

โดยตรง ไม่จำเป็นต้องประเมินคุณภาพของนักเรียน ซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติงานของ  
ผู้รับการนิเทศ ทั้งนี้เพราะคุณภาพของนักเรียนนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ อีกมาก ใน  
ส่วนของกระบวนการปฏิบัติงานนั้นควรมุ่งเน้นพฤติกรรมในการทำงานร่วมกัน สำหรับ  
ขอบเขตของการประเมินนั้นควรจะประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ (สงัด อุทรานันท์,  
2529 : 182-183) คือ

- 2.1) ตัวแปรที่เป็นผลผลิตซึ่งเกิดจากการนิเทศ ได้แก่
  - 2.1.1) ระดับความสามารถในการทำงานของ  
ผู้รับการนิเทศ
  - 2.1.2) การเพิ่มจำนวนของบุคลากรที่มีคุณภาพ  
ในโรงเรียน
  - 2.1.3) ความตั้งใจในการทำงานของบุคลากร
  - 2.1.4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในโรงเรียน
- 2.2) ตัวแปรที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการนิเทศ ได้แก่
  - 2.2.1) เจตคติของผู้รับการนิเทศที่มีต่องานและ  
ผู้ร่วมงาน
  - 2.2.2) ระดับความพึงพอใจในการทำงาน
  - 2.2.3) ความผูกพันของผู้รับการนิเทศต่อเป้าหมาย  
ในการทำงาน
  - 2.2.4) ระดับของจุดมุ่งหมายที่จัดตั้งขึ้นโดยผู้รับ  
การนิเทศ
  - 2.2.5) ระดับของความจงรักภักดีที่มีต่อกลุ่มและ  
ระดับของคำมั่นสัญญาของกลุ่มทำงาน
  - 2.2.6) ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจตนเอง  
ในเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
  - 2.2.7) ความรู้สึกของผู้รับการนิเทศที่มีต่อ  
สภาพแวดล้อมในการทำงาน

### 2.2.8) ความสะดวกในการติดต่อสื่อสารที่

เกี่ยวข้องกับระดับ

3) ผลผลิตที่ได้จากการประเมินควรจะได้นำมาเป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจในการปฏิบัติการนิเทศต่อไปอีก นั่นคือหากได้ผลดีแล้วก็นำมาดำเนินการนิเทศต่อไปอีกจนกระทั่งบรรลุเป้าหมายสูงสุดคือผู้รับการนิเทศเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นการถาวรหรือสามารถช่วยเหลือตนเองได้ สำหรับกรณีที่ไม่ได้ผลตามจุดมุ่งหมายก็จะต้องดำเนินการปรับปรุงในส่วนที่บกพร่องหรือมีจุดอ่อนต่อไป

สำหรับขอบข่ายและขั้นตอนในการประเมินผลการนิเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534 : 11) เสนอขอบข่ายกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

- 1) ประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- 2) ประเมินความคิดเห็นเพื่อทราบความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศ
- 3) ประเมินกระบวนการนิเทศภายใน
- 4) สรุปรวบรวมผลการประเมิน เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการ

ปรับปรุงการปฏิบัติงานในโอกาสต่อไป

ส่วนขั้นตอนการประเมินผลโครงการนิเทศภายใน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2529 : 28) เสนอไว้ดังนี้

1) ขึ้นเตรียมงานก่อนปฏิบัติงาน ผู้นิเทศควรตรวจสอบแผนงานหรือโครงการเพื่อให้มีความเป็นไปได้ และมีความสมบูรณ์ของแผนงานหรือโครงการมากที่สุด

2) ขึ้นเริ่มต้นการปฏิบัติงานโครงการนั้น ผู้นิเทศควรได้มีการตรวจสอบความพร้อมในการที่จะเริ่มโครงการ ได้แก่ บุคลากร ทรัพยากร การฝึกอบรม การทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และทัศนคติของชุมชน

- 3) ขึ้นระหว่างดำเนินการหรือปฏิบัติ เป็นการตรวจสอบวิธีการ

ปฏิบัติงานเน้นหนักด้านการบริหารวิชาการและผู้บริหารงานมีจุดมุ่งหมาย แนวดำเนินการ และปรัชญาตรงกันหรือไม่ ขั้นตอนการปฏิบัติมีอุปสรรคขัดข้องหรือไม่ การแบ่งงาน รับผิดชอบเหมาะสมเพียงใดกับงานเพียงไร สามารถปฏิบัติงานได้ตามเวลาที่กำหนด ไปได้หรือไม่

4) ขั้นสิ้นสุดโครงการ เป็นการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการแล้ว ว่ามีผลตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงไร การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเพิ่ม มากขึ้นมากน้อยเพียงไรมีข้อดีข้อเสียอย่างไร

สำหรับวิธีการประเมินผลการนิเทศภายใน (สงัด อุทรานันท์. 2529 : 186-187) เสนอแนะว่า สามารถดำเนินการได้ 2 วิธีดังนี้

1) ประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ เป็นวิธีการประเมินที่มีคุณภาพ ผู้ดำเนินการประเมินต้องใช้ความพยายามในการรวบรวมข้อมูลจากเครื่องมือชนิด ต่าง ๆ ให้ได้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เครื่องมือที่นิยมใช้กันมากได้แก่ แบบสังเกตพฤติกรรม แบบสำรวจข้อมูล แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ เป็นต้น

2) ประเมินผลโดยใช้วิธีการประชุมในรูปแบบต่าง ๆ เป็นวิธีการ ประเมินผลที่อาศัยครูผู้สอนในโรงเรียนมาดำเนินการพิจารณาข้อมูลร่วมกัน โดย ดำเนินการได้ในลักษณะของการประชุมปรึกษาหารือ การสัมมนาเกี่ยวกับสภาพการ ปฏิบัติงาน การประชุมอภิปรายปัญหาาร่วมกัน เป็นต้น โดยมีหัวข้อประชุมประกอบด้วย เรื่องต่อไปนี้

- 2.1) สภาพปัจจุบันในการปฏิบัติงาน
- 2.2) สภาพการณ์ที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรค
- 2.3) ความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน
- 2.4) แนวทางในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน
- 2.5) การวางแผนปฏิบัติงานต่อไป

ดังนั้นจะเห็นว่าการประเมินผลการนิเทศภายในจะต้องกระทำควบคู่ ไปด้วยกับการปฏิบัติการนิเทศเป็นระยะ ๆ ตลอดจนครบกระบวนการโดยใช้ทั้งวิธีการ

ประเมินผลด้วยเครื่องมือ และประเมินผลด้วยวิธีการประชุมในหลาย ๆ รูปแบบ แล้วแต่ความเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อจะได้ให้ทุกฝ่ายทราบถึงผลการปฏิบัติงานว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้เพียงใด มีปัญหา อุปสรรคอย่างไร เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาส่งเสริม สนับสนุนและปรับปรุงแก้ไขต่อไป

สำหรับการปฏิบัติงานตามกระบวนการนิเทศภายในของโรงเรียน ประถมศึกษาทั้งสี่ชั้นตอนนั้น เมื่อพิจารณาถึงลักษณะการดำเนินงานแล้วจะเป็นกระบวนการทำงานร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารโรงเรียน ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ โดยมุ่งหวังให้ครูผู้สอนจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้คุณภาพการศึกษาของนักเรียนภายในโรงเรียนสูงขึ้น ซึ่งการศึกษาที่มีคุณภาพก็หมายถึงนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร อัตราการตกซ้ำชั้นของนักเรียนต่ำ ภาวะสุขภาพอนามัยของนักเรียนได้มาตรฐานตามเกณฑ์กำหนดนั่นเอง ฉะนั้นหากบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนดังกล่าวแล้วได้ร่วมมือกันปฏิบัติงานตามกระบวนการนิเทศภายใน ทุกชั้นตอนอย่างจริงจังและเต็มใจแล้ว เชื่อมั่นว่าการนิเทศภายในของโรงเรียนจะประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน

#### แนวคิด ทฤษฎีการมีส่วนร่วม

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ความสำเร็จของการบริหารงานทั้งของภาครัฐบาลและเอกชน มิได้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้นำเท่านั้น แต่ยังคงอาศัยความรู้ความสามารถและความร่วมมือของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ประกอบด้วย ฉะนั้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ร่วมงานจึงเป็นเรื่องสำคัญ ทั้งนี้เพราะนอกจากจะสอดคล้องกับวิถีทาง การบริหารตามปรัชญาประชาธิปไตยแล้ว ยังก่อให้เกิดผลดีแก่หมู่คณะและผลงานของหน่วยงานอีกด้วย นอกจากนี้การให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานนั้นย่อมทำให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรดีขึ้น มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

## 1. ความหมายการมีส่วนร่วม

ติน ปรัชญพฤทธิ (2531 : 622-623) ได้นำเสนอความหมายของการมีส่วนร่วมที่เป็นผลงานของนักวิชาการ ซึ่งได้แก่ เบอรัคเลย์ (G.E. Berkley) พาร์รี (G. Parry) และอาร์นสไตน์ (S.R. Arnstein) ไว้ดังนี้

อาร์นสไตน์ (Arnstein, 1969) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วมที่มีคุณภาพนั้น ผู้เข้าไปมีส่วนร่วมจะต้องมีอำนาจและการควบคุมอย่างแท้จริงในอันที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้บังเกิดผลขึ้นมา มิใช่เพียงแต่เข้าไปมีส่วนร่วมเฉย ๆ โดยมีได้อะไรเป็นการตอบแทนความเหนื่อยยากสำหรับพาร์รี (Parry, 1972) ให้ที่คนจะว่าการมีส่วนร่วมหมายถึงการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเข้าไปเกี่ยวข้องหรือมีส่วนในการดำเนินภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง ส่วนเบอรัคเลย์ (Berkley, 1975) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่าหมายถึง การที่ผู้นำอนุญาตให้ผู้ตามเป็นจำนวนมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการกำหนดสภาพการทำงาน การกำหนดนโยบาย และแม้กระทั่งการเลือกตั้งผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา

ออตตาเว (Ottaway, 1966 : 201) ให้ที่คนจะว่าการมีส่วนร่วมหมายถึง การที่สมาชิกของกลุ่มมีความสนใจ หรือมีวัตถุประสงค์ร่วมกันในการที่จะศึกษาทำความเข้าใจและดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

คีธ (Keith, 1972 : 136) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของบุคคลไว้ว่า การมีส่วนร่วมของบุคคลหมายถึง ภาวะการเกี่ยวข้องทางจิตและอารมณ์ของบุคคลในสถานการณ์กลุ่มและผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุเร้าใจให้กระทำการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของกลุ่มกับทั้งก่อให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกับกลุ่ม

สำหรับชุมศักดิ์ อินทร์วิทย์ (2531 : 48) ได้ให้ความหมายว่าการมีส่วนร่วมคือการให้สมาชิกทุกคนในองค์กรหรือหน่วยงานเดียวกันได้กระทำกิจกรรมร่วมกันตามบทบาทและหน้าที่ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ทุกคนคาดหวังและ

ประสบผลสำเร็จ บุคลากรทุกระดับในหน่วยงานต้องร่วมมือกัน รับผิดชอบร่วมกัน มีความรู้สึกผูกพันในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ต้องปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมาย และทิศทางในตนเองเดียวกัน

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2531 : 623) ได้สรุปเป็นภาษาง่าย ๆ ว่า การมีส่วนร่วมหมายถึงการเข้าไปเกี่ยวข้องกับ การเลือกตั้งผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา การเข้าไปมีส่วนมีเสียงในการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งนี้ รวมถึงการมีส่วนไปพิจารณาคุณภาพของนโยบายเพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงเป็น นโยบายใหม่ในครั้งต่อไปด้วย

จากความหมายของการมีส่วนร่วมที่นักการศึกษาให้ไว้ในตอนต้น สรุปว่า การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาใน โรงเรียนก็คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนร่วมกันพิจารณาตัดสินใจ กำหนด การทำงานตามบทบาทหน้าที่ของทุกคนให้มากที่สุดด้วยความรับผิดชอบเพื่อให้ผลของ การจัดการศึกษามีคุณภาพ

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

ลักษณะการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีผู้ทำการศึกษาแสดงแนวคิดไว้ดังนี้

แคสเปอร์สัน และไบรท์บาต (Kasperson and Breitbat, 1969 : 3-4) ได้จำแนกการกระทำสิ่งใดของบุคคลที่จะถือว่าเป็นมาตรฐานที่ถือว่าเป็นการมีส่วนร่วมและไม่เป็นการมีส่วนร่วมไว้ 3 ประการคือ

1) การกระทำโดยแต่ละบุคคล มิใช่เป็นการกระทำโดยกลุ่ม ซึ่งอาจทำให้การวิเคราะห์หรือได้ข้อสรุปที่ไม่ถูกต้อง เพราะการแสดงออกของแต่ละบุคคลในกระบวนการมีส่วนร่วม นั้น จะเห็นได้ถึงค่านิยม ความรับรู้ และพฤติกรรม ของแต่ละบุคคล กล่าวคือ กริยาที่ถือว่าเป็นการมีส่วนร่วมก็คือ กริยาที่มีการแสดง ต่อผลของการกระทำนั้น โดยตรงของแต่ละบุคคล

2) ความหนาแน่นของการกระทำ ซึ่งแสดงออกโดยการร่วมกระทำที่บ่อยครั้ง ระยะเวลาของกิจกรรมที่ยาวนานหรือมีความผูกพันและมีแรงจูงใจในการกระทำ

3) คุณภาพของการเข้าร่วม ซึ่งดูจากผลและผลการกระทบของการกระทำในเบื้องต้น เช่น ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ การเปิดกว้างยอมรับความสามารถและความคิดเห็น มีการประเมินผล

โรเจอร์และชูเมคเกอร์ (Rogers and Shoemaker, 1971 : 316) ได้เสนอแนวความคิดที่ปล้งงานการตัดสินใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับตัวแปร ดังต่อไปนี้

- 1) ความรู้เกี่ยวกับความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง
  - 2) การชักจูงและการประเมินผล การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- จากการตัดสินใจ
- 3) การตัดสินใจที่จ่ายยอมรับหรือปฏิเสธ อันมีผลจากการประเมิน
  - 4) การสื่อสารเกี่ยวกับการตัดสินใจ
  - 5) การกระทำจากการตัดสินใจ

สมยศ นาวิการ (2525 : 1) ได้แสดงให้เห็นเกี่ยวกับแนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นกระบวนการของการให้ผู้ที่บังคับบัญชามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ โดยเน้นลักษณะสำคัญดังนี้คือ

- 1) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงของบุคคล
  - 2) การใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของผู้บังคับบัญชา
- ปัญหา ในการแก้ปัญหของการบริหารที่สำคัญ
- 3) ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารให้กับผู้บังคับบัญชา
  - 4) ต้องให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการ

การตัดสินใจที่สำคัญขององค์การไม่ใช่เพียงแต่สัมพัทธ์ปัญหาหรือแสดงความห่วงใยเท่านั้น

ซุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 48) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมว่ามีอยู่ 3 ประการคือ

- 1) เป็นการกระทำระหว่างผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานกับครูอาจารย์ผู้สอน เพื่อสร้างความเข้าใจเรื่องกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการพัฒนาหลักสูตร
- 2) เป็นการมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานกับครูอาจารย์ผู้สอนเป็นพื้นฐาน โดยให้ทุกคนได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง กระบวนการเรียนการสอน และพฤติกรรมผู้เรียน
- 3) เป็นการบริหารและการนิเทศที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าไม่ใช่วิธีการตัดสินใจสั่งการแต่เพียงฝ่ายเดียว หรือครูอาจารย์ผู้สอนคอยรับคำสั่งและปฏิบัติตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการพบกันครึ่งทางของผู้บริหาร และครูอาจารย์ผู้สอนในการกำหนดนโยบาย วางแผนกำหนดเป้าหมายและทิศทางการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาอันที่จะเกิดขึ้นกับการเรียนการสอน

จากแนวคิดดังกล่าวทำให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการนิเทศภายในของโรงเรียนประถมศึกษาว่า เป็นลักษณะของการร่วมมือระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครูผู้สอนที่จะร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ทำกิจกรรมและตลอดจนร่วมแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนด้วยกันอย่างเต็มใจจนบรรลุผลสำเร็จ

### 3. ทฤษฎีการมีส่วนร่วม

ทฤษฎีการมีส่วนร่วมอาจจะมียุ่มาหลายทฤษฎีด้วยกัน ดินปรัชญพฤทธิ์ (2531 : 642) ได้แบ่งทฤษฎีการมีส่วนร่วมออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ ทฤษฎีความเป็นผู้แทน (Representative) และทฤษฎีประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Democracy)



1) ทฤษฎีความเป็นผู้แทน ทฤษฎีนี้เน้นความเป็นผู้แทนของผู้นำ และถือว่าการมีส่วนร่วมในการเลือกตั้ง และ/หรือ ถอดถอนผู้ นำเป็นเครื่องหมาย ของการที่จะให้หลักประกันกับการบริหารงานดี อย่างไรก็ดี ทฤษฎีนี้เน้นเฉพาะการ วางโครงสร้างสถาบันเพื่อเป็นเครื่องมือในการให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมเท่านั้น เช่น การเลือกตั้งทั่วไป การเลือกตั้งโดยคะแนนลับ และการประชุมปรึกษาหารือ ประจำปี จะเห็นได้ว่าการมีส่วนร่วมตามนัยของทฤษฎีนี้มิได้เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กรอย่างแท้จริง ผู้ที่มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ในการตัดสินใจ ได้แก่ บรรดาผู้นำต่าง ๆ ที่เสนอตัวเข้ามาสมัครรับเลือกตั้ง ส่วน ผู้ตามนั้นเป็นเพียงไม้ประดับเท่านั้น

2) ทฤษฎีประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม ตามแนวความคิดของ ทฤษฎีนี้ การมีส่วนร่วมมีวัตถุประสงค์ไม่เฉพาะแต่การเข้าไปพิจารณาเลือกตั้งหรือ ถอดถอนผู้นำเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการวาง นโยบาย ยิ่งกว่านั้นทฤษฎีนี้ยังมองการมีส่วนร่วมเป็นการให้การศึกษ และพัฒนาการ กระทำทางการเมืองและสังคมที่มีความรับผิดชอบนั้นก็คือ การไม่ยอมให้มีส่วนร่วม นับว่าเป็นการคุกคามต่อเสรีภาพของผู้ตาม

รีดเตอร์ ( Reeder, 1971 : 92-94) ได้อธิบายปัจจัยการ กระทำของบุคคลไว้ว่าเป็นมาจากการที่บุคคลมีความเชื่อหรือไม่เชื่อในสิ่งนั้น ๆ ดังนั้นในการตัดสินใจเลือกกระทำพฤติกรรมของบุคคลในทุกเรื่อง เป็นผลมาจาก ความเชื่อและไม่เชื่อดังกล่าว และได้แบ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อหรือไม่เชื่อ ไว้เป็น 3 ปัจจัยคือ

1) ปัจจัยดึง (Pull Factors) ได้แก่

1.1) เป้าประสงค์ (Goals) คือในการกระทำสิ่งใด สิ่งหนึ่งนั้น ผู้กระทำจะกำหนดเป้าหมายหรือจุดประสงค์ไว้ก่อนล่วงหน้า และจะ พยายามทุกวิถีทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

1.2) ความเชื่อ (Belief Orientation) ความเชื่อ

เป็นผลมาจากการที่บุคคลได้รับรู้ไม่ว่าจะเป็นแนวความคิดหรือความรู้ และบุคคลจะเลือกรูปแบบพฤติกรรมบนพื้นฐานของความเชื่อที่ตนยึดมั่นอยู่

1.3) ค่านิยม (Value Standards) เป็นสิ่งที่บุคคลยึดถือ เป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจและกำหนดการกระทำของตน ซึ่งบุคคลจะเลือกกระทำการในสิ่งที่สอดคล้องกับค่านิยมที่ตนยึดมั่นอยู่

1.4) นิสัยและขนบธรรมเนียม (Habits and Customs) คือแบบอย่างพฤติกรรมที่คนกำหนดสืบต่อกันมา ถ้าละเมิดก็จะถูกบังคับด้วยการที่สังคมไม่เห็นชอบด้วย ดังนั้นในการกระทำของบุคคลส่วนหนึ่งจึงสำเนียงมาจากแบบอย่างพฤติกรรมที่กำหนดมาแต่เดิม

2) ปัจจัยผลักดัน (Push Factors) ได้แก่

2.1) ความคาดหวัง (Expectation) ในการเลือกกระทำพฤติกรรมของบุคคลส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับความคาดหวังและท่าทีของบุคคลอื่นที่อยู่รอบข้างด้วย

2.2) ข้อผูกพัน (Commitment) การกระทำของบุคคล บางครั้งส่วนหนึ่งเกิดจากการที่เชื่อว่าเขาถูกผูกมัดหรือมีข้อผูกพันที่จะต้องกระทำ

2.3) การบังคับ (Force) บางครั้งบุคคลเกิดความไม่แน่ใจว่าจะกระทำพฤติกรรมนั้นดีหรือไม่ แต่เมื่อมีการบังคับก็จะตัดสินใจกระทำพฤติกรรมนั้นเร็วขึ้น

3) ปัจจัยเรื่องความสามารถ (Able Factors) ได้แก่

3.1) โอกาส (Opportunity) เป็นความคิดของผู้กระทำที่เชื่อว่าสถานการณ์ที่เป็นอยู่ขณะนั้น ช่วยให้มีโอกาสที่จะกระทำ

3.2) ความสามารถ (Ability) คือการที่บุคคลเชื่อว่าความสามารถของตนเองจะกระทำในเรื่องนั้น ๆ ได้สำเร็จ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการที่บุคคลกระทำพฤติกรรมใด ๆ บุคคลนั้นจะพิจารณาความสามารถของตนเองก่อนทุกครั้ง

3.3) การสนับสนุน (Support) คือสิ่งที่ผู้กระทำรู้หรือ เชื่อว่าจะได้รับสิ่งนั้น ๆ จากการแสดงพฤติกรรมออกมา

มาสโลว์ อับราฮัม เอ็ม (Maslow Abraham M., 1954 : 90) ได้ค้นคว้าเกี่ยวกับการจูงใจ (Motivation) ของการกระทำของมนุษย์ไว้หลาย ประการและได้อธิบายถึงพฤติกรรมของมนุษย์ที่เกี่ยวกับความต้องการพื้นฐานที่เกิดขึ้น จากความพึงพอใจ ความต้องการเหล่านั้นถูกกำจัดลำดับขึ้นจากน้อยไปหามาก เมื่อ ความต้องการได้เกิดขึ้นแล้วไม่ได้รับการบำบัดเพียงพอ ความต้องการเหล่านั้นก็ยัง คงอยู่และจะเป็นแรงขับที่มีพลังผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมโน้มไปในทางที่จะบำบัด ความต้องการเหล่านั้นอยู่เสมอ

มาสโลว์ อธิบายว่า ความต้องการพื้นฐานที่ทำให้คนเราแสดง พฤติกรรมต่าง ๆ มี 5 ประการและแบ่งเป็นระดับต่าง ๆ ได้ดังนี้

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ถือเป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน (Basic Needs) ของมนุษย์ เป็นความต้องการ เกี่ยวกับปัจจัยในการดำรงชีวิต เช่น ที่อยู่อาศัย น้ำ อากาศ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค

2) ความรู้สึกเกี่ยวกับความปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อ ความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการบำบัดแล้วความต้องการของคนไม่ได้หยุด เพียงเท่านั้น ยังมีความต้องการเกี่ยวกับความปลอดภัยจากภัยอันตราย ความมั่นคง ในอาชีพ สุขภาพที่ดี หน้าที่การงาน เหล่านี้เป็นความต้องการถัดจากความต้องการ ทางด้านร่างกาย

3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) คือความต้องการ ที่จะอยู่ร่วมกับคนอื่นรวมทั้งมีสถานภาพทางสังคมสูงขึ้น

4) ความต้องการมีเกียรติ ชื่อเสียง และการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่ให้อื่นยอมรับตนเองว่าเป็นคนสำคัญ และเป็นคนที่มีความเกียรติ

5) ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว

จากทฤษฎีต่าง ๆ ที่ได้พิจารณานำมาเสนอนี้ ทำให้เราทราบถึงสาเหตุหรือปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการแสดงออกถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคล ซึ่งจะเป็นตัวป้อนให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปใช้กำหนดกลวิธีต่าง ๆ ให้บุคลากรของโรงเรียนอันได้แก่ ครูผู้สอนหรือบุคคลอื่นมีส่วนร่วมในการดำเนินงานนิเทศภายในของโรงเรียนต่อไป

#### 4. เทคนิควิธีการให้บุคลากรมีส่วนร่วม

การที่จะให้คณะครูร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถนั้นผู้บริหารโรงเรียนย่อมจะต้องอาศัยวิธีการแบบต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการดำเนินงาน เพื่อให้การบริหารงานโรงเรียนได้บรรลุตามเป้าหมาย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2528 : 1) เสนอไว้ว่า วิธีการที่ดีที่สุดแบบหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดความร่วมมือของคณะครูดีขึ้นก็คือ การบริหารโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม และเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมว่าเป็นการให้บุคลากรหรือผู้สอนทุกคนมีส่วนในการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามเป้าหมาย ตลอดจนการประเมินผล ปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงาน

ในการดำเนินงานนิเทศภายในของโรงเรียนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานวิชาการดังที่กล่าวมาแล้ว ก็สามารถใช้วิธีการบริหารโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมได้เช่นเดียวกัน โดยเสนอวิธีการสำคัญไว้ดังนี้คือ 1) การบริหารเชิงประชาธิปไตย 2) การใช้กระบวนการกลุ่ม 3) การใช้กลุ่มสร้างคุณภาพ (คิวซี เซอร์เคิล) 4) การบริหารโดยองค์คณะบุคคล

สำหรับเทคนิคหรือวิธีการทั้ง 4 วิธี จะได้กล่าวถึงรายละเอียดเพื่อให้โรงเรียนนำไปใช้ดังต่อไปนี้

#### 4.1 การบริหารเชิงประชาธิปไตย

##### สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(2528 : 6) ให้ความหมายของการบริหารเชิงประชาธิปไตยว่าเป็นการบริหาร โดยให้ครูหรือบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน การดำเนินงาน ตามกิจกรรมต่าง ๆ และติดตามประเมินผลเพื่อความสำเร็จของงานร่วมกัน ในการดำเนินงานนี้อาจทำได้สองลักษณะคือ ลักษณะในรูปของตัวบุคคลเข้ามามีส่วนร่วม โดยตรง และให้ตัวแทนกลุ่มเข้าไปมีส่วนเพื่อทำหน้าที่แทนสมาชิก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของกิจกรรมในแต่ละงาน นี่คือการบริหารงานเชิงประชาธิปไตย หากผู้บริหารโรงเรียนนำมาใช้ก็จะทำให้เกิดผลดี ดังนี้คือ

- 1) ครูผู้สอนแต่ละคนสามารถพัฒนาบุคลิกภาพ ความรู้ และความสามารถของตนเองได้มากขึ้น
- 2) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันมากขึ้น เพราะทำงาน โดยยึดถือความเห็นส่วนใหญ่ของกลุ่มเป็นแนวทาง
- 3) ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงานได้มาก เพราะทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็น ประชุมชี้แจงปรึกษาหารือกันอยู่ประจำ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีและประสานงานกัน
- 4) ส่งเสริมให้ครูเกิดความภาคภูมิใจในตัวเองมากขึ้น เพราะถือว่าทุกคนมีความสำคัญต่อคณะเช่นกัน
- 5) ช่วยให้ทำงานบรรลุเป้าหมายมากขึ้น เพราะอาศัย ความรู้ ความสามารถ และการพิจารณาอย่างรอบคอบของครูทุกคนร่วมกัน

สำหรับหลักการในการบริหารเชิงประชาธิปไตย การบริหารเชิงประชาธิปไตยจะมีความสมบูรณ์แบบใดนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องยึดหลักเกณฑ์อันเป็นหัวใจสำคัญของประชาธิปไตย 4 ประการคือ

- 1) อิสภาพ หมายถึง การเปิดโอกาสให้ครูแต่ละคนสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถ และความมุ่งหวังได้ โดยผู้บริหารไม่ต้องเข้าไปยุ่งเกี่ยวมากนัก

- 2) เสรีภาพ หมายถึง ให้บุคคลแต่ละคนมีเสรีภาพในการกระทำที่ไม่ขัดต่อกฎเกณฑ์หรือความเรียบร้อยของส่วนรวม
  - 3) ความเสมอภาค หมายถึง บุคคลทุกคนย่อมมีสิทธิและโอกาสเท่าเทียมกัน
  - 4) ภารดรภาพ หมายถึง การอยู่ร่วมกัน ร่วมมือกัน ฉันทันอง ความสามัคคีกลมเกลียวกัน
- บางท่านได้กล่าวถึงหลักการของประชาธิปไตยว่ามีอยู่

### 3 ประการคือ

- 1) ปัญญาธรรม คือ การเคารพในความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทุกคนมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นและต้องเคารพหรือไม่มีอคติต่อความคิดเห็นของผู้อื่น แม้จะมีความแตกต่างไปจากความคิดของตน
- 2) ความระมัธยธรรม คือ การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกันในด้านวิทยุ ผู้ที่เขายักกว่าก็ให้ความเคารพนับถือผู้ที่อาวุโส เป็นต้น
- 3) สามัคคีธรรม คือ ความรักใคร่ สมัคสมานสามัคคี ยึดมั่นในส่วนรวมเป็นสำคัญ

ส่วนองค์ประกอบที่สำคัญของประชาธิปไตย เพื่อให้การปฏิบัติตามแนวทางประชาธิปไตยเป็นไปอย่างถูกต้องยิ่งขึ้น นอกจากจะยึดหลักการสำคัญดังกล่าวมาแล้ว จะต้องประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้คือ

- 1) มีกติกากำหนด ระเบียบ กฎหมาย
- 2) มีความรับผิดชอบ
- 3) ถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก
- 4) มีความบริสุทธิ์ใจต่อหน่วยงานและเพื่อนร่วมงาน

ในการบริหารเชิงประชาธิปไตย จะเป็นไปได้ด้วยดีและบรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความเป็นนักประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนเป็นส่วนสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงน่าจะได้อัจฉริยภาพ

ของนักประชาธิปไตยที่ดีที่สุดเอาไว้เพื่อจะได้ประโยชน์ต่อการพัฒนาครูและกาบริหาร  
เชิงประชาธิปไตย สำหรับคุณสมบัติของนักประชาธิปไตยที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการ  
การประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528 : 8-9) มีดังนี้

- 1) นิยมและเลื่อมใสการปกครองแบบประชาธิปไตย
- 2) มีความเชื่อ ความยึดมั่นในคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคล

เชื่อในความสามารถของบุคคลอื่น และความเสมอภาคของบุคคล รวมทั้งรู้จักเคารพ  
สิทธิและเสรีภาพของบุคคลอื่น ทั้งในการพูด การเขียน การแสดงความคิดเห็น และ  
การแสดงออกอื่น ๆ แม้ว่าสิ่งนั้นจะขัดแย้งกับความคิดเห็นของตน

- 3) มีความเคารพในกติกาประชาธิปไตยคือฟังเสียง

ข้างมาก

- 4) มองโลกในแง่ดีและมีความไว้วางใจผู้อื่น
- 5) รู้จักวิพากษ์วิจารณ์อย่างมีเหตุผลในทางสร้างสรรค์
- 6) ไม่อคติกับบุคคลที่มีความคิดเห็นแตกต่างจากตน
- 7) เป็นคนที่มีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้
- 8) เป็นคนมีเหตุผล ทำอะไรยึดหลักเหตุผล
- 9) การตัดสินใจต้องใคร่ครวญรอบคอบ

เมื่อเราทราบถึงประโยชน์ หลักการและองค์ประกอบ

ตลอดจนถึงคุณสมบัติของนักประชาธิปไตยที่ดีมาแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำ  
ในการบริหารและการนิเทศภายในของโรงเรียน จะต้องทราบถึงบทบาทในการ  
ดำเนินงานแบบประชาธิปไตยไว้ให้ชัดเจน เพื่อเป็นประโยชน์และแนวทางในการ  
ดำเนินการที่ถูกต้อง ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ,  
2528 : 10) คือ

- 1) ให้ครูกำหนดเป้าหมายและวางโครงการร่วมกัน
- 2) ให้ครูมีส่วนในการตัดสินใจในการดำเนินการและ

แก้ปัญหาต่าง ๆ โดยการปรึกษาหารือ

- 3) ให้ครูมีส่วนรับผิดชอบในการงานที่ได้รับมอบหมาย
- 4) ส่งเสริมให้ครูหรือคณะทำงานนำเอาหลักการ

ประชาธิปไตยมาใช้

- 5) รับฟังความคิดเห็นของครูทุกคน และประชุมชี้แจงให้ทราบถึงความเคลื่อนไหวของโรงเรียนเพื่อการประสานงานที่ดี
- 6) พยายามให้ครูทำงานด้วยความร่วมมือช่วยเหลือกัน
- 7) พยายามให้ครูแต่ละคนสนใจและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นให้มากที่สุด

จึงสรุปว่าการดำเนินงานเชิงประชาธิปไตย เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน รวมทั้งร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อผลสำเร็จร่วมกัน การดำเนินงานต้องตั้งอยู่บนหลักการสำคัญคือ ีสรภาพ เสรีภาพ ความเสมอภาคของบุคคล และภราดรภาพ คืออยู่ร่วมกันฉันพี่น้อง และที่สำคัญที่สุดของความสำเร็จก็อยู่ที่ความเป็นนักประชาธิปไตยที่ดีทั้งของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนทุกคน

#### 4.2 การใช้กระบวนการกลุ่ม

การทำงานร่วมกันเป็นการพัฒนาความสามารถของสมาชิก และกลุ่มรวมทั้งจะสร้างให้สมาชิกเกิดความรักกลุ่มและเสียสละเพื่อส่วนรวมมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528 : 16) กระบวนการกลุ่ม หมายถึงการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมแรง ร่วมใจและร่วมกันคิดเพื่อปฏิบัติงานที่ทุกคนในหมู่คณะมีส่วนเป็นเจ้าของและมีผลประโยชน์ร่วมกัน ฉะนั้นในการดำเนินงานนี้เทศภายใน หากผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนได้ทำงานแบบกลุ่มแล้วก็จะเกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

- 1) ทำให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จเร็วขึ้น



2) ทำให้การดำเนินงานกิจกรรมใหญ่ ๆ หรือสำคัญ ๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุผลมากขึ้น

3) ช่วยส่งเสริมความสามัคคีของครูในโรงเรียน

4) ส่งเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในโรงเรียน

ให้ดีขึ้น

5) เป็นการพัฒนาบุคลากรอีกแบบหนึ่งเพราะการทำงานแบบกลุ่มทำให้ครูได้ปรับตัวและพัฒนาตนเองให้เข้ากับกลุ่มได้มากขึ้น

การดำเนินงานในลักษณะแนวกลุ่มในโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับพฤติกรรม ผู้บริหารโรงเรียน ครูแต่ละคนและกลุ่มหรือคณะครูของโรงเรียน ดังต่อไปนี้

ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำกลุ่มจะต้องเป็นผู้นำที่ดี มีความรู้ความสามารถ ปฏิบัติหน้าที่ได้ทุกสถานการณ์จึงจะเป็นผลให้ครูผู้สอนในฐานะสมาชิก ร่วมแรง ร่วมใจ และช่วยเหลือกันทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

สำหรับสมาชิกอื่นได้แก่ ครูผู้สอนจะต้องยึดเป้าหมายของกลุ่มในการทำงาน โดยพยายามปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคนจนสุดความสามารถ มีความซื่อตรงและไว้วางใจซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งจะเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ช่วยเหลือให้ข้อมูลต่อกัน มีความมั่นใจในการตัดสินใจด้วยตนเอง ตลอดจนต้องปรับค่านิยมและวัตถุประสงค์ให้กลมกลืนกัน

ในการดำเนินงานแบบกลุ่มให้ประสบผลสำเร็จผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้นำกลุ่มจะต้องยึดหลักการของกระบวนการกลุ่ม 4 ประการคือ

1) สร้างจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน ประธานหรือผู้นำกลุ่มควรให้สมาชิกทุกคนได้ร่วมกันสร้างความมุ่งหมายในการทำงาน หรืออย่างน้อยก็ต้องแจ้งให้ทุกคนเข้าใจความมุ่งหมายของงานโดยทั่วกัน เพื่อว่าเมื่อถึงเวลาปฏิบัติทุกคนจะได้มีความรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ

2) วางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน เมื่อสร้างจุดมุ่งหมายหรือ

ทำความเข้าใจจุดมุ่งหมายของงานแล้ว ประธานหรือผู้นำกลุ่มต้องดำเนินการให้สมาชิกร่วมกันวางแผนปฏิบัติงาน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันตามความสนใจและความสามารถของแต่ละคน

3) ลงมือปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ เมื่อวางแผนเสร็จเรียบร้อย ถึงขั้นลงมือปฏิบัติงานก็จะดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยไม่ต้องเสียเวลาชี้แจงมากนักเพราะทุกคนเข้าใจตรงกันแล้ว เพียงแต่ให้ทุกคนรู้จักรับผิดชอบงานตามที่ได้รับมอบหมาย

4) ประเมินผล จะต้องมีการประเมินผลร่วมกันเป็นระยะ ๆ ทั้งประเมินตนเองและประเมินผู้ร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อทราบความก้าวหน้าของงานและของกระบวนการกลุ่ม

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำกลุ่มที่สำคัญของโรงเรียน ควรจะมีบทบาทที่จะนำกลุ่มครูภายในโรงเรียนดังนี้

- 1) สนับสนุนให้ครูได้คุ้นเคยกัน ติดต่อกันอย่างเป็นกันเอง
- 2) ยอมรับบุคคลอื่นให้คามนับถือตามฐานะของครูแต่ละคน
- 3) หาทางกำหนดจะชี้แจงปัญหาของโรงเรียนให้ชัดเจน เพื่อครูทุกคนจะได้เข้าใจ
- 4) ให้คณะครูพิจารณาประเด็นปัญหา และหาแนวทางแก้ปัญหาให้ถูกต้อง
- 5) ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีโอกาสทำประโยชน์ให้แก่โรงเรียน
- 6) กระตุ้นให้สมาชิกมั่นใจที่จะทำงานต่อไปโดยใช้ผลสำเร็จของงานเป็นเครื่องเสริมแรง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 :

20) ได้เสนอวิธีการให้ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้มีการใช้กระบวนการกลุ่มไว้ดังนี้

1) ให้ครูมีโอกาสทำงานร่วมกัน เช่น จัดประชุมสัมมนา แบ่งกลุ่มย่อยศึกษาค้นคว้า เป็นต้น

2) ให้ครูร่วมปฏิบัติงานตามกระบวนการต่าง ๆ ของ โรงเรียนทุกขั้นตอน เช่น กระบวนการนิเทศภายในทั้ง 4 ขั้นตอน คือ ร่วมศึกษา สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ ร่วมวางแผนนิเทศ ร่วมปฏิบัติการนิเทศ และร่วมประเมินผลการนิเทศ เป็นต้น

3) ให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในวิธีการดำเนินงาน เพื่อร่วมมือและหาแนวทางแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน

4) มอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่คณะครู ฝ่ายต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ

5) จัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อความเข้าใจอันดี ระหว่างครูในโรงเรียน

7) ส่งเสริมให้ครูใช้ความรู้ความสามารถและพัฒนา ความรู้ความสามารถหรือทักษะของตนให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

สรุปว่า กลุ่มจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะ พฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำ สมาชิกและกลุ่มนั้น ๆ โดยส่วนรวม การดำเนินกิจกรรม การนิเทศภายในของโรงเรียนก็เช่นเดียวกันจะประสบผลสำเร็จอย่างดี ถ้าหาก ผู้บริหารโรงเรียนพยายามที่จะให้มีการทำงานแบบกลุ่มหรือทีมงานในหลาย ๆ วิธี และดำเนินการไปตามกระบวนการกลุ่มทุกขั้นตอน คือให้สมาชิก (ครูผู้สอน) ทุกคน ร่วมกันสร้างจุดมุ่งหมาย วางแผน ปฏิบัติตามแผน และประเมินผลงาน

#### 4.3 การให้กลุ่มสร้างคุณภาพ หรือลิวซี เซอร์เคิล

ในการปฏิบัติงานโดยทั่วไปแล้วจะเห็นว่าผู้บริหารที่อยู่ใน ระดับเหนือ จะเป็นผู้ตัดสินใจสั่งการหรือออกคำสั่งให้หน่วยงานที่อยู่ระดับต่ำ หรือ ผู้ปฏิบัติ ปฏิบัติงานตาม ซึ่งในการบริหารงานแบบนี้มักจะมีปัญหาในการปฏิบัติงาน

ก็ไม่ค่อยประสบผลสำเร็จ ปัจจุบันได้มีการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยการให้ทุกคนมีส่วนร่วม และวิธีการบริหารที่ให้ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติได้ร่วมกันดำเนินกิจกรรม และมีความรับผิดชอบในเรื่องคุณภาพและประสิทธิภาพของงานร่วมกันนั้นเรียกว่า กลุ่มสร้างคุณภาพ หรือคิวซี เซอร์เคิล ดังนั้นหากโรงเรียนได้นำระบบกลุ่มสร้างคุณภาพมาใช้บริหารกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ในโรงเรียนแล้วก็จะมีผลดีต่อตัวครู และงานในหน้าที่เป็นอย่างยิ่ง

#### สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(2528 : 28) เสนอกิจกรรมสำคัญของกลุ่มสร้างคุณภาพไว้ 4 ประการคือ

- 1) การค้นหาปัญหา
- 2) การแก้ปัญหา
- 3) การปรับปรุงคุณภาพ
- 4) การเสริมสร้างประสิทธิภาพ

การดำเนินงานหรือบริหารงานตามระบบกลุ่มสร้างคุณภาพนั้น

ให้ประโยชน์ทั้งต่อบุคคลและหน่วยงาน ดังนี้

- 1) ประโยชน์ที่มีต่อบุคคล
  - 1.1) ทุกคนมีโอกาสแสดงความสามารถได้พัฒนาตนเองและพัฒนาซึ่งกันและกัน
  - 1.2) สร้างความใกล้ชิดและความเข้าใจซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
  - 1.3) สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เกิดความสนิทสนมและช่วยกันแก้ปัญหา
  - 1.4) เป็นการปลูกฝังการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากกว่าวิธีทำงานแบบต่างคนต่างทำ
  - 1.5) เป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคน
  - 1.6) ทุกคนทำงานด้วยความสบายใจ

## 2) ประโยชน์ที่มีต่อโรงเรียน หรือหน่วยงาน

- 2.1) ช่วยให้ผู้ร่วมงานทุกระดับมีความสามารถมากขึ้นทั้งในด้านการวางแผน การกำหนดนโยบาย การบริหารงานและการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน
- 2.2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการสอนของครูมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
- 2.3) ทำให้เกิดการประหยัด
- 2.4) ความขัดแย้งจะลดน้อยลง บรรยากาศของความเข้าใจกันมีเพิ่มขึ้น
- 2.5) เกิดระบบการทำงานเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ ทุกคนมีความรับผิดชอบ และมีมนุษยสัมพันธ์ดีขึ้นกว่าเดิม
- 2.6) เป็นการฝึกบุคลากรให้รู้จักวิเคราะห์และแก้ปัญหา

ส่วนแนวคิดของการบริหารโดยทุกคนมีส่วนร่วมหรือการดำเนินงานระบบกลุ่มสร้างคุณภาพนั้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528 : 31) มีดังนี้

- 1) เป็นระบบที่สร้างและปลูกฝังความสำนึกของคนให้พิจารณาปัญหาและแก้ปัญหาจากข้อเท็จจริงที่มาจากการปฏิบัติงานจริง
- 2) ถือว่าหลักการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพต้องทำงานเป็นกลุ่ม
- 3) ยึดหลักที่ว่า "งานใดที่ไม่มีปัญหา งานนั้นไม่ก้าวหน้า" ดังนั้นงานที่ก้าวหน้าคืองานที่เราคิดว่าจะต้องมีปัญหา จึงจำเป็นต้องค้นหาปัญหาสาเหตุของปัญหาและแก้ปัญหา
- 4) ถือว่ามนุษย์เกิดมา มีพฤติกรรมที่แสดงออก ถ้าได้แสดงออกอย่างมีระบบก็จะเกิดการสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ

5) ถือว่า "คุณภาพจะเกิดขึ้นได้โดยกระบวนการในระหว่างการปฏิบัติงาน" มิใช่เกิดจาก "การตรวจสอบ"

6) ถือว่าการทำกิจกรรมร่วมกันและแลกเปลี่ยนความรู้เป็นการเสริมสร้างความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการพัฒนาคณะกรรมการและเทคโนโลยีไปพร้อม ๆ กัน

ในการนำระบบกลุ่มสร้างคุณภาพไปใช้ในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีภารกิจในการดำเนินงาน 3 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 การเริ่มต้นนำระบบกลุ่มสร้างคุณภาพมาใช้ เพื่อให้ครูเข้ามามีส่วนร่วม โดย

- 1) ให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ "กลุ่มสร้างคุณภาพ" แก่ครูทุกคนในโรงเรียนโดยใช้การอบรมหรือการสัมมนา
- 2) ประสานงานกับบุคลากรทุกระดับเพื่อแสดงความตั้งใจที่จะนำระบบนี้มาใช้
- 3) สร้างบรรยากาศให้ครูทุกคนสมัครเป็นสมาชิกด้วยความเต็มใจ และสมัครใจ
- 4) สร้างคำขวัญ สัญลักษณ์และแรงกระตุ้น
- 5) สร้างพลังให้เกิดขึ้น คือพลังความรู้ พลังความสามารถ พลังกาย พลังใจ พลังสมอง และพลังสามัคคี

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานระหว่างทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ ในขั้นนี้ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้นำกลุ่มและผู้ประสานงาน สร้างแรงจูงใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมกันทำกิจกรรมด้วยความเต็มใจ ให้ทุกคนพอใจ โดย

- 1) ให้ทุกคนเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง
- 2) ให้ใช้ความสามารถของตนให้เต็มที่เพื่อให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของตน
- 3) ให้ทำงานโดยร่วมงานกับผู้อื่น
- 4) ให้ได้รับการชมเชยหรือได้รับรางวัลตามโอกาส

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการหลังจากที่ได้มีการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้นำกลุ่ม จะต้องคำนึงถึงความก้าวหน้าของกิจกรรม ทั้งผลทางด้านจิตใจและความก้าวหน้าของสมาชิกในระยะยาว ซึ่งควรดำเนินการโดย

- 1) จัดให้มีการเสนอผลงานและการประเมินผลภายในโรงเรียนเป็นประจำ
  - 2) ส่งเสริมให้กลุ่มครูที่มีผลงานเด่น ได้มีโอกาสเสนอผลงานภายนอกบ้าง เช่น ในระดับกลุ่มโรงเรียน ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด
  - 3) ตอบแทนตามสมควรเพื่อให้เกิดความภูมิใจ
  - 4) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ในระหว่างกลุ่มต่าง ๆ
  - 5) พยายามให้ครูได้รับความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ
- ในการดำเนินงานทั้ง 3 ขั้นตอนของการสร้างกลุ่มคุณภาพดังกล่าวมาแล้วจะเห็นว่าเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจเพิ่มเติมให้คณะครูซึ่งเป็นบุคลากรหลักของโรงเรียนนั่นเอง เพราะการสร้างแรงจูงใจเป็นหัวใจสำคัญของกลุ่มสร้างคุณภาพ

การจัดกลุ่มสร้างคุณภาพนั้น หากโรงเรียนใดมีครูจำนวนมาก ก็อาจจะจัดได้หลายกลุ่มโดยแต่ละกลุ่มจะมีการกิจ ความรับผิดชอบในการปรับปรุงเฉพาะด้านของตน ลักษณะของกลุ่มสร้างคุณภาพมีดังนี้คือ

- 1) เป็นการรวมกลุ่มด้วยความสมัครใจ
- 2) มีการคัดเลือกผู้นำกลุ่มกันเอง และเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มทุกคนได้ฝึกการเป็นผู้นำและตาม
- 3) มีผู้ประสานงานทำหน้าที่ประสานกับผู้บริหารโรงเรียนหรือกลุ่มอื่น ๆ ในโรงเรียน
- 4) สมาชิกของกลุ่มจะมีความรู้ความสามารถหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่มโดยตรง

5) เป็นกลุ่มที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ โดยอาศัยกระบวนการกลุ่มทำให้ทุกคนในกลุ่มสำนึกในความเป็นหมู่คณะ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ปรีกษาหารือกันอย่างอิสระ ปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยวิธีง่าย ๆ ไม่สลับซับซ้อน และไม่ขัดกับนโยบายของโรงเรียน

ในการบริหารงานโดยสร้างกลุ่มคุณภาพนั้น แตกต่างจากการบริหารกิจกรรมบางกิจกรรมในโรงเรียนคือ กลุ่มจะต้องทำกิจกรรมเพิ่มขึ้น ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานประจำซึ่งเป็นการระดมทรัพยากรที่เดิมที่ปฏิบัติอยู่อีก 4 กิจกรรมดังกล่าวมาแล้ว โดยมีรายละเอียดของขั้นตอนการทำกิจกรรมของกลุ่มสร้างคุณภาพดังต่อไปนี้

#### 1) การเลือกหัวข้อปัญหา

การค้นหาปัญหาและลักษณะของปัญหาที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528 : 35) ก็จะนำไปสู่ความสำเร็จของการทำกิจกรรมที่ดี ดังนั้นเพื่อให้ได้หัวข้อปัญหาที่ดีควรจะดำเนินการโดยวิธีการประชุมกลุ่มเพื่อหารือกัน โดยการสำรวจ การพิจารณาจากค่าเฉลี่ย จากค่าสถิติต่าง ๆ การวิเคราะห์โดยแผนภูมิแกงปลา การระดมความคิด เป็นต้น สำหรับลักษณะของปัญหาที่จะเลือกควรเป็นดังนี้

- 1.1) เป็นปัญหาที่แท้จริง มีข้อมูลยืนยันได้และคาดหวังว่าเมื่อได้แก้ปัญหาแล้วจะทำให้ปัญหาที่เหลือลดลงอย่างรวดเร็ว
  - 1.2) เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องสมาชิกในกลุ่ม
  - 1.3) เป็นปัญหาร่วมที่ทุกคนเข้าใจ
  - 1.4) เป็นปัญหาที่อาจแก้ไขได้ในระยะเวลาอันสั้น
  - 1.5) เป็นปัญหาที่กลุ่มสามารถแก้ไขได้เอง
  - 1.6) สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน
- 2) การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเพื่อการแก้ปัญหา  
การวิเคราะห์เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาเป็นส่วน



สำคัญยิ่งที่จะนำไปสู่การกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหามบถึงต้นตอของปัญหาที่แท้จริง เทคนิคทั่ว ๆ ไปที่อาจเลือกนำมาใช้ได้ เช่น การระดมความคิด การวิเคราะห์ โดยแผนภูมิแกงปลา

ในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาบางประเภท อาจวิเคราะห์จากขั้นตอนในการทำงานได้โดยตรง กำหนดให้เป็นตัวตั้งหรือสาเหตุใหญ่ แล้ววิเคราะห์กำหนดสาเหตุย่อยในแต่ละขั้นตอนที่ก่อให้เกิดปัญหา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสะดวกและความเหมาะสมที่จะแสดงให้เห็นถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา

เทคนิคการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาสาเหตุของปัญหา ที่วิเคราะห์โดยแผนภูมิแกงปลา เป็นการวิเคราะห์โดยอาศัยโครงสร้างของแกงปลา แสดงสาเหตุต่าง ๆ ที่เป็นที่มาของปัญหาแต่ละอย่าง โดยการแจกแจงออกเป็น สาเหตุใหญ่และสาเหตุย่อย โดยจะให้สมาชิกทุกคนที่เกี่ยวข้องช่วยกันเสนอความคิดเห็น เนื่องจากบุคคลที่เป็นสมาชิกเกี่ยวข้องกับงานและปัญหาโดยตรงจึงมักจะ รู้ถึงสาเหตุของปัญหาได้ค่อนข้างดี

3) การเลือกวิธีแก้ปัญหาและการทดลองแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงคุณภาพของงาน

สาเหตุของปัญหาแต่ละสาเหตุอาจมีวิธีแก้ไขได้หลายวิธี เราจำเป็นต้องเลือกเอาวิธีที่ดีที่สุดมาทดลองปฏิบัติโดยมีการตั้งเป้าหมายและ กำหนดระยะเวลาเอาไว้ให้ชัดเจน ในการเลือกวิธีแก้ปัญหาจะต้องคำนึงถึงผลกระทบ ของการกระทำให้เกิดปัญหาเป็นสำคัญเพราะการกระทำบางอย่างอาจทำให้เกิด ผลกระทบต่อผลงานในทางที่เสียหายได้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาหาทางปรับปรุง การกระทำนั้น ๆ เพื่อให้เกิดผลกระทบในทางที่ดี เพื่อเป็นทางสาเหตุของปัญหา แต่ละข้อ

4) การกำหนดวิธีการแก้ไขปรับปรุงเพื่อเสริมสร้างคุณภาพ และประสิทธิภาพของงาน

ในการคิดหาวิธีการแก้ปัญหาอาจใช้วิธีระดมความคิด วิธีการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติงานเข้าช่วยในการตัดสินใจ เมื่อมีการทดลองแก้ปัญหาโดย

การตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุดแล้ว ถ้าได้ผลตามเป้าหมายหรือดีกว่าเป้าหมายจึงนำวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวรวมทั้งวิธีเพิ่มเติมอื่น ๆ ถ้าจำเป็นมาเรียงลำดับ แล้วเขียนเป็นวิธีปฏิบัติให้กระชับรัดกุมเหมาะสม และสะดวกในการปฏิบัติ เพื่อนำไปใช้เป็นหลักปฏิบัติงานประจำต่อไป

ดังนั้นจะเห็นว่าในการปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพในโรงเรียนให้ได้ผลแน่นอน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528 : 41) สรุปเป็นหลักปฏิบัติไว้ 10 ประการ ที่ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนทุกคนคำนึงถึงคือ

- 1) ทุกคนมีส่วนร่วม
- 2) สมาชิกรับผิดชอบและกระตือรือร้น
- 3) มีความคิดริเริ่ม
- 4) เมื่อเกิดปัญหาแม้เพียงเล็กน้อยต้องรีบแก้ไข
- 5) ทำงานด้วยความเชื่อมั่นและเต็มใจ
- 6) ใช้ข้อมูลจริงในการค้นหาปัญหาและแก้ปัญหา
- 7) วางแผนการทำงาน
- 8) ริเริ่มและควบคุมด้วยตนเอง
- 9) ศึกษาและแลกเปลี่ยนความรู้กันเป็นประจำ
- 10) ตรวจสอบการทำงานด้วยตนเอง

#### 4.4 การบริหารโดยองค์คณะบุคคล

การดำเนินงานหรือการบริหารที่เป็นรูปแบบของการเปิดโอกาสให้บุคคลหลายคนเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ คัดสรร และวางแนวทางที่สำคัญให้ฝ่ายปฏิบัตินำไปดำเนินการ

เกษม สิริสัมพันธ์ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528 : 46-47 อ้างอิงมาจาก เกษม สิริสัมพันธ์) กล่าวว่า

การบริหารการประถมศึกษาไม่มีรูปแบบใดดีกว่ารูปแบบคณะกรรมการ ถึงแม้จะ  
ไม่สะดวก ไม่คล่องตัว และไม่เด็ดขาด แต่สภาพเศรษฐกิจและสังคมพัฒนาการทาง  
การศึกษาของไทยมาถึงจุดนี้แล้วไม่มีรูปแบบใดเหมาะสมกว่าการบริหารในรูปแบบ  
คณะกรรมการ โดยให้เหตุผล 3 ประการคือ

1) ต้องยอมรับว่าการศึกษาคือเรื่องที่ต้องเปิดโอกาส  
ให้บุคคลทุกฝ่ายมีส่วนร่วมรับผิดชอบทุกระดับ ประชาชนในท้องถิ่นต้องรับรู้และเข้ามา  
มีส่วนร่วมในการรับภาระ

2) การศึกษาจะต้องลงทุนมหาศาล เมื่อลงทุนไปแล้ว  
ควรจัดอย่างมีประสิทธิภาพ คัดค้านในการควบคุมคุณภาพต้องอาศัยความร่วมมือของหลาย  
ฝ่ายเข้ามารับผิดชอบ

3) การมีส่วนร่วมและการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการนั้น  
ก่อให้เกิดความรู้สึกเกี่ยวกับบทบาทของผู้แทนครู เมื่อเข้ามามีส่วนรับผิดชอบจึงมี  
หน้าที่ให้ความเห็นให้ความรู้จากประสบการณ์เพื่อประโยชน์ต่อการประถมศึกษา

การบริหารโดยองค์คณะบุคคลเป็นลักษณะการบริหารโดย  
ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมรูปแบบหนึ่ง ซึ่งมีผลดีหลายประการ เช่น

1) ช่วยให้การบริหารเป็นไปด้วยความรอบคอบ เพราะมี  
บุคคลหลายฝ่ายร่วมกันพิจารณา

2) สร้างความสมดุลระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติ  
ทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

3) เป็นการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบการบริหาร  
ไม่ให้เกิดอยู่ในบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ

4) ช่วยให้การวินิจฉัยตัดสินใจ และวางแผนทางการบริหาร  
เป็นไปด้วยเหตุผลและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

5) ช่วยให้การบริหารสอดคล้องกับสภาพ ปัญหา และ  
ความต้องการของท้องถิ่น

ในฐานะที่ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับ  
การบริหารในลักษณะนี้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมจึงควรจะทราบถึงหลักการไว้เพื่อ  
เป็นแนวทางที่นำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนต่อไปคือ

- 1) การบริหารลักษณะนี้ประกอบด้วย 2 ฝ่าย
  - 1.1) ฝ่ายสำนักงาน เป็นฝ่ายที่ปฏิบัติงานประจำ  
และทำหน้าที่บริหารงานโดยตรง
  - 1.2) ฝ่ายคณะกรรมการ เป็นฝ่ายบริหารโดยทาง  
อ้อม โดยใช้การประชุมวินิจฉัยตัดสินใจหรือวางแนวทางการบริหารเพื่อให้ฝ่าย  
สำนักงานนำไปดำเนินการ ซึ่งคณะกรรมการประกอบด้วยผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้แทนฝ่าย  
ปฏิบัติ
- 2) ในการดำเนินการจะให้ได้ผลดี มีปัญหาน้อย จึงจำเป็น  
ต้องกำหนดอำนาจหน้าที่ในเชิงปฏิบัติของฝ่ายสำนักงานและฝ่ายคณะกรรมการให้  
ชัดเจน มิฉะนั้นจะทำให้เกิดความสับสนขัดแย้งขึ้นได้
- 3) ทั้งฝ่ายสำนักงานและฝ่ายคณะกรรมการ จะต้อง  
ดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ให้สัมพันธ์สอดคล้องกัน โดยคำนึงถึงประโยชน์หรือผล  
ที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียนเป็นสำคัญ
- 4) ในการพิจารณาวินิจฉัย ตัดสินหรือกำหนดนโยบาย  
ปฏิบัติของคณะกรรมการนั้น จะต้องอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล และระเบียบ กฎหมาย  
ที่เกี่ยวข้องด้วยความจริงใจ ทั้งนี้จะต้องอาศัยการประนีประนอมและหลีกเลี่ยงการ  
ลงมติหรือลงคะแนนเสียงก็จะเป็นการดียิ่ง
- 5) ในการเสนอเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้คณะกรรมการพิจารณา  
สำนักงานจะต้องเสนอข้อมูลจริงและพร้อมที่จะชี้แจงเหตุผลให้ชัดเจน
- 6) ในการบริหารโดยองค์คณะบุคคลนั้นจะต้องมีกติกา  
ร่วมกันหลายอย่าง เช่น
  - 6.1) การดำเนินการใด ๆ ต้องคำนึงถึงผลต่อ  
การศึกษาของนักเรียนเป็นหลักเสมอ

6.2) ทุกคนต้องมีความจริงใจ ซื่อสัตย์ และยุติธรรม

6.3) ทุกคนต้องยึดมั่นในผลประโยชน์ของส่วนรวม

มากกว่าส่วนตน

สำหรับรูปแบบการบริหารโดยองค์คณะบุคคลที่โรงเรียน

อาจแต่งตั้งขึ้นเพื่อช่วยการบริหารโรงเรียนให้บังเกิดผลดียิ่งขึ้น (สำนักงาน  
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2528 : 49-50) เสนอแนะไว้มีดังนี้

1) คณะกรรมการประจำโรงเรียน เป็นคณะกรรมการ

ซึ่งอาจจะแต่งตั้งประจำแต่ละปี หรือทุก 2 ปี มีบทบาทในการพิจารณาวินิจฉัย ตัดสิน  
หรือวางแนวทาง หรือนโยบายในการบริหารโรงเรียนที่ไม่ขัดหรือแย้งกับระเบียบ

กฎหมาย

องค์ประกอบของคณะกรรมการควรประกอบด้วย ผู้บริหาร

โรงเรียนเป็นประธานผู้แทนครูระดับชั้นหรือผู้แทนครูตามกลุ่มประสบการณ์ และ/หรือ  
ผู้แทนครู 3-5 คน เป็นกรรมการโดยมีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนคนหนึ่งเป็นกรรมการ  
และเลขานุการ

2) คณะกรรมการที่ปรึกษาโรงเรียน มีลักษณะคล้ายกับ

คณะกรรมการประจำโรงเรียนแต่บทบาทหน้าที่น้อยกว่า โดยผู้บริหารโรงเรียนนำ  
เรื่องที่จะปฏิบัติมาปรึกษาหารือตามความต้องการ คณะกรรมการอาจจะมี 5-7 คน  
และอาจจะมีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกโรงเรียนมาร่วมเป็นกรรมการด้วย

3) คณะกรรมการตามสายงานบริหาร ผู้บริหารโรงเรียน

สามารถตั้งคณะกรรมการจำนวน 3-7 คน เพื่อพิจารณาดำเนินการวางแผนปฏิบัติการ  
และประเมินผลงานในแต่ละงานการบริหาร เช่น คณะกรรมการวิชาการ คณะ  
กรรมการอาคารสถานที่ คณะกรรมการกิจการนักเรียน เป็นต้น

4) คณะกรรมการสภานักเรียน เป็นคณะกรรมการที่มีเฉพาะ

นักเรียนเป็นกรรมการ โดยมีครูเป็นที่ปรึกษาและปฏิบัติงานให้สอดคล้องสัมพันธ์กับ  
คณะกรรมการกิจการนักเรียน (ถ้ามี) คณะกรรมการนักเรียนจะช่วยในการบริหาร

โรงเรียนแทบทุกด้าน ซึ่งเป็นการฝึก การดำเนินงานตามแบบประชาธิปไตยได้เป็นอย่างดี

5) คณะกรรมการอื่น ๆ ตามที่โรงเรียนเห็นว่าเหมาะสม กับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของแต่ละโรงเรียน

สำหรับการบริหารโดยองค์คณะบุคคลภายในโรงเรียนจะ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน เป็นส่วนสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528 : 50) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เอื้อต่อการบริหารโดยองค์คณะบุคคลไว้ มีดังนี้

- 1) เป็นผู้มีความสุขรอบคอบ มีเหตุมีผล
- 2) ใจกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 3) เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับบุคคลทั่วไป
- 4) เป็นผู้มีความสามารถในการวิเคราะห์และสรุป

ความคิดเห็นต่าง ๆ ได้ดี

5) เข้าใจในระเบียบหรือกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

- 6) เข้าใจในบทบาทหน้าที่ขององค์คณะบุคคล
- 7) เป็นผู้มีความประณีตระนองได้ดี
- 8) เป็นผู้มีความสามารถในเรื่องทั่ว ๆ ไป
- 9) เป็นผู้มีคุณสมบัติของผู้นำการประชุมและผู้ร่วมประชุม

ที่

สรุปว่าการบริหารโดยองค์คณะบุคคลเป็นรูปแบบการบริหาร หนึ่งในที่เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น องค์คณะบุคคลในการบริหารถือว่ามีผลต่อโรงเรียนอย่างมาก การดำเนินงานจะประสบผลสำเร็จก็ต่อเมื่อมีการปฏิบัติงานสัมพันธ์สอดคล้องและไม่

ก้าวก้าวหน้าซึ่งกันและกัน โปรดสังเกตว่าในงานบางเรื่องคณะกรรมการไม่มีอำนาจเสนอ แต่มีเพียงอำนาจพิจารณาเท่านั้น

จากเทคนิคหรือวิธีการโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมที่เสนอมาข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าน่าจะมีความเหมาะสมกับการดำเนินงานนิเทศภายในของโรงเรียนได้อย่างดียิ่ง เพราะบุคลากรหลักของโรงเรียนอันได้แก่ครูผู้สอนทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามเป้าหมาย ตลอดจนการประเมินผล ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับการที่ครูผู้สอนมีส่วนร่วมดำเนินงานตามกระบวนการนิเทศภายในของโรงเรียน 4 ขั้นตอนดังกล่าวมาแล้ว

#### 5. ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม

ประโยชน์ในส่วนที่องค์กรได้รับ นอกเหนือจากการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และขวัญของสมาชิกผู้ร่วมงานดีขึ้น ลดการขาดงานและลดความสูญเสียต่าง ๆ ได้แล้ว (สมยศ นาวิการ, 2525 : 24-27) การมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานยังก่อให้เกิดประโยชน์ต่อไปได้อีกคือ

- 1) การยอมรับการเปลี่ยนแปลงมีมากกว่า กล่าวคือเมื่อบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางด้านการเปลี่ยนแปลง พวกเขาจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น จึงทำให้สามารถลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไปได้
- 2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีความราบรื่นมากขึ้น เนื่องจากการใช้การมีส่วนร่วม ทำให้ความไม่พอใจของกลุ่มถูกเปิดเผยออกมา และสามารถยุติได้โดยการอภิปรายตรงไปตรงมา จึงมีผลช่วยให้อัตราการร้องทุกข์มีน้อยลง
- 3) ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานได้มีส่วนร่วมในกระบวนการที่สำคัญขององค์กร เช่น การตัดสินใจ พวกเขาจะรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ทำให้เขามีความรู้สึกว่าคำแนะนำของพวกเขาเกิดประโยชน์

ต่อองค์การ พวกเขาจึงตอบสนองความต้องการ ความเชื่อถือตนเองและมีความ  
สมหวังมากขึ้น

4) ความไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น เมื่อพวกเขามีส่วนร่วมใน  
การตัดสินใจสำคัญขององค์การ พวกเขาจะรู้แรงจูงใจและความต้องการของฝ่าย  
บริหาร การรับรู้สิ่งเหล่านี้จะทำให้พวกเขาไว้วางใจ ความตั้งใจของฝ่ายบริหาร  
และในที่สุดก็จะพยายามทำงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การได้

5) การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความง่ายมากขึ้น เมื่อผู้ใต้บังคับ  
บัญชายอมรับความเปลี่ยนแปลง และไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้นแล้ว ทำให้การ  
บริหารมีความง่ายมากขึ้น สามารถลดจำนวนของผู้บริหารให้น้อยลงได้ เนื่องจาก  
เขามีความรับผิดชอบสูงขึ้น การควบคุมจึงต้องลดน้อยลง

6) การตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพดีขึ้น เพราะการรวม  
ความรู้ความสามารถของบุคคลหลายคนเข้าด้วยกันในการแก้ปัญหาจะนำไปสู่การ  
ตัดสินใจที่ดีกว่าการตัดสินใจของผู้บริหารเพียงคนเดียว

7) การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนดีขึ้น เนื่องจากการ  
ติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนเป็นปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งขององค์การ เพราะ  
ส่วนใหญ่จะเป็นการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง หากให้พนักงานได้มีส่วนร่วม  
แล้วก็จะช่วยให้องค์การมีสิ่งย้อนกลับจากพวกเขาได้เป็นอย่างดี

8) การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การบริหารโดยการให้  
บุคลากรมีส่วนร่วมช่วยปรับปรุงทีมงานให้ดีขึ้น เพราะทีมงานมีความจำเป็นต่อการ  
แก้ปัญหาที่ซับซ้อนซึ่งองค์การเผชิญอยู่ให้หมดไปได้ เพราะการมีส่วนร่วมของพนักงาน  
ช่วยสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ และสามารถประสานงานระหว่างกันได้ดี

กริล เก็ฏกลงส์ (2530 : 206) ได้สรุปงานวิจัยและทฤษฎี  
ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการตัดสินใจไว้ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมในการวางนโยบาย เป็นองค์ประกอบสำคัญใน  
ด้านการสร้างขวัญกำลังใจและความกระตือรือร้นของครูอาจารย์ในโรงเรียน



- 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสัมพันธ์ใกล้ชิดในทางบวกกับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์แต่ละคนในชั้นอาชีพครู
- 3) ผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ครูอาจารย์เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะเป็นที่รักของครูอาจารย์มากกว่า
- 4) ทั้้องค์ประกอบภายในของตัวบุคคลและสภาพแวดล้อมหรือ องค์กรประกอบภายนอก มีผลกระทบต่อปริมาณความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูอาจารย์
- 5) เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเกิดผลลัพธ์ในทางลบน้อยที่สุดผู้บริหารจำเป็นต้องตอบคำถามต่อไปนี้
  - 5.1) สถานการณ์เช่นไรที่ครูอาจารย์จะเข้าไปมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ
  - 5.2) ครูอาจารย์ควรจะเข้าไปมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด
  - 5.3) คณะผู้ทำการตัดสินใจควรสร้างขึ้นมาอย่างไร และ โดยวิธีใด
  - 5.4) บทบาทอะไรที่จะมีประสิทธิผลมากที่สุดสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน

จะเห็นได้ว่าการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคลากร จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากทั้งในด้านผลผลิตของกิจกรรมนั้น ๆ ซึ่งทำให้เกิดความเจริญแก่องค์กรและความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ โดย ส่วนรวมด้วย หรือพอจะสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมได้ประโยชน์โดยส่วนรวมและส่วนตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการดำเนินงานนิเทศภายในของโรงเรียน นอกจากจะทำให้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีแล้ว ครูผู้สอนจะได้ปรับปรุงพัฒนาวิชาชีพของตนเอง ให้เจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นอีกด้วย

### แบบพฤติกรรมบุคคล

พฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรือกิจกรรมที่ปรากฏออกมาทางร่างกาย ซึ่งรวมถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นการกระทำภายนอกและภายใน ตลอดจนกระบวนการทางอารมณ์และกิจกรรมทางจิตที่แสดงให้เห็นเด่นชัด (Good, 1973 : 58) ภูเขาอากาศและการเคลื่อนไหวของอินทรีย์ทุกอย่างที่ปรากฏออกมาเป็นพฤติกรรม ต้องมีมูล เจตนาหรือแรงจูงใจ ดังนั้นพฤติกรรมของคนจึงเป็นผลมาจากการกระทำที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้า เมื่อมีสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นมาเร้าต่ออินทรีย์เมื่อใดก็จะเกิดการตอบสนองด้วยอาการกระทำ หรือภูเขาอากาศที่แสดงออกทางร่างกาย กล้ามเนื้อสมอง อารมณ์ ความคิด และความรู้สึก (อุทัย หิรัญโต, 2520 : 272) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งพฤติกรรมหมายถึงภูเขาอากาศที่แสดงออก หรือการเกิดปฏิกิริยาเมื่อเผชิญกับสิ่งภายนอก การแสดงออกนั้นอาจเกิดจากอุปนิสัยที่ได้สะสมหรือจากความเคยชินอันได้รับจากประสบการณ์หรือการศึกษาอบรมต่าง ๆ (สมพงษ์ เกษมสัน, 2516 : 379) นักจิตวิทยาได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็น 2 แบบ (ธรรมรส โชติคุณุชร, 2524 : 384) คือ

- 1) พฤติกรรมเปิดเผย เป็นพฤติกรรมหรือการกระทำที่สามารถสังเกตเห็นได้ ได้แก่ การแสดงท่าทางต่าง ๆ การพูด ตลอดจนการใช้สัญลักษณ์
- 2) พฤติกรรมปิด เป็นพฤติกรรมหรือการกระทำที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ ได้แก่ ความคิด อารมณ์ ความรู้สึก พิศนคติ และการรับรู้

พัทธา สายหู (2522 : 37) เรียกพฤติกรรมทั้งสองนี้ว่า พฤติกรรมภายนอก และพฤติกรรมภายใน โดยสรุปว่าเป็นอาการของการกระทำที่ปรากฏให้รู้เห็นและสังเกตได้นั้นเป็นผลเนื่องมาจากพฤติกรรมภายใน ระบบประสาทและต่อมภายในกล้ามเนื้อซึ่งไม่สามารถมองเห็นแต่จะปรากฏให้เห็นพฤติกรรมภายนอกได้

ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 19) ให้ความหมายของพฤติกรรมว่า หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บุคคลนั้นต้องการ

อุทัย หิรัญโต (2526 : 21) กล่าวถึงความหมายของพฤติกรรมในลักษณะเดียวกันว่า พฤติกรรมหมายถึง กิริยาอาการที่คนแสดงออกมา ไม่ว่าจะคนอื่นจะเห็นหรือไม่เห็นก็ตาม ถือได้ว่าเป็นพฤติกรรมทั้งสิ้น

จากความคิดเกี่ยวกับความหมายของพฤติกรรมที่กล่าวมาแล้ว พอจะสรุปได้ว่า พฤติกรรมหมายถึง กิริยาอาการของบุคคลที่แสดงออกมาทั้งในลักษณะที่เป็น การกระทำ หรือแสดงความรู้สึกนึกคิด เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของตนเอง และบุคคลอื่น

#### 1. แบบพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน

โรงเรียนเป็นสถาบันทางการศึกษาหน่วยย่อยที่สุดมีผู้นำ คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้นำตามกฎหมายที่ได้รับการแต่งตั้ง ชาร์ลี มณีศรี (2523 : 111) กล่าวว่า ในการดำเนินงานหรือบริหารงานโดยทั่วไปผู้นำลักษณะนี้อาจไม่ต้องคำนึงถึงความต้องการหรือความคิดเห็นของหมู่คณะก็ได้ หากความคิดเห็นนั้นมิได้เข้ากับความเห็นของตน นี่คือพฤติกรรมผู้นำแบบดั้งเดิม หรือเรียกว่า แบบเผด็จการ แต่ปัจจุบันเรายอมรับระบอบหรือแบบพฤติกรรมการนำประชาธิปไตย ซึ่งต้องการระดมความคิด สติปัญญาจากบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน หรือหน่วยงานเพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แบบพฤติกรรมผู้นำภายในตัวของผู้บริหารได้มีผู้ศึกษาไว้มากมาย เพราะพฤติกรรมของบุคคลเมื่ออยู่ร่วมกัน ต้องมีการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กัน มีความคาดหมายบทบาทและความต้องการระหว่างกัน ซึ่งแต่ละแบบของพฤติกรรมจะมีความแตกต่างกันไปตามบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล

สมยศ นาวิการ (2523 : 173-174) ได้เสนอถึงผลงานวิจัยของ ทานเนนโบม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ผู้ซึ่งได้ทำการศึกษาแบบพฤติกรรมของผู้นำพบว่า การที่ผู้นำจะมีแบบพฤติกรรมการบริหารหรือปฏิบัติงานแบบใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการคือ

- 1) จำนวนอำนาจหน้าที่ (Authority) ที่ใช้โดยหัวหน้าหรือผู้นำ
- 2) ปริมาณของเสรีภาพ (Freedom) ของลูกน้องหรือผู้ร่วมงาน กล่าวคือถ้าผู้นำใช้อำนาจมากแล้วเสรีภาพของลูกน้องก็จะมีน้อยลง ทำให้การนำของผู้นำมีแบบพฤติกรรมเป็นเผด็จการ ในทางกลับกันถ้าผู้นำให้ลูกน้องมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ทำการควบคุมน้อยมากและตลอดจนส่งเสริมให้มีสิ่งย้อนกลับจากลูกน้อง ก็จะทำให้การนำของผู้นำมีแบบพฤติกรรมที่เป็นประชาธิปไตยมากยิ่งขึ้น หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า พฤติกรรมผู้นำสองแบบคือ แบบที่ผู้นำให้ความสำคัญกับงานและแบบที่ผู้นำให้ความสำคัญกับคนนั่นเอง

สำหรับ กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956 : 243-253) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมผู้นำไว้ 7 ประการคือ

- 1) การมีความคิดริเริ่ม หมายถึง ผู้นำที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ผู้นำจะต้องทำงานหนักอยู่เสมอ เพื่อให้งานที่เขาริเริ่มใหม่ ๆ บรรลุผลสำเร็จ
- 2) การรู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมคอยแนะนำกระตุ้นให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อปรับปรุงการทำงาน ตลอดจนวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน
- 3) การให้การยอมรับนับถือ หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมยอมรับผู้อื่นเมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ รู้จักให้กำลังใจ ชมเชยไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน ต้องพยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่แฝงอยู่ในตัวเขามาใช้ และมองเห็นปัญหาของคนอื่น ๆ
- 4) การให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมพร้อมที่จะช่วยแก้ปัญหา ดูแลทุกข์สุข และความห่วงใยและจัดบริการต่าง ๆ ให้เพื่อนร่วมงาน
- 5) การโน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมสามารถจูงใจให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์กัน จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ

ในเชิงการใช้ภาษา ซึ่งจะเป็นการสร้างเสน่ห์ ความศรัทธาเชื่อถือในการทำงาน ให้สัมฤทธิ์ผลที่กำหนดไว้

6) การประสานงาน หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะต้องเป็นผู้ประสานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจและมีความเข้าใจต่อกัน

7) การเข้าสังคมได้ดี หมายถึง ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่สามารถเข้ากับคนในสังคมได้ทุกระดับ ทั้งในและนอกองค์กร โดยยอมเสียสละเวลาและทุนทรัพย์ส่วนตัวในบางโอกาส

จากการศึกษาแนวคิดแบบพฤติกรรมของผู้นำจะชี้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำในหลายลักษณะ แต่ละลักษณะจะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีเพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพล มีพลังอำนาจอยู่ในตัว ฉะนั้นการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมของผู้นำในการบริหารหรือดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ จะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่าองค์กรหรือหน่วยงานนั้นมีลักษณะการปฏิบัติงานอย่างไร มีประสิทธิภาพเพียงใดหรือไม่ (ชวาน สุวรรณลิขิต, 2531 : 22) พฤติกรรมผู้นำเป็นที่สังเกตได้ เรียนรู้ได้ ปรับปรุงได้ และการแสดงออกซึ่งความเป็นผู้นำนั้นก็ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ค่านิยม ทัศนคติของผู้นำนั้น ๆ ว่าจะแสดงออกในรูปแบบใด (สุกานดา ดปนียางกูร, 2534 : 85) การที่ผู้บริหารหรือผู้นำจะรู้ถึงความต้องการของผู้ร่วมงานและจะตอบสนองความต้องการให้ตรงเป้าหมายนั้นย่อมเป็นการยากอย่างยิ่งแต่ก็เป็นเรื่องสำคัญ และจำเป็นสำหรับผู้นำในการที่จะสำรวจพฤติกรรมของตน เพราะจะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงพฤติกรรมและเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมให้สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการของผู้ร่วมงานได้ (ชวาน สุวรรณลิขิต, 2531 : 22) แบบพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการบริหารหรือดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานย่อมแตกต่างกันแล้วแต่จะใช้เกณฑ์อะไรในการพิจารณา แบบพฤติกรรมผู้นำเมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ตามลักษณะของพฤติกรรม

(Role Behavior) ในการบริหาร เกทเซล และกูบา (Getzels and Guba, 1957 : 423-441) แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ

1) แบบยึดสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic Style)

เป็นแบบพฤติกรรมที่ถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นหลัก แม้จะต้องทำลายน้ำใจคนหรือทำให้ผู้อื่นเดือดร้อนก็ไม่ถือเป็นสิ่งสำคัญ สถาบันหรือหน่วยงานและงานต้องมาก่อนเสมอ

2) แบบยึดบุคคลเป็นหลัก (The Ideographic Style)

เป็นแบบพฤติกรรมที่อาศัยความคิดเห็นของตนเองเป็นแนวทางในการตัดสินใจ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป ไม่ว่าจะทำการใดคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข และความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด หากมีอะไรขัดข้องต่อระเบียบอยู่บ้างก็ไม่ขัดข้อง หากพิจารณาแล้วว่าเหมาะสมกับบุคคลนั้นคนนี้เป็นคน ๆ ไป คือการคบหาส่วนตัวสำคัญกว่าตำแหน่ง

3) แบบประสานผลประโยชน์ (The Transactional Style)

เป็นแบบพฤติกรรมที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงาน และประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กันไป แล้วจะลุ่มอล่วยไม่ให้ฝ่ายใดต้องเสียหายมากเกินไป เป็นผู้หน้าที่รู้จักประนีประนอมในทุกเรื่อง ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่ายพร้อม ๆ กันไป

สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 284-286) ได้แบ่งแบบพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะของการใช้อำนาจของผู้นำ ออกได้เป็น 3 แบบคือ

1) แบบอัตตนิยม (Authorcratic Style) พฤติกรรมผู้นำแบบนี้

จะเป็นผู้ถืออำนาจตนเองเป็นใหญ่ และเชื่อมั่นตนเองมาก วินิจฉัยสั่งงานเฉียบขาด ไม่คำนึงถึงคนอื่น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นจะตัดสินใจด้วยตนเอง ยึดมั่นในความคิดของตนเอง สร้างบรรยากาศแห่งความกลัวให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

2) แบบเสรีนิยม (Laissez Fair Style) เป็นพฤติกรรมที่

ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันไปตามใจชอบตามบุญตามกรรม ไม่มีการนิเทศ ตรวจสอบผลงาน การตัดสินใจสั่งการขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เห็นชอบกันไป จะทำอย่างไรก็ได้ตามใจชอบ ถ้าได้ผู้ร่วมงานที่ตั้งงานก็จะดีไปด้วย ถ้าผู้ร่วมงานไม่ตั้งงาน ก็จะเสียและทำงานกันไปวันหนึ่ง ๆ

3) แบบประชาธิปไตย (Democratic Style) เป็นแบบพฤติกรรมที่จะใช้อำนาจตามวิถีทางประชาธิปไตย การตัดสินใจถือความเห็นส่วนใหญ่ มีการประชุมปรึกษาหารือก่อนตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ รับฟังความคิดเห็นผู้ร่วมงาน ไม่ใช้อำนาจหน้าที่กดขี่ การแก้ปัญหาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพิจารณา เคารพในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล

เฮาส์ และมิทเชลล์ (House and Mitchell, 1974 : 81-87)

ได้รวบรวมแบบพฤติกรรมของผู้นำในขณะปฏิบัติงานว่ามีลักษณะดังนี้

- 1) แบบผู้สั่งการ เป็นพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้นำที่เป็นผู้เผด็จการ
- 2) แบบผู้สนับสนุน พฤติกรรมแบบนี้ผู้นำจะแสดงความเป็นเพื่อนร่วมงานที่คอยเสนอแนะความคิดเห็นและอำนวยความสะดวกให้แก่เพื่อนร่วมงานด้วยความห่วงใย
- 3) แบบผู้ร่วมงาน เป็นแบบพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกโดยการให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเสนอความคิดเห็นได้ และรับข้อเสนอดังกล่าวมาพิจารณาอีกครั้ง เพื่อการตัดสินใจโดยผู้นำเองในขั้นสุดท้าย
- 4) แบบมุ่งผลสำเร็จของงานเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจะกำหนดเงื่อนไขเป้าหมายการปฏิบัติงานในลักษณะที่ท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเร้าให้ผู้ปฏิบัติงานสนใจในภารกิจและปรารถนาที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ พฤติกรรมแบบนี้นอกจากจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานแล้วยังเป็นการพัฒนาด้านประสิทธิภาพของงานได้อีกด้วย

ฮาลปีน และแอมฟิล (สุเมธ เดียวอิสเรศ, 2527 : 62 :

อ้างอิงมาจาก Halpin and Hemphill) ได้จำแนกลักษณะพฤติกรรมของผู้นำ เป็น 2 แบบคือ

1) พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะเน้นความเข้าใจในการดำเนินงาน ตามระเบียบแบบแผนของหน่วยงาน

2) พฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปในลักษณะที่เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจและให้ความเคารพต่อกัน

นอกจากนี้ ฟลิปโป (Flippo, 1966 : 230) ได้แบ่งพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ

1) พฤติกรรมผู้นำแบบนิเสธ (Negative Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่ใช้แนวการบริหารไปในทางที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัว จึงปฏิบัติงานด้วยความจำใจ ผู้นำแบบนี้อาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ มีลักษณะเป็นเผด็จการ

2) พฤติกรรมผู้นำแบบปฏิฐาน (Positive Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น รวมทั้งมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตย

เอตซีโอนิ (Etzioni, 1965 : 50-57) ได้พิจารณาพฤติกรรมของผู้นำจากวิธีการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 แบบคือ

1) แบบเจ้าระเบียบ (Regulative Style) พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ถือเอาระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง สั่งการโดยใช้ระเบียบแบบแผนหรือกฎหมายเป็นเครื่องมือ มักเอาเหตุผลของระเบียบกฎหมายเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงาน มีลักษณะการปกครองแบบนายกับลูกน้อง



2) แบบขงการ (Directive Style) พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ ปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจใช้วิธีสั่งอย่างเดียว ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดระแวง

3) แบบจูงใจ (Persuasive Style) พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาเพื่อแสดงความคิดเห็น ไม่ใช้อำนาจตัวเองในการตัดสินใจ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องเป็นแบบกันเอง มีความสามัคคีสูง ผลสำเร็จของงานเป็นผลของส่วนรวม

4) แบบร่วมใจ (Participative Style) พฤติกรรมผู้นำแบบนี้คล้ายกับแบบจูงใจ มีการปรึกษาหารือสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ถือหลักการประนีประนอม

จากแบบพฤติกรรมผู้นำที่ได้กล่าวมานี้ ยังสรุปไม่ได้ว่าพฤติกรรมแบบใดที่ผู้นำแสดงออกมาในการบริหารงานดีที่สุด อูริส (Uris, 1964 : 45-47) เสนอแนะว่าจะใช้การนำแบบพฤติกรรมใดจึงจะประสบผลสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำและผู้ตาม และเมื่อพิจารณาจากแบบพฤติกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะจำแนกตามลักษณะใดแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่าแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนฐานะผู้ใช้อิทธิพลของผู้นำต่อครูผู้สอนในโรงเรียนที่เหมาะสม กับลักษณะการบริหารงานนิเทศภายในของโรงเรียนประถมศึกษาของไทยในปัจจุบันคือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบพฤติกรรมผู้นำประชาธิปไตย และพฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมยศ นาวิกาน (2524 : 123) กล่าวถึงพฤติกรรมเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมี 2 แนวทางคือ 1) ผู้บริหารโรงเรียนที่บอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชา อันได้แก่ ครูผู้สอน ทราบว่าต้องทำอะไรบ้าง และทำอะไร 2) ผู้บริหารโรงเรียนที่แม้จะความรับผิดชอบความเป็นผู้นำให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา (ครูผู้สอน) มีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินงานด้วย

สำหรับแนวทางแรกเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่เรียกอีกอย่างว่าแบบพฤติกรรมเผด็จการ เพราะให้ความสำคัญกับงาน ทายเลอร์

(Taylor, 1900 : อ้างอิงโดย สมยศ นาวิการ. 2524 : 122-123) คือ มีการวางแผน กำหนดเป้าหมายและบังคับผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน เป็นผู้บริหารที่มุ่งสนใจความต้องการของโรงเรียน มิใช่ความต้องการของครูผู้สอน สำหรับแนวทางที่สองเป็นแบบพฤติกรรมประชาธิปไตย พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์คือ มุ่งสร้างความร่วมมือระหว่างครูผู้สอนเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายและให้โอกาสพวกเขาเจริญเติบโตและพัฒนา มุ่งความสนใจอยู่ที่ความต้องการของครูผู้สอนผสมผสานกับความต้องการของโรงเรียนด้วย

## 2. แบบพฤติกรรมของครูผู้สอน

หากเราจะพิจารณาถึงระบอบการเรียนการสอนในโรงเรียนจะพบว่าในห้องเรียนหนึ่ง ๆ จะมีครูผู้สอนทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องการเรียนการสอนในห้องเรียนนั้น ๆ ดังนั้นพฤติกรรมของครูผู้สอนที่แสดงออกจกบทบาทหน้าที่จึงมีความสำคัญต่อนักเรียนอย่างยิ่ง

สงวน สุทธิเลิศอรุณ, จำรัส คังสุวรรณ และจิตติพงษ์

ธรรมานุสรณ์ (2522 : 63-64) จำแนกบทบาทของครูผู้สอนตามลักษณะของพฤติกรรมไว้ 3 ประเภทคือ

1) ครูแบบเผด็จการ (Autocratic Teacher) ครูประเภทนี้ จะเป็นการแสดงความเป็นใหญ่ โดยรวบรวมอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ มาเป็นของตนเองหมด การปฏิบัติต่อนักเรียนนั้นจะเป็นไปในลักษณะที่ครูเป็นผู้สั่ง และนักเรียนจะต้องปฏิบัติตามคำสั่งของครู ครูจะวางแผนการเรียนและกำหนดกิจกรรมให้แก่แก่นักเรียนแต่ผู้เดียว จะไม่เปิดโอกาสให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นแต่อย่างใด บรรยากาศในห้องเรียนจะเรียบร้อย เพราะนักเรียนปฏิบัติตามคำสั่ง และเงื่อนไขหรือกฎเกณฑ์ใด ๆ ในห้องเรียนครูจะเป็นผู้กำหนด ภายในจิตใจของนักเรียนจะตั้งเครียดขาดความเป็นกันเองระหว่างครูกับนักเรียน

2) ครูแบบประชาธิปไตย (Democratic Teacher) ครูประเภทนี้ไม่พยายามใช้อำนาจบังคับให้นักเรียนทำกิจกรรมตามที่ครูสั่ง แต่จะใช้วิธีการดุนให้นักเรียนทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยให้แสดงความคิดเห็นและแก้ปัญหาด้วยกันในห้องเรียน ครูวางแผนร่วมกับนักเรียนในการดำเนินการเรียนการสอน เปิดโอกาสให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นได้ มีการปรึกษาหารือกัน แบ่งงานกันทำอย่างฉันทมิตร เมื่อมีข้อผิดพลาดก็ช่วยกันแก้ไข ระเบียบกฎเกณฑ์หรือเงื่อนไขต่าง ๆ กำหนดมาจากความคิดเห็นร่วมกันระหว่างครูกับนักเรียน ดังนั้นบรรยากาศในห้องเรียนจึงราบรื่น มีความเป็นกันเองระหว่างครูกับนักเรียน

3) ครูแบบตามสบาย (Laissez-Fair Teacher) ครูประเภทนี้ดำเนินการสอนไปตามสบาย เตรียมการสอนหรือไม่เตรียมการสอนก็ได้ ไม่มีแผนการสอน บางครั้งตั้งใจสอนดี บางครั้งขาดสอนเฉย ๆ จะไม่สนใจความก้าวหน้าของเด็ก ปล่อยให้วันและเวลาผ่านไปวัน ๆ ไม่มีความหมายสำหรับตัวครูและเด็ก การทำงานภายในห้องเรียนขึ้นอยู่กับอารมณ์ของครูเป็นที่ตั้ง บรรยากาศการเรียนการสอนสับสนวุ่นวาย ขาดระเบียบวินัยและขวัญของนักเรียนเสื่อมถล่ม

สำหรับ แอนเดอร์สัน และคณะ (Anderson and others, 1971 อ้างอิงโดย ประสงค์ ประสิทธิ์พร, 2519 : 9) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า พฤติกรรมครูมีอิทธิพลและมีผลกระทบกระเทือนต่อตัวเด็ก แบ่งพฤติกรรมในชั้นเรียนเป็น 2 แบบคือ

1) ครูแบบ Dominative มีลักษณะพฤติกรรมที่ค่อนข้างไปทางก้าวร้าว และชอบเป็นศัตรูกับเด็กนักเรียน มักบอกให้เด็กย้ายที่นั่ง ใช้นิ้วชี้ต้อนเด็กบ่อย ๆ ตัดสินปัญหาปราศจากเหตุผล มักจะเรียกร้องความสนใจจากเด็ก

2) ครูแบบ Intergrative มีลักษณะพฤติกรรมที่มีความเป็นกันเองกับเด็ก มักจะชอบให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมรบกวนและก้าวร้าวมีน้อย การสอนจะคำนึงถึงความสนใจของนักเรียน ยอมรับพฤติกรรมต่าง ๆ ของเด็ก ให้คำแนะนำช่วยเหลือแก้ปัญหาพร้อมกับเด็กนักเรียน

สไตส์ และดอร์ซี (Stiles and Dorsey, 1950 : 100)

ได้แบ่งแบบพฤติกรรมครูผู้สอนจากลักษณะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนออกเป็น 2 แบบคือ

1) พฤติกรรมแบบอัตตาริปไตย พฤติกรรมแบบนี้ครูจะเป็นผู้สั่งเด็ก จะต้องเชื่อฟังโดยไม่มีข้อโต้แย้ง ครูใช้กฎเกณฑ์ตามที่ตนพอใจ ไม่คำนึงถึงธรรมชาติ เด็ก เด็กจะเรียนเพื่อคะแนนของเขาเอง ไม่มีความสัมพันธ์กับเพื่อน หรือทำอะไรเพื่อห้องเรียนเลย การเรียนการสอนแบบนี้จะทำให้เด็กมีบุคลิกภาพแบบตัวใครตัวมัน ไม่มีทักษะในการรวมกลุ่ม

2) พฤติกรรมแบบประชาธิปไตย ครูที่มีพฤติกรรมแบบนี้จะเป็นผู้สร้างสถานการณ์ในการเรียนการสอนให้เด็กร่วมในการวางแผน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ครูยอมรับในเรื่องความแตกต่างของนักเรียน ความสนใจ ความสามารถ และทัศนคติ ความสัมพันธ์ของเด็กในกลุ่มจะมีความเป็นกันเอง มีลักษณะเป็นตัวของตัวเอง และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

เมื่อพิจารณาถึงแบบพฤติกรรมของครูผู้สอนตามทรรศนะของ นักการศึกษาและผลของการวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาแล้ว จึงพอจะสรุปได้ว่าแบบ พฤติกรรมครูผู้สอนที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ในการจัดการเรียน การสอนในโรงเรียนประถมศึกษา อันจะส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนที่น่าสนใจ มีอยู่ 2 แบบคือ 1) แบบพฤติกรรมประชาธิปไตย และ 2) แบบพฤติกรรมเผด็จการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ก่อ สวัสดิ์พานิช (ประคอง ประสิทธิ์พร, 2519 : 11 อ้างอิงมาจาก ก่อ สวัสดิ์พานิช) ทำการวิจัยลักษณะของครูที่เด็กชอบตามความ คิดเห็นของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่สองถึงชั้นประถมศึกษาปีที่สิบสอง จำนวน 1,200 คน ในประเทศสหรัฐอเมริกา และผลการวิจัยของ มัชฌมา ปิยะมาดา (ประคอง ประสิทธิ์พร, 2519 : 12 อ้างอิงมาจาก มัชฌมา ปิยะมาดา) ศึกษาคุณลักษณะต่าง ๆ ของครูในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า คุณลักษณะครูที่เด็กชอบมากที่สุดคือ ครูที่มี แบบพฤติกรรมเป็นประชาธิปไตย ไม่ชอบครูที่มีแบบพฤติกรรมเผด็จการ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้แบ่งแยกงานวิจัยที่เกี่ยวข้องออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นงานวิจัยในประเทศ และส่วนที่สองเป็นงานวิจัยในต่างประเทศ ซึ่งผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเสนอตามลำดับ ดังนี้

#### 1. งานวิจัยภายในประเทศ

ในปี พ.ศ.2531 วิโรจน์ สมมี (2531 : 122-123) ได้ทำการวิจัยเรื่องการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่เป็นจริงและที่ควรปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ พบว่า ครูอาจารย์ที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี กับครูอาจารย์ที่มีอายุ 35 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นโดยส่วนรวมแตกต่างกัน โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ว่า ถ้าผู้บริหารโรงเรียนได้หาทางให้ครูอาจารย์ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวางแผน การปฏิบัติงานตามแผนการประเมินผลติดตามผล ตลอดจนการนำผลที่ได้มาปรับแผนให้เหมาะสมแล้ว จะทำให้โรงเรียนสามารถทำงานได้เหมาะสมยิ่งขึ้น งานก็จะประสบผลสำเร็จ เพราะตรงกับความต้องการของครูอาจารย์ และนอกจากนี้ครูอาจารย์ได้ระบุไว้ในคำถามปลายเปิดว่า ต้องการให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อการสั่งการให้มากกว่าที่เป็นอยู่อีกด้วย

กรี เพ็งศรี และคนอื่น ๆ (2532 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาผลการนิเทศภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพะเยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการนิเทศภายในด้านกระบวนการนิเทศ ผลที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการนิเทศ ผลที่เกิดขึ้นจากการนิเทศในส่วนของผู้รับการนิเทศ จากผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 20 คน ครูผู้สอน จำนวน 155 คน ผลการวิจัยได้สรุปพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่จัดให้มีกระบวนการนิเทศ จัดทำโครงการนิเทศและกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนอยู่ในเกณฑ์น้อย บุคลากรที่ทำการนิเทศส่วนใหญ่

คือผู้บริหารโรงเรียนสำหรับในด้านกระบวนการทำงานร่วมกัน โรงเรียนส่วนใหญ่  
ดำเนินการนิเทศตามนโยบาย คำสั่ง หรือการสั่งการของผู้บริหารระดับจังหวัด/  
อำเภอ กระบวนการทำงานร่วมกันจึงเป็นการปฏิบัติตามคำสั่งและขึ้นอยู่กับบทบาท  
การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน การดำเนินการนิเทศเพื่อแก้ไข  
ปัญหาการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครูผู้สอนมีเป็นส่วนน้อย

ธานี ยี่งวิลนา (2532 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องการศึกษาการ  
ปฏิบัติงานตามกระบวนการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง ตามทัศนะของครูอาจารย์ซึ่งแตกต่างกันใน  
ด้านวุฒิ ประสบการณ์และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร  
โรงเรียน 155 คน ครูอาจารย์ 348 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน  
ไม่ให้ความสำคัญต่อการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน  
การวางแผนและการกำหนดทางเลือกไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน การสร้างสื่อ  
และเครื่องมือไม่ได้ปฏิบัติจริงจัง การปฏิบัติการนิเทศเป็นลักษณะการตรวจสอบ  
หลักฐานการปฏิบัติงานของครู ขาดการนำข้อมูลจากการประเมินผลมาใช้ปรับปรุง  
แก้ไข และขาดการประชุมปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันระหว่าง  
ผู้บริหารโรงเรียนกับครูผู้สอนหรือผู้เกี่ยวข้อง

ในปี พ.ศ.2533 ปรีธดา พัฒนขจร (2533 : บทคัดย่อ) ได้  
ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาปัญหาและความต้องการของผู้บริหารและครูในการจัดการ  
นิเทศการศึกษาภายในของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดสตูลพบว่า ในการจัดการนิเทศการศึกษาภายในนั้นปรากฏว่า ผู้บริหารและ  
ครูมีความต้องการรูปแบบการนิเทศที่มีวิธีการแบบให้ครูมีส่วนร่วมในการนิเทศไปด้วย  
โดยมีผู้บริหารทำหน้าที่สนับสนุนและให้บริการ

ในปี พ.ศ.2534 สมพงษ์ จินา (2534 : 159) ได้ศึกษาวิจัย  
เรื่องปัญหาการปฏิบัติงานตามกระบวนการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่าในข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ

การปรับปรุงการปฏิบัติงานตามกระบวนการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ควรเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน จึงทำให้การนิเทศภายในประสบผลสำเร็จ

## 2. งานวิจัยในต่างประเทศ

เจอร์ราน (Jeran, 1975 : 694-695) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "บทบาทที่คาดหวังของผู้ทำการนิเทศของโรงเรียนประถมศึกษาแบบนอกโรงเรียน ที่เน้นการทำงานเป็นทีมและรายบุคคล" โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาว่า การใช้บริการด้านนิเทศจะเป็นการช่วยปรับปรุงการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา นอกกรอบโรงเรียนได้มากที่สุด โดยสอบถามจากกลุ่มศึกษานิเทศก์ ครูใหญ่และครู ในรัฐโคโลราโดโดย ผลการวิจัยปรากฏว่า

- 1) ประชากรทั้งสามกลุ่มมีความเห็นตรงกันว่า การให้ความช่วยเหลือและส่งเสริมเป็นบริการที่ต้องมาก่อนสิ่งอื่น
- 2) ครูใหญ่กับศึกษานิเทศก์มีความเห็นตรงกันมากกว่าครูใหญ่กับครู หรือศึกษานิเทศก์กับครู
- 3) ครูใหญ่และศึกษานิเทศก์เห็นความสำคัญของบทบาทผู้นิเทศในอันที่จะติดต่อกับครูใหญ่เพื่อวางแผนเกี่ยวกับนักเรียนและคณะครูสูงกว่ากลุ่มครู
- 4) ครูใหญ่มีความเห็นว่าการพหุระกับผู้นิเทศเป็นสิ่งสำคัญมากเพื่อจะได้ปรึกษาปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน
- 5) ครูได้ให้ความสำคัญสูงในเรื่องที่จะให้ผู้นิเทศช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนการสอน

และได้มีการสรุปและให้ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้คือ

- 1) การฝึกอบรมใด ๆ ไปสู่โรงเรียนต้องคำนึงถึงขนานธรรมเนียมของชุมชนนั้น ๆ เป็นหลัก
- 2) ครูควรมีสิทธิในการเลือกสมาชิกเข้าทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

3) ควรนำเรื่องการวางแผนหลักสูตรไปเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่น โดยครูใหญ่หรือศึกษานิเทศก์เป็นผู้รับผิดชอบ

4) ครูใหญ่และศึกษานิเทศก์ควรพบปะกันบ่อยครั้งเพื่อปรึกษาปัญหาการเรียนการสอน

5) ครูใหญ่ควรเป็นผู้ริเริ่มในการปรับปรุงการเรียนการสอน

เวน (Wayne, 1980 : 1923-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้บทบาทการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ในมลรัฐเวอร์จิเนีย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาบทบาทการศึกษาคูใหญ่ในเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบและขอบข่ายของงานนิเทศ วิธีการนิเทศ โดยใช้ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 278 คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า

1) ในด้านความรับผิดชอบและขอบข่ายงานที่มีอันดับความสำคัญสูง ได้แก่ งานเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน การแนะแนว งานบริหารและงานวิชาการ และงานนิเทศการศึกษา

2) เกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้รับผิดชอบมากที่สุดคือครูใหญ่ และผู้ช่วยครูใหญ่ ครูผู้สอนทำหน้าที่นี้ด้วย

3) เกี่ยวกับเวลาที่ใช้ทำงาน งานที่ครูใหญ่ใช้เวลาในน้อยที่สุดคืองานเกี่ยวกับวัสดุ ส่วนงานที่ครูใหญ่ใช้เวลามากที่สุดคือ งานนิเทศการศึกษา งานเกี่ยวกับหลักสูตร งานการสอน และการแนะแนว

4) เทคนิคการนิเทศที่ได้ผล ได้แก่ วิธีเยี่ยมชั้นเรียน การประชุมร่วมกัน ส่วนวิธีที่ได้ผลน้อยคือวิธีใช้เอกสาร

ในปี ค.ศ.1973 อะคินซันยา (Akinsanya, 1973 : 6282-A) ได้ทำการวิจัยการมีส่วนร่วมในการวางแผนการศึกษาของครูในคารอส ประเทศไนจีเรีย ตามทัศนะของนักการมัธยมศึกษาผลการวิจัยพบว่า นักการมัธยมศึกษาต้องการให้ครูใหญ่ใช้แผนประเมินและนิเทศแผนงาน วางแผนบริหารงาน วางแผนอบรมบุคลากรและวางแผนสัมพันธ์กับชุมชน พร้อมทั้งปฏิบัติตามแผนด้วย ครูผู้สอน



ก็ควรพัฒนาหลักสูตรและการสอน ควรร่วมวางแผนมาตรฐานวิชาชีพครู ร่วมวางแผนข้อกำหนดการปฏิบัติงานและประเมินผลการศึกษา โดยเข้าร่วมกับคณะกรรมการในการวางแผนเพื่อเป็นตัวเชื่อมระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ในปี ค.ศ.1974 วอร์เรน (Warren, 1974 : 5361-A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติในการส่งเสริมครูประจำการ พบว่า คณะครูควรได้มีส่วนตั้งแต่ขั้นวางแผนและกำหนดวิธีการส่งเสริมครูประจำการด้วย ตลอดจนร่วมกำหนดโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการที่จะนำไปใช้ด้วย

ทีลาฮัน (Tilahun, 1983 : 2168-A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนที่พึงประสงค์ของการพัฒนาประเทศเอธิโอเปีย โดยศึกษาจากครู ศึกษานิเทศก์ และนักวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า

1) ครู ศึกษานิเทศก์ และนักวิชาการ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า กิจกรรมที่ใช้ในการนิเทศภายในโรงเรียนเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การฝึกอบรม แนะนำ การฝึกอบรมปฏิบัติงาน การสาธิตการสอนโดยศึกษานิเทศก์ การประชุมกลุ่มย่อยของครู การเยี่ยมชั้นเรียน และการสังเกตการสอน

2) ครู ศึกษานิเทศก์ และนักวิชาการ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การนิเทศการศึกษาในลักษณะร่วมมือกันปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลดีว่าการนิเทศการศึกษาในลักษณะการใช้อำนาจ

3) ครู ศึกษานิเทศก์ และนักวิชาการ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การจัดกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง

ในปี ค.ศ.1985 ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (Intarak, Choomsak, 1985 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจภายในองค์การของผู้บริหารและอาจารย์ในวิทยาลัยครู และความสัมพันธ์กับตัวแปรที่สำคัญ ได้ข้อเสนอแนะโดยสรุปว่า ผู้บริหารควรที่จะตระหนักในการพัฒนาและมีทัศนคติต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ นอกจากนี้พบอีกว่า ผู้บริหารจะได้ประโยชน์ทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดยิ่งขึ้น หากให้อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานให้มากขึ้น

จำรัส นองมาก (Nongmak, Chamrat, 1986 : 110-111)

ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของครูกับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี โดยใช้เครื่องมือ Profile of a School (POS) วัดพฤติกรรมผู้นำ และ Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) วัดความพึงพอใจของครู

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว ผลสรุปได้ดังต่อไปนี้

- 1) ระดับการศึกษาของผู้บริหาร ส่งผลต่อการเป็นผู้นำของเขา มากกว่าอายุหรือระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร
- 2) ยิ่งผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำในเรื่อง การเน้นการกำหนดเป้าประสงค์ของงาน และเน้นการนำโดยอาศัยความร่วมมือมากเท่าใดก็จะทำให้ครูเกิดความพึงพอใจภายในในการปฏิบัติงานมากเท่านั้น
- 3) ยิ่งผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำ ในเรื่องการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน การแสดงออกซึ่งความสามารถ และการให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงานมากเท่าใด ก็จะทำให้ครูเกิดความพึงพอใจภายนอกในการปฏิบัติงานมากเท่านั้น

ในปี ค.ศ.1954 โฮลเดน (Holden, อ้างอิงจาก Stogdill, 1974 : 331) ศึกษาพบว่า ยิ่งพฤติกรรมผู้นำตรงกับความคาดหวังของลูกน้องมากเพียงไร ผลผลิตจะสูงมากขึ้นเท่านั้น ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับของฟีดเลอร์ (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2519 : 30 อ้างอิงมาจาก Feidler) ซึ่งพบว่า ทั้งพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรได้เท่าเทียมกัน ถ้าได้เป็นผู้นำในกลุ่มที่เหมาะสมกล่าวคือ ผู้นำแบบมุ่งงาน จะมีประสิทธิภาพในกลุ่มที่ปกครองยาก เช่น กลุ่มที่มีอำนาจประจำตำแหน่งน้อย งานกลุ่มก็เป็นงานสร้างสรรค์ ไม่มีขั้นตอนในการทำงานแน่นอน เช่น การวางแผน วางนโยบาย งานแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสังคม รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับ

ลูกน้องไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่วนผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิภาพสูงในกลุ่มที่ปกครองไม่ยากนัก เช่น กลุ่มที่มีอำนาจปานกลางงานกลุ่มไม่ยากเกินไป ความสัมพันธ์หัวหน้ากับลูกน้องไม่ถึงขั้นวิกฤติ และนอกจากนี้ยังได้นำเสนอผลการวิจัยของนักการศึกษาอีกหลายคน เช่น ในปี 1963 บัค (Buck) วิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงาน แต่พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ต่อมาในปี 1968 บอยส์ (Boyles) และโครน (Kroen) ต่างก็พบผลการวิจัยเช่นเดียวกับ บัค แต่มีผลการวิจัยของ ฟาสต์ (Fast) ในปี 1964 และฮอฟท์แมน (Hoffman) ปี 1968 ที่ปรากฏผลตรงกันข้ามกับ บัค และโครน กล่าวคือ ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ (Stogdill, 1974 : 349)

ฮาราริค (Stogdill, 1974 : 349 อ้างอิงมาจาก Hararick, 1969) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับครูโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 52 โรงเรียน พบว่าการที่ครูใหญ่ใช้วิธีจูงใจให้ครูทำงานโดยปราศจากการใช้อำนาจบังคับจะทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของครูใหญ่ที่แสดงออก

พาซินเนลลี (Pacinelli, อ้างอิงจาก Stogdill, 1974 : 349) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อปี ค.ศ. 1968 พบว่า ทั้งพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานจริง และพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมีติดกัน กล่าว มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน และประสิทธิผลของกลุ่มในทางบวก

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าดังกล่าวมาแล้วต่างก็เล็งเห็นถึงความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของครูผู้สอนในการดำเนินงานนิเทศภายใน แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การใดก็ตามจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ แต่จากการศึกษาผลงานวิจัยพบว่า การดำเนินงานนิเทศภายในของโรงเรียนประถม

ศึกษา ยังอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ กล่าวคือผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ยังส่งเสริม  
สนับสนุนให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานนิเทศภายในไม่ชัดเจน ฉะนั้นผู้วิจัย  
จึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่าผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนที่มีแบบพฤติกรรม  
ประชาธิปไตยและแบบพฤติกรรมเผด็จการมีระดับการมีส่วนร่วมในการนิเทศภายใน  
ของโรงเรียนประถมศึกษาามากหรือน้อย ต่างกันหรือไม่ต่างกันอย่างไร ทั้งนี้เพื่อจะ  
ได้นำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานนิเทศภายใน  
ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานีให้  
เหมาะสมต่อไป