

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการนิเทศ
3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน
4. แนวคิดสมรรถภาพทางการนิเทศของ เซอร์จิโอวานนี
5. ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษาถือเป็นบทบาทสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องกันมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ได้มีการเปลี่ยนแปลงหรือมีจุดเน้นแตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงแต่ละยุคนั้นมีจุดมุ่งหมายตรงกันคือ ต้องการปรับปรุงการสอนของครูให้มีคุณภาพมากขึ้น ทั้งยังเป็นกระบวนการทำงานและให้ความร่วมมือระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการเรียนของนักเรียน

การนิเทศศึกษากับการนิเทศภายในถือเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันในการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้คือ 1) เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้รับการนิเทศมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพครูมีขวัญกำลังใจ 2) เป็นกิจกรรมที่ดำเนินไปอย่างเป็นระบบและรองรับด้วยข้อมูลสารสนเทศ 3) เป็นกิจกรรมที่อยู่ในบรรยากาศของความร่วมมือร่วมใจเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ 4) เป็นกิจกรรมที่เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้รับการนิเทศ 5) เป็นกิจกรรมที่ดึงศักยภาพของผู้รับการนิเทศมาใช้ และให้การยกย่อง และ 6) เป็นกิจกรรม

ที่ช่วยให้ผู้รับการนิเทศพัฒนาตนเอง ให้อยู่ในระดับมาตรฐานวิชาชีพหรือระดับคุณภาพครูของคุรุสภาให้สูงขึ้น และรักษาไว้ได้

1. ความหมายของการนิเทศการศึกษา

มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายและคำนิยามเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

สุเทพ เมฆ (2540: 47) ได้กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง การช่วยเหลือแนะนำให้การสนับสนุน ให้ความร่วมมือ ในการดำเนินการนิเทศและสนับสนุนภาคปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการจัดการศึกษาดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ

กิติมา ปรีดีดิถ (2541: 262) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการชี้แนะแนะนำและให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมของครูในการปรับปรุงการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุผลตามจุดหมายที่วางไว้

เยาวพาเดชะคุปต์ (2542: 86) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการเป็นการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้รับการนิเทศเกิดการพัฒนามีผลให้ผู้เรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

ชารี มณีศรี (2542: 22) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษา เป็นกระบวนการพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้นและเป็นการร่วมมือกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ

นริศรา อุปกรณ์ศิริกร (2542: 16) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาเป็นความร่วมมือและประสานงานของบุคลากรทางการศึกษาในการพัฒนาเพื่อปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครู อันจะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุรวิช แก้วอำไพ (2544: 16) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาหมายถึงกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศ ผู้บริหารและครูและผู้ที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด อันเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน

สรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง ความร่วมมือ ร่วมใจกันในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ในการปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอน โดยการช่วยเหลือแนะนำการวางแผน การปรึกษาหารือร่วมกัน เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้นอันจะส่งผลให้ผู้เรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น

2. ความสำคัญของการนิเทศการศึกษา

การนิเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานทุกระดับ ทั้งนี้เพราะเมื่อเวลาเปลี่ยนไป สภาพแวดล้อมต่าง ๆ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องปฏิบัติย่อมหมุนเวียนเปลี่ยนแปลงไปด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงาน ความจำเป็นในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นภาระรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารหน่วยงานนั้นๆ ผู้บริหารสามารถใช้การนิเทศเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาหรือความต้องการนั้นได้

ซารี มณีสรี (2542: 201 – 202) กล่าวถึงเหตุผลและความจำเป็นในการจัดให้มีการนิเทศภายในโรงเรียน มีดังนี้

1) ปัญหาหลักมี 2 ประเด็นคือ การนิเทศไม่ทั่วถึงและการนิเทศไม่มีคุณภาพประการแรกอาศัยการนิเทศจากภายนอกเมื่อขยายโรงเรียนเพิ่ม ครูเพิ่ม การนิเทศภายนอกทำไม่ทั่วถึงจึงจำเป็นต้องมีการนิเทศภายใน

2) ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ครูดีมิใช่ผู้สอนดี มีความรู้ ประพฤติดีเท่านั้น หากแต่ยังต้องบริหารเวลาเพื่อสังคม ชุมชน พัฒนาบุคลากรโรงเรียน ไม่หวังพึ่ง ไม่รอคอย พัฒนานิเทศกันเอง

3) การช่วยเหลือกันและกัน การนิเทศเพื่อให้พัฒนาตนเอง โดยการประสานการนิเทศภายนอกและภายใน นิเทศให้โรงเรียนสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้า วิจัยร่วม

4) ปรับปรุงงานวิชาการ ซึ่งแต่ละโรงเรียนมีสภาพข้อจำกัดไม่เหมือนกัน การที่คนภายในรู้เรื่องดีที่สุดกว่าคนภายนอก จะทำให้การพัฒนาการนิเทศภายในเป็นไปได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

5) การยอมรับ บุคคลที่จะเป็นผู้นำหรือหัวหน้าคนจะต้องให้ผู้อื่นยอมรับ แม้ในการแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าหมวด ควรคำนึงค่า คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรม ความประพฤติเป็นแบบอย่างเป็นครูของครู การยอมรับนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการนิเทศภายใน

6) ปัญหาตัวเร่งที่สำคัญ เช่น ปัญหาการนำหลักสูตร ไปใช้ สภาพการสอนที่เปลี่ยนไป สื่ออุปกรณ์การสอน การประเมินและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

สรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียน มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนจะต้องดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ ด้วยเหตุผลหลายประการดังกล่าว ประกอบกับการปฏิรูปการศึกษาในยุคปัจจุบันซึ่งผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรทุกคนในโรงเรียนจะต้องปรับปรุงพัฒนา

ตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคโลกาภิวัตน์ โดยใช้กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร

3. จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษาเป็นงานที่ปฏิบัติกับครู เพื่อให้เกิดผลต่อคุณภาพผู้เรียนโดยตรง ทั้งนี้มีนักการศึกษาได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

ดวงกมล บริบูรณ์พานิช (2540: 55) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษามุ่งที่จะพัฒนาครู เป็นหลักใหญ่ ทั้งนี้ เพราะครูเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการศึกษาเพราะ ฉะนั้นความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาก็คือ มุ่งที่จะช่วยเหลือ แนะนำ ปรับปรุง และส่งเสริม ให้ครูได้พัฒนาในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่ อันเป็นผลต่อคุณภาพการเรียนการสอนเป็นสำคัญ หรือ เรียกได้ว่าเป็นงานหลักของสถานศึกษาหรือโรงเรียน ส่วนงานด้านบุคลากร กิจกรรมนักเรียนและ งานอื่น ๆ เป็นงานที่มาสสนับสนุนงานวิชาการให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541: 51) ได้กำหนดความมุ่งหมาย ของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่าเป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนหรือให้ความช่วยเหลือครูใน โรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักคือการสอนหรือการเสริมสร้าง พัฒนาการของนักเรียนทุกด้านทั้งทางร่างกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคม ให้เต็มตามวัย และตามศักยภาพ โดยความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน

แสน สมนึก (2541: 14) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศ สรุปได้ดังนี้

1) เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร สถานศึกษาให้สามารถนำหลักการ แนวคิดและกระบวนการนิเทศมาใช้ดำเนินการบริหาร โรงเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) เพื่อสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนแล้วนำมา ดำเนินการวางแผนการเรียนการสอนให้แก่ นักเรียนได้ถูกต้อง รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนได้ดี โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริม สนับสนุนให้กำลังใจ รวมทั้งให้ ร่วมมือแก่ครู ผู้สอนในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้

3) เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูในโรงเรียนโดยใช้เทคนิค การสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือ รวมทั้งการทำงานเป็นทีม มีการวางแผนและแก้ไขปัญหา ร่วมกัน

สรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา คือ การพัฒนาครูมีความรู้ความสามารถ ในการจัดการเรียนการสอน ในการพัฒนาตนเอง ช่วยเหลือตนเองได้ สร้างความสัมพันธ์ระหว่าง

ผู้บริหารและครู ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น

4. หลักการนิเทศการศึกษา

หลักการนิเทศการศึกษา เป็นแนวปฏิบัติที่ผู้นิเทศและผู้ที่เกี่ยวข้องในการนิเทศควรนำไปปฏิบัติและทำการนิเทศ เพื่อเป็นหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอหลักการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

อนек ส่งแสง (2540: 6) ได้ให้หลักการนิเทศการศึกษาไว้ 4 ประการดังนี้

- 1) การนิเทศต้องมีความถูกต้องตามหลักวิชาการ
 - 1.1) มีนโยบาย จุดมุ่งหมายและแนวทางในการปฏิบัติกรนิเทศที่แน่นอนชัดเจน เป็นไปตามกฎเกณฑ์และสภาพปัญหาหรือความเป็นจริงในเรื่องนั้น ๆ
 - 1.2) มีวิวัฒนาการทั้งด้านเนื้อหา สารระ เครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ ตลอดจนกลวิธีในการนิเทศ
 - 1.3) มีการติดตามและประเมินผลการนิเทศอย่างมีระบบ
- 2) การนิเทศเป็นการช่วยกระตุ้น ประสานงานและแนะนำให้เกิดความเจริญงอกงามแก่ผู้สอนและผู้เรียนมากกว่าการจับผิด
 - 2.1) มีการฝึกอบรมวิชาชีพเพื่อครูจะได้เข้าใจหลักการสอนทั่วไป
 - 2.2) พัฒนาเทคนิควิธีสอนให้มีประสิทธิภาพ
 - 2.3) ฝึกทักษะและประสบการณ์ในการใช้วัสดุอุปกรณ์การสอน
 - 2.4) พัฒนาเจตคติในการเรียนการสอนให้อยู่ในเกณฑ์
 - 2.5) ปรับปรุงเอกสาร แผนการสอน
- 3) การนิเทศตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย
 - 3.1) ผู้นิเทศเป็นผู้นำทางด้านวิชาการไม่ใช่ผู้ใช้อำนาจ
 - 3.2) ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและส่งเสริมให้มีการแสดงออกโดยทั่วถึง
 - 3.3) ผู้รับการนิเทศมีอิสระที่จะคิดริเริ่มและมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนปฏิบัติงาน
 - 3.4) ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 4) การนิเทศเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์
 - 4.1) มีขั้นตอนการนิเทศตามลำดับ มีระเบียบวิธีการ
 - 4.2) มีการรวบรวมข้อมูลและสรุปผลมาใช้ในการนิเทศ
 - 4.3) มีการประเมินผลและติดตามผล

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541: 52) ได้กำหนดหลักการสำคัญในการนิเทศภายในโรงเรียนเพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ดังนี้

1) การนิเทศภายในโรงเรียนจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามขั้นตอนกระบวนการนิเทศ

2) บุคลากรที่เป็นหลักสำคัญในการดำเนินการพัฒนาระบบการนิเทศภายในโรงเรียนคือ ผู้บริหารโรงเรียน และจะต้องดำเนินการโดยเปิดโอกาสให้คณะครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินการหลักประจำปี โดย หลักความร่วมมือประสานงาน หลักการทางวิทยาศาสตร์ หลักการทางปรัชญา หลักการความคิดสร้างสรรค์ หลักการประเมินผล หลักการความเป็นระบบงาน หลักยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง หลักความยืดหยุ่น การบริหารการนิเทศภายใน

3) การนิเทศภายในโรงเรียนจะต้องสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของครูของโรงเรียน และสอดคล้องกับระดับพัฒนาการของครู

4) เป้าหมายสำคัญของการนิเทศ คือ การส่งเสริมสนับสนุนหรือให้ความช่วยเหลือครูในโรงเรียน ให้ประสบผลสำเร็จ ในการปฏิบัติภารกิจหลักคือ การสอน หรือการสร้างเสริมพัฒนาของนักเรียนทุกด้านให้เต็มตามวัยและเต็มศักยภาพ โดยมีหลักสูตรเป็นกรอบกำกับในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2539: 7) ได้กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาเป็นความพยายามทุกชนิดของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษา ให้คำแนะนำเป็นที่ปรึกษาหรือแนะนำผู้อื่นทำงานการศึกษา เพื่อช่วยให้เกิดสิ่งต่อไปนี้

- 1) รู้จักวิธีปรับปรุงการสอนและการให้การศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น
- 2) ช่วยให้เกิดความเจริญงอกงามในวิชาชีพที่ทางการศึกษา
- 3) ช่วยพัฒนาครู
- 4) ช่วยเหลือและปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการศึกษา
- 5) ช่วยเหลือและปรับปรุงวิธีสอน
- 6) ช่วยเหลือและปรับปรุงการประเมินผลการสอน

กมล ภูประเสริฐ (2545: 59) ได้กล่าวถึง หลักการสำคัญของการนิเทศการศึกษา ดังนี้

1) มุ่งที่คุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ แม้ว่า การนิเทศภายในจะเป็นการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน สิ่งที่จะพัฒนาจะต้องโยงไปสู่คุณภาพของผู้เรียนทั้งสิ้น

2) อาศัยความร่วมมือภายในโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการนิเทศภายใน ร่วมมือร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนพัฒนา

ตนเองได้อย่างมีคุณภาพ และหลายกรณีอาจต้องเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาช่วยให้คำแนะนำด้วย

3) อาศัยวิธีการที่หลากหลายที่จะเป็นสิ่งช่วยกระตุ้นความสนใจและความร่วมมือในการดำเนินการแต่ละวิธี มีจุดเด่น จุดด้อยที่จะช่วยเสริมประสิทธิภาพของกันไว้

4) กระทำอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพจนสร้างความรู้สึกว่าการกระทำนี้เป็นสิ่งที่ไม่ได้ กลายเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ซึ่งเป็นการสร้างอุปนิสัยของการพัฒนาดตนเองอยู่เสมอ

5) ใช้กระบวนการที่เป็นระบบเพื่อให้มั่นใจได้ว่า งานนิเทศภายในโรงเรียนจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

ไพบูลย์ มีศิลป์ และพรชัย สระศรีสุวรรณ (2548: 13) ให้หลักการเกี่ยวกับการนิเทศการสอนไว้ดังนี้

1) การนิเทศการสอนเป็นการส่งเสริมความเจริญงอกงาม เพื่อให้ครูมีความเข้าใจในหลักวิธีการสอนต่าง ๆ ใช้เทคนิควิธีการสอนอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ สร้างสื่อและใช้สื่ออย่างถูกต้อง มีความเชื่อมั่น มีทัศนคติและอุดมการณ์ในการสอน

2) การนิเทศการสอนยึดความถูกต้องตามหลักวิชาการ หมายถึง การนิเทศจะต้องดำเนินการอย่างมีระบบแบบแผน เป็นขั้นเป็นตอน สามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3) การนิเทศการสอนมีความเป็นวิทยาศาสตร์หมายถึงสามารถพิสูจน์ได้ถึงเหตุและผลรวมทั้งข้อเท็จจริงต่าง ๆ มีการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการสรุปผล สามารถอ้างอิงได้และมีความน่าเชื่อถือ

4) การนิเทศการสอนต้องมีความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการ วิธีการนิเทศการสอนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้มากที่สุด

5) การนิเทศการสอนเป็นการประสานสัมพันธ์ระหว่างงานนิเทศกับงานอื่น ๆ หมายถึง กระบวนการพัฒนาการสอนของครูให้ดีขึ้นและสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายทั้งภายในสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2547: 2) ได้กล่าวถึงหลักสำคัญของการนิเทศการศึกษาไว้

1) การนิเทศการศึกษาเป็นการช่วยให้ครูรู้จักแยกแยะและวิเคราะห์ปัญหา ซึ่งครูต้องการความช่วยเหลือจากการนิเทศ เพราะมีปัญหาจากการปฏิบัติงานดังนี้

1.1) ปัญหาการปรับปรุงวิธีการสอนที่ดี ทำให้เด็กมีความสนใจบทเรียน

- 1.2) ปัญหาการทำงานเป็นหมู่คณะว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำให้เด็กทุกคนทำงานร่วมกันได้
- 1.3) ปัญหาการจัดประสบการณ์ทางการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับเด็กที่มีความแตกต่างกัน
- 1.4) ปัญหาการใช้แหล่งวิทยากรในท้องถิ่น
- 1.5) ปัญหาการประเมินผลการสอนของครู

2) การนิเทศการศึกษา คือ การช่วยให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ในการแก้ปัญหา จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพทำงานของตนเอง

3) การนิเทศการศึกษาต้องช่วยเผยแพร่แนวคิดให้ชุมชนเข้าถึงแผนการศึกษาของโรงเรียน การนิเทศต้องช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

สรุปได้ว่า การนิเทศการสอนมีหลักการที่มุ่งสร้างสรรค์ ทำให้ผู้รับการนิเทศสามารถพึ่งตนเองได้ทั้งครูและนักเรียน โรงเรียนได้รับการช่วยเหลือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาการนิเทศจะเป็นวิธีหนึ่งที่สำคัญและจำเป็นในการจัดการศึกษาในปัจจุบัน และอนาคต ผู้นิเทศอาจจะเป็นผู้บริหาร โรงเรียนเพราะผู้บริหารเป็นผู้ใกล้ชิดกับครู สามารถที่จะปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาให้เป็นไปตามหลักการดังกล่าวได้ง่าย ทั้งนี้เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจเป็นผู้ที่จะต้องช่วยเหลือครูเพื่อให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จมีคุณภาพ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น

5. กระบวนการนิเทศการศึกษา

การนิเทศทางการศึกษา เป็นกระบวนการช่วยเหลือในทุกด้าน ที่จะทำให้ครูผู้สอนเป็นผู้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ งานวิจัยจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพได้ชี้ให้เห็นแล้วว่า ครูผู้สอนที่ปรับปรุงการสอนอยู่เสมอ จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541: 4) ได้กำหนดกระบวนการนิเทศการศึกษาไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ ความหมายของคำที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพเป็นจริงที่กำลังดำเนินการอยู่ สภาพปัญหา หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบัน เช่น สถานศึกษาคาดหวังหรือตั้งเป้าหมายไว้ว่าคะแนนเฉลี่ยที่เป็นจริง คือ ได้ร้อยละ 40 ผลต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยที่คาดหวังกับคะแนนที่เป็นจริง

คือ 60 – 40 คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 20 เป็นค่าแสดงระดับของปัญหา ความต้องการ หมายถึง สิ่งที่พึงปรารถนาหรือตั้งเป้าหมายไว้

การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องของขั้นตอนนี้ สามารถดำเนินการศึกษาโดยวิธีต่าง ๆ ดังนี้ คือ 1) ศึกษาโดยวิเคราะห์องค์ประกอบด้านปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต 2) ศึกษาโดยวิธีประเมินความต้องการ 3) ศึกษาโดยการใช้สื่อการสอนและเครื่องมือต่าง ๆ และ 4) ศึกษาโดยวิธีประชุมสัมมนาเพื่อค้นหาปัญหา

2) การวางแผนและกำหนดทางเลือก เป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้อง การ มาใช้ในการวางแผนและกำหนดทางเลือกในการนิเทศการศึกษา ซึ่งอาจดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

2.1) การวางแผน ประกอบด้วย

2.1.1) นำข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการมาจัดลำดับความสำคัญ

2.1.2) ศึกษาและทำความเข้าใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ เช่น นโยบายของหลักสูตรเทคนิควิธีในการแก้ปัญหา สื่อและเครื่องมือในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนต่าง ๆ

2.1.3) กำหนดเป้าหมายและทางเลือกในการปฏิบัติงาน

2.1.4) เขียนแผนปฏิบัติการนิเทศ โดยระบุวัตถุประสงค์ ขอบข่าย ภารกิจ เป้าหมาย วิธีการปฏิบัติงาน ระยะเวลา และผู้ปฏิบัติงานให้ชัดเจน

2.1.5) จัดทำคู่มือการนิเทศ โดยสรุปสาระสำคัญของเรื่องทีนี้เทศ เพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบการปฏิบัติงานและใช้เป็นเอกสารอ้างอิง

2.2) การกำหนดทางเลือก วิธีการกำหนดทางเลือกควรดำเนินการเป็นลำดับขั้น คือ ระบุทางเลือกที่จะทำให้งานนั้นบรรลุจุดประสงค์ไว้หลาย ๆ ทาง แล้วจึงประเมินทางเลือกเหล่านั้นว่า ทางเลือกใดมีความเหมาะสมที่จะทำให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายได้ดีที่สุด ดูผลผลิตข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศและคุณภาพนักเรียน ดูปัจจัยองค์ประกอบที่มีผลต่อกระบวนการคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องที่ส่งผลต่อผลผลิต

3) การสร้างสื่อและเครื่องมือมีความสำคัญต่อการนิเทศการศึกษาและเป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้การนิเทศการศึกษาประสบความสำเร็จ ซึ่งสื่อ หมายถึง สิ่งที่จะช่วยให้ผู้นิเทศปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ สื่อที่ตอบสนองความต้องการของผู้นิเทศจะช่วยสร้างศรัทธาทางวิชาการ สื่อในการนิเทศเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษามีลักษณะแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ เช่น การใช้บทบาทสมมติ เป็นสื่อประเภทวิธีการที่ช่วยให้ผู้รับการนิเทศได้วิเคราะห์ปัญหาของ

ตนเองและหาทางเลือกจากบทบาทสมมตินั้นมาเป็นแนวปรับปรุงพฤติกรรม เอกสารเป็นสื่อที่นิยมใช้กัน เพราะแนะแนวทางการปฏิบัติงานได้รวดเร็ว ศึกษา ทบทวนความเข้าใจได้ ชุดประกอบการสอน ชุดฝึกอบรม การจัดนิทรรศการแสดงผลงาน ส่วนเครื่องมือ หมายถึง สิ่งที่ใช้ติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ ได้แก่ แบบทดสอบ แบบสังเกต แบบสำรวจ แบบประเมินค่า

4) การปฏิบัติงานการนิเทศ เป็นการนำขั้นที่ 2 และขั้นที่ 3 ไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งการปฏิบัติงานการนิเทศอาจจะดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- 4.1) ประชุมคณะปฏิบัติงาน
- 4.2) ทำความเข้าใจสื่อและเครื่องมือ
- 4.3) แบ่งงานรับผิดชอบ
- 4.4) ตกลงวิธีปฏิบัติงาน
- 4.5) ตกลงวิธีเก็บข้อมูลและวิธีรายงานผล
- 4.6) ปฏิบัติงานการนิเทศ
- 4.7) ประชุมทบทวนการปฏิบัติงานตามขั้นตอนต่าง ๆ
- 4.8) ประชุมสรุปผลการปฏิบัติงาน
- 4.9) นำข้อมูลไปพัฒนาการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป

การปฏิบัติงานการนิเทศ สามารถกระทำได้ทั้งการนิเทศทางตรงและการนิเทศทางอ้อม มีขั้นตอนการปฏิบัติดังนี้ คือ

การนิเทศทางตรงหมายถึงผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศได้มีโอกาสสื่อสารกันในทันที มีลักษณะเป็นการสื่อสารสองทาง ได้แก่ 1) ร่วมปรึกษาหารือกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อประสานวิธีปฏิบัติร่วมกัน 2) ร่วมประชุมกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิด วิธีการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา พัฒนากระบวนการนิเทศการศึกษาและกระบวนการเรียนการสอนและ 3) บันทึกการนิเทศพร้อมสำเนาทุกครั้งและจัดทำแฟ้มรวบรวมบันทึกการนิเทศเพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาหรือติดตามงานครั้งต่อไป

การนิเทศทางอ้อม หมายถึง การปฏิบัติการนิเทศโดยส่งผ่านสื่อ และเครื่องมือ นิเทศประเภทต่าง ๆ เช่น สื่อประเภทสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ชุดการสอน ชุดการอบรม แล้วส่งเครื่องมือประเภทตรวจสอบคุณภาพไปติดตามหรือประเมินผลการปฏิบัติงาน

5) การประเมินผลและรายงานผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการนิเทศการศึกษา แต่โดยหลักการแล้วการประเมินผลจะกระทำก่อนการปฏิบัติการนิเทศระหว่างการปฏิบัติการนิเทศ และประเมินเพื่อสรุปผลการนิเทศ วิธีการประเมินผลการนิเทศการศึกษาอาจใช้เทคนิควิธีการ ดังนี้คือ 1) การประเมินผล โดยใช้เครื่องมือชนิดต่าง ๆ อาจดำเนินการได้โดยลำพัง หรือเป็น

คณะทำงานก็ได้ ที่สำคัญอยู่ที่การสร้างเครื่องมือให้มีคุณภาพและการรวบรวมข้อมูลให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เครื่องมือสำคัญที่ควรจะนำมาใช้ในการประเมิน ได้แก่ แบบสังเกตพฤติกรรม แบบสำรวจข้อมูล แบบสอบถาม 2) การประเมินผลโดยวิธีการประชุมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประเมินลักษณะหรือสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงาน ลักษณะหรือสภาพการณ์ที่เป็นปัญหาอุปสรรค ลักษณะความต้องการของผู้ปฏิบัติงานแนวทางในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานและการวางแผนปฏิบัติงานในช่วงเวลาต่อไป หลังจากประเมินผลแล้ว อาจพบว่าผลการปฏิบัติงานนิเทศไม่เป็นไปตามจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของการนิเทศ กรณีเช่นนี้ควรดำเนินการนิเทศต่อไปอีกสักระยะหนึ่งจนแน่ใจว่า ผู้รับการนิเทศมีพฤติกรรมถาวรในเรื่องนั้นจึงหยุดทำการนิเทศ ถ้าประเมินแล้วพบว่าผลที่ได้ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรก็ต้องหาข้อบกพร่อง ซึ่งอาจจะต้องสร้างความรู้ความเข้าใจเพิ่มเติม หรือหาแนวทางใหม่ก่อนที่จะไปปฏิบัติการนิเทศครั้งต่อไป ในกรณีที่เมื่อประเมินแล้วพบว่า ผลที่ได้จากการนิเทศยังไม่ประสบความสำเร็จ หรือยังมีจุดอ่อนในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก จำเป็นจะต้องวางแผนการนิเทศใหม่อีกครั้งหนึ่ง โดยนำทางเลือกอื่นมาใช้ หรือปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติหรือจุดที่เป็นปัญหา นอกจากประเมินผลแล้ว การปฏิบัติงานและพฤติกรรมของผู้รับการนิเทศ ผู้นิเทศควรจะต้องประเมินตนเองดูว่า ส่วนใดดีแล้ว ส่วนใดควรปรับปรุงแก้ไขวิธีการประเมินตนเอง อาจทำได้ โดยการถามตนเอง การสำรวจตนเองหรืออื่น ๆ ซึ่งพอจะหาได้จากเอกสารทางพฤติกรรมศาสตร์ต่างๆ ส่วน การรายงานผลเป็นกระบวนการสำคัญสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทราบผลปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาควรได้รับทราบผลการปฏิบัติ เพื่อจะได้สนับสนุนช่วยเหลือได้ถูกต้อง

สรุปได้ว่า กระบวนการนิเทศการศึกษา คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่มีแบบแผน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์งานการเรียนการสอนของครู เพื่อจะได้ทราบปัญหา ระบุปัญหาที่จะต้องรีบแก้ไขปรับปรุงก่อนหลัง แล้วจึงวางแผนที่จะดำเนินการ โดยหาทางเลือกที่จะแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ต่อจากนั้นก็ดำเนินการตามแนวขั้นตอนตามลำดับจนถึงขั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วจึงนำผลการปฏิบัติไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

6. ผู้บริหารกับงานนิเทศการศึกษา

งานบริหารการศึกษา มีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่คุณภาพของผู้เรียน ในการบริหารการศึกษา ผู้บริหารต้องทำงานสองอย่างคือ งานบริหารและงานนิเทศ ผู้บริหารมีบทบาทในการนิเทศมาก โดยเฉพาะการนิเทศภายในสถานศึกษาของตนเอง มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541: 59) ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนกับการนิเทศเพื่อพัฒนาระบบการนิเทศให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ผู้บริหารจึงควรมีบทบาทดังนี้ คือ

- 1) ศึกษาหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการนิเทศของโรงเรียน
- 2) สร้างความตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องพัฒนานักเรียนให้มีพัฒนาการทุกด้านเต็มตามวัยและตามศักยภาพและการพัฒนาตนเองให้แก่คณะครูในโรงเรียน
- 3) จัดหรือดำเนินการให้มีการจัดระบบการนิเทศของโรงเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคลากรหลักในการดำเนินการ
- 4) ให้ความรู้ให้คำแนะนำแก่บุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นิเทศในโรงเรียน
- 5) ติดตามประเมินผลการดำเนินงานร่วมกับคณะครูในโรงเรียนและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่คณะครูในโรงเรียนให้เห็นความก้าวหน้าของตนเอง
- 6) เผยแพร่ความสำเร็จของคณะครูในโรงเรียน ให้การเสริมแรง ให้การยกย่องเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารกับงานการนิเทศการศึกษา คือบทบาทของผู้บริหารตั้งแต่การริเริ่มการสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรทุกคนในโรงเรียนในการที่จะต้องปรับปรุงพัฒนา ร่วมกัน ในระหว่างการดำเนินการนิเทศผู้บริหารโรงเรียนจะต้องคอยช่วยเหลือ แนะนำให้คำปรึกษา ตลอดจนอำนวยความสะดวกและประสานงานฝ่ายต่าง ๆ และเมื่อดำเนินการแล้วจะต้องติดตาม ประเมินผลและหาแนวทางร่วมกันปรับปรุงแก้ไขพัฒนารูปแบบและกิจกรรมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น พร้อมทั้งส่งเสริมให้ขวัญกำลังใจแก่ครูในการปฏิบัติงานตามโอกาสต่าง ๆ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการนิเทศ

แนวคิดเรื่องสมรรถภาพ ถือเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จของการบริหาร การที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษา จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้การจัดการศึกษาสำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารถือเป็นเสาหลักที่สำคัญยิ่งต่อหน่วยงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงาน อันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิธีปฏิบัติของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก

1. ความหมายของสมรรถภาพ

ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

อจริยา วัชรวิวัฒน์ (2544: 12) ได้สรุปความหมายของสมรรถภาพไว้ว่า สมรรถภาพ หมายถึง ความสามารถที่ประกอบด้วยความรู้ ความคิด เจตคติและการปฏิบัติที่บุคคลพึงมีในการที่จะปฏิบัติหรือจัดทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนดและสามารถแสดงออกมาให้เห็นได้ในรูปของพฤติกรรมทางความรู้ เจตคติ และการกระทำที่ดี

แม็คเคลแลนด์ (McClelland, 1993 อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547: 16) ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถภาพ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

กู๊ด (Carter V. Good, 1973 : 121 อ้างใน ชัญญาภัก ราษฎร์, 2551: 19) ได้ให้ความหมายของคำ “สมรรถภาพ” ว่าหมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคลในการใช้ความคิด ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะต่าง ๆ ที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เกิดประโยชน์แก่งานที่ตนรับผิดชอบ

แฮร์ริส (Ben M. Harris, 1985: 10-12 อ้างใน ชัญญาภัก ราษฎร์, 2551: 19) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถภาพคือ การผสมประสานระหว่างความรู้กับการมีทักษะของบุคคลและนำมาใช้เป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า สมรรถภาพทางการนิเทศ หมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคลในการนำความคิด ความเข้าใจ เจตคติและทักษะต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์

2. องค์ประกอบของสมรรถภาพ

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้เกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถภาพในหลายทาง ดังนี้

ศุภชัย ยาวะประภาส (2552: 39) กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถภาพว่ามีความเกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ อุนิสิสัย และแรงจูงใจ

ไรแลทและโลฮาน (Rylatt & Lohan, 1995 อ้างใน เตือนใจ โพธิ์ทอง, 2551: 23) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักสมรรถภาพไว้ ดังนี้

- 1) บทบาทหลัก อธิบายถึงกิจกรรมอย่างกว้าง ๆ ตามข้อผูกพันหรือพันธสัญญาที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กรในระหว่างที่ทำงานอยู่
- 2) หน่วยของสมรรถภาพ อธิบายถึงหน้าที่หลักหรือกลุ่มของทักษะของงานอย่างกว้าง ๆ

3) ส่วนประกอบของสมรรถภาพ เป็นการอธิบายถึงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้น จากหน่วยย่อยนั้น ๆ โดยกล่าวถึงการกระทำหรือผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นหรือวัดได้ ซึ่งอาจจะระบุออกมาในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (Input) หรือผลลัพธ์ (Output) ก็ได้

4) เกณฑ์การปฏิบัติงาน เป็นระดับความต้องการหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน ในแต่ละส่วนประกอบของสมรรถภาพ ซึ่งต้องระบุให้เชื่อมโยงกันระหว่างสมรรถภาพและความชัดเจนของผลสำเร็จ

5) เงื่อนไข เป็นความคาดหวังในการปฏิบัติงาน

6) คำแนะนำอธิบายครอบคลุมถึงเนื้อหา และกลยุทธ์ของการประเมินปัญหาสำคัญต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยสมรรถภาพและความสัมพันธ์ไปยังหน่วยอื่น ๆ และให้ความชัดเจนเกี่ยวกับสมรรถภาพ ซึ่งอาจจะทำเป็นคู่มือหรือเอกสารประกอบ

สรุปได้ว่า สมรรถภาพ ประกอบด้วยบทบาทหน้าที่หลักที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร และสมรรถภาพที่องค์กรต้องการจากแต่ละบุคคล โดยต้องสามารถวัดได้โดยนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน

3. ประเภทของสมรรถภาพ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป รายละเอียดดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 2) ได้แบ่งประเภทของสมรรถภาพออกเป็น 2 ประเภทไว้ดังนี้

1) สมรรถภาพหลักองค์กร (Organization Core Competency) เป็นสมรรถภาพหรือขีดความสามารถโดยรวมขององค์กร เกิดจากการรวมความสามารถบุคคล และความสามารถขององค์กร ผสมผสาน ทั้งทักษะและเทคโนโลยีทั้งมวลขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน เป็นแนวทางให้องค์กรสามารถนำไปสู่การสร้างหรือการมีโอกาสในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต ชื่อสมรรถภาพองค์กรที่กำหนดขึ้น เป็นรากฐานสำคัญที่สามารถนำไปสู่ ผลลัพธ์ ขององค์กร

2) สมรรถภาพหลักของบุคคล (Personal Core Competency) หมายถึง สมรรถภาพหรือขีดความสามารถที่เป็นคุณสมบัติของบุคลากรทุกคนในองค์กรเดียวกันต้องมีร่วมกัน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กรนอกจากสมรรถนะหลักที่ทุกคนต้องมีเหมือนกันแล้ว บุคลากรทุกคนยังต้องมีสมรรถภาพในงานหรือสมรรถภาพที่เกี่ยวกับงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นสมรรถภาพหรือขีดความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานในแต่ละด้าน เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จ และได้ผลผลิตตามที่ต้องการ สมรรถภาพหลักของบุคคล แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

2.1) สมรรถภาพร่วมกลุ่มงาน (Common Functional Competency) เป็นคุณลักษณะหรือขีดความสามารถร่วมของบุคลากรทุกตำแหน่งในกลุ่มงานหรือในกลุ่มตำแหน่งเดียวกันที่จะต้องมี เช่น กลุ่มงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วยตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่งานธุรการ เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ จะต้องมีคุณลักษณะที่เหมือนกัน ในด้านความรู้พื้นฐานด้านงานธุรการ และสารบรรณ เป็นต้น

2.2) สมรรถภาพเฉพาะตำแหน่งงาน (Specific Functional Competency) เป็นคุณลักษณะหรือขีดความสามารถเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้น ๆ เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องมีความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นต้น

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2547: 10-17) ได้ทำการแบ่งสมรรถภาพออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถภาพหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2) สมรรถภาพตามสายงาน หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3) สมรรถภาพส่วนบุคคล หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป

หากกำหนดสมรรถภาพขององค์กรได้อย่างเหมาะสม สมรรถภาพนี้ก็จะเป็นตัวผลักดัน (Driver) ให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร

สรุปได้ว่า ประเภทของสมรรถภาพ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือสมรรถภาพหลักของหน่วยงาน หรือสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถที่เกิดจากการผสมผสาน ทั้งความรู้ ทักษะและเทคโนโลยีเข้าไว้ด้วยกัน และสมรรถภาพในงาน เป็นสมรรถภาพหรือขีดความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านนั้น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่ต้องการ

แนวคิดสมรรถภาพทางการนิเทศของ เซอร์จิโอวานนี

เซอร์จิโอวานนี (Thomas J. Sergiovanni, อ้างใน บุญเพ็ญศรี รัตนสุภา, 2546: 8) ได้กำหนดความรู้ ความสามารถของผู้บริหารในการนิเทศไว้ 8 ด้าน คือ การสร้างบรรยากาศที่ดี การสร้างทีมงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การตัดสินใจ การวางแผนและการจัดการประชุม การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การมอบหมายงานบุคลากร การนำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศที่ดี

การสร้างบรรยากาศที่ดี ถือเป็นเรื่องที่ต้องคำนึงถึง ซึ่งบรรยากาศในการดำเนินงานของสถานศึกษาจะมีผลกระทบต่อลักษณะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งมีนักการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศที่ดีไว้ดังนี้

มัลลิกา ชวนะเดมิย์ (2540: 59) กล่าวว่า บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เรียนหรือนักเรียนเป็นศูนย์กลาง นักเรียนจะต้องมีโอกาสรู้จักการ ได้ลงมือกระทำจริงในสิ่งที่คิดและตัดสินใจด้วยตนเองแทนการทำตามคำสั่งของครูเพียงอย่างเดียว นักเรียนต้องได้รับประสบการณ์ตรงในสิ่งที่ใกล้เคียงกับชีวิตจริงของเขาทั้งในและนอกโรงเรียน กิจกรรมจึงต้องมีการ พูดคุยซักถาม คิด วิเคราะห์ ทำงานร่วมกัน นำเสนอผลงานตลอดจนมีการประเมินตนเองมากขึ้นเป็นหน้าที่ของครูที่จะ ต้องจัดเตรียม วางแผนทั้งกิจกรรมและสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมที่จะให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ ต้องทำให้นักเรียนรู้สึกเป็นกันเอง อบอุ่น เป็นมิตรกับเพื่อน ๆ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันมากกว่ามุ่งการแข่งขัน ครูจะต้องให้ความเชื่อถือ และความไว้วางใจแก่นักเรียน จัดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็น แสดงความรับผิดชอบและความเป็นผู้นำ ภายใต้อาภาพ แวดล้อมที่ไม่มีแรงกดดันให้นักเรียนต้องกลัวความผิดพลาด หรือกลัวสอบตก ทั้งครูและนักเรียนต้องตระหนักว่า ความผิดพลาด เป็นสิ่งที่แก้ไขได้ ต้องมุ่งเน้นที่ความสำเร็จและศักยภาพที่เกิดขึ้นมากกว่าจะดูความล้มเหลวหรือผลที่เกิดในระยะสั้น ๆ

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2542: 17) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศในโรงเรียนที่สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ควรมีลักษณะดังนี้

- 1) บรรยากาศที่ท้าทายเป็นการกระตุ้นให้เกิดกำลังใจ เพื่อให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนเช่น เรียนคอมพิวเตอร์ เป็นนวัตกรรมใหม่
- 2) บรรยากาศที่เป็นอิสระ เป็นการช่วยให้ผู้เรียนมีการยอมรับนับถือตนเอง ผู้เรียนมีโอกาสที่จะเลือกตัดสินใจต่อสิ่งที่มีคุณค่า มีความหมาย รวมทั้งโอกาสที่จะทำผิดพลาดด้วยตนเอง

บรรยากาศที่มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ครูผู้สอนเห็นคุณค่าในตัวผู้เรียนเป็นบุคคล สำคัญมากกว่าการเรียนการสอน เชื่อว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้

3) บรรยากาศที่มีความอบอุ่น เป็นความอบอุ่นทางจิตใจมีผลต่อความสำเร็จในการเรียน การที่ครูผู้สอนเข้าใจ มีความเป็นมิตร จะทำให้ผู้เรียนมีความรู้สึกรักอยากเขียน รักการเรียน รักวิชาที่เรียน นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้ว ยังมีบรรยากาศแห่งความมีวินัยแห่งตน บรรยากาศแห่งความสำเร็จ และบรรยากาศแห่งความใกล้ชิด

สรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศที่ดี หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เช่น อาคารสถานที่ ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนควรให้ความสำคัญ เพราะการสร้างบรรยากาศนั้น จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความรู้สึที่ดีต่อบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินการร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น และบรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

2. การสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากการทำงานร่วมกันของคณะบุคคล ทุกคนในองค์กรต้องรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วม หรืออยู่ในทีมเดียวกัน ร่วมแรงร่วมใจให้ประสบผลสำเร็จร่วมกัน ผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์กรและกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะส่วนหนึ่งของทีม ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงานไว้ดังนี้

ชาอูซัย อาจินสมาจาร (2548: 10) กล่าวว่า “ทีม” คือ กลุ่มคนที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และต้องการทำงานร่วมกันเพื่อให้จุดมุ่งหมายสัมฤทธิ์ผล

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคนอื่นๆ (2546: 10) กล่าวถึง ทีมงาน ว่าหมายถึงกลุ่มคนที่จะต้องมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพันและความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

สรุปได้ว่า การสร้างทีมงาน คือ การที่บุคคลหลายคนกระทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์กัน และมีจุดประสงค์หรือความคาดหวังร่วมกัน โดยมีแนวทางในการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือสถานศึกษา ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องและเกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน

3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540: 7-8) ได้กล่าวถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ว่าการแก้ปัญหาหรือระดับความขัดแย้ง เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง อาจโดยให้ทุกฝ่ายตกลงกันหรือให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดชนะไป วิธีการแก้ไขความขัดแย้งมี 3 วิธี ได้แก่

1) วิธีชนะ-แพ้ (Win-Lose Method) คือ มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้สิ่งที่ต้องการเป็นฝ่ายชนะไป ส่วนอีกฝ่ายเป็นฝ่ายแพ้ เหตุของการแพ้อาจเกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่ หรือการใช้เสียงข้างมากในการดำเนินการ เสียงข้างน้อยจึงแพ้ ซึ่งผู้แพ้อาจเกิดความรู้สึกสูญเสียและภาวะคับข้องใจเกิดขึ้น วิธีแบบนี้ประกอบด้วย วิธีย่อย ๆ คือ

1.1) วิธีการบังคับ (Forcing) โดยอีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่ายและใช้อำนาจของตนเองบังคับให้อีกฝ่ายยินยอมและยุติข้อขัดแย้ง ซึ่งวิธีนี้อาจนำไปสู่ความคิดแก่แค้นเพราะการแก้ไขแบบนี้มิใช่การแก้ที่สาเหตุของปัญหา จึงทำให้ปัญหายังคงอยู่

1.2) วิธีการทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งสงบลง (Smoothing) วิธีการแบบนี้มีลักษณะเป็นการเข้าไป ทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้นให้สงบลงมาเพื่อไม่ให้ความขัดแย้งขยายวงกว้างขวางมากขึ้น โดยการเข้าไปขอร้องให้ยุติความขัดแย้ง พยายามชักจูงคู่กรณีให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นไม่มีความสำคัญเพียงพอ ที่จะต้องเสียเวลาไปกับมันทำให้สมาชิกของกลุ่มที่ ขัดแย้งกันเห็นถึงความสำคัญของการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเห็นถึงผลเสียของการแตกแยกกัน วิธีการนี้ไม่ใช่เป็นการเข้าไปแก้ที่สาเหตุของปัญหา หากแต่เป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ดังนั้น ปัญหายังจะดำรงอยู่ต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับบุคคลหรือกลุ่มที่มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นฝ่ายแพ้ เพราะการที่พวกเขายอมยุติความขัดแย้ง อาจจะมาจากสาเหตุของการขอร้องหรือเห็นแก่บุคคลอื่นก็ได้ ในสภาพเช่นนี้ความขัดแย้งที่ยุติลงไปในนั้น จึงเป็นความสงบชั่วคราวเท่านั้น และความขัดแย้งพร้อมที่จะปะทุขึ้นมาอีกเมื่อไรก็ได้

1.3) วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding) วิธีการแบบนี้มีลักษณะเป็นการที่ผู้บริหารไม่สนใจที่จะเข้าไปเผชิญกับสถานการณ์ของความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้น อาจจะทำเป็นไม่รู้ว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้น เฉยเมยหรือไม่มีการตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพยายามยืดเวลาโดยไม่ยอมตัดสินใจแก้ปัญหา เป็นต้น การใช้วิธีการแบบนี้ไม่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผลในการแก้ไขความขัดแย้งได้เลย เพราะการหลีกเลี่ยงแท้ที่จริงก็คือการไม่ยอมเข้าไปแก้ที่สาเหตุของปัญหานั้นเอง และที่ร้ายไปกว่านั้นหากผู้บริหารใช้วิธีการแบบนี้กับการเรียกร้องของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว จะทำให้เกิดความรู้สึกกลายเป็นผู้แพ้ขึ้นมา เพราะข้อเสนอของพวกเขาไม่ได้รับความสนใจเลย สภาพเช่นนี้จะทำให้ความขัดแย้งยิ่งบานปลายและรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ

และแทนที่ความขัดแย้งควรจะถูกลดลงมาให้กลายเป็นสถานะที่สร้างสรรค์ กลับมีลักษณะเป็นการทำลายมากขึ้น

2) วิธีแพ้ทั้งคู่ (Lose-Lose methods) หมายถึงว่า เป็นวิธีที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายที่เป็นคู่กรณีของความขัดแย้งนี้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตนเองต้องการ ได้ทั้งหมด แต่อาจจะได้มาเป็นบางส่วนเท่านั้น ดังนั้น จึงเรียกว่าทั้งสองฝ่ายเป็นผู้แพ้ วิธีการแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความคิดที่ว่า การได้มาบางส่วนดีกว่าไม่ได้เลย ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านเห็นว่าเป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ดีกว่าวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ สำหรับวิธีการประการที่สองที่นิยมใช้กันนี้ ได้แก่ การประนีประนอม (Compromising) หรือบางครั้งอาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการเจรจาต่อรอง (Bargaining) ซึ่งมีลักษณะเป็นการแก้ไขความขัดแย้งโดยการพบกันครึ่งทาง ซึ่งแต่ละฝ่ายจะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตนเองต้องการได้ทั้งหมด ต้องมีการลดเป้าหมายของตนเองลง ไปบ้าง วิธีการแบบนี้ก็มีจุดอ่อนในการนำมาใช้แก้ไขความขัดแย้งเช่นกัน เพราะไม่สามารถนำไปสู่การแก้ไขสาเหตุของความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง อันเนื่องมาจากว่าเป้าหมายที่แท้จริงของคู่กรณียังไม่สามารถบรรลุได้ตามที่ต้องการนั่นเอง ดังนั้น ความขัดแย้งอาจจะยุติลงเพียงชั่วคราวเท่านั้น และที่ร้ายไปกว่านั้น วิธีการประนีประนอมจะไม่สามารถนำไปสู่การสร้างสรรคขึ้นมาได้เลย

3) วิธีการที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-Win methods) วิธีการนี้ คู่กรณีของความขัดแย้ง ประสบผลสำเร็จในการแก้ปัญหาาร่วมกัน และทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ ดังนั้น ทั้งสองฝ่ายจึงเป็นผู้ชนะ สำหรับวิธีการที่นิยมใช้กันคือ การแก้ไขปัญหาร่วมกัน (Integrative problem solving) ซึ่งบางครั้งมีนักวิชาการเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การเผชิญหน้ากัน (Confrontation) วิธีการแบบนี้จะไม่มี การเข้าไปกำจัดความขัดแย้ง หรือประนีประนอมกันใด ๆ ทั้งสิ้น หากแต่เป็นการเปิดโอกาสให้คู่กรณีของความขัดแย้งเข้ามาาร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวพวกเขาทั้งนี้เพื่อหาแนวทางแก้ไขที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจและยอมรับกันได้ ในการใช้วิธีการแบบนี้ผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือคู่กรณีของความขัดแย้งเกิดความรูสึกขึ้นมาว่า สมาชิกภายในองค์กรทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

และจรรยาธน์ จันทุมมา และคณะ (2549: 11) ได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งไว้ดังนี้

1) แพ้ – แพ้ (Lose – Lose) เกิดจากการแก้ปัญหา ที่ทำให้เกิดการสูญเสียที่เลวร้ายกว่าความขัดแย้ง เช่น การที่บริษัทสั่งปลดพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญที่รู้ความลับของบริษัทในการผลิต ผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ วิธีการที่ใช้แล้วให้ผล แพ้ – แพ้ ได้แก่ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม ทั้งสองวิธีจัดอยู่ในกลุ่มนี้เพราะทั้งสองฝ่ายต่างก็ไม่ได้รับผลตามที่ต้องการที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้น

แม้จะดูเหมือนแก้ปัญหาแต่เป็นการแก้ปัญหาได้ขณะหนึ่งและอาจจะเกิดปัญหานั้นขึ้นได้อีกใน ระยะต่อมาเพราะสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งไม่ได้รับการแก้ไข

2) แพ้ – ชนะ และ ชนะ – แพ้ (Win – Lose and Lose – Win) ผลของการแก้ปัญห ความขัดแย้งบางครั้งจะทำให้ฝ่ายหนึ่งได้รับชัยชนะ ขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งแพ้หรือฝ่ายหนึ่งได้รับ ผลประโยชน์ขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งเสียผลประโยชน์หรือไม่ได้รับประโยชน์วิธีการจัดการความขัดแย้ง ที่จะได้ผล แพ้ – ชนะ หรือ ชนะ – แพ้ คือการบังคับ หรือการใช้เป้าหมายอื่นที่สำคัญกว่า วิธีการ แก้ปัญหาเหล่านี้ไม่สามารถแก้สาเหตุของความขัดแย้งเพียงแต่ทำให้การขัดแย้งหมดไปในขณะนั้น ผลคือความขัดแย้งจะยังคงอยู่และจะเกิดขึ้นอีก

3) ชนะ – ชนะ (Win – Win) เป็นผลการแก้ปัญหความขัดแย้งที่พึงปรารถนามาก ที่สุด โดยทั้งสองฝ่ายมีความรู้สึกหรือได้รับผลในแง่ชนะทั้งสองฝ่าย นั่นคือการแก้ปัญหาแบบมุ่งที่ จะให้ทุกฝ่ายตระหนักว่ามีอะไรผิดพลาดและต้องมีการแก้ไข การแก้ความขัดแย้งแบบชนะ – ชนะ เป็นการแก้ความขัดแย้งโดยการพิจารณาเหตุของความขัดแย้งและพยายามจัดองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะทำให้ความขัดแย้งมีอยู่หรือเกิดขึ้น

การแก้ปัญหความขัดแย้งด้วยวิธี Problem solving ทั้งสองฝ่ายจะต้องมาอภิปรายชี้แจง สถานการณ์ร่วมกัน ต้องใช้การสื่อสารที่แสดงข้อเท็จจริง วิธีการ ตลอดจนเป้าหมายที่ต่างกันที่มีผล ทำให้เกิดความขัดแย้ง เมื่อสามารถแจกแจงสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้แล้ว จึงพยายามหา วิธีการที่จัดหรือทำให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด

สรุปได้ว่า การแก้ปัญหความขัดแย้ง ถือเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องใช้ ความรู้ ความสามารถ และทักษะต่าง ๆ ในการหาวิธีหรือทางเลือกในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ สถานศึกษาดำเนินงานไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งความขัดแย้งมีหลาย ประเภท ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล/กลุ่มบุคคลด้วยกัน ความขัดแย้งระหว่างบุคคล/กลุ่ม บุคคลกับระเบียบกฎเกณฑ์ของสถานศึกษา ความขัดแย้งระหว่างบุคคล/กลุ่มบุคคลกับระเบียบ กฎเกณฑ์หรือกฎหมายของรัฐ ส่วนการแก้ปัญหหรือระงับความขัดแย้ง มี 3 วิธี ได้แก่ 1) วิธีชนะ- แพ้ 2) วิธีแพ้ทั้งคู่ 3) วิธีการที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ ทั้งนี้ขึ้นกับสถานการณ์ที่ผู้บริหารจะเลือกใช้ ในการแก้ปัญหความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

4. การตัดสินใจ

การตัดสินใจ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ซึ่งผู้เขียนได้ อธิบายให้เห็นถึงลักษณะของวิชารัฐประศาสนศาสตร์ไปแล้วนั้น แสดงให้เห็นว่าหลักการทางรัฐ ประศาสนศาสตร์นั้นมีสิ่งที่เรียกว่า “การตัดสินใจ” อยู่ในทุกระบวนการของการทำกิจกรรมต่าง ๆ

โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมทางการบริหาร ดังที่นักวิชาการหลายท่านได้เสนอทัศนะที่เกี่ยวกับการตัดสินใจไว้ดังนี้

พิทยา บวรวัฒนา (2544: 111-112) กล่าวว่า มนุษย์ไม่สามารถมีเหตุผลได้สมบูรณ์แบบ เพราะมีข้อจำกัดหลายประการ โดยเฉพาะด้านจิตวิทยาสังคมของมนุษย์เอง ทำให้การตัดสินใจอย่าง มีเหตุผลเป็น ไปอย่างจำกัด ผลของการตัดสินใจนั้นเป็นสิ่งที่บอกว่าการแก้ปัญหาที่สำเร็จหรือ ล้มเหลว ดังนั้นการตัดสินใจที่ดีก็ย่อมนำมาซึ่งความสำเร็จ

สุดา รักไทย และ ธนิกันต์ มาณะศิริานนท์ (2549: 125-126) กล่าวว่า การตัดสินใจที่ ดีนั้นควรมีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ 1) คุณภาพ (Quality) คุณภาพเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในเชิงธุรกิจ ข้อผิดพลาดต่างๆ อาจหมายถึงการสูญเสีย ดังนั้นเราจึงต้องใช้ทรัพยากรทั้งหมดที่หามาได้ อย่างมี คุณภาพ 2) ความเร็ว (Speed) การตัดสินใจอย่างรวดเร็วให้ทันกับสถานการณ์และพร้อมกับการ แข่งขันย่อมหมายถึงความมีประสิทธิภาพในการบริหารและความอยู่รอดขององค์กร และ 3) พันธะหน้าที่ (Mission) การทำหน้าที่ของตนให้สำเร็จลุล่วงรวมถึงความรับผิดชอบต่อพันธะ หน้าที่ของตนและต้องพยายามทำให้คนอื่นที่จะมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ยอมรับในพันธะ หน้าที่ของพวกเขาด้วยความเต็มใจ

การตัดสินใจของผู้บริหาร แบ่งได้เป็นเป็น 4 ลักษณะต่อไปนี้

1) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับอนาคต ขององค์กร ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และภารกิจในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้องค์กรมี ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งจะส่งผลต่อความมั่นคงและการเจริญเติบโต ขององค์กร โดยการกำหนดแผนกลยุทธ์จะเป็นแนวทางสำหรับการตัดสินใจในด้านสำคัญและ แนวทางปฏิบัติสำหรับบุคลากรระดับต่าง ๆ ภายในองค์กร

2) การตัดสินใจทางยุทธวิธี (Tactical Decision) เป็นการตัดสินใจว่าองค์กรจะทำ อะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผน กลยุทธ์ แผนยุทธวิธีจะกำหนดยุทธวิธีการทำงานเฉพาะเรื่อง เพื่อสร้างเอกลักษณ์การทำงาน และความได้เปรียบต่อคู่แข่ง อย่างไรก็ตามผู้บริหารจะไม่เจาะลึกถึงรายละเอียดในการปฏิบัติงาน เพียงแต่มุ่งถึงการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรในระดับต่อไปปรับมาปฏิบัติให้ บรรลุความสำเร็จตามที่ผู้บริหารกำหนดเอาไว้

3) การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Fire-fighting) เป็นการตัดสินใจแก้ปัญหาหรือวิกฤตที่ เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ปัญหาลักษณะนี้เกิดขึ้นกระทันหัน โดยผู้บริหารมิได้คาดการณ์ไว้ บางครั้ง ผู้บริหารต้องตัดสินใจที่จะดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจต่อไป หรือยุติการดำเนินธุรกิจในส่วนใดส่วน หนึ่งหรือทั้งหมด เช่น บริษัทได้ถูกฟ้องร้องทางกฎหมายในระดับที่อาจต้องปิด กิจการ ผลิตภัณฑ์

หรือบริการเกิดปัญหาในมุมกว้าง เป็นต้น หรือผู้บริหารต้องตัดสินใจแก้ปัญหาในกรณีที่ยังยั้งที่สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจได้รับความเสียหายอย่างหนักหรือเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง เช่น การนัดหยุดงาน ภัยธรรมชาติอย่างรุนแรง หรือความผันผวนของระบบเศรษฐกิจ

4) การควบคุม (Control) เป็นหน้าที่สำคัญทางการจัดการ (Management Functions) ที่ผู้บริหารต้องตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามความเหมาะสม และสอดคล้องกับแผนงานและสถานการณ์ เนื่องจากการปฏิบัติงานอาจเบี่ยงเบนจากแผนงานที่กำหนด ซึ่งผลมาจากการวางแผนที่คลาดเคลื่อน ข้อจำกัดของทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรการดำเนินงานอื่น ตลอดจนความผันผวนของสถานการณ์ ผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน หลังจากที่ยังคงได้เริ่มปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ไประยะหนึ่งแล้ว ผู้บริหารย่อมมีความสนใจต้องการจะทราบว่าผลการดำเนินงานนั้นเป็นอย่างไร มีแนวโน้มว่าจะบรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการหรือไม่ หรือต้องปรับปรุงอย่างไรให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ แล้วนำมาทำการเปรียบเทียบกับแผนที่วางเอาไว้ เพื่อจะได้แก้ไข ปรับปรุงหรือพัฒนาให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ต่อไป

สรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่ใช้เหตุและผลในการพิจารณาหาทางเลือก เพื่อหาข้อสรุปที่เหมาะสมที่สุด มาเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะผู้บริหารคือบุคคลที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จอันเนื่องมาจากบทบาทการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยมีลักษณะการตัดสินใจ 3 รูปแบบ คือ 1) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ 2) การตัดสินใจทางยุทธวิธี 3) การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และ 4) การควบคุม

5. การวางแผนและการจัดการประชุม

การวางแผนและการจัดการประชุมเป็นหนึ่งในภารกิจสำคัญของผู้บริหาร เพราะมีผลทำให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการตัดสินใจได้อย่างดีที่สุด พร้อมทั้งนำมาปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว มีผลต่อขวัญและกำลังใจ และทักษะในการปฏิบัติงานของทีมงาน การจัดการประชุมที่ดียังช่วยเพิ่มพูนอำนาจและความน่าเชื่อถือของผู้บริหาร

ปัจจุบันการประชุมมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อให้ผู้บริหารนำแนวคิด ข้อสรุปที่ดีที่สุดมาพัฒนาคุณภาพงาน อาจมีโครงสร้างการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร แต่สิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน คือ ภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ขั้นเตรียมการจัดประชุม และหลังประชุม ผู้ปฏิบัติงานในฐานะฝ่ายเลขานุการ จะต้องมีการใส่ใจในงาน

ศึกษาเทคนิค วิธีการจัดประชุม และนำบทเรียนจากความผิดพลาดในปัจจุบัน มาปรับปรุงเพื่อพัฒนา งานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

เซอร์จิโอแวนนี (Thomas J. Sergiovanni อ้างใน บุญเพ็ญศรี รัตนสุภา, 2546: 15-16) ได้เสนอแนวคิดที่ผู้บริหารควรมีความรู้ ความสามารถในการวางแผนการจัดการประชุมที่มี ประสิทธิภาพ และการประชุมที่จัดนั้นควรสนองต่อความพึงพอใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้องและ สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตลอดจนมีความผูกพันร่วมกันในการตัดสินใจในการวางแผน และจัดการประชุม ซึ่งถือเป็นภารกิจอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ ดังนั้น ผู้บริหารควรมีทักษะ ประสิทธิภาพในการวางแผน และดำเนินการประชุมเพื่อความสำเร็จของงาน เพราะการประชุมถือเป็น หัวใจของการบริหารเนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญในการประสานงานและการสั่งการ อันจะ นำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

ครูควรมีส่วนร่วมในการจัดประชุม อภิปรายต่าง ๆ เกี่ยวกับปัญหานั้น จำเป็นจะต้องมี การประชุมบ่อย ๆ และยังคงมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจในนโยบายและ กระบวนการต่าง ๆ บุคคลที่เข้าร่วมจะยอมรับในเป้าหมายแล้วนำไปปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิด ความก้าวหน้า การมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายจะทำให้ผู้บริหารได้ประโยชน์กว่าการกระทำสิ่งใด ๆ และ เพื่อให้การประชุมมีคุณค่าและมีประโยชน์จำเป็นต้องตระหนักถึงสิ่งต่อไปนี้คือ

1) การตระหนักถึงปัญหาการจัดให้มีการประชุมครูศึกษานิเทศก์และบุคคลอื่น ๆ เพราะมีความต้องการต่อการแก้ปัญหา สิ่งดังกล่าวหมายความว่า ผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องตระหนัก ถึงวัตถุประสงค์ของการประชุม และจะต้องมีข้อมูลเพียงพอเกี่ยวกับปัญหาเพื่อที่จะได้ใช้ทักษะ สูงสุด มิฉะนั้นแล้วการประชุมก็เป็นประสบการณ์ที่ไร้ค่า ผู้เข้าร่วมประชุมที่ปราศจากข้อมูล เพียงพอเกี่ยวกับปัญหา และที่ไม่เห็นถึงความสำคัญของปัญหาจะทำให้ตัวเองมีความรู้สึกในทาง ลบและความรู้สึกที่ไม่มั่นคง เพื่อเป็นการประกันว่าทุกคนตระหนักในปัญหา ปัญหาจะต้องถูกเลือก โดยหมู่คณะและผู้นำ และปัญหาดังกล่าวจะต้องมีความสำคัญต่อทุกคน

2) การยอมรับในคุณค่าจากการกระทำประโยชน์ของผู้เข้าร่วมแต่ละคน ความสำเร็จ ของการประชุมขึ้นอยู่กับความเข้าใจซึ่งกันและกันของผู้เข้าร่วมที่จะทำประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง ได้ ในการแก้ปัญหาผู้นำแบบประชาธิปไตยจะต้องทราบว่า ผู้เข้าร่วมแต่ละคนมีสมรรถวิสัยที่จะทำ ประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่งได้ในการแก้ปัญหา เขามีความเชื่อในคุณค่าและเกียรติของผู้เข้าร่วม ทุกคน

3) บรรยากาศของการประชุม สภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคมของการประชุม มีความสำคัญต่อความสำเร็จเป็นอย่างมาก

3.1) ควรจัดสถานที่ให้มีความสะดวกในการจัดประชุม ซึ่งสามารถจัดเก้าอี้ตามขนาดของหมู่คณะที่เข้าร่วมประชุม มีสิ่งแวดล้อมที่ดี และสะดวกในการที่จะแจกจ่ายกระดาษและอุปกรณ์ต่าง ๆ

3.2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมควรจัดแบบไม่เป็นทางการมากนักซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ครุมีความรู้สึกว่าการประชุมที่จัดขึ้นมีวัตถุประสงค์ เพื่อการแก้ปัญหาไม่ใช่เป็นการวิพากษ์วิจารณ์

3.3) ควรให้โอกาสต่อความเจริญงอกงามทางวิชาชีพแก่ผู้เข้าร่วมทุกคน หมายความว่า จะต้องให้คำแนะนำและความช่วยเหลือต่อผู้เข้าร่วม

3.4) เวลาสำหรับการประชุมก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จ เวลาที่จะประชุมต้องเป็นเวลาที่ผู้เข้าร่วมมีความสดชื่นและเต็มไปด้วยพลัง ควรจัดให้มีชั่วโมงว่างสำหรับการประชุม

3.5) ช่วงการประชุมไม่ควรนานเกินไป สมควรประชุมครั้งละหนึ่งหรือสอง ชั่วโมงก็พอ

4) ประเมินผลโดยสม่ำเสมอ การประชุมที่ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับการวางแผนที่ดี การประเมินผลความก้าวหน้าโดยสม่ำเสมอต่อการแก้ปัญหาและความเจริญงอกงามทางวิชาชีพของผู้เข้าร่วมเป็นสิ่งที่จำเป็นในการประชุม ควรตัดสินใจจากความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพแก่ครูและการส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในหมู่คณะ ถ้าผู้นำตั้งคำถามตัวเองก็จะทำให้เกิดประโยชน์มากขึ้น เขาควรถามตัวเองว่า ครูได้รับความช่วยเหลือต่อการแก้ปัญหาหรือไม่ ครูมีความเชื่อมั่นในตัวเองหรือไม่ และครูได้ทำประโยชน์อย่างเต็มที่และมีความเจริญงอกงามในความรู้ ทักษะ และความเป็นมิตรหรือไม่ ท้ายสุดผู้นำควรจะดูว่าผลของการประชุมสามารถนำไปจัดการศึกษาที่ดีกว่าให้แก่เด็กได้หรือไม่

ชวรัตน์ เชิดชัย และนรา สมประสงค์ (ป.ป.ป.: 86-89) กล่าวถึงการประชุมไว้ว่า ใน การบริหารหน่วยงานทางการศึกษาโดยปกติจะจัดให้มีการประชุม และใช้การประชุมเพื่อประโยชน์ ในการแจ้งข่าวสารข้อมูล การปรึกษาหารือ หรือการตัดสินใจร่วมกัน ผู้บริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาระหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการประชุม ไม่ว่าจะในบทบาทผู้นำการประชุม กรรมการ หรือสมาชิกของการประชุม เลขานุการ หรือผู้เข้าร่วมประชุม การที่ผู้บริหารมีทักษะใน การประชุมจะช่วยให้การดำเนินการตามภาระหน้าที่รับผิดชอบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยิ่งขึ้น

การประชุม อบรม สัมมนา เป็นวิธีที่ช่วยส่งเสริมการทำงานได้ดี มีประสิทธิภาพทันต่อ การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ศิลปะวิชาการและวิธีการทำงานก้าวหน้าไม่คงที่ หากบุคคลไม่กระตือรือร้น ที่จะปรับปรุงตัวเอง ไม่สนใจในการฝึกอบรม เป็นต้น ถือว่าเป็นคนช้า ถ้าหลัง แต่การประชุมจะมี

ประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้นำในการประชุมว่ามีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะ ประสบการณ์ในการวางแผนและดำเนินการประชุมซึ่งควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ เพื่อให้การประชุมแต่ละครั้งบรรลุผลสำเร็จ

- 1) เตรียมวาระการประชุม
- 2) แจ้งให้สมาชิกทราบล่วงหน้าและมีเวลาเตรียมตัวให้พร้อม
- 3) เตรียมสถานที่
- 4) ผู้ที่จะเข้าประชุมต้องเข้าใจความมุ่งหมายอย่างชัดเจน
- 5) เลือกวิธีการประชุมให้เหมาะสม
- 6) ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการประชุม
- 7) มีการติดตามผลหลังการประชุม

สรุปได้ว่า การวางแผนและการจัดการประชุม คือ การจัดให้มีการประชุมเพื่อให้บุคคลได้มาพบกัน เพื่อประโยชน์ในการแจ้งข่าวสารข้อมูล การปรึกษาหารือ หรือการตัดสินใจร่วมกัน การที่ผู้บริหารมีทักษะในการประชุม จะช่วยให้การดำเนินการตามภาระหน้าที่รับผิดชอบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

6. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เป็นหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญของหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรบุคคล เนื่องจากการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานเป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นขั้นตอนและวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจึงต้องดำเนินการอย่างจริงจัง มีหลักเกณฑ์และยุติธรรม เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานที่องค์กรต้องการมากที่สุดเข้าร่วมงาน

การสรรหาบุคลากร (Recruitment) หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่างๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

เซอร์จิโอแวนนี (Thomas J. Sergiovanni อ้างใน บุญเพ็ญศรี รัตนสุภา, 2546: 18) เห็นว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการใช้แนวทางที่หลากหลาย เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน โดยใช้ประโยชน์จากรายละเอียดของข้อมูลจาก

แหล่งข้อมูลต่าง ๆ อย่างมั่นใจ และสามารถจัดระบบข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ เพื่อนำมาใช้ในการสัมภาษณ์ ตลอดจนสามารถใช้กระบวนการคัดเลือกอื่น ๆ ได้

ในการบริหารงานบุคคล ไม่ว่าจะในวงราชการหรือธุรกิจเอกชน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเป็นงานบริหารที่สำคัญมากที่สุดเรื่องหนึ่ง เพราะความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานทุกชนิดขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในหน่วยงานเป็นประการสำคัญถ้าการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรผิดพลาด หน่วยงานก็ไม้อาจมีบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน ซึ่งอาจเป็นอันตรายอย่างร้ายแรงแก่หน่วยงาน ดังนั้น ผู้บริหารที่มีส่วนรับผิดชอบต่อการบริหารงานบุคคลจะต้องกำหนดนโยบายและวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้แน่นอนและมีระเบียบแบบแผน

การสรรหาบุคลากรมาบรรจุในหน่วยงานนั้น ตามปกติหน่วยงานมีวิธีการดำเนินงานอยู่ 2 วิธี คือ

1) หน่วยงานวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าในปีหน้าหรือในปีนั้น ๆ ในอนาคตจะต้องบรรจุบุคลากรตำแหน่งอะไรมีคุณสมบัติอย่างไร เป็นจำนวนเท่าใด แล้วเตรียมการต่าง ๆ ไว้ให้พร้อมนับตั้งแต่การประกาศรับสมัคร การกรอกแบบฟอร์มต่าง ๆ การสอบคัดเลือกทั้งข้อเขียนและสัมภาษณ์ การประกาศผล และการบรรจุแต่งตั้ง เป็นต้น

2) หน่วยงานไม่ต้องทำอะไรทั้งสิ้น คงรอให้มีตำแหน่งว่างลงจึงมีการประกาศรับสมัครและดำเนินการต่าง ๆ เพื่อบรรจุบุคลากรเข้าประจำตำแหน่งว่างนั้น ๆ

วิธีการสรรหาแบบที่ 2 ข้างต้นนี้ เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมากในหน่วยงานเกือบทุกแห่งถ้าหน่วยงานนั้น ๆ เป็นหน่วยงานขนาดเล็กหรือเป็นหน่วยงานที่มีคนทำงานจำนวนน้อย การโอนย้ายหรือลาออก ปลดออกมีน้อย ก็คงจะไม่จำเป็นที่จะใช้วิธีการแบบที่ 2 ดังกล่าว แต่หน่วยงานจำเป็นจะต้องรักษาชื่อเสียงไว้ให้ดี พอที่จะดึงดูดบุคลากรทั่วไปให้มาสมัครงานได้ทันทีที่เกิดตำแหน่งว่างลง หรือไม่ก็ต้องให้เงินเดือนสูงพอที่จะดึงดูดใจคนให้มาสมัครงานได้ทุกเมื่อ มิฉะนั้นการใช้วิธีการรอให้มีตำแหน่งว่างแล้วจึงจะสรรหากัน อาจทำความเสียหายให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานได้ เพราะขาดแคลนคนมาทำงานแทนในตำแหน่งที่ว่างลงอย่างกะทันหัน การปฏิบัติงานอาจหยุดชะงัก การบรรจุคนใหม่ก็อาจชุลขลักในการรับมอบงานให้มีการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรคือการพิจารณา ค้นหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งที่ทางสถานศึกษากำหนด โดยให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดคุณสมบัติทั้งในด้านคุณวุฒิ บุคลิกภาพและความสามารถ การคัดเลือกควรจะใช้แบบคณะกรรมการ ประกอบด้วยครูภายในโรงเรียน ยังมีจำนวนมาก โอกาสที่การคัดเลือกจะได้ผลดีและยุติธรรมมากขึ้น

7. การมอบหมายงานบุคคลากร

การมอบหมายงานถือว่าการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในสถานศึกษา ตามทักษะ ความรู้ ความชำนาญ เพื่อให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย

เซอร์จิโอแวนนี (Thomas J. Sergiovanni อ้างใน บุญเพ็ญศรี รัตนสุภา, 2546: 20) กล่าวว่า “ผู้บริหารควรมีความรู้ ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวังและ องค์ประกอบของคณะทำงาน โดยจัดกลุ่มของผลการวิเคราะห์ที่ได้อย่างเป็นระเบียบและมีระบบ เพื่อจะนำผลการวิเคราะห์เหล่านั้น ไปใช้ในการมอบหมายงานและสับเปลี่ยนตัวบุคลากรใน คณะทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ

ในการมอบหมายงานนั้น มิใช่เป็นแต่เพียงการลดงานหรือแบ่งเบาภาระงานของ ผู้บริหารเท่านั้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์กร และโอกาสก้าวหน้าของ ผู้รับมอบหมายงาน โดยเฉพาะความเหมาะสมของงานนั้น ๆ กับความสามารถของผู้รับมอบหมาย เป็นหลัก ซึ่งจำเป็น ต้องอาศัยความซื่อตรงและยุติธรรมในตัวผู้บริหารเองด้วย มิฉะนั้นจะเป็น ผลเสียที่อาจเกิดแก่ผู้บริหารและองค์กร แนวคิดและข้อแนะนำต่อไปนี้อาจเป็นแนวทางใน การมอบหมายงานบุคลากรของผู้บริหาร

การมอบหมายงานเป็นการกระจายความรับผิดชอบและมอบหน้าที่ให้ผู้อื่นปฏิบัติ การมอบหมายงานมิใช่เป็นการสื่อสารทางเดียว แต่จะต้องเป็นการสื่อสารสองทาง โดยที่ผู้มอบและ ผู้รับมอบตกลงร่วมกัน เมื่อมอบความรับผิดชอบแล้ว ทั้งผู้มอบและผู้รับมอบควรจะต้องตกลงร่วมกัน ในประเด็นต่อไปนี้

- 1) ขอบเขตของงานที่มอบหมาย
- 2) ผลของงานที่ต้องการจะให้เกิด
- 3) ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่มอบหมาย
- 4) อำนาจที่จำเป็นจะต้องมีในการปฏิบัติงานที่มอบหมาย
- 5) คนและวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นจะต้องใช้ในการปฏิบัติงานที่มอบหมาย
- 6) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักสำคัญในการมอบหมายงานก็คือ ถ้าเราไม่สามารถควบคุมได้ก็ไม่ควรที่จะมอบหมาย งานให้ทำ ในการมอบหมายงานนั้นจำเป็นจะต้องมี 3 สิ่งต่อไปนี้

- 1) ความรับผิดชอบในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
- 2) อำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่จำเป็นต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมาย
- 3) เสรีภาพในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

สรุปได้ว่า การมอบหมายงานบุคลากร คือ ความสามารถของผู้บริหารในการกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา เพื่อจะได้นำไปปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพแก่สถานศึกษา

8. การนำในการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารที่จะนำในการเปลี่ยนแปลงที่ดี มักจะเป็นผู้ที่มาจากนอกองค์กรทั้งสิ้น การเปลี่ยนแปลงถือเป็นการพัฒนาองค์กรนั่นเอง และสิ่งที่จะเกื้อหนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพก็คือ อิทธิพล ผู้บริหารที่สามารถเป็นผู้ทำงานสำเร็จได้ แต่ขาดประสิทธิภาพหรือมีอิทธิพลในช่วงเวลาสั้น ๆ ผลของงานก็จะไม่ยั่งยืน ตรงข้ามกับผู้บริหารที่มีทั้งความสำเร็จและประสิทธิภาพสูงหรือมีอิทธิพลในระยะเวลายาว ผลของงานก็จะมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีทักษะเวลายาวนาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรมีอิทธิพลและมีทักษะความรู้ความสามารถตลอดจนยุทธวิธีในการนำการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายด้วย มีนักการศึกษาได้ให้เสนอทัศนะไว้ดังนี้

พิมพันธ์ เดชะคุปต์ (2543 : 13) กล่าวถึงการนำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า นอกจากที่ผู้บริหารต้องรู้จักการบริหารการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางความเสี่ยงแล้ว ผู้บริหารที่ดียังต้องรู้จักการปลุกจิตสำนึกของคนในองค์กรในอันที่จะเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง ตามสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น การเตรียมตัวที่ดีจะทำให้สามารถรับทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและสามารถแก้ไขปัญหาลุล่วงไปได้ด้วยดี

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546: 54) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนได้ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2544: 32) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

สรุปได้ว่า การนำในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในด้านการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงการบริหารงานให้ทันต่อเหตุการณ์ หรือสภาวะแวดล้อมที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถดำเนินงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน

โรงเรียนจะประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับของนักเรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรในทุกส่วนได้นั้น ปัจจัยที่สำคัญก็คือ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ดังนี้

1. ความหมายของประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2541: 3) ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน ในแง่ของคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนว่าหมายถึง การบรรลุผลในการสร้าง และพัฒนาพฤติกรรมความเป็นคนที่สมบูรณ์ทุกด้านให้แก่บุคคล หรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน รวมทั้งความพึงพอใจในอาชีพของครูในโรงเรียนและภาพจน์ที่ดีของโรงเรียน

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2544: 80-81) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของนโยบาย

ศุภชัย ช่วยเกิด (2547: 17) กล่าวว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ (Outcome) ของการปฏิบัติงานในโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของครูและการรับรู้ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวม ที่เป็นความสามารถในการผลิตทั้งปริมาณและคุณภาพของผลผลิต ประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการยืดหยุ่น รวมทั้งการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนในการทำงานจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา และสามารถ ทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น สามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติที่ดี สามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้อย่างดี

2. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ ฮอยและมิสเกิล

ทฤษฎีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแนวความคิดของ ฮอยและมิสเกิล (Hoy and Misket, อ้างใน สิทธิพงษ์ เกรอด, 2550: 17-18) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ของนักเรียน 2) ความสามารถในการพัฒนาเจตคติของนักเรียน 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน รายละเอียดมีดังนี้

2.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (achievement) เป็นสิ่งที่บ่งชี้ผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา ซึ่งนอกจากจะเป็นเรื่องการพิจารณาความสามารถทางสติปัญญาของนักเรียนแล้ว ยังแสดงถึงคุณค่าของหลักสูตร รวมทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนอีกด้วย ซึ่ง ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ให้แนวคิดไว้ว่า เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การวัดประสิทธิผลของสถานศึกษาจึงควรพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (achievement) ส่วน กู๊ด (Good) อธิบายความหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไว้ว่า หมายถึง ความรู้หรือทักษะอันเกิดจากการเรียนรู้ในวิชาต่าง ๆ ที่เรียนมาแล้ว ซึ่งได้จากผลการสอนของครูหรือผู้รับผิดชอบการสอน หรือทั้งสองอย่างรวมกัน

นุชนรา รัตนศิริระประภา (2543: 22) กล่าวว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้ โดยสามารถวัดได้จากการทดสอบหรือวิธีการอื่น ๆ ให้ได้ผลตรงตามจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอน ตรงตามเนื้อหาสาระและวิธีการที่ครูจัดประสบการณ์การเรียนการสอน ดังนั้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจึงต้องมุ่งที่การทำความเข้าใจกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรระดับต่าง ๆ การจัดการศึกษา การเรียนการสอน และเทคนิควิธีการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษามีความจำเป็นที่ต้องใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือ หากพิจารณาถึงการจัดการศึกษาในเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วย ตัวป้อน กระบวนการ และผลลัพธ์แล้ว สิ่งชี้ผลลัพธ์ของการจัดการศึกษานั้นมีหลายตัวแต่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นผลลัพธ์ตัวหนึ่งและเป็นผลลัพธ์ตัวแรกที่ต้องคำนึงในแง่ของประสิทธิผล

สรุปได้ว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน หมายถึง ความสามารถในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งการบริหาร การจัดการเรียนการสอน ตลอดจนจนสามารถทำให้นักเรียนในสถานศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอยู่ในระดับสูง ผลการสอบประเมินคุณภาพระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนชั้นสูงสุดของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง และการได้รับรางวัลทางวิชาการของนักเรียน

2.2 ความสามารถในการพัฒนาเจตคติของนักเรียน

การพัฒนานักเรียนให้ทัศนคติทางบวก ถือเป็นภารกิจหนึ่งในการเสริมสร้างประสิทธิผล การปฏิบัติงานในโรงเรียน ทั้งนี้ Good (อ้างใน จิตฐิพร ศิริदानนท์, 2543: 35) ทัศนคติคือความพร้อมที่จะแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่จะเป็นการสนับสนุนหรือต่อต้านสถานการณ์บางอย่าง บุคคลบางคนหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นสิ่งที่เกิดจากการสะสมประสบการณ์ในอดีตที่จัดเรียงเป็นระบบ โดยจะสะท้อนออกมาเมื่อปัจเจกบุคคลเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ ๆ

เฉลิมชัย เลิศทวีพรกุล (2551: 9 -123) ได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนานักเรียน ให้เกิดทัศนคติเชิงบวก 10 ขั้นตอน ดังนี้

1) โน้มน้าวให้นักเรียนควบคุมตนเองให้มีจิตสำนึกคิดเชิงบวก ศรัทธาในความงามความฝัน ถ้าคิดว่าทำได้แล้วคุณจะทำได้และลงมือทำเดี๋ยวนี้ กฎของความสำเร็จ คือ ลงมือทำเดี๋ยวนี้

2) ฝึกให้นักเรียนเอาใจจดจ่อกับสิ่งที่พึงปรารถนาและหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา โดยการสร้างมโนภาพ ถ่ายทอดความคิดออกมาเป็นรูปภาพ เพราะรูปภาพหนึ่งรูปมีค่าเท่ากับคำพูดพันคำ เมื่อประสบปัญหา ล้มเหลว พ่ายแพ้หรือไม่สบายอารมณ์ ให้ตอบโต้ด้วยความคิดเชิงบวก ที่จบไปแล้วคือจบ เราไม่สามารถเปลี่ยนแปลงอดีตได้ แต่เราสามารถเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับสิ่งที่จะเกิดในปัจจุบันและอนาคต วันวานผ่านไปแล้ว พรุ่งนี้ยังไม่ถึง จงทำวันนี้ให้ดีที่สุด ครูควรฝึกให้นักเรียนยอมรับว่าทุกปัญหาไม่มีทางออกเสมอและเป็นทางออกที่สวยงามด้วย

3) ยึดกฎใจเขาใจเรา กฎมนุษย์ทองคำกล่าวว่าจะปฏิบัติต่อผู้อื่นในลักษณะเดียวกับที่เราต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อเรา ครูควรฝึกให้นักเรียนแบ่งปันสิ่งของที่มีให้ผู้อื่น เป็นการเสียเพื่อได้ และการให้เพื่อเพิ่ม เมื่อช่วยเหลือผู้อื่นก็เหมือนได้ช่วยเหลือตนเอง การให้จึงควรเป็นการให้เกียรติ ให้โอกาสและการให้อภัยซึ่งเป็นคุณธรรมสูงสุดของมนุษย์

4) จัดความคิดเชิงลบออกให้หมด ด้วยการให้นักเรียนทบทวนตนเองจากสาเหตุที่ทำให้คิดเชิงลบ 3 เรื่องคือ

4.1) การนำอดีตที่เคยผิดหวัง ล้มเหลว เราไม่มีทางทำได้ มาตอกย้ำตัวเอง นั่นคือขาดความมั่นใจ

4.2) ปฏิเสธคนอื่นรอบข้าง โดยรู้สึกว่าคุณอื่นคงดีใจเมื่อเราล้มเหลว ทำให้โอกาสที่จะร่วมมือทำงานหรือแชร์ความรู้สึกกับคนอื่นไม่สามารถเกิดขึ้นได้

4.3) คิดว่าอะไรที่ไม่สำเร็จก็ไม่มีทางแก้ไขหรือไม่มีทางออกอื่นอีกแล้ว เช่น เด็กที่เอนทรานซ์ไม่ติด ก็ฆ่าตัวตาย ทั้งที่ความเป็นจริงเราก็สามารถเรียนในมหาวิทยาลัยเปิดหรือมหาวิทยาลัย เอกชน ได้เหมือนกัน ครูจึงไม่ควรตอกย้ำปมด้อยของนักเรียน ควรให้เขาได้บอกสิ่งที่เขาประสบความสำเร็จและภูมิใจในตนเองเพื่อจัดความคิดเชิงลบออกให้หมด

5) ให้นักเรียนได้ใช้ชีวิตอย่างมีความสุข แล้วแบ่งปันความสุขให้ผู้อื่นด้วย ครูต้องมีความเมตตาเป็นฐาน ไม่กดดันให้เกิดความกังวล เปลี่ยนความกังวลให้เป็นกังวลอย่างสร้างสรรค์ ฝึกให้ยึดกฎในการแก้ปัญหาคความกังวล 2 ข้อ คือ ให้คิดถึงผลลัพธ์ที่ดีที่สุดที่อาจเกิดขึ้นกับปัญหาหรือความน่าจะเป็น กับสิ่งที่เขากังวลและสิ่งที่เกิดขึ้นในที่สุดมีความเป็นไปได้สูง ครู

ควรช่วยให้นักเรียนสามารถควบคุมสถานการณ์ ตอบสนองต่อปัญหาเชิงบวก สร้างนิสัยมองโลกในแง่ดีในทุก ๆ สถานการณ์

6) สร้างนิสัยใจกว้างให้เกิดขึ้นกับนักเรียน การเปิดใจกว้างเพื่อยอมรับผู้อื่นในรูปแบบที่เขาเป็น มองหาจุดดีและเรียนรู้ที่จะชอบผู้อื่น ฝึกให้นักเรียนนึกถึงบุคคลผู้หนึ่งที่เขายอมรับไม่ค่อยได้ โดยให้เขียนชื่อเขาค้นนั้น แล้วฝึกยอมรับในสิ่งที่เขาเป็นโดยไม่ปล่อยให้ความรู้สึกมาครอบงำจิตใจ ฝึกให้นักเรียนเคารพในบุคคลอื่นแล้วนักเรียนก็จะได้รับการเคารพกลับคืน

7) ให้นักเรียนเตือนตนเองด้วยการคิดเชิงบวก ให้นักเรียนได้ควบคุมสิ่งเร้าจิตใจที่เกิดขึ้นภายนอก การฝึกการควบคุม 3 รูปแบบ คือ การเตือน จากสิ่งเร้าจิตใจสำนึก คือ การมองเห็น การได้ยิน สัมผัสทางกาย รสชาติและกลิ่น การเตือนตนเองให้พบกับแง่มุมสนุกสนาน หัวเราะกับข้อผิดพลาด ไม่เครียดและมีอารมณ์ขันขณะเกิดปัญหา การเตือนอัตโนมัติ คือ ให้นักเรียนได้รับรู้ข้อมูลที่ดี ๆ เพื่อให้การแก้ปัญหาให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีออกมา

8) พลังแห่งการอธิษฐาน เมื่ออธิษฐานจะเกิดแรงศรัทธาและความเชื่อมั่นในสิ่งที่มุ่งหวัง การอธิษฐานได้ผลดีที่สุดคือการเชื่อมั่นอย่างแท้จริงว่าจะได้รับการตอบรับ ครูควรให้นักเรียนได้ปฏิบัติ 7 ประการคือ อธิษฐาน คิด พูดคุยกับผู้รู้แต่เชื่อกันที่ ระวังระวังในการทำตามความตั้งใจ มีความมั่นใจในสิ่งอธิษฐาน ลงมือทำโดยไม่รีรอ และบันทึกผลที่เกิดจากการอธิษฐาน เพราะพลังอันยิ่งใหญ่ที่สุด สถิตอยู่ในพลังของการอธิษฐาน

9) ฝึกให้นักเรียนได้กำหนดเป้าหมาย การกำหนดเป้าหมายเป็นวิธีการหนึ่งในการมุ่งจุดสนใจไปยังสิ่งที่ต้องการ โดยกำหนดเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

10) ศึกษาและวางแผนทุก ๆ วัน ในแต่ละวันครูควรฝึกให้นักเรียนได้ปฏิบัติกิจกรรม 15 ถึง 20 นาที ในการคิดถึงเป้าหมายด้วยทัศนคติเชิงบวก ตรวจสอบทัศนคติของตนเองด้วยทัศนคติเชิงบวก ทบทวนการกระทำและการคิดด้วยทัศนคติเชิงบวก อ่านหนังสือสร้างแรงบันดาลใจ จัดสรรเวลาเพื่อศึกษา คิดและวางแผนด้วยทัศนคติเชิงบวก

สรุปได้ว่า ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง การดำเนินงานด้านบริหารและการอบรมคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน นอกจากการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัยที่ดีและทำให้นักเรียนรู้จักพัฒนาตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อการเรียน

3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง ความสามารถที่จะสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในฐานะที่สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด จึงต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยน เพื่อให้องค์กรอยู่รอด โดยต้องพัฒนาองค์กรให้สามารถทำหน้าที่และดำเนินงานต่อไปอย่างมีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพ

กริฟฟิธ (Griffiths, 1969 อ้างใน สิทธิพงศ์ เกรอด, 2550: 54) ให้แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบบเกี่ยวกับการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงทางการบริหาร 8 ประการคือ

- 1) แรงกระตุ้นส่วนใหญ่ในการปรับตัวในองค์กรมาจากภายนอกองค์กร
- 2) ความมากน้อยและความคงทนของการปรับตัวเป็นสัดส่วนโดยตรงกับความเข้มข้นของสิ่งเร้าจากระบบใหญ่
- 3) การปรับตัวในองค์กรมีโอกาสเป็นไปได้มากกว่า ถ้าหากผู้ผู้ตำแหน่งบริหารสูงสุดมาจากภายนอกองค์กร
- 4) เมื่อมีความกดดันเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง ในระยะแรกระบบจะตอบสนองอย่างเฉื่อยชา ต่อมาจะตอบสนองชดเชยอย่างเกินเหตุ ผลสุดท้ายก็ล่มสลายแบบจบสิ้น
- 5) จำนวนนวัตกรรมรวมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสัดส่วน ผกผันกับวาระการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารสูงสุด
- 6) ยิ่งมีระดับการบังคับบัญชามากเพียงใด โอกาสปรับตัวเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรก็มีน้อยเพียงนั้น
- 7) เมื่อมีการปรับตัวเกิดขึ้นมักเกิดขึ้นจากส่วนบนไปส่วนล่างมากกว่าจากส่วนล่างขึ้นไปส่วนบน
- 8) ยิ่งระบบย่อยทำหน้าที่ในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันได้ดีเพียงใด โอกาสปรับตัวเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรก็มีน้อยเพียงนั้น

กิบสัน (Gibson, 1973 อ้างใน สิทธิพงศ์ เกรอด, 2550: 55) พบว่า การวัดประสิทธิผล หมายความว่ารวมถึงความสามารถของฝ่ายบริหารขององค์กรในอันที่จะรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมพอกๆกับที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ความไม่มีประสิทธิผลในการบรรลุถึงการผลิตประสิทธิภาพและความพอใจอาจเป็นสัญญาณว่ามีความจำเป็นต้องปรับหรือดัดแปลง การปฏิบัติการในด้านการบริหารและนโยบายให้เหมาะสมขึ้น หรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งก่อให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง หากองค์กรไม่สามารถหรือไม่ปรับตัวความอยู่รอดขององค์กรก็จะอยู่ในอันตราย

สรุปได้ว่า ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหาร และคณะครูในโรงเรียนที่ร่วมกันพัฒนา เปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินงานทั้งด้านวิชาการ การเรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยพิจารณาจากการยอมรับของครูต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ทั้งการบริหารและการเรียนการสอน ความสามารถ ความรวดเร็วของครูต่อการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินการของตนเอง ความกระตือรือร้นของครูที่จะปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการปรับปรุงหรือพัฒนาโรงเรียน

4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

ความมีประสิทธิภาพขององค์กรอีกประการหนึ่ง คือ การที่องค์กรสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ในสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น แต่ในทางปฏิบัติมีข้อคำนึง 2 ประการ คือ (สิทธิพงษ์ เกรอด, 2550: 54)

- 1) การปรับตัวเพื่อความอยู่รอด
- 2) ในการปรับตัวนั้นจะต้องดำเนินการอย่างครบวงจรและจะต้องทำเป็นระบบทั้งปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต (total cycle of input process output) ซึ่งการปฏิบัติงานขององค์กร พฤติกรรม และประสิทธิผล จะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งมีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน คือ ขนาดขององค์กร เทคโนโลยี การไหลของงาน สภาพการทำงาน ภาวะผู้นำ สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรม เป็นต้น

ฮอยและเฟอร์กูสัน (Hoy and Furguson, 1985 อ้างใน สิทธิพงษ์ เกรอด, 2550:55) กล่าวว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ นอกจากจะพิจารณาจากนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงแล้ว จะต้องดำเนินการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายนอกและภายใน สามารถแก้ปัญหา และสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ครูอาจารย์ได้ เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงโรงเรียนจะต้องพัฒนาขีดความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนที่เกิดขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- 1) สภาพแวดล้อมด้านองค์กร (Organizational environment) ประกอบด้วยตัวแปรซึ่งเป็นระบบปิดขององค์กรอยู่ภายใต้การดูแลของผู้บริหาร ได้แก่ ขนาดขององค์กร เทคโนโลยี บรรยากาศองค์กร และทรัพยากรบุคคล
- 2) สภาพแวดล้อมด้านภาระงาน (Task environment) ประกอบด้วยตัวแปรที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่องค์กรนั้นตั้งอยู่ เช่น อำนาจ การควบคุม อำนาจการ แหล่งเงินทุน แหล่งวัสดุ

3) สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Societal environment) เป็นสภาพแวดล้อมมหัพภาค เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม และกฎหมาย

สภาพแวดล้อมทั้งสามจะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน จึงเป็นเรื่องที่องค์กรจะต้องแก้ไข ปรับปรุงเพื่อมุ่งอนาคต จะต้องกำหนดกลยุทธ์ให้สามารถคาดการณ์ แทนที่จะเป็นการสนองตอบต่อวิกฤติการณ์

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครู ในโรงเรียน ในการทำงานจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา และสามารถทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนาเจตคติของนักเรียน สามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ได้อย่างดี การที่โรงเรียนจะมีประสิทธิผลทั้งทางด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการพัฒนาเจตคติของนักเรียน ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องกันทั้งทางด้านกระบวนการบริหาร กระบวนการจัดการเรียนการสอนของครู ความพร้อมของเด็ก การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่มีส่วนช่วยทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลมากขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

สมรรถภาพกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานเป็นแนวคิดที่เชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับงาน โดยเน้นที่ตัวบุคคลซึ่งอาจพิจารณาจากพฤติกรรมและคุณลักษณะต่าง ๆ ของตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน โดยมีนักวิชาการกล่าวถึงดังนี้

Mitrani, Dalziel และ Fitt (1992 : 11 อ้างใน เนตรนภิส เลิศเดชาพันธ์, 2554: 22) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน

Spencer และ Spencer (1993,) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ และการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

Dale และ Hes (1995: 80 อ้างใน สุรชัย ช่วยเกิด, 2547: 21) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance)

แคทลียา ศรีใส (2548: 89) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้น ส่วนใหญ่จะมีการพัฒนาปรับปรุง ตรวจสอบการปฏิบัติงานในโรงเรียนตลอดเวลา เพื่อให้สามารถคงอยู่ได้

สรุปได้ว่า สมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษานั้นถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์มากต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน ผู้บริหารที่มีสมรรถภาพในการบริหารสูงจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิผลสูงขึ้นด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

สมพงษ์ สุรารักษ์ (2541: บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการนิเทศภายในของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอำนาจเจริญ ผลการวิจัยพบว่า 1) วิธีการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียน โดยการเยี่ยมห้องเรียน การสังเกตการสอน และการสาธิตการสอน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการสอนของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ยกเว้นวิธีการนิเทศภายในโดยการสาธิตการสอน ซึ่งพบว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสอนของครูด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการใช้จิตวิทยาการเรียนรู้ และด้านกลวิธีสอนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการให้ความเป็นธรรมมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 4) ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียน ไม่แตกต่างกันและ 5) ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสอนของครูไม่แตกต่างกัน

อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับปานกลาง และใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 2 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถ

ในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างดี 4) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน

อรสา ห้อยระย้า (2543: บทคัดย่อ) ศึกษาสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติภารกิจการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเพชรบุรี พบว่า สมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

อธิป อังคสุทธิพงษ์ (2545: บทคัดย่อ) ศึกษาสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเพชรบุรี พบว่า สมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน อยู่ในระดับมากใน 7 ด้านคือ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี ด้านการสร้างทีมงาน ด้านการตัดสินใจ ด้านการวางแผนและการจัดระเบียบการประชุม ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ด้านการมอบหมายงานบุคลากร ด้านการนำในการเปลี่ยนแปลง และอยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

สมรักษ์ กิจเดช (2549: บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานนิเทศของผู้บริหารกับประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า 1) การปฏิบัติงานนิเทศของผู้บริหารและประสิทธิภาพการสอนของครู ทั้งโดยภาพรวมและแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก โดยการปฏิบัติงานนิเทศด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับสูงสุด 2) การปฏิบัติงานนิเทศของผู้บริหารกับประสิทธิภาพการสอนสัมพันธ์กันโดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($r = 0.50$) และ เมื่อแยกพิจารณาตามกลุ่มประสบการณ์พบว่า การปฏิบัติงานนิเทศของผู้บริหารสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการสอนกลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต และกลุ่มทักษะวิชาภาษาไทยและวิชาคณิตศาสตร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($r = 0.566, 0.508$ และ 0.444 ตามลำดับ)

พิเชษฐ วายวรรธนะ (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนที่มีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา และด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

สิทธิพงษ์ เกรอด (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการนิเทศของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 พบว่า

ประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการพัฒนาเจตคติของนักเรียน ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนและด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน สำหรับด้านที่อยู่ในระดับปานกลางเพียงด้านเดียวคือ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

แมททอกซ์ (Mattox, 1987: 6061-A) ได้ศึกษาถึงความต้องการในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในรัฐอิลลินอยส์ สหรัฐอเมริกา พบว่า ความต้องการที่อยู่ในระดับมากคือ ความต้องการจะมีความสามารถในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนิเทศและการประเมินผล และต้องการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตร

มารมอน (Marmon, 2002: Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้นโดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมมือของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การของบประมาณสารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาอาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอน และเทคโนโลยี

จากที่ได้ศึกษางานวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงขอสรุปความสัมพันธ์ของสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนมีความรับผิดชอบ ซึ่งจะส่งผลให้กระบวนการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ สิ่งที่สำคัญจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเช่นนั้น ปัจจัยหนึ่ง ผู้บริหารจะต้องมีสมรรถภาพทางการนิเทศ ซึ่งประกอบด้วย 1) การสร้างบรรยากาศที่ดี 2) การสร้างทีมงาน 3) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง 4) การตัดสินใจ 5) การวางแผนและการจัดระเบียบการประชุม 6) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 7) การมอบหมายงานบุคลากร และ 8) การนำในการเปลี่ยนแปลง หากผู้บริหารมีสมรรถภาพทางการนิเทศทั้ง 8 ข้อนี้แล้ว ย่อมส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอยู่ในระดับสูง นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการเรียน สถานศึกษามีการดำเนินงานด้านหลักสูตร กระบวนการเรียน

การสอน พัฒนาบุคลากรเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารและครูในโรงเรียนร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ในงานที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผลอันเกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียนต่อไป

