

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย



เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2544

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

152865

B 1102113

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย



เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
มีนาคม 2544

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อ ศึกษาภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียน เอกชน ใน 8 ด้าน คือ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี ด้านการสร้างทีมงาน ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้านการตัดสินใจ ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ด้าน การมอบหมายงานบุคลากร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง จำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ในตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการศึกษาอบรมทางการนิเทศ และขนาดของโรงเรียน โดยใช้ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 165 คน จาก โรงเรียนขนาดเล็ก 25 คน ขนาดกลาง 79 คน และขนาดใหญ่ 61 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลเป็น แบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ วัดความรู้และการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน ดังกล่าว วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที่ t (t-test) การทดสอบค่าเอฟ F (F-test) และทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของ เชฟเฟ (Scheffe' - test)

ผลการศึกษา ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย พบว่า

1. ผู้บริหารมีความรู้ทางการนิเทศโดยรวมอยู่ในระดับมากและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน
2. ผู้บริหารมีการปฏิบัติการนิเทศโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เกือบทุกด้าน ยกเว้น ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม อยู่ในระดับมาก
3. ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความรู้และปฏิบัติการนิเทศโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความรู้และปฏิบัติการนิเทศโดยรวมไม่แตก ต่างกัน และรายด้านเกือบทุกด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีความแตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
5. ผู้บริหารที่ได้รับการศึกษาอบรมต่างกัน มีความรู้และปฏิบัติการนิเทศโดยรวมแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
6. ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความรู้และปฏิบัติการนิเทศโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

SUPERVISORY LEADERSHIP OF PRIVATE SCHOOL ADMINISTRATORS
DEPENDENT ON THE CHURCH OF CHRIST FOUNDATION IN THAILAND



AN ABSTRACT
BY
MR. SURAWICH KAEWUMPAI

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Education Degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

March 2001

The present study was conducted with the aim of studying the supervisory leadership of private school administrators sponsored by the church of christ Foundation in Thailand. This study compare supervisory leadership of private school administrators across eight components. building a healthy climate, teams building, conflict resolution, decision making, meeting planning and organizing, recruiting and selecting of personnel, assignment of personnel, and management of change. The components were analyzed by educational levels, work experience, training, and school sizes. There were 165 administrators enrolled in the study as subjects. Of these 165, 25 were from small schools, 79 from mid - size schools, and 61 from large size schools. The tool used to collect data for the study was a questionnaire with five scales of intensity focusing on eight components of the administrators' knowledge and supervisory practices. The data was analyzed using statistical indices, including mean, standard deviation, t-test, F-test and multiple comparison by Scheffe'.

The findings obtained from the study suggest that:

1. The administrators demonstrated overall good supervisory knowledge as well as high scores of each component.
2. The administrators performed every component fairly, with the exception of meeting planning and organization. Although the administrators has only fair knowledge of meeting planning and organization, they undertaken it more often than components.
3. The results also indicated that education level significantly influences knowledge and supervisory practice .
4. However, the findings suggest that work experience had no significant impact on knowledge and supervisory practice in any component, except for conflict resolution.
5. With respect to training, the data showed that increasing training could significantly improve knowledge and supervisory practice.
6. In addition, school size was another factor contributing to significantly improves knowledge and supervisory practice.

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอก
การบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศาสตร์ แสงศักดิ์)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ วัณณา วิศาลภรณ์)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศาสตร์ แสงศักดิ์)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ วัณณา วิศาลภรณ์)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(อาจารย์ สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์)

วันที่ 5 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2544

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศาสตร์ แสงศักดิ์ ประธานคณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ วัญญา วิศวลาภรณ์ กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำช่วยเหลือทางด้านวิชาการ และให้กำลังใจตลอดจนการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศวลาภรณ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ที่ได้ให้ความเมตตา ห่วงใย ชี้แนะแนวทางในการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ทำให้ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นที่สุด และขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ อาจารย์สุพีพรรณ พัฒนพณิชย์ กรรมการสอบปากเปล่าที่ให้ความกรุณา เมตตาแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และให้ความเมตตาแก่ผู้วิจัยตลอดมา และขอขอบคุณผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ ดร.ปัญญา อธิระวิทย์เลิศ นักวิชาการศูนย์ฝึกอบรมสมาธิแห่งชาติ ภาสกรหญิง ดร.อุไรวรรณ พรทวีวุฒิ โรงพยาบาลเลิดสิน รองศาสตราจารย์ ดร.บุญศรี พรหมมาพันธุ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และอาจารย์ กิตติพงศ์ วงศ์สุนทร ที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือในการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างดี และขอขอบคุณเพื่อนๆ นิสิตปริญญาโทสาขาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 24 ทุกคน ที่ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจด้วยดีตลอดมา

ขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย ที่ให้โอกาสและให้การสนับสนุนแก่ผู้วิจัยในการศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษาในครั้งนี้

และบุคคลที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ ที่คอยให้ความช่วยเหลือห่วงใยเป็นกำลังใจอย่างดีมาโดยตลอด คือคุณละไม แก้วอำไพ นางสาวนลินทิพย์ แก้วอำไพ และนายภูมิพงศ์ แก้วอำไพ

ประโยชน์และคุณค่าอันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกถึงพระคุณของ บิดา มารดา ครู อาจารย์ สำนักงานพันธกิจการศึกษา และโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย ที่มีพระคุณและเป็นที่รักยิ่งของผู้วิจัย

สุวิธ แก้วอำไพ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	6
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	6
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า	10
กรอบแนวคิดในการวิจัย	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
ความเป็นมาและความสำคัญของโรงเรียนเอกชน	12
บทบาทและหน้าที่ของโรงเรียนเอกชน	14
การนิเทศการศึกษาในโรงเรียนเอกชน	15
ความหมายของการนิเทศการศึกษา	15
ความสำคัญของการนิเทศการศึกษา	17
จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา	18
หลักการนิเทศการศึกษา	20
กระบวนการนิเทศการศึกษา	23
บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารที่มีต่อการนิเทศการศึกษา	25
ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ	27
ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	28
ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี	29
ด้านการสร้างทีมงาน	31
ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	33
ด้านการตัดสินใจ	37
ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม	40
ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	41

บทที่	หน้า
ด้านการมอบหมายงานบุคลากร	46
ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	51
3 วิธีดำเนินการวิจัย	56
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	56
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	57
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ	58
การเก็บรวบรวมข้อมูล	58
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	59
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	60
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	61
การวิเคราะห์ข้อมูล	61
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	62
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	87
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	87
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า	89
อภิปรายผล	91
ข้อเสนอแนะ	99
ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป	100
บรรณานุกรม	101
ภาคผนวก	111
ภาคผนวก ก ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	112
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	147
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	149
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์	156
ประวัติผู้วิจัย	163

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	55
2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ	61
3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร	63
4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร	64
5 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน จำแนกตาม วุฒิการศึกษา	65
6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน จำแนกตาม ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่	66
7 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการศึกษาอบรมทางการนิเทศ	67
8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน จำแนกตาม ขนาดของโรงเรียน	68
9 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร ด้านการ ตัดสินใจเป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	69
10 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร ด้านการ วางแผนและการจัดการประชุม เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	70
11 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร ด้านการ สรรหาและคัดเลือกบุคลากร เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	71
12 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร ด้านการ มอบหมายงานบุคลากร เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	72
13 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร ด้านการ บริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	73
14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน จำแนกตาม วุฒิการศึกษา	74
15 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน จำแนกตาม ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่	75

16	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน จำแนกตาม การศึกษาอบรมทางการนิเทศ	77
17	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน จำแนกตาม ขนาดของโรงเรียน	78
18	เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร ด้านการ สร้างบรรยากาศที่ดี เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	79
19	เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร ด้านการ สร้างทีมงาน เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	80
20	เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร ด้านการ แก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	81
21	เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร ด้านการ การตัดสินใจ เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	82
22	เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร ด้านการ วางแผนและการจัดการประชุม เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	83
23	เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร ด้านการ สรรหาและคัดเลือกบุคลากร เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	84
24	เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร ด้านการ มอบหมายงานบุคลากร เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	85
25	เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร ด้านการ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	86
26	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความรู้และการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน โดยรวม รายด้าน และรายข้อ	113
27	เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยด้านความรู้และการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา	118
28	เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยด้านความรู้และการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่	124
29	เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยด้านความรู้และการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน จำแนกการศึกษาอบรมทางการนิเทศ	130

30	เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยด้านความรู้ทางกรณีพิเศษของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวม รายด้าน และรายข้อ	136
31	เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยด้านการปฏิบัติการพิเศษของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวม รายด้าน และรายข้อ	142



บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1 ภาพประกอบในการวิจัย	11
-----------------------------	----



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การศึกษาจัดเป็นเครื่องมือหรือกระบวนการสำคัญในการพัฒนาความรู้ ความสามารถและความคิด รวมทั้งความประพฤติ เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมของบุคคลตั้งแต่รากฐานของชีวิตไปจนทุกช่วงอายุ ตลอดชีวิต คุณสมบัติดังกล่าวเป็นปัจจัยและพลังสำคัญของประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การเมือง และการปกครอง ซึ่งการจัดระบบการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะช่วยผลิตกำลังคนให้ตอบสนอง และรองรับความต้องการของสังคมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เป็นสิ่งที่จะต้องอาศัยกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาประเทศให้มีความก้าวหน้าสามารถแข่งขันกับนานาประเทศ และยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคง มีเกียรติและศักดิ์ศรีในสังคมโลกได้

การพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 ได้ให้ความสำคัญกับคน โดยเน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา มุ่งให้ทุกคนมีการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศทุกๆ ด้านอย่างเต็มที่อันจะส่งผลต่อการพัฒนา ประเทศโดยรวมอย่างสมดุลกับธรรมชาติและอยู่ร่วมกับประชาคมโลกได้อย่างสันติ (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 15)

การพัฒนาศักยภาพของคนที่พึงปรารถนาจะต้องพัฒนามาจากการศึกษาทั้งสิ้นเนื่องจากกระบวนการ ทางการศึกษาที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพเท่านั้นที่จะเอื้อต่อการพัฒนาคนให้เป็นคนที่มีคุณภาพสามารถ ดำรงชีวิตและประกอบอาชีพได้อย่างมีความสุข เป็นผู้เท่าทันสามารถปรับเปลี่ยนชีวิตให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ในการพัฒนาคนจำเป็นต้องอาศัยการมองกว้างและยาวไกลรู้จักคิดอย่างเป็น ระบบ ทั้งนี้เพราะการศึกษาเป็นกระบวนการที่อาศัยเวลาในการเตรียมคนให้เป็นคนที่มีคุณภาพ (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 81 - 82) และในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 6 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายและหลักการไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทย ให้เป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรง ชีวิตโดยอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2542 : 5)

จากความสำคัญดังกล่าว การวางแผนการศึกษานอกจากจะมีเป้าหมายในการพัฒนาคนในฐานะ บัณฑิตบุคคลแล้วยังต้องพัฒนาองค์การควบคู่กันไปด้วย ดังนั้น โรงเรียนทุกโรงจะต้องมีความตระหนัก

และให้ความสำคัญกับเป้าหมายดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงเรียนเอกชนซึ่งเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีบทบาทในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทุกระดับชั้นให้แก่เยาวชนของชาติ เช่นเดียวกับองค์การทางการศึกษาของรัฐ ดังที่ รุ่ง แก้วแดง (2532 : 4) กล่าวว่า การศึกษาเอกชนนั้นมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาของประเทศ เพราะสามารถแบ่งเบาภาระในการจัดการศึกษาของรัฐได้เป็นจำนวนมากทั้งด้านจำนวนและงบประมาณ อย่างไรก็ตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ระบุไว้ในมาตรา 43 เกี่ยวกับการบริหาร และการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีอิสระ โดยการกำกับติดตามการประเมินคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาจากรัฐซึ่งโรงเรียนต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐทุกประการ และในมาตรา 46 ยังได้ระบุว่า รัฐบาลต้องให้การสนับสนุนด้านการเงินการลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีและสิทธิประโยชน์อย่างอื่นที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาแก่สถานศึกษาเอกชนตามความเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านวิชาการให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐานสามารถพึ่งตนเองได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2542 : 23 - 24) และเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้โรงเรียนทุกโรงเรียนต้องดำเนินการจัดการศึกษาตามบทบัญญัติดังกล่าว

ดังนั้น สิ่งหนึ่งที่จะพัฒนาการเรียนการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นไปตามบทบัญญัติในพระราชบัญญัตินั้น คือ “การนิเทศ” ไม่ว่าจะพิจารณาในเชิงหลักการหรือในภาคปฏิบัติก็ตาม ผู้บริหารทุกระดับมีภาระสำคัญที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้และต้องรักษาไว้ซึ่งระบบบริหารที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพสูงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารและผู้บริหารสามารถใช้ “การนิเทศ” ไปเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการบริหาร (อุทัย บุญประเสริฐ และ ชโลมใจ ภิงคารวัฒน์. 2538 : 1) ซึ่งผลจากการวิจัยและการรายงานของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงการนิเทศการศึกษาว่า การนิเทศการศึกษามีความจำเป็นในการพัฒนางานของโรงเรียนทุกด้านและผู้ที่เกี่ยวข้องในการให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งถือได้ว่าเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องทำหน้าที่ในการนิเทศภายในโรงเรียน เพราะ “การนิเทศการศึกษา” มีความสัมพันธ์กับการบริหารการศึกษาอย่างใกล้ชิดหากผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจ และมีภาวะผู้นำทางการนิเทศงานที่ดีแล้ว การพัฒนาการเรียนการสอน การดำเนินการบริหารโรงเรียนในทุกๆ ด้านย่อมก้าวหน้าเทียบเท่าสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ในทำนองเดียวกัน อุทัย บุญประเสริฐ (2528 : 19) กล่าวว่า งานนิเทศการศึกษาจัดเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารที่มีต่อการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นงานที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการให้โรงเรียนประกอบภารกิจทางการศึกษาจนบรรลุผลสำเร็จตามบทบาทของโรงเรียนแล้ว ผู้บริหารควรจะทำให้ความสนใจในงานนิเทศการศึกษายาวนานอย่างจริงจัง ส่วน อาย และคณะ (Eye and others. 1965 : 12) ได้กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องให้บริการทางการศึกษา เพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนเกิดผลสัมฤทธิ์ตามความคาดหวัง โดยเฉพาะการนิเทศในปัจจุบันเป็นกระบวนการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้

คาดหวังไว้และยอมรับการทำงานตามกระบวนการแก้ปัญหาแบบวิทยาศาสตร์ที่มีระบบและตั้งอยู่บนรากฐานความเป็นประชาธิปไตยที่ให้ความสำคัญของกระบวนการกลุ่มเน้นการมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน

กิติมา ปรีดีติลก (2532 : 302) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารควรจะได้ศึกษาและทำความเข้าใจในหลักการ กระบวนการและวิธีการของการนิเทศการศึกษา เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและในการพิจารณาว่าโรงเรียนใดมีประสิทธิภาพนั้นต้องพิจารณาที่ผู้บริหารเป็นหลักทางด้าน กู๊ด (Good. 1973 : 572) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาเป็นความพยายามของผู้ทำหน้าที่นิเทศที่จะช่วยให้คำแนะนำแก่ครูหรือผู้อื่นที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาให้มีความสามารถปรับปรุงการสอนของตนให้ดียิ่งขึ้น การนิเทศการศึกษาก่อให้เกิดความเจริญงอกงามในวิชาชีพ ช่วยในการพัฒนาความสามารถของครูในการคัดเลือกและปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการศึกษา ช่วยในการเลือกและจัดสรรอุปกรณ์การสอน ในทำนองเดียวกัน ชาญ ธัญพิทยากุล (2534 : 59) และสุทธนู ศรีไสย์ (2537 : 6 - 7) ได้ให้ความเห็นว่า การนิเทศการศึกษามีประโยชน์ต่อครู ช่วยให้ครูมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการสนับสนุนให้ครูสามารถประเมินการทำงานได้ด้วยตนเอง ครูได้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยกระตุ้นให้ครูมีการวางแผน กำหนดจุดมุ่งหมาย แนวปฏิบัติการสอน และท้าทายความสามารถของครูให้มีความคิดสร้างสรรค์ในขณะปฏิบัติงาน ในขณะที่ บริกส์ และจัสแมน (Briggs and Justman. 1952 :1-4) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษายภายในโรงเรียนเป็นการกระตุ้นและเป็นการให้คำแนะนำแก่ครู เพื่อให้ครูมีความเจริญงอกงามอย่างเพียงพอต่อการสร้างความเจริญงอกงามให้แก่เด็ก และจากผลการวิจัยของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 240) พบว่าพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ทางด้านจำรัส นองมาก (2532 : 28 - 29) ได้กล่าวถึงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาว่า ต้องอาศัยการนิเทศอย่างเป็นระบบ เนื่องจากการนิเทศเป็นกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ โดยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้รับการนิเทศได้มีการพัฒนาตนเองในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มุ่งให้ครูได้สอนอย่างมีประสิทธิภาพ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนซึ่งเป็นผลมาจากการอบรมสั่งสอนของครูที่สูงขึ้น ครูมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน และมีความพึงพอใจที่จะทำหน้าที่ของตนให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป ในขณะที่ วัลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2538 : 3) กล่าวไว้ว่า การนิเทศเป็นการกระตุ้นให้การทำงานประสบผลสำเร็จโดยผ่านตัวกลางหรือบุคคลอื่น เช่น ครู หรือผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาอีกต่อหนึ่งหรืออาจกล่าวได้ว่า การนิเทศเป็นกระบวนการทำงานและความร่วมมือระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ เพื่อให้มีประสิทธิภาพอันสูงสุดในการเรียนของนักเรียน

แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารงานโรงเรียนโดยการนำการนิเทศมาเป็นกลยุทธ์ในการบริหารนั้น เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำในระดับสูง ในขณะที่นักวิชาการหลายท่านมีแนวคิดสอดคล้องกันว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหาร (Knezevich. 1975 : 5 ; Hoy and Miskel.1982 :400) และ สจวร์ต - คอทซ์ และรอสกิน (Stuart - Kotze and Roskin. 1983 : 4 -5) กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จทางการบริหารงานของผู้บริหาร

ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเป็นสำคัญ เพราะผู้นำ คือ ผู้นำหมู่คณะให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ มีความศรัทธาเชื่อถือ แตกต่างจากผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้มอบหมายที่ได้รับมอบหมาย หากหน่วยงานใดที่มีทั้งผู้นำและผู้บริหารในบุคคลเดียวกันแล้ว หน่วยงานนั้นจะมีความเจริญก้าวหน้า (ซารี มณีศรี. 2538 : 122) สอดคล้องกับแนวคิดของ ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2542 : 72) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องเป็นทั้งผู้บริหาร และผู้นำที่สามารถแสดงบทบาททั้งสองต่างกรรมต่างวาระได้ ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำสูง ย่อมที่จะสามารถทำให้สิ่งที่ตนรับผิดชอบสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีและสามารถทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ดังนั้น การนิเทศที่จัดว่าเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งของความสำเร็จทางการบริหารนั้น ต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ซึ่งจากการวิจัยของ จันทราณี สงวนนาม (2533 : 140 - 143) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถทำนายความสำเร็จของโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการนิเทศภายในของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการนิเทศสูงและได้ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ นับว่าเป็นกระบวนการหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้การจัดการศึกษาบังเกิดผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับนโยบายของการดำเนินงานด้านการศึกษาของชาติ ซึ่งจะทำให้ได้งานที่มีมาตรฐานและมีคุณภาพ

แต่ในสภาพที่เป็นจริง การนิเทศภายในโรงเรียนยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ดังที่ จำรัส นองมาก (2533 : 27 - 28) ได้กล่าวถึงปัญหาที่เกิดขึ้นว่า เกิดจากการขาดการนิเทศภายในหน่วยงานที่ผู้บริหารละเลยไม่ให้ความสนใจจัดกิจกรรมการนิเทศ จึงประสบปัญหาที่สำคัญ คือ บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร เพราะแต่ละคนต่างก็ทำงานในส่วนที่รับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ และความเคยชินของตน วิทยาการหรือสิ่งที่เป็นความรู้ใหม่ๆ ไม่ได้รับการชี้แนะ หรือกระตุ้นเตือนจากบุคลากรผู้มีความรู้ในด้านนั้น ๆ โอกาสที่บุคลากรในหน่วยงานจะได้รับการพัฒนาจึงมีน้อย ทำให้ประสิทธิภาพของงานต่ำ สอดคล้องกับการวิจัยของ เกษม น้อยล่ำลี (2534 : 115) ซึ่งได้พบว่า การนิเทศภายในโรงเรียนทุกระดับมีการปฏิบัติน้อย เนื่องจากบุคลากรขาดความรู้เกี่ยวกับการจัดการนิเทศภายในอย่างชัดเจน และจากการรายงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2536 : 112) พบว่า ปัญหาดังกล่าวเกิดจากผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้ทำหน้าที่นิเทศภายในโรงเรียนประมาณครึ่งหนึ่งไม่มีประสบการณ์ด้านการนิเทศ บุคลากรเหล่านี้ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานนิเทศโดยตำแหน่ง หรือได้รับการคัดเลือกให้ทำหน้าที่นิเทศเนื่องจากมีความสามารถเฉพาะทางเป็นพิเศษ และมีข้อค้นพบว่า ผู้ให้การนิเทศส่วนใหญ่ไม่สามารถติดตามประเมินผลการนิเทศได้อย่างต่อเนื่อง ขาดผู้เชี่ยวชาญและผู้รับผิดชอบด้านการนิเทศ นอกจากปัญหาดังกล่าวแล้ว ยังมีรายงานว่าปัญหาที่สำคัญอีกเรื่องหนึ่ง คือ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียนมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานไม่ตรงกัน จึงก่อให้เกิดปัญหาในการนิเทศภายในขึ้น (วัฒนา สุวิทย์พันธุ์. 2537:102-103) ; (ประมวล องค์กระการ. 2540 : บทคัดย่อ) สอดคล้องกับผลการของ กิตติ ปาประโคน (2538 : 110) ซึ่งพบว่า ครูยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผน เนื่องจากผู้บริหารและครูขาดการวางแผนร่วมกัน แต่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน เพราะเป็นนโยบายของผู้บริหารทำให้การปฏิบัติการนิเทศภายในมีปัญหา

และอุปสรรคจากความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้รับการนิเทศกับผู้นิเทศ ผู้รับการนิเทศส่วนใหญ่คิดว่าการนิเทศภายในเป็นการควบคุม จับผิด ทำให้เกิดการต่อต้านและมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการนิเทศภายในโรงเรียน

จากสภาพปัญหา แนวคิด งานวิจัย และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติข้างต้น พบว่า การใช้การศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพประชากรให้มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเองได้นั้น สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งคือ สถาบันทางการศึกษาซึ่งมีทั้งของรัฐและของเอกชนที่มีการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินการทางการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงเรียนเอกชนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ตั้งอยู่บนรากฐานแห่งคริสต์ศาสนา มุ่งฝึกอบรมและให้การศึกษาแก่เยาวชน โดยไม่จำกัดเชื้อชาติ ศาสนา และฐานะของบุคคล มุ่งมั่นที่จะสนองความต้องการของสังคม และพัฒนาบุคลากรทุกด้านให้ถึงซึ่งความสมบูรณ์ด้วยการเป็นพลเมืองดี มีความรักชาติ ศรัทธาในศาสนาและจงรักภักดีต่อพระมหากษัตริย์ มีศีลธรรม มีมนุษยธรรม มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ มีสุนทรีย์ และสุขภาพพลานามัย มีจิตใจและอารมณ์มั่นคง มีความรอบรู้ เป็นเลิศทางวิชาการ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และประกอบอาชีพมีประสิทธิภาพในการดำรงชีวิตโดยสันติสุขในสังคม เป็นผู้มองการณ์ไกลและอุดมด้วยคุณธรรม มุ่งบำเพ็ญประโยชน์และอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมและเพื่อการดีทุกอย่าง เป็นการศึกษาด้วยชีวิตและเพื่อชีวิตที่สมบูรณ์ตามแบบพระเยซูคริสต์ (กองการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 2539 : 2) ดังนั้น โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่มีอยู่ทั้งสิ้น 24 โรงทั่วประเทศ ในปีการศึกษา 2543 มีนักเรียน 54,111 คน มีครู 2,737 คน (กองการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 2543 : 6) ซึ่งยังไม่ได้รับการรับรองการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากหน่วยงานที่รับผิดชอบครบทั้ง 24 โรง จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการบริหารงานให้โรงเรียนทุกโรงประสบความสำเร็จและมีความเจริญก้าวหน้า มีคุณภาพและมาตรฐานทางการศึกษาที่ใกล้เคียงกัน และเป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครอง ซึ่งปัจจัยที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายดังกล่าวคือ การนิเทศของผู้บริหาร ซึ่งการปฏิบัติการนิเทศนั้นเป็นการมุ่งกิจกรรมหลักของการบริหารที่จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสำคัญ แต่ขณะที่ผู้วิจัยได้ทบทวนการศึกษาอยู่ไม่พบว่า มีผู้ใดได้ทำการศึกษากภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าควรจะได้ศึกษากภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามแนวคิดของเซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 1992 : 215 - 216) ที่ได้เสนอแนวคิดเรื่อง ภาวะผู้นำทางการนิเทศ (Supervisory Leadership) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำทางการนิเทศสำหรับผู้บริหารคือ การที่ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ และใช้ความรู้ความสามารถปฏิบัติการนิเทศงานให้ครูเกิดความศรัทธาร่วมมือปฏิบัติงานด้านการศึกษาให้ลุล่วงประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย และใช้ในการพัฒนากภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารใน 8 ด้าน คือ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี ด้านการสร้างทีมงาน ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้านการตัดสินใจ ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

ด้านการมอบหมายงาน และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางเทคนิคในแต่ละด้าน อยู่ในระดับใด เพื่อนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงผู้บริหารในการที่จะบริหารโรงเรียน โดยอาศัย คุณสมบัติภาวะผู้นำทางเทคนิคที่จะส่งผลต่อความสำเร็จและความมีมาตรฐานและคุณภาพของการศึกษาที่ใกล้เคียงกัน และสามารถขอการรับรองการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากหน่วยงานที่ทำการประเมินได้ ตลอดจนสนองตอบต่อนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (2540 - 2544) อีกด้วย

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางเทคนิคของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ปีการศึกษา 2543 ใน 8 ด้าน คือ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี ด้านการสร้างทีมงาน ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้านการตัดสินใจ ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม ด้านการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร ด้านการมอบหมายงานบุคลากร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางเทคนิคของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ปีการศึกษา 2543 ทั้ง 8 ด้าน โดยจำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ การศึกษาอบรมทางเทคนิค และขนาดของโรงเรียน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีความสำคัญต่อผู้บริหารของโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่จะใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาความรู้และความสามารถในการปฏิบัติการนิตงานด้านต่างๆ ให้เกิดความร่วมมือปฏิบัติงานด้านการศึกษาให้ลุล่วงจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย เพื่อให้โรงเรียนทุกโรงที่อยู่ในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาที่ใกล้เคียงกัน เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองที่จะนำบุตรหลานเข้ารับการการศึกษาต่อไป

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษา ภาวะผู้นำทางเทคนิคของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เกี่ยวกับการนิตงานด้านต่างๆ รวม 8 ด้าน คือ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี ด้านการสร้างทีมงาน ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้านการตัดสินใจ ด้านการวางแผน

และการจัดการประชุม ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการมอบหมายงานบุคลากร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 24 แห่ง รวม 285 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 24 แห่ง ใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608) โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน แล้วใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง 165 คน

3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

3.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

3.1.1 วุฒิการศึกษา

3.1.1.1 ปริญญาตรี หรือ ต่ำกว่าปริญญาตรี

3.1.1.2 ปริญญาโท หรือ สูงกว่าปริญญาโท

3.1.2 ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่

3.1.2.1 1 - 10 ปี

3.1.2.2 11 ปี ขึ้นไป

3.1.3 การศึกษาอบรมทางการนิเทศ

3.1.3.1 เคยได้รับการศึกษาอบรม

3.1.3.2 ไม่เคยได้รับการศึกษาอบรม

3.1.4 ขนาดของโรงเรียน

3.1.4.1 ขนาดเล็ก

3.1.4.2 ขนาดกลาง

3.1.4.3 ขนาดใหญ่

ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำแนกเป็น 8 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี
2. ด้านการสร้างทีมงาน

3. ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
4. ด้านการตัดสินใจ
5. ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม
6. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
7. ด้านการมอบหมายงานบุคลากร
8. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หัวหน้าหมวดวิชาหรือผู้ที่รักษาการแทนในตำแหน่งดังกล่าวในโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2. ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้และปฏิบัติการนิเทศงานด้านต่างๆ ให้ครูเกิดความศรัทธาร่วมมือปฏิบัติงานด้านการศึกษาให้ลุล่วงจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย และการวิจัยนี้ได้กำหนดขอบเขตการศึกษภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารไว้ 8 ด้าน คือ

2.1 การสร้างบรรยากาศที่ดี หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความรู้ และสามารถใช้วิธีการต่างๆ วางแผน กำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม และสร้างความพึงพอใจ สร้างขวัญ และกำลังใจอันเป็นการตอบสนองความต้องการของบุคลากรในการทำงาน โดยการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากรทุกคน

2.2 การสร้างทีมงาน หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ และความสามารถใช้กระบวนการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน กำหนดบทบาทของบุคลากร มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผนการปฏิบัติงานโดยกระบวนการการมีส่วนร่วม เพื่อให้บุคลากรร่วมมือกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

2.3 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความรู้ และสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนระหว่าง นักเรียนกับนักเรียน ครูกับนักเรียน ครูกับครู ครูกับผู้ปกครอง โดยใช้วิธีการแก้แบบต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการบริหาร

2.4 การตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความรู้และสามารถใช้วิธีการต่างๆ ในการตัดสินใจวิเคราะห์ข้อมูล เลือกใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และใช้กระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2.5 การวางแผนและการจัดการประชุม หมายถึง ผู้บริหารมีความรู้ และสามารถวางแผน และการจัดการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพที่ช่วยให้งานสำเร็จ และสร้างความผูกพันต่อการตัดสินใจร่วมกัน

2.6 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความรู้ และสามารถกำหนด

คุณสมบัติและวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่หลากหลาย มีการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน เพื่อสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน

2.7 การมอบหมายงานบุคลากร หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความรู้ และความสามารถ มอบหมายงานได้ถูกต้องเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานนั้นๆ

2.8 การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความรู้ และความสามารถ คิดริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ๆ วิเคราะห์ระดับการยอมรับ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของบุคลากรในโรงเรียน นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผลของการเปลี่ยนแปลง

3. โรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย หมายถึง โรงเรียน ที่จัดตั้งโดย มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 24 โรง เปิดทำการสอนสายสามัญ

4. วุฒิการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิ แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ปีการศึกษา 2543 จำแนกออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับปริญญาตรี หรือต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาโท หรือสูงกว่าปริญญาโท

5. ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง ระยะเวลาที่ดำรงอยู่ในตำแหน่งหรือรักษาการใน ตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ปีการศึกษา 2543 จำแนกออกเป็น 2 ระดับ คือ ดำรงตำแหน่ง หรือรักษาการในตำแหน่ง 1 - 10 ปี และ 11 ปี ขึ้นไป

6. การศึกษาอบรมทางการนิเทศ หมายถึง การที่ผู้บริหารได้ผ่านการศึกษอบรมทางการนิเทศ จากหน่วยงานต่างๆ ทั้งของรัฐและเอกชน จำแนกออกเป็น 2 ระดับ คือ เคยได้รับการศึกษาอบรม และไม่เคยได้รับการศึกษาอบรม

7. ขนาดของโรงเรียน หมายถึง การแบ่งโรงเรียนออกเป็นขนาดต่างๆ กัน ในการวิจัยนี้ได้แบ่ง ออกเป็น 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ กำหนดจากจำนวนนักเรียนของโรงเรียน นั้นๆ ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2532 ดังนี้

7.1 ขนาดเล็ก หมายถึง มีนักเรียนไม่เกิน 690 คน

7.2 ขนาดกลาง หมายถึง มีนักเรียนอยู่ตั้งแต่ 691 - 1,380 คน

7.3 ขนาดใหญ่ หมายถึง มีนักเรียนศึกษาอยู่ตั้งแต่ 1,381 ขึ้นไป

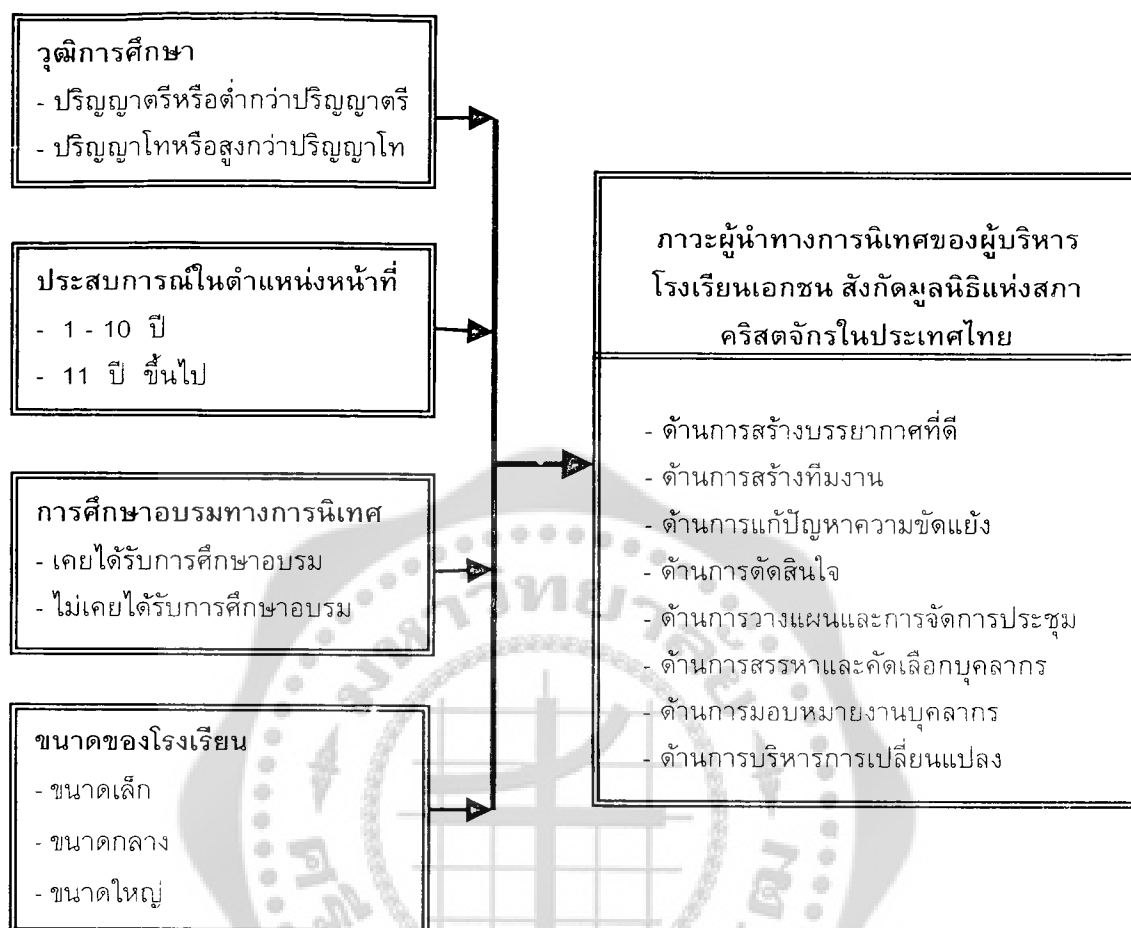
สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า

1. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่มีวุฒิการศึกษา ต่างกัน มีภาวะผู้นำทางการนิเทศใน 8 ด้าน แตกต่างกัน

2. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าต่างกัน มีภาวะผู้นำทางการนิเทศใน 8 ด้าน แตกต่างกัน
3. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ได้รับการศึกษาอบรมทางการนิเทศต่างกัน มีภาวะผู้นำทางการนิเทศใน 8 ด้าน แตกต่างกัน
4. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีภาวะผู้นำทางการนิเทศใน 8 ด้าน แตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามแนวคิดของ เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 1992 : 215 - 216) ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการนิเทศ (Supervisory Leadership) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารคือ การที่ผู้บริหารมีความรู้ และสามารถปฏิบัติการนิเทศงานด้านต่างๆ ให้ครูเกิดความศรัทธาร่วมมือปฏิบัติงานด้านการศึกษาให้ลุล่วงจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารใน 8 ด้าน คือ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี (Building a Healthy Climate) ด้านการสร้างทีมงาน (Team Building) ด้านการแก้ปัญหาคัดแย้ง (Resolving Conflict) ด้านการตัดสินใจ (Making Decision) ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม (Planning and Organizing Meeting) ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruiting and Selecting Personnel) ด้านการมอบหมายงานบุคลากร (Assigning Personnel) และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Bringing About Change) ภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความเป็นมาและความสำคัญของโรงเรียนเอกชน
2. บทบาทและหน้าที่ของโรงเรียนเอกชน
3. การนิเทศการศึกษา
4. บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารที่มีต่อการนิเทศการศึกษา
5. ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ
6. ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความเป็นมาและความสำคัญของโรงเรียนเอกชน

การศึกษาเอกชน เป็นการจัดการศึกษาที่มีประวัติความเป็นมายาวนานนับร้อยปี โดยเอกชน คณะบุคคล หรือมูลนิธิลงทุนจัดตั้งขึ้นด้วยวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์จำกัดสำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่มเท่านั้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2532 : ค) จากประวัติการจัดการศึกษาของเอกชน เริ่มจัดทำตั้งแต่สมัยสุโขทัย แต่ก็ยังไม่มีรูปแบบที่แน่นอน สถานที่สอนจะใช้ วัด วัง หรือบ้าน โดยผู้เรียนจะเป็นกุลบุตรกุลธิดาในวงศ์ตระกูลที่มียศฐาบรรดาศักดิ์ ต่อมาในสมัยอยุธยาได้มีมิชชันนารีนิกายโรมันคาทอลิกชาวฝรั่งเศสได้เข้ามาเผยแพร่ศาสนาและได้มีการตั้งโรงเรียนสอนหนังสือของพวกสอนศาสนาขึ้นเป็นครั้งแรก เรียกว่า "โรงเรียนสามเณร" (กระทรวงศึกษาธิการ. 2507 : 1) จนถึงสมัยกรุงธนบุรีกิจการทางการศึกษาได้หยุดชะงักลง เนื่องจากได้เกิดศึกสงคราม โรงเรียนสามเณรจึงหยุดกิจการ เนื่องจากสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชทรงเนรเทศสังฆราช และบาทหลวงชาวฝรั่งเศสให้ออกนอกประเทศ เมื่อปลายพุทธศักราช 2322 ต่อมาเมื่อใกล้สิ้นรัชกาลของพระองค์บาทหลวงคูเต้ได้แอบลักลอบเข้ามาอยู่ที่เกาะภูเก็ตอีกครั้งหนึ่ง (พจนานุกรมศัพท์. 2526 : 3)

สมัยกรุงรัตนโกสินทร์ พระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช ได้ทรงพระดำริให้สังฆราชเลอ-บอง บาทหลวงคูเต้และบาทหลวงกาโนต์ที่ถูกพระเจ้าตากสินมหาราชเนรเทศไปนั้นได้เข้ามาอยู่ในประเทศอีกครั้งหนึ่งซึ่งได้มีการฟื้นฟูโรงเรียนสามเณรขึ้นใหม่ ต่อมาสมัยของสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว

ได้มีมิชชันนารีอเมริกันนักกายโปรเตสแตนต์เข้ามามีบทบาททางการศึกษาครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2371 โดยมีมิชชันนารีเข้ามา 3 คณะด้วยกันคือ คณะเบปติสต์ คณะเพรสไบทีเรียนและคณะอเมริกันมิชชันนารีได้บุกเบิกตั้งโรงเรียนขึ้นสอนหนังสือแก่บุตรและธิดาในราชสำนัก เป็นการจัดการศึกษาเฉพาะหมู่คณะมิได้เป็นการจัดให้แก่ราษฎรทั่วไป ดังนั้น สถานที่ที่ใช้ในการเรียนการสอนดังกล่าวจึงเรียกได้ว่าเป็นโรงเรียนบุคคล (พจน์ สะเพียรชัย. 2526 : 5) ใน พ.ศ. 2395 นางแมททูน (Mrs. Mattoon) ได้จัดตั้งโรงเรียนแบบไป - กลับ ในบริเวณหมู่บ้านมอญ ใกล้วัดอรุณราชวราราม และใช้ภาษาไทยเป็นสื่อการสอน ในปีเดียวกันนี้ ชินแส ก๊อง ก๊วยเซียน แห่งคณะเพรสไบทีเรียนได้จัดตั้งโรงเรียนประจำขึ้นในบริเวณข้างวัดอรุณราชวราราม โดยได้รับพระราชทานที่ดินจาก พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวและใช้ภาษาจีนเป็นสื่อในการสอน และอีก 4 เดือนต่อมา โรงเรียนของนางแมททูนได้ยุบรวมกับโรงเรียนใหม่นี้ มีชื่อใหม่ว่า โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย และได้ดำเนินกิจการด้านการศึกษามาจนถึงปัจจุบัน (พจน์ สะเพียรชัย. 2526 : 5) ในปี พ.ศ. 2408 นางแม็คฟาแลนด์ แห่งคณะอเมริกันมิชชันนารี ได้ตั้งโรงเรียนสำหรับสตรีขึ้นเป็นแห่งแรกบนฝั่งตะวันตกของแม่น้ำเพชรบุรี เพื่อสอนวิชาการฝีมือให้แก่สตรี ปัจจุบันมีชื่อว่า “โรงเรียนอรุณประดิษฐ์” ที่เกิดจากการรวมโรงเรียนอรุณสตรี กับโรงเรียนประดิษฐ์วิทยาคม ซึ่งเดิมเป็นโรงเรียนสำหรับเด็กผู้ชายเข้าด้วยกันในปี พ.ศ. 2490 ต่อมาในปี พ.ศ. 2413 คณะเพรสไบทีเรียน โดยหมอสอนศาสนา เอส. ซี. ยอร์ช ได้จัดตั้งโรงเรียนสำหรับสตรีขึ้นในบริเวณพระราชวังหลัง (บริเวณโรงพยาบาลศิริราชในปัจจุบัน) เรียกว่า โรงเรียนสตรีเอเรียต เอ็มเฮาส์ ต่อมาได้ย้ายไปอยู่ที่แขวงคลองเตย เขตพระโขนง และเปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัยจนถึงปัจจุบัน ในปี พ.ศ. 2420 ได้จัดตั้งโรงเรียนไทย - ฝรั่งเศส ซึ่งต่อมาเรียกว่า โรงเรียนอัสสัมชัญ เป็นโรงเรียนเอกชนในเครือพระคริสตศาสนิกายโรมันคาทอลิก

นอกจากที่กล่าวแล้ว ยังมีโรงเรียนเอกชนอื่นๆ อีกที่ได้ดำเนินการจัดการศึกษาแก่เยาวชน เช่น โรงเรียนบำรุงวิทยา สร้าง พ.ศ. 2442 โดยนางบุญเกิด ปาจิณพย์ค์ มารดาของ หลวงสาทรานุประพันธ์ ได้จัดตั้งโรงเรียนขึ้นในวังของสมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอพระยาเทววงศ์วโรปการ ถนนตีทอง ต่อมา พ.ศ. 2446 ได้จัดตั้งโรงเรียนวชิราวุธขึ้นโดยสมเด็จพระศรีพัชรินทราบรมราชินีนาถในพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ที่ถนนอัมรินทร์และถนนจักรเพชร ตำบลปากคลองตลาดและสุดท้ายย้ายไปอยู่ที่โรงเรียนสุนันทาลัย จนถึงปัจจุบัน (วรวิทย์ วคินสรการ. 2535 : 643)

ต่อมาในสมัยรัชกาลที่ 6 โรงเรียนที่ได้จัดตั้งขึ้นโดยเอกชน หรือคณะบุคคลที่ เรียกว่า “โรงเรียนเอกชน” นั้นก็ถูกเปลี่ยนมาเรียกเป็น “โรงเรียนบุคคล” อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของกระทรวงธรรมการ และในปี พ.ศ. 2461 ได้เปลี่ยนอีกครั้งเป็น “โรงเรียนราษฎร์” ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ฉบับแรกของไทยเพื่อใช้ควบคุมโรงเรียนจีนที่มีปัญหาด้านการเมือง (พรสิริ อิงคชัยโชติ. 2527 : 12 ; วุฒิชัย มุลศิลป์. 2532 : 7 ; กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. 2536 : 22)

อย่างไรก็ตาม โรงเรียนราษฎร์เริ่มมีความสำคัญเมื่อรัฐได้เห็นถึงประโยชน์ของการศึกษาและได้ริเริ่มสนับสนุนการศึกษาเอกชน โดยเริ่มในแผนการศึกษาชาติ ฉบับที่ 1 และฉบับที่ 2 ซึ่งระบุว่าให้เอกชนเข้ามา

มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐ แต่ในขณะที่รัฐมีความต้องการที่จะสนับสนุนโรงเรียนราษฎร์นั้น โรงเรียนจีนกลับมีปัญหามากขึ้น ดังนั้น รัฐจึงได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ ฉบับที่ 2 ขึ้นใน พ.ศ. 2479 เพื่อควบคุมโรงเรียนราษฎร์ที่เป็นโรงเรียนจีนซึ่งทำให้โรงเรียนจีนลดลง แต่สำหรับโรงเรียนของมิชชันนารีนั้นมีผลงานเป็นที่ยอมรับของรัฐ และผู้ปกครอง จึงสามารถดำเนินกิจการแพร่หลายจนมีชื่อเสียงและได้เพิ่มจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. 2536 : 22)

ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2503) รัฐได้ส่งเสริมให้ภาคเอกชนจัดการศึกษามากขึ้น มีการขยายการจัดการศึกษาถึงระดับวิทยาลัย และในปี พ.ศ. 2515 ได้จัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนขึ้น เพื่อดูแลรับผิดชอบโรงเรียนราษฎร์ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่ทัดเทียมกับโรงเรียนรัฐบาล และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ปี พ.ศ. 2525 ได้มีการแก้ไข พ.ร.บ.โรงเรียนราษฎร์ อีกครั้งเป็น พ.ร.บ. โรงเรียนเอกชน และให้เรียกโรงเรียนราษฎร์ว่า "โรงเรียนเอกชน" (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. 2536 : 23) และในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 7 (2535 - 2539) รัฐมีนโยบายในการสนับสนุนการจัดการศึกษาในภาคเอกชนให้มากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2534 : 11) สำหรับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 8 (2540 - 2544) การสนับสนุนการจัดการศึกษาในภาคเอกชน รัฐได้หันมาให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาในระดับการอาชีวศึกษา และการอุดมศึกษามากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 15)

สรุปได้ว่า เอกชนเป็นผู้บุกเบิกการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนในประเทศไทย และมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาควบคู่กับการจัดการศึกษาของรัฐมาโดยตลอด และมีส่วนช่วยลดภาระด้านงบประมาณของชาติในด้านการศึกษาได้ปีละหลายหมื่นล้านบาท ด้วยเหตุนี้งบประมาณของประเทศที่มีอยู่อย่างจำกัด และจำเป็นต้องนำไปใช้ในการพัฒนางานด้านอื่นๆ จึงทำให้รัฐไม่สามารถจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนในวัยเรียนได้อย่างทั่วถึง ดังนั้น การที่เอกชนได้เข้ามามีบทบาทในด้านการจัดการศึกษาจึงนับว่าเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระการจัดการศึกษาของรัฐทำให้รัฐสามารถนำเงินส่วนนี้ไปใช้ในการขยายการศึกษาในภาคบังคับได้มากขึ้น เป็นการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้แก่ผู้ด้อยโอกาสอีกทางหนึ่ง

2. บทบาทและหน้าที่ของโรงเรียนเอกชน

เอกชนมีบทบาทสำคัญยิ่งในการจัดการศึกษาของชาติ เพราะช่วยร่วมรับภาระในการจัดการศึกษาแก่เยาวชนของชาติตลอดมา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ได้รับเริ่มในด้านการศึกษามาก่อนภาครัฐเสียอีก อย่างไรก็ตาม โรงเรียนเอกชนเป็นสถานศึกษาที่ได้รับความนิยมจากผู้ปกครองมาโดยตลอดและมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ปี พ.ศ. 2461 ได้มีนักเรียนในโรงเรียนเอกชนเพียง 9,482 คน แต่ใน พ.ศ. 2480, 2503, 2530 และ 2535 มีนักเรียนเพิ่มขึ้นเป็น 100,809 คน, 683,860 คน, 1,126,840 คน และ 2,043,182 คน ตามลำดับ (สำนักงานคณะกรรมการ การการศึกษาเอกชน. 2536 : 10)

แนวโน้มการจัดการศึกษาในอนาคต รัฐยังคงให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้เอกชนได้เข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาให้เอกชนขยายการศึกษาระดับอาชีวศึกษาและอุดมศึกษามากขึ้น ส่วนประเภทสามัญศึกษา หรือการศึกษาขั้นพื้นฐานรัฐมีหน้าที่จัดโดยตรง สำหรับเอกชนนั้นรัฐจะสนับสนุนให้โรงเรียนที่มีคุณภาพได้ดำเนินการต่อไป แต่ไม่ใช้การขยายเชิงปริมาณ ดังนั้น เอกชนจำเป็นต้องจัดการศึกษาประเภทสามัญศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานสูงกว่า ดีกว่าโรงเรียนของรัฐจึงทำให้ประชาชนนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนเอกชน (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2539 : 50) การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพดังกล่าวนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียงบประมาณเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย โรงเรียนเอกชนมีข้อจำกัดด้านการเก็บค่าเล่าเรียน ดังนั้นจึงต้องหาทางออกโดยการเก็บเงินกินเปล่าเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันโรงเรียนที่ดี มีคุณภาพ เป็นที่นิยมของผู้ปกครอง มักจะเป็นโรงเรียนที่มีการเก็บเงินกินเปล่า (เสริมศักดิ์ วิชาลามาตร์. 2537 : 78)

อย่างไรก็ตาม บทบาทและหน้าที่โรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ได้ดำเนินการนโยบายการจัดการศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (2540 - 2544) ที่รัฐได้ให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาเช่นที่ผ่านมา โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ทางการศึกษาว่า การศึกษาต้องพัฒนาคนให้ มองกว้าง คิดไกล ใฝ่ดี การศึกษานั้นต้องตอบสนองความต้องการของบุคคล ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ในการจัดการเรียนการสอนนั้นเน้นกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีรูปแบบการศึกษาหลากหลาย เพื่อจะได้คนที่มีคุณภาพมาช่วยพัฒนาประเทศชาติให้ยืนหยัดอยู่ในสังคมโลกได้ และโรงเรียนเอกชนก็ได้สนองตอบโดยการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน พัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดและในขณะเดียวกันผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ได้ดำเนินการบริหารการศึกษาและให้ความสำคัญกับการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อการขอรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐาน แทนการรับรองวิทยฐานะอย่างในอดีต

3. การนิเทศการศึกษาในโรงเรียนเอกชน

3.1 ความหมายของการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษามีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย ซึ่งในที่นี้จะขอสรุปความหมายของการนิเทศการศึกษาตามที่นักการศึกษาทั้งของไทย และต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้พอสังเขป ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 261) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการแนะนำ ชี้แนะและให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมของครูในการปรับปรุงการเรียนการสอน เพื่อให้ได้ผลตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ในทำนองเดียวกัน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 1) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการจัดการบริหารการศึกษาเพื่อชี้แนะให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือกับครูและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

กับการจัดการศึกษา เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครู และเพื่อคุณภาพของบทเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา สอดคล้องกับ วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2538 : 3) ได้กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาเป็นการกระตุ้นให้การทำงานประสบผลสำเร็จ โดยผ่านตัวกลาง หรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ครู ผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องทางการนิเทศการศึกษาอีกต่อหนึ่ง หรือกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการทำงาน และความร่วมมือระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการเรียนของนักเรียน ส่วน สุเทพ เมฆ (2540 : 47) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง การช่วยเหลือแนะนำ การให้การสนับสนุน ให้ความร่วมมือในการดำเนินการนิเทศ และสนับสนุนภาคปฏิบัติทั้งนี้เพื่อให้การจัดการศึกษาดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ ในขณะที่ เมตต์ เมตต์การุณจิต (2540 : 18) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง การนิเทศทั่วไป (General Supervision) ในด้านการศึกษา หรือกิจกรรมที่ปฏิบัติทั้งใน และนอกห้องเรียน เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องให้มีประสิทธิภาพ แต่ เซอร์จิโอแวนนี (ครุรักษ์ ภิรมย์รักษ์ 2538 : 12 ; อ้างอิงมาจาก Sergiovanni and Starrtt. 1983 : 12 - 13) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. การนิเทศเป็นกระบวนการทำงานที่ให้ความเคารพนับถือซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรในโรงเรียนมากกว่าที่จะเป็นบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน หรือบทบาทหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้โดยเฉพาะ
2. การนิเทศเป็นกระบวนการที่นำมาใช้โดยบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ที่มีความรับผิดชอบต่อบุคลากรหรือเป้าหมายต่างๆ ของโรงเรียน และเป็นกระบวนการโดยตรงที่มุ่งช่วยเหลือให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
3. พฤติกรรมการนิเทศเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการนิเทศ เพื่อที่จะทำความเข้าใจกระบวนการนิเทศทั้งหมด ผู้นิเทศจะต้องวิเคราะห์วิธีการที่จะนำไปสู่การนิเทศให้ชัดเจน
4. พฤติกรรมของผู้บริหารและบุคคลอื่นๆ ในโรงเรียนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน แต่ไม่ได้ทำให้บังเกิดความสำเร็จ เป็นลักษณะของการบริหารมากกว่าเป็นการนิเทศ
5. ในสถานการณ์ต่างกัน ผู้บริหารหรือผู้นิเทศอาจจะเลือกวิธีการโดยตรง หรือวิธีการนิเทศโดยผ่านผู้ร่วมงาน เพื่อไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน

ไวลส์ และโลเวล (Wiles and Lovell. 1983 : 46) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาคือ ระบบพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งเป็นการทำงานที่มีผลกระทบสู่พฤติกรรมการสอนของครูในระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงสภาพการเรียนการสอนแก่นักเรียนให้ดีขึ้น ส่วน กลิกแมน (Glickman. 1990 : 6) ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนิเทศว่า เป็นแนวความคิดกับงานและหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งเป็นการสอนในเรื่องหลักสูตร การจัดครูเข้าสอน การจัดสื่อการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก การเตรียมและการพัฒนาครู รวมทั้งการประเมินผลการเรียนการสอน

การนิเทศการศึกษาจากแนวคิดดังกล่าว พอสรุปได้ว่า หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศ ผู้บริหาร ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องทางการนิเทศการศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุดอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้เรียน

3.2 ความสำคัญของการนิเทศการศึกษา

การนิเทศเป็นงานสำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหาร ผู้บริหารต้องรู้รู้ทาง รู้หลักการ เทคนิค และวิธีการนิเทศติดตามงานเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น การนิเทศการศึกษา จึงเป็นวิธีการช่วยเหลือ แนะนำ ให้คำปรึกษา เพื่อปรับปรุงการสอนของครู นักการศึกษาได้ให้ทัศนะไว้ ดังนี้

กิตติมา ปรีดีดิลก (2532 : 263) กล่าวว่า ปัจจุบันการนิเทศการศึกษามีความสำคัญต่อ กระบวนการเรียนการสอนมากด้วยเหตุผลคือ 1) การศึกษาเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและยุ่งยากจำเป็นที่จะต้องมีการนิเทศ เพื่อเป็นการให้บริการแก่ครูจำนวนมากที่มีความสามารถต่างกัน 2) การนิเทศการศึกษาเป็นงานที่มีความจำเป็นต่อความเจริญของงานของครู แม้ว่าครูจะได้รับการฝึกฝนมาอย่างดีแล้วก็ตาม แต่ครูก็ต้องปรับปรุงฝึกฝนตนเองอยู่เสมอในขณะที่ทำงานในสถานการณจริง 3) การนิเทศการศึกษามีความจำเป็นต่อการช่วยเหลือครูในการเตรียมการสอน 4) การนิเทศการศึกษามีความจำเป็นต่อการทำให้ครูเป็นบุคคลที่ทันสมัยอยู่เสมอ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่มีอยู่เสมอ ขณะที่ วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2538 : 10) ได้สรุปความสำคัญของการนิเทศการศึกษาไว้ ดังนี้คือ 1) การนิเทศเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงสังคม (Social Change) ผู้นิเทศหรือศึกษานิเทศก์ ต้องทำตัวเป็นตัวการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา โดยทำการร่วมกับครู อาจารย์ คณะครู คณะบุคคล เช่นการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรในระดับต่างๆ 2) การผลิตครูซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่า สถาบันผลิตครูบางแห่งไม่สามารถผลิตครูที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เมื่อครู อาจารย์ไปทำงานในโรงเรียนแล้วต้องมีการฝึกอบรมครูประจำการอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ครูนั้นเป็นผู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม 3) มาตรฐานการศึกษา (Standardization) ในการรักษามาตรฐานของการศึกษานั้นต้องอาศัยผู้ชำนาญ โดยเลือกจากผู้ที่มีความรู้มาทำงาน และช่วยนิเทศความรู้ใหม่ให้แก่ครูประจำการให้มีความคิดก้าวหน้า ในทำนองเดียวกัน ชโลมใจ ภิงคารวัฒน์ (2539 : 2) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียนจะช่วยให้ประสบความสำเร็จในการรวมพลังของครู หรือการพัฒนาครูให้มีความสามารถในการปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของตนให้สนองต่อหลักสูตร ครูได้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และร่วมมือกันวางแผนพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ ขณะเดียวกันทำให้ครูมีความมั่นใจ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของตน ทางด้าน สุเทพ เมฆ (2540 : 38) ได้กล่าวถึงการนิเทศการศึกษา ไว้ดังนี้ คือ 1) สภาพทางเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงไป 2) เพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการศึกษา 3) เพื่อศึกษาพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา 4) เพื่อเป็นการรักษามาตรฐานคุณภาพการศึกษา 5) ความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ เพิ่มขึ้น แต่ทางด้าน ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2542 : 179) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา เป็นการนำเอาความเปลี่ยนแปลงจากภายนอกมาสู่ภายในโรงเรียนให้ครูเกิดการพัฒนาการทำงานของตนเอง แต่การนิเทศภายนอกโรงเรียนไม่ตอบสนองความต้องการของโรงเรียนได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ระบบหรือวิธีการนิเทศภายในโรงเรียน จึงได้สรุปไว้ดังนี้

1. การนิเทศเป็นการส่งเสริมคุณภาพด้านการเรียนการสอนภายในโรงเรียน

2. ครูควรได้รับการนิเทศ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการสอนและความก้าวหน้าทางวิชาการ
3. โรงเรียนต้องมีการนิเทศ เพราะโครงการที่ประกอบด้วยข้อมูลจากการนิเทศจะช่วยในการจำแนกคุณภาพครู และยังสามารถช่วยในการตัดสินใจปัญหาบางอย่างในโรงเรียนได้
4. การนิเทศสามารถกระตุ้นทางความคิดใหม่ๆ ตลอดจนการวิจัยมาใช้จะเป็นการช่วยในการเก็บข้อมูลในการนิเทศการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ
5. โรงเรียนมีความจำเป็นที่จะต้องให้ครูทำต่อเนื่องกันไปโดยไม่ต้องมีการนิเทศ เพราะความก้าวหน้าทางวิทยาการมีเพิ่มพูนขึ้นเรื่อยๆ
6. เพื่อเป็นการให้ครูเข้าใจวัตถุประสงค์ของการศึกษาทั่วไป ปรัชญาของโรงเรียน วัตถุประสงค์ของโรงเรียน เพื่อช่วยให้การดำเนินการสอนบรรลุวัตถุประสงค์
7. เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของคณะครูและก่อให้เกิดความรู้สึกลดภัยในการทำงาน เพื่อจะได้ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายอันเดียวกัน มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความรักและภูมิใจในอาชีพครูที่ตนปฏิบัติอยู่

จากเหตุผลดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการจัดการศึกษาให้กับเยาวชนในโรงเรียนไม่อาจจะละเลยการปฏิบัติการนิเทศได้ เพราะการนิเทศงานในโรงเรียนเป็นการร่วมมือกันของบุคลากรจากทุกฝ่ายเพื่อแก้ปัญหาาร่วมกันซึ่งต่างก็รับรู้ถึงสภาพปัญหาอย่างแจ่มชัดน่าจะแก้ปัญหาได้ตรงจุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนิเทศงานในโรงเรียนสอดคล้องกับปรัชญาของวิธีการนิเทศสมัยใหม่ที่ยึดหลักการทำงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาคุณภาพของครูในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้รับการนิเทศจำเป็นต้องร่วมมือสนับสนุน ให้มีการจัดการนิเทศการศึกษาขึ้น

3.3 จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

การจัดการนิเทศการศึกษา เป็นงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล ดังนั้น จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาจึงมุ่งไปที่ตัวบุคคลในด้านการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

กิติมา ปรีดีติลล (2532 : 306) กล่าวว่า การนิเทศต้องกระทำอย่างมีขั้นตอนเป็นกระบวนการ ซึ่งจัดเป็น 4 ประการ คือ

1. เพื่อพัฒนาคน การนิเทศการศึกษาเป็นการให้คำแนะนำช่วยเหลือ เมื่อนิเทศแล้ว บุคลากรในโรงเรียนรับรู้และมีความสามารถในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น
2. เพื่อพัฒนางาน การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการสร้างสรรค์วิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. เพื่อประสานสัมพันธ์ การนิเทศการศึกษาเป็นการร่วมมือสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน
4. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ การนิเทศการศึกษาเป็นการสร้างความมั่นใจ ความสบายใจ และมีกำลังใจในการทำงาน

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2538 : 5) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษานั้นมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาคน พัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนางานด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และ ช่วยประสานงานต่างๆ ตลอดจนความร่วมมือให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังจะสร้างความมั่นคงในอาชีพครู สร้างสรรกำลังใจให้แก่ครูเพื่อจะได้ร่วมมือกันพัฒนานักเรียนให้เกิดพัฒนาการตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา ซึ่งหน่วยศึกษานิเทศ กรมสามัญศึกษา (2539 : 59 – 60) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาบุคลากรที่ดีให้แก่ครูในด้าน
 - 1.1 ความเป็นผู้นำทางวิชาการและทางความคิด
 - 1.2 ความมีมนุษยสัมพันธ์
 - 1.3 ความคิดสร้างสรรค์
 - 1.4 ความมุ่งมั่นมีอุดมการณ์ในอันที่จะอบรมนักเรียนให้เป็นผู้มีคุณภาพชีวิตที่ดีตามต้องการของสังคมและประเทศชาติ
2. เพื่อพัฒนาวิชาชีพครู และเสริมสร้างสมรรถภาพด้านการสอนให้แก่ครูในด้าน
 - 2.1 การวิเคราะห์และปรับปรุงจุดประสงค์การเรียนรู้
 - 2.2 วิธีการศึกษาพื้นฐานความรู้ของนักเรียน
 - 2.3 การเลือกและปรับปรุงเนื้อหาการสอน
 - 2.4 การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน
 - 2.5 การพัฒนาการใช้สื่อประกอบการสอน
 - 2.6 การดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้เหมาะสม
 - 2.7 การประเมินผลการเรียนการสอน และปรับปรุงกระบวนการวัดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานของครูโดยใช้กระบวนการกลุ่มโดย
 - 3.1 ร่วมมือกันจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและแก้ปัญหาการสอน
 - 3.2 ร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นขั้นตอน มีระบบ ระเบียบ
 - 3.3 ร่วมมือกันทำงานด้วยความเข้าใจกัน เห็นอกเห็นใจและยอมรับซึ่งกันและกัน
 - 3.4 ร่วมมือกันทำงานที่มีเหตุผลในการพัฒนาหลักสูตร สามารถปฏิบัติได้ถูกต้องและก้าวหน้าเกิดประโยชน์สูงสุด
 - 3.5 การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร

หัวหน้าหมวดวิชา และคณะครู อาจารย์ ภายในโรงเรียนมีหน้าที่รับผิดชอบ

3.6 ประสานความร่วมมือระหว่างศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ศึกษานิเทศก์จังหวัด กลุ่มโรงเรียน ครูผู้นิเทศ และแหล่งวิทยาการให้บริการช่วยเหลืองานวิชาการของ โรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและคล่องตัว

3.7 การนิเทศภายในโรงเรียนจะได้ผลดีขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูด้วยกันได้รับ ขวัญกำลังใจจากผู้บริหารและการยอมรับความรู้ความสามารถของผู้ให้การนิเทศ พร้อมทั้งผู้รับการนิเทศภายในโรงเรียนให้การสนับสนุนด้วย

3.8 กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นกระบวนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในโรงเรียน ซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนพัฒนาตนเองในที่สุด

4. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครู

4.1 สร้างความมั่นใจในความถูกต้องในการใช้หลักสูตรและการสอน

4.2 สร้างความสบายใจในการทำงานร่วมกัน

4.3 สร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาชีพครู

เจริญศรี หมวดสง (2542 : 17) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ 6 ประการ

ดังนี้ 1) เพื่อช่วยให้ครูค้นหาและรู้วิธีการทำงานด้วยตนเอง 2) เพื่อช่วยให้ครูรู้จักแยกแยะ วิเคราะห์ ปัญหาของตนเอง โดยช่วยให้ครูรู้ว่าอะไรเป็นปัญหาที่เผชิญอยู่ และจะแก้ปัญหานั้นได้อย่างไร 3) เพื่อช่วยให้ครูรู้สึกมั่นคงในอาชีพ และมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน 4) เพื่อช่วยให้คุ้นเคยกับ แหล่งวิทยาการ และสามารถนำไปใช้ในการเรียนการสอนได้ 5) ช่วยเผยแพร่ให้ชุมชนเข้าใจถึงแผนการศึกษา ของโรงเรียน และให้การสนับสนุน 6) ช่วยให้ครูเข้าใจถึงปรัชญา และความต้องการทางการศึกษา

จากแนวคิดของนักการศึกษาที่กล่าวมานั้น สรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมาย เพื่อช่วยเหลือครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเจริญงอกงามในวิชาชีพ บรรลุถึงขีดสูงสุดตามศักยภาพของแต่ละบุคคล การนิเทศการศึกษาจึงมุ่งพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถ เข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับงาน ทุกงาน ซึ่งมีความจำเป็นที่ครูต้องรู้และนำมาใช้จริงในห้องเรียน สามารถพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้ เป็นไปตามหลักสูตร จุดมุ่งหมายและพัฒนาเทคนิคจำเป็นอื่นๆ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการเรียนการสอน

3.4 หลักการนิเทศการศึกษา

หลักการนิเทศการศึกษา มีผู้เสนอแนวคิดไว้หลายประการ บริกส์ และจัสแมน (กิติมา ปริติดิolk. 2532 : 2 ; อ้างอิงมาจาก Briggs and Justman : 1952) ได้กล่าวถึงหลักการนิเทศการศึกษา ไว้ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษา ต้องเป็นประชาธิปไตย

2. การนิเทศการศึกษา ต้องเป็นการส่งเสริมและสร้างสรรค์
 3. การนิเทศการศึกษา ควรจะต้องอาศัยความร่วมมือของวิทยากรหลายคนมากกว่าที่จะแบ่งผู้นิเทศออกเป็นรายบุคคล
 4. การนิเทศการศึกษา ควรตั้งอยู่บนรากฐานของการพัฒนาวิชาชีพมากกว่าจะเป็นความสัมพันธ์ส่วนบุคคล
 5. การนิเทศการศึกษา จะต้องคำนึงถึงความถนัดของแต่ละบุคคล
 6. จุดมุ่งหมายสูงสุดของการนิเทศการศึกษา คือ หาทางช่วยเหลือให้เด็กเกิดความรู้ความสามารถตามความมุ่งหมายของการศึกษา
 7. การนิเทศการศึกษา จะต้องเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความรู้สึกรอบอันให้แก่ครู และการสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีระหว่างหมู่คณะ
 8. การนิเทศการศึกษาควรเริ่มต้นจากสภาพการณ์ปัจจุบันที่กำลังประสบอยู่
 9. การนิเทศการศึกษาควรเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าและความพยายามของครู
 10. การนิเทศการศึกษา ควรเป็นการส่งเสริมและปรับปรุงสมรรถวิสัย ทักษะคติ และข้อคิดเห็นของครูให้ถูกต้อง
 11. การนิเทศการศึกษา พยายามหลีกเลี่ยงการกระทำอย่างเป็นพิธีการควรทำแบบง่าย
 12. การนิเทศการศึกษา ควรใช้เครื่องมือและวิธีการง่ายๆ
 13. การนิเทศการศึกษา ควรตั้งอยู่บนหลักการ และเหตุผล
 14. การนิเทศการศึกษา ควรมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนและสามารถประเมินได้ด้วยตนเอง
- เซอร์จิโอแวนนี และสตาร์เรต (Sergiovanni and Starratt. 1971 : 3-4) กล่าวถึง หลักการนิเทศการไว้ ดังนี้
1. การบริหารต้องคำนึงถึงการจัดให้มีความสะดวกสบายทางวัตถุต่างๆ และรวมไปถึงการดำเนินการโดยทั่วไป
 2. การนิเทศ ต้องคำนึงถึงการปรับปรุงทางการเรียนโดยทั่วไป
 3. การบริหารและการนิเทศ โดยหน้าที่แล้วไม่สามารถแยกออกจากกันได้ทั้งสองอย่างจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด มีส่วนช่วยเหลือซึ่งกันและกันในเรื่องการดำเนินงานด้านระบบการศึกษา
 4. การนิเทศที่ดี จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานทางปรัชญาและวิทยาศาสตร์
 5. การนิเทศที่ดี จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานปรัชญาและประชาธิปไตย
 6. การนิเทศที่ดี จะต้องยึดทัศนคติและวิธีการทางวิทยาศาสตร์
 7. การนิเทศที่ดี ในสถานที่ที่ไม่สามารถใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ได้จะต้องใช้กระบวนการแก้ปัญหาการศึกษา การปรับปรุงและการประเมินผลทั้งส่วนที่เป็นกระบวนการและผลที่เกิดขึ้น
 8. การนิเทศที่ดี จะต้องสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ไม่ใช้การเขียนใบสั่งให้ทำ

9. การนิเทศที่ดี จะต้องมีการวางแผนอย่างมีระเบียบ มีการประสานความร่วมมือและจัดให้มีกิจกรรมต่อเนื่อง

10. การนิเทศที่ดี จะต้องเป็นวิชาชีพ ต้องส่งเสริมการหาแนวทางการประเมินบุคลากร วิธีการ และผลจะต้องมุ่งไปสู่มาตรฐานที่ตั้งไว้

สตูป และสตูป (สิทธิชัย เวศสุวรรณ. 2541 : 13 ; อ้างอิงมาจาก Stoops and Stoops. 1978) ได้กำหนดหลักการเบื้องต้นของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษา ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่รับผิดชอบ
2. การนิเทศการศึกษา เป็นการปรับปรุงซึ่งผู้สอนและผู้นิเทศเป็นผู้รับใช้บริการ
3. การนิเทศการศึกษา ต้องสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของครูและของโรงเรียน
4. การนิเทศการศึกษา ควรเป็นการสร้างสรรค์ความคิด เจตคติ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ

5. การนิเทศการศึกษา ควรเน้นให้เห็นความสำคัญของงานวิจัย และจะต้องพยายามหาแนวทางให้ครูผู้เกี่ยวข้องศึกษางานวิจัย และนำผลมาใช้ให้มากขึ้น

6. การนิเทศการศึกษา ควรยึดหลักการประเมินผลการนิเทศอย่างต่อเนื่อง ทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ

มาร์ค และสตูป (Mark and Stoop. 1985 : 5) ให้หลักเบื้องต้นของการนิเทศการศึกษาไว้ ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมการศึกษา ซึ่งจะเป็นบริการที่ทำเป็นทีมและอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน
2. ครูทุกคนต้องการและมุ่งหวังจะได้รับการช่วยเหลือด้านการนิเทศ บริการอันนี้จะต้องอยู่ในความรับผิดชอบของครูใหญ่
4. การนิเทศการศึกษา ถูกปรับให้ตรงกับความต้องการของแต่ละบุคคลที่เป็นบุคลากรของโรงเรียน
5. การนิเทศการศึกษา ช่วยจำแนกความต้องการของบุคลากร
6. การนิเทศการศึกษา จะช่วยให้เป้าหมายและจุดมุ่งหมายทางการศึกษาแจ่มชัดขึ้น
7. การนิเทศการศึกษา จะต้องช่วยปรับปรุงทัศนคติ และสัมพันธภาพของมวลสมาชิกของคณะบุคคลในโรงเรียน และช่วยพัฒนาในด้านความรู้สึกต่อชุมชนที่ดี
8. การนิเทศการศึกษา ต้องช่วยในการจัดและบริหารกิจกรรมในหลักสูตรสำหรับนักเรียน
9. ความรับผิดชอบในการปรับโครงการการนิเทศในโรงเรียน เป็นหน้าที่ของครู ซึ่งทำเพื่อชั้นเรียน และเป็นความรับผิดชอบของครูใหญ่ในการทำเพื่อโรงเรียน
10. การนิเทศการศึกษา ต้องมีการจัดงบประมาณไว้ในงบประมาณประจำปี
11. การนิเทศการศึกษา ต้องมีการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ได้เข้ามามีส่วนร่วม

12. การบริหารโครงการนิเทศ จะต้องจัดเป็นคณะบุคคล
13. การนิเทศการศึกษา ควรช่วยให้มีการแปลเอกสารและนำผลการวิจัยทางการศึกษาใหม่ๆ มาใช้
13. การวัดประสิทธิผลของการนิเทศการศึกษา ควรประเมินโดยผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการและผู้ที่เกี่ยวข้องในการให้การช่วยเหลือ

สังต์ อุทรานนท์. (2530 : 15) ได้กำหนดหลักการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อเป็นพื้นฐานเบื้องต้น ด้วยหลัก 3 ประการ ดังนี้

หลักการที่ 1 การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ กระบวนการมีความสอดคล้องกับแนวความคิดและหลักการที่ดีของการนิเทศ

หลักการที่ 2 การนิเทศการศึกษามีเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของผู้เรียน นักเรียน แต่การดำเนินงานนั้นจะกระทำโดยผ่านตัวกลาง คือ ครู และบุคลากรทางการศึกษา

หลักการที่ 3 การนิเทศการศึกษาต้องเน้นบรรยากาศแห่งความเป็นประชาธิปไตย

โดยสรุปแล้ว หลักการนิเทศการศึกษามีลักษณะเป็นวิทยาศาสตร์ มีการทำงานเป็นระบบและขั้นตอนตั้งอยู่บนหลักการ และเหตุผล มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนโดยอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อความสร้างสรรค์ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานโดยใช้หลักประชาธิปไตย มีบรรยากาศแห่งความร่วมมือยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เปิดเผยตรงไปตรงมา มุ่งที่จะส่งเสริมและบำรุงขวัญทั้งนี้เพื่อความก้าวหน้าด้านวิชาชีพ และประสิทธิภาพของงานด้านการศึกษาโดยตรง

3.5 กระบวนการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษาที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องมีการดำเนินการตามลำดับขั้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกระบวนการนิเทศการศึกษาได้มีผู้ให้แนวคิดไว้ ดังนี้

แฮร์ริส (Harris. 1985 : 12-15) ได้กล่าวถึงกระบวนการนิเทศการศึกษาไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินสภาพการทำงาน (Assessing) เป็นกระบวนการในการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
2. การจัดลำดับความสำคัญของงาน (Priority) เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมาย จุดประสงค์ และกิจกรรมที่สำคัญในการนิเทศการศึกษา
3. การออกแบบวิธีการทำงาน (Designing) เป็นกระบวนการวางแผนหรือกำหนดโครงการต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
4. การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) เป็นกระบวนการกำหนดทรัพยากรต่างๆ ให้

เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน

5. การประสานงาน (Coordinating) เป็นกระบวนการในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เวลา วัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้มีความเหมาะสม

6. การอำนวยการ (Directing) เป็นกระบวนการสนับสนุนเกื้อกูลในการจัดกิจกรรมต่างๆ ทางการศึกษาให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

สังด์ อุทรานนท์ (2530 : 125) กล่าวว่า การจัดการนิเทศสามารถดำเนินการเป็นขั้นตอนได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนการนิเทศ เริ่มจากการรับรู้สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการร่วมกันของบุคลากรภายในโรงเรียน แล้วนำเอาปัญหาวิเคราะห์หาสาเหตุ กำหนดจุดประสงค์ กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา และมอบหมายงานให้บุคลากรฝ่ายต่างๆ รับผิดชอบ

ขั้นตอนที่ 2 การให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ ดำเนินการโดยบุคลากรภายในโรงเรียนที่มีความรู้ในเรื่องนั้นๆ หรือเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอกก็ได้

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการนิเทศการศึกษาในขณะที่ผู้รับการนิเทศได้ลงมือปฏิบัติงานตามที่ได้รับรู้มาแล้ว ผู้นิเทศก็ทำหน้าที่ปฏิบัติการนิเทศตามหน้าที่ของตน ส่วนผู้บริหารก็ต้องให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานนิเทศให้มีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างเสริมกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติการนิเทศและผู้รับการนิเทศในโรงเรียน คือ ผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการนิเทศควรประเมินผลผลิต กระบวนการ และปัจจัยป้อนเข้า โดยให้ความสำคัญมากที่สุดที่ผลผลิต กระบวนการทำงานและปัจจัยป้อนเข้าตามลำดับ

สอดคล้องกับ สุเทพ เมฆ (2535 : 10) ที่กล่าวถึงกระบวนการนิเทศ และได้กำหนดขั้นตอนการนิเทศไว้ดังนี้

1. ขั้นวางแผน (Planning) ได้แก่ การคิด การตั้งวัตถุประสงค์ การคาดการณ์ล่วงหน้า การกำหนดตารางงาน การค้นหาวิธีการปฏิบัติงาน และการวางแผนงาน

2. ขั้นการจัดโครงการ (Organizing) ได้แก่ การตั้งเกณฑ์มาตรฐาน การรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งคนและวัสดุอุปกรณ์ ความสัมพันธ์แต่ละขั้น การมอบหมายงาน การประสานงาน การกระจายอำนาจตามหน้าที่ของโครงสร้างขององค์การ และการพัฒนานโยบาย

3. ขั้นการนำเข้าสู่การปฏิบัติ (Leading) ได้แก่ การตัดสินใจ การเลือกสรรบุคคล การเร้าใจให้มีกำลังใจคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ การสาธิต การจูงใจ และให้คำแนะนำ การสื่อสาร การกระตุ้น ส่งเสริมกำลังใจ การแนะนำนวัตกรรมใหม่ๆ และให้สะดวกในการทำงาน

4. ขั้นการควบคุม (Controlling) ได้แก่ การสั่งการ การให้รางวัล การลงโทษ การให้โอกาส การตำหนิ การไล่ออก และการบังคับให้กระทำตาม

5. ขั้นประเมิน (Assessing) ได้แก่ การตัดสินการปฏิบัติงาน การวิจัยและการวัดผล การปฏิบัติงาน กิจกรรมที่สำคัญ คือ พิจารณาผลงานในเชิงปฏิบัติว่า ได้ผลมากน้อยเพียงใด และการวัดผลด้วยการประเมินอย่างมีแบบแผนมีความเที่ยงตรง ทั้งนี้ควรจะมีการวิจัยด้วย

ทวีป อภิสิทธิ์ (2542 : 36) ได้กล่าวถึงการทำงานให้สำเร็จไว้ว่า การทำงานที่จะประสบความสำเร็จจะต้องเริ่มจาก การวางแผน (Plan) จากนั้นก็ลงมือทำตามแผน (Do) และขั้นตอนต่อมาคือ การตรวจสอบความถูกต้อง (Check) ถ้าไม่ถูกต้องจะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องหาทางป้องกันหรือสร้างมาตรฐานงาน (Action) ให้เกิดประสิทธิภาพและคุณภาพ แล้วพัฒนาให้เกิดกระบวนการ PDCA ต่อไป

จึงเห็นได้ว่า การนิเทศงาน จึงเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ เจตคติทางวิชาการ ที่ต้องอาศัยเทคนิควิธีร่วมกันระหว่างผู้ให้การนิเทศ และผู้รับการนิเทศ เพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความรู้ความเข้าใจเลือก ตัดสินใจ หรือมองเห็นช่องทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานให้ลุล่วงและถูกต้องด้วยตัวของผู้รับการนิเทศเองเป็นหลัก โดยอาศัยผู้ให้การนิเทศเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำช่วยเหลือตลอดจนการให้กำลังใจด้วย

4. บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารที่มีต่อการนิเทศการศึกษา

ผู้บริหารมีความสำคัญต่อการนิเทศการศึกษา เนื่องจากงานนิเทศการศึกษาเป็นงานของผู้บริหาร ในการบริหารงานนั้นผู้บริหารต้องพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนควบคู่ไปด้วย เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการที่ผู้บริหารมีการนิเทศการศึกษาควบคู่ไปด้วยจึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารคนนั้นทำงานได้อย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้การนิเทศภายในโรงเรียน หรือสถานศึกษา จะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับให้ความสนใจ และเอาใจใส่ของผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้การดำเนินการนิเทศการศึกษาประสบผลสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

จากผลการวิจัยที่ผ่านมา พบว่า จำนวนศึกษานิเทศก์สังกัดหน่วยงานต่างๆ มีไม่เพียงพอกับภาระหน้าที่ในการนิเทศสถานศึกษาทุกแห่ง ประกอบกับในระยะหลังๆบุคลากรในสถานศึกษาต่างๆ มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น ทุกหน่วยงานจึงเห็นควรให้บุคลากรภายในสถานศึกษาดำเนินการนิเทศกันเอง ซึ่งเป็นการแบ่งเบาภาระของศึกษานิเทศก์ และเป็นรูปแบบการนิเทศที่จะช่วยเร่งพัฒนาคุณภาพบุคลากรในสถานศึกษาได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งได้มีการเผยแพร่แนวคิดและหลักการรวมทั้งคู่มือในการจัดการนิเทศภายในไปยังสถานศึกษาต่างๆ เป็นเวลาหลายปีมาแล้ว (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2536 : 49)

สำหรับบทบาทของครูใหญ่ในฐานะผู้นำนิเทศ วิลส์ และโลเวลล์ (Wiles and Lovell. 1976 : 19 -20) ได้สรุปความคิดเห็นไว้ว่า ครูใหญ่ควรมีบทบาท ดังนี้

ก. บทบาทในด้านมนุษยสัมพันธ์ ครูใหญ่มีหน้าที่ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีภายในกลุ่ม และ

พยายามจัดความขัดแย้งต่างๆ

ข. บทบาทในฐานะผู้นำ ครูใหญ่ทำหน้าที่ดังต่อไปนี้

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

ค. บทบาทในด้านการจัดและดำเนินงานในหน่วยงาน ครูใหญ่มีหน้าที่ ดังนี้

1. พัฒนาในด้านการจัดและดำเนินงานในโรงเรียน
2. ช่วยในการดำเนินงานของคณะกรรมการต่างๆ ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ในการตัดสินใจเรื่องใดก็ตามต้องดำเนินไปตามขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ
4. เมื่อกลุ่มตัดสินใจในเรื่องใดไปแล้วจะต้องไม่มีการยับยั้งอีก
5. พยายามทำให้ทุกคนในกลุ่มมีเป้าหมายอันเดียวกัน เพื่อให้เกิดวินัยในกลุ่ม
6. ส่งเสริมให้ทุกคนมีวินัยในตนเอง

ง. บทบาทในการคัดเลือกและการใช้ประโยชน์บุคลากร ครูใหญ่มีหน้าที่ดังนี้

1. พิจารณาคัดเลือกบุคลากรใหม่ให้ตรงกับความต้องการโดยให้ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณาเลือกด้วย
2. ช่วยให้บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ รู้สึกรู้ว่าเขาเป็นที่ต้องการของโรงเรียนมีความอบอุ่นใจ และมีความเชื่อมั่นในตนเองโดยการจัดปฐมนิเทศ
3. ดำเนินการวัดผลการปฏิบัติงานของครูหลายวิธี เพื่อให้การวัดผลเป็นไปอย่างยุติธรรม
4. การตั้งบุคลากรให้ปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงความเหมาะสมให้มากที่สุด

จ. บทบาทในการสร้างขวัญของครู ครูใหญ่มีหน้าที่ ดังนี้

1. ช่วยให้ครูพอใจในงานที่ทำ
2. ช่วยให้ครูมีความสะดวกสบาย และปลอดภัยในการทำงาน
3. ช่วยให้ครูมีส่วนร่วมในการวางโครงการ และนโยบายต่างๆ ของโรงเรียน
4. ช่วยให้ครูเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง
5. ช่วยให้ครูรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญและเป็นที่ต้องการของบุคคลอื่น
6. จัดให้มีบริการต่างๆ เช่น คู่มือครู การศึกษาต่อ การอบรมตามที่ครูต้องการ เป็นต้น

ฉ. บทบาทในการพัฒนาบุคลากร ครูใหญ่มีหน้าที่ ดังนี้

1. จัดให้มีการอบรมในหน่วยงานให้ตรงกับความต้องการของครู
2. การประชุมครูที่จัดให้มีขึ้น ช่วยให้ครูมีความก้าวหน้า
3. ใช้วิธีการสังเกตการสอน แต่ต้องให้ครูใหญ่และครูผู้สอนมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

4. ใช้วิธีการวัดผลเพื่อพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพด้านการเรียนการสอน

เจอร์น (Jeran. 1975 : 694) ได้วิจัยเกี่ยวกับบทบาทที่คาดหวังของผู้ทำการศึกษาแบบนอกระบบโรงเรียน เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมและรายบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาการให้บริการด้านการนิเทศการศึกษา จะเป็นการช่วยปรับปรุงการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาแบบนอกระบบโรงเรียนได้ผลดีที่สุด โดยสอบถามจากกลุ่มศึกษานิเทศ ครูใหญ่และครูในรัฐโคโลราโด ผลการวิจัยพบว่าการให้บริการและการให้ความช่วยเหลือมาก่อนสิ่งอื่นและครูให้ความสำคัญมากที่จะให้ผู้นิเทศการศึกษาช่วยสร้างบรรยากาศในการเรียนการสอน ในการวิจัยนี้ได้เสนอแนะไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การฝึกอบรมใดๆ ที่จะมีผลไปสู่โรงเรียนต้องคำนึงถึงชนบธรรมเนียมของชุมชนนั้น ๆ เป็นหลัก การฝึกอบรมก็เพื่อให้ครู ครูใหญ่ และผู้นิเทศสามารถจัดตารางการทำงาน การรู้จักจัดกลุ่มทำงาน การประเมินผลงาน การมีความคิดสร้างสรรค์ การสร้างจุดสนใจร่วมกัน ตลอดจนสามารถที่จะปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้

2. ครูควรมีสิทธิเลือกสมาชิกเข้าทำงานเป็นกลุ่ม และการจัดเวลาการทำงานด้วยตัวเอง

3. ครูใหญ่และผู้นิเทศ ควรพบปะกันบ่อยครั้ง เพื่อปรึกษาปัญหาการเรียนการสอน

4. ครูใหญ่ควรเป็นผู้นำและริเริ่ม

ดังนั้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนก็คือบุคลากรในโรงเรียนที่ทำหน้าที่นิเทศ โดยนำความรู้ความสามารถมาให้ความช่วยเหลือ บริการแนะนำ ให้คำปรึกษาแก่ครูอื่นๆในโรงเรียน เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งต้องเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนในฐานะผู้นิเทศด้วย

5. ผู้บริหารกับภาวะผู้นำ

ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำหน้าที่กำกับ ดูแล อำนวยความสะดวก และบริหารงานในองค์การให้ดำเนินการไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ เพื่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้บริหารที่มีคุณสมบัติของผู้นำเป็นสำคัญ ด้วยเหตุที่ผู้นำเป็นผู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดความแตกต่างในประสิทธิผลขององค์การ (บัณฑิต แท่นพิทักษ์. 2540 : 51) ผู้บริหารกับผู้นำมีผู้เปรียบเทียบว่า ผู้บริหารคือ ผู้ที่รักษาสถานภาพเดิม แต่ผู้นำ คือผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะสนใจในสิ่งที่เห็นผลในระยะสั้น แต่ผู้นำจะสนใจในสิ่งที่เห็นผลในระยะยาว ผู้บริหารมุ่งในการปฏิบัติภารกิจขององค์การให้สำเร็จ แต่ผู้นำมุ่งในการกำหนดทิศทางขององค์การ ผู้บริหารมักจะถามว่าอย่างไร (How) และเมื่อไร (When) แต่ผู้นำจะถามว่า อะไร (What) และทำไม (Why) ผู้นำกับผู้บริหารอาจแตกต่างกันในเรื่อง ความสนใจ จุดมุ่งหมาย คุณภาพของการปฏิบัติงาน เป้าหมาย และบุคลิกภาพ แต่ผู้นำกับผู้บริหารย่อมเป็นคน ๆ เดียวกันได้ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำ (เสริมศักดิ์ วิชาสารณ. 2538 : 1) ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำ โดยอาศัยภาวะผู้นำ (Leadership) คือความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงและใช้การ

จัดการให้คนสามารถทำงานได้อย่างสะดวกสบาย มีความสุขกับงานที่ทำ มีการกำหนดเป้าหมาย การกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร และในฐานะผู้บริหารต้องรักษาสถานภาพเดิม ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบด้วย ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีภาวะผู้นำพร้อมที่จะสร้างสรรค์ระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ครูและนักเรียนได้ทำกิจกรรมร่วมกันอย่างดีที่สุด สร้างสิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้ ทำให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างแท้จริง ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการสนับสนุนการเคลื่อนไหวไปสู่การเปลี่ยนแปลง สามารถวิเคราะห์งานในปัจจุบันได้เพื่อที่จะนำไปสู่อนาคตที่ดี (Wasley. 1992 : 67)

ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การทำงานของครู เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนความศรัทธาของครูในงานที่ปฏิบัติให้สูงขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพขององค์กร

6. ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni. 1992 : 215 -216) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศของผู้บริหาร หรือภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร (Supervisory Leadership) ซึ่งกล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารคือ การที่ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถและได้มีการปฏิบัติภารกิจด้านต่างๆ ให้ครูเกิดความศรัทธาร่วมมือปฏิบัติงานด้านการศึกษาให้ลุล่วงจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย และใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการนิเทศอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง จึงได้สรุปเป็นงานที่สำคัญสำหรับการนิเทศของผู้บริหารไว้ 8 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี ผู้บริหารควรมีความรู้ ความสามารถในการใช้รูปแบบหลากหลาย เพื่อทำให้คณะทำงานในองค์กรหรือโรงเรียนมีสภาพที่บุคลากรมีความตระหนักในตนเอง และสามารถสร้างความพึงพอใจที่จะตอบสนองความต้องการของบุคลากรของแต่ละคนได้ 2) ด้านการสร้างทีมงาน คือ การสร้างทีมงานในองค์กรที่ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่ชัดเจน สามารถวางแผนการปฏิบัติงานโดยบุคลากรให้ความร่วมมือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน 3) ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่าง ครูกับนักเรียน ครูกับผู้ปกครอง และนักเรียนกับนักเรียน ซึ่งเกี่ยวกับกิจกรรมของโรงเรียน ตลอดจนสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียนได้ 4) ด้านการตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการนำรูปแบบการตัดสินใจมาประยุกต์ใช้ และนำกระบวนการร่วมมือมาใช้ในการตัดสินใจ ตลอดจนสามารถพัฒนานักเรียน และบุคลากรให้เป็นผู้มีเหตุผลเพื่อให้เข้าไปใช้ในการแก้ปัญหาอย่างแบบมีกระบวนการ 5) ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการวางแผนการจัดการประชุมที่มีประสิทธิภาพและการประชุมที่จัดนั้น ต้องสนองต่อความพึงพอใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตลอดจนมี

ความผูกพันร่วมกันในการตัดสินใจ 6) ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการใช้แนวทางที่หลากหลายเพื่อสรรหา และคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน โดยใช้ประโยชน์จากรายละเอียดของข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ อย่างมั่นใจและสามารถจัดระบบข้อมูลที่ต้องเชื่อถือได้เพื่อนำมาใช้ในการสัมภาษณ์ ตลอดจนสามารถใช้กระบวนการคัดเลือกอื่น ๆ ได้ 7) ด้านการมอบหมายงาน ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวัง และองค์ประกอบของคณะทำงานโดยจัดกลุ่มของผลการวิเคราะห์ที่ได้อย่างเป็นระเบียบมีระบบ เพื่อจะนำผลการวิเคราะห์เหล่านั้นไปใช้ในการมอบหมายงานและสับเปลี่ยนตัวบุคลากรในคณะทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ และ 8) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถที่จะหาทฤษฎีต่าง ๆ มาใช้ในการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงองค์ประกอบของความเป็นมนุษย์ที่จะช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุนหรือขัดขวางการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารจะต้องยอมรับระดับความต้องการจำเป็นของครู เพื่อหาความสำเร็จในการนำไปใช้ ตลอดจนความสามารถประเมินอิทธิพลที่ผู้บริหารมีอยู่ในขณะที่อำนาจความสะดวกเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และในแต่ละด้านมีผู้แสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย ดังนี้

6.1 ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี

บรรยากาศโรงเรียน หมายถึง ลักษณะที่บอกถึงโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของครู และนักเรียนที่มีต่อโรงเรียนนั้น เป็นสภาวะอันเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร (ปัญญา คงศรี. 2538 : 58) การรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่จะก่อให้เกิดบรรยากาศในโรงเรียน จัดว่าเป็นคุณลักษณะภายในโรงเรียนอันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครูในโรงเรียน ซึ่งเป็นผลให้โรงเรียนแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียนนั้นๆ ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 1991 : 221)

สิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน คือ การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ซึ่งรายละเอียดของการจัดและสร้างสภาพแวดล้อมนั้น เป็นเรื่องของแต่ละโรงเรียนที่ต่างก็มีสภาพแวดล้อมและความต้องการจำเป็นที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวความคิดและดุลยพินิจของบุคลากรภายในโรงเรียนที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นแต่ควรอยู่ภายใต้หลักการของ “การร่วมคิดร่วมทำ” เพื่อเป็นการเสริมสร้างความรู้สึที่ดีมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของ (ธเนศ ขำเกิด. 2533 : 4) จากรายงานการวิจัยของสำนักงานศึกษาธิการเขตการศึกษา 6 ได้พบปัญหาว่า พฤติกรรมของครูรู้สึกอึดอัดใจที่ต้องปฏิบัติตามมติของคณะกรรมการ หรือผู้บริหารจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร อาจเป็นเพราะผู้บริหาร หรือคณะกรรมการทำหน้าที่บริหารเอกสาร บริหารเวลา บริหารระเบียบมากกว่าการบริหาร “คน” ทำให้ครูขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ถ้าผู้บริหารมุ่งเน้นบริหารคนมากกว่าสิ่งอื่นจะทำให้บรรยากาศภายในหน่วย

งานเป็นไปในทางที่ดี ขณะเดียวกันก็มุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้นควบคู่ไปด้วย ดังนั้น ผู้บริหารควรบริหารงานโดยผ่านกระบวนการนิเทศ คือมุ่งพัฒนาพฤติกรรมของครูควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานด้วย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน (สำนักงานศึกษาธิการเขต เขตการศึกษา 6 2533 : 55 - 56)

การจัดบรรยากาศในการเรียนการสอนเป็นส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่ทำให้การเรียนการสอนมีความหมายมากขึ้น บรรยากาศที่ดีจะช่วยส่งเสริมความสนใจและตั้งใจเรียน ทำให้สุขภาพจิตดี เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการทำกิจกรรมให้สำเร็จด้วยดี ในการจัดการเรียนการสอนครูต้องคำนึงถึงธรรมชาติของการเรียนรู้ คือ ความต้องการของผู้เรียน สิ่งเร้าที่ทำให้เกิดความสนใจ การตอบสนอง และการได้รับรางวัล นั่นคือต้องคำนึงถึงผู้เรียนเป็นหลัก ให้นักเรียนเป็นตัวเอกในการเรียนรู้ มีครูเป็นผู้ช่วยสร้างบรรยากาศในขณะที่เรียนให้สนุก เด็กรู้สึกว่าการเรียนหนังสือเป็นเรื่องง่าย ๆ ทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อการเรียน (กรมวิชาการ, 2539 : 16) ส่วนการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนที่จะเอื้อต่อการเรียนการสอนนั้น ต้องคำนึงถึงในเรื่องสถานที่ และบุคลากร ซึ่งสถานที่ ได้แก่ อาคารเรียน ห้องเรียน โรงอาหาร ห้องน้ำ และบริเวณโรงเรียนต้องคำนึงถึงความร่มรื่นสวยงาม เรียบง่ายเป็นธรรมชาติ โดยคำนึงถึงความสะดวกสบาย ปลอดภัย และปลอดภัย สำหรับบุคลากร ได้แก่ ครู และในกระบวนการจัดการศึกษา ครู เป็นผู้มีอิทธิพลในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและค่านิยมของเด็กเป็นอย่างมาก ซึ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา เป็นสภาพแวดล้อมทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น บุคลากรในสถานศึกษาควรสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน เพื่อให้มีบรรยากาศเชิงประชาธิปไตย ยิ้มแย้มแจ่มใส และเป็นมิตร แสดงออกในทางที่ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเทศะและบุคคล สัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาจะช่วยพัฒนาความคิด จิตใจ พฤติกรรม ลักษณะนิสัย อารมณ์ของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กรมวิชาการ, 2539 : 1)

แนวทางการบริหารจัดการด้านบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ ตามที่ได้กล่าวแล้วนั้น จะบังเกิดผลต่อการเรียนรู้ของเด็กได้สูงสุด โรงเรียนจะต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ (กรมวิชาการ, 2540 : 26) ดังนี้

1. กำหนดนโยบายของโรงเรียนเรื่องการจัดการบรรยากาศส่งเสริมการเรียนรู้ให้ชัดเจน
2. สร้างความเข้าใจให้เกิดความตระหนัก เห็นคุณค่าในระหว่างบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน
3. สำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาโรงเรียน เพื่อกำหนดเป็นโครงการ และแผนปฏิบัติงาน
4. ดำเนินการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม เพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ตามแนวทาง และแผนงานที่กำหนด
5. แสวงหาความช่วยเหลือจากหน่วยงานในชุมชน และหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน
6. นิเทศ กำกับ ติดตาม สนับสนุน ส่งเสริม และสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

7. สร้างสรรค์งาน และกิจกรรมด้านอื่นๆ
 8. ประชาสัมพันธ์แนวคิด และผลงานให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบ เพื่อให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ
 9. ประเมินผลการดำเนินงาน รายงานผลการปฏิบัติและเผยแพร่ผลงานดีเด่น
- อย่างไรก็ตาม บรรยากาศในโรงเรียนจัดเป็นสภาวะที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร คณะครู และนักเรียนกับสิ่งแวดล้อมต่างๆ ในโรงเรียนที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะของโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่ง โดยเฉพาะ มีผลต่อพฤติกรรมของครูและนักเรียน ส่งผลต่อขวัญ กำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ตลอดจนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่เกิดจากการสอนของครูในบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย โดยยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลางในการเรียนการสอน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้แจ่มใสเป็นที่ประทับใจแก่บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองที่มาใช้บริการ เพื่อให้เกิดความรักความศรัทธา และส่งผลต่อการสนับสนุนกิจการของโรงเรียนในอนาคตต่อไป

6.2 ด้านการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงานจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการสร้าง ซึ่ง สุนันทา เลาหันนท์ (2531 : 163) ได้กล่าวถึงการสร้างทีมว่า ต้องใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการที่มีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูล อาจกระทำโดยวิธีการสัมภาษณ์ หรือการใช้แบบสอบถามกับสมาชิกกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 2 การป้อนข้อมูลย้อนกลับ หมายถึงการนำข้อมูลต่างๆ ไปแจ้งให้ที่ประชุมทราบเป็นการพิจารณาร่วมกัน นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับแม่แบบของการเป็นผู้นำความสัมพันธ์ระหว่างกัน บทบาทต่างๆ ของคนในกลุ่ม สภาพความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การวางแผน การตัดสินใจ เป้าหมาย การมอบอำนาจ ตลอดจนอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร ในขั้นนี้ที่ประชุมจะร่วมกันแบ่งประเภทของปัญหาและจัดลำดับความสำคัญ เพื่อให้ง่ายต่อการแก้ปัญหาและจัดทำแผนปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนปฏิบัติการ เป็นการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานโดยละเอียด กลุ่มจะเป็นผู้กำหนด

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลการปฏิบัติตามแผน เพื่อพิจารณาความสำเร็จหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน จากนั้นจึงเก็บรวบรวมข้อมูลและกำหนดแผนปฏิบัติการใหม่

การสร้างทีมงานไม่ว่าจะมุ่งไปที่ความสัมพันธ์หรือมุ่งที่ผลงานของทีมก็ตาม จะต้องดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว ในแต่ละกระบวนการอาจจะกระทำในลักษณะที่แตกต่างกันได้ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพขององค์กรนั้น ซึ่งการทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีเป้าหมายอย่างเดียวกัน เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์เดียวกัน สมาชิกของกลุ่มต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน โดย

สมาชิกในกลุ่มต้องช่วยเหลือพึ่งพากันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ เมื่อทำงานเสร็จแล้วจะต้องพิจารณาว่างานนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ ซึ่งต้องมีการประเมินผล และเมื่อประเมินผลแล้วได้ผลงานที่มีคุณภาพน่าพอใจจะมีการให้รางวัลแก่กลุ่ม (กรมวิชาการ, 2540 : 5)

สอดคล้องกับแนวคิดของ อรุณ รักธรรม (2536 : 129 - 130) ที่กล่าวถึงการสร้างทีมงานหรือการทำงานเป็นกลุ่มว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านการพัฒนาองค์การ ซึ่งจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับสิ่งต่างๆ ดังนี้ 1) ความเข้าใจและความรับผิดชอบร่วมกัน 2) ติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย 3) มีความไว้วางใจเชื่อใจกันและกัน 4) สนับสนุนร่วมมือกัน 5) การบริหารความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ 6) พัฒนาการใช้แนวทางของความคิดเรื่องกลุ่มอย่างเหมาะสม 7) ใช้ทักษะของบุคคลในกลุ่มให้เป็นประโยชน์ 8) พัฒนาลักษณะผู้นำ

การศึกษาในเรื่อง การทำงานเป็นกลุ่มให้เข้าใจจะต้องคำนึงถึงหลักการของกลวิธี อีกประการหนึ่งของการพัฒนาองค์การ คือการบริหารงานอย่างมีวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ในการสร้างทีมงานนั้น ผู้บริหารควรบริหารงานแบบมีส่วนร่วมซึ่งมีองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ คือ

1. การไว้วางใจเชื่อใจกัน ได้แก่การยอมรับ ไว้วางใจ รับผิดชอบ ยินดีที่จะร่วมมือกันคบหาสมาคมเปิดเผยข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน
2. การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งแนวดิ่งและแนวขนาน เพื่อจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงและพัฒนางานด้านต่าง ๆ เพื่อผลสำเร็จของงานมิใช่ยึดตัวบุคคลเป็นหลัก
3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยยึดเป้าหมายเป็นหลักและมีความรับผิดชอบร่วมกันในผลของการตัดสินใจนั้นๆ
4. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานโดยรวมเอาบุคคลหลายฝ่าย หลายหน้าที่ซึ่งจำเป็นจะต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจทั้งการศึกษาวัตถุประสงค์และเข้าใจปัญหา การแก้ปัญหาความขัดแย้งร่วมกัน การตัดสินใจและการติดต่อสื่อสาร เพื่อความมุ่งหมายร่วมกันขององค์การ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 146-147) กล่าวว่า การสร้างทีมงานมีขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำ หมายถึงผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการกำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำ วัตถุประสงค์ของการทำงานนั้น หน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนก่อนที่จะมีการประชุมชี้แจงให้สมาชิกทราบ โดยพร้อมจะเปลี่ยนแปลงได้เมื่อมีข้อเสนอแนะที่ดีจากสมาชิก
2. สร้างความเข้าใจกับสมาชิก เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็นและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เช่น วัตถุประสงค์ในการทำงานคืออะไร ทำไมต้องทำงานนี้ มาตรฐานในการทำงานมีอะไร เป็นต้น ผลจากการสร้างความเข้าใจกับสมาชิก โดยให้มีส่วนร่วมนี้จะทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันกับทีมงานอย่างมากทีเดียว
3. ระดมความคิด เมื่อผู้บริหารกับทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ในการทำงาน สิ่งที่ต้องการจากการทำงานตลอดจนเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำแล้ว ในขั้นนี้เป็นการระดมความคิดของสมาชิกทุกคนของ

ทีมในเรื่องเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานต่างๆ ทักษะการทำงานที่จำเป็น ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ อัตราการเสี่ยงต่อผลประโยชน์ที่ได้รับ ทรัพยากรในการทำงานที่มีอยู่ และข้อจำกัดต่าง ๆ ในการทำงานสำหรับวิธีการระดมความคิดให้ได้ผลนั้น ควรใช้เทคนิคการระดมสมอง (Brain storming)

4. คัดเลือกความคิด เป็นการพิจารณาความคิดต่างๆ ที่ได้จากการระดมสมองโดยเฉพาะวิธีการปฏิบัติงาน ขั้นตอนต่างๆ ในการทำงานซึ่งผู้บริหาร และทีมงานเห็นว่ดีที่สุด เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงาน

5. กำหนดแผนปฏิบัติงาน หมายถึง การวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และเพื่อให้สมาชิกของทีมทุกคนได้รับทราบแผนงานตรงกันว่า ใครมีหน้าที่ทำอะไรบ้าง ทำที่ไหน และเมื่อใด ผู้บริหารจะต้องแน่ใจว่าสมาชิกของทีมงานทุกคนเข้าใจตรงกันว่า แต่ละคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไรบ้างในการปฏิบัติงานต่างๆ ตามแผน

6. การปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการกำกับ และตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอในการปฏิบัติตามแผนนี้ ผู้บริหารอาจจะไม่ต้องลงมือปฏิบัติเอง แต่ต้องคอยส่งเสริม สนับสนุน สั่งการ ให้คำแนะนำและกระตุ้นให้กำลังใจแก่ลูกทีม

7. การประเมินผล เป็นการสรุปผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าของการทำงาน คุณภาพของผลงาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น วิธีการดำเนินงานที่ได้ผลซึ่งควรจะต้องปฏิบัติต่อไป ตลอดจนประสพการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานเป็นต้น

การสร้างทีมงานเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมนั้น เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาทีมงานซึ่งจะบรรลุผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่ต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่ๆ ให้แก่สมาชิกภายในองค์การ และช่วยให้สมาชิกเพิ่มพูนความรู้ความสามารถหรือทักษะการทำงานเป็นทีมมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างเป้าหมายของกลุ่มด้วยกัน ทั้งในลักษณะแต่ละบุคคล และกลุ่ม การทำเช่นนั้นได้สำเร็จทุกคนในกลุ่มจะต้องมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ส่งเสริมความคิดริเริ่มและการแก้ปัญหาของกลุ่มร่วมกันอย่างมีระบบ

6.3 ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 159 – 163) กล่าวว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้ง หมายถึง การลดหรือการขจัดความขัดแย้ง แต่การบริหารความขัดแย้ง (management of conflict) ไม่จำเป็นต้องหมายถึง การลดปริมาณของความขัดแย้ง การแก้ปัญหาความขัดแย้งจัดเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ง่ายแต่ยากจะแก้ไขได้ยาก ดังนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจดำเนินการในการบริหารความขัดแย้ง และเมื่อกกล่าวถึงทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งสำหรับผู้บริหารต้องประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ เพราะต้องมีความเข้าใจในธรรมชาติ สาเหตุและขั้นตอนการเกิดความขัดแย้ง 2) การเจรจาในสถานการณ์ความขัดแย้ง ที่ต่างฝ่าย

ต่างมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน และมีอำนาจไม่เท่ากัน จึงควรได้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนกัน

3) การกระจายความเป็นธรรม โดยคำนึงความต้องการ ความเท่าเทียม และความเสมอภาค 4) การใช้ อำนาจ คือ ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของคนอื่นซึ่งต้องระวังเป็นอย่างยิ่ง 5) ทักษะต่าง ๆ ใน การบริหารความขัดแย้ง จัดเป็นส่วนสำคัญยิ่งและทักษะดังกล่าวประกอบด้วยการฟัง การให้ข้อมูลย้อนกลับ ความสามารถในการมองภาพรวมของความขัดแย้ง ตลอดจนความสามารถในการเผชิญหน้ากับคนอื่น การ มีความยืดหยุ่น และการเป็นแหล่งวิชาการ

แอนเดอร์สัน (เสริมศักดิ์ วิชาการณ. 2540 : 124 - 125 ; อ้างอิงมาจาก Anderson : 1988) ได้เสนอแนะยุทธศาสตร์ที่จะลดความขัดแย้งไว้ 4 ประการ ดังนี้ 1) โดยการใช้อำนาจหรือการควบคุม 2) โดยการกลบเกลื่อน 3) โดยการต่อรอง 4) โดยการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

ยุทธศาสตร์การใช้อำนาจหรือการควบคุมนั้น ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ เพื่อยุติ ความขัดแย้ง ยุทธวิธีจะลงเอยด้วยสถานการณ์แพ้-ชนะ ผู้บริหารจะใช้อำนาจของตนในการตัดสินใจว่าใคร แพ้ ใครชนะ การใช้อำนาจเป็นไปตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา หัวหน้าก็จะใช้อำนาจยุติความขัดแย้ง ของลูกน้องได้ ในบางกรณีก็จะใช้อำนาจในการควบคุม หรือการจัดสรรทรัพยากรที่คู่ขัดแย้งใช้ร่วมกัน ซึ่งจะสามารถลดความขัดแย้งลงได้ ยุทธศาสตร์โดยการใช้อำนาจหรือการควบคุมนั้นมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ผู้บริหารอาจเห็นว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพ เพราะได้ผลเร็วและผลออกมาชัดเจน แต่ก็เป็นการแก้ปัญหา ในระยะสั้น เพราะปัญหาที่คล้าย ๆ กันจะเกิดตามมา ยุทธวิธีนี้ไม่ได้แก้ที่รากของปัญหา และยิ่งกว่านั้น ยุทธวิธีนี้จะทำให้ผู้แพ้ขุ่นเคือง ไม่พอใจหรือหาทางแก้แค้นหากมีโอกาส ผลที่ตามมาคือ การเสื่อมสัมพันธ์ ภาพระหว่างนายกับลูกน้องในอนาคต

ยุทธศาสตร์การกลบเกลื่อนเป็นการเน้นที่จุดสนใจร่วมกันของบุคคล และพยายามลดความสนใจที่ แตกต่างกัน วิธีนี้ใช้กับการใช้อำนาจเพราะไม่ได้แก้ที่ปัญหาแท้จริงแต่พยายามที่จะกลบ เกลื่อน ประองตอง ความรู้สึกของคน ทำให้คนสามารถทำงานด้วยกันต่อไปได้เป็นการลดอารมณ์ของคนที่มีความขัดแย้งคำพูด ที่ว่า “ทุกคนในโรงเรียนนี้เป็นคนที่มีเกียรติ” “ที่นี่มีแต่ความสามัคคีกลมเกลียว” “ผมภูมิใจมากที่ที่นี่ทุกคน ร่วมมือกันทำงานเป็นอย่างดี” เป็นการกลบเกลื่อนวิธีหนึ่ง การกลบเกลื่อนมีประโยชน์ในการเริ่มต้นแก้ไข ความขัดแย้ง เพราะในระยะแรกๆ คู่ขัดแย้งจะมีอารมณ์ การกลบเกลื่อนจะทำให้อารมณ์ของคู่กรณีลดลง ผู้บริหารอาจใช้วิธีการตั้งเป้าหมายใหม่ขึ้นมา และให้คู่ขัดแย้งช่วยกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย วิธีนี้อาจ น้อยที่สุดคู่ขัดแย้งก็ต้องเอาความแตกต่างของตัวเองออกไปบ้างเพื่อจะทำงานด้วยกันให้ได้เพื่อที่จะบรรลุ เป้าหมายใหม่

ยุทธศาสตร์การต่อรอง เป็นการลดความขัดแย้งโดยให้แต่ละฝ่ายรู้จักยอมเสียบ้างด้วยการเจรจา ต่อรองเกี่ยวกับประเด็นขัดแย้ง วิธีนี้หากคู่ขัดแย้งยอมลดราวาคอกในสิ่งที่ตนเองอยากได้ลงบ้าง ก็จะทำให้ ทั้งสองฝ่ายสามารถบรรลุหรือได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการได้บ้างแต่ก็ไม่ใช่ทั้งหมด นั่นคือ แต่ละฝ่ายได้รับบ้าง แต่ไม่ได้รับทุกสิ่งทุกอย่างที่ตัวเองต้องการ แต่ละฝ่ายมีความพอใจบ้าง วิธีนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้อง

มั่นใจว่าเป็นการเจรจาต่อรองที่ตัวปัญหาหรือสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง

ยุทธศาสตร์การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นการมุ่งที่สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา พยายามสำรวจและเข้าใจความแตกต่างแยกความไม่ลงรอยกันของคู่ขัดแย้ง วิธีนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องมีความปรารถนาที่จะแก้ปัญหาและความแตกต่างของอำนาจหรือสถานะทางของคู่ขัดแย้งจะต้องมีไม่มาก วิธีการนี้ต้องให้ทั้งสองฝ่ายระบุเป้าหมายของตนเองออกมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา ปัญหาที่เป็นอุปสรรคทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ พยายามเน้นที่ตัวปัญหาไม่ใช่ที่ตัวบุคคล แล้วพยายามช่วยกันตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา วิธีนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะและใช้เวลาพอสมควร

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 161) กล่าวว่า ความขัดแย้ง (Conflict) คือ สถานภาพที่คนหรือกลุ่มคนเกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรือคับข้องใจที่จะปฏิบัติงานซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพทรัพยากรทางการบริหารหรือตำแหน่งที่มีจำกัด และไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคนหรือกลุ่มคนได้อย่างทั่วถึง

การแก้ไขความขัดแย้งเป็นการดำเนินการให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง หรือสงบลง การแก้ไขความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง ดังที่ ราฮิม (สุนีย์ เฟ่งประภฤติ. 2537 : 87 ; อ้างอิงมาจาก Rahim. 1985 : 82) ได้กล่าวไว้ว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้ง หมายถึง การลดหรือการจัดความขัดแย้ง แต่การบริหารความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องหมายถึงการลดปริมาณของความขัดแย้ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายแต่ยากจะแก้ไขได้ยาก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจปัญหาวิเคราะห์ ตัดสินใจและดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้งจาก 3 ประการต่อไปนี้ 1) กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เมื่อความขัดแย้งมีในระดับต่ำ 2) ลดระดับความขัดแย้ง หรือระงับความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งมีในระดับสูงเกินไปจนเป็นผลเสียต่อหน่วยงาน และ 3) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ส่วนกระบวนการบริหารความขัดแย้งที่ แอนเดอร์สัน (Anderson. 1988 : 266) ได้แบ่งไว้มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาสาเหตุแห่งความขัดแย้ง
2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาธรรมชาติของความขัดแย้งว่าเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม
3. การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นมาเป็นประโยชน์หรือไม่ ดีหรือไม่ดี ผลที่จะเกิดขึ้นในขณะนั้นเป็นอย่างไร และผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นอย่างไร
4. ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิควิธีการใดในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 136) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ว่า

โดยทั่วไปแล้วยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งจะมีอยู่ 3 แบบ ดังนี้

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

การเลือกใช้ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ดังนี้

1. ประสบการณ์เดิมเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละคน
2. การรับรู้เกี่ยวกับอำนาจในสถานการณ์ขัดแย้ง
3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อนเกิดการขัดแย้ง
4. มีทักษะที่จำเป็นในการแก้ไขความขัดแย้ง เช่น ความสามารถในการสื่อสารการฟังและการเจรจา

เบรดลีย์ (Bradley, 1983 : 66 - A) ได้ทำการวิจัยเปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนระดับกลางทั้งชายและหญิงในเขตเมืองเดนเวอร์ พบว่า ผู้บริหารไม่ได้ใช้วิธีแก้ความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง แต่มักใช้หลายวิธีควบคู่กันไป สุดท้ายแต่กรณีแวดล้อมเป็นสำคัญ ส่วน วิทลอค (สจวร์ต โลห์สมัทธิตชัย, 2536 : 21 ; อ้างอิงมาจาก Whitlocke, 1984 : 66 - A) ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การใช้เทคนิคการจัดความขัดแย้ง จัดการกับความขัดแย้งของครูใหญ่ระดับประถมศึกษา พบว่า การใช้เทคนิคการจัดความขัดแย้งของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านตัวแปรที่เป็นระดับประสบการณ์ของครูใหญ่ และขนาดของโรงเรียน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 20 - 22) ได้สรุปผลดีและผลเสียของความขัดแย้งไว้ว่า ผลดีมี 7 ประการคือ 1) ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่ หรือเฉื่อยชา 2) ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง 3) ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ 4) ทำให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่ หรือข้อเท็จจริงใหม่ 5) การขัดแย้งกับกลุ่มอื่นทำให้สมาชิกในกลุ่มกลมเกลียวกัน 6) ช่วยให้มีมารอบคอบ มีเหตุผลในการแก้ปัญหา และ 7) ช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ ส่วนผลเสีย มี 10 ประการคือ 1) ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน 2) ขาดความร่วมมือ 3) ขาดความคิดริเริ่ม 4) การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน 5) เกิดความเครียดทำให้สุขภาพจิตเสีย 6) ทำลายความสามัคคีในหน่วยงาน 7) ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง 8) เป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจมักขาดข้อมูลประกอบการตัดสินใจ 9) ทำลายและส่งเสริมให้รักษาสถานภาพเดิม ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และ 10) ทำให้บุคคลหรือองค์การเกิดการเสียหาย

ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งแต่ละแบบมีทั้งส่วนดี และส่วนด้อย ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และตระหนักถึงผลที่จะเกิดตามมาด้วย ผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักวิเคราะห์ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้ และใช้กระบวนการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมกับปัญหาของความขัดแย้งในแต่ละเรื่องได้ สามารถทำให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง

เกี่ยวข้องกับหน่วยงานมีความรักสามัคคี ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่ทุกหน่วยงานต้องการ

6.4 ด้านการตัดสินใจ

การตัดสินใจคือ การเลือกระหว่างวิธีการต่างๆ เพื่อกระทำให้บรรลุถึงความสำเร็จบางสิ่งบางอย่าง นอกจากนี้การตัดสินใจยังมีความแตกต่างกันในแง่ของความสำคัญ การตัดสินใจเพื่อกระทำบางอย่างที่ไม่สำคัญไม่ว่าจะตัดสินใจอย่างไรก็ไม่เป็นเรื่องสำคัญ ในขณะที่การตัดสินใจที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ (Stuart - Kotze and Roskin. 1983 : 79) ดังนั้น การตัดสินใจเป็นกระบวนการขั้นสำคัญในการบริหาร และเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร เพราะเป็นการอำนวยความสะดวกให้มีการปฏิบัติงานไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ประชุม รอดประเสริฐ. 2533 : 39) สำหรับปัจจัยที่สัมพันธ์กับการตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทหน้าที่ และวิธีการตัดสินใจ ซึ่งบุคคลต้องรับรู้บทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองเสียก่อน จึงจะมีพฤติกรรมการตัดสินใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นลุล่วงไปได้ และในขณะเดียวกันต้องมีความสามารถเลือกวิธีการตัดสินใจได้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนทั้งรู้ว่าจะให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้มากน้อยเพียงใด เพื่อให้การตัดสินใจบรรลุเป้าหมายที่ดี (Owens. 1987 : 291)

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 1991 : 300) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องใช้สติปัญญาวิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูล ตลอดจนคาดการณ์ผลที่คาดว่าจะได้รับและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคุณสมบัตินี้ดังกล่าว จะเป็นผลที่เกิดจากการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการตัดสินใจของผู้บริหาร ศาสตร์และศิลป์เกิดขึ้นจากการหลอมรวมความรู้จากการศึกษาวิเคราะห์หลักการ ทฤษฎีการบริหารและการตัดสินใจรวมทั้งประสบการณ์บริหารการตัดสินใจเข้าร่วมกัน ดังนั้น การให้ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจในหลักและกระบวนการตัดสินใจ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะสถานศึกษาเป็นเหมือนองค์กรโดยทั่วไปที่มีโครงสร้างสำหรับดำเนินการเกี่ยวกับการตัดสินใจ ด้าน แฮริสัน (Harrison. 1981 : 3) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการประเมินผลที่เกี่ยวกับทางเลือกที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้มากที่สุด

การตัดสินใจเป็นสิ่งที่สำคัญ มีทั้งที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบ อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจที่ดีนั้นควรจะต้องเป็นระบบ เพื่อเป็นเครื่องช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพสูงสุด จากแนวคิดของ กิตติมาปริตติติก (2524 : 116) กล่าวถึงขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจที่เป็นระบบไว้ดังนี้

1. กำหนดหรือระบุปัญหาว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริงที่จะต้องกระทำการตัดสินใจ ควรจะได้กำหนดหรือระบุปัญหาให้ตรงกับสิ่งที่ต้องการ หากกำหนดปัญหาผิดการตัดสินใจอาจผิดพลาดได้

2. ค้นหาแนวทาง หรือวิธีการต่างๆ เพื่อนำมาประกอบในการตัดสินใจ เป็นการค้นคว้าหาสาเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ

3. รวบรวมหลักฐาน เป็นการรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่จะทำการตัดสินใจ ข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลที่มีคุณค่า

4. กำหนดแนวทางต่างๆ โดยใช้หลักฐานข้อเท็จจริงของข้อมูลต่างๆ เป็นหลักในการวิเคราะห์

5. เปรียบเทียบทางเลือกต่างๆ จากการคำนวณแนวทางต่างๆ หลายๆ ทาง นำมาพิจารณาทางเลือกต่างๆ ด้วยความรอบคอบอีกครั้งหนึ่ง

6. ตัดสินใจเลือกทางเลือกหนึ่ง ซึ่งเห็นว่าเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 81) กล่าวว่า การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารงานอย่างมาก จนถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารหน่วยงาน การบริหารโรงเรียนถึงแม้จะมีคำจำกัดความมากมาย แต่สิ่งหนึ่งที่มีความหมายที่แท้จริงก็คือการตัดสินใจ และนำการตัดสินใจไปใช้ดำเนินงานบริหารโรงเรียน เรื่องของการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้งในวันหนึ่ง ๆ บางครั้งก็มีความสำคัญถึงขั้นของการอยู่รอดหรือไม่ของหน่วยงานบางครั้งก็เป็นเหตุให้กระทบกระเทือนถึงการทำงานของบุคคลอื่น และยังเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปจะต้องเกี่ยวพันกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาและผลของการตัดสินใจของเขาก็จะกระทบกระเทือนต่อคนเป็นจำนวนมากด้วยกัน ดังนั้น ผลการตัดสินใจของผู้บริหารไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นนั้นด้วย

การตัดสินใจเป็นภาระกิจที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารต้องใช้การตัดสินใจในการบริหารงานทุกงานในทุกขั้นตอน ซึ่งจะเป็นการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่จะตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ของงานบริหารโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534 : 14) และ วิจิต กำมันตะคุณ (2540 : 44) ได้รวบรวมเกี่ยวกับการตัดสินใจเรื่องใด ๆ นั้น นอกจากจะคำนึงถึงหลักและวิธีการต่าง ๆ แล้วผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงแนวทาง 3 ประการ ประกอบการพิจารณาการตัดสินใจ ดังต่อไปนี้ 1) จะตัดสินใจอย่างไร 2) ใครควรจะตัดสินใจ ผู้บริหารหรือบุคคลอื่น ๆ 3) ทำอย่างไรจึงจะทำให้การตัดสินใจดีขึ้น

นอกจากนี้การที่จะดำเนินการตัดสินใจใด ๆ ท่านต้องศึกษาหาแนวทางต่าง ๆ ที่จะป็นปัจจัยสนับสนุนให้การตัดสินใจของท่านให้ถูกต้อง รวดเร็ว และเกิดผลดียิ่งขึ้น โดยใช้เทคนิคการตัดสินใจแก้ปัญหา 4 วิธี คือ 1) การระดมความคิด 2) การสัมมนา 3) การวิเคราะห์ระบบ 4) การที่วิเคราะห์ผลกระทบจากปัญหาและสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรมีข้อคำนึงในการที่จะตัดสินใจ ดังนี้ 1) ไม่ควรตัดสินใจในปัญหาที่ไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่กำลังพิจารณารายละเอียดอยู่ หรือเรื่องที่ได้ตัดสินใจผ่านไปแล้วอย่างรอบคอบ 2) ไม่ควรตัดสินใจเมื่อยังไม่ถึงเวลาอันสมควร และยังไม่ทราบข้อมูลที่เพียงพอ ทั้งนี้ เพื่อหลีกเลี่ยงอคติและความลำเอียง 3) ไม่ควรตัดสินใจในสิ่งที่ไม่สามารถปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพได้

และ 4) ไม่ควรตัดสินใจในสิ่งที่ตนเองไม่มีอำนาจ หรือตนเองได้มอบอำนาจให้ผู้อื่นไปแล้ว

อย่างไรก็ตาม ในสถานการณ์หนึ่งๆ ผู้บริหารมักจะเลือกใช้แบบการตัดสินใจร่วมกัน 2 แบบ หรือมากกว่า จากแบบการตัดสินใจ 4 แบบ ได้แก่ แบบประชาธิปไตย แบบอัตตาธิปไตย แบบตามสบาย และแบบปรึกษาหารือ ซึ่งมีขั้นตอนของการตัดสินใจ 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขึ้นตระหนักในปัญหา 2) รวบรวมข้อมูล 3) ระบุปัญหา 4) พิจารณาทางเลือก 5) คัดเลือกทางเลือก 6) นำทางเลือกที่คัดแล้วไปปฏิบัติ และ 7) ประเมินผลลัพธ์ (Low, 1990 : 61 - 62) สำหรับงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจด้านการเทศมณน้อย ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหาร เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของการตัดสินใจของผู้บริหารในการนิเทศภายใน จากการประมวลงานวิจัยผลปรากฏว่า จันทราณี สงวนนาม (2533 : 140 - 143) ได้ทำการศึกษา เรื่อง คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบมุ่งเน้นกระบวนการมากกว่าแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงาน พงษ์เพชร วัชรอยู่ (2536 : 137) ได้ศึกษาลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีใช้วิธีการตัดสินใจแบบหารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นกลุ่มก่อนแล้วจึงตัดสินใจเอง ซึ่งเป็นแบบการตัดสินใจที่ยังไม่ได้ให้อาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วม วิลส์ วิลส์และโฮวาร์ด (ประสิทธิ์ สารสันต์, 2542 : 29 ; อ้างอิงมาจาก Wheelles, Wheelles and Howard, 1983 : 145 - 146) ได้ศึกษาอิทธิพลของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสื่อสารกับผู้นับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร พบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในการทำงานได้ 22 %

จะเห็นได้ว่า ผลของการตัดสินใจนั้นย่อมกระทบ หรือส่งผลโดยตรงต่อระบบการบริหารโรงเรียน ถ้าหากท่านตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติที่ดีแล้ว ย่อมทำให้โรงเรียนสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม ถ้าท่านเลือกทางปฏิบัติที่ไม่ดีย่อมทำให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายน้อยลง หรือไม่บรรลุเป้าหมายเลยก็ได้ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงเสมอว่า งานบริหารโรงเรียนจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจเป็นสำคัญ การตัดสินใจที่ผิดพลาดย่อมส่งผลเสียหายต่อหน่วยงานได้ไม่มากนักไม่ว่าการตัดสินใจนั้นจะกระทำโดยตัวท่านเอง คณะครูหรือนักเรียนใดบุคคลหนึ่งในโรงเรียนท่านก็ตาม จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารกับการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก ถือว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำในการตัดสินใจจะต้องตัดสินใจด้วยความรอบคอบ ไม่ลังเล และพร้อมที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเองที่เกี่ยวกับงานบริหารทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ ด้านการสร้างสรรค์และการประเมินอื่น ๆ

สรุปได้ว่า การตัดสินใจเป็นพฤติกรรมที่สำคัญทางการนิเทศของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารว่าถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์

มากนักน้อยเพียงใด สำหรับรูปแบบการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพที่ผู้บริหารส่วนใหญ่นิยมใช้จะเป็นแบบการมีส่วนร่วม

6.5 ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม

ซวาร์ตน์ เชิดชัย และนรา สมประสงค์ (2536 : 86-89) กล่าวถึงการประชุมในการบริหารหน่วยงานทางการศึกษาโดยปกติจะจัดให้มีการประชุม และใช้การประชุมเพื่อประโยชน์ในการแจ้งข่าวสารข้อมูล การปรึกษาหารือหรือการตัดสินใจร่วมกัน ผู้บริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาระหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการประชุม ไม่ว่าจะเป็นบทบาทผู้นำการประชุมกรรมการ หรือสมาชิกของการประชุม เลขานุการการประชุม หรือผู้เข้าร่วมการประชุม การที่ผู้บริหารมีทักษะในการประชุมจะช่วยให้การดำเนินการตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ดังนั้นความหมายและจุดมุ่งหมายของการประชุม (วิจิต กำมันตะคุณ. 2540 : 46 - 48) ได้รวบรวมไว้ดังนี้

การประชุม คือ การที่บุคคลกลุ่มหนึ่งมาพบกัน ติดต่อสื่อสารกันเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่าง การประชุมในการดำเนินงานทางการบริหารมีจุดมุ่งหมาย ดังนี้ 1) เพื่อได้ข่าวสารข้อมูลหรือแหล่งเรื่องราวต่าง ๆ ตลอดจนถึงการแจ้งนโยบายแนวปฏิบัติพร้อมทั้งเหตุผล 2) เพื่อปรึกษาหารือ ขอคำแนะนำ และความคิดเห็น 3) เพื่อพิจารณาเรื่องต่าง ๆ และการตัดสินใจร่วมกัน 4) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ 5) เพื่อให้ความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

วิธีดำเนินการประชุม

ประธานที่ประชุมอาจเลือกใช้วิธีหนึ่งตามความเหมาะสมจาก 3 วิธีดังนี้

1. ประธานได้กำหนดคำตอบของปัญหาไว้ก่อนล่วงหน้า แต่จะตั้งคำถามและนำอภิปรายเข้าสู่ประเด็นในที่ประชุมเพื่อพิจารณา
2. ประธานเตรียมปัญหาล่วงหน้าไว้แล้ว แต่ประธานจะไม่เสนอในระยะแรก ๆ ของการประชุม จะให้ที่ประชุมได้ขบคิดปัญหานั้น ๆ ก่อนโดยประธานจะตั้งคำถามเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ
3. ประธานไม่ได้กำหนดคำตอบของปัญหาไว้ก่อนล่วงหน้า และไม่ได้เตรียมคำถามไว้ให้ที่ประชุมขบคิด แต่ประธานจะยกเอาปัญหาให้ที่ประชุมอภิปรายแล้วรวบรวมข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของที่ประชุม นำมติที่ได้จากการประชุมไปปฏิบัติ

หน้าที่และบทบาทของประธานที่ประชุม

การประชุมจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใดย่อมขึ้นกับประธานที่เป็นผู้นำการ

ประชุม ไม่ใช่ผู้สั่งการประชุม ประธานที่ประชุมควรมีหน้าที่และบทบาท ดังนี้

1. วางโครงการและเตรียมการประชุมไว้อย่างรอบคอบ มีการคาดการณ์ล่วงหน้าจะเกิดปัญหาใดเกิดขึ้นบ้าง และเตรียมการแก้ปัญหาที่ล่วงหน้าไว้ล่วงหน้าก่อนด้วย
2. กล่าวเปิดประชุมและให้ความสนใจกับการประชุมและผู้เข้าประชุมอย่างทั่วถึง
3. เปิดโอกาสและช่วยให้ผู้เข้าประชุมได้แสดงความคิดเห็นของตนเป็นคนแรก
4. ประธานต้องพูดให้สั้นได้สาระชัดเจน และไม่ควรมีการผูกขาดการพูดคนเดียว
5. เมื่อมีความคิดเห็นหรือข้อเสนอมือที่ขัดแย้งไม่สอดคล้องกันในการประชุม ประธานควรสรุปให้ชัดเจน และเชิญชวนให้ที่ประชุมพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบ
6. เป็นผู้กำหนดตัวผู้พูด ผู้ชี้แจง อนุญาตผู้เข้าประชุมเสนอความคิดเห็น หรืออภิปราย
7. สรุปประเด็นการอภิปราย และวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ในการประชุม
8. ร่วมอภิปรายหรือให้ข้อมูลในกรณีที่จำเป็น
9. กำกับดูแลการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบวาระ ข้อกำหนดและตรงตามวัตถุประสงค์ของการประชุมในครั้งนั้น
10. สรุปมติ แจ้งมติแก่ที่ประชุม และประกาศปิดการประชุม

อุทัย บุญประเสริฐ (2540 : 1-2) กล่าวว่า การประชุมนั้นเป็นการทำงานรูปแบบหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่ดีและต้องใช้ในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) ระหว่างบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประชุมและการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะระหว่างฝ่ายบริหารหรือหัวหน้ากับผู้ร่วมงานหรือระหว่างประธานในที่ประชุมกับฝ่ายผู้ร่วมประชุม

การประชุมจะมีประสิทธิภาพเพียงใด ขึ้นอยู่กับการเตรียมการ ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของสมาชิกในที่ประชุม และโดยเฉพาะแล้ว จะขึ้นอยู่กับการดำเนินการประชุมของประธานซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากแบบแผนของการประชุมแบบต่าง ๆ นั้น เป็นเพียงระบบที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินการประชุมเท่านั้น โดยปกติแล้วกลุ่มสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในที่ประชุมเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ที่ผู้บริหารประธานหรือผู้กำกับการประชุมจะต้องพิจารณาดำเนินการด้วยความรอบคอบดำเนินการให้เหมาะสม

6.6 ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร จะแยกอธิบาย ดังนี้

6.6.1 การสรรหาบุคลากร

คาสเตเตอร์ (Castetter. 1986 : 127 – 132) ระบุว่า การสรรหาบุคลากรมี 3 มิติดังนี้

1. การสรรหาจากภายนอก โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น วิธีการโฆษณาทางสื่อมวลชน การจัดสัมมนาร่วมกับอาจารย์ในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย โดยบริษัทได้ให้คำปรึกษาด้านการจัดกำลังคนกับ

ผู้บริหารขององค์กรต่าง ๆ การบริการรับผู้สมัคร และโดยสมาคมอาชีพต่าง ๆ

2. การสรรหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนภายใน เป็นการสรรหาโดยการพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลภายในเพื่อการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่ว่างลง หรือตั้งตำแหน่งขึ้นใหม่ การสรรหาตามแนวมิตินี้ จึงต้องเกี่ยวข้องกับการโอนบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง และการบำรุงขวัญ การเลื่อนตำแหน่งบุคคลเป็นการบำรุงขวัญให้กำลังใจให้รางวัลตามความสามารถในการปฏิบัติงาน การสรรหาบุคคลจากภายในจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงบุคลากรภายนอกองค์กรได้ 3. การสรรหาแบบบูรณาการ เป็นการประสานกิจกรรมการสรรหาจาก แหล่งกำลังคนภายนอกและภายในองค์กรเข้าด้วยกัน เพราะในการวางแผนกำลังคนมีช่องว่างระหว่างการคาดคะเนอัตรากำลังในอนาคตกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ช่องว่างนี้จะสามารถขจัดได้โดยใช้แผนงานเฉพาะได้ เช่น แผนการโอนย้าย การพัฒนาและการสรรหา

คาสเตเตอร์ ยังได้เสนอกระบวนการสรรหา 5 ขั้นตอน สามารถนำมาใช้ในวงจรการศึกษาไทยได้เป็นอย่างดี ดังนี้

ขั้นที่ 1 จัดทำนโยบายการสรรหาบุคคล

นโยบายเป็นสิ่งที่กำหนดเป้าหมาย แผนงาน และกระบวนการต่าง ๆ ของการสรรหา นโยบายจึงมีการแปลความหมายออกมาเป็นการปฏิบัติอย่างเป็นระเบียบเพื่อให้บุคคลที่รับผิดชอบได้ทำการสรรหาได้ถูกต้องนโยบายจะต้องเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้บุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาได้ทราบถึงระเบียบ และวิธีการปฏิบัติ

ขั้นที่ 2 ทำแผนงานกิจกรรมการสรรหาบุคคล

แผนงานการสรรหาบุคคลในด้านการศึกษานั้นงานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับผิดชอบงานหลายฝ่าย เช่น คณะกรรมการศึกษา หัวหน้าฝ่ายบริหาร ผู้บริหารบุคคล และผู้ทำการสรรหา นโยบายการสรรหาเกี่ยวข้องกับหลักใหญ่ๆ ที่กำหนดประเภทของบุคคลที่องค์การต้องการ ความสามารถของบุคคล เงื่อนไขการจ้าง ตำแหน่งและสถานที่ที่ผู้สมัครจะปฏิบัติงาน ทั้งหมดนี้เป็นงานที่ต้องตัดสินใจและกำหนดไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะมีการนำนโยบายไปใช้ คณะกรรมการยังต้องมีหน้าที่พิจารณาถึงขนาดปริมาณและคุณภาพของบุคคล ความต้องการบุคลากรเพิ่ม และงบประมาณ คณะกรรมการจะต้องให้แนวทางและวิธีการแต่ละขั้นตอนของแผนการสรรหาให้แก่ผู้ได้รับมอบหมายอำนาจจะดัดแปลงไปสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามความมุ่งหมายด้วย

ขั้นที่ 3 พัฒนาความสามารถของบุคคล

กระบวนการขั้นนี้จะเกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคคลจากภายใน และภายนอกองค์กร แต่การพัฒนาความสามารถของบุคคลจะเน้นที่แหล่งบุคลากรภายในองค์กร โดยมุ่งปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรเพื่อให้มีความสามารถถึงในขนาดในตำแหน่งที่ว่างทั้งในระยะสั้นและระยะยาว นโยบายการเลื่อนตำแหน่งให้กับบุคคลในองค์กรนั้นได้รับสนับสนุนให้กระทำมากกว่าสรรหาบุคคลจากภายนอก การสรรหาบุคคลจากภายนอกมักนิยมกระทำ เมื่อบุคลากรภายในที่มีอยู่มีคุณสมบัติตามความต้องการขององค์กรเท่านั้น และโดยทั่วไปก็มักจะทำกับตำแหน่งงานระดับต่ำ หรือระดับตำแหน่งงานที่สูงมากเป็นส่วนใหญ่

การบรรจุตำแหน่งที่ว่างด้วยบุคลากรภายใน มีการปฏิบัติเป็น 2 ประการ คือ

1. การคัดเลือกโดยระบบงาน วิธีนี้จะใช้การพิจารณาจากการประเมินผลจากระบบการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ เช่น ชีวิตประวัติ ทักษะ และการปฏิบัติงานของบุคลากร
2. การติดประกาศตำแหน่งวิธีนี้ใช้การโฆษณาและประกาศให้ทราบกันทั่วทั้งระบบงาน วิธีนี้จะส่งเสริมให้บุคลากรในระบบงานได้มีโอกาสที่จะได้ตำแหน่งดีขึ้น ในบางองค์การและหน่วยงานนิยมแต่งตั้งบรรจุผู้อาวุโส แต่ก็มีข้อเสียอยู่ที่คุณสมบัติของบุคลากรอาวุโสนั้นไม่ตรงหรือไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานนั้นได้ดีเท่าที่ควร

การสรรหาบุคลากรจากแหล่งกำลังคนภายนอก ซึ่งมีมากและแตกต่างกัน เช่น จากวิทยาลัย มหาวิทยาลัย สถาบันผู้ผลิตวิชาชีพต่างๆ สำนักงานจัดหางานทั้งของรัฐและเอกชน จากสมาคมต่างๆ จากการโฆษณาตามสื่อมวลชน และจากองค์การอื่น ๆ ซึ่งในทางปฏิบัติองค์การจึงมีความรับผิดชอบที่ต้องจัดทำเอกสารตามรายละเอียดที่ผู้สมัครต้องการทราบ และต้องทำแบบฟอร์มเพื่อให้ผู้สมัครกรอกรายละเอียดต่าง ๆ ตามที่องค์การต้องการ

ขั้นที่ 4 การประสานงานแสวงหาบุคคล

งานขั้นนี้เป็นการประสานงานร่วมกันในกิจกรรมแสวงหาบุคคล โดยเฉพาะสำนักงานกลางขององค์การ จะมีบทบาทสำคัญในการประสานงานระหว่างผู้สมัครกับองค์การ เพราะโดยทั่วไป การสรรหาบุคคลจะถูกกำหนดให้ทำกันที่สำนักงานกลาง สำนักงานกลางจะต้องชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการสมัคร ทำตารางเวลา การสัมภาษณ์ และดูว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติที่จะเข้ารับการคัดเลือกในขั้นต่อไปหรือไม่ นอกจากนี้ การประสานงานในสำนักงานกลางนี้จะต้องเก็บรวบรวมเพิ่มการสรรหาของผู้สมัครแต่ละคนไว้เพื่อนำมาใช้ในขั้นที่ต้องการ

ขั้นที่ 5 ควบคุมกระบวนการสรรหาบุคคล

การสรรหาบุคลากรต้องมีการตรวจสอบประเมินค่าและควบคุม เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้ โดยมีขอบข่ายของงานในเรื่องต่อไปนี้

1. บริการต่าง ๆ ที่ทำให้การสรรหาที่คาดหวังกับการปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. ค่าใช้จ่ายในการสรรหาสมเหตุสมผลกับผลที่จะได้รับ
3. การสรรหาจะช่วยให้กระบวนการคัดเลือกผู้สมัครซึ่งเป็นงานขั้นต่อไปมีประสิทธิภาพ
4. ความพยายามอย่างถึงขนาดในการสรรหา จะทำให้เป็นหลักประกันว่าองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ จะได้บุคคลที่มีคุณภาพตามต้องการ

5. ป้องกันค่าใช้จ่ายทางอ้อมในการสรรหาบุคคล เช่น การใช้เวลาของคณะบุคคลที่ร่วมทำการสรรหา เป็นต้น

ในการควบคุมกระบวนการสรรหาบุคคล ต้องคำนึงถึงอัตราส่วนของผู้สมัครกับเจ้าหน้าที่ การให้เหตุผลสำหรับผู้ได้รับและผู้ที่ถูกปฏิเสธไม่ให้เข้ารับการสรรหา ในกระบวนการสรรหาต้องใช้เวลา

ตั้งแต่เริ่มติดต่อกันถึงการสัมภาษณ์ทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายองค์กรกับฝ่ายผู้สมัครจะเสียเวลาอย่างมาก ดังนั้น ผู้บริหารงานบุคคลจึงควรที่จะหาวิธีที่รวบรัดผลของการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลนี้ ต้องคำนึงถึงเป้าหมายของการรวบรวม การวิเคราะห์ การป้อนกลับ และการใช้ข่าวสารที่จำเป็นในการสรรหา

จาร์ส นองมาก (2535 : 16 - 17) ได้กล่าวถึงการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรในโรงเรียนไว้ว่า การสรรหาและการคัดเลือกเป็นกิจกรรมสองอย่างที่ทำควบคู่กันเพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถมาสู่การดำเนินงาน กิจกรรมดังกล่าวจะต้องกระทำทุกครั้งที่มีตำแหน่งว่าง หรือเตรียมการเพื่อให้สอดคล้องกับการวางแผนบุคลากรในโรงเรียน จากความเชื่อที่ว่าบุคลากรที่มีความสามารถจะช่วยทำงานที่ได้รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการเพื่อให้ได้คนดีมาทำงานจึงต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ เริ่มจากการกำหนดนโยบาย การบรรจุบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง การดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายและการติดตามประเมินผล นับเป็นวัฏจักรที่เกี่ยวข้องกัน ดังนั้น ผู้ที่มีส่วนตัดสินใจเรื่องการบรรจุบุคลากรในโรงเรียนน่าจะได้ตระหนักและพัฒนาแบบฟอร์มในการดำเนินการแต่ละขั้นตอนเพื่อความสะดวกและสามารถทำให้ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในโรงเรียนเป็นรูปธรรมและได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน

6.6.2 การคัดเลือกบุคลากร

วรพงษ์ วริรัฐ (2539 : 48 - 50) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการคัดเลือกไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพิจารณาลักษณะและคุณสมบัติทั่วไป เป็นการพิจารณาอย่างกว้างๆ ถึงคุณสมบัติว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่โดยพิจารณา เพศ อายุ การศึกษา ทักษะและประสบการณ์
2. การคัดเลือกระยะยาว ดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การคัดบุคคลที่ขาดคุณสมบัติอย่างเด่นชัดออก การพิจารณาจากใบสมัครที่บรรยายคุณสมบัติของตนเอง การสัมภาษณ์เพื่อดูลักษณะเด่นและความเฉลียวฉลาด หรือใช้วิธีการสอบข้อเขียน เมื่อผ่านแล้วจึงสัมภาษณ์
3. การสัมภาษณ์ เป็นวิธีที่ใช้กันมากถือว่าเป็นเครื่องมือในการคัดเลือกที่ดีที่สุด แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของผู้สัมภาษณ์ และความเที่ยงธรรม
4. การทดสอบเพื่อการคัดเลือก เป็นการทดสอบความรู้ความสามารถควบคู่กับการสัมภาษณ์ แล้วนำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยเพื่อคัดเอาคนที่มีความเหมาะสมที่สุด
5. การตรวจร่างกาย และการสอบถามจากการอ้างอิงของผู้สมัคร การตรวจร่างกายถือว่าสำคัญ เพราะถ้าร่างกายมีสุขภาพดีก็ย่อมทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรวิ่งไปด้วย ส่วนการอ้างอิงโดยปกติจะตรวจสอบประวัติการทำงานในอดีตจากเจ้านายเก่า
6. การบรรจุและการปฐมนิเทศ เป็นขั้นสุดท้ายของการคัดเลือก มีวิธีปฏิบัติอยู่ 2 วิธี คือ การให้อำนาจแก่บุคคลที่มีหน้าที่จัดหาเป็นผู้เจรจาตกลงขั้นสุดท้าย ซึ่งได้แก่หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลนั้นเกิดความรู้สึก และเห็นความสำคัญของหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนกที่ตนจะเข้าไปร่วมทำงานด้วย ส่วนการปฐมนิเทศ เพื่อให้บุคลากรใหม่ได้รู้เรื่องราวเกี่ยวกับองค์กร หรือสถาบันที่ตนจะเข้า

ทำงานในเรื่องการประสานงาน ความรับผิดชอบงาน และเกิดความภาคภูมิใจในการที่จะได้เข้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

อย่างไรก็ตาม การคัดเลือกผู้บริหารโดยการเลือกตั้งผู้บริหารอาจมีโอกาสดำเนินการที่ขาดประสิทธิภาพ และขาดสมรรถภาพในการนำ และการแสดงพฤติกรรมผู้นำที่เป็นไปตามหลักการบริหารอย่างถูกกาลเทศะ (Megginson. 1972 : 382) คาสเตตเตอร์ (Castetter. 1986 : 220) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการคัดเลือกบุคลากรก็เพื่อสรรหบุคคลที่มีลักษณะต่อไปนี้ในตำแหน่งที่ว่างลง

1. ให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ
2. ให้ได้บุคคลที่ดูเหมือนจะสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จ
3. ให้ได้บุคคลที่จะอุทิศตนทำงานให้กับองค์การหรือหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่ปรับปรุงคุณภาพของครูภายในโรงเรียนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา เมื่อมีเหตุจำเป็นต้องมีการคัดเลือกครูใหม่เพิ่มเติมหรือทดแทนผู้บริหารจะต้องพิจารณาแสวงหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการของโรงเรียนการคัดเลือกครูนอกจากจะต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหารแล้วบรรดาครูในโรงเรียนควรมีส่วนได้คัดเลือกสมาชิกใหม่ เพราะครูทราบดีว่าภายในหน่วยงานที่เขาปฏิบัติงานอยู่นั้นต้องการบุคคลประเภทใดเข้ามาร่วมงานด้วย ซึ่งผู้บริหารควรเป็นผู้ช่วยให้คณะครูได้กำหนดรายละเอียด คุณสมบัติ ครูใหม่ที่เหมาะสมตามความคิดเห็นทั้งในด้านคุณวุฒิบุคลิกภาพและความสามารถในการคัดเลือกควรใช้แบบคณะกรรมการประกอบด้วยครูภายในโรงเรียน ยังมีจำนวนมากโอกาสที่การคัดเลือกจะได้ผลดีและยุติธรรมมากขึ้นตามมาด้วย

6.7 ด้านการมอบหมายงานบุคลากร

การมอบหมายงานนั้น มิใช่แต่เพียงการลงงานหรือแบ่งเบาภาระงานในส่วนของผู้บริหารเท่านั้น ผู้บริหารควรต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์การและโอกาสก้าวหน้าของผู้รับมอบงาน โดยเฉพาะความเหมาะสมของงานนั้น ๆ กับความสามารถของผู้รับมอบหมายเป็นหลักซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความซื่อตรง และยุติธรรมในตัวผู้บริหาร และองค์การแนวคิดและข้อเสนอแนะต่อไปนี้อาจใช้เป็นแนวทางในการมอบหมายงานบุคลากรของผู้บริหาร

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 4) ได้ให้ความหมายของการมอบหมายงานในหน่วยงานระดับโรงเรียน หมายถึง การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามหลักของการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ด้วยความร่วมมือและความพอใจของผู้ร่วมงานเป็นการกระจายภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน แต่ทั้งนี้ไม่รวมถึงอำนาจที่กฎหมายระบุไว้เฉพาะตำแหน่ง

นอกจากนี้ ยังกล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องมีการมอบหมายงานว่า การบริหารงานของผู้บริหาร

โรงเรียนในปัจจุบัน ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น 1) ประมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น 2) งานบางอย่างต้องการผู้ที่มีประสบการณ์เฉพาะเรื่องโดยเฉพาะ 3) ช่วยให้งานสำเร็จอย่างรวดเร็วและได้ปริมาณมาก 4) เป็นการแบ่งสรรงานตามสายงาน 5) เป็นการสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ 6) เป็นการฝึกผู้ร่วมงานให้มีความรับผิดชอบงานในหน้าที่ 7) ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารเชิงประชาธิปไตย

เฟเมอร์ (Femer. 1980 : 142 - 143) กล่าวถึงหลักการในการมอบหมายงาน ซึ่งใช้ในการพัฒนาทักษะในการมอบหมายงานของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. เลือกคนให้ถูก การมอบหมายงานนั้นจำเป็นต้องเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน หรือมอบงานให้เหมาะสมกับคน เลือกคนที่มีความสามารถในการทำงาน เมื่อมอบงานไปแล้วจำเป็นต้องมอบอำนาจที่จำเป็นจะต้องใช้ในการทำงานนั้น ๆ ด้วย

2. มอบงานให้ทั้งงานดี และไม่ดี ถ้ามอบงานหนัก งานน่าเบื่อหน่าย งานที่ไม่ใช้สมองให้ใครทำ ลักษณะของงานเช่นนี้จะไปลดแรงจูงใจในการทำงาน สดักดีศรีของผู้รับมอบก่อให้เกิดความท้อแท้ ควรจะมอบงานที่น่าสนใจ งานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ งานที่ท้าทายให้ทำด้วย

3. ต้องใช้เวลา ผู้รับมอบงานที่ขาดทักษะและประสบการณ์ อาจต้องใช้เวลาสร้างความชำนาญในการทำงาน จึงไม่ควรที่จะคาดหวังว่างานน่าจะเสร็จในเวลาที่เราทำเอง

4. ค่อย ๆ มอบ ถ้าเราเป็นผู้บริหารที่ไม่ค่อยได้มอบหมายงานให้ผู้อื่นทำไม่ควรจะมอบหมายงานให้คนอื่นทำทันทีทันใด ควรจะมอบให้ทีละน้อย ๆ ก่อน บุคคลที่ใหม่และขาดประสบการณ์ ย่อมไม่สามารถที่จะรับผิดชอบได้เท่ากับบุคลากรที่อยู่มานานและมีประสบการณ์

5. มอบล่วงหน้า การมอบหมายงานนั้นควรมีแผนงานในการมอบ และมอบหมายงานล่วงหน้า ไม่ใช่รอจนเกือบจะถึงเวลาซึ่งงานจะต้องเสร็จแล้วจึงมอบหมายงานให้ทำ จะกลายเป็นต้องทำเรื่องด่วนที่ไม่สำคัญ

6. มอบให้ทั้งหมด หากเป็นไปได้ควรจะมอบหมายงานให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งทำทั้งโครงการ ไม่ควรจะมอบหมายเพียงบางส่วนของโครงการ การมอบหมายงานให้ทั้งหมดจะช่วยให้ผู้รับมอบหมายงานควบคุม ประสานงาน และจัดระบบการทำงานได้ทั้งหมด

7. อธิบายจุดมุ่งหมายของงาน ในการมอบหมายงานผู้รับมอบงานจำเป็นต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายของงานที่จะทำ ดังนั้น ผู้มอบงานจำเป็นต้องอธิบายให้ผู้รับมอบงานเข้าใจจุดมุ่งหมายของงานอย่างชัดเจน

8. มอบให้ทั้งความรับผิดชอบและอำนาจ เมื่อมอบงานให้ทำแล้วจำเป็นต้องมอบอำนาจที่จำเป็นสำหรับการทำงานนั้น ๆ ให้ด้วย

9. มอบเพื่อให้เกิดผลของงาน ในการมอบหมายงานนั้นผู้บริหารไม่ควรอธิบายขอบเขตของงานที่จะมอบหมายแต่เพียงอย่างเดียว แต่ควรจะบอกผู้รับมอบงานว่าเราคาดหวังว่าผลของงานควรจะเป็นอย่างไร

10. หลีกเลี่ยงช่องว่างและความซ้ำซ้อน ช่องว่างในการมอบหมายงานก็คือ การมีงานบางงานที่ไม่

ได้มอบหมายให้ใครทำ ความซ้ำซ้อนในการมอบหมายงานก็คือการทำงานงานเดียว แต่มอบหมายให้หลาย ๆ คนทำ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรหลีกเลี่ยงช่องว่างและความซ้ำซ้อนในการมอบหมายงาน

11. ปรึกษาหารือก่อนที่จะมอบ เนื่องจากการมอบหมายงานเป็นการสื่อสารสองทาง ดังนั้น ผู้รับมอบหมายงานควรมีส่วนร่วมในการกำหนดว่าควรจะมอบงานอะไรให้แก่เขา

12. ปลอ่ยให้ผู้รับมอบงานทำงานตามลำพัง เมื่อมอบหมายงานไปแล้ว ควรปลอ่ยให้ผู้รับมอบหมายงานดำเนินการเอง ส่งเสริมและพัฒนาให้มีความทักษะในการตัดสินใจ และมีความรับผิดชอบ ไม่ควรไปรบกวนเขาเวลาทำงาน ไม่ควรวิตกกังวลและห่วงใยว่างานที่มอบไปจะไม่สำเร็จ ความวิตกกังวลลักษณะนี้เกิดจากการเลือกคนไม่ถูกกับงาน

13. มีมาตรการในการควบคุม แม้ว่าจะมอบงานให้ผู้อื่นทำยังต้องรับผิดชอบงานนั้น ๆ อยู่ ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีเทคนิคในการติดตามความก้าวหน้าของงานที่ได้มอบหมายไปแล้ว

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 6) ให้ข้อคิดในการมอบหมายงานว่า การมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพควรปฏิบัติ ดังนี้

1) มอบงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้รับมอบ 2) พยายามกระจายงานให้ทั่วถึง 3) ก่อนมอบงานต้องชี้แจงแนวทางปฏิบัติให้ผู้รับมอบเข้าใจ 4) งานที่มอบต้องปฏิบัติได้ และให้ผู้รับมอบเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย 5) เมื่อมอบแล้วต้องดูแล ช่วยเหลือ และให้กำลังใจ 6) ระลึกอยู่เสมอว่าแม้จะมอบหมายงานไปแล้ว แต่ผู้บริหารก็ต้องรับผิดชอบงานนั้นอยู่ สำหรับการมอบหมายงานที่ดีควรดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

1. สำรวจและวางแผน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารทราบว่าม้งานอะไรบ้าง จะปฏิบัติอย่างไร ใครจะรับผิดชอบ งานใดสามารถมอบให้คนอื่นทำได้ ใครมีความรู้ความสามารถและพร้อมจะทำ

2. ให้คำแนะนำแก่ผู้ได้รับมอบหมายงาน เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กำลังใจและให้ความรู้พื้นฐานในการทำงาน

3. สร้างหลักเกณฑ์หรือกำหนดนโยบาย ให้ผู้รับมอบหมายว่าต้องทำอะไรบ้างมีหน้าที่ความรับผิดชอบเพียงใด และจะรายงานให้ใครทราบบ้างเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ

4. วางแผนการปฏิบัติงานเป็นการส่งเสริมให้ผู้รับมอบหมายงานรู้จักควบคุมดูแลงานในความรับผิดชอบของตนเอง และให้รายงานความก้าวหน้าหรือปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะการมอบหมายงานที่ดี ผู้บริหารไม่ควรเข้าไปตรวจสอบหรือเข้าไปมีส่วนในการตัดสินใจมากนัก

5. วางแนวการประเมินผล การประเมินผลมุ่งส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่ดีขึ้นและช่วยให้ทราบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ช่วยให้การงานถูกต้องตามกระบวนการประเมินผลงานที่ดีควรให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานเป็นผู้ประเมินผลงานของตนเอง

6. ดำเนินการมอบหมายงาน ซึ่งสามารถดำเนินการได้ใน 2 ลักษณะ คือ มอบหรือสั่งงานด้วยวาจา กับมอบเป็นลายลักษณ์อักษร

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 176 – 179) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารขาดทักษะในการมอบหมายงานบุคคลากรจะเป็นตัวการสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้เสียเวลา อย่างไรก็ตาม ถ้าจะให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจำเป็นจะต้องมอบหมายงาน ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องทำงานทุกอย่างด้วยตัวเอง จำเป็นจะต้องให้ผู้อื่นช่วยทำ เมื่อใดที่ผู้บริหารไม่มีเวลาจะทำงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีงานจะทำ เมื่อนั้นก็คือเวลาที่ควรจะมอบหมายงาน การมอบหมายงานมิได้มีจุดประสงค์ที่จะจัดหรือโยนงานให้พ้นจากผู้บริหาร แต่เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนางาน

ผู้บริหารงานส่วนใหญ่ต้องการจะมอบหมายงาน แต่มักไม่ทราบว่าจะต้องทำอะไร การมอบหมายงานเป็นการกระจายความรับผิดชอบ และมอบหน้าที่ให้ผู้อื่นปฏิบัติ การมอบหมายงานไม่ใช่การสื่อสารทางเดียว เมื่อมอบความรับผิดชอบไปแล้ว ทั้งผู้มอบและผู้รับมอบควรจะได้ตกลงร่วมกันในประเด็นดังต่อไปนี้

- 1) ขอบเขตของงานที่มอบหมาย
- 2) ผลของงานที่ต้องการจะให้เกิด
- 3) ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่มอบ
- 4) อำนาจที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานที่รับมอบ
- 5) คนและวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นจะต้องใช้ในการปฏิบัติงานที่รับมอบ และ
- 6) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักการสำคัญในการมอบหมายงานก็คือ ถ้าเราไม่สามารถควบคุมได้ ก็ไม่ควรจะมอบหมายงานให้ทำ ในการมอบหมายงานนั้นจำเป็นจะต้องมอบสามสิ่งต่อไปนี้

1. ความรับผิดชอบในการทำให้สิ่งที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
2. อำนาจในการตัดสินใจ ในเรื่องที่เป็นในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย
3. เสรีภาพในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

การมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานนำไปปฏิบัติ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรกระทำอย่างยิ่ง เพราะเป็นการกระจายภาระหน้าที่และทำให้งานมีประสิทธิภาพ แต่ผู้บริหารจะต้องรู้ขั้นตอนในการมอบหมายงานเป็นอย่างดี และต้องคำนึงถึงเสมอว่างานใดควรมอบ และงานใดไม่ควรมอบ มิฉะนั้นจะทำให้เกิดความล้มเหลวในการมอบหมายงานได้ แทนที่จะเกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

6.8 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

อรุณ รักธรรม (2536 : 278 –280) อธิบายถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Chang agent) ว่าเป็นบุคคลสำคัญที่เดียวในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเข้ามาสอดแทรกในกระบวนการขององค์การ เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เป็นไปตามแผนที่มีการวางเอาไว้ ผู้บริหารในฐานะผู้นำที่ต้องนำการเปลี่ยนแปลงสู่องค์การจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นผู้มีความสามารถในการระดมทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินต่อไป
2. เป็นผู้ที่ได้รับความเชื่อถือจากผู้บริหารระดับสูงและบุคคลอื่น ๆ ที่สำคัญในองค์การ
3. เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทุกระดับชั้น เพื่อให้เกิดการสื่อสารข้อความที่ดี

4. เป็นผู้ที่มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีทักษะในการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือ ฝึกอบรมและให้การศึกษาแก่กลุ่มคนที่จะได้รู้ผลจากการเปลี่ยนแปลง

5. เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในการริเริ่ม สร้างสรรค์ หรือการเปลี่ยนแปลง สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น

6. เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเทคนิคการสอดแทรก (intervention techniques) ในองค์การ บางประการโดยเฉพาะความเชี่ยวชาญในการบวนการสอดแทรก

ด้วยคุณสมบัติทั้งหมดนี้ จะเห็นว่าผู้บริหารจะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การได้จะต้องแสดง บทบาทในองค์การ ซึ่ง วิชิต กำมันตะคุณ (2540 : 60 - 61) ได้รวบรวมไว้ดังนี้ คือ

1. เป็นผู้รู้เรื่องทั่วไป และ/หรือ รู้เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (Generalist / Specialist) การเป็นผู้รู้ในเรื่องทั่วไป จะเป็นผู้มองภาพองค์การในแนวกว้าง มีความเข้าใจกระบวนการกับความรู้ถึงภาระหน้าที่ในส่วนต่าง ๆ ขององค์การ มีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ใน ระดับสูง และมีทักษะในภาวะผู้นำ การรู้เฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น มีความรู้เชี่ยวชาญในกระบวนการและเทคนิคในการวินิจฉัยองค์การ (organization diagnosis) ความรู้ในกระบวนการปรึกษาหารือหรือปฏิบัติการสอดแทรก และความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลง (dynamic of change)

2. ผู้ประสมประสาน (Integrator) เป็นการเชื่อมโยงเป้าหมายองค์การกับทรัพยากรที่เหมาะสมจากภายใน หรือภายนอกองค์การเพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นเป็นผู้ช่วยเชื่อมโยงเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายจัดการกับบุคคลที่ได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลง

3. ผู้วางตัวเป็นกลาง (Neutrality) ด้วยความเป็นกลางไม่เป็นฝ่ายใดฝ่ายใด ทำให้สามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในองค์การและนำคำตอบมาแก้ปัญหาได้

4. เป็นผู้ที่มีความเชื่อถือ (Credibility) จะนำมาซึ่งอิทธิพลในองค์การเพื่อเกิดผลดีในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์การนั้นมีหลายวิธีตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง (ปฏิวัติ) หรือค่อยเป็นค่อยไป (วิวัฒนาการ) หรือลักษณะการมีแผนไว้ล่วงหน้า (Planned changed) การมีแผนไว้ล่วงหน้าย่อมเป็นสิ่งที่ดีเพราะองค์การประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบมนุษย์ระบบโครงสร้าง ระบบวิทยาการ และระบบงาน ในขณะที่ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทำได้ทั้งในส่วนบน ส่วนล่างและร่วมกันทำ อย่างไรก็ตามในบุคคลนี้จะเป็นผู้ขึ้นประสานงานและช่วยให้เกิดผลสำเร็จในทางปฏิบัติด้วย

การเปลี่ยนแปลงโดยทั่วๆ ไปนั้นย่อมมีผลกระทบต่อชีวิตประจำวันขององค์การ ผู้บริหารที่ต้องการประสิทธิภาพไม่สามารถจะปล่อยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามสบายโดยไม่มีการวางแผน แต่เขาจำเป็นต้องมีความสามารถในการพัฒนาเครื่องมือในด้านการวางแผน การอำนวยความสะดวก และการควบคุมการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง ซึ่งแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. การเปลี่ยนแปลงโดยการใช้อำนาจ อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง บารมีส่วนตัว ทั้งนี้ย่อมแล้วแต่สถานการณ์ จะศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงในระดับความรู้ เจตคติ ของบุคคลในองค์การตลอดจนการวิเคราะห์ในด้านการมีส่วนร่วม และการบังคับเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2. การเปลี่ยนแปลงโดยผ่านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในข้อนี้เราจะได้พิจารณาว่าผู้นำจะมีความสามารถในการสร้างสิ่งแวดล้อมให้คนทำงานมีความรับผิดชอบมากหรือสูงขึ้นได้อย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเปลี่ยนแปลงในระดับปฏิบัติการทั้งในส่วนบุคคลและกลุ่ม

3. เป็นการศึกษาถึงการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะอธิบายถึงแนวความคิดในการผสมผสานในวัตถุประสงค์ตามข้อ 1. และข้อ 2 ข้างต้นนี้

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดเป้าหมายของการปรับระบบการศึกษาทั้งในระดับปรัชา หลัการ เป้าหมาย เนื้อหาสาระ กิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและการประเมินผลเป็นอย่างมาก โดยการเปลี่ยนแปลงจะต้องดำเนินการในสิ่งดังกล่าวเพื่อให้เกิดคุณค่าของการศึกษาในระบบโรงเรียน การศึกษานอกระบบโรงเรียน และการศึกษาตามอัธยาศัยมากยิ่งขึ้น ทำให้ระบบการศึกษาตลอดชีวิตเป็นความจริง ส่งผลให้เกิดสังคมการเรียนรู้ซึ่งถือได้ว่าเป็นกุญแจในการปรับวัฒนธรรมทางความคิด และวัฒนธรรมในการทำงานของสังคมให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป (มนสิข สิริสมบุรณ์ และวาริรัตน์ แก้วอุไร. 2543 : 18) ดังนั้น ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ครูผู้สอนให้ความสำคัญในการปรับปรุงการเรียนการสอนพร้อมทั้งหันมาให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ เพื่อการสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ได้จริง ซึ่งจะต้องมีการจัดอบรมให้ครูผู้สอนได้ตระหนักถึงปัญหาของการศึกษาในปัจจุบันอันส่งผลให้เกิดความจำเป็นเร่งด่วนในการปรับปรุงการเรียนการสอนของตน ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีได้ในที่สุด (ถนอมพร เลหาจรัสแสง. 2543 : 40) สอดคล้องกับ สุทธิพร คล้ายเมืองปักษ์ (2543 : 29) ที่กล่าวว่า หากบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในทุกๆ ฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวครูผู้สอนเองจะได้มีการทบทวนบทบาทของตนในอดีตและนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ทันยุค ทันสมัยกับกระแสของความเปลี่ยนแปลงของโลกแล้ว เชื่อได้ว่าผู้เรียน หรือ “ผลผลิตทางการศึกษา” ที่เกิดขึ้นย่อมจะเป็น “ทรัพยากรมนุษย์” ที่สมบูรณ์แบบตามความคาดหวังของสังคมได้แน่นอน

ดังนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ กล้าในการตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลงถือว่าเป็นการพัฒนาองค์การ และสิ่งที่จะเกื้อหนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และมีประสิทธิภาพคืออิทธิพลผู้บริหารที่สามารถเป็นผู้ทำงานสำเร็จได้ แต่ขาดประสิทธิภาพหรืออิทธิพลในช่วงเวลาสั้นผลของงานจะไม่ยั่งยืนนั่นเอง ตรงข้ามกับผู้บริหารที่มีทั้งความสำเร็จและประสิทธิภาพสูงหรือมีอิทธิพลในระยะเวลายาว ผลของงานจะมีทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลและทักษะยาวนาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรมีอิทธิพลและมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายด้วย กล่าวโดยสรุป จะเห็นว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถในการนิเทศตามแนวคิดของ เซอร์จิโอแวนนี ใน 8 ด้าน ดังกล่าวแล้ว ซึ่งหากผู้บริหารมีความรู้ความสามารถดังกล่าวแล้วจะช่วย

ให้ประสบความสำเร็จในด้านการนิเทศการศึกษาให้มีประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ประสงค์ เทพศิริ (2531 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัญหาการนิเทศการสอนภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ผู้บริหารที่มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารต่างกัน มีปัญหาการนิเทศการสอนทุกด้านไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีปัญหาการนิเทศการสอนภายในโรงเรียน ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ด้านการวางแผนและกำหนดแนวปฏิบัติการนิเทศการสอน และด้านการสร้างสื่อ ไม่แตกต่างกัน

จินตนา สวินทร (2536 : 81) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การปฏิบัติงานด้านการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การนิเทศงานวิชาการภายในของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความแตกต่างกัน คือ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติการนิเทศงานวิชาการมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก เมื่อพิจารณาประสบการณ์ในตำแหน่งของผู้บริหาร พบว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งไม่ทำให้ระดับการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียนมีความแตกต่างกัน

กอบกุล ไชยพันธ์ (2537 : 133) ได้ศึกษาความต้องการของผู้บริหารและครูในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. ผู้บริหารและครูมีความต้องการในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก
2. ความต้องการในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
3. ความต้องการในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนของครูที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ลมูล บุญมณี (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความมั่นใจในตนเองเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า

- 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีความมั่นใจในตนเองเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนสูงทุกด้าน คือด้านการวางแผนและกำหนดแนวปฏิบัติการนิเทศการสอน ด้านการสร้างสื่อ เครื่องมือ และการพัฒนาการนิเทศ ก้า่นการปฏิบัติการนิเทศการสอน ด้านการประเมินผลการนิเทศการสอน ด้านภาวะผู้นำในการนิเทศทุกกิจกรรม
- 2) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีระดับความมั่นใจในตนเองเกี่ยวกับการนิเทศในทุกด้านไม่แตกต่างกัน และ 3) ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีระดับความมั่นใจ

ในตนเองเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนทุกด้านไม่แตกต่างกัน นอกจากด้านการประเมินผลการนิเทศ
ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีความมั่นใจมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

เดชา หามนตรี (2538 : 92) ได้ศึกษาเรื่อง การนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดสระบุรี ในด้านการกำหนดและแจ้งนโยบาย การแต่งตั้งคณะ
กรรมการการนิเทศภายในโรงเรียน การเตรียมการด้านต่างๆ ก่อนการปฏิบัติการนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศ
ภายในโรงเรียน และการประเมินผลการนิเทศ พบว่า

1. ผู้บริหารมีความเห็นว่า การนิเทศภายในโรงเรียนโดยรวมทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง
2. ผู้บริหารและครูที่มีเพศต่างกัน มีทัศนะต่อการนิเทศภายในโรงเรียน ทั้ง 5 ด้าน แตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
3. ผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนะต่อการนิเทศภายในโรงเรียน
ทั้ง 5 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วันชัย อยู่สำแดงกิจ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า พฤติกรรมด้านการวางแผน
การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการประสานงานอยู่ในระดับ "มาก" เมื่อพิจารณาในรายละเอียดด้านการ
แก้ปัญหา พบว่า การแต่งตั้งคณะกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานโดยใช้
กระบวนการกลุ่มอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ส่วนด้านการตัดสินใจของตนเอง ตามความคิดเห็นของ
ผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับ "มากที่สุด"

วิจิต กำมันตะคุณ (2540 : 119-121) ได้วิจัยเรื่อง สมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารตาม
การรับรู้ของตนเองและครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า ผู้บริหารและครูต่างรับรู้ ว่า ผู้บริหารมีสมรรถภาพทางการนิเทศงานทุก ๆ
ด้านอยู่ในระดับมาก โดยแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนี้คือ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี คือ มีความ
สามารถในการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆ อย่างกว้างขวาง และมีความ
สามารถในการวางแผนด้านการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม ด้านการสร้างทีมงาน คือ มี
ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน มีความสามารถในการแจ้ง
นโยบายให้บุคลากรทุกคนเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับความรับผิดชอบงานด้านการแก้ปัญหความขัดแย้ง คือ
มีความสามารถในการใช้ความสัมพันธ์ความเข้าใจอันดีต่อกันในการแก้ปัญหความขัดแย้ง และยังมีความ
สามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์การเกิดความขัดแย้ง ด้านการตัดสินใจ คือ มีความรับผิดชอบต่อ
การตัดสินใจและมีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ ด้านการมอบหมายงานบุคลากร คือ มีความสามารถในการ
กำหนดแผนงาน การมอบหมายงาน โดยมอบหมายงานล่วงหน้า และมีความสามารถในการพิจารณา
สับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรภายในโรงเรียนตามความเหมาะสม

สิทธิชัย เวศสุวรรณ (2541 : 125) ศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อการนิเทศงานวิชาการใน

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี พบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อการนิเทศงานในโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับปานกลางโดยรวม ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และครูที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการนิเทศงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนครูที่มีประสบการณ์การสอนน้อยกว่า 15 ปี และตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการนิเทศงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

เคลลัท์ (Kellough. 1990 : 1185 – A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้ตนเองในด้านความรับผิดชอบและสมรรถภาพในการนิเทศการสอนของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาค้นคว้าถึงการรับรู้ตนเองในด้านความรับผิดชอบและสมรรถภาพในการนิเทศการสอนของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา และเพื่อสร้างฐานของความรู้ที่จำเป็นในการตัดสินใจเกี่ยวกับการนิเทศการสอนโดยครูใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ตนเองของครูใหญ่ถึงความรับผิดชอบและสมรรถภาพในการนิเทศการสอนที่ยึดโครงสร้างภารกิจการนิเทศของ แฮร์ริส (Hairris. 1973) ผลปรากฏว่า ครูใหญ่รับรู้ว่าคุณภาพทางการนิเทศ เนื่องจากมีประสบการณ์ในฐานะครูใหญ่ ประสบการณ์ในฐานะหัวหน้าหมวด ประสบการณ์ในการสอน ประสบการณ์ในการทำงานในสำนักงาน ประสบการณ์ในฐานะผู้นำเทศของครู ส่วนด้านความรับผิดชอบในการนิเทศ ครูใหญ่รับผิดชอบต่อการนิเทศได้เพราะเคยมีประสบการณ์ด้านการสอน ประสบการณ์ในฐานะหัวหน้าหมวด มีการเตรียมการนิเทศล่วงหน้า อย่างไรก็ตาม มีข้อเสนอแนะว่าครูใหญ่ควรพยายามหาทางพัฒนาความสามารถในการนิเทศให้กับตนเอง ซึ่งหมายถึงภาวะผู้นำทางการนิเทศ เพื่อให้สามารถทำการนิเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ และครูใหญ่ควรได้รับการสนับสนุนจากครูในกระบวนการนิเทศการสอน

ริกส์ (Riggs. 1993 : 1187 – A) ศึกษาสมรรถภาพที่มีความสำคัญที่ช่วยให้ครูใหญ่ระดับประถมศึกษาเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พบว่า สมรรถภาพที่สำคัญมี 9 อย่าง คือ 1) ความเป็นผู้นำ 2) การสื่อสาร 3) การจัดการกระบวนการกลุ่ม 4) การพัฒนาและดำเนินการด้านหลักสูตร 5) การนิเทศการสอน 6) การนิเทศการปฏิบัติงาน 7) การประเมินผล 8) การบริหาร และ 9) การจัดการด้านการเงิน จัดเป็นเรื่องสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิผลของครูใหญ่ในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษา

วิลเลียม (William. 1994 : 2425 – A) ได้วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การใช้การนิเทศภายในโรงเรียนและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน โดยศึกษาจากผู้บริหาร ครู และประธานสหภาพครูในเขตโรงเรียน K – 12 รัฐแคลิฟอร์เนียได้ พบว่า

1. ผู้บริหารและครูขาดความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีต่อกันในเรื่องการนิเทศภายในโรงเรียน
2. ครูผู้สอนมีความเห็นว่า ผู้บริหารไม่ค่อยมีการสังเกตการณ์สอนและเยี่ยมชมห้องเรียนอย่างเป็น

ทางการ แต่ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่าได้สังเกตการณ์สอนและเยี่ยมชมห้องเรียนอยู่เป็นประจำ

3. ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญและรับผิดชอบต่อการนิเทศภายในโรงเรียนมากกว่าด้านอื่นๆ

กรอส (Gross : 1996) ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้ของผู้อำนวยการโรงเรียนรัฐอิลลินอยส์ที่เห็นว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพของอาจารย์ใหญ่

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ของผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐอิลลินอยส์ จำนวน 257 คน ถึงสิ่งที่มีความจำเป็นในการทำตามบทบาทหน้าที่ระดับของการพัฒนา โดยระบุขอบเขตของ สมรรถภาพและระดับการฝึกปฏิบัติ คำตอบที่ได้รับนำมาวิเคราะห์โดยอาศัยตัวแปรทางด้านประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหาร สภาพแวดล้อมของรัฐ ลักษณะของรัฐ และจำนวนผู้นิเทศอาจารย์ใหญ่

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถภาพที่จำเป็น คือ 1) การสร้างบรรยากาศในโรงเรียน 2) ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล 3) ด้านการวางแผนและการตัดสินใจ 4) ด้านการเรียนการสอน 5) ด้านหลักสูตร 6) ด้านการพัฒนาบุคลากรและการประเมินผล 7) ด้านบุคลากร 8) ด้านการจัดทรัพยากร 9) ด้านการสนับสนุนชุมชน 10) ด้านการสร้างงาน อาจารย์ใหญ่ส่วนใหญ่สามารถประยุกต์ใช้สมรรถภาพ 7 ข้อจาก 10 ข้อ โดยสมรรถภาพด้านการสนับสนุนชุมชน ด้านการจัดทรัพยากรและการสร้างงาน เป็นสมรรถภาพที่ผู้อำนวยการเห็นว่า อาจารย์ใหญ่นำไปใช้น้อยที่สุด

กิจกรรมที่อาจารย์ใหญ่ใช้ในการพัฒนาตนเองมากที่สุด ได้แก่ 1) การสัมมนา 2) การฝึกงาน 3) การบริการของรัฐ 4) การฝึกปฏิบัติการในมหาวิทยาลัย 5) องค์กรวิชาชีพ 6) การให้คำปรึกษา โดยที่ประสิทธิภาพการทำงาน ลักษณะของรัฐและจำนวนผู้นิเทศอาจารย์ใหญ่ ไม่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถภาพของอาจารย์ใหญ่

อนิลโล (Anello. 1996 : 2941 - A) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมและทัศนคติของครูและครูใหญ่ที่มีต่อประสิทธิภาพของการนิเทศ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาพฤติกรรม และเจตคติของครู และครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ใน Spring Field รัฐแมสซาชูเซตส์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้ด้วยตนเองสามารถทำการนิเทศภายในโรงเรียนของตนได้เป็นอย่างดี ส่วนครูก็ต้องการเข้าไปมีส่วนร่วมในการนิเทศภายในโรงเรียนมากขึ้น และพอใจในการนิเทศภายในโรงเรียน

ซัลลิเวน (กอบกุล อิศรภักดี. 2538 : 51 ; อ้างอิงมาจาก Sullivan : 1981 : 84 - 85) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบของงานของผู้นิเทศการศึกษา โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนิเทศของผู้บริหาร และใช้การสังเกตพร้อมกับจดบันทึกพฤติกรรมนิเทศของ 'ผู้นิเทศการศึกษา 6 คน พบว่า ผู้นิเทศการศึกษาไม่ได้ปฏิบัติงานนิเทศด้านการเรียนการสอนอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสาร การเผยแพร่ข่าวสารแก่ครูช่วยเหลือในการตัดสินใจของครู ไม่ใช่เป็นผู้ตรวจตราคอยจับผิดครู และยังมีข้อเสนอแนะว่าควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับงานของผู้นิเทศด้านอื่นๆ ด้วย

จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางการนิเทศงานในทุกด้าน

อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก แต่มีความหลากหลายแตกต่างกันบ้างตามสถานภาพของผู้บริหารในแต่ละคนในด้าน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ การได้รับการศึกษาอบรม และขนาดของโรงเรียนที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารได้มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาด้วยวิธีการฝึกปฏิบัติ เพื่อพัฒนาตนเองให้มีลักษณะภาวะผู้นำทางการนิเทศ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานของการจัดการศึกษา พร้อมทั้งจะขอรับรองมาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง และสอดคล้องกับการพัฒนาคนตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (2540 - 2544)



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ปีการศึกษา 2543 ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดการทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหาร ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน สังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ปีการศึกษา 2543 จำนวน 24 แห่งทั่วประเทศ จำแนกเป็นผู้บริหาร 285 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 24 แห่งทั่วประเทศ ใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน แล้วใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง 165 คน ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร ใน 24 โรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
	ผู้บริหาร	ผู้บริหาร
	N = 285	N = 165
ขนาดเล็ก	44	25
ขนาดกลาง	136	79
ขนาดใหญ่	105	61
รวม	285	165

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มี 2 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการศึกษาอบรมทางการนิเทศ และ ขนาดของโรงเรียน
- ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความรู้และความสามารถปฏิบัติการนิเทศงานด้านต่างๆ ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ปีการศึกษา 2543
- แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยให้กลุ่มตัวอย่างประเมินความรู้และความสามารถในการปฏิบัติการนิเทศใน 8 ด้าน ประกอบด้วย ข้อคำถาม 57 ข้อ ดังนี้

ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี จำนวน 7 ข้อ

ด้านการสร้างทีมงาน จำนวน 6 ข้อ

ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง จำนวน 8 ข้อ

1. ด้านการตัดสินใจ จำนวน 7 ข้อ

ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม จำนวน 8 ข้อ

ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร จำนวน 7 ข้อ

ด้านการมอบหมายงานบุคลากร จำนวน 7 ข้อ

ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง จำนวน 7 ข้อ

ซึ่งใช้เกณฑ์ในการกำหนดค่าคะแนน ดังนี้

- ถ้าตอบในช่อง "มากที่สุด" ให้ 5 คะแนน
- ถ้าตอบในช่อง "มาก" ให้ 4 คะแนน
- ถ้าตอบในช่อง "ปานกลาง" ให้ 3 คะแนน
- ถ้าตอบในช่อง "น้อย" ให้ 2 คะแนน
- ถ้าตอบในช่อง "น้อยที่สุด" ให้ 1 คะแนน

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศของ ผู้บริหารโรงเรียน โดยยึดแนวคิดของ เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 1992 : 215 - 216) เป็นขอบเขต โครงสร้างของแบบสอบถามแล้วสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาตามกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 1 ฉบับ
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้อง ครบถ้วน ตามขอบเขตที่กำหนด และตรวจสอบสำนวนภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม
3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity)
4. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา โดยรวมแบบสอบถามความรู้กับการปฏิบัติการนิเทศไว้ในแผ่นเดียวกัน จากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน
5. นำแบบสอบถามที่ได้จากการทดสอบแล้วมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธี คำนวณ หาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (ประคอง กรรณสูตร. 2538:47) ได้ค่าความ เชื่อมั่น .97
6. นำแบบสอบถามที่ได้ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือในการวิจัย

จากผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2. ส่งแบบสอบถาม และซองติดแสตมป์ที่มีชื่อ ที่อยู่ของผู้วิจัย พร้อมด้วยหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หนังสือขอความร่วมมือของผู้อำนวยการสำนักงานพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และหนังสือของผู้วิจัยถึงผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยส่งทางไปรษณีย์ถึงโรงเรียนที่อยู่ต่างจังหวัด สำหรับโรงเรียนที่อยู่ในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยนำไปได้ด้วยตนเองและให้ส่งกลับคืนทางไปรษณีย์ ซึ่งได้จัดส่งแบบสอบถามไปจำนวน 165 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 154 ฉบับ เป็นฉบับที่สมบูรณ์ 150 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การจัดกระทำข้อมูล
 - 1.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาคัดเลือกรับฉบับที่สมบูรณ์ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล
 - 1.2 นำแบบสอบถามมาให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
 - 2.1 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC⁺ โดยกำหนดโปรแกรมตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานในการวิจัย
 - 2.2 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ด้วยค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง
 - 2.3 หาค่าเฉลี่ย (Mean) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยรวม และรายด้าน แล้วประเมินระดับคะแนนโดยใช้เกณฑ์ของ ประคอง กรรณสูต (2538 : 77) โดยแปลค่าความหมายจากคะแนน ดังนี้

- | | | | |
|-------------|---------|---|------------|
| 4.50 - 5.00 | หมายถึง | ผู้บริหารมีความรู้และ/หรือมีการปฏิบัติการนิเทศอยู่ในระดับ | มากที่สุด |
| 3.50 - 4.49 | หมายถึง | ผู้บริหารมีความรู้และ/หรือมีการปฏิบัติการนิเทศอยู่ในระดับ | มาก |
| 2.50 - 3.49 | หมายถึง | ผู้บริหารมีความรู้และ/หรือมีการปฏิบัติการนิเทศอยู่ในระดับ | ปานกลาง |
| 1.50 - 2.49 | หมายถึง | ผู้บริหารมีความรู้และ/หรือมีการปฏิบัติการนิเทศอยู่ในระดับ | น้อย |
| 1.00 - 1.49 | หมายถึง | ผู้บริหารมีความรู้และ/หรือมีการปฏิบัติการนิเทศอยู่ในระดับ | น้อยที่สุด |

- 2.4 หาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของแต่ละด้าน ซึ่งจะชี้ให้เห็นการกระจายของภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารในแต่ละด้าน

2.5 เปรียบเทียบภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ และการศึกษาอบรมทางการนิเทศ โดยใช้การทดสอบค่า t (t - test) และขนาดของโรงเรียน โดยใช้การทดสอบค่า F (F - test)

2.6 ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้การทดสอบของ เชฟเฟ้ Scheffe' test.

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
2. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)
3. หาค่า t (t - test) เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการศึกษาอบรมทางการนิเทศ
4. หาค่า F (F - test) เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน และเมื่อผลการวิเคราะห์หามีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีของ เชฟเฟ้ (Scheffe' test)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการแปลความหมาย ดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา t - distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา F - distribution
*	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับความรู้ทางการนิเทศและระดับการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร
- ตอนที่ 3 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความรู้ทางการนิเทศ และการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ ดังนี้

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	ผู้บริหาร (n = 150)	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. วุฒิการศึกษา		
- ปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี	115	76.7
- ปริญญาโทหรือสูงกว่าปริญญาโท	35	23.3
รวม	150	100.0
2. ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่		
- 1 - 10 ปี	82	54.7
- 11 ปี ขึ้นไป	68	45.3
รวม	150	100.0
3. ประสบการณ์ในการศึกษาอบรมทางการนิเทศ		
- เคยได้รับการศึกษาอบรม	117	78.0
- ไม่เคยได้รับการศึกษาอบรม	33	22.0
รวม	150	100.0
4. ขนาดของโรงเรียน		
- ขนาดเล็ก	21	14.0
- ขนาดกลาง	73	48.7
- ขนาดใหญ่	56	37.3
รวม	150	100.0

จากตาราง 2 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 150 คน มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 76.7 ปริญญาโทหรือสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 มีประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่

ระหว่าง 1 - 10 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 54.7 และ 11 ปี ขึ้นไป จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 45.3 ประสพการณ์ในการศึกษาอบรมทางกรณีพิเศษ พบว่า เคยได้รับการศึกษาอบรม จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 78 และไม่เคยได้รับการศึกษาอบรม จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 22 เมื่อพิจารณาตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางมีจำนวนมากที่สุด จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 48.7 รองลงมาคือ โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 37.3 และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 14 ตามลำดับ



ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับความรู้และระดับการปฏิบัติการณ์เทศของผู้บริหาร โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จำแนกโดยรวม และรายด้าน ดังนี้

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร

ความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร	ผู้บริหาร (n = 150)		ระดับ
	$\bar{x}$	S.D.	
1. ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี	3.78	0.55	มาก
2. ด้านการสร้างทีมงาน	3.81	0.61	มาก
3. ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.52	0.64	มาก
4. ด้านการตัดสินใจ	3.71	0.51	มาก
5. ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม	3.87	0.53	มาก
6. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	3.63	0.63	มาก
7. ด้านการมอบหมายงานบุคลากร	3.70	0.54	มาก
8. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.60	0.59	มาก
รวม	3.70	0.47	มาก

จากตาราง 3 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีความรู้ทางการนิเทศใน 8 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการวางแผนและการจัดการประชุม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.87 ส่วนด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.52

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการปฏิบัติกรณิเทศของผู้บริหาร

การปฏิบัติกรณิเทศของผู้บริหาร	ผู้บริหาร (n = 150)		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี	3.38	0.51	ปานกลาง
2. ด้านการสร้างทีมงาน	3.46	0.58	ปานกลาง
3. ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.15	0.52	ปานกลาง
4. ด้านการตัดสินใจ	3.35	0.61	ปานกลาง
5. ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม	3.65	0.55	มาก
6. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	3.33	0.69	ปานกลาง
7. ด้านการมอบหมายงานบุคลากร	3.42	0.60	ปานกลาง
8. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.16	0.54	ปานกลาง
รวม	3.36	0.46	ปานกลาง

จากตาราง 4 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ปฏิบัติกรณิเทศโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.36 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.65 ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.38 และด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.15

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความรู้ทางการนิเทศและการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน
จำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการศึกษาอบรม
และขนาดของโรงเรียน

ตาราง 5 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร	วุฒิการศึกษา				t
	ปริญญาตรี/ต่ำกว่า		ปริญญาโท/สูงกว่า		
	(n = 115)		(n = 35)		
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	
1. ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี	3.72	0.52	3.98	0.58	-2.54*
2. ด้านการสร้างทีมงาน	3.72	0.59	4.11	0.57	-3.45*
3. ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.45	0.67	3.75	0.49	-2.41*
4. ด้านการตัดสินใจ	3.63	0.49	3.98	0.50	-3.66*
5. ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม	3.81	0.56	4.16	0.42	-2.33*
6. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	3.52	0.62	4.00	0.51	-4.16*
7. ด้านการมอบหมายงานบุคลากร	3.62	0.53	3.97	0.51	-3.51*
8. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.52	0.60	3.86	0.48	-3.08*
รวม	3.62	0.45	3.96	0.43	-3.96*

* $P < .05$

จากตาราง 5 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาต่างกัน มีความรู้ทางการนิเทศโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .05

ตาราง 6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่

ความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร	ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่				t
	1 - 10 ปี (n = 82)		11 ปี ขึ้นไป (n =68)		
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	
1. ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี	3.79	0.41	3.76	0.68	0.28
2. ด้านการสร้างทีมงาน	3.85	0.45	3.76	0.76	0.77
3. ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.64	0.42	3.38	0.82	2.36*
4. ด้านการตัดสินใจ	3.76	0.42	3.64	0.61	1.41
5. ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม	3.92	0.49	3.80	0.58	1.35
6. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	3.72	0.47	3.52	0.77	1.91
7. ด้านการมอบหมายงานบุคลากร	3.67	0.45	3.73	0.64	-0.59
8. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.64	0.47	3.55	0.72	0.86
รวม	3.75	0.33	3.64	0.58	1.33

* $P < .05$

จากตาราง 6 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความรู้ทางการนิเทศโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน จะมีความรู้ ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 7 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน จำแนกตามการศึกษาระดับมัธยมศึกษา

ความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร	การศึกษาระบบบริหารนิเทศ				t
	เคยได้รับ		ไม่เคยได้รับ		
	(n = 117)		(n = 33)		
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	
1. ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี	3.84	0.53	3.57	0.58	2.48*
2. ด้านการสร้างทีมงาน	3.83	0.62	3.73	0.60	0.82
3. ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.55	0.58	3.42	0.82	1.07
4. ด้านการตัดสินใจ	3.74	0.53	3.59	0.45	1.51
5. ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม	3.94	0.53	3.59	0.48	3.41*
6. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	3.67	0.58	3.51	0.76	1.28
7. ด้านการมอบหมายงานบุคลากร	3.74	0.55	3.56	0.49	1.69
8. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.65	0.60	3.42	0.55	2.02*
รวม	3.74	0.47	3.55	0.44	2.17*

* $P < .05$

จากตาราง 7 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ได้รับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาต่างกัน มีความรู้ทางการนิเทศโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาต่างกัน จะมีความรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม และ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ส่วนด้านอื่นๆไม่แตกต่างกัน

ตาราง 8 เปรียบเทียบความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร	ขนาดของโรงเรียน						F
	เล็ก (n=21)		กลาง (n =73)		ใหญ่ (n=56)		
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	
1. ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี	3.99	0.55	3.69	0.61	3.81	0.44	2.72
2. ด้านการสร้างทีมงาน	4.00	0.38	3.70	0.69	3.88	0.55	2.51
3. ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.68	0.44	3.49	0.75	3.50	0.54	0.79
4. ด้านการตัดสินใจ	4.11	0.31	3.63	0.56	3.66	0.44	8.18*
5. ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม	4.33	0.65	3.70	0.45	3.91	0.49	13.01*
6. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	3.99	0.39	3.50	0.75	3.67	0.47	15.58*
7. ด้านการมอบหมายงานบุคลากร	4.03	0.45	3.58	0.56	3.73	0.51	6.43*
8. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.75	0.57	3.42	0.59	3.77	0.55	6.88*
รวม	3.99	0.36	3.59	0.51	3.74	0.39	6.76*

*P < 0.5

จากตาราง 8 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความรู้ทางการนิเทศโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ทางการนิเทศ ด้านการตัดสินใจ ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการมอบหมายงานบุคลากร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ส่วนด้านอื่นๆไม่แตกต่างกัน

เมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันจึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีของ เชฟเฟ (Scheffe' test) ดังตาราง 9 - 13

ตาราง 9 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร ด้านการตัดสินใจเป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร	$\bar{X}$	ขนาดของโรงเรียน		
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		4.11	3.63	3.66
ขนาดเล็ก	4.11		0.47*	0.45*
ขนาดกลาง	3.63			-0.02
ขนาดใหญ่	3.66			

*P < .05

จากตาราง 9 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความรู้ ด้านการตัดสินใจแตกต่างกับผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 10 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร	$\bar{X}$	ขนาดของโรงเรียน		
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		4.33	3.70	3.91
ขนาดเล็ก	4.33		0.63*	0.42*
ขนาดกลาง	3.70			-0.21*
ขนาดใหญ่	3.91			

*P < .05

จากตาราง 10 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความรู้ด้านการวางแผนและการจัดการประชุมแตกต่างกับผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความรู้ด้านนี้แตกต่างกับผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 11 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร	$\bar{x}$	ขนาดของโรงเรียน		
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.99	3.50	3.67
ขนาดเล็ก	3.99		0.49*	0.32
ขนาดกลาง	3.50			-0.17
ขนาดใหญ่	3.67			

*P < .05

จากตาราง 11 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความรู้ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรแตกต่างกับผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 12 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร ด้านการมอบหมายงานบุคลากร เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร	$\bar{x}$	ขนาดของโรงเรียน		
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		4.03	3.58	3.73
ขนาดเล็ก	4.03		0.46*	0.29
ขนาดกลาง	3.58			-0.16
ขนาดใหญ่	3.73			

*P < .05

จากตาราง 12 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความรู้ด้านการมอบหมายงานบุคลากรแตกต่างกับผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 13 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร ด้านการบริหาร
การเปลี่ยนแปลง เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร	$\bar{X}$	ขนาดของโรงเรียน		
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.75	3.42	3.77
ขนาดเล็ก	3.75		0.33	-0.02
ขนาดกลาง	3.42			-0.35*
ขนาดใหญ่	3.77			

*P < .05

จากตาราง 13 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความรู้ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้บริหารที่ปฏิบัติงาน
ในโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการปฏิบัติกรณิเทศของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา

การปฏิบัติกรณิเทศของผู้บริหาร	วุฒิการศึกษา				t
	ปริญญาตรี/ต่ำกว่า (n = 115)		ปริญญาโท/สูงกว่า (n = 35)		
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	
1. ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี	3.28	0.50	3.69	0.41	- 4.31*
2. ด้านการสร้างทีมงาน	3.37	0.56	3.75	0.55	- 3.49*
3. ด้านการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง	3.07	0.54	3.43	0.34	- 4.80*
4. ด้านการตัดสินใจ	3.23	0.61	3.76	0.40	- 5.99*
5. ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม	3.59	0.59	3.86	0.32	- 3.56*
6. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	3.23	0.66	3.67	0.67	- 3.40*
7. ด้านการมอบหมายงานบุคลากร	3.31	0.59	3.76	0.48	- 4.04*
8. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.08	0.53	3.42	0.51	- 3.38*
รวม	3.27	0.45	3.67	0.34	- 5.53*

* $P < .05$

จากตาราง 14 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีการปฏิบัติกรณิเทศโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 15 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการปฏิบัติการณ์ของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่

การปฏิบัติการณ์เเทศของผู้บริหาร	ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่				t
	1 - 10 ปี (n = 82)		11 ปี ขึ้นไป (n =68)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี	3.42	0.43	3.33	0.59	1.08
2. ด้านการสร้างทีมงาน	3.49	0.41	3.43	0.73	0.64
3. ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.26	0.46	3.23	0.57	2.70*
4. ด้านการตัดสินใจ	3.44	0.48	3.25	0.72	1.91
5. ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม	3.71	0.45	3.59	0.65	1.24
6. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	3.41	0.55	3.24	0.82	1.46
7. ด้านการมอบหมายงานบุคลากร	3.45	0.50	3.37	0.70	0.77
8. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.18	0.43	3.15	0.66	0.33
รวม	3.42	0.35	3.30	0.56	1.57

* $P < .05$

จากตาราง 15 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีการปฏิบัติการณ์โดยรวมนับไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติ ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการปฏิบัติด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 16 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการปฏิบัติการณ์เทศของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน จำแนกตามการศึกษาระดับมัธยมศึกษา

การปฏิบัติการณ์เทศของผู้บริหาร	การศึกษาระบมทางการณ์เทศ				t
	เคยได้รับ		ไม่เคยได้รับ		
	(n = 117)		(n = 33)		
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	
1. ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี	3.40	0.51	3.29	0.49	1.05
2. ด้านการสร้างทีมงาน	3.50	0.57	3.33	0.40	1.45
3. ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.18	0.55	3.05	0.41	1.53
4. ด้านการตัดสินใจ	3.38	0.64	3.26	0.46	1.14
5. ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม	3.71	0.59	3.47	0.31	3.14*
6. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	3.37	0.71	3.18	0.59	1.56
7. ด้านการมอบหมายงานบุคลากร	3.47	0.64	3.21	0.36	3.06*
8. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.23	0.56	3.90	0.37	4.00*
รวม	3.41	0.48	3.21	0.32	2.70*

* $P < .05$

จากตาราง 16 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ได้รับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาต่างกัน มีการปฏิบัติการณ์เทศโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติด้านการวางแผนและการจัดการประชุม ด้านการมอบหมายงานบุคลากร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการปฏิบัติด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 17 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการปฏิบัติกรณิศของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

การปฏิบัติกรณิศของผู้บริหาร	ขนาดของโรงเรียน						F
	เล็ก		กลาง		ใหญ่		
	(n=21)		(n =73)		(n=56)		
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	
1. ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี	3.75	0.33	3.28	0.52	3.36	0.49	7.63*
2. ด้านการสร้างทีมงาน	3.80	0.44	3.29	0.65	3.56	0.43	8.62*
3. ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.54	0.46	3.06	0.52	3.13	0.49	7.39*
4. ด้านการตัดสินใจ	4.08	0.39	3.26	0.58	3.20	0.52	23.10*
5. ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม	4.29	0.66	3.49	0.42	3.62	0.49	21.59*
6. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	3.71	0.60	3.19	0.76	3.67	0.45	4.97*
7. ด้านการมอบหมายงานบุคลากร	4.00	0.69	3.27	0.57	3.39	0.45	14.95*
8. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.71	0.60	3.03	0.48	3.13	0.48	15.28*
รวม	3.86	0.35	3.23	0.46	3.34	0.36	19.05*

* $P < .05$

จากตาราง 17 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการปฏิบัติกรณิศโดยรวม และรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันจึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีของ เชฟเฟ (Scheffe' test) ดังตาราง 18 - 25

ตาราง 18 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยการปฏิบัติกาณ์เทศของผู้บริหาร ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

การปฏิบัติกาณ์เทศของผู้บริหาร	$\bar{x}$	ขนาดของโรงเรียน		
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.75	3.28	3.36
ขนาดเล็ก	3.75		0.47*	0.39*
ขนาดกลาง	3.28			-0.08
ขนาดใหญ่	3.36			

* $P < .05$

จากตาราง 18 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีการปฏิบัติกาณ์เทศ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีแตกต่างกับผู้บริหาร ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 19 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยการปฏิบัติกรณิศของผูบริหาร ด้านการส้างที่มงาน
เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

การปฏิบัติกรณิศของผูบริหาร	x	ขนาดของโรงเรียน		
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.80	3.29	3.56
ขนาดเล็ก	3.80		0.51*	0.24
ขนาดกลาง	3.29			-0.27*
ขนาดใหญ่	3.56			

* $P < .05$

จากตาราง 19 แสดงว่า ผูบริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีการปฏิบัติกรณิศ ด้านการส้างที่มงานแตกต่างกับผูบริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผูบริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติด้านนี้ แตกต่างกับผูบริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 20 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยการปฏิบัติกรณิเทศของผู้บริหาร ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

การปฏิบัติกรณิเทศของผู้บริหาร	$\bar{x}$	ขนาดของโรงเรียน		
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.54	3.06	3.13
ขนาดเล็ก	3.54		0.47*	0.41*
ขนาดกลาง	3.06			-0.06
ขนาดใหญ่	3.13			

* $P < .05$

จากตาราง 20 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีการปฏิบัติกรณิเทศ ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้งแตกต่างกับผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

ตาราง 21 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยการปฏิบัติกรนิเทศของผู้บริหาร ด้านการตัดสินใจ
เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

การปฏิบัติกรนิเทศของผู้บริหาร	$\bar{x}$	ขนาดของโรงเรียน		
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		4.08	3.26	3.20
ขนาดเล็ก	4.08		0.82*	0.88*
ขนาดกลาง	3.26			0.06
ขนาดใหญ่	3.20			

* $P < .05$

จากตาราง 21 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีการปฏิบัติกรนิเทศ ด้านการตัดสินใจแตกต่างกับผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 22 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยการปฏิบัติกรนิเทศของผู้บริหาร ด้านการวางแผน และการจัดการประชุม เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

การปฏิบัติกรนิเทศของผู้บริหาร	$\bar{x}$	ขนาดของโรงเรียน		
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		4.29	3.49	3.62
ขนาดเล็ก	4.29		0.80*	0.66*
ขนาดกลาง	3.49			-0.13
ขนาดใหญ่	3.62			

* $P < .05$

จากตาราง 22 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีการปฏิบัติกรนิเทศ ด้านการวางแผนและการจัดการแตกต่างกับผู้บริหาร ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 23 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยการปฏิบัติกรณิศของผู้บริหาร ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

การปฏิบัติกรณิศของผู้บริหาร	x	ขนาดของโรงเรียน		
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.71	3.19	3.37
ขนาดเล็ก	3.71		0.52*	0.34
ขนาดกลาง	3.19			-0.18
ขนาดใหญ่	3.37			

* $P < .05$

จากตาราง 23 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีการปฏิบัติกรณิศ ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรแตกต่างกับผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 24 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยการปฏิบัติการณ์ของผู้บริหาร ด้านการมอบหมายงานบุคลากร เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

การปฏิบัติการณ์ของผู้บริหาร	$\bar{x}$	ขนาดของโรงเรียน		
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		4.00	3.27	3.39
ขนาดเล็ก	4.00		0.74*	0.62*
ขนาดกลาง	3.27			-0.11
ขนาดใหญ่	3.39			

* $P < .05$

จากตาราง 24 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีการปฏิบัติการณ์ ด้านการมอบหมายงานบุคลากรแตกต่างกับผู้บริหาร ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

ตาราง 25 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยการปฏิบัติกรณิศของผู้บริหาร ด้านการบริหาร
การเปลี่ยนแปลง เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

การปฏิบัติกรณิศของผู้บริหาร	$\bar{x}$	ขนาดของโรงเรียน		
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.71	3.03	3.13
ขนาดเล็ก	3.71		0.68*	0.58*
ขนาดกลาง	3.03			-0.09
ขนาดใหญ่	3.13			

* $P < .05$

จากตาราง 25 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีการปฏิบัติกรณิศ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้บริหาร
ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การสรุปผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยได้สรุปไว้ดังนี้

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ใน 8 ด้าน คือ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี ด้านการสร้างทีมงาน ด้านการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง ด้านการตัดสินใจ ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ด้านการมอบหมายงานบุคลากร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ใน 8 ด้าน โดยจำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ การศึกษาอบรมทางการนิเทศ และขนาดของโรงเรียน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 24 แห่ง รวม 285 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 24 แห่ง ใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608) โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน แล้วใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง 165 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มี 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ การศึกษาอบรมทางการนิเทศ และขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดของ เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 1992 : 215-216) ที่กล่าวถึง ภาวะผู้นำทางการนิเทศ (Supervision Leadership) ใน 8 ด้าน คือ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี จำนวน 7 ข้อ ด้านการสร้างทีมงาน จำนวน 6 ข้อ ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง จำนวน 8 ข้อ ด้านการตัดสินใจ จำนวน 7 ข้อ ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม จำนวน 8 ข้อ ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร จำนวน 7 ข้อ ด้านการมอบหมายงานบุคลากร จำนวน 7 ข้อ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง จำนวน 7 ข้อ รวมจำนวนทั้งสิ้น 57 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

เมื่อสร้างแบบสอบถามแล้วได้นำเสนอประธานและกรรมการควบคุมปริญญาโทเพื่อตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนและสำนวนที่ใช้ในแบบสอบถาม แล้วแก้ไขปรับปรุงให้ครอบคลุมเนื้อหาแล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ตรวจสอบหาความเที่ยงตรงของเนื้อหาแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขร่วมกับประธานและกรรมการควบคุมปริญญาโทอีกครั้ง จากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try - Out) กับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ไม่ใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน ปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ จำนวน 165 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 150 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS /PC⁺ โดยกำหนดโปรแกรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

1. หาความถี่ และร้อยละของแบบสอบถามสถานภาพของผู้บริหาร
2. หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร โดยรวม และรายด้าน แล้วแปลความหมายตามค่าคะแนนเฉลี่ยที่กำหนดไว้ ซึ่งมี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด
3. เปรียบเทียบภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร ระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษา ประสพการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ การศึกษาอบรมทางการนิเทศ โดยใช้การทดสอบค่าที (t - test) และขนาดของโรงเรียน โดยใช้การทดสอบค่า เอฟ (F - test) และเมื่อพบความแตกต่างนำไปทดสอบรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe' - test)

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี หรือต่ำกว่าปริญญาตรี มีประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ระหว่าง 1 - 10 ปี เคยได้รับการศึกษาอบรมทางการนิเทศ และปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง

2. ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เกี่ยวกับความรู้ทางการนิเทศ และการปฏิบัติการนิเทศ ใน 8 ด้าน

2.1 ผลการศึกษาระดับความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีความรู้ทางการนิเทศโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2.2 ผลการศึกษาระดับการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีการปฏิบัติการนิเทศโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และรายด้านอยู่ในระดับปานกลางเกือบทุกด้าน ยกเว้น ด้านการวางแผน และการจัดการประชุม อยู่ในระดับมาก

3. เปรียบเทียบความรู้ทางการนิเทศ และการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน

3.1 ผลการเปรียบเทียบ ความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความรู้ทางการนิเทศโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐาน โดยผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท หรือสูงกว่ามีความรู้ทางการนิเทศ ใน 8 ด้าน แตกต่างจากผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี หรือต่ำกว่า

3.2 ผลการเปรียบเทียบ ความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความรู้ทางการนิเทศโดยรวมไม่แตกต่างกัน และรายด้านเกือบทุกด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ยกเว้น ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ 1 - 10 ปี จะมีความรู้ทางการนิเทศแตกต่างจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ 11 ปี ขึ้นไป

3.3 ผลการเปรียบเทียบ ความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ได้รับการศึกษาอบรมทางการนิเทศต่างกัน มีความรู้ทางการนิเทศโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่เคยได้รับการศึกษาอบรม มีความรู้ทางการนิเทศแตกต่างจากผู้บริหารที่ไม่เคยได้รับการศึกษาอบรม

3.4 ผลการเปรียบเทียบ ความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความรู้ทางการนิเทศโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านมีอยู่ 5 ด้านที่มีความแตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกันจะมีความรู้แตกต่างกัน ดังนี้

3.4.1 ด้านการตัดสินใจ ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความรู้ด้านนี้สูงกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

3.4.2 ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความรู้ด้านนี้สูงกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ และผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความรู้ด้านนี้สูงกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง

3.4.3 ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความรู้ด้านนี้สูงกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง

3.4.4 ด้านการมอบหมายงานบุคลากร ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความรู้ด้านนี้สูงกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง

3.4.5 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความรู้ด้านนี้สูงกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง

3.5 ผลการเปรียบเทียบ การปฏิบัติการณ์เทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน จะมีการปฏิบัติการณ์เทศโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่ามีการปฏิบัติการณ์เทศใน 8 ด้าน แตกต่างจากผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า เป็นไปตามสมมติฐาน

3.6 ผลการเปรียบเทียบ การปฏิบัติการณ์เทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ต่างกันโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น การปฏิบัติด้านการแก้ปัญหาคัดแย้ง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐาน

3.7 ผลการเปรียบเทียบ การปฏิบัติการณ์เทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ได้รับการศึกษาอบรมต่างกัน มีการปฏิบัติการณ์เทศโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าแตกต่างกัน 3 ด้าน คือ ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม ด้านการมอบหมายงานบุคลากร และด้านการบริหาร

การเปลี่ยนแปลง ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่เคยได้รับการศึกษาอบรมทางานิเทศจะมีการปฏิบัติงานนี้สูงกว่าผู้บริหารที่ไม่เคยได้รับการศึกษาอบรมทางานิเทศ

3.8 ผลการเปรียบเทียบ การปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีการปฏิบัติการนิเทศโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐาน โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกันจะมีการปฏิบัติการนิเทศในแต่ละด้านต่างกัน คือ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้านการตัดสินใจ ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม ด้านการมอบหมายงาน และด้านบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีการปฏิบัติการนิเทศสูงกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ส่วนด้านการสร้างทีมงาน ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติการนิเทศมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าโรงเรียนขนาดกลาง และด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กมีการปฏิบัติการนิเทศสูงกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง

อภิปรายผล

จากการศึกษาภาวะผู้นำทางานิเทศโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความรู้ทางานิเทศและการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ใน 8 ด้าน คือ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี ด้านการสร้างทีมงาน ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้านการตัดสินใจ ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการมอบหมายงานบุคลากร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง จากผลของการวิจัยสามารถนำประเด็นที่สำคัญมาอภิปรายได้ ดังนี้

1. ด้านความรู้ทางานิเทศ พบว่า ความรู้ทางานิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ตาราง 3) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารได้เห็นความสำคัญของการนิเทศ จึงได้ศึกษาหาความรู้ทางานิเทศเพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือทางการบริหารโรงเรียนตามบทบาทหน้าที่ของตน สอดคล้องกับ กิตติมา ปรีดีติล (2532 : 302) ที่ได้ย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการนิเทศว่า การนิเทศเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารควรได้รับการศึกษาอบรม เพื่อให้เข้าใจถึงหลักการของกระบวนการ และวิธีการของการนิเทศการศึกษาเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนต่อไป ในทำนองเดียวกัน อุทัย บุญประเสริฐ (2528 : 19) ได้กล่าวว่า งานนิเทศการศึกษาเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของการบริหารงาน เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารที่ต้องมีต่อการนิเทศภายในโรงเรียน

อย่างไรก็ตาม โรงเรียนเอกชนต่างมุ่งมั่นที่จะพัฒนาการเรียนการสอนให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน และเป็นที่

นิยมของประชาชนให้มากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2539 : 50) ที่กล่าวว่า การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนนั้น จำเป็นต้องจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานที่สูงกว่า และดีกว่าโรงเรียนของรัฐจึงจะทำให้ประชาชนสนใจ และให้ความนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนเอกชนมากขึ้น จากเหตุผลดังกล่าว อาจเป็นตัวผลักดันให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ต่างก็ให้ความสำคัญต่อการนิเทศงาน และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนต่องานนิเทศมากขึ้น จึงส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ส่วนใหญ่มีความรู้ทางนิเทศอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางนิเทศ และผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางนิเทศนั้น เป็นเครื่องแสดงถึงความเป็นผู้บริหารที่มีสมรรถภาพในการบริหารงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กรรณิการ์ อูปีเน (2531-191) พบว่า สมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับการนิเทศการศึกษา ประกอบด้วยสมรรถภาพด้านความรู้ความเข้าใจในหลักสูตร นโยบาย วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา การนำหลักสูตรไปใช้ การนิเทศการศึกษา การสอนและความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้นิเทศ สมรรถภาพด้านเทคนิควิธีการปฏิบัติงานนิเทศอย่างมีประสิทธิภาพ และ วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2538 : 3) ได้กล่าวสนับสนุนการนิเทศว่า การนิเทศเป็นการกระตุ้นให้การทำงานประสบผลสำเร็จโดยผ่านตัวกลางหรือบุคคลอื่น เช่น ครูหรือผู้บริหาร และเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศ กับผู้รับการนิเทศ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการเรียนของนักเรียนนั่นเอง

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย อยู่ในระดับมากทุกด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม แสดงให้เห็นว่า การวางแผนและการจัดการประชุมเป็นงานที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมากเป็นพิเศษ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของเซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni. 1992 : 216) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการวางแผน และการจัดการประชุมที่มีประสิทธิภาพ และควรสนองต่อความพึงพอใจของบุคลากร สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันตลอดจนมีความผูกพันร่วมกัน ซึ่งการวางแผนและการจัดการประชุมถือเป็นภารกิจอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติและจัดเป็นหัวใจของการบริหาร เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญในการประสานงานและการสั่งการอันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ดังที่ อุทัย บุญประเสริฐ (2540 : 1-2) กล่าวว่า การประชุมจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับ การเตรียมการทั้งด้านความร่วมมือของสมาชิก และการดำเนินการประชุมของประธาน ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องดำเนินการประชุมให้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการประชุมเพื่อให้การดำเนินการประชุมมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประชุม กำหนดวันเวลาของการประชุมให้เหมาะสม จัดเตรียมสถานที่รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์ต่อการประชุมตลอดจนการจัดเตรียมเอกสารและระเบียบวาระการประชุมไว้ล่วงหน้า ดังที่ สมคิด บางโม (2538 : 189) กล่าวว่า การดำเนินการประชุมที่ดี ผู้นำการประชุมต้องวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อให้การดำเนินการทุกขั้นตอนให้เหมาะสม อำนวยให้การประชุมบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นับตั้งแต่เปิด

การประชุมให้ทุกคนเห็นความสำคัญของการประชุม ดำเนินการประชุมตามวาระ เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมอภิปรายแสดงความคิดเห็นแล้วสรุปข้อมติในที่ประชุม เมื่อดำเนินการประชุมจนหมดวาระแล้วต้องปิดการประชุมทันที เพื่อไม่ให้ใช้เวลาในการประชุมนานเกินไป

2. ด้านการปฏิบัติการณ์เทศ พบว่า การปฏิบัติการณ์เทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีงานและภารกิจในหน้าที่ด้านบริหารที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำมากทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะปฏิบัติการณ์เทศได้เต็มที่ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2536 : 49) ที่รายงานว่าการดำเนินการณ์เทศในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ผู้บริหารและครูอาจารย์ที่ทำหน้าที่เทศภายใน ร้อยละ 55.46 เห็นว่า การปฏิบัติการณ์เทศภายในไม่เป็นการกระทำที่เพิ่มขึ้นจากการสอน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต้องให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่อการเทศงาน เพราะการเทศจะช่วยให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ในทำนองเดียวกัน ชโลมใจ ภิงคารวัฒน์ (2539 : 2) กล่าวว่า การเทศภายในโรงเรียนจะช่วยให้ประสบความสำเร็จในการรวมพลังของครูหรือการพัฒนาครูให้มีความสามารถในการปรับปรุงการจัดการจัดการเรียนการสอนของตนให้ตอบสนองต่อหลักสูตร ครูได้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และร่วมมือกันวางแผนพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ ขณะเดียวกันทำให้ครูมีความมั่นใจ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของตน

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีการปฏิบัติการณ์เทศด้านการวางแผนและการจัดการประชุม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารเห็นว่าการบริหารงานจำเป็นต้องมีการวางแผนและการจัดการประชุม เพื่อแจ้งข่าวสารข้อมูลการปรึกษาหารือหรือการตัดสินใจร่วมกัน ดังแนวคิดของ ชวรัตน์ เชิดชัย และนรา สมประสงค์ (2536 : 86-89) ที่กล่าวว่า การประชุมในการบริหารหน่วยงานทางการศึกษาโดยปกติจัดให้มีการประชุมและใช้การประชุมเพื่อประโยชน์ในการแจ้งข่าวสารข้อมูลตลอดจนการตัดสินใจร่วมกัน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีภาระหน้าที่รับผิดชอบในการนำการประชุม สอดคล้องกับ สมคิด บางโม (2538 : 176) ที่กล่าวว่า ประธานในที่ประชุมเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งของการประชุม เป็นผู้ที่จะทำให้การประชุมประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ บทบาทที่ดีของประธานที่ประชุมควรมีลักษณะดังนี้ คือ เปิดประชุมนำเรื่องสู่วาระ กระตุ้นให้ทุกคนอภิปรายแสดงความคิดเห็น วางตัวเป็นกลาง มีความยุติธรรม ควบคุมการประชุมให้เป็นไปตามวาระและสร้างบรรยากาศที่ดี และ อุทัย บุญประเสริฐ (2540:1-2) กล่าวว่า การประชุมเป็นการทำงานรูปแบบหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่ดี และต้องใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างบุคคลทุกฝ่ายในการประชุมและการทำงานร่วมกัน ผู้วิจัยเห็นว่า บทบาทหน้าที่การวางแผนและการจัดการประชุม นั้น ผู้บริหารจะต้องถือว่าการวางแผนและการจัดการประชุมเป็นนโยบายหลักของการบริหารการศึกษา

3. ผลการเปรียบเทียบความรู้และการปฏิบัติการณ์เทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยรวมและรายด้านใน 8 ด้าน ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญมาอภิปรายดังนี้

1. วุฒิการศึกษา พบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความรู้และมีการปฏิบัติการณ์เทศโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐาน (ตาราง 5 และ 14) โดยผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่ามีความรู้และการปฏิบัติการณ์เทศสูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 212) พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนแปรปรวนไปตามวุฒิการศึกษาของครูใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโรงเรียนเอกชนที่มีประสิทธิภาพต่ำ ครูใหญ่มักจะมีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ในขณะที่โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูง ครูใหญ่มีวุฒิปริญญาตรีหรือสูงกว่า และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อิศเรศ ธรรมวิทยกุล (2534 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า วุฒิการศึกษาสูงของผู้จัดการโรงงานผลิตยาแผนปัจจุบันทั่วประเทศ มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการโรงงานผลิตยา เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ ณรงค์ แยมประดิษฐ์ (2541 : 84) พบว่า วุฒิการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลถึงทักษะการบริหารงาน อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า วุฒิการศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่บุคคลจะเปลี่ยนพฤติกรรม แสดงความรู้สึก ความคิดเห็น ช่วยให้คนมีประสิทธิภาพสามารถเอาชนะสิ่งแวดล้อมได้ ดังนั้น บุคคลที่มีการศึกษาสูงกว่าย่อมมีสติปัญญาในการพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผลมีความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมถูกต้องมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาต่ำ (สุชา จันท์เอม, 2525 : 152) สอดคล้องกับผลการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2533 : 213) ที่พบว่า ครูโรงเรียนเอกชนที่มีวุฒิต่ำมีอิทธิพลทางลบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ด้วยเหตุนี้ สำนักงานพันธกิจการศึกษาและผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรให้ความสนใจและเห็นความสำคัญต่อวุฒิการศึกษาของผู้บริหารและหามาตรการในการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร โดยการให้ทุนการศึกษาต่อทั้งภายในประเทศและต่างประเทศหรืออาจปรับอัตราส่วนผู้บริหารให้เหมาะสมกับวุฒิการศึกษา ทั้งนี้เพราะผู้บริหารยังมีการศึกษาสูงก็ยิ่งมีความรอบรู้ความเข้าใจ และมีโลกทัศน์กว้างไกลมีผลให้การบริหารมีประสิทธิภาพสูงขึ้นในทุกๆ ด้านตามไปด้วย และ สุนันทา กิมะวะหา (2539: 137) ได้กล่าวในทำนองเดียวกันว่า ระดับของความรู้มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน โดยให้เหตุผลว่า การที่ผู้บริหารมีระดับความรู้ที่สูงกว่าทำให้เกิดความเกรงใจให้ความเคารพนับถือในความรู้ความสามารถของผู้บริหารนั้นๆ การสั่งการก็จะเกิดประสิทธิภาพการบริหารงานก็จะง่ายขึ้น ปัญหาในการทำงานก็จะลดลง เพราะผู้บริหารมีคุณสมบัติที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับนับถือ

2. ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความรู้และการปฏิบัติการณ์เทศโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย เมื่อพิจารณา

รายด้านพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความรู้และมีการปฏิบัติกรณิเทศเกือบทุกด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่นานหลายปีส่วนใหญ่จะเป็นผู้อาวุโสและมีประสบการณ์ในการทำงานมานานแต่ขาดพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมในเรื่องการเฝ้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ความกระตือรือร้นในการทำงานลดลง ความคิดสร้างสรรค์ในการแสวงหาและการพัฒนากรณิเทศ หรือการบริหารงานใหม่ๆ ที่ทันสมัย หรือการยอมรับสิ่งใหม่ๆ ในยุคโลกาภิวัตน์อาจลดน้อยลง หรือล่าช้าไปได้ สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำทางการนิเทศ สอดคล้องกับการศึกษาของ การ์โร การ์ริตา (Garro Garita. 1986 : 1546-A) พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าน้อยกว่ามักมีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจเฝ้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ในทำนองเดียวกันจากผลการวิจัยของ สุภางค์ จันทวานิช และคนอื่นๆ (2531 : 54) พบว่า ครูใหญ่ที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป และมีประสบการณ์มากจะมีความกระตือรือร้นในการทำงานน้อย และมีแนวโน้มที่จะยึดความคิดของตนเองเป็นใหญ่ ประสบการณ์ที่สะสมไว้มากครั้งอาจถูกนำมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานมากกว่าเพื่อใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และอีกประการหนึ่งอาจเป็นเพราะความรู้เรื่องกรณิเทศของผู้บริหารในโรงเรียน เป็นเรื่องที่ผู้บริหารโรงเรียนได้เรียนรู้และมีประสบการณ์ก่อนแล้วตั้งแต่ยังไม่ได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหาร เนื่องจากความรู้เรื่องกรณิเทศในโรงเรียนไม่ใช่เรื่องใหม่ มีบรรจุไว้ในหลักสูตรตั้งแต่ปริญญาตรี และรับการฝึกปฏิบัติงานในฐานะเป็นทั้งผู้นิเทศและผู้บริหารนิเทศในโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนทุกแห่งทั้งของรัฐและเอกชน ส่วนใหญ่ได้รับการอบรมทางการบริหารและทางการนิเทศมาแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะปัจจุบันมีการแข่งขันเรื่องคุณภาพการจัดการศึกษาสูงมาก จึงเป็นเหตุให้โรงเรียนแต่ละแห่งต่างมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาและมีการดำเนินนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาโดยอาศัยการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารไม่ว่าจะมีประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ผู้บริหารระยะเวลาเท่าใดจะมีความรู้และมีการปฏิบัติกรณิเทศไม่แตกต่างกัน

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำทางการนิเทศทั้งด้านความรู้ และด้านการปฏิบัติไม่ได้เกิดจากประสบการณ์การทำงานที่สูงขึ้นแต่อย่างใด ซึ่งสอดคล้องกับ สุนันทา กิมะวาท (2539 : 137) ที่ได้อธิบายในส่วนนี้ไว้ว่า ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานสูงหรือมีอายุราชการนาน ส่วนใหญ่จะมีอายุมากมีอาวุโสสูง ความกระตือรือร้นในการทำงานลดลง ความคิดสร้างสรรค์ในการแสวงหาและการพัฒนาการบริหารงานในยุคใหม่ที่ทันสมัยก็จะลดน้อยถอยลงด้วย ทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงานลดลงตามสภาวะของวัยและสังขาร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงานได้ ส่วนผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความรู้และการปฏิบัติกรณิเทศด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ตาราง 6 และ 15) โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ 1-10 ปี จะมีความรู้และการปฏิบัติสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ 11 ปี ขึ้นไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการแก้ปัญหาความขัดแย้งขึ้นอยู่กับทางเลือกใช้ยุทธศาสตร์ และองค์ประกอบในการลดความขัดแย้งของผู้บริหารแต่ละบุคคล ดังที่ เสริมศักดิ์ วิศวลาภรณ์ (2540 : 136) ได้กล่าวไว้ว่า ยุทธศาสตร์ในการแก้

ปัญหาความขัดแย้งมีอยู่ 3 แบบ คือ 1) แบบแพ้ - ชนะ 2) แบบแพ้ - แพ้ หรือประนีประนอม และ 3) แบบชนะ - ชนะ ส่วนการเลือกใช้ยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับประกอบ ดังนี้ 1) ประสบการณ์เดิมเกี่ยวกับความขัดแย้งของแต่ละคน 2) การรับรู้เกี่ยวกับอำนาจในสถานการณ์ของความขัดแย้ง 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อนเกิดความขัดแย้ง 4) มีทักษะที่จำเป็นในการแก้ไขความขัดแย้ง เช่นความสามารถในการสื่อสาร การฟังและการเจรจา ซึ่งความขัดแย้งในโรงเรียนสามารถเกิดขึ้นได้ทุกขณะไม่ว่าจะเกิดขึ้นเล็กน้อยหรือมากก็ตาม ผู้บริหารจำเป็นต้องหาวิธีแก้ไขปัญหานั้นๆ และแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ วิเคราะห์ปัญหาความขัดแย้งให้ละเอียดก่อนการตัดสินใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ กิตติมา ปริติดิolk (2529 : 301) กล่าวว่า ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัญหาความขัดแย้งนั้นอย่างรอบคอบ และ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534 : 365) กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสำหรับผู้บริหารว่า ต้องวิเคราะห์สถานการณ์หาสาเหตุและขั้นตอนการเกิดความขัดแย้ง

3. การศึกษาอบรมทางการนิเทศ พบว่า ผู้บริหารที่ได้รับการศึกษาอบรมทางการนิเทศต่างกัน มีความรู้และการปฏิบัติการนิเทศโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ สมมติฐาน (ตาราง 7 และ 16) โดยผู้บริหารที่เคยได้รับการศึกษาอบรมทางการนิเทศมีความรู้และมีการปฏิบัติการนิเทศสูงกว่าผู้บริหารที่ไม่เคยได้รับการศึกษาอบรมทางการนิเทศ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ที่ได้รับการศึกษาอบรมทางการนิเทศต่างกันมีความรู้ทางการนิเทศไม่แตกต่างกัน ยกเว้นใน 3 ด้าน คือด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารที่เคยได้รับการศึกษาอบรมมีความรู้ทางการนิเทศสูงกว่าผู้บริหารที่ไม่เคยได้รับการศึกษาอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ตาราง 7) จากผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เห็นความสำคัญของการนิเทศงาน จึงสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้บริหารในโรงเรียนได้เข้ารับการอบรมเสริมความรู้ เรื่องการนิเทศภายในโรงเรียนมากขึ้น ดังผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เคยได้รับการศึกษาอบรมทางการนิเทศ คิดเป็นร้อยละ 78.0 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่เคยได้รับการศึกษาอบรมทางการนิเทศย่อมได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น เพราะการศึกษาอบรมจัดเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน และเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคล สอนให้คนได้เรียนรู้เข้าใจในหลักวิทยาการ วิธีปฏิบัติถูกต้องทันสมัยและเหมาะสม อีกทั้งเป็นการสร้างเสริมคุณวุฒิ และสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน (อุทัย หิรัญโต, 2523 : 15)

ส่วนการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ที่เคยได้รับการศึกษาอบรมต่างกัน มีการปฏิบัติการนิเทศไม่แตกต่างกัน ยกเว้น 3 ด้าน คือ ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม ด้านการมอบหมายงาน และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารที่เคยได้รับการศึกษาอบรม มีการปฏิบัติการนิเทศแตกต่างกับผู้ที่ไม่เคยได้รับการศึกษาอบรมทางการนิเทศอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .05 (ตาราง 16) แสดงให้เห็นว่า การศึกษาอบรมทางกรณีศึกษามีผลต่อระดับการปฏิบัติการนิเทศที่ช่วยให้ผู้บริหารเหล่านี้มีภาวะผู้นำทางการนิเทศ ดังนั้นการได้รับการศึกษาอบรมทางกรณีศึกษาคือเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญต่อผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เพราะการเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนเอกชนนั้น จะมีความแตกต่างจากโรงเรียนมัธยมของกรมสามัญศึกษาหรือโรงเรียนประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนภาครัฐมีการเตรียมความพร้อม ต้องผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารก่อนซึ่งเนื้อหาเรื่องกรณีศึกษาคือบรรจุอยู่ในหลักสูตรนี้แล้ว แต่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่เข้าดำรงตำแหน่งตามความเห็นชอบของเจ้าของโรงเรียนหรือผู้รับใบอนุญาต ซึ่งอาจมีลักษณะเป็นเครือญาติหรือแต่งตั้งโดยคณะกรรมการโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2532 : 199) สำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ดำเนินการคัดเลือกแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนโดยคณะกรรมการบริหารมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ร่วมกับคณะกรรมการบริหารของโรงเรียนนั้นๆ ซึ่งอาจทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนบางแห่งขาดการเตรียมความพร้อมด้านความรู้ความเข้าใจในการบริหารงาน โดยเฉพาะกรณีศึกษามีผลต่อการบริหารการศึกษาได้ จะเห็นได้ว่าการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ให้มีความรู้ทางกรณีศึกษาเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่งซึ่งการพัฒนาอาจทำได้หลายวิธี ได้แก่ การจัดการศึกษาอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว การอบรมปฏิบัติการ การสัมมนา การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ทั้งก่อนเข้ารับตำแหน่งหรือระหว่างปฏิบัติงาน ซึ่งล้วนแต่เป็นประโยชน์ที่ส่งผลให้ผู้บริหารมีความรู้ และสามารถนำเอาความรู้ไปบูรณาการในการปฏิบัติการนิเทศให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. ขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความรู้และการปฏิบัติการนิเทศโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐาน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความรู้ทางกรณีศึกษาส่วนใหญ่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน ยกเว้น ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี ด้านการสร้างทีมงาน และ ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (ตาราง 8) เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามวิธีการของเชฟเฟแล้ว พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กมีความรู้ทางกรณีศึกษาด้านการตัดสินใจ ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร และด้านการมอบหมายงานบุคลากร¹ สูงกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ยกเว้น ความรู้ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่จะมีความรู้ด้านนี้สูงกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง ผู้วิจัยได้นำประเด็นที่สำคัญมาอภิปราย ดังนี้

ประเด็นที่พบว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนขนาดต่างกัน มีความรู้ด้านการนิเทศโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กมีความรู้ทางกรณีศึกษาสูงกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในโรงเรียน

ขนาดเล็กมีผู้นำน้อย ความสัมพันธ์ใกล้ชิด ขั้นตอนการบริหารงานสั้น การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว ผู้บริหารทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหาร มีการพัฒนาศักยภาพอย่างทั่วถึง และอีกประการหนึ่งในการจัดการศึกษาเอกชน ยังประสบปัญหาที่ต้องแก้ไขหลายประการ โดยเฉพาะปัญหาเรื่องความอยู่รอดของโรงเรียน คือการมีรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่าย และปัญหาด้านคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งการบริหารโรงเรียน (รุ่ง แก้วแดง, 2532 : 37-39) โรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก มีจำนวนไม่น้อยที่มีปัญหาเรื่องการเงิน ซึ่งเป็นผลจากนักเรียนมีจำนวนลดลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น การขยายการจัดการศึกษาของรัฐ การวางแผนครอบครัว และที่สำคัญที่สุดคือโรงเรียนขาดคุณภาพ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการเลือกโรงเรียนของนักเรียนและผู้ปกครอง จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กต่างให้ความสำคัญในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะการนิเทศการศึกษามีความจำเป็นในการพัฒนางานของโรงเรียนทุกด้าน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญที่ต้องทำหน้าที่นี้เทศภายในโรงเรียน หากผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจและมีภาวะผู้นำทางการนิเทศที่ดีแล้ว การพัฒนาการเรียนการสอน การดำเนินการบริหารโรงเรียนในทุกๆ ด้านย่อมก้าวหน้าทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ ส่งผลให้โรงเรียนประกอบภารกิจทางการศึกษาบรรลุผลสำเร็จและมีความเจริญก้าวหน้ามีคุณภาพได้มาตรฐาน มีชื่อเสียงเป็นที่ศรัทธาของประชาชนที่จะส่งบุตรหลานเข้ามาศึกษาในโรงเรียนเพิ่มขึ้น ดังนั้น โรงเรียนเอกชนขนาดเล็กจึงต้องหามาตรการในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะด้านวิชาการ มีการปรับกลยุทธ์การบริหารงานใหม่เพื่อให้เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพเป็นที่นิยมของผู้ปกครองมากขึ้น และด้วยเหตุที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก มีนักเรียนน้อย ผู้บริหารก็มีจำนวนน้อย ทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารสูง การดูแลทั่วถึง ผู้บริหารส่วนใหญ่ในโรงเรียนขนาดเล็กจึงมีเวลาศึกษาอบรมทำให้มีความรู้และปฏิบัติการนิเทศสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ผู้บริหารของโรงเรียนขนาดเล็กมีแนวโน้มที่มีความรู้ และการปฏิบัติการนิเทศที่สูงกว่าโรงเรียนขนาดกลางและใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลางก็มีแนวโน้มมีความรู้ และการปฏิบัติการนิเทศต่ำกว่าโรงเรียนขนาดอื่นๆ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กิตติพงศ์ วงศ์สุนทร (2527 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กจะเน้นการบริหารงานวิชาการ ด้านการนิเทศการศึกษา เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ การฝึกอบรมครู การวัดผลและประเมินผล การบริหารวัสดุอุปกรณ์การศึกษา ตามลำดับ โรงเรียนขนาดกลางจะเน้นการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์การศึกษา เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ งานห้องสมุด การนิเทศการศึกษา การฝึกอบรม ตามลำดับ โรงเรียนขนาดใหญ่เน้นการบริหารงานวิชาการ ด้านการจัดกิจกรรมวิชาการ รองลงมาคือ การบริการชุมชน การนิเทศการศึกษา การบริหารวัสดุอุปกรณ์ ตามลำดับ และกรมสามัญศึกษา (2529 : 241) รายงานว่า โรงเรียนขนาดเล็กผู้บริหารจะมีการบริหารงานเองในขณะที่โรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่จะวานให้ผู้อื่นทำการบริหารแทนทำให้ประสิทธิภาพไม่ดีเท่าที่ตนจะบริหารเอง และการที่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีความรู้ และมีการปฏิบัติการนิเทศได้ดีกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่เป็นโรงเรียน

ที่มีชื่อเสียงเดิมเป็นทุนทำให้มีผู้ปกครองไว้วางใจส่งบุตรหลานเข้าเรียนจำนวนมาก ผู้บริหารจึงคิดว่าโรงเรียนมีการบริหารที่ดีอยู่แล้วจึงอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจในการนิเทศเท่าที่ควร ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536: 227) ที่พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ผู้บริหารมีการบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จไม่ว่าด้านความสามารถผลิตนักเรียนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถพัฒนาทัศนคติทางบวกของนักเรียน ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ตลอดจนด้านการแก้ปัญหาภายใน

ดังนั้น การที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จะมีความรู้และมีการปฏิบัติการนิเทศมากน้อยเพียงใด ย่อมเป็นตัวบ่งชี้ถึงภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารในสถานศึกษานั้นๆ ดังนั้น ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางการนิเทศอยู่ในระดับมากก็ย่อมจะส่งผลต่อการบริหารงานการศึกษาในโรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่ให้มีความเจริญ เป็นที่ยอมรับศรัทธาทั้งของผู้ปกครอง นักเรียน และครูอาจารย์ อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำนั้นสามารถที่พัฒนาได้และการพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ อาจกระทำได้หลายรูปแบบ อาทิ การจัดศึกษาอบรม การอบรมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งก่อนการปฏิบัติงาน และในระหว่างปฏิบัติงาน หรือการค้นคว้าอ่านจากเอกสารตำราที่เกี่ยวข้องเป็นต้น ล้วนแต่เป็นวิธีที่ให้ประโยชน์ในการเพิ่มพูนความรู้ทั้งสิ้น แต่การที่ผู้บริหารจะมีความรู้และปฏิบัติการนิเทศแตกต่างกันอาจเป็นเพราะความแตกต่างของแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับการเอาใจใส่ ความสนใจในหน้าที่ และมีความกระตือรือร้น ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การรับรู้ ความตั้งใจ และการเพิ่มพูนความรู้ในแต่ละบุคคลจะไม่เท่าเทียมกัน จึงส่งผลให้ผู้บริหารมีความรู้และปฏิบัติการนิเทศแตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชน และผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยแบ่งเป็นข้อเสนอแนะทั่วไป และข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. สำนักงานพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรร่วมมือกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดอบรม/สัมมนา หรือศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางการนิเทศทั้ง 8 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียน ให้มีความรู้และสามารถปฏิบัติการนิเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เป็นแนวทางให้หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดการอบรม และพัฒนาผู้บริหารนำผลการวิจัยไป

ประกอบการจัดหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารต่อไป

3. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรได้รับการพัฒนาปรับปรุงตนเองในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการนิเทศทั้ง 8 ด้าน อย่างจริงจัง เพื่อให้มีการปฏิบัติการนิเทศในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการปฏิบัติการนิเทศให้มากยิ่งขึ้น

4. ควรนำผลการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการสร้างเกณฑ์การประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน หรือใช้ประกอบการสร้างเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนางานวิชาการในโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
2. ควรศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนกับโรงเรียนของรัฐ
3. ควรศึกษาภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาตนเองในการปฏิบัติการนิเทศให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.
- กรรณิการ์ อุปเงิน. สมรรถภาพที่จำเป็นในการนิเทศการศึกษาของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531. อัดสำเนา.
- กองการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย. ระเบียบข้อบังคับ กองการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ฉบับปี ค.ศ. 1996. เชียงใหม่ : สุริยบรรณ, 2539.
- รายงานการประชุมประจำปี 2543. กรุงเทพฯ : โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย, 2543.
- กอบกุล ไชยพันธ์. ความต้องการของผู้บริหารและครูในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537. อัดสำเนา.
- กอบกุล อิศรภักดี. ความต้องการเสริมความรู้และสมรรถภาพในการนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์สังกัดกรมพลศึกษา. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538. อัดสำเนา.
- กิตติ ปาประโคน. การปฏิบัติงานตามกระบวนการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดบุรีรัมย์. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538. อัดสำเนา.
- กิตติพงศ์ วงศ์สุนทร. การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนผู้นำการใช้หลักสูตร ระดับมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.
- กิติมา บริดีติลล. ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524.
- การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : อักษรการพิมพ์, 2532.
- เกษม น้อยสำลี. การศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสตูล. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2534. อัดสำเนา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. ประวัติกระทรวงศึกษาธิการ 2435 - 2507. กรุงเทพฯ : พิมพ์เป็นที่ระลึกในวันครบเจ็ดสิบสองปีของกระทรวงศึกษาธิการ, 1 เมษายน 2507.
- ครุรักษ์ ภิรมย์รักษ์. การนิเทศการสอน. กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่ โอ.เอส.พรินติ้งเฮาส์, 2538.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. การนิเทศภายในโรงเรียน เอกสารชุดสื่อและเครื่องมือ

- การนิเทศ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2534.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. รายงานการวิจัยเรื่ององค์กำหนดประสิทธิผลของโรงเรียน. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดพันธ์พิบูลย์, 2529.
- รายงานการวิจัยเรื่องประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของเอกชน. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดพันธ์พิบูลย์, 2532.
- วัตถุประสงค์ นโยบาย และมาตรการของแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 - 2539). มปท, 2534.
- รายงานการประเมินผลระบบนิเทศการศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : ที พี พรินท์, 2536
- รายงานการประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (2535-2539). กรุงเทพฯ : คุรุสภา, 2540.
- การศึกษาเพื่อพัฒนาคนสำหรับสังคมไทยในสองทศวรรษหน้า. มปท, 2540.
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 . มปท, 2540.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. มปท, 2542.
- คณะกรรมการการศึกษาเอกชน, สำนักงาน. บันทึกประจำวัน. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดโรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2532.
- แบบประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2536.
- จินตนา สรินทร. การปฏิบัติงานด้านการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. คุณลักษณะบางประการของผู้บริหารบรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.
- จำรัส นองมาก. "15คำถามเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียน," การศึกษาเอกชน. 2(14) : 42 - 45 ; พฤษภาคม 2532.
- "บทบาทของผู้บริหารในการนิเทศภายในหน่วยงาน," กองทุนสงเคราะห์. 3(8) : 27 - 28 ; กันยายน 2533.
- "การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในโรงเรียน," การศึกษา กทม. 15 (9) : 16 - 17 ; มิถุนายน 2535.
- เจริญศรี หมวดสง. การนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2542.

- ชาญ ัญพิทยากุล. "เทคนิคการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาเชิงปฏิบัติ," วิทยารย. 87(3) : 32 - 37 ; เมษายน 2534.
- ชารี มณีศรี. การนิเทศการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่ศิลปบรรณาคาร, 2538.
- ชวรัตน์ เชิดชัยและนรา สมประสงค์. **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 9.** นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.
- ชโลมใจ ภิงคารวัฒน์. " การนิเทศภายในโรงเรียน," **คู่มือศึกษานิเทศก์ : ชุดฝึกปฏิบัติการพัฒนาระบบนิเทศภายในโรงเรียน.** กรุงเทพฯ : หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2539.
- ✓ ณรงค์ แยมประดิษฐ์. **ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6.** ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2541. อัดสำเนา.
- ณอมพร เลหาจรัสแสง. "การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษา," **ศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร.** 4 (3) : 25 - 41 ; ม.ค. - เม.ย. 2543.
- ธเนศ ขำเกิด. "การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน" **มิตรครู.** 32 (8) : 4 ; เมษายน 2533.
- ✓ บัณฑิต แท่นพิทักษ์. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา.** ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540. อัดสำเนา.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **การบริหารงานวิชาการ.** กรุงเทพฯ : สหมิตรออฟเซท, 2535
- ประคอง กรรณสูต. **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- ประชุม รอดประเสริฐ. **ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533.
- ประมวล องค์กระการ. **ปัญหาการปฏิบัติงานตามกระบวนการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดลำปาง.** ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540. อัดสำเนา.
- ✓ ประสิทธิ์ สารสันต์. **พฤติกรรมกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา.** ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2542. อัดสำเนา.
- ประสงค์ เทพศิริ. **ปัญหาการนิเทศการสอนภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร.** ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2531. อัดสำเนา.

- ปัญญา คงศรี. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ บรรยากาศโรงเรียนประถม สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษา จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. วิทยานิพนธ์. ศศ.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัย
ศิลปากร, 2538. อัดสำเนา.
- ทวีป อภิสิทธิ์. "การนิเทศงานเพื่อพัฒนาคุณภาพ," การศึกษานอกโรงเรียน. 3 (1):35 - 39; ธันวาคม 2542.
- มนัส ลิทธิสมบุรณ์ และวารีรัตน์ แก้วอุไร. "การออกแบบหลักสูตรกับพระราชบัญญัติการศึกษา ปี 2542,"
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. 4 (3) : 13 - 22 ; ม.ค. - เม.ย. 2543.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. "การนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา," การศึกษาลดชีวิต.
19 (2) : 18 - 23 ; เมษายน 2540.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์, 2534.
- เดชา ทามนตรี. การนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
จังหวัดสระบุรี. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
2538. อัดสำเนา.
- พจน์ สะเพียรชัย. การศึกษาเอกชนในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา, 2536.
- พรสิริ อิงคชัยโชติ. แนวความคิดทางการศึกษาและความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียน
ต่อการบริการทางการศึกษาของโรงเรียนเอกชนที่มีมาตรฐานดีในกรุงเทพมหานคร.
วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.
- พวงเพชร วัชรอยู่. ลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา
ที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ ศศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.
- ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. การนิเทศการศึกษา : ทฤษฎีและการปฏิบัติ. ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2542.
- เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหาร 300 การบริหารและการนิเทศเบื้องต้น. ภาควิชาบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2542.
- รุ่ง แก้วแดง. "แนวความคิดในการปรับปรุงโครงสร้างและระบบบริหารการศึกษาเอกชน," การศึกษาเอกชน.
2 (4) : 4 - 7 ; พฤษภาคม 2532.
- วรวิทย์ วคินสรการ. "โรงเรียนเอกชน," สารานุกรมศึกษาศาสตร์. ฉบับเฉลิมพระเกียรติ.
กรุงเทพฯ : บริษัท วิไลวิทยพัฒนา จำกัด. 2535.
- วรพงษ์ วรรวิรัฐ. "เทคนิคการสรรหาพนักงาน," การบริหารคน. 7 (1) : 43 - 50 ; มกราคม - เมษายน
2539.
- วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์. หลักการนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : อาร์ตกราฟิค, 2538.
- วิชาการ, กรม. กระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานการศึกษา.

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2539.

วิชาการ, กรม. กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานการศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2540.

วิจิต กำมันตะคุณ. **สมรรถภาพทางานพิเศษของผู้บริหารตามการรับรู้ของตนเองและครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ**.

วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540. อัดสำเนา.

วุฒิชัย มุลศิลป์ และลดาวัลย์ พวงนิล. **รายงานการวิจัยเรื่อง พัฒนาการของการศึกษาเอกชน**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2532.

วัฒนา สุวิทยพันธ์. **สภาพและปัญหาการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนมัธยมศึกษากรมสามัญศึกษา จังหวัดปราจีนบุรี**. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537. อัดสำเนา.

วันชัย อยู่สำแดงกิจ. **การศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัย ขอนแก่น, 2538. อัดสำเนา.

ลมูล บุญมณี. **ความมั่นใจในตนเองเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดนครสวรรค์**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2537. อัดสำเนา.

สงัด อุทรานนท์. **การนิเทศการศึกษา หลักการทฤษฎีและการปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ มิตรสยาม, 2530.

เสรี ลาขโรจน์. **บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากรมสามัญศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรสมัย, 2531.

สมคิด บางโม. **เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม**. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์, 2538.

สมจิตร อุดร. **สภาพและปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดพัทลุง**. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. "อนาคตภาพของการศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา," **บัณฑิตยสถาน**. 21 (4) : 50 ; กรกฎาคม - กันยายน 2539.

สิทธิชัย เวศสุวรรณ. **การศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อการนิเทศงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี**. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2541. อัดสำเนา.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 8 . นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.**

- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : ตะเกียง, 2534.
- "การมีส่วนร่วมของการจัดการศึกษาเอกชน," **ราชบัณฑิตยสถาน**. ฉบับปฐมฤกษ์ ตุลาคม - ธันวาคม 2537.
- ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่ เลิฟ แอนด์ ลิฟ เพรส, 2540.
- สุชา จันท์เอม. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.
- สุทนต์ ศรีไสย์. หลักการนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- สุทธิพร คล้ายเมืองปักข์. "บทบาทของครูกับรูปแบบการเรียนการสอนที่เปลี่ยนไป," **วิชาการ**. 3 (2) : 26 - 29 ; กุมภาพันธ์ 2543.
- สุเทพ เมฆ. สารทักษะและเทคนิคของการนิเทศภายในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา. กรุงเทพฯ : หน่วยศึกษานิเทศ กระทรวงศึกษาธิการ, 2535.
- "การนิเทศภายในโรงเรียน," **การศึกษาเอกชน**. 7 (70) : 46-48 ; พฤศจิกายน 2540.
- สุนันหา กิมวาท. การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539. อุดลำนเา
- สุนันหา เลาหนันท์. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : ดี.ดี. บุ๊คส์โตร์, 2531.
- สุนีย์ เพ่งประกฤติ. แบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2537. อุดลำนเา
- สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อุดลำนเา
- สุรางค์ จันทวานิช และคนอื่นๆ. รายงานการวิจัยเรื่องคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในชนบท : กรณีศึกษาโรงเรียนในภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ม.ป.ท, 2531.
- ศึกษานิเทศ เขตการศึกษา 6, สำนักงาน. ตัวแปรที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพของการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สปช. เขตการศึกษา 6. อันดับที่ 3/33, 2533. อุดลำนเา
- หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา. แนวทางการนิเทศการศึกษา. กรมสามัญศึกษา กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ เสมาธรรม, 2539.
- อรุณ รักธรรม. ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 4 นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.

อิสเรส ธรรมวิทย์กุล. การบริหารจัดการโรงงานผลิตยาแผนปัจจุบันที่ได้รับและไม่ได้รับหนังสือรับรองมาตรฐานการผลิตยา. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (สาขารณศาสตร) กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล, 2535. อัดสำเนา.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหาร ทักษะ และการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภาพใจ, 2538.

อุทัย บุญประเสริฐ และชโลมใจ กิงการวัฒน์. หลักการและแนวทางในการจัดการนิเทศภายในสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2528.

อุทัย บุญประเสริฐ และชโลมใจ กิงการวัฒน์. เทคนิคการนำประชุม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ เอส ดี เพรส, 2540.

อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พีระพัฒนา, 2523.

Anello, Francisco Rafael. "Behaviors and Attitudes of Teachers and Principals Concerning Effective Supervision," **Dissertation Abstracts International**. 56 (08) : 2941 - A ; February, 1996.

Bradley, Deanya Nedyne. "A Comparative Study of the Conflict Management Style Uses by Women and Men in Middle Management in the Denver Metropolitan Area," **Dissertation Abstracts International**. 45 (01) : 66 - A ; July, 1983.

Briggs, Tomas Harris Joseph and Justman. **Improving Instruction Through Supervision**. New York : The McMillan Company, 1952.

Carl, A. Anderson **Management : Skills Functions and Organizational Performance**. 2nd ed. Boston : Allyn and Bacon, 1988.

Castettle, William B. **The personnel Function in Education Administration**. 3rd ed, New York : McMinllian Publishing, 1986.

Eye, Gien G. and other. **Supervision of Instruction**. New York : Harper & Row Publisher, 1965.

Ferner, D. Jack. **Successful Time Management**. New York : John Wiley & son, 1980.

Garro Garita, Gilberto. "The Relationship Between School Effectiveness and Selected Variables Associated With Principal's Effectiveness in Public Academic secondary School in San Jose, Costa Rica," **Dissertation Abstracts International**. 47 (05) : 1546 - A , November ; 1986.

Glickman, Carl D. **Supervision of Instruction**. U.S.A Allyn and Bacan, 1990.

- Good, Carter V. **Dictionary of Education**. New York : Mc. Graw, Book Company, 1973.
- Gross, Randy L. **Illinois Public School Superintendent Perceptions Regarding The Importance and Development of Principal Competencies**. Illinois : Northern Illinois University, 1996.
- Harris, Ben M. **Supervisory Behavior in Education**. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1985.
- Harrison, F.E. **The managerial Decision Making Proses**. Boston : Houghton Mifflin Company, 1981.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. **Education Administration**. 2nd ed. New York : Random House, 1982.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. **Educational Administration**. Singapore : McGraw - Hill International Edition, 1991.
- Jeran, Daniel. "Role Expectation of Elementary School Supervisory in Open - Space Schools Which Emphasize Team Teaching and Individualized Instruction," **Dissertation Abstracts International**. 36 (2) : 1178 - A ; August, 1975.
- Kellough, Noreen and Gail Whyte. "Secondary Principals' Self - Perception of Their Responsibilities and Competencies for Instructional Supervision," **Dissertation Abstracts International**. 51 (04) : 1185 - A ; October, 1990.
- Knezevich, Stephen J. **Administration of Public Education**. 3rd ed. New York : Harper & Row Publishers, 1975.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities," **Journal of Educational and Psychological Measurement**. 30 (3) : 607 - 610; Autumn, 1970.
- Low, Jimmy. **Winning Tactics for Managers**. Singapore : McGraw - Hill, 1990.
- Mark, Jame R. and King Stoop. **Handbook of Educational Supervision : A Guide for the Practice**. 3rd ed, Boston : Allyn and Bacon, 1985.
- Megginson, L.C. **Personnel : A Behavioral Approach to Administration**. Revised Edition. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, 1972.
- Owens, Robert G. **Organizational Behavior in Education**. 3rd ed. New Jersey : Prentice - Hall, 1987.

Riggs, William J. "The Effective," **Dissertation Abstracts International**. 54 (4) : 1187-A; October, 1993.

Sergiovanni, Thomas. J. and Robert J. Starratt. **Supervision A Redefinition**. 5th ed. Singapore : McGraw – Hill, 1971.

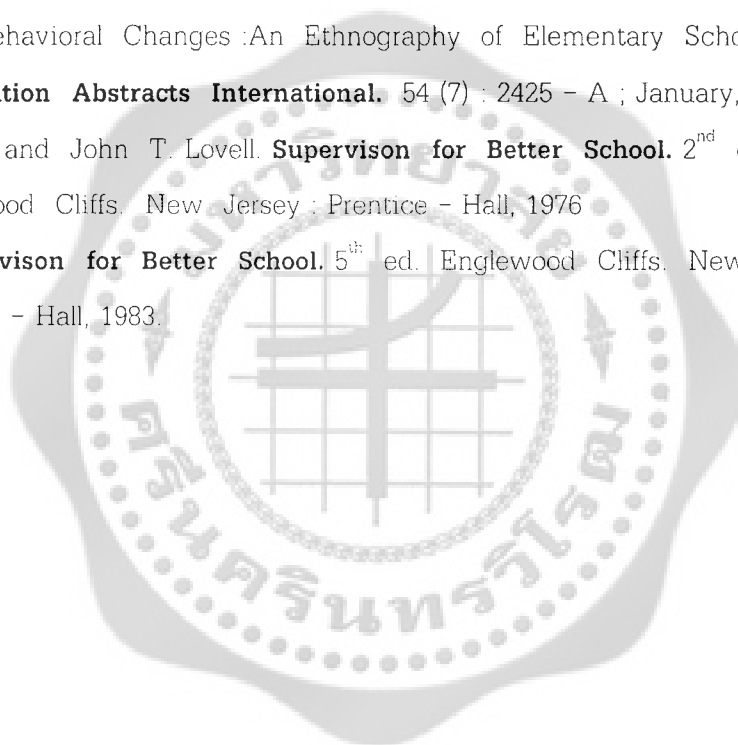
----- **Educational Governance and Administration**. Massachusetts : Allyn and Bacon, 1992.

Stuart – Kotze, Robin and Rich Roskin. **Success Guide to Managerial Achievement**. Verginia : Prentice – Hall, 1983.

Williams, Francine Foster. "Clinical Supervision Implementation Strategies And Behavioral Changes :An Ethnography of Elementary School Personal," **Dissertation Abstracts International**. 54 (7) : 2425 – A ; January, 1994.

Wiles, Kimball and John T. Lovell. **Supervision for Better School**. 2nd ed. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice – Hall, 1976

----- **Supervision for Better School**. 5th ed. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice – Hall, 1983.







ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความรู้และการปฏิบัติการณ์พิเศษของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน
จำแนกโดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	ผู้บริหาร (N = 150)					
	ความรู้		ระดับ	การปฏิบัติ		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี	3.78	0.55	มาก	3.38	0.51	ปานกลาง
1. การกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน	3.78	0.59	มาก	3.35	0.64	ปานกลาง
2. การวางแผนการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน	3.79	0.71	มาก	3.27	0.69	ปานกลาง
3. การจัดสถานที่เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนของบุคลากร	3.76	0.64	มาก	3.34	0.74	ปานกลาง
4. การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากรทุกฝ่าย	3.69	0.75	มาก	3.35	0.80	ปานกลาง
5. การดูแลบุคลากรด้วยความเสมอภาค	3.83	0.75	มาก	3.45	0.80	ปานกลาง
6. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากร	3.74	0.73	มาก	3.34	0.75	ปานกลาง
7. การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน	3.84	0.72	มาก	3.53	0.77	มาก
ด้านการสร้างทีมงาน	3.81	0.61	มาก	3.46	0.58	ปานกลาง
1. การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกับบุคลากรอย่างมีระบบ	3.83	0.71	มาก	3.53	0.64	มาก
2. การวางแผนการปฏิบัติงานโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรกับฝ่ายบริหาร	3.74	0.74	มาก	3.46	0.74	ปานกลาง
3. ส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ	3.91	0.68	มาก	3.50	0.72	มาก
4. การสื่อสารนโยบายให้บุคลากรทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล	3.85	0.76	มาก	3.46	0.79	ปานกลาง

ตาราง 26 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	ผู้บริหาร (N = 150)					
	ความรู้		ระดับ	การปฏิบัติ		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
5. การระดมความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานก่อน การปฏิบัติงาน	3.79	0.86	มาก	3.46	0.88	ปานกลาง
6. การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็น ประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีม	3.74	0.72	มาก	3.36	0.84	ปานกลาง
ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.52	0.64	มาก	3.15	0.52	ปานกลาง
1. การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ - ชนะ	3.15	0.97	ปานกลาง	2.61	0.88	ปานกลาง
2. การเจรจาต่อรองเพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง ภายในโรงเรียน	3.50	0.92	มาก	3.08	0.90	ปานกลาง
3. การใช้กฎ ระเบียบเป็นเกณฑ์ในการแก้ ปัญหาความขัดแย้ง	3.77	0.71	มาก	3.34	0.81	ปานกลาง
4. การใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือในการ บริหารงาน	2.88	0.91	ปานกลาง	2.41	0.91	น้อย
5. การใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.76	0.75	มาก	3.67	0.74	มาก
6. การหาสาเหตุของปัญหาความขัดแย้ง ก่อนการแก้ไข	3.81	0.79	มาก	3.55	0.80	มาก
7. การวิเคราะห์สถานการณ์การเกิดความขัดแย้ง	3.50	0.85	มาก	3.25	0.88	ปานกลาง
8. การใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลช่วยแก้ ปัญหาความขัดแย้ง	3.60	0.78	มาก	3.31	0.78	ปานกลาง
ด้านการตัดสินใจ	3.71	0.51	มาก	3.35	0.61	ปานกลาง
1. การเลือกข้อมูลประกอบการตัดสินใจสั่งการ	3.80	0.66	มาก	3.40	0.83	ปานกลาง
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุปัญหาที่แท้จริง ที่ต้องตัดสินใจ	3.68	0.67	มาก	3.43	0.80	ปานกลาง
3. การใช้ประสบการณ์ ประกอบการตัดสินใจ	3.74	0.69	มาก	3.39	0.78	ปานกลาง

ตาราง 26 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	ผู้บริหาร (N = 150)					
	ความรู้		ระดับ	การปฏิบัติ		ระดับ
	$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.	
4. การใช้เหตุผลประกอบการตัดสินใจ	3.97	0.60	มาก	3.63	0.85	มาก
5. การคาดการณ์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ	3.63	0.77	มาก	3.19	0.90	ปานกลาง
6. การระดมสมองจากบุคลากรมาประกอบการตัดสินใจ	3.69	0.68	มาก	3.38	0.76	ปานกลาง
7. การตัดสินใจสั่งการตามสถานการณ์อย่างฉับไว	3.44	0.77	มาก	3.03	0.89	ปานกลาง
ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม	3.87	0.53	มาก	3.65	0.55	มาก
1. การวางแผนการจัดประชุมตลอดปี	4.05	0.70	มาก	3.71	0.76	มาก
2. การประชาสัมพันธ์การจัดการประชุม	3.75	0.78	มาก	3.56	0.79	มาก
3. การจัดเตรียมการประชุมอย่างรอบคอบ	3.80	0.65	มาก	3.55	0.72	มาก
4. การกำกับดูแลการประชุมให้เป็นไปตามวาระ	3.87	0.67	มาก	3.63	0.78	มาก
5. การเป็นผู้นำการประชุม	3.99	0.69	มาก	3.72	0.75	มาก
6. การสรุปประเด็นของการประชุม	3.72	0.74	มาก	3.52	0.76	มาก
7. การจดบันทึกผลการประชุมที่มีประสิทธิภาพ	3.89	0.64	มาก	3.71	0.71	มาก
8. การนำมติในที่ประชุมไปสู่การปฏิบัติ	3.88	0.66	มาก	3.82	0.73	มาก
ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	3.63	0.63	มาก	3.33	0.69	ปานกลาง
1. การวางแผนอัตรากำลังของโรงเรียน	3.75	0.71	มาก	3.38	0.87	มาก
2. การใช้ข้อมูลจากหน่วยงานอื่นพิจารณาคัดเลือกบุคลากร	3.25	0.89	มาก	2.89	0.82	ปานกลาง
3. การใช้ข้อมูลจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่	3.80	0.83	มาก	3.47	0.83	ปานกลาง
4. การสัมภาษณ์ในการคัดเลือกบุคลากร	3.84	0.78	มาก	3.58	0.97	มาก
5. การประสานงานกับสถาบันที่ผลิตบุคลากรทางการศึกษาเพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน	3.08	1.02	มาก	2.74	1.10	ปานกลาง

ตาราง 26 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	ผู้บริหาร (N = 150)					
	ความรู้		ระดับ	การปฏิบัติ		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
6. การปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่	3.73	0.91	มาก	3.48	0.97	ปานกลาง
7. การพิจารณาความรู้ความสามารถของบุคลากรก่อนรับเข้าทำงาน	3.98	0.79	มาก	3.77	0.90	มาก
ด้านการมอบหมายงานบุคลากร	3.70	0.54	มาก	3.42	0.60	ปานกลาง
1. การมอบหมายงานและการให้อำนาจที่เหมาะสม	3.83	0.55	มาก	3.60	0.67	มาก
2. การกระจายงานให้บุคลากรอย่างเป็นธรรม	3.74	0.75	มาก	3.44	0.82	ปานกลาง
3. การมอบหมายงานแก่บุคลากรตามความรู้ความสามารถ	3.92	0.65	มาก	3.70	0.71	มาก
4. การใช้เทคนิคในการติดตามงานที่มอบหมาย	3.64	0.73	มาก	3.35	0.84	ปานกลาง
5. การปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรตามความเหมาะสม	3.56	0.78	มาก	3.21	0.79	ปานกลาง
6. การนิเทศงานก่อนการมอบหมายงาน	3.46	0.80	มาก	3.14	0.87	ปานกลาง
7. การกำหนดเป้าหมายของงานที่มอบ	3.74	0.64	มาก	3.48	0.71	ปานกลาง
ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.60	0.59	มาก	3.16	0.54	ปานกลาง
1. การวางแผนงานร่วมกับครูในการจัดการเรียนการสอน	3.94	0.63	มาก	3.58	0.85	มาก
2. การเชื่อมโยงเป้าหมายของโรงเรียนกับสังคมภายนอก	3.59	0.71	มาก	3.27	0.77	ปานกลาง
3. การสรรหาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้แก่นักเรียน	3.30	0.89	มาก	2.89	0.79	ปานกลาง
4. การสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียน	3.38	0.91	มาก	2.45	0.75	น้อย

ตาราง 26 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	ผู้บริหาร (N = 150)					
	ความรู้		ระดับ	การปฏิบัติ		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
5. การวิเคราะห์ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในโรงเรียน	3.29	0.85	มาก	2.89	0.82	ปานกลาง
6. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน	3.84	0.71	มาก	3.57	0.76	มาก
7. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนางาน	3.84	0.76	มาก	3.47	0.82	ปานกลาง
รวม	3.70	0.47	มาก	3.36	0.46	ปานกลาง

ตาราง 27 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยด้านความรู้และการปฏิบัติกรณีของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	วุฒิการศึกษา									
	ป.ตรี/ต่ำกว่า (n =115)		ป.โท/สูงกว่า (n =35)		t	ป.ตรี/ต่ำกว่า (n =115)		ป.โท/สูงกว่า (n =35)		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี	3.72	0.52	3.98	0.58	-2.54*	3.28	0.50	3.68	0.41	-4.31*
1. การกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม ในโรงเรียน	3.74	0.55	3.91	0.70	-1.55	3.30	0.62	3.51	0.70	-1.77
2. การวางแผนการจัดสิ่งแวดล้อม ในโรงเรียน	3.77	0.70	3.86	0.73	-0.61	3.17	0.69	3.63	0.60	-3.59*
3. การจัดสถานที่เพื่ออำนวยความสะดวก ในการจัดการเรียน การสอนของบุคลากร	3.72	0.61	3.89	0.72	-1.33	3.26	0.75	3.60	0.65	-2.41*
4. การจัดกิจกรรมเพื่อสร้าง สัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากรทุกฝ่าย	3.65	0.75	3.83	0.75	-1.22	3.28	0.83	3.60	0.65	-2.12*
5. การดูแลบุคลากรด้วยความเสมอภาค	3.73	0.73	4.17	0.71	-3.15*	3.33	0.79	3.86	0.69	-3.81*
6. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวก แก่บุคลากร	3.63	0.75	4.06	0.51	-4.07*	3.22	0.77	3.74	0.51	-4.71*
7. การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน	3.76	0.72	4.11	0.63	-2.64*	3.43	0.79	3.83	0.62	-3.09*
ด้านการสร้างทีมงาน	3.72	0.59	4.11	0.57	-3.45*	3.37	0.56	3.75	0.55	-3.49*
1. การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ร่วมกับบุคลากรอย่างมีระบบ	3.77	0.72	4.03	0.66	-1.93	3.44	0.60	3.80	0.72	-2.95*
2. การวางแผนการปฏิบัติงานโดย กระบวนการการมีส่วนร่วมของ บุคลากรกับฝ่ายบริหาร	3.68	0.76	3.94	0.64	-2.05*	3.36	0.72	3.80	0.72	-3.21*

ตาราง 27 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	วุฒิการศึกษา									
	ป.ตรี/ต่ำกว่า		ป.โท/สูงกว่า		t	ป.ตรี/ต่ำกว่า		ป.โท/สูงกว่า		t
	(n =115)		(n =35)			(n =115)		(n =35)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
3. ส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงาน ของบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ	3.81	0.67	4.26	0.61	-3.52*	3.37	0.72	3.91	0.56	-4.65*
4. การสื่อสารนโยบายให้บุคลากรทราบ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล	3.76	0.78	4.14	0.60	-2.70*	3.38	0.82	3.71	0.62	-2.55*
5. การระดมความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน ก่อนการปฏิบัติงาน	3.68	0.87	4.14	0.69	-2.88*	3.37	0.90	3.77	0.73	-2.72*
6. การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีม	3.62	0.64	4.14	0.81	-3.97*	3.32	0.81	3.49	0.92	-1.01
ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.45	0.67	3.75	0.49	-2.41	3.07*	0.54	3.43	0.34	-4.80*
1. การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ ชนะ - ชนะ	3.00	0.99	3.66	0.68	-4.44	2.50*	0.87	2.94	0.84	-2.63*
2. การเจรจาต่อรองเพื่อลดปัญหาความ ขัดแย้งภายในโรงเรียน	3.43	0.97	3.71	0.71	-1.86	3.04	0.95	3.20	0.72	-0.90
3. การใช้กฎ ระเบียบเป็นเกณฑ์ในการ แก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.72	0.74	3.91	0.56	-1.64	3.20	0.84	3.66	0.59	-3.25*
4. การใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือ ในการบริหารงาน	2.82	0.94	3.09	0.78	-1.53	2.32	0.90	2.71	0.89	-2.26*
5. การใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาความ ขัดแย้ง	3.69	0.78	4.00	0.59	-2.53*	3.58	0.77	3.94	0.54	-3.10*
6. การหาสาเหตุของปัญหาความขัดแย้ง ก่อนการแก้ไข	3.75	0.81	4.03	0.66	-1.86	3.49	0.85	3.77	0.55	-2.33*

ตาราง 27 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	วุฒิการศึกษา									
	ป.ตรี/ต่ำกว่า		ป.โท/สูงกว่า		t	ป.ตรี/ต่ำกว่า		ป.โท/สูงกว่า		t
	(n =115)		(n =35)			(n =115)		(n =35)		
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	
7. การวิเคราะห์สถานการณ์การเกิด ความขัดแย้ง	3.43	0.89	3.71	0.67	-2.00*	3.17	0.93	3.51	0.62	-2.03*
8. การใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลช่วย แก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.52	0.81	3.86	0.60	-2.65*	3.19	0.78	3.71	0.62	-3.62*
ด้านการตัดสินใจ	3.63	0.49	3.98	0.50	-3.66*	3.23	0.61	3.76	0.40	-5.99*
1. การเลือกข้อมูลประกอบการตัดสินใจ สั่งการ	3.70	0.66	4.09	0.56	-3.37*	3.24	0.84	3.91	0.51	-5.77*
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุปัญหา ที่แท้จริงที่ต้องตัดสินใจ	3.60	0.69	3.94	0.54	-3.08*	3.32	0.82	3.80	0.58	-3.83*
3. การใช้ประสบการณ์ ประกอบการ ตัดสินใจ	3.65	0.73	4.03	0.45	-3.68*	3.26	0.81	3.83	0.51	-4.94*
4. การใช้เหตุผลประกอบการตัดสินใจ	3.90	0.57	4.23	0.65	-2.75*	3.50	0.90	3.57	0.61	-2.90*
5. การคาดการณ์ผลกระทบที่เกิดขึ้น จากการตัดสินใจ	3.56	0.77	3.86	0.73	-1.98*	3.08	0.95	3.57	0.61	-2.90*
6. การระดมสมองจากบุคลากรมา ประกอบการตัดสินใจ	3.60	0.65	4.00	0.73	-3.11*	3.27	0.74	3.74	0.70	-3.35*
7. การตัดสินใจสั่งการตามสถานการณ์ อย่างฉับไว	3.37	0.80	3.69	0.63	-2.46*	2.93	0.93	3.37	0.65	-2.61*
ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม	3.81	0.56	4.16	0.42	-2.33*	3.59	0.59	3.86	0.32	-3.56*
1. การวางแผนการจัดประชุมตลอดปี	3.97	0.72	4.31	0.58	-2.60*	3.57	0.75	4.17	0.62	-4.76*
2. การประชาสัมพันธ์การจัดการประชุม	3.66	0.82	4.03	0.57	-3.00*	3.51	0.84	3.71	0.57	-1.62

ตาราง 27 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	วุฒิการศึกษา									
	ป.ตรี/ต่ำกว่า (n =115)		ป.โท/สูงกว่า (n =35)		t	ป.ตรี/ต่ำกว่า (n =115)		ป.โท/สูงกว่า (n =35)		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
3. การจัดการประชุมอย่างรอบคอบ	3.75	0.70	4.00	0.42	-2.62*	3.50	0.75	3.69	0.58	-1.50
4. การกำกับดูแลการประชุมให้เป็นไปตามวาระ	3.81	0.72	4.06	0.48	-2.37*	3.50	0.85	4.06	0.34	-5.74*
5. การเป็นผู้นำการประชุม	3.92	0.72	4.20	0.58	-2.10*	3.67	0.79	3.89	0.58	-1.76
6. การสรุปประเด็นของการประชุม	3.68	0.79	3.86	0.55	-1.51	3.47	0.79	3.69	0.63	-1.67
7. การจดบันทึกผลการประชุมที่มีประสิทธิภาพ	3.87	0.71	3.94	0.34	-0.84	3.70	0.73	3.74	0.66	-0.28
8. การนำมติในที่ประชุมไปสู่การปฏิบัติ	3.84	0.72	4.00	0.42	-1.60	3.77	0.77	3.97	0.57	-1.65
ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	3.52	0.62	4.00	0.51	-4.16*	3.23	0.66	3.67	0.67	-3.40*
1. การวางแผนอัตรากำลังของโรงเรียน	3.68	0.70	4.00	0.73	-2.37*	3.31	0.92	3.60	0.65	-2.06*
2. การใช้ข้อมูลจากหน่วยงานอื่น	3.11	0.95	3.71	0.46	-5.10*	2.76	0.82	3.34	0.64	-3.87*
พิจารณาคัดเลือกบุคลากร										
3. การใช้ข้อมูลจัดบุคลากรให้เหมาะสม	3.71	0.86	4.09	0.66	-2.37*	3.40	0.87	3.69	0.68	-2.04*
4. การสัมภาษณ์ในการคัดเลือกบุคลากร	3.71	0.79	4.26	0.56	-3.78*	3.47	0.97	3.94	0.91	-2.66*
5. การประสานงานกับสถาบันที่ผลิตบุคลากรทางการศึกษาเพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน	2.95	1.02	3.51	0.92	-2.95*	2.65	1.10	3.03	1.04	-1.80
6. การปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่	3.63	0.95	4.09	0.66	-3.23*	3.37	0.99	3.86	0.81	-2.98*
7. การพิจารณาความรู้ความสามารถของบุคลากรก่อนรับเข้าทำงาน	3.83	0.79	4.34	0.64	-3.46*	3.64	0.89	4.20	0.80	-3.31*

ตาราง 27 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางภารกิจของผู้บริหาร	วุฒิการศึกษา									
	ป.ตรี/ต่ำกว่า (n =115)		ป.โท/สูงกว่า (n =35)		t	ป.ตรี/ต่ำกว่า (n =115)		ป.โท/สูงกว่า (n =35)		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านการมอบหมายงานบุคลากร	3.62	0.53	3.97	0.51	-3.51*	3.31	0.59	3.76	0.48	-4.04*
1. การมอบหมายงานและการให้อำนาจที่เหมาะสม	3.78	0.54	4.00	0.54	-2.08*	3.50	0.68	3.91	0.51	-3.84*
2. การกระจายงานให้บุคลากรอย่างเป็นธรรม	3.68	0.76	3.94	0.68	-1.96	3.37	0.84	3.66	0.73	-1.80
3. การมอบหมายงานแก่บุคลากรตามความรู้ความสามารถ	3.85	0.67	4.17	0.57	-2.57*	3.58	0.71	4.09	0.56	-4.34*
4. การใช้เทคนิคในการติดตามงานที่มอบหมาย	3.57	0.69	3.89	0.80	-2.32*	3.25	0.81	3.66	0.87	-2.53*
5. การสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรตามความเหมาะสม	3.43	0.80	3.94	0.59	-4.08*	3.11	0.91	3.51	0.61	-2.69*
6. การนิเทศงานก่อนการมอบหมายงาน	3.32	0.83	3.91	0.51	-5.12*	2.98	0.88	3.66	0.59	-4.25*
7. การกำหนดเป้าหมายของงานที่มอบ	3.68	0.64	3.94	0.59	-2.27*	3.38	0.71	3.80	0.63	-3.13*
ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.52	0.60	3.86	0.48	-3.08*	3.08	0.53	3.42	0.51	-3.38*
1. การวางแผนงานร่วมกับครูในการจัดการเรียนการสอน	3.90	0.63	4.11	0.63	-1.81	3.54	0.84	3.71	0.89	-1.06
2. การเชื่อมโยงเป้าหมายของโรงเรียนกับสังคมภายนอก	3.54	0.74	3.77	0.55	-2.01*	3.21	0.80	3.46	0.66	-1.67
3. การสรรหาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้แก่นักเรียน	3.22	0.92	3.57	0.78	-2.07*	2.74	0.74	3.40	0.74	-4.64*
4. การสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียน	3.25	0.94	3.80	0.63	-3.96*	2.32	0.70	2.89	0.76	-4.11*

ตาราง 27 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	วุฒิการศึกษา									
	ป.ตรี/ต่ำกว่า (n =115)		ป.โท/สูงกว่า (n =35)		t	ป.ตรี/ต่ำกว่า (n =115)		ป.โท/สูงกว่า (n =35)		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
5. การวิเคราะห์ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในโรงเรียน	3.18	0.90	3.63	0.55	-3.56*	2.83	0.81	3.11	0.83	-1.83
6. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน	3.78	0.72	4.03	0.66	-1.88	3.54	0.79	3.69	0.68	-1.00
7. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนางาน	3.76	0.80	4.11	0.53	-3.07*	3.40	0.67	3.71	0.62	-2.37*
รวม	3.62	0.45	3.96	0.43	-3.96*	3.27	0.45	3.67	0.34	-5.53*

ตาราง 28 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยด้านความรู้และการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน
จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่									
	1 – 10 ปี		11 ปี ขึ้นไป		t	1 – 10 ปี		11 ปี ขึ้นไป		t
	(n = 82)		(n = 68)			(n = 82)		(n = 68)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี	3.79	0.41	3.76	0.68	0.28	3.42	0.43	3.33	0.59	1.08
1. การกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน	3.76	0.53	3.81	0.65	-0.54	3.39	0.62	3.29	0.67	0.91
2. การวางแผนการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน	3.79	0.64	3.79	0.78	-0.01	3.32	0.66	3.22	0.73	0.85
3. การจัดสถานที่เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนของบุคลากร	3.74	0.54	3.78	0.75	-0.33	3.40	0.65	3.26	0.84	1.14
4. การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคลากรทุกฝ่าย	3.73	0.74	3.65	0.77	0.69	3.38	0.70	3.32	0.91	0.41
5. การดูแลบุคลากรด้วยความเสมอภาค	3.87	0.66	3.79	0.84	0.57	3.49	0.71	3.41	0.90	0.57
6. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากร	3.78	0.54	3.69	0.90	0.72	3.35	0.69	3.32	0.82	0.24
7. การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน	3.85	0.59	3.82	0.85	0.25	3.60	0.68	3.44	0.85	1.22
ด้านการสร้างทีมงาน	3.85	0.45	3.76	0.76	0.77	3.49	0.41	3.43	0.73	0.64
1. การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกับบุคลากรอย่างมีระบบ	3.87	0.58	3.78	0.84	0.72	3.49	0.61	3.57	0.68	-0.81
2. การวางแผนการปฏิบัติงานโดยกระบวนการการมีส่วนร่วมของบุคลากรกับฝ่ายบริหาร	3.80	0.53	3.66	0.92	1.13	3.49	0.65	3.43	0.83	0.49

ตาราง 28 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่									
	1 – 10 ปี		11 ปี ขึ้นไป		t	1 – 10 ปี		11 ปี ขึ้นไป		t
	(n = 82)		(n = 68)			(n = 82)		(n = 68)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
3. ส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงาน ของบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ	3.93	0.58	3.90	0.79	0.26	3.56	0.55	3.43	0.89	1.09
4. การสื่อสารนโยบายให้บุคลากรทราบ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล	3.90	0.66	3.78	0.86	0.97	3.56	0.65	3.34	0.92	1.67
5. การระดมความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน ก่อนการปฏิบัติงาน	3.80	0.66	3.76	1.05	0.27	3.41	0.70	3.51	1.06	-0.67
6. การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีม	3.77	0.57	3.71	0.86	0.51	3.43	0.69	3.28	0.99	1.04
ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.64	0.42	3.38	0.82	2.36*	3.26	0.46	3.03	0.57	2.70*
1. การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ ชนะ – ชนะ	3.34	0.91	2.93	1.00	2.67*	2.66	0.88	2.54	0.89	0.79
2. การเจรจาต่อรองเพื่อลดปัญหาความ ขัดแย้งภายในโรงเรียน	3.55	0.96	3.44	0.94	0.71	3.11	0.89	3.04	0.92	0.44
3. การใช้กฎ ระเบียบเป็นเกณฑ์ในการ แก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.93	0.47	3.57	0.89	2.97*	3.51	0.71	3.13	0.88	2.93*
4. การใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือ ในการบริหารงาน	2.96	0.88	2.78	0.94	1.23	2.50	0.93	2.31	0.88	1.28
5. การใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาความ ขัดแย้ง	3.91	0.57	3.57	0.89	2.74*	3.77	0.71	3.54	0.76	1.87
6. การหาสาเหตุของปัญหาความขัดแย้ง ก่อนการแก้ไข	3.99	0.62	3.60	0.92	2.95*	3.68	0.74	3.40	0.85	2.21*

ตาราง 28 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่									
	1 – 10 ปี		11 ปี ขึ้นไป		t	1 – 10 ปี		11 ปี ขึ้นไป		t
	(n = 82)		(n = 68)			(n = 82)		(n = 68)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
7. การวิเคราะห์สถานการณ์การเกิด ความขัดแย้ง	3.59	0.78	3.40	0.92	1.36	3.29	0.78	3.21	0.98	0.60
8. การใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลช่วย แก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.84	0.64	3.31	0.83	4.33*	3.52	0.74	3.06	0.75	3.81*
ด้านการตัดสินใจ	3.76	0.42	3.64	0.61	1.41	3.44	0.48	3.25	0.72	1.91
1. การเลือกข้อมูลประกอบการ ตัดสินใจสั่งการ	3.85	0.59	3.72	0.73	1.21	3.55	0.69	3.22	0.94	2.39*
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุปัญหา ที่แท้จริงที่ต้องตัดสินใจ	3.76	0.60	3.59	0.74	1.51	3.49	0.72	3.37	0.88	0.92
3. การใช้ประสบการณ์ ประกอบการ ตัดสินใจ	3.84	0.62	3.62	0.75	1.96	3.60	0.66	3.15	0.85	3.64*
4. การใช้เหตุผลประกอบการตัดสินใจ	4.04	0.53	3.90	0.67	1.42	3.71	0.78	3.54	0.92	1.16
5. การคาดการณ์ผลกระทบที่เกิดขึ้น จากการตัดสินใจ	3.68	0.59	3.57	0.95	0.83	3.32	0.66	3.05	1.11	1.78
6. การระดมสมองจากบุคลากรมา ประกอบการตัดสินใจ	3.70	0.62	3.69	0.76	0.04	3.33	0.65	3.44	0.87	-0.88
7. การตัดสินใจสั่งการตามสถานการณ์ อย่างฉับไว	3.48	0.74	3.40	0.81	0.62	3.10	0.76	2.96	1.03	0.94
ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม	3.92	0.49	3.80	0.58	1.35	3.71	0.45	3.59	0.65	1.24
1. การวางแผนการจัดประชุมตลอดปี	4.21	0.58	3.85	0.80	3.05	3.89	0.63	3.50	0.86	3.13*
2. การประชาสัมพันธ์การจัดการประชุม	3.84	0.68	3.63	0.88	1.61	3.70	0.68	3.40	0.88	2.28*

ตาราง 28 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่									
	1 – 10 ปี		11 ปี ขึ้นไป		t	1 – 10 ปี		11 ปี ขึ้นไป		t
	(n = 82)		(n = 68)			(n = 82)		(n = 68)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
3. การจัดการประชุมอย่างรอบคอบ	3.83	0.64	3.78	0.67	0.47	3.62	0.62	3.46	0.82	1.38
4. การกำกับดูแลการประชุมให้เป็นไปตามวาระ	3.87	0.66	3.87	0.69	-0.02	3.61	0.68	3.66	0.89	-0.40
5. การเป็นผู้นำการประชุม	3.98	0.70	4.00	0.69	-0.21	3.65	0.71	3.81	0.80	-1.32
6. การสรุปประเด็นของการประชุม	3.74	0.75	3.69	0.74	0.43	3.56	0.74	3.47	0.78	0.73
7. การจัดบันทึกผลการประชุมที่มีประสิทธิภาพ	3.98	0.57	3.78	0.71	1.85	3.68	0.68	3.75	0.74	-0.58
8. การนำมติในที่ประชุมไปสู่การปฏิบัติ	3.94	0.57	3.81	0.76	1.17	3.94	0.64	3.68	0.82	2.16*
ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	3.72	0.47	3.52	0.77	1.91	3.41	0.55	3.24	0.82	1.46
1. การวางแผนอัตรากำลังของโรงเรียน	3.85	0.59	3.63	0.83	1.85	3.43	0.74	3.32	1.01	0.70
2. การใช้ข้อมูลจากหน่วยงานอื่นพิจารณาคัดเลือกบุคลากร	3.41	0.80	3.06	0.98	2.45*	3.02	0.79	2.74	0.84	2.16*
3. การใช้ข้อมูลจัดบุคลากรให้เหมาะสม	3.85	0.70	3.74	0.96	0.85	3.56	0.72	3.35	0.94	1.49
4. การสัมภาษณ์ในการคัดเลือกบุคลากร	3.95	0.59	3.71	0.95	1.86	3.63	0.87	3.51	1.09	0.73
5. การประสานงานกับสถาบันที่ผลิตบุคลากรทางการศึกษาเพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน	3.23	0.89	2.90	1.13	2.02*	2.85	1.01	2.60	1.19	1.40
6. การปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่	3.77	0.73	3.69	1.10	-0.50	3.50	0.81	3.46	1.15	0.27
7. การพิจารณาความรู้ความสามารถของบุคลากรก่อนรับเข้าทำงาน	3.99	0.64	3.91	0.94	0.57	3.85	0.77	3.68	1.03	1.17

ตาราง 28 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่									
	1 – 10 ปี		11 ปี ขึ้นไป		t	1 – 10 ปี		11 ปี ขึ้นไป		t
	(n = 82)		(n = 68)			(n = 82)		(n = 68)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านการมอบหมายงานบุคลากร	3.67	0.45	3.73	0.64	-0.59	3.45	0.50	3.37	0.70	0.77
1. การมอบหมายงานและการให้อำนาจที่เหมาะสม	3.87	0.49	3.79	0.61	0.78	3.66	0.59	3.53	0.74	1.18
2. การกระจายงานให้บุคลากรอย่างเป็นธรรม	3.72	0.67	3.76	0.83	-0.37	3.48	0.71	3.40	0.95	0.57
3. การมอบหมายงานแก่บุคลากรตามความรู้ความสามารถ	3.89	0.61	3.97	0.71	-0.75	3.71	0.58	3.69	0.85	0.13
4. การใช้เทคนิคในการติดตามงานที่มอบหมาย	3.60	0.61	3.69	0.85	-0.76	3.41	0.65	3.26	1.03	1.04
5. การสลับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรตามความเหมาะสม	3.48	0.77	3.65	0.79	-1.34	3.24	0.79	3.16	0.78	0.63
6. การนิเทศงานก่อนการมอบหมายงาน	3.44	0.76	3.49	0.87	-0.35	3.13	0.81	3.15	0.93	-0.09
7. การกำหนดเป้าหมายของงานที่มอบ	3.73	0.50	3.75	0.78	-0.17	3.52	0.61	3.43	0.82	0.82
ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.64	0.47	3.55	0.72	0.86	3.18	0.43	3.15	0.66	0.33
1. การวางแผนงานร่วมกับครูในการจัดการเรียนการสอน	3.94	0.48	3.96	0.78	-0.16	3.49	0.79	3.69	0.92	-1.46
2. การเชื่อมโยงเป้าหมายของโรงเรียนกับสังคมภายนอก	3.73	0.63	3.43	0.76	2.69*	3.34	0.72	3.18	0.83	1.30
3. การสรรหาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้แก่นักเรียน	3.57	0.74	2.97	0.96	4.34*	2.96	0.66	2.81	0.92	1.16
4. การสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียน	3.32	0.80	3.46	1.03	-0.91	2.48	0.72	2.43	0.78	0.40

ตาราง 28 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่									
	1 – 10 ปี		11 ปี ขึ้นไป			1 – 10 ปี		11 ปี ขึ้นไป		
	(n = 82)		(n = 68)			(n = 82)		(n = 68)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		t	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	
5. การวิเคราะห์ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในโรงเรียน	3.20	0.69	3.40	1.01	-1.40	2.93	0.68	2.85	0.97	0.53
6. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน	3.83	0.68	3.85	0.76	-0.20	3.56	0.74	3.59	0.80	-0.22
7. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนางาน	3.88	0.64	3.79	0.89	0.65	3.48	0.74	3.47	0.92	0.04
รวม	3.75	0.34	3.64	0.58	1.33	3.42	0.35	3.30	0.56	1.57

ตาราง 29 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยด้านความรู้และการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน
จำแนกตามการศึกษาอบรมทางการนิเทศ

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	การศึกษาระดับอุดมศึกษาทางการนิเทศ									
	เคย		ไม่เคย		t	เคย		ไม่เคย		t
	(n =117)		(n = 33)			(n =117)		(n = 33)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี	3.84	0.53	3.57	0.58	2.48*	3.40	0.51	3.29	0.49	1.05
1. การกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน	3.87	0.55	3.45	0.62	3.51*	3.37	0.65	3.27	0.63	0.75
2. การวางแผนการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน	3.86	0.69	3.55	0.71	2.31*	3.32	0.70	3.12	0.65	1.43
3. การจัดสถานที่เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนของบุคลากร	3.86	0.59	3.39	0.70	3.50*	3.38	0.76	3.21	0.65	1.13
4. การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากรทุกฝ่าย	3.74	0.76	3.55	0.71	1.29	3.34	0.82	3.39	0.70	-0.33
5. การดูแลบุคลากรด้วยความเสมอภาค	3.90	0.72	3.61	0.79	2.00*	3.51	0.77	3.24	0.87	1.73
6. การจัดทาสอดคล้องเพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากร	3.80	0.67	3.52	0.87	2.03*	3.38	0.73	3.18	0.81	1.38
7. การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน	3.81	0.73	3.94	0.66	-0.90	3.50	0.75	3.64	0.82	-0.93
ด้านการสร้างทีมงาน	3.83	0.62	3.73	0.57	0.82	3.50	0.57	3.33	0.58	1.45
1. การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกับบุคลากรอย่างมีระบบ	3.86	0.75	3.70	0.53	1.19	3.62	0.63	3.21	0.60	3.29*
2. การวางแผนการปฏิบัติงานโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรกับฝ่ายบริหาร	3.75	0.78	3.70	0.59	0.38	3.50	0.75	3.33	0.69	1.12

ตาราง 29 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	การศึกษารอบรวมทางการนิเทศ									
	เคย		ไม่เคย		t	เคย		ไม่เคย		t
	(n =117)		(n = 33)			(n =117)		(n = 33)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
3. ส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงาน ของบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ	3.94	0.70	3.82	0.64	0.90	3.53	0.75	3.39	0.61	0.96
4. การสื่อสารนโยบายให้บุคลากรทราบ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล	3.91	0.72	3.64	0.86	1.82	3.50	0.77	3.33	0.85	1.04
5. การระดมความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน ก่อนการปฏิบัติงาน	3.79	0.81	3.79	1.02	-0.01	3.48	0.85	3.39	1.00	0.49
6. การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีม	3.74	0.76	3.76	0.56	-0.16	3.37	0.86	3.33	0.78	0.21
ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.55	0.58	3.42	0.82	1.07	3.18	0.55	3.05	0.41	1.53
1. การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ ชนะ - ชนะ	3.27	0.94	2.73	0.94	2.94*	2.66	0.85	2.42	0.97	1.35
2. การเจรจาต่อรองเพื่อลดปัญหาความ ขัดแย้งภายในโรงเรียน	3.56	0.90	3.30	0.95	1.40	3.08	0.89	3.09	0.95	-0.08
3. การใช้กฎ ระเบียบเป็นเกณฑ์ในการ แก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.80	0.71	3.64	0.70	1.20	3.28	0.83	3.55	0.71	-1.66
4. การใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือ ในการบริหารงาน	3.01	0.84	2.42	1.03	2.99*	2.56	0.89	1.91	0.80	3.74*
5. การใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาความ ขัดแย้ง	3.75	0.78	3.79	0.65	-0.24	3.69	0.71	3.58	0.83	0.80
6. การหาสาเหตุของปัญหาความขัดแย้ง ก่อนการแก้ไข	3.86	0.80	3.64	0.74	1.46	3.60	0.81	3.39	0.75	1.30
7. การวิเคราะห์สถานการณ์การเกิด ความขัดแย้ง	3.51	0.86	3.45	0.83	0.35	3.28	0.92	3.15	0.71	0.87

ตาราง 29 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางเทคนิคของผู้บริหาร	การศึกษารอบทางเทคนิค									
	เคย (n =117)		ไม่เคย (n = 33)		t	เคย (n =117)		ไม่เคย (n = 33)		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
8. การใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลช่วย แก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.64	0.78	3.45	0.76	1.22	3.32	0.79	3.30	0.73	0.09
ด้านการตัดสินใจ	3.74	0.53	3.59	0.45	1.51	3.34	0.64	3.26	0.46	1.14
1. การเลือกข้อมูลประกอบการ ตัดสินใจสั่งการ	3.85	0.68	3.61	0.56	1.87	3.44	0.88	3.24	0.61	1.51
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุปัญหา ที่แท้จริงที่ต้องตัดสินใจ	3.67	0.71	3.73	0.52	-0.46	3.44	0.84	3.39	0.66	0.32
3. การใช้ประสบการณ์ ประกอบการ ตัดสินใจ	3.77	0.71	3.64	0.60	0.98	3.41	0.83	3.33	0.60	0.60
4. การใช้เหตุผลประกอบการตัดสินใจ	3.94	0.61	4.09	0.58	-1.27	3.60	0.89	3.76	0.66	-1.12
5. การคาดการณ์ผลกระทบที่เกิดขึ้น จากการตัดสินใจ	3.72	0.74	3.33	0.82	2.57*	3.24	0.90	3.03	0.92	1.18
6. การระดมสมองจากบุคลากรมา ประกอบการตัดสินใจ	3.71	0.70	3.64	0.65	0.54	3.42	0.80	3.24	0.56	1.44
7. การตัดสินใจสั่งการตามสถานการณ์ อย่างฉับไว	3.54	0.73	3.09	0.84	3.02*	3.09	0.94	3.85	0.67	1.35
ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม	3.94	0.53	3.59	0.48	3.41*	3.71	0.59	3.47	0.31	3.14*
1. การวางแผนการจัดประชุมตลอดปี	4.09	0.68	3.88	0.78	1.55	3.73	0.78	3.67	0.69	0.40
2. การประชาสัมพันธ์การจัดการประชุม	3.87	0.71	3.30	0.85	3.88*	3.62	0.76	3.36	0.86	1.63
3. การจัดการประชุมอย่างรอบคอบ	3.87	0.65	3.58	0.61	2.34*	3.59	0.77	3.39	0.50	1.75

ตาราง 29 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	การศึกษอบรรยากาศทางการนิเทศ									
	เคย		ไม่เคย		t	เคย		ไม่เคย		t
	(n =117)		(n = 33)			(n =117)		(n = 33)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
4. การกำกับดูแลการประชุมให้เป็นไปตามวาระ	3.95	0.64	3.58	0.71	2.73*	3.66	0.80	3.55	0.71	0.73
5. การเป็นผู้นำการประชุม	4.14	0.61	3.45	0.71	5.01*	3.82	0.75	3.36	0.65	3.18*
6. การสรุปประเด็นของการประชุม	3.79	0.71	3.45	0.79	2.36*	3.59	0.74	3.27	0.76	2.15*
7. การจัดบันทึกผลการประชุมที่มีประสิทธิภาพ	3.95	0.65	3.67	0.54	2.27*	3.80	0.73	3.39	0.50	3.01*
8. การนำมติในที่ประชุมไปสู่การปฏิบัติ	3.89	0.70	3.85	0.51	0.31	3.85	0.76	3.73	0.63	0.82
ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	3.67	0.59	3.51	0.76	1.28	3.37	0.71	3.18	0.59	1.56
1. การวางแผนอัตรากำลังของโรงเรียน	3.76	0.72	3.73	0.72	0.24	3.38	0.92	3.39	0.70	-0.12
2. การใช้ข้อมูลจากหน่วยงานอื่น พิจารณาคัดเลือกบุคลากร	3.27	0.90	3.21	0.89	0.30	2.93	0.85	2.76	0.71	1.08
3. การใช้ข้อมูลจัดบุคลากรให้เหมาะสม	3.84	0.80	3.67	0.92	1.05	3.49	0.84	3.39	0.83	0.57
4. การสัมภาษณ์ในการคัดเลือกบุคลากร	3.90	0.74	3.64	0.90	1.71	3.63	0.98	3.39	0.93	1.25
5. การประสานงานกับสถาบันที่ผลิตบุคลากรทางการศึกษาเพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน	3.14	0.99	2.88	1.11	1.29	2.90	1.11	2.18	0.85	3.43*
6. การปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่	3.79	0.85	3.52	1.09	1.36	3.51	0.96	3.36	1.03	0.78
7. การพิจารณาความรู้ความสามารถของบุคลากรก่อนรับเข้าทำงาน	3.97	0.74	3.91	0.95	0.36	3.77	0.88	3.79	0.96	-0.11

ตาราง 29 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	การศึกษาดูแบบทางการนิเทศ									
	เคย		ไม่เคย		t	เคย		ไม่เคย		t
	(n =117)		(n = 33)			(n =117)		(n = 33)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านการมอบหมายงานบุคลากร	3.74	0.55	3.56	0.49	1.69	3.47	0.64	3.21	0.36	3.06*
1. การมอบหมายงานและการให้อำนาจที่เหมาะสม	3.82	0.57	3.88	0.48	-0.54	3.62	0.68	3.55	0.62	0.53
2. การกระจายงานให้บุคลากรอย่างเป็นธรรม	3.75	0.80	3.70	0.53	0.37	3.49	0.85	3.27	0.72	1.33
3. การมอบหมายงานแก่บุคลากรตามความรู้ความสามารถ	3.94	0.67	3.88	0.60	0.47	3.73	0.74	3.61	0.61	0.86
4. การใช้เทคนิคในการติดตามงานที่มอบหมาย	3.66	0.73	3.58	0.71	0.57	3.40	0.88	3.15	0.67	1.76
5. การปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรตามความเหมาะสม	3.56	0.79	3.52	0.75	0.32	3.25	0.82	3.06	0.66	1.36
6. การนิเทศงานก่อนการมอบหมายงาน	3.59	0.74	3.00	0.87	3.88*	3.27	0.89	2.70	0.64	4.12*
7. การกำหนดเป้าหมายของงานที่มอบ	3.85	0.60	3.36	0.65	4.02*	3.57	0.73	3.15	0.51	3.78*
ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.65	0.60	3.42	0.55	2.02*	3.23	0.56	2.90	0.37	4.00*
1. การวางแผนงานร่วมกับครูในการจัดการเรียนการสอน	4.01	0.64	3.73	0.57	2.29*	3.62	0.89	3.42	0.71	1.19
2. การเชื่อมโยงเป้าหมายของโรงเรียนกับสังคมภายนอก	3.62	0.74	3.52	0.57	0.72	3.32	0.83	3.06	0.50	2.29*
3. การสรรหาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้แก่นักเรียน	3.32	0.87	3.21	0.99	0.64	2.93	0.78	2.76	0.79	1.12
4. การสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียน	3.41	0.92	3.27	0.88	0.77	2.54	0.74	2.15	0.71	2.73*

ตาราง 29 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	การศึกษาอบรมทางการนิเทศ									
	เคย (n =117)		ไม่เคย (n = 33)		t	เคย (n =117)		ไม่เคย (n = 33)		t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
5. การวิเคราะห์ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในโรงเรียน	3.42	0.83	2.82	0.77	3.72*	2.99	0.84	2.55	0.67	2.82*
6. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง	3.85	0.73	3.79	0.65	0.47	3.62	0.76	3.42	0.75	1.27
7. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนางาน	3.91	0.76	3.58	0.71	2.29*	3.62	0.84	2.97	0.53	5.36*
รวม	3.74	0.47	3.55	0.44	2.17*	3.41	0.48	3.21	0.32	2.70*

ตาราง 30 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยด้านความรู้ทางการนิเทศของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน
จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวม รายด้าน และรายข้อ

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	ขนาดโรงเรียน						
	เล็ก		กลาง		ใหญ่		F
	(n = 21)		(n = 73)		(n = 56)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี	3.99	0.55	3.69	0.61	3.81	0.44	2.72
1. การกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม ในโรงเรียน	3.86	0.73	3.73	0.61	3.82	0.51	0.62
2. การวางแผนการจัดสิ่งแวดล้อม ในโรงเรียน	3.86	0.73	3.68	0.74	3.91	0.64	1.73
3. การจัดสถานที่เพื่ออำนวยความสะดวก ในการจัดการเรียนการสอน ของบุคลากร	4.05	0.59	3.68	0.70	3.75	0.55	2.67
4. การจัดกิจกรรมเพื่อสร้าง สัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากรทุกฝ่าย	4.05	0.59	3.71	0.75	3.54	0.76	3.73*
5. การดูแลบุคลากรด้วยความเสมอภาค	4.19	0.51	3.67	0.75	3.91	0.77	4.65*
6. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวก แก่บุคลากร	4.00	0.63	3.66	0.84	3.75	0.58	1.84
7. การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน	3.90	0.62	3.67	0.71	4.04	0.71	4.41*
ด้านการสร้างทีมงาน	4.00	0.38	3.70	0.69	3.88	0.55	2.51
1. การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ร่วมกับบุคลากรอย่างมีระบบ	3.90	0.54	3.81	0.70	3.82	0.79	0.15
2. การวางแผนการปฏิบัติงานโดย กระบวนการการมีส่วนร่วมของ บุคลากรกับฝ่ายบริหาร	3.95	0.50	3.64	0.73	3.79	0.80	1.62

ตาราง 30 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	ขนาดโรงเรียน						
	เล็ก (n = 21)		กลาง (n = 73)		ใหญ่ (n = 56)		F
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	
3. ส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงาน ของบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ	4.00	0.45	3.81	0.76	4.02	0.65	1.70
4. การสื่อสารนโยบายให้บุคลากรทราบ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล	4.00	0.45	3.67	0.85	4.02	0.67	3.97*
5. การระดมความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน ก่อนการปฏิบัติงาน	4.14	0.36	3.66	0.95	3.82	0.83	2.76
6. การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็น ประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีม	4.00	0.45	3.63	0.77	3.79	0.71	2.89
ด้านการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง	3.68	0.44	3.49	0.75	3.50	0.54	0.79
1. การแก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบ ชนะ - ชนะ	3.29	1.06	3.14	1.02	3.13	0.88	0.23
2. การเจรจาต่อรองเพื่อลดปัญหาคความ ขัดแย้งภายในโรงเรียน	3.86	0.96	3.33	0.93	3.59	0.85	3.22*
3. การใช้กฎ ระเบียบเป็นเกณฑ์ในการแก้ ปัญหาคความขัดแย้ง	3.86	0.57	3.71	0.68	3.80	0.80	0.46
4. การใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือใน การบริหารงาน	2.81	1.03	3.04	0.92	2.70	0.83	2.38
5. การใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาคความ ขัดแย้ง	4.14	0.65	3.67	0.82	3.73	0.65	3.41*
6. การหาสาเหตุของปัญหาคความขัดแย้ง ก่อนการแก้ไข	4.10	0.62	3.70	0.86	3.86	0.72	2.23
7. การวิเคราะห์สถานการณ์การเกิดคความ ขัดแย้ง	3.76	0.83	3.36	0.86	3.59	0.83	2.40

ตาราง 30 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	ขนาดโรงเรียน						
	เล็ก		กลาง		ใหญ่		
	(n = 21)		(n = 73)		(n = 56)		
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	F
8. การใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.67	0.91	3.56	0.82	3.63	0.68	0.19
ด้านการตัดสินใจ	4.11	0.31	3.63	0.56	3.66	0.44	8.18*
1. การเลือกข้อมูลประกอบการตัดสินใจสั่งการ	4.38	0.59	3.70	0.66	3.70	0.57	11.04*
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุปัญหาที่แท้จริงที่ต้องตัดสินใจ	4.00	0.77	3.63	0.70	3.63	0.56	2.87
3. การใช้ประสบการณ์ ประกอบการตัดสินใจ	4.19	0.60	3.64	0.63	3.70	0.74	5.63*
4. การใช้เหตุผลประกอบการตัดสินใจ	4.24	0.44	3.86	0.63	4.02	0.59	3.53*
5. การคาดการณ์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ	4.14	0.48	3.47	0.82	3.66	0.72	6.82*
6. การระดมสมองจากบุคลากรมาประกอบการตัดสินใจ	3.95	0.22	3.63	0.74	3.68	0.72	1.85
7. การตัดสินใจสั่งการตามสถานการณ์อย่างฉับไว	3.86	0.48	3.49	0.77	3.21	0.80	6.00*
ด้านการวางแผนและการจัดการประชุม	4.33	0.65	3.70	0.45	3.91	0.49	13.01*
1. การวางแผนการจัดประชุมตลอดปี	4.43	0.60	3.82	0.75	4.20	0.59	8.83*
2. การประชาสัมพันธ์การจัดการประชุม	4.33	0.80	3.51	0.82	3.84	0.56	11.15*
3. การจัดเตรียมการประชุมอย่างรอบคอบ	4.43	0.60	3.59	0.52	3.86	0.67	16.67*
4. การกำกับดูแลการประชุมให้เป็นไปตามวาระ	4.43	0.60	3.73	0.58	3.84	0.71	10.07*

ตาราง 30 (ต่อ)

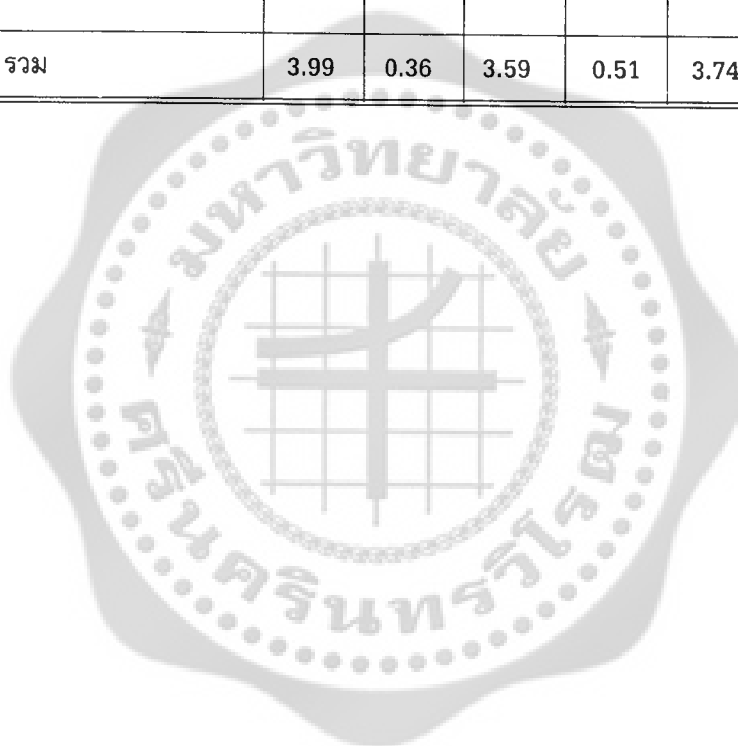
ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	ขนาดโรงเรียน						
	เล็ก (n = 21)		กลาง (n = 73)		ใหญ่ (n = 56)		F
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
5. การเป็นผู้นำการประชุม	4.29	0.85	3.90	0.63	3.98	0.70	2.51
6. การสรุปประเด็นของการประชุม	4.19	0.81	3.64	0.71	3.64	0.70	5.17*
7. การจัดบันทึกผลการประชุมที่มี ประสิทธิภาพ	4.24	0.70	3.70	0.62	4.00	0.57	7.85*
8. การนำมติในที่ประชุมไปสู่การปฏิบัติ	4.29	0.72	3.74	0.55	3.91	0.72	5.97*
ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	3.99	0.39	3.50	0.75	3.67	0.47	5.58*
1. การวางแผนอัตรากำลังของโรงเรียน	4.24	0.44	3.63	0.75	3.73	0.67	6.39*
2. การใช้ข้อมูลจากหน่วยงานอื่นพิจารณา คัดเลือกบุคลากร	4.00	0.77	3.22	0.85	3.02	0.86	10.38*
3. การใช้ข้อมูลจัดบุคลากรให้เหมาะสม กับหน้าที่	4.24	0.44	3.60	0.91	3.89	0.76	5.71*
4. การสัมภาษณ์ในการคัดเลือกบุคลากร	4.24	0.54	3.60	0.88	4.00	0.60	8.02*
5. การประสานงานกับสถาบันที่ผลิต บุคลากรทางการศึกษาเพื่อคัดเลือก บุคลากรเข้าทำงาน	3.62	0.92	3.03	1.13	2.95	0.84	3.63*
6. การปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่	3.62	0.59	3.56	1.01	4.00	0.81	4.03*
7. การพิจารณาความรู้ความสามารถของ บุคลากรก่อนรับเข้าทำงาน	4.00	0.63	3.82	0.86	4.11	0.73	2.15
ด้านการมอบหมายงานบุคลากร	4.03	0.45	3.58	0.56	3.73	0.51	6.43*
1. การมอบหมายงานและการให้อำนาจ ที่เหมาะสม	4.05	0.38	3.74	0.55	3.88	0.57	2.90

ตาราง 30 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	ขนาดโรงเรียน						
	เล็ก (n = 21)		กลาง (n = 73)		ใหญ่ (n = 56)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
							F
2. การกระจายงานให้บุคลากรอย่างเป็นธรรม	4.14	0.48	3.58	0.74	3.80	0.77	5.34*
3. การมอบหมายงานแก่บุคลากรตามความรู้ความสามารถ	4.33	0.58	3.75	0.66	4.00	0.60	7.53*
4. การใช้เทคนิคในการติดตามงานที่มอบหมาย	3.95	0.59	3.51	0.69	3.70	0.78	3.45*
5. การสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรตามความเหมาะสม	4.00	0.71	3.41	0.78	3.57	0.76	4.90*
6. การนิเทศงานก่อนการมอบหมายงาน	3.62	0.67	3.47	0.77	3.39	0.91	0.60
7. การกำหนดเป้าหมายของงานที่มอบ	4.14	0.65	3.58	0.62	3.80	0.59	7.47*
ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.75	0.57	3.42	0.59	3.77	0.55	6.88*
1. การวางแผนงานร่วมกับครูในการจัดการเรียนการสอน	3.90	0.62	3.81	0.66	4.14	0.55	4.72*
2. การเชื่อมโยงเป้าหมายของโรงเรียนกับสังคมภายนอก	4.00	0.63	3.41	0.66	3.68	0.72	6.83*
3. การสรรหาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้แก่นักเรียน	3.57	0.81	3.16	0.87	3.38	0.95	2.03
4. การสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียน	3.33	1.11	3.14	0.87	3.71	0.78	6.92*
5. การวิเคราะห์ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในโรงเรียน	3.48	0.87	3.01	0.86	3.57	0.74	8.06*
6. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน	3.90	0.54	3.74	0.78	3.95	0.67	1.43

ตาราง 30 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	ขนาดโรงเรียน						
	เล็ก (n = 21)		กลาง (n = 73)		ใหญ่ (n = 56)		
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	
7. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อพัฒนางาน	4.05	0.59	3.67	0.80	3.98	0.73	3.69*
รวม	3.99	0.36	3.59	0.51	3.74	0.39	6.76*



ตาราง 31 เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยด้านการปฏิบัติการนิเทศของผู้บริหาร ใน 8 ด้าน
จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวม รายด้าน และรายข้อ

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	ขนาดโรงเรียน						
	เล็ก (n = 21)		กลาง (n = 73)		ใหญ่ (n = 56)		F
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	
ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี	3.75	0.33	3.28	0.52	3.36	0.49	7.63*
1. การกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม ในโรงเรียน	3.29	0.85	3.33	0.60	3.39	0.62	0.26
2. การวางแผนการจัดสิ่งแวดล้อม ในโรงเรียน	3.48	1.03	3.25	0.66	3.23	0.57	1.05
3. การจัดสถานที่เพื่ออำนวยความสะดวก ในการจัดการเรียนการสอน ของบุคลากร	4.05	0.50	3.21	0.71	3.25	0.72	13.02*
4. การจัดกิจกรรมเพื่อสร้าง สัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากรทุกฝ่าย	4.05	0.59	3.26	0.71	3.21	0.85	10.55*
5. การดูแลบุคลากรด้วยความเสมอภาค	3.81	0.60	3.40	0.70	3.39	0.95	2.47
6. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวก แก่บุคลากร	3.71	0.78	3.19	0.56	3.40	0.68	4.38*
7. การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน	3.86	0.73	3.33	0.73	3.66	0.77	5.57*
ด้านการสร้างทีมงาน	3.80	0.44	3.29	0.65	3.56	0.43	8.62*
1. การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ร่วมกับบุคลากรอย่างมีระบบ	3.62	0.67	3.42	0.62	3.63	0.65	1.82
2. การวางแผนการปฏิบัติงานโดย กระบวนการมีส่วนร่วมของ บุคลากรกับฝ่ายบริหาร	3.76	0.54	3.34	0.73	3.50	0.79	2.83
3. ส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงาน ของบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ	3.81	0.60	3.34	0.75	3.59	0.68	4.29*

ตาราง 31 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	ขนาดโรงเรียน						
	เล็ก (n = 21)		กลาง (n = 73)		ใหญ่ (n = 56)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
4. การสื่อสารนโยบายให้บุคลากรทราบ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล	3.90	0.62	3.19	0.88	3.64	0.59	10.11*
5. การระดมความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน ก่อนการปฏิบัติงาน	3.86	0.73	3.23	0.95	3.61	0.76	5.70*
6. การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็น ประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีม	3.86	0.85	3.19	0.88	3.39	0.71	5.53*
ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	3.54	0.46	3.06	0.52	3.13	0.49	7.39*
1. การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบ ชนะ - ชนะ	2.67	0.97	2.48	0.87	2.75	0.86	1.56
2. การเจรจาต่อรองเพื่อลดปัญหาความ ขัดแย้งภายในโรงเรียน	3.43	1.12	2.82	0.87	3.29	0.76	6.46*
3. การใช้กฎ ระเบียบเป็นเกณฑ์ในการแก้ ปัญหาความขัดแย้ง	3.52	0.98	3.30	0.78	3.32	0.79	0.64
4. การใช้ความขัดแย้งเป็นเครื่องมือใน การบริหารงาน	2.38	1.07	2.51	0.93	2.30	0.83	0.80
5. การใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาความ ขัดแย้ง	4.19	0.68	3.58	0.76	3.59	0.65	6.61*
6. การหาสาเหตุของปัญหาความขัดแย้ง ก่อนการแก้ไข	4.33	0.58	3.40	0.76	3.46	0.76	13.77*
7. การวิเคราะห์สถานการณ์การเกิดความ ขัดแย้ง	3.86	0.91	3.11	0.84	3.21	0.82	6.47*
8. การใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลช่วยแก้ ปัญหาความขัดแย้ง	3.90	0.62	3.30	0.79	3.11	0.71	8.89*

ตาราง 31 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	ขนาดโรงเรียน						
	เล็ก (n = 21)		กลาง (n = 73)		ใหญ่ (n = 56)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านการตัดสินใจ	4.08	0.39	3.26	0.58	3.20	0.52	23.10*
1. การเลือกข้อมูลประกอบการตัดสินใจสั่งการ	3.43	0.51	3.22	0.77	3.25	0.72	24.97
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุปัญหาที่แท้จริงที่ต้องตัดสินใจ	4.38	0.50	3.27	0.71	3.29	0.76	22.11*
3. การใช้ประสบการณ์ ประกอบการตัดสินใจ	4.29	0.64	3.36	0.66	3.11	0.76	22.36*
4. การใช้เหตุผลประกอบการตัดสินใจ	4.29	0.72	3.53	0.83	3.52	0.81	7.93*
5. การคาดการณ์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ	4.05	0.86	3.01	0.86	3.11	0.80	12.88*
6. การระดมสมองจากบุคลากรมาประกอบการตัดสินใจ	3.38	0.92	3.36	0.75	3.41	0.71	0.08
7. การตัดสินใจสั่งการตามสถานการณ์อย่างฉับไว	3.76	1.04	3.07	0.71	2.71	0.89	12.22*
ด้านการวางแผนแลการจัดการประชุม	4.29	0.66	3.49	0.42	3.62	0.49	21.59*
1. การวางแผนการจัดประชุมตลอดปี	4.14	0.85	3.58	0.72	3.73	0.73	4.77*
2. การประชาสัมพันธ์การจัดการประชุม	4.33	0.80	3.32	0.74	3.59	0.65	16.43*
3. การจัดเตรียมการประชุมอย่างรอบคอบ	4.43	0.60	3.29	0.51	3.55	0.74	27.90*
4. การกำกับดูแลการประชุมให้เป็นไปตามวาระ	4.38	0.67	3.55	0.62	3.46	0.85	13.25*
5. การเป็นผู้นำการประชุม	4.20	0.93	3.64	0.65	3.64	0.75	5.04*
6. การสรุปประเด็นของการประชุม	4.20	0.81	3.40	0.72	3.43	0.66	10.87*
7. การจดบันทึกผลการประชุมที่มีประสิทธิภาพ	4.29	0.72	3.53	0.67	3.73	0.65	10.38*

ตาราง 31 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	ขนาดโรงเรียน						
	เล็ก (n = 21)		กลาง (n = 73)		ใหญ่ (n = 56)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
8. การนำมติในที่ประชุมไปสู่การปฏิบัติ	4.33	0.73	3.66	0.67	3.84	0.73	7.57*
ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	3.71	0.60	3.19	0.76	3.37	0.56	4.97*
1. การวางแผนอัตรากำลังของโรงเรียน	3.81	0.87	3.25	0.80	3.39	0.93	3.52*
2. การใช้ข้อมูลจากหน่วยงานอื่นพิจารณา คัดเลือกบุคลากร	3.24	0.77	2.85	0.79	2.82	0.86	2.21
3. การใช้ข้อมูลจัดบุคลากรให้เหมาะสม กับหน้าที่	3.76	1.00	3.27	0.82	3.61	0.73	4.25*
4. การสัมภาษณ์ในการคัดเลือกบุคลากร	3.90	0.83	3.38	1.06	3.71	0.85	3.30*
5. การประสานงานกับสถาบันที่ผลิต บุคลากรทางการศึกษาเพื่อคัดเลือก บุคลากรเข้าทำงาน	3.76	1.09	2.60	1.08	2.54	0.91	12.30*
6. การปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่	3.33	0.73	3.34	1.07	3.71	0.89	2.64
7. การพิจารณาความรู้ความสามารถของ บุคลากรก่อนรับเข้าทำงาน	4.14	0.48	3.64	0.99	3.80	0.86	2.62
ด้านการมอบหมายงานบุคลากร	4.01	0.69	3.27	0.57	3.39	0.45	14.95*
1. การมอบหมายงานและการให้อำนาจ ที่เหมาะสม	4.10	0.54	3.45	0.73	3.61	0.53	8.38*
2. การกระจายงานให้บุคลากรอย่าง เป็นธรรม	4.19	0.60	3.21	0.76	3.46	0.81	13.71*
3. การมอบหมายงานแก่บุคลากรตาม ความรู้ความสามารถ	4.05	0.86	3.59	0.70	3.71	0.62	3.52*

ตาราง 31 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	ขนาดโรงเรียน						
	เล็ก (n = 21)		กลาง (n = 73)		ใหญ่ (n = 56)		
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	
4. การใช้เทคนิคในการติดตามงาน ที่มอบหมาย	3.95	0.97	3.27	0.82	3.21	0.73	1.88*
5. การปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของ บุคลากรตามความเหมาะสม	3.71	1.01	3.05	0.78	3.21	0.62	6.10*
6. การนิเทศงานก่อนการมอบหมายงาน	3.81	0.87	3.03	0.82	3.04	0.83	7.96*
7. การกำหนดเป้าหมายของงานที่มอบ	4.24	0.70	3.29	0.70	3.45	0.54	17.90*
ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.71	0.60	3.03	0.48	3.13	0.48	15.28*
1. การวางแผนงานร่วมกับครูในการจัด การเรียนการสอน	4.10	0.77	3.41	0.81	3.61	0.87	5.61*
2. การเชื่อมโยงเป้าหมายของโรงเรียนกับ สังคมภายนอก	4.05	0.59	3.05	0.72	3.25	0.72	16.16*
3. การสรรหาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ ความรู้แก่นักเรียน	2.95	0.86	2.86	0.71	2.91	0.86	0.13
4. การสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียน	2.76	1.00	2.40	0.62	2.41	0.78	2.12
5. การวิเคราะห์ระดับการยอมรับการ เปลี่ยนแปลงของบุคลากรในโรงเรียน	3.53	0.98	2.71	0.75	2.89	0.73	8.81*
6. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ทุกฝ่ายในโรงเรียน	4.29	0.78	3.48	0.73	3.43	0.66	12.35
7. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อพัฒนางาน	4.29	0.78	3.30	0.74	3.39	0.78	14.16*
รวม	3.86	0.35	3.23	0.46	3.34	0.36	19.05*

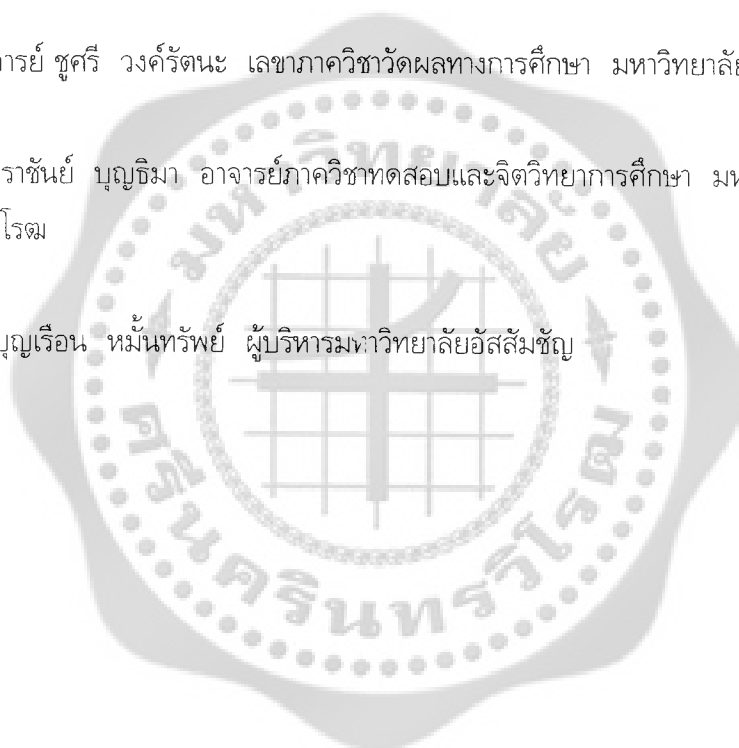


ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช วรรณรัตน์ ผู้อำนวยการสำนักทดสอบและจิตวิทยาการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. รองศาสตราจารย์ ชูศรี วงศ์รัตน์ เลขาธิการวิทยาลัยพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. อาจารย์ ดร. ราชันย์ บุญธิมา อาจารย์ภาควิชาทดสอบและจิตวิทยาการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5. อาจารย์ ดร.บุญเรือน หมั่นทรัพย์ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ และหัวหน้าหมวดวิชา หรือผู้ที่รักษาการแทนในตำแหน่งดังกล่าว
 2. แบบสอบถามชุดนี้มี 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความรู้ความสามารถในการปฏิบัติการนิเทศงานด้านต่างๆ ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
 3. แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งคำตอบทุกข้อผู้วิจัยจะศึกษาเป็นส่วนรวมมิใช่เป็นรายบุคคล และขอรับรองว่าไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เพื่อประโยชน์ในการนำไปพัฒนาภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนต่อไป
- ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายสุรวิช แก้วอำไพ
นิสิตปริญญาโท การบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. วุฒิการศึกษาสูงสุด

☐ ปริญญาตรี หรือ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท หรือ สูงกว่าปริญญาโท

2. ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่

☐ 1 - 10 ปี

☐ 11 ปี ขึ้นไป

3. การศึกษาอบรมทางการนิเทศ

☐ เคยได้รับการศึกษาอบรม

☐ ไม่เคยได้รับการศึกษาอบรม

4. ขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

☐ ขนาดเล็ก (มีนักเรียนไม่เกิน 690 คน)

☐ ขนาดกลาง (มีนักเรียนตั้งแต่ 691 คน ถึง 1,380 คน)

☐ ขนาดใหญ่ (มีนักเรียนตั้งแต่ 1,381 คน ขึ้นไป)

ตอนที่ 2. แบบสอบถามความรู้และความสามารถปฏิบัติการนิเทศงานด้านต่างๆของผู้บริหาร

โรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดพิจารณาระดับความรู้ และระดับการปฏิบัติการนิเทศงานใน 8 ด้าน ว่าแต่ละข้อท่านมีความรู้ และได้ปฏิบัติในระดับใด โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความรู้ และช่องระดับการปฏิบัติการนิเทศของท่าน ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง	มีความรู้และความสามารถปฏิบัติการนิเทศ	มากกว่า 80 % ขึ้นไป
มาก	หมายถึง	มีความรู้และความสามารถปฏิบัติการนิเทศ	ตั้งแต่ 60 - 79 %
ปานกลาง	หมายถึง	มีความรู้และความสามารถปฏิบัติการนิเทศ	ตั้งแต่ 50 - 59 %
น้อย	หมายถึง	มีความรู้และความสามารถปฏิบัติการนิเทศ	ตั้งแต่ 40 - 49 %
น้อยที่สุด	หมายถึง	มีความรู้และความสามารถปฏิบัติการนิเทศ	น้อยกว่า 39 % ลงไป

ตัวอย่าง

ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร	ระดับความรู้					ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี										
1. การกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน	✓					✓				
2. การวางแผนการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน		✓			✓					

จากตัวอย่าง

ข้อ 1. ถ้าท่านกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความรู้ “มาก” และในช่องระดับการปฏิบัติ “น้อย” แสดงว่า ท่านมีความรู้ในเรื่อง การกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน อยู่ในระดับ “มาก” แต่ท่านได้ปฏิบัติการนิเทศ อยู่ในระดับ “น้อย”

ข้อ 2. ถ้าท่านกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความรู้ “ปานกลาง” และในช่องระดับการปฏิบัติ “มาก” แสดงว่า ท่านมีความรู้ในเรื่อง การวางแผนการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน อยู่ในระดับ “ปานกลาง” แต่ท่านได้ปฏิบัติการนิเทศ อยู่ในระดับ “มาก”





ที่ ทม ๑๐๑๒/๔๐๔๒

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท ๒๓ กรุงเทพฯ ๑๐๑๑๐

๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๔๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายสุรวิช แก้วอำไพ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศ แสงศักดิ์ และ รองศาสตราจารย์วิญญา วิศาลาภรณ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.บุญเรือน ห่มจันทร์พัย เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายสุรวิช แก้วอำไพ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๖๖๔-๑๐๐๐ ต่อ ๕๗๒๖, ๕๖๔๔

โทรสาร. ๒๕๘-๔๑๑๕



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร. ๕๑๒๖, ๕๖๔๖

ที่ ทม ๑๐๑๒/๔๐๔๓

วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๔๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย นายสุรวิธ แก้วอำไพ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศาสตร์ แสงศักดิ์ และ รองศาสตราจารย์วิญญา วิศาลาภรณ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ชูศรี วงศ์รัตน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายสุรวิธ แก้วอำไพ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร. ๕๖๒๖, ๕๖๔๖

ที่ ทม ๑๐๑๒/๕๐๕๕

วันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา

เนื่องด้วย นายสุรวิธ แก้วอำไพ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศ แสงศักดิ์ และ รองศาสตราจารย์วิญญา วิศาลาภรณ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน และ อาจารย์ ดร.ราชน บัญธิมา เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายสุรวิธ แก้วอำไพ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ทม ๑๐๑๒/๔๖๓๗

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท ๒๓ กรุงเทพฯ ๑๐๑๑๐

๑ ธันวาคม ๒๕๕๓

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกองการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม และรายชื่อโรงเรียนในสังกัด

เนื่องด้วย นายสุรวิช แก้วอำไพ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศ แสงศักดิ์ และ รองศาสตราจารย์วิญญา วิศาลาภรณ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขออนุญาตใช้สถานที่ และขอให้ผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ และ หัวหน้าหมวดวิชา โรงเรียนในสังกัดกองการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในระหว่างเดือนธันวาคม ๒๕๕๓

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายสุรวิช แก้วอำไพ ได้เก็บข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์ และจะกรุณามีหนังสือแจ้งไปยังโรงเรียนในสังกัดจะเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๖๖๔-๑๐๐๐ ต่อ ๕๗๒๖, ๕๖๔๖

โทรสาร. ๒๕๘-๔๑๑๕



สำนักงานพันธกิจการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
10 ถนนรัตนโกสินทร์ หรือ ตู้ ปณ. 90 อ.เมือง จ.เชียงใหม่ 50000 โทร. (053) 242558, 247103
OFFICE OF THE EDUCATION MINISTRY, THE CHURCH OF CHRIST IN THAILAND.
P.O. Box 90, Chiangmai 50000, THAILAND. ☎ 66-053-242558, 247103 Fax. ext. 17

ที่ สกศ.519/2000

6 ธันวาคม 2000

เรื่อง ขอความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ/ผู้จัดการ/อาจารย์ใหญ่โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1) สำเนาหนังสือที่ ทม 1012/4137 ลงวันที่ 1 ธันวาคม 2543

2) แบบสอบถามเพื่อการวิจัย ชุด

ด้วย นายสุรวิช แก้วอำไพ ซึ่งเป็นครูผู้สอนโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย กำลังเรียนระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และได้รับอนุมัติให้ดำเนินการการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” ดังนั้นจึงขอความกรุณาท่านได้กรุณากรอกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลในการทำวิจัยดังกล่าว เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้นายสุรวิช แก้วอำไพ ครูของโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ได้สำเร็จการศึกษาตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และโปรดตอบแบบถามด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายเกษม ตรีอินทอง)

ผู้อำนวยการสำนักงานพันธกิจการศึกษาฯ

กต/คส

สำเนาส่ง - ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศวลาภรณ์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

- อาจารย์สุรวิช แก้วอำไพ

โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย

35 ประมวล สීම บางรัก กรุงเทพฯ.

12 ธันวาคม พ.ศ. 2543

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามผู้บริหาร จำนวน ชุด
2. แบบสอบถามหัวหน้าหมวดวิชา จำนวน ชุด

ข้าพเจ้า นายสุรวิธ แก้วอำไพ เป็นครูโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย กำลังศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” ในการนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา จึงขอความร่วมมือจากท่านได้โปรดดำเนินการให้ผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชาตอบแบบสอบถามนี้ด้วย ซึ่งคำตอบที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้ดำเนินการและรวบรวมแบบสอบถามบรรจุซองที่แนบมาพร้อมแล้ว ส่งคืนให้ข้าพเจ้าภายในวันที่ 22 ธันวาคม 2543 จะเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุรวิธ แก้วอำไพ)

ครูโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย

โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย

โทร. 6379020 – 69, 01 - 8113005

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นายสุรวิธ แก้วอำไพ
วัน เดือน ปีเกิด	26 มีนาคม 2496
สถานที่เกิด	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	15/42 ซอยสุขสวัสดิ์ 14 ถนนพระราม 2 แขวงบางมด เขตจอมทองกรุงเทพฯ 10150
ตำแหน่งหน้าที่	อาจารย์หมวดวิชาวิทยาศาสตร์
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย สี่ลม บางรัก กรุงเทพฯ 10500
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2514 ม.ศ. 3 โรงเรียนอินทรพิสัย จังหวัดสุราษฎร์ธานี พ.ศ. 2516 ป.กศ. วิทยาลัยครูธนบุรี พ.ศ. 2518 พ.ม. พ.ศ. 2525 คบ. (วิทยาศาสตร์) วิทยาลัยครูธนบุรี พ.ศ. 2544 กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร