง กระบวนการที่ช่วยส่งเสริมความรู้หรือทักษะที่มีลักษณะเฉพาะจากผู้มีประสบการณ์ไปยังอีกคนหนึ่งที่มีประสบการณ์น้อยกว่าการชี้แนะที่เรียกว่า Content coach เป็นการทำงานกับครูในโรงเรียนและห้องเรียน มีการใช้กิจกรรมที่หลากหลายที่เน้นการพัฒนาการสอนและการเรียนรู้ในรายวิชาการสอนภาษา (Literacy instruction) คำถามที่ใช้ในการศึกษามี 2 ประการ คือ 1) มียุทธวิธีการชี้แนะอย่างไรในบริบทของการทำงานในโรงเรียน 2) มีการใช้ความรู้ ทักษะ ค่านิยมอะไรบ้างในการปฏิบัติกรชี้แนะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ชี้แนะ จำนวน 11 คน เป็นผู้ที่ทำงานในระดับประถมศึกษาจำนวน 7 คน และทำงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 4 คน ในจำนวนนี้มี 3 คนที่ได้สัมภาษณ์ในโอกาสต่าง ๆ จำนวน 3 ครั้ง ส่วนผู้ชี้แนะอีก 8 คน ได้สัมภาษณ์ 1 ครั้ง ในการจัดการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พรรณานสิ่งที่เกิดขึ้นจากการศึกษา พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างครูและผู้ชี้แนะ สามารถอธิบายได้โดยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน ได้แก่ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคล (เจตคติและความเชื่อ) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์การชี้แนะมักเกิดขึ้นในบริบทที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียน การบริหาร และครูที่เป็นผู้นำในโรงเรียน เป็นปัจจัยที่ทำให้การชี้แนะในแต่ละโรงเรียนมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว

วิลเลียมส์ (Williams. 2001 : Abstracts) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผู้บริหารและบทบาทของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ มีความมุ่งหมายเพื่อเสนอมุมมองด้านภาวะผู้นำและการประเมินแก่นักปฏิบัติ และเพื่อศึกษาคุณภาพและกรอบของภาวะผู้นำที่หลากหลายตามที่อ้างไว้ในวรรณกรรมทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง และเพื่อศึกษาบทบาทของการประเมินและความสัมพันธ์ของการประเมินกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การศึกษาครั้งนี้ใช้กลุ่มโรงเรียนจำนวน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

147

3 กลุ่ม ในตำบลต่างกัน 3 ตำบล ในรัฐแคลิฟอร์เนียตอนใต้ โดยใช้ข้อมูลแบบสามเส้าจากการสำรวจ การสัมภาษณ์ตัวต่อตัว และการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ผู้บริหารระดับที่ตั้งโรงเรียนและระดับกลุ่ม โรงเรียนได้รับขอร้องให้ร่วมมือในการสำรวจแบบอาสาสมัคร ผู้บริหารระดับกลุ่มโรงเรียนเข้าร่วม การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว และผู้บริหารระดับที่ตั้งโรงเรียนได้รับการสุ่มเลือกให้ร่วมในการสัมภาษณ์ ทางโทรศัพท์ มีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนระหว่างการมีคุณภาพของภาวะผู้นำในกระบวนการประเมิน กับประสิทธิผลของกระบวนการประเมินตามที่รู้ การศึกษามุ่งเน้นจำเพาะเรื่องเนื้อหาของกระบวนการ ประเมิน ผู้บริหารเห็นพ้องกับคุณภาพของภาวะผู้นำที่อ้างในการวิจัยครั้งนี้ว่ามีความสำคัญต่อ ภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ข้อมูลเชิงคุณภาพเสนอแนะในระดับน้อยกว่าคุณภาพของภาวะ ผู้นำที่อ้างว่ามีความสำคัญที่สุดนั้นมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมของกลุ่มโรงเรียนที่เข้ามีส่วนร่วม ครั้งนี้ ผู้บริหารรู้สึกว่าการประเมินได้ออกแบบเกี่ยวกับกรอบภาวะผู้นำ เช่น กรอบภาวะ ผู้นำที่ศูนย์ ISLLC ได้พัฒนาขึ้นนั้น ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมและการสอนการร่วมมือกันปฏิบัติ การจัดการ บริบททางการเมืองทางสังคม และจริยธรรมเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในกระบวนการ ประเมินและเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพด้านการบริหาร ข้อมูลเชิงปริมาณก็ให้ สารสนเทศเกี่ยวกับทักษะการประเมินที่ได้จากกระบวนการผู้บริหารรู้สึกว่าเป็นบทสนทนาที่กำลัง ดำเนินอยู่และความสัมพันธ์กับสุนทรียภาพของคนที่ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดนั้น เป็นส่วนประกอบ ของกระบวนการประเมิน ผู้บริหารกล่าวด้วยว่าเพื่อนสอนเพื่อน และการสะท้อนตนเองจะเป็นความคิด ที่ผู้บริหารอยากจะทำการศึกษาต่อไปเพื่อรวมไว้ในข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนรัฐบาล และผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนที่ต้องการนำกระบวนการประเมินที่มีประสิทธิผลไปใช้ซึ่งส่งเสริมภาวะ ผู้นำที่มีคุณภาพ

จากการศึกษาผลงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ การบริหารโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาวัฒนธรรม ความสัมพันธ์ของครูและนักเรียน ตลอดจนการมีความรู้ ประสบการณ์ในการนิเทศภายใน นอกจากนี้ การสอนงานยังเป็นการช่วยส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพครู มีการสะท้อนความคิดและการพัฒนาการเรียน การสอน การมีส่วนร่วมของชุมชนตลอดจนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

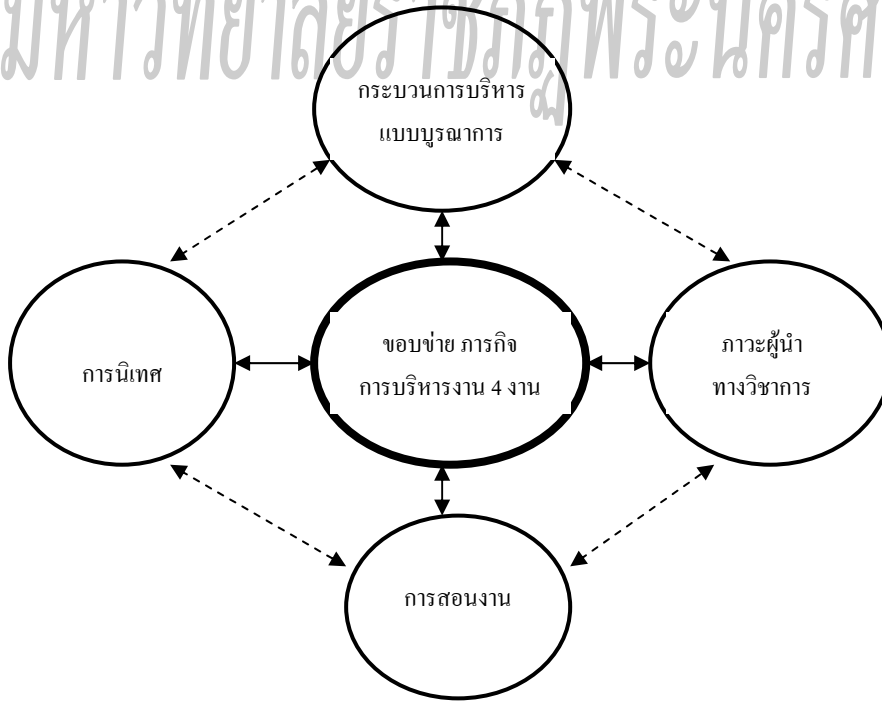
ดังนั้นผู้วิจัยจึงสังเคราะห์ผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษา ขนาดเล็กและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า มีปัจจัยหลักที่สำคัญ ๆ และความจำเป็น ที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบทและ ความเปลี่ยนแปลงของสังคม ได้แก่ กระบวนการบริหาร ภาวะผู้นำทางวิชาการ การนิเทศและ การสอนงาน ให้สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารของสถานศึกษานั้น ๆ ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมี



รูปแบบในการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กที่กำลังเป็นปัญหาและต้องรีบแก้ไข สนับสนุนพัฒนาให้สามารถบริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องร่วมกันคิด ร่วมกันทำและร่วมกันรับผิดชอบ เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษามีการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดให้ทุกคนมีโอกาสได้เรียนรู้ในโรงเรียนที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง

10. สรุปแนวคิดและหลักการที่นำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสังเคราะห์กรอบการบริหารงานในสถานศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550, ภารกิจ ขอบข่ายการบริหารงานในสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (2546) และกระทรวงศึกษาธิการ (2550); แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมขององค์การอนามัยโลก (นิคม สมสงวน. 2544 : 9-10); โคเฮน และอัฟฮอฟ (Cohen & Uphoff. 1980 : 19); แชดดิคและคณะ (Shadid et al. 1982 : 107-122); ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2541 : 43); การบริหารคุณภาพ (Edward Demming) ของ สถิตย์ กองคำ (2547 : 25-27); การบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการของ วิฑูรย์ สิมโชคดี (2545 : 4); กิจกรรมการนิเทศภายในของ ชารี มณีศรี (2538 : 204-205); ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 86-97); แฮร์ริส (Harris. 1975 : 20-23); กวิน (Gwynn. 1974 : 174-192) และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 15-51); การสอนงานของ กาจ กอวัฒนสกุล (2547); ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552 : 74); มินค์, โอเวนและมินค์ (Mink ,Owen & Mink. 1993 : 149-156); ฮาร์โกรฟ (Hargrove. 2000 : 137-217); บลันชาร์ดและแตรกเกอร์ (Blanchard & Thacker. 2004 : 268) และองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของ ชีระ รุญเจริญ (2550 : 141-142); สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 3-20); แมคอีแวน (McEwan. 1998 :13), แม็กแคนน์ (McCann. 2011 : 29); กลิคแมน (Glickman. 2004 : Abstracts) และการพัฒนารูปแบบของ สมาน อัสวภูมิ (2537); สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539); สุทัศน์ ขอบคำ (2540) และพูนสุข หิงคานนท์ (2540) มาทำการสังเคราะห์และกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการนำเสนอรูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ดังนี้



ภาพประกอบ 9 กรอบแนวคิดการนำเสนอรูปแบบการบริหาร
สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก

สำหรับการสรุปสาระสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการนำเสนอรูปแบบผู้วิจัยได้ศึกษา
กระบวนการพัฒนารูปแบบจากนักการศึกษาที่หลากหลายและนำมาสังเคราะห์ ได้แก่ สมาน อัสวภูมิ
(2537) ; สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539) ; สุทัศน์ ขอบคำ (2540) และพูนสุข หิงกานนท์ (2540) ที่มี
แนวปฏิบัติเหมือนกัน ประกอบด้วย

1. การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง
2. การกำหนดหลักการและองค์ประกอบที่สำคัญ
3. การร่างรูปแบบ
4. การประเมินรูปแบบ

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของการบริหารและกระบวนการแบบมีส่วนร่วม
การบริหารคุณภาพ การบริหารการศึกษาแบบบูรณาการ ขอข่ายการบริหารงานในสถานศึกษา
ที่ประกอบด้วยการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและ
การบริหารทั่วไป ตลอดจนภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลประสิทธิภาพของการจัด
การศึกษาในสถานศึกษา การนิเทศและการสอนงาน จึงสรุปเป็นองค์ประกอบในการพัฒนารูปแบบ
การบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก 5 องค์ประกอบ ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

150

องค์ประกอบที่ 1 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารตามกฎกระทรวงฯ พุทธศักราช 2550

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กรอบการบริหารในสถานศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 และคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและนักการศึกษาต่างๆเกี่ยวกับ ภารกิจและขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาซึ่งประกอบ ด้วย

1. ด้านงานวิชาการ

1.1 การวางแผนงานวิชาการ

1.2 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาและหลักสูตรสาระท้องถิ่น

1.3 การจัดการเรียนรู้และการแนะแนว

1.4 การวัด ประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

1.5 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

1.6 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

1.7 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

1.8 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

1.9 การพัฒนาและการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. ด้านงานบริหารทั่วไป

2.1 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

2.2 การดำเนินงานธุรการ

2.3 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

2.4 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

2.5 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย

2.6 การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน

3. ด้านงานงบประมาณ

3.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน

3.2 การวางแผนพัสดุ

3.3 การควบคุม ดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

3.4 การรับเงิน การเก็บรักษาเงินและการจ่ายเงิน

3.5 การทำบัญชีการเงิน

4. ด้านงานบุคคล

4.1 การวางแผนอัตรากำลัง

4.2 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

151

4.3 การลาทุกประเภท

4.4 การจัดทำระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

4.5 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารแบบบูรณาการ

1. การวางแผนแบบบูรณาการ
2. การดำเนินงานแบบบูรณาการ
3. การตรวจสอบแบบบูรณาการ
4. การปรับปรุงแบบบูรณาการ

องค์ประกอบที่ 3 ภาวะผู้นำทางวิชาการ

1. องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพ
 - 1.1 ร่างกาย สุขภาพแข็งแรงและจิตใจที่ดี มีการใช้วาจา สื่อความหมาย ที่ดี
 - 1.2 การวางตัวเหมาะสม สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ได้เป็นอย่างดี
 - 1.3 มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีอุดมการณ์ กล้าคิด กล้าทำ
 - 1.4 มีความเห็นอก เห็นใจและไวต่อความรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่น
 - 1.5 มีความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
 - 1.6 มีหัวใจเป็นประชาธิปไตย
 - 1.7 มีค่านิยมในการทำงานอย่างเป็นระบบ
 - 1.8 มีความกระตือรือร้น คล่องแคล่ว ว่องไว
 - 1.9 รู้จักสร้างและระวังบุคลิกลักษณะของตนไว้เป็นแบบอย่างที่ดี
 - 1.10 ต้องเป็นนักบุกเบิก ทำในสิ่งใหม่ ๆ
 - 1.11 ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. องค์ประกอบด้านคุณธรรมจริยธรรม
 - 2.1 มีความรับผิดชอบ
 - 2.2 มีความอดทน อดกลั้น มุ่งมั่น
 - 2.3 มีความเพียร และเสียสละ
 - 2.4 มีความเที่ยงธรรม และเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว
3. องค์ประกอบด้านความรู้
 - 3.1 มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร
 - 3.2 มีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร
 - 3.3 มีปรัชญาและความเชื่อในการจัดการศึกษา



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

152

3.4 มีความรู้ในการจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

3.5 มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนในการกำหนดทิศทางที่เหมาะสม
ต่อสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลง

4. องค์ประกอบด้านทักษะ

4.1 มีทักษะการติดต่อ สื่อสารในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

4.2 มีทักษะการสนใจในการส่งเสริม แลกเปลี่ยนความคิด การให้อำนาจการสร้างความสำเร็จ

4.3 มีความสามารถในการเลือกวิธีการนิเทศได้อย่างเหมาะสม

4.4 มีทักษะในการเลือกใช้นโยบายการตัดสินใจ

4.5 มีทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์

4.6 มีทักษะในการประเมินและวางแผนที่หลากหลาย

4.7 มีทักษะในการวิจัยและประเมิน

4.8 มีทักษะในการใช้เทคโนโลยี

4.9 มีทักษะในการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

4.10 มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นนักประสาน นักบริการและให้ความสำคัญกับผู้ปกครอง ชุมชน

5. องค์ประกอบด้านความสามารถ

5.1 มีความสามารถ รวมน้ำใจบุคลากร และพัฒนาทีมงานในสถานศึกษาได้

5.2 มีความสามารถในการสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน

5.3 มีความสามารถนำความคิด วิธีการ นวัตกรรมใหม่ ๆ มาพัฒนาการศึกษา

5.4 มีความสามารถเรียนรู้และรับรู้ได้เร็ว

5.5 มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์

องค์ประกอบที่ 4 การนิเทศภายใน

1. กิจกรรมการประชุมปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้คำปรึกษา

1.1 การสนทนาวิชาการ

1.2 การประชุมปฏิบัติการ

2. กิจกรรมการเยี่ยมชมชั้นเรียน

2.1 การเยี่ยมชมชั้นเรียน โดยผู้บริหาร โรงเรียนและเพื่อนครู

2.2 การประเมินมาตรฐานห้องเรียน

3. กิจกรรมการตรวจสอบเอกสาร

3.1 การตรวจแผนการจัดการเรียนรู้

3.2 การตรวจเอกสารสนับสนุนการเรียนการสอน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

153

4. กิจกรรมอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน พัฒนาตนเอง
5. กิจกรรมสังเกตการสอน
 - 5.1 การสังเกตการสอนแบบเป็นทางการ โดยผู้บริหาร โรงเรียน
 - 5.2 การสังเกตการสอนแบบไม่เป็นทางการ

องค์ประกอบที่ 5 การสอนงาน

1. ระบุเป้าหมายในการเรียนรู้
 - 1.1 ระบุเป้าหมายในการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน
 - 1.2 กำหนดเวลาในการสอนงาน
 - 1.3 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนงานกับผู้เรียนเพื่อให้เกิดการกระตุ้นของการเรียนรู้
 - 1.4 เลือกวิธีการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและผู้เรียน
2. พัฒนาแผนปฏิบัติการ
 - 2.1 พัฒนาแผนให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการณ์
 - 2.2 กำหนดเป้าหมายของความสามารถ
 - 2.3 ส่งเสริมการเรียนรู้ไปพร้อมๆกับการทำงาน โดยการนำความรู้หรือทักษะใหม่ๆ ไปใช้
3. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสอน
 - 3.1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างผู้เรียนและผู้สอน โดยใช้วิธีการถาม-ตอบหรือกิจกรรมกลุ่ม
 - 3.2 มีความเอื้ออาทรและทำทนายให้เกิดการพัฒนาเร็วขึ้น
4. ดำเนินการสอนงาน
 - 4.1 ดำเนินการตามแผน
 - 4.2 นำเสนอสมรรถภาพที่จะเรียน
 - 4.3 ฝึกปฏิบัติจริงโดยนำความรู้ไปใช้จริง
5. ติดตามและประเมินผล
 - 5.1 การให้ข้อมูลป้อนกลับ
 - 5.2 ติดตามผลระหว่างการสอนและหลังการสอน
 - 5.3 ประเมินผลโดยการสังเกตหรือการปฏิบัติจริง

จากองค์ประกอบดังกล่าวในข้างต้นนั้นองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน ดังนี้ มาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้กำหนดสาระสำคัญให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

154

และการจัดการศึกษา ในด้านงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานบริหารทั่วไป ให้สถานศึกษาโดยตรงและเมื่อสถานศึกษาขนาดเล็กมีความจำกัดในเรื่องของ คนและงบประมาณ แต่ต้องมีการบริหารจัดการการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ ฉะนั้นในการบริหารงานสถานศึกษาขนาดเล็ก จึงต้องมีการสังเคราะห์ ขอบข่าย ภาระงานทั้ง 4 งานให้มีความครอบคลุมและความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาหรือมีการจัดแบบผสมผสาน เพื่อให้การบริหารงานเกิดความคล่องตัว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของปีเตอร์ ดรักเกอร์ เพอร์รี่ และสมิธ ที่กล่าวว่าโครงสร้างของหน่วยงานองค์การจะมีขนาด รูปร่าง ความสัมพันธ์ในแต่ละหน่วยงานแตกต่างกัน จากนั้นผู้บริหารจะต้องมีทักษะ กระบวนการบริหารที่สามารถบูรณาการความคิด เปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น จึงจะเกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เป็นกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารคุณภาพเพื่อสร้างการรับรู้ร่วมกัน ทำงานเป็นทีม โดยครู ผู้ปกครอง ชุมชนและองค์กรภายนอก เพื่อให้ภาระงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย ตามขอบข่ายงานนั้น ๆ (ชนสาร บัลลังก์ปัทมา. 2552 : 56) จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา (สุรศักดิ์ ปาเส. 2545 : 26-27) กล่าวว่าไว้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของวิโรจน์ จันทสิงห์ (2542 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า การกระบวนการบริหารจะต้องควบคู่กับกระบวนการนิเทศภายใน เพื่อเป็นกลไกของการชี้แนะ ให้ความช่วยเหลือ ควบคุม กำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน และจากการที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อและเป็นปัญหาในการบริหารการจัดการจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนของครู นั่นก็คือ ด้านสื่อ เทคโนโลยี และเทคนิคการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กจึงจำเป็นต้องมีการลงมือปฏิบัติการภาคสนามเพื่อจัดการเรียนการสอนงานหรือมอบหมายให้ครูที่มีความสามารถช่วยจับคู่พัฒนาซึ่งกันและกันเพื่อลดเวลาการปฏิบัติงาน ไม่ให้เกิดการลองผิดลองถูก ลดความเครียดของครู สร้างแรงจูงใจและยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของครูอีกด้วย (ธีระ รุญเจริญ. 2550 : 208) จากทั้งหมดที่กล่าวมานั้น องค์ประกอบที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะสามารถขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้ได้ประสิทธิภาพ และเกิดความสำเร็จได้แก่ ภาวะผู้นำทางวิชาการ (ชนสาร บัลลังก์ปัทมา. 2552 : 56) และเกร็ท เคนดัลฟ์ (Grek Caimduff. 2008) ได้กล่าวสนับสนุนว่าหากผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กขาดภาวะผู้นำทางวิชาการ ขาดความรู้ ความสามารถขาดความมั่นใจในการบริหาร จะทำให้ไม่สามารถพัฒนาครู เทคโนโลยี ตลอดจนคุณภาพการศึกษาที่เป็นประเด็นหลักของการจัดการศึกษาได้สำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก จึงได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี แนวปฏิบัติและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อนำมาวางรูปแบบการบริหารสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ สอดคล้องมีความเหมาะสม ความเชื่อมโยงและส่งผลซึ่งกันและกัน ดังภาพประกอบ 9 ได้แก่ ขอบข่าย ภารกิจของการบริหารงาน กระบวนการบริหารแบบบูรณาการ การนิเทศ การสอนงานและภาวะผู้นำทางวิชาการ