

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการนิเทศภายใน โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน ครูวิชาการโรงเรียน ครูผู้สอน ภายใน โรงเรียนประถมศึกษาอำเภอกาญจนดิษฐ์ จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางทางการศึกษา ดังนี้

1. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา
2. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียน
3. ลักษณะบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนต่อการนิเทศภายในโรงเรียน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา

ความหมายของการนิเทศการศึกษา การนิเทศการศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอน ในอดีตที่ผ่านมาผู้บริหารการศึกษาในระดับต่าง ๆ มักไม่ให้ความสำคัญ และละเลยเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา จึงมีผลให้คุณภาพการเรียนการสอนไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ปัจจุบันงานนิเทศการศึกษามีความสำคัญมากขึ้นเพราะความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางการศึกษาทำให้จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ

แนวความคิดเรื่องการนิเทศการศึกษาได้มีผู้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้หลายประการดังนี้ Good (อ้างใน วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์, 2535, หน้า 4) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา (Educational Supervision) หมายถึง ความพยายามทุกอย่างของเจ้าหน้าที่ผู้จัดการศึกษาในการแนะนำครูหรือบุคคลอื่นที่ทำงานเกี่ยวกับการศึกษาให้รู้วิธีการเกี่ยวกับการปรับปรุงการสอนช่วยให้เกิดความเจริญงอกงามทางวิชาชีพชั้นสูง (Professional Growth) ช่วยในการพัฒนาครู ช่วยในการเลือกและปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการศึกษา ช่วยปรับปรุงเนื้อหาการสอน ปรับปรุงการสอน และช่วยปรับปรุงการประเมินผลการสอน

ส่วน Harris (อ้างใน วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์, 2535, หน้า 4) ได้ให้คำจำกัดความ การนิเทศการศึกษาว่าหมายถึง สิ่งที่บุคลากรในโรงเรียนกระทำต่อบุคลากร หรือกระทำต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการดำเนินงานหรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของโรงเรียนมุ่งให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลในด้านงานการสอนเป็นสำคัญ และ Burton and Bruckner (อ้างใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2536, หน้า 2) ได้ให้ความหมายการนิเทศว่าคือการให้บริการเกี่ยวกับความชำนาญทางเทคนิคด้านวิชาการในการเรียนการสอนและปรับปรุงสภาพการเรียนรู้และความเจริญเติบโตของผู้เรียน

นอกจากนี้ Glickman (อ้างใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2536, หน้า 3) ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนิเทศว่าเป็นแนวความคิดเกี่ยวกับงานและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งเป็นการสอนในเรื่องหลักสูตร การจัดครูเข้าสอน การจัดสื่อการสอน สิ่งอำนวยความสะดวกการเตรียมและพัฒนาครู รวมทั้งการประเมินผลการสอน ส่วน Faber และ Shearron (อ้างใน เมธี ปิณฑนันทน์, 2525, หน้า 211) ได้ให้คำจำกัดความของการนิเทศการศึกษาว่าเป็นการสังเกตการปฏิบัติงานของครูแล้วให้ข้อเสนอแนะหรือคำแนะนำว่า การปฏิบัติงานของครูนั้นจะสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไร

ในทำนองเดียวกันมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2524, หน้า 709) สรุปว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง การปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น การนิเทศการศึกษาเป็นการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการแก่ครูในด้านการปรับปรุงการเรียนการสอนให้เกิดผลดีแก่ตัวเด็กเป็นการส่งเสริมให้การศึกษามีคุณภาพ ผลของการศึกษาจึงอยู่ที่ตัวเด็ก จุดหมายปลายทางของการนิเทศการศึกษาก็คือการช่วยให้ครูรู้จักช่วยเหลือตนเอง ดังนั้นการนิเทศการศึกษาจะต้องให้ครูเปลี่ยนแปลงงานและวิธีปฏิบัติงานที่กำลังทำอยู่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนและทัศนคติในการทำงาน และเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอนด้วย

การนิเทศการศึกษาที่จัดอยู่ในปัจจุบันจะมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ การนิเทศจากภายนอกสถานศึกษา คือการนิเทศโดยศึกษานิเทศก์ และการนิเทศภายในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงคณะครู ด้วยเหตุเหล่านี้บุคลากรในการนิเทศจึงแบ่งเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. คณะบุคลากรที่จัดการนิเทศจากภายนอกสถานศึกษา ได้แก่ ศึกษานิเทศก์ที่อยู่ตามกรม กองต่าง ๆ โดยไม่มีตำแหน่งอยู่ในโรงเรียนซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในด้านการนิเทศมีหน้าที่ปรับปรุงการเรียนการสอนในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลโดยศึกษานิเทศก์จะมีทั้งระดับกรม ระดับเขต ระดับจังหวัด และระดับอำเภอ

2. การนิเทศที่จัดโดยคณะบุคลากรภายในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูที่ได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่นิเทศการศึกษา รวมทั้งการจัดการนิเทศภายในโดยการเชิญวิทยากรจากชุมชนด้วย

จากความหมายของการนิเทศดังกล่าวข้างต้นอาจสรุปได้ว่าการนิเทศการศึกษาเป็นการทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้มี ประสิทธิภาพ โดยมุ่งให้เกิดประสิทธิผลในการเรียนการสอน ช่วยให้ครูรู้จักช่วยเหลือตนเองและมีจุดมุ่งหมายเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนมุ่งพัฒนาครู อาจารย์ ในสถานศึกษา ให้รู้จักวิธีการปรับปรุง การเรียนการสอนให้ดีขึ้น เพื่อให้การศึกษาเกิดผลสัมฤทธิ์ตามความคาดหวังของการศึกษา ผู้นิเทศจึงเป็นบุคลากรใดก็ได้ที่สามารถปฏิบัติตามจุดหมายนี้ ทั้งนี้ความสำเร็จของการนิเทศภายในส่วนหนึ่ง ขึ้นอยู่กับการสนับสนุนและการเห็นความสำคัญของการนิเทศของผู้บริหาร การนิเทศจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษาในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ (บันลือ พงษ์ะวัน, 2537, หน้า 89) เพราะกระบวนการนิเทศ ที่จัดว่าเป็นศาสตร์ก็เพราะกระบวนการนี้เป็นปรัชญาที่แสวงหาความจริง ความรู้และคุณค่าในสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษา ส่วนที่ว่าเป็นศิลป์ก็เพราะต้องอาศัยเทคนิควิธี และมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นการติดต่อประสานงาน การจูงใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายของการจัดการศึกษาและการนิเทศยังเป็นรูปแบบของการบริหารการศึกษาที่ต้องการการมีส่วนร่วมของบุคคลเป็นลักษณะการบริหารตามรูปแบบประชาธิปไตย เพราะการนิเทศใช้หลักการต่าง ๆ ของประชาธิปไตยมาดำเนินการ ได้แก่การเคารพซึ่งกันและกัน การประชุมปรึกษาหารือกัน การให้ความร่วมมือและประสานงาน การร่วมมือในการแก้ปัญหา

การนิเทศการศึกษา ในอดีตผู้ที่ทำหน้าที่นี้เทศมักจะเป็นบุคคลที่มาจากภายนอกโรงเรียน เช่น ศิษยานิเทศก์ เป็นต้น ต่อมาการนิเทศจากภายนอกโรงเรียนไม่สามารถตอบสนองความต้องการของโรงเรียนได้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้วิธีการนิเทศภายในโรงเรียนเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนนั้น นักวิชาการทางการศึกษาได้ให้คำนิยามการนิเทศการศึกษภายในโรงเรียนไว้หลายประการ ดังต่อไปนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในว่า เป็นการร่วมมือกันของบุคลากรภายในโรงเรียนในการที่จะปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาการสอนของครู เพื่อให้การเรียนการสอนมีคุณภาพ ส่วนวลีรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2535, หน้า 93) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งได้แก่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าหมวดวิชา โดยความร่วมมือกับคณะครูในโรงเรียนร่วมมือกันปรึกษาหารือ เพื่อทำการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล วางแผนการปรับปรุงการเรียนการสอน ตลอดจนปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียนให้ดีขึ้น นอกจากนี้โรงเรียนอาจเชิญวิทยากรและศิษยานิเทศก์มาร่วมงานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ สัจด์ อุทรานันท์ (2530, หน้า 118) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียนจะเป็นกระบวนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในการพัฒนาคุณภาพการทำงานของครูและบุคลากรภายในโรงเรียนเพื่อให้ได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุดในการเรียนของนักเรียน และบันลือ พฤษะวัน (2535, หน้า 80) ได้ให้คำจำกัดความว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการนิเทศโดยบุคลากรภายในโรงเรียนเอง มีผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ และครูผู้มีความชำนาญเฉพาะวิชา ที่โรงเรียนคัดเลือกแล้วแต่งตั้งให้ทำการนิเทศ จากความหมายที่มีผู้กล่าวไว้เกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียน สามารถสรุปได้ว่าการนิเทศภายในโรงเรียนหมายถึงการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครูภายในโรงเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุดของนักเรียน

ความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน ปัจจุบันสภาพความเปลี่ยนแปลงในการดำรงชีวิตในสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ววิทยาการใหม่ ๆ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับชีวิตและการทำงานมากขึ้นการจัดการศึกษาจึงจำเป็นต้องพัฒนาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สิ่งสำคัญที่สุดต้องมีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาโดยเฉพาะครูให้ได้รับความรู้เพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานสอนให้ดีขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542, หน้า 1-4) ได้ชี้แนะแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) เป็นศูนย์กลางของการบริหารจัดการโรงเรียนโดยตรงมาเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อสนับสนุนนโยบายรัฐในการจัดการศึกษาทั้งนี้การบริหารและการจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น เพื่อมุ่งให้โรงเรียนเป็นอิสระ มีอำนาจ มีความคล่องตัวในการตัดสินใจในทุก ๆ ด้าน โรงเรียนจะทำหน้าที่เป็นโรงเรียนของชุมชนให้บริการสังคมได้อย่างแท้จริงเป็นศูนย์รวมของจารีตประเพณี ภูมิปัญญาชาวบ้านตลอดจนศิลปวัฒนธรรมอันดีงามให้คงอยู่กับชุมชนตลอดไป ดังนั้นหน้าที่ในความรับผิดชอบโดยตรงนี้ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542, หน้า 43) ชี้ว่าเพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการวางแผนร่วมกับชุมชนเพื่อให้การบริหารงานบรรลุผลตามนโยบายรัฐที่กำหนดไว้ คือ ให้โรงเรียนผลิตเยาวชนที่มีคุณภาพมากที่สุดให้ นักเรียนเป็นคนเก่ง ดี มีความสุข ซึ่งจะเน้นความสำคัญในการพัฒนาประเทศให้มีคุณภาพต่อไปในอนาคต นอกจากนี้โรงเรียนยังต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและบังเกิดผลทางการศึกษาให้มากขึ้นอีกด้วย

ด้วยเหตุนี้การนิเทศภายในโรงเรียน จึงเข้ามามีบทบาทมากขึ้น ในการที่จะ ช่วยให้นักเรียนเป็นคนเก่ง ดี มีสุข โดยการชี้แนะให้ครูได้เข้าใจในกระบวนการเรียนการสอน เพื่อผลิตเยาวชนที่มีคุณภาพต่อไป ได้มีนักวิชาการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน ไว้ดังนี้

สุนทร ไคลมี (2527, หน้า 28) สรุปความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่า การนิเทศภายในเป็นการนิเทศที่ตรงกับความต้องการที่สุดเพราะผู้นิเทศอยู่ภายในโรงเรียนรู้ปัญหาของตนอย่างแท้จริง ประกอบกับการนิเทศภายในจะเป็นการส่งเสริมให้ครูได้ทำงานร่วมกัน โดยรู้จักคิดและแก้ปัญหาตนเองในโรงเรียน แทนการช่วยเหลือจากศึกษานิเทศก์ซึ่งมีไม่เพียงพอ และยังเป็น การสนับสนุนให้ครูในโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ด้วยกัน เป็นการสร้างการยอมรับซึ่งกันและกันอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการนิเทศเป็นอย่างดี

ส่วน สงัด อุทรานันท์ (2530, หน้า 116 –117) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. ศึกษานิเทศก์มีจำนวนจำกัด จึงไม่สามารถสนองความต้องการทางการนิเทศการศึกษาของโรงเรียนต่าง ๆ ได้ทั่วถึง

2. สภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนแต่ละแห่งไม่เหมือนกันจึงเป็นการยาก ที่ศึกษานิเทศก์ซึ่งอยู่ภายนอกจะรู้สภาพปัญหา และความต้องการที่แท้จริงของโรงเรียนได้ การสนอง ความต้องการจึงเป็นไปได้ยาก

3. ในสภาพปัจจุบันบุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่ มีความรู้ความสามารถเพียงพอและ บางคนยังมีความชำนาญในเฉพาะสาขาวิชาอีกด้วยจึงสมควรจะใช้ทรัพยากรเหล่านี้ให้เกิด ประโยชน์ที่สุด และยังเป็นการสร้างการยอมรับซึ่งกันและกันอีกด้วย

4. เป็นการสอดคล้องกับปรัชญา หลักการ และวิธีการของการนิเทศสมัยใหม่ซึ่ง การนิเทศจะเกิดขึ้นโดยความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ใช่จะต้องมีคนมาคอยชี้แนะให้ ทำงานอยู่ตลอดเวลา

นอกจากนี้ เสาวภา เชาวนัชลากร (2525, หน้า 19) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องมีการ นิเทศภายในโรงเรียนว่าเป็นการช่วยส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอน และช่วยกระตุ้นนำทางความ คิดใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับครูภายในโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนจำเป็นต้องอบรมครูอย่างต่อเนื่องกันไป เพราะความก้าวหน้าทางวิทยาการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อพัฒนาครูทางด้านการเรียนการสอนทาง วิชาการและข้อมูลจากการนิเทศ จะสามารถช่วยจำแนกคุณภาพของครูและความต้องการที่เกี่ยวข้อง กับการเรียนการสอน ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการสัมมนาวิชาสัมมนานิเทศการศึกษาและพัฒนา หลักสูตรปีการศึกษา 2518 ของแผนกบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่องการนิเทศภายในโรงเรียนของตนเอง ได้สรุปถึงความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่า การนิเทศเป็นการมุ่งสร้างเสริมคุณภาพด้านการเรียนการสอนภายในโรงเรียนครูควรได้รับการนิเทศ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนางานวิชาการประกอบกับการนิเทศสามารถกระตุ้นนำความ คิดใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับครูภายในโรงเรียนโดยเฉพาะกรณีที่น่าเอาเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ตลอดจน งานการวิจัยมาใช้จะเป็นการช่วยในการเก็บข้อมูลในการนิเทศการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและ น่าเชื่อถือและโรงเรียนมีความจำเป็นที่จะต้องทำต่อเนื่องกันไป เพราะความก้าวหน้าทางวิทยาการ ได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและเพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของคณะครูและ ก่อให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน เพื่อจะได้ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุ เป้าหมายอันเดียวกัน มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความรักและภูมิใจในอาชีพครูที่ตน ปฏิบัติอยู่

จากความจำเป็นดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่าการนิเทศการภายในโรงเรียนมีความจำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนเพื่อให้สามารถพัฒนาการเรียนการสอนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้โดยมุ่งหมายให้บุคลากรภายในโรงเรียนดำเนินการนิเทศกันเอง เนื่องจากเป็นผู้รู้ปัญหานี้แท้จริงในการเรียนการสอนภายในโรงเรียนของตนเองมากที่สุด ตลอดจนสามารถติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องซึ่งจะส่งผลให้การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการสำคัญของการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน การจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนถือเป็นงานที่สำคัญ และถือปฏิบัติในสถานศึกษา ถ้าการเรียนคือผลผลิตและการสอนเป็นกระบวนการผลิต ผู้เรียนจึงเป็นวัตถุดิบ หรือ ตัวป้อน ด้วยเหตุนี้การสอนและผู้เรียนจึงเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์ในงานของสถานศึกษา การนิเทศภายในโรงเรียนจึงเป็นกระบวนการของผู้นิเทศที่มุ่งจะปรับปรุงและพัฒนาการสอน ในสถานศึกษา โดยมุ่งที่พฤติกรรมของครูที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้เรียน ได้มีผู้กล่าวถึงหลักการสำคัญไว้ดังนี้

สัจ จูทรานันท์ (2530, หน้า 120 – 121) กล่าวว่าการจัดการนิเทศการภายในโรงเรียนจะต้องยึดหลักการสำคัญว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องถือว่าการนิเทศภายในเป็นงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง สำหรับการดำเนินการนิเทศนั้นผู้บริหารอาจจะดำเนินการเองหรือมอบหมายให้ผู้อื่นดำเนินการแทนก็ได้ โดยอาศัยความร่วมมือกันทั้ง 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ หากขาดความร่วมมือจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง การนิเทศจะไม่มีโอกาสประสบความสำเร็จได้เลย ด้วยเหตุนี้การนิเทศภายในจึงเป็นการทำงานร่วมกันเพื่อช่วยพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นเป็นการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญให้แก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานมีความรู้ความสามารถ ที่ใกล้เคียงกันนอกจากนี้การนิเทศภายในโรงเรียน จะต้องเกิดขึ้นจากความจำเป็นในการแก้ปัญหา หรือสนองความต้องการในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ด้วยการนิเทศภายในที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้นจะต้องกระทำอย่างมีขั้นตอนและกระบวนการจะต้องได้ผลตามจุดมุ่งหมายของการนิเทศคือ การนิเทศภายในต้องเป็นการให้คำแนะนำช่วยเหลือให้บุคลากรได้รับความรู้และมีความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้นสร้างสรรค์วิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือในการทำงานร่วมกันตลอดจนสร้างความมั่นใจความสบายใจในการทำงานโดยมีจุดมุ่งหมายหลักเป็นการมุ่งพัฒนาครู อาจารย์ในสถานศึกษาให้รู้จักวิธีการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น เพื่อทำให้การศึกษาเกิดผลสัมฤทธิ์ตามความคาดหวังของการศึกษา ผู้นิเทศจึงเป็นบุคคลใดก็ได้ที่สามารถปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายนี้ได้

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนต่อการนิเทศภายในโรงเรียน

ความหมายของบทบาท ได้มีผู้ให้คำนิยามเกี่ยวกับคำว่าบทบาทไว้หลายประการดังนี้
 สงวน สิทธิเดชอรุณ (ม.ป.ป., หน้า 125) กล่าวว่า บทบาท หมายถึงการแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งตามนิสัยสิทธิและหน้าที่ของตำแหน่ง การแสดงบทบาทตามตำแหน่งที่บุคคลครองอยู่นั้นถือว่าเป็น บทบาทจริง (Actual Role) ซึ่งยึดถือตามนิสัยสิทธิและหน้าที่ของตำแหน่งและสอดคล้องกับค่านิยมและปทัสถาน (Value and Norms) ของสังคม ส่วนการแสดงบทบาทตามตำแหน่งย่อมเกี่ยวข้องกับและสัมพันธ์กับบุคคลในสังคม บุคคลที่เกี่ยวข้อง ย่อมมีความมุ่งหวังหรือคาดหวังในบทบาทที่ผู้สวมตำแหน่งจะแสดง ซึ่งเรียกว่าบทบาทที่มุ่งหวัง (Expectation Role) ส่วน บันลือ พงกษะวัน (2535, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของคำว่า บทบาท หมายถึงลักษณะพฤติกรรมหรือกระสวนพฤติกรรมที่บุคคลจะต้องปฏิบัติตามภาระที่ได้รับหรือกลุ่มกำหนดให้ทำงานให้บรรลุผลตามที่คาดไว้และยังกล่าวว่า บทบาทของผู้นิเทศหมายถึงการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ผู้นิเทศซึ่งแสดงออกหรือปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดขอบข่ายที่จะก่อให้เกิดการปรับปรุงการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาวิชาชีพทางการสอนให้ก้าวหน้าสมกับวิชาชีพชั้นสูง (Professional)

ดังนั้นจึงอาจสรุปบทบาทของผู้นิเทศการศึกษาได้ว่า การปฏิบัติงานของบุคคลใดก็ตามที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาครูให้รู้จักวิธีการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้นเพื่อทำให้การศึกษาเกิดผลสัมฤทธิ์ตามความคาดหวัง

ผู้นิเทศการศึกษาและผู้นิเทศภายในโรงเรียน ผู้นิเทศการศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาครูให้ปรับปรุงวิธีการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยต้องถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง ในเรื่องนี้ได้มีนักวิชาการด้านการศึกษาให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนต่อการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535, หน้า 1) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องดำเนินการให้มีขึ้นเพื่อพัฒนาและส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะการนิเทศของบุคลากรในโรงเรียนซึ่งอยู่ใกล้ชิดกับครูและนักเรียนย่อมทราบและเข้าใจสภาพปัญหาของโรงเรียนและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาได้ดีกว่าบุคคลภายนอก ซึ่งจะส่งผลให้การนิเทศตอบสนองความต้องการของผู้รับการนิเทศได้มากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2524, หน้า 710) กล่าวว่า ครูใหญ่เป็นตัวจักรสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียน ครูใหญ่จะอาศัย

ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการจากศึกษานิเทศก์ย่อมไม่เป็นการเพียงพอ เพราะศึกษานิเทศก์มีจำนวนน้อยไม่สามารถมาโรงเรียนเพื่อช่วยเหลือโรงเรียนได้บ่อยครั้ง ฉะนั้นการนิเทศภายในโรงเรียนจึงมีความสำคัญมาก ครูใหญ่จึงต้องทำหน้าที่ในการนิเทศการศึกษาด้วย ถึงแม้โรงเรียนจะมีผู้ช่วยครูใหญ่ ครูหัวหน้าหมวดวิชาเพื่อช่วยแบ่งเบาภาระของครูใหญ่ทางด้านงานวิชาการ แต่งานคุณภาพทางด้านวิชาการของโรงเรียนก็หาได้รอดพ้นจากภาระของครูใหญ่ไปได้ไม่ครูใหญ่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนด้วย

ส่วน สจัด อุทรานันท์ (2530, หน้า 62 – 63) กล่าวว่าการนิเทศการศึกษาในแนวใหม่นั้นผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการนิเทศภายในโดยตรงต้องถือว่าการนิเทศการศึกษานั้นเป็นหน้าที่ของตน แต่การปฏิบัติงานนิเทศนั้น ผู้บริหารอาจจะเป็นผู้ดำเนินการเองหรือมอบหมายให้บุคคลอื่นทำหน้าที่แทนก็ได้โดยมีการวางแผนการจัดการนิเทศภายในร่วมกับผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศและยังต้องเป็นผู้ให้การส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการนิเทศภายในอย่างจริงจัง ให้บริการและสนับสนุนในด้านวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยการสอบถาม เชื่อมเยือนรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันด้วยตลอดจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศด้วย

นอกจากนี้ Neagley (อ้างใน วัชรกร เบ้าแดง, 2529, หน้า 19-20) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้ คือ

1. ทำงานร่วมกับคณะครูในโรงเรียนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามปรัชญาของโรงเรียน
2. เป็นผู้นำในการวางโครงการเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน หลักสูตร และแผนการสอนของโรงเรียน
3. ทำงานร่วมกับครู ในการพัฒนาเป้าหมายการสอนให้บรรลุเป้าหมายทุกระดับ
4. ทำงานร่วมกับครู ในการพัฒนาปรับปรุงโครงการวัดผลและการประเมินผล ของโรงเรียน
5. ทำงานร่วมกับครู ในการพัฒนาระบบการนิเทศเพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนช้า และส่งเสริมนักเรียนที่เรียนดี
6. ทำงานร่วมกับครู ในการกำหนดแผนงานการจัดชั้นเรียน การทำรายงานผลงานของนักเรียน
7. สำรวจความต้องการของคณะครูและให้คำแนะนำ และนิเทศงานการเรียนการสอนให้แก่คณะครู
8. รับผิดชอบงานของโครงการนิเทศให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง
9. พัฒนาบุคลากรประจำการในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
10. ติดตามข่าวสารเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวในการพัฒนาการศึกษาและแจ้งให้คณะครูได้ทราบเพื่อที่จะได้ไม่เป็นคนล้าหลัง

11. จัดให้ครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นข่าวสาร และข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างครูในโรงเรียน และโรงเรียนอื่น

12. ดำรงสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น เครื่องมือเครื่องใช้หนังสือเอกสารทาง วิชาการ และจัดสิ่งเหล่านั้นให้ครูเมื่อครูต้องการ

ส่วน Wiles (อ้างใน บันลือ พฤษะวัน, 2535, หน้า 22 – 24) ได้กล่าวถึงบทบาทของ ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำไว้ 6 บทบาทด้วยกัน ดังนี้

1. บทบาทในด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความสามารถในการเข้ากับ ผู้ร่วมงานและคนภายนอกได้ดี โดยรู้จักขจัดข้อขัดแย้งภายในกลุ่มและสามารถสร้างความเข้าใจ อันดีต่อกัน

2. บทบาทในฐานะผู้นำ โดยบทบาทหน้าที่แล้วผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ ในขณะที่เดียวกันผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้นำหรือผู้บริหารก็ได้ เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่จะ ประสบผลสำเร็จสูงสุดจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ ถ้าผู้บริหารขาดภาวะผู้นำแล้วก็จะมีความยุ่งยาก ในการบริหารและการบริหารงานก็จะล้มเหลวในที่สุด

3. บทบาทในการจัดและการอำนวยการในหน่วยงาน หรือการจัดองค์การโดยมีการ แบ่งงานออกเป็นหน่วย ๆ ซึ่งมีผู้นำหรือหัวหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะหน่วยหรือแผนกซึ่ง ชัยฤกษ์ วราวิทยา (อ้างในบันลือ พฤษะวัน, 2535, หน้า 23) กล่าวถึงลักษณะทั่วไปขององค์การ จะต้อง ประกอบด้วยภารกิจ แต่ละภารกิจจัดเป็นองค์การ มีการแบ่งหน้าที่ในการทำงาน มีสายการบังคับ บัญชา มีช่วงการควบคุมงาน และมีเอกภาพในการบริหารงาน ผู้นำจึงจำเป็นต้องพัฒนาหน่วยงาน หรือองค์การเช่น ให้ทุกคนในหน่วยงานมีเป้าหมายเดียวกันมีขั้นตอนในการดำเนินงานและตัดสินใจ และส่งเสริมให้ทุกคนมีวินัยในตนเอง ผู้ที่มีวินัยในตนเองนั้น จะเป็นผู้ที่เอาชนะใจตนเองให้ปฏิบัติ ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ และในทำนองเดียวกัน ผู้นำก็จะหักห้ามใจโดยไม่ปฏิบัตินอกเหนือกติกา หรือหลักคุณธรรมตลอดจนไม่ก่อให้เกิดความก้าวร้าวในหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้อื่น ด้วย

4. บทบาทในการคัดเลือกและใช้ประโยชน์ของบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนควรที่จะเลือก แต่งตั้ง และมอบหมายงานแก่ครูให้ตรงกับความสามารถและความสามารถพิเศษของครู ถ้าแต่ละคนได้ รับมอบหมายงานตามความถนัด ก็จะทำให้เขา สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

5. บทบาทในการสร้างขวัญของครูผู้บริหารจะต้องร่วมกันสร้างความมั่นใจในตนเองให้กับครู หาทางที่จะให้ครูได้แสดงความสามารถของตน รู้สึกว่าตนมีความสำคัญเป็นที่ต้องการของคณะ ตลอดจนบริการและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และให้ความเห็นอกเห็นใจเพื่อนครูการบริหารการนิเทศที่ดีจำต้องรับฟังข้อคิด ข้อเสนอ ทั้งในด้านการปรับปรุงและปัญหาส่วนบุคคลด้วยการส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนงานส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้า ย่อมมีส่วนสร้างขวัญและกำลังใจอันจะเป็นผลดีต่อการปรับปรุงงาน

6. บทบาทในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารและผู้นิเทศควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้เพิ่มพูนประสบการณ์ในหลายลักษณะ ทั้งนี้นอกจากจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแล้วการพัฒนาบุคลากรย่อมยังประโยชน์ในการปรับปรุงการเรียนการสอนจากประสบการณ์ที่ได้รับอีกด้วย

นอกจากนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2536 , หน้า 54 – 65) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ 3 ประการ คือ

1. บทบาทในการพัฒนาหลักสูตร
2. บทบาทในการเป็นผู้นำการเรียนการสอน
3. บทบาทในการเป็นผู้ประเมินผลการเรียนการสอน

จากบทบาทข้างต้นของผู้บริหาร โรงเรียน ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญที่จะสนับสนุนและส่งเสริมให้การนิเทศภายในโรงเรียนประสบผลสำเร็จได้ เนื่องจากผู้บริหารเองนอกจากจะเป็นผู้นิเทศโดยตรงแล้ว ยังสามารถมอบหมาย แต่งตั้ง ให้บุคคลอื่นดำเนินการแทนตนเองได้ จึงอาจกล่าวได้ว่าการดำเนินกิจกรรมภายในโรงเรียน จะบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และบทบาทในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจเกี่ยวกับบทบาทต่าง ๆ ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนในฐานะผู้นิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนจำนวน 7 ด้าน คือ ด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ด้านการเป็นผู้นำในการจัดการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการจัดการบริหารงานบุคคล ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการสร้างขวัญกำลังใจ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับบทบาทด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. บทบาทด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้

การพัฒนาหลักสูตรเป็นกระบวนการหรือขั้นตอนของการตัดสินใจหาทางเลือกที่เหมาะสมและสามารถปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนได้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างจริงจังมากขึ้น ในการใช้หลักสูตรต้องมีการติดตามผลเป็นระยะ ๆ ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง นำข้อมูลต่าง ๆ มาพัฒนาปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง และความเจริญ

ก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถพัฒนาตนเองและสังคมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ และเนื่องจากหลักสูตรเป็นหัวใจการจัดการเรียนการสอน เพราะหลักสูตรจะบอกเราว่าจะสอนอะไร สอนอย่างไร ผู้นิเทศการสอนจึงต้องมีความเข้าใจในเรื่องของหลักสูตร

ซึ่งสอดคล้องกับ Tabá (อ้างใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2536, หน้า 54) ได้ให้ทัศนะว่าหลักสูตรที่สมบูรณ์ต้องมีส่วนประกอบอย่างน้อยที่สุด 3 ส่วน คือ

- ก. จะให้ผู้เรียนเรียนอะไรหรือผู้สอนจะสอนอะไร
- ข. เรียนหรือสอนอย่างไร
- ค. สิ่งที่ต้องการให้เรียนหรือสิ่งที่จะสอนนั้นจะจัดลำดับอย่างไร

หลักสูตรโดยทั่วไป ประกอบด้วยความมุ่งหมายทั่วไปและความมุ่งหมายเฉพาะ บอกถึง การเลือกและการจัดเนื้อหา แสดงวิธีสอนและวิธีประเมินผลการเรียนการสอนนั้น โดยความสำคัญของงานด้านหลักสูตร และการเรียนการสอน ทำให้การศึกษาดำเนินไปสู่เป้าหมาย ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล หลักสูตรเปรียบเหมือนแบบแปลนของการจัดการเรียนการสอน เพราะหลักสูตรบอกได้ว่า วัตถุประสงค์ที่ต้องการมีอะไรบ้าง จะใช้อะไรเป็นสื่อการสอนใช้วิธีการฝึกอย่างไร จะจัดเตรียมอะไรบ้างที่จะช่วยในด้านการเรียนการสอน หลักสูตรจึงมีความสำคัญเป็นแผนยุทธศาสตร์ของการศึกษาที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามต้องการ

ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องมีการวางแผนปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรโดยการใช้ข้อมูลจากการวิจัยและส่งเสริมการวิจัยในโรงเรียน สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาหลักสูตร โดยมีการประเมินความเหมาะสมของโครงการพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามนโยบายและปรัชญาของการศึกษา ตลอดจนประสานงานกับหน่วยศึกษานิเทศก์ในการเตรียมผู้มีส่วนในการพัฒนาหลักสูตร พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกในเรื่องเวลาและอุปกรณ์ที่ใช้ และแนะนำบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนให้เข้าใจเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร

นอกจากนี้อ่านจ จันทรแป้น (2542, หน้า 25) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาหลักสูตรว่า หลักสูตรกับการสอนนั้นมีความสัมพันธ์กัน เมื่อผู้สอนได้นำหลักสูตรไปปฏิบัติได้ระยะหนึ่งแล้ว ผู้สอนอาจพบข้อบกพร่องของหลักสูตรก็สามารถพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับสภาพได้โดยมีลำดับขั้นตอนของการพัฒนาหลักสูตรคือ ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ แล้วคัดเลือกวิถีทางเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ จึงมีการวัดและประเมินผลผลิต ดังนั้นการตั้งจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนจะช่วยให้ นักพัฒนาหลักสูตร ครูผู้สอนได้มีเกณฑ์ในการเลือกเนื้อหา การจัดกิจกรรมการเรียน การเลือกวิธีสอนได้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ซึ่งสอดคล้องกับ เอกวิทย์ ฌ กลาง (2520, หน้า 18) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญที่จะนำหลักสูตรไปใช้ โดยผ่านการดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการต่าง ๆ ของโรงเรียนโดยจะทำหน้าที่ดังนี้คือกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียนจัดทำแผนหลักสูตรของโรงเรียนร่วมกันกำหนดจัดหา และเตรียมสื่อการสอน กำหนดแนวปฏิบัติการเรียนการสอน แผนการสอน จัดหาแหล่งเสริมความรู้ ประสพการณ์การเรียนการสอน ตลอดจนพัฒนาคุณภาพครูประจำการเพื่อครูจะได้เข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรที่กำลังใช้อยู่ ทั้งนี้เพราะครูหรืออาจารย์เป็นบุคคลสำคัญที่สุดที่จะนำหลักสูตรไปใช้ภายในห้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จึงกล่าวได้ว่าในการจัดการศึกษานั้นจะไม่สำเร็จลุล่วงไปตามที่กำหนดไว้ถ้าไม่มีหลักสูตรเป็นแนวทางในการให้การศึกษา หลักสูตรจึงถือเป็นหัวใจสำคัญของการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในเนื้อหาหลักสูตร และสามารถเป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรแก่บุคลากรในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

2. บทบาทด้านการจัดการเรียนการสอน

การจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบคือ การจัดองค์ประกอบของการเรียนการสอนให้มีความสัมพันธ์กัน เพื่อสะดวกต่อการนำไปสู่จุดหมายปลายทาง ของการเรียนการสอนที่กำหนดไว้ สัจด์ อุทรนันท์ (2530, หน้า 5) กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการเรียน การสอน มีอยู่ 10 องค์ประกอบ คือ

1. การรู้จักพื้นฐานของผู้เรียน
2. การกำหนดจุดมุ่งหมายของการสอน
3. การกำหนดเนื้อหาสาระของการสอน
4. การเตรียมความพร้อมในการเรียน
5. การดำเนินการสอน
6. การสร้างเสริมทักษะ
7. การสนับสนุนการสอน
8. การควบคุมและตรวจสอบคุณภาพการสอน
9. สัมฤทธิ์ผลของการสอน
10. การปรับปรุงแก้ไข

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2524, หน้า 183) กล่าวว่า องค์ประกอบ 3 อย่างของการเรียนการสอน (ไตรยางศ์การเรียนการสอน) ประกอบด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) กิจกรรมการเรียนรู้ (Learning Activity) และการประเมินผล (Evaluation) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า OLE (โอเล่) การเรียนการสอนที่จะประสบความสำเร็จอย่างดึ้นนั้น องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

นอกจากนี้ James B. Burr and others. (อ้างใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2536, หน้า 60) กล่าวถึงบทบาทผู้บริหาร ในฐานะเป็นผู้นำการจัดการเรียนการสอน มีดังนี้

1. จะต้องเปิดโอกาสให้ครูรู้จักปัญหาความต้องการและพฤติกรรมของนักเรียนที่สอนเป็นอย่างดี
2. จะต้องช่วยให้นักเรียนได้รับความเสมอภาคทุกคน
3. จะต้องเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา
4. จะต้องส่งเสริมให้นักเรียนดำรงชีวิตร่วมกับเพื่อนในหมู่คณะได้อย่างมีความ อบอุ่น และมีความสุข
5. จะต้องเปิดโอกาสให้เกิดการฝึกฝนการอยู่ร่วมกันของนักเรียนในระบอบประชาธิปไตยอย่างมากที่สุด
6. จะต้องกระตุ้นให้ครูได้รับความสนใจกับการพัฒนาการทุกด้านของเด็ก
7. จะต้องช่วยให้เกิดบูรณาการประสบการณ์ทั้งมวลของเด็ก
8. จะต้องยึดหยุ่นให้เหมาะสมกับความต้องการและความสนใจของเด็ก
9. จะต้องส่งเสริมสมรรถภาพในการสอนของครูให้ดียิ่งขึ้น

การพัฒนาการเรียนการสอนนับว่าเป็นหัวใจของการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำของโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบต่องานวิชาการจะต้องทำงานร่วมกับครู โดยการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ครูทุกคนได้ทำงานอย่างเต็มที่ ไม่ใช่การขู่บังคับแต่ใช้เทคนิคการกระตุ้นเตือนและเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับครูแต่ละคนผู้บริหารจะต้องดูแลให้ครูทำงานด้วยความขยัน อดทน สนใจหาความรู้เพิ่มเติม ทำการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ครูปรับปรุงตนเองในด้านวิชาการด้วยการสนทนาอภิปราย ประชุมเกี่ยวกับงานวิชาการของโรงเรียน

3. บทบาทด้านการประเมินผลการสอน

การประเมินผลการสอน เป็นกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสอนของผู้สอน ว่ามีจุดเด่น จุดด้อยอย่างไรบ้าง ในขั้นตอนการดำเนินการสอน คือการเตรียมการสอนระหว่างการสอนและการประเมินผลการเรียน ว่ามีขั้นตอนใดบ้างที่ควรจะต้องแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นอีกทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้กำหนดให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากการพัฒนาการของผู้เรียนความประพฤติการสังเกตพฤติกรรม การเรียน การร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบการศึกษา (มาตรา 26) โดยให้ถือว่าการประเมินภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารเป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงและพัฒนาประกอบกับระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) (กรมวิชาการ, 2533, หน้า 4-7) ได้กำหนดให้โรงเรียนมีหน้าที่ประเมินผล ตัดสิน และอนุมัติผลการเรียนด้วย จึงเป็นหน้าที่โดยตรงที่ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่การประเมินผลด้วย

ความมุ่งหมายของการประเมินผลการสอนที่ใช้สำหรับการนิเทศการสอนของสถานศึกษาโดยเฉพาะในด้านวิชาการ หรือการนำมาพิจารณาปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการดำเนินการที่จะได้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้สอน ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการสอน ดังนี้

1. เป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงการสอนของครู เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่จำเป็นต่อการปรับปรุงการสอนของครูผู้สอนและผู้นิเทศให้มีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ มากขึ้น ทำให้ผู้สอนได้มองการสอนของตนเองได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
2. การประเมินผลการสอนเพื่อปรับปรุงบริการด้านการสอน ในการนิเทศการสอนสิ่งที่ต้องอำนวยความสะดวกให้กับผู้สอน ได้แก่บริการด้านการสอน เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการฯ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้การสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารจะได้ข้อมูลมาปรับปรุงการบริการด้านการสอนต่าง ๆ ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

3. การประเมินเพื่อปรับปรุงในด้านการเรียน เป็นการประเมินผลเพื่อช่วยผู้เรียนในการปรับตัวต่อการตัดสินใจเลือกวิชาเรียน เขาจะเรียนอย่างไร ได้อะไรบ้าง เพื่อให้ผู้เรียนได้ ปรับตัวให้เข้ากับสภาพการเรียนวิชานั้น ๆ

ผู้นิเทศการสอนต้องพิจารณาถึงหลักการที่ใช้ประเมินผลการสอน ดังนี้

1. การประเมินผลการสอนต้องอาศัยข้อมูลที่น่าเชื่อถือ โดยการตั้งจุดมุ่งหมาย ที่ชัดเจน การใช้เครื่องมือและการรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสม รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลที่เหมาะสม รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

2. การประเมินผลการสอนเป็นขั้นตอนหนึ่งของการเรียน ภายหลังจากการดำเนินการสอนแล้วไม่ใช่สิ่งที่จะใช้สร้างความรบกวนให้กับผู้ใด

3. การประเมินผลต้องอาศัยข้อมูลจากหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหาร ฝ่ายศึกษานิเทศก์ ฝ่ายครูและนักเรียน

4. การประเมินผลสามารถทำได้ใน 2 ระยะ คือ การประเมินผลระหว่างสอน (Formative Evaluation) เพื่อจะได้พิจารณาถึงวิธีสอนที่ใช้เพื่อการปรับปรุงการสอน ส่วนการประเมินผลสรุป (Summative Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อการตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นการเลือกเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงาน เป็นต้น

5. การประเมินผลการสอนเป็นระบบมี 3 ส่วน คือ

ก. การประเมินผลตัวป้อน (Input) ได้แก่ การประเมินที่มุ่งตัวผู้เรียนก่อนการสอน รวมทั้งคุณสมบัติความสามารถของครูผู้สอน

ข. การประเมินผลกระบวนการ (Process) เป็นการประเมินขณะดำเนินการเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมของครู

ค. การประเมินผลผลิต (Product) เป็นการประเมินผลการเรียนของผู้เรียนว่า มีความรู้ความสามารถ มีผลสัมฤทธิ์ตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ หรือไม่เพียงใด

6. การประเมินผลการสอน สามารถทำได้ทั้งระดับโรงเรียนและระดับผู้สอนเอง คือ ในระดับโรงเรียนนั้นเป็นนโยบายจากผู้บริหารหรือฝ่ายนิเทศทำอย่างเป็นทางการในการประเมินครูผู้สอนทุกคนอาจจัดตั้งเป็นคณะกรรมการหรืองานของฝ่ายวิชาการ หรือฝ่ายนิเทศครูผู้สอนอาจประเมินตนเองเพื่อทราบข้อเท็จจริงในการปรับปรุงประสิทธิภาพการสอน

7. การประเมินผลการสอนจากภาระงานของผู้สอน (Workload) ควรจะได้คำนึงถึงปริมาณและคุณภาพ คือจำนวนชั่วโมง จำนวนชิ้นงาน วิชาที่รับผิดชอบว่ามีมากน้อยเพียงใดกับคุณภาพของงาน เช่น ความพึงพอใจการสอนของผู้เรียน ความรู้ที่ผู้เรียนได้รับ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นต้น

การประเมินผลการสอนเป็นงานที่ละเอียด ผู้บริหารควรพิจารณาอย่างรอบคอบและระมัดระวังโดยผู้บริหารควรใช้ข้อมูลจากหลาย ๆ ด้านและควรพิจารณาร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน แล้วแจ้งผลการประเมินให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบด้วย ทั้งนี้ในการประเมินควรกระทำเพื่อประโยชน์ในแง่ของการปรับปรุงการเรียนการสอนเป็นสำคัญ

4. บทบาทด้านการพัฒนาบุคลากร

Castetter (อ้างใน เมธี ปิณฑนันทน์, 2529, หน้า 106) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาบุคลากรในวงการศึกษาวา หมายถึง การจัดและเตรียมการต่าง ๆ ที่โรงเรียนได้จัดทำขึ้น เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร ตั้งแต่เริ่มต้นการจ้างไปจนปลดเกษียณ

การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช(2524, หน้า 681-682)สรุปว่าครูในโรงเรียนแม้จะมีความสามารถดีเด่นเพียงใดก็ตาม แต่เมื่อเวลาผ่านไป ความรู้ ความชำนาญย่อมจะค่อยลง และการทำงานที่จำเจ ย่อมทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ความรู้ทางวิชาการใหม่ ๆ ย่อมจะไม่ได้รับเพิ่มเติม ฉะนั้นโรงเรียนจะต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขึ้นเพื่อประโยชน์ ต่อไปนี้

1. เป็นการประหยัดเวลาของบุคลากรในการแสวงหาความรู้ ความสามารถและทักษะ
2. เป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน จะช่วยให้ครูใหม่และครูเก่าได้เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน และเป็นการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันด้วย
3. เป็นการช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน บางครั้งครูในโรงเรียนอาจจะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน แต่เมื่อได้มีการอบรม จะช่วยให้ครูได้ระบายความคับข้องใจ เพราะได้มีโอกาสได้พบปะกับวิทยากรและได้มีโอกาสช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
4. เป็นการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน จะช่วยให้ครูในโรงเรียนได้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ก่อให้เกิดความสามัคคี และความจงรักภักดีต่อหน่วยงานและเป็นการสร้างขวัญในการทำงานให้ดีขึ้น
5. เป็นการช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนครูในบางสาขาวิชา บางครั้งครูในโรงเรียนอาจขาดแคลนในบางสาขาวิชา เช่น ครูที่จะสอนวิชาพลศึกษาหรือวิชาการงานพื้นฐานอาชีพ การจัดให้มีการอบรมครูในสาขาวิชาดังกล่าว ย่อมจะช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนครูเหล่านี้ได้

การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษานั้น ปรีชา คัมภีรปกรณ์ และคณะ (2527, หน้า 278) กล่าวว่า อาจจัดได้หลายรูปแบบ สรุปพอสังเขปได้ดังนี้

1. การจัดการอบรมเพิ่มเติม
2. การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ
3. การศึกษาดูงาน
4. การศึกษาต่อ
5. การบรรยายหรือการให้ความรู้พิเศษเป็นครั้งคราวทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ

หลายอย่าง เช่น

- (1). พื้นฐานเดิมของบุคลากร
- (2). ความต้องการของโรงเรียน
- (3). ระดับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนา
- (4). กำลังงบประมาณหรือการสนับสนุนของผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เป็นต้น

ส่วนมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2524, หน้า 681) กล่าวว่า วิธีการพัฒนามูลฐานในโรงเรียนมีหลายวิธี ได้แก่

1. การปฐมนิเทศครูใหม่ จุดประสงค์การปฐมนิเทศครูใหม่ก็เพื่อต้องการให้ครูที่เข้ามาใหม่ได้ปรับตัวเข้ากับโรงเรียนและสังคมในโรงเรียนได้เร็วที่สุดและช่วยให้ครูใหม่มีความรู้สึกรับประกัน ปลอดภัย เข้าใจจุดประสงค์ตลอดจนระเบียบงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ศึกษา จัดหาครูพี่เลี้ยงให้เป็นพี่เลี้ยงช่วยเหลือ จัดให้มีการรับประทานอาหารร่วมกับคณะครูคนอื่น เป็นต้น

2. การศึกษาคูงานพร้อมกับการปฏิบัติงาน ครูใหญ่ควรส่งเสริมให้คณะครูได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ ด้วยการอ่านหนังสือหรือเอกสารต่าง ๆ ฟังปาฐกถา การทดลองการสอนต่าง ๆ การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ การไปดูงานโรงเรียนอื่น การลาศึกษาต่อ การศึกษาในระหว่างหยุดภาคเรียนหรือในเวลาเย็น การศึกษาจากมหาวิทยาลัยเปิด

3. การประชุมอบรม ครูใหญ่อาจจัดให้มีการประชุมอบรมครูในโรงเรียน เพื่อให้เกิดความเจริญในอาชีพ เช่น การจัดประชุมครู เพื่อให้ทราบความเคลื่อนไหวทางการศึกษา จัดให้มีการประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และหาแนวทางปรับปรุงโรงเรียนร่วมกันจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อร่วมกันจัดทำอุปกรณ์การสอน การทำแผนการสอน จัดให้มีการประชุมเตรียมงานก่อนเปิดภาคเรียน จัดเชิญวิทยากรมาบรรยายเป็นครั้งคราว จัดให้มีการคณะกรรมการต่าง ๆ แก้ปัญหาของโรงเรียน โดยมีการประชุมปรึกษาหารือกัน

บทบาทด้านการพัฒนามูลฐาน เป็นบทบาทที่สำคัญ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนควรพยายามหาโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับการพัฒนาโดยเท่าเทียมกัน เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานโดยมีเป้าหมายสูงสุดคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

5. บทบาทด้านการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นของผู้บริหาร เป็นการทำงานร่วมกันหลายฝ่ายจึงต้องมีการควบคุมและสั่งการ ซึ่งผู้บริหารย่อมต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงออกซึ่งพฤติกรรม (Behavior) ที่ดีกล่าวคืออยากเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง ทำงานอย่างขยันขันแข็งและทุ่ม

เทอย่างมีประสิทธิภาพ การทราบถึงวิธีการบริหารงานบุคคลจึงย่อมเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรกระทำ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้หลายด้านด้วยกัน คือ

Apply (อ้างใน ปรีชา คัมภีรปกรณ์ และคณะ, 2527, หน้า 240–241) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า คือการวางแผนและการกำหนดกระบวนการเกี่ยวกับบุคลากร ในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนานโยบาย และเทคนิคในการบริหารงานบุคคล รวมทั้งการพัฒนาความสามารถของบุคคลในองค์การให้ได้ผลงานจากบุคลากรเหล่านั้นสูงสุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2517, หน้า 129) กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลนั้นเป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2524, หน้า 678) กล่าวว่า การบริหารบุคคลเป็นการดำเนินงานโดยอาศัยเทคนิคการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับการทำงานและพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้ว ให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์และส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าให้ได้ผล ประโยชน์ตอบแทนเป็นที่พอใจและมีความสุขในการทำงาน

จากความหมายการบริหารงานบุคคลข้างต้นอาจสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นการบริหารงานเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงาน เริ่มตั้งแต่การวางแผนนโยบาย การกำหนดแผนและความต้องการบุคลากร ซึ่งหมายรวมถึงการสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย ตลอดจนการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารโรงเรียน เพราะไม่ว่าโรงเรียนขนาดเล็กหรือโรงเรียนขนาดใหญ่ งานจะบรรลุเป้าหมายเพียงใด ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคลทุกคนและทุกฝ่ายในโรงเรียน ถ้าผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความสามารถในการบริหารงานบุคคลแล้ว แม้จะมีเงิน วัสดุอุปกรณ์ มากเพียงใด บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ทำงานไปวัน ๆ ไม่มีการคิดพัฒนางาน แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ที่วางไว้ก็จะล้มเหลว

ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ปรีชา คัมภีรปกรณ์ และคณะ (2527, หน้า 247) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนควรมีการวางแผนบุคลากรที่จะนำมาปฏิบัติงานในโรงเรียน ในการดำเนินงานด้านนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะรับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรของตนโดยจะเกี่ยวข้องกับข้อมูลดังนี้

1. บุคลากรที่โรงเรียนมีอยู่ เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากร ด้านต่าง ๆ ที่ตนมีอยู่และปฏิบัติงานจริงในโรงเรียน โดยแจ้งทั้งด้านคุณสมบัติและงานที่รับผิดชอบ

2. ปริมาณงานที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบ ซึ่งในที่นี้หมายถึง จำนวนนักเรียนทั้งหมดของโรงเรียน ห้องเรียน วิชาที่เปิดให้นักเรียนเรียน หรือถ้าหากในกรณีที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบงานอะไรเป็นประจำอยู่ด้วย ก็ควรจะรวบรวมเสนอให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบด้วย

3. บุคลากรที่ต้องการ จากจำนวนบุคลากรที่โรงเรียนมีอยู่ และปริมาณงานที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบ โรงเรียนจะต้องวางแผนความต้องการบุคลากรด้านต่าง ๆ ว่าต้องการบุคลากร ปีใดจำนวนเท่าไร และบุคลากรนั้นจะมีคุณสมบัติอย่างไรในการกำหนดความต้องการบุคลากรสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาศึกษานั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงความช่วยเหลือที่ทางโรงเรียนจะได้รับ ความช่วยเหลือจากทางกลุ่มโรงเรียนที่ตนสังกัดอยู่ จะทำให้การวางแผนของตนเป็นไปอย่างรอบคอบรัดกุม และมีเหตุผลมากขึ้นกว่าการวางแผนโดยขาดข้อมูลเหล่านี้ด้วย

การเตรียมบุคลากร ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ทางโรงเรียนประถมศึกษาได้รับการจัดสรรบุคลากรที่ต้องการมาแล้วดังนั้นงานของโรงเรียนในขั้นนี้จึงประกอบด้วยงานย่อย 2 งานคือ

1. การพิจารณาจัดคนเข้าทำงาน ซึ่งในการนี้ถ้าหากโรงเรียนที่ได้บุคลากรมา ได้รับบุคลากรตามที่ต้องการคือ ตรงกับแผนที่กำหนดไว้ การพิจารณาจัดคนเข้าทำงานก็ไม่ยาก แต่ถ้าหากได้คนมาไม่ตรงกับที่ต้องการ หรือโรงเรียนไม่มีแผนสำหรับบุคลากร ก็จะต้องพิจารณาจัดเข้าทำงานโดยพิจารณาความรู้ความสามารถและประสบการณ์ก่อน เพื่อให้ได้งานที่เหมาะสม

2. การปฐมนิเทศบุคลากร เป็นการชี้แจงมอบหมายงานให้บุคลากรที่ได้รับมาใหม่ ได้ทราบถึงบทบาทหน้าที่การทำงานที่ตนต้องรับผิดชอบ และประการสำคัญคือโรงเรียนต้องการหรือคาดหวังอะไรจากบุคลากรใหม่บ้าง

การพัฒนาและธำรงรักษามูลค่าบุคลากร เป็นงานเกี่ยวกับการให้ความรู้ การอบรมศึกษาดูงานของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นได้พัฒนาตนเองในทุกด้าน ในงานด้านนี้จะรวมการพัฒนาการให้สวัสดิการ การสร้างขวัญ กำลังใจ และการประเมินผลงานของบุคลากรภายในโรงเรียนไว้ด้วย

จึงอาจสรุปได้ว่า บทบาทการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน เริ่มตั้งแต่การวางแผนเตรียมบุคลากร การใช้บุคลากร และการธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรของโรงเรียน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินการจัดการเรียนการสอน

6. บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จในการบริหารงาน ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ไว้หลายประการ ได้แก่

Saul W. Gellerman (อ้างใน สุเมธ เดียวศิริศร, 2527, หน้า 117) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง ซึ่งถ้าหากมีมนุษยสัมพันธ์อันดี จะก่อให้เกิดความชอบพอและสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันและกัน มีผลทำให้การงานประสบความสำเร็จแต่ถ้ามนุษยสัมพันธ์ไม่ดีก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งหรือไม่เข้าใจกันและส่งผลให้งานส่วนรวมขององค์การล้มเหลวได้

ส่วนพรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ (2532, หน้า 2) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ คือวิชาที่อาศัยศาสตร์และศิลปะในการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่ นับถือ ความจงรักภักดี และความร่วมมือ โดยความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของสิทธิมนุษยชน และอุทัย หิรัญโต (2515, หน้า 64) สรุปว่า มนุษยสัมพันธ์ คือการรวมกัน ให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือประสานความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อบังเกิดผลบรรลุเป้าหมาย

จากคำนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่น และร่วมมือร่วมใจกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จลงได้

ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ พรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ (2532, หน้า 5) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน นักบริหารที่ดีจะต้องคำนึงถึง มนุษยสัมพันธ์ในการทำงานก่อนสิ่งอื่น เพราะงานใด ๆ ก็ดีจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของคนในหน่วยงานนั้นเป็นสำคัญ และนอกจากจะเป็นประโยชน์ในการทำงานแล้ว มนุษยสัมพันธ์ยังเป็นศาสตร์ที่มีประโยชน์ในการอยู่ร่วมกันของสังคมมนุษย์ เพราะจะทำให้มนุษย์เรียนรู้ที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และยอมรับบุคคลอื่นบนพื้นฐานของความเป็นมนุษย์เท่ากัน เรียนรู้ที่จะสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน คนเก่งที่มีความสามารถสูง ถ้าขาดมนุษยสัมพันธ์ก็จะกลายเป็นบุคคลที่เปล่าประโยชน์ เพราะไม่มีโอกาสที่จะปฏิบัติงานกับกลุ่มคนและแสดงความสามารถให้ปรากฏแก่กลุ่มคนได้ ความเก่งนั้นก็จะไร้ค่าและหมดความหมายไปในที่สุด เพราะไม่อาจก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมและสังคมได้

ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ เพื่อช่วยให้การดำเนินกิจกรรมภายในโรงเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพผลบุคคลต่าง ๆ ดังกล่าวเช่น นักเรียน ครูในโรงเรียน ผู้บังคับบัญชา กรรมการโรงเรียน ผู้อุปการะโรงเรียน ครูใหญ่ในกลุ่มโรงเรียน ศึกษาพิเศษ ตลอดจนบุคลากรภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน

หลักการมนุษยสัมพันธ์ ชารี มณีศรี (2523, หน้า 109) กล่าวว่าการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องคำนึงถึงหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์บางประการ เช่น

1. การยอมรับนับถือคนอื่น ไม่ดูหมิ่นเหยียดหยามคนอื่น
2. รู้ตน รู้ประมาณ
3. เข้าใจคนอื่น เห็นอกเห็นใจคนอื่น
4. ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น
5. มีความอดทน มีความมั่นคงทางอารมณ์
6. มีความจำดี เช่น สามารถจำชื่อคนอื่นได้ เป็นต้น
7. มองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขันยอมกลายบรรยากาศตึงเครียด
8. มั่นคง มีความจริงใจต่อคนอื่น ให้การช่วยเหลือเมื่อมีโอกาส
9. เป็นคนเที่ยงตรง เปิดเผย ตรงไปตรงมา ถ่อมตนอยู่เสมอ เป็นต้น

ซึ่งสอดคล้องกับ เมธี ปิณฑนันทน์ (2525, หน้า 252 – 253) กล่าวว่าผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น โดยจะต้องตระหนักถึงสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาความต้องการของชุมชนและสังคม
2. จัดให้มีการประชาสัมพันธ์กับบุคคล ชุมชน และสังคมในรูปแบบต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ
3. ศึกษาเจตคติของนักเรียน ผู้ปกครอง และประชาชนที่มีต่อโรงเรียนรวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ด้วย
4. ช่วยให้นักเรียน ผู้ปกครอง ประชาชน และบุคลากรของโรงเรียน มีความรู้สึกที่โรงเรียนเน้นความสำคัญของทุก ๆ ฝ่าย
5. มนุษยสัมพันธ์จะสร้างให้เกิดขึ้นได้โดยผ่านสมาคมชมรมเช่น สมาคมครูผู้ปกครอง ชมรมต่าง ๆ ในโรงเรียนและอื่น ๆ
6. เป็นผู้พูดที่ดี และผู้ฟังที่อดทน
7. ศึกษาความต้องการของบุคคล และใช้ความต้องการดังกล่าวเป็นเครื่องจูงใจในการทำงาน
8. เปิดเผยและมีปรัชญาที่มั่นคงในการทำงาน
9. มีความนิยมและยอมรับในเรื่องความเป็นมนุษย์ (Humanism) อยู่อย่างมนุษย์ ทำอย่างมนุษย์ และบริหารงานแบบมนุษย์

องค์ประกอบในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องระลึกไว้เสมอว่าการบริหารงานในโรงเรียนจะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทุกประเภทและทุกระดับชั้น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2524, หน้า 684 – 685) สรุปว่าการบริหารงานเพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. แรงจูงใจในการบริหารงานจะต้องใช้แรงกระตุ้น เช่น การให้รางวัลด้วยการยอมรับ นับถือ หรือการยกย่องในผลงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นอิสระ มีความรู้สึกสบายใจ ในการติดต่อกับผู้บริหาร

2. ความเข้าใจผู้ร่วมงาน ครูใหญ่จะต้องมีความเข้าใจผู้ร่วมงาน และใช้หลักในการ ปฏิบัติกับครูทุกคนเหมือนกัน ครูแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกัน มีลักษณะเฉพาะตน ฉะนั้น การทำงานกับครูแต่ละคน จึงต้องใช้วิธีที่แตกต่างกัน การเข้าใจครูแต่ละคนได้ต้องรู้จักสังเกตพฤติกรรมของครูแต่ละคน ครูใหญ่ที่ดี ควรให้ความนับถือแก่ครูในโรงเรียนรับฟังความคิดเห็น ไม่หุยมหิมนิในรายละเอียดของงานมากนัก ส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นเพื่องานส่วนรวม

3. การติดต่อสื่อความคิด การติดต่อสื่อสารย่อมเป็นมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้บริหารจะต้อง รู้จักฟัง และพูดให้ผู้อื่นเข้าใจความคิดของตน ต้องพูดให้ชัดเจน พูดให้ตรงกับความคิดและเป็น ผู้ฟังที่ดี

4. การบริหารที่ดี ต้องใช้อำนาจการบริหารให้น้อยที่สุด ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับ คณะครูก็จะมีมากขึ้น ฉะนั้นการให้ครูน้อยในโรงเรียนได้เป็นประธานกรรมการใด กรรมการหนึ่ง จะทำ ให้ครูใหญ่ได้ใกล้ชิดกับครูผู้นั้นมากขึ้น

5. การสร้างขวัญในการทำงาน ความสัมพันธ์ของคณะครูที่ดี ย่อมแสดงถึงขวัญในการ ทำงานที่ดีด้วย ครูใหญ่จึงต้องสร้างขวัญในการทำงานให้กับคณะครู

6. การบริหารงานในโรงเรียน ควรส่งเสริมให้คณะครูทำงานในรูปของคณะกรรมการ การทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยให้คณะครูมีการประชุมอภิปราย เพื่อหาแนวทางปฏิบัติงาน โครงการ ร่วมกัน จะช่วยสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างคณะครู

7. การช่วยเหลือครูเมื่อมีความเดือดร้อน ครูในโรงเรียนเมื่อมีความเดือดร้อนควรรหาทาง แก้ไขและช่วยเหลือเท่าที่จะทำได้

8. การมอบหมายงานจะต้องคำนึงถึงความสามารถของบุคคลเป็นหลักการป็นำเน้นจ ความดีความชอบ ก็ควรใช้ระบบความดีและผลสำเร็จของงานเป็นหลัก ด้วยความยุติธรรม

9. การประเมินผลงานของครู ควรใช้วิธีการเสนอแนะ ช่วยเหลือแก้ไข เมื่อพบว่าครู ทำงานบกพร่อง ไม่ควรตำหนิ โดยไม่ให้ความช่วยเหลือแนะนำ

10. การส่งเสริมความรู้ ความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการฝึกอบรม การฝึกอบรมจะเป็น การเปิดโอกาสให้คณะครู ได้มีโอกาสสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน การประชุมช่วยให้ผู้บริหารกับ คณะครูมีความเข้าใจที่ดีต่อกันด้วย

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากว่า ความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานก็ดี การปกครองผู้ซึ่งอยู่ได้บังคับบัญชาที่ดี มิได้อยู่ที่การใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายหรือ ระเบียบหรือคำสั่งที่มีอยู่แต่อย่างเดียว ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ อีกมากเช่นความรักใคร่กันนับถือความเชื่อถือศรัทธาและความจงรักภักดีของผู้ร่วมงานและผู้บริหารยังจะต้องมีความสัมพันธ์กับนักเรียน ครู ผู้บังคับบัญชา และบุคลากรอื่น ๆ ของโรงเรียนแล้วยังต้องมีความสัมพันธ์กับ ผู้ปกครองนักเรียนและบุคลากรภายนอกด้วย

นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีหน้าที่ในการเสริมสร้างและรักษามนุษยสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานของตนด้วย การสร้างให้สมาชิกในหน่วยงานสำนึกในหน้าที่การงานของตนในการที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ในการร่วมมือประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกัน คือผลประโยชน์ร่วมกันจะนั่นจึงกล่าวได้ว่า ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องนับเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จในการบริหารงาน

7. บทบาทด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ

ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ก็คือความพึงพอใจในการทำงานและการมีขวัญ กำลังใจของบุคลากรในโรงเรียน ได้มีผู้ให้คำนิยามเกี่ยวกับคำว่า ขวัญ ไว้หลายประการ

Alexander H. Leighton and Jack A. Cuiberson (อ้างใน สุมธ เดียวศิริเรศ, 2527, หน้า 158) กล่าวว่าขวัญ คือ ความสามารถของกลุ่มที่จะผลักดันให้สมาชิกแต่ละคนได้ทำงานด้วยกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ส่วน Jack A. Cuiberson กล่าวว่า ขวัญ หมายถึงบรรยากาศแห่งความพึงพอใจที่เกิดขึ้น เนื่องจากความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง ผู้ร่วมงานและความรู้สึกที่ว่าพวกเขากำลังก้าวไปสู่ความสำเร็จแห่งวัตถุประสงค์ร่วมกัน และในทำนองเดียวกัน อุทัย หิรัญโต (2515, หน้า 319) กล่าวว่า ขวัญ คือสภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความมั่นใจในการทำงาน

ในที่นี้อาจสรุปได้ว่า ขวัญเป็นสภาพจิตใจหรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงานในหน่วยงานที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ดังนั้นผู้บริหาร โรงเรียนควรสร้างขวัญให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงาน กล่าวคือพยายามสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตลอดทั้งคอยเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้เป็นการสร้างความจงรักภักดีของครูต่อบรรดาเพื่อนครูและต่อสถานศึกษาและยังเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างคณะครูด้วยกันซึ่งจะทำให้คณะครู

เกิดแรงจูงใจ ในการทำงานและ ทำให้เกิดพลังสามัคคีร่วมกันในหมู่คณะครู อันจะสามารถทำให้มีการรวมตัวกันและช่วยกันแก้ไขปัญหาทั้งหลายที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาได้

การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่คณะครูนั้นผู้บริหาร โรงเรียนสามารถกระทำได้หลายวิธี ซึ่งมีผู้ศึกษาและสรุปไว้ดังนี้ ชารี มณีสรี (2523, หน้า 143 – 144) กล่าวว่าวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจต่อไปนี้เป็นเพียงวิธีการบางส่วนเท่านั้น คือ

1. สร้างทัศนคติที่ดีต่องาน การทำงานเพื่อส่วนรวม ปลุกฝังทัศนคติที่ดีให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้า ทุกคนมีความรักงาน กระตือรือร้นในการทำงาน
2. มีมนุษยสัมพันธ์ดี ให้การยอมรับและนับถือระหว่างกัน
3. ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่ผู้ตั้งใจทำความดี การชมเชยควรคำนึงถึงกาลเทศะ มีเหตุ มีผลจากความจริงใจ ไม่ชมพรั้งเพื่อให้คำชมหมดความหมาย
4. เอาใจใส่เรื่องสวัสดิภาพ ให้ความสนิเทศนพอสสมควร ทักทายปราศรัย ได้ถามข่าวคราวทุกข์สุขในโอกาสอันควร ซึ่งเป็นการปลุกมิตรไมตรีต่อกันนั่นเอง
5. ให้สมาชิกมีโอกาสระบายความคับข้องใจในการทำงาน
6. ควรจะได้มีโอกาสสำรวจหรือออกแบบสอบถามสภาพการทั่วไปในการทำงาน เพื่อจะหาทางแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งการรักษาน้ำใจในการทำงานไว้ด้วย
7. มีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือเงินเดือนสูงขึ้นไปรวมทั้งการได้รับพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม
8. สถานที่ทำงานดี จัดสถานที่ทำงานให้ดี มีสิ่งอำนวยความสะดวกพอสมควร เพราะถ้าห้องทำงานดี จะทำให้คนสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
9. ให้ทุกคนมีส่วนในการแสดงความคิดเห็น ปรับปรุงงาน รวมทั้งมีส่วนในความสำเร็จของงานหากบุคคลใดมีความคิดริเริ่มที่ดีมีประโยชน์ในการปรับปรุงงานก็ควรยกย่องความดีความชอบของบุคคลนั้น เพื่อให้เป็นตัวอย่าง เป็นกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานคนอื่น

Roosevelt Washington (อ้างใน สุเมธ เดียวศิริเรศ, 2527, หน้า 160) กล่าวถึงวิธีการที่จะให้ครูมีขวัญในการทำงานดังนี้ เช่น

1. ให้คำชมเมื่อครูปฏิบัติงานได้ผล
2. สนับสนุนครูเมื่อเกิดปัญหากับนักเรียนหรือผู้ปกครอง
3. เอาใจใส่เป็นพิเศษในเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพทางกายและจิตใจของครู
4. รับฟังข้อคิดและชอบในการบริหารงาน
5. กระทำตนให้ครูยอมรับว่า ตนเองมีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรเทคนิคการสอน การใช้สื่อการเรียนการสอน และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน

6. ส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ เป็นต้น
 บทบาทด้านการสร้างขวัญกำลังใจ จึงถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน
 ผู้บริหารโรงเรียนควรจะตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่า ครูและบุคลากรในโรงเรียนเป็นพลังสำคัญยิ่ง
 ในการปฏิบัติงาน ถ้าขาดการสนับสนุนและความร่วมมือจากบุคคลเหล่านี้ การปฏิบัติงานก็ย่อมจะ
 ไม่ประสบความสำเร็จ การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะทำให้ครู
 และบุคลากรในโรงเรียนให้การสนับสนุนและร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้อง
 ศึกษาปัจจัยในอันที่จะส่งเสริมให้ครูมีขวัญและกำลังใจ ตลอดทั้งใช้วิธีบำรุงขวัญได้เหมาะสม
 ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน ที่จะต้องพยายาม ทุกวิถีทางในการสร้างขวัญ
 กำลังใจและบำรุงขวัญของครูอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุป กิจกรรมการนิเทศการสอนเป็นการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดหมาย
 สิ่งสำคัญผลของการจัดกิจกรรมก็คือการเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้รับการนิเทศ ในการเลือกกิจกรรม
 เพื่อการนิเทศการสอนควรจะคำนึงถึงจุดหมายของกิจกรรมนั้น เพื่อความรู้ความเข้าใจ ทักษะ
 และเจตคติซึ่งกิจกรรมที่ใช้จะได้ผลต่างกับการนิเทศที่จัดอยู่ในปัจจุบันมีทั้งการนิเทศจากบุคลากร
 ภายนอกสถานศึกษาและบุคลากรภายในสถานศึกษา ซึ่งจะได้แก่ผู้บริหาร คณะอาจารย์ที่ได้รับการ
 แต่งตั้งจากสถานศึกษา ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญที่สถานศึกษาเชิญมาเป็นวิทยากร บทบาทของผู้บริหาร
 สถานศึกษา ประกอบด้วยบทบาทด้านการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ด้านการเป็น
 ผู้นำในการจัดการเรียนการสอน ด้านการประเมินผล ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการจัดการ
 บริหารงานบุคคล ด้านมนุษยสัมพันธ์และ ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ซึ่งแต่ละบทบาทที่ใช้จะ
 ได้ผลที่แตกต่างกัน ผู้นิเทศสามารถที่จะเลือกใช้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลในการ
 นิเทศได้ตลอดไป จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยจึงใช้ข้อสรุปทั้ง 7 ด้านเป็นขอบเขตด้านเนื้อหาของการ
 วิจัยในครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ระยะเวลาที่ผ่านมาได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนในด้านต่าง ๆ หลายด้าน
 ด้วยกันซึ่งจากการที่ได้ศึกษางานวิจัย พบว่ามีจุดประสงค์หลายด้านไม่ว่าในด้านการพัฒนาหลักสูตร
 การบริหารงานวิชาการหรือแม้กระทั่งด้านการนิเทศภายในโรงเรียนซึ่งผลการวิจัยเหล่านั้นก็เป็น
 แนวทางให้เห็นความสำคัญของการนิเทศภายใน โรงเรียน การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น
 ในสภาพที่มีทรัพยากรที่จำกัด ดังรายงานผลการวิจัยต่อไปนี้

ถวิล วรรณะปะเก (2524, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารและครูประถมศึกษาเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาเขต 6 ได้สำรวจศึกษาจากความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษาที่ 6 ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้นิเทศที่สำคัญด้านหนึ่งคือ ด้านการบริหารงานบุคคลต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ มีผลงานเป็นที่ยอมรับของครูในโรงเรียน มีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารการศึกษา การนิเทศการศึกษา จิตวิทยาพัฒนาการ จิตวิทยาการสอน มีความสามารถทางวิชาการ ต่อมาพิชัย อุ่นแสง (2539, บทคัดย่อ) ก็ได้ทำการวิจัยเรื่องกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาจากกลุ่มประชากรซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 97 คน ครูผู้สอน จำนวน 254 คน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่า การดำเนินการตามกระบวนการนิเทศภายในอยู่ในระดับมาก ในขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการผู้บริหารมีความเห็นว่าได้ดำเนินการในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับดังนี้ คือการปฏิบัติการนิเทศภายใน การวางแผน การกำหนดทางเลือก การประเมินผล รายงานผลและ ขั้นตอนการสร้างสื่อ เครื่องมือ และพัฒนาวิธีการนิเทศ ส่วนครูผู้สอน มีความเห็นว่าได้ดำเนินการทุกขั้นตอนในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับดังนี้คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ การวางแผนและกำหนดทางเลือกการปฏิบัติการนิเทศและการสร้างสื่อ เครื่องมือ และพัฒนาการ ตลอดจนถึงขั้นตอนการประเมินผลและรายงานผล

สำหรับปัญหาการดำเนินการนิเทศภายใน พบว่าบุคลากรไม่เพียงพอ งบประมาณไม่เพียงพอ ผู้บริหารมีภารกิจมาก มีการวางแผนแต่ไม่ปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง ไม่มีการดำเนินการประเมินผล การนิเทศไม่ต่อเนื่อง

ในปีเดียวกัน นิกร เพ็ญเวียง (2539, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการใช้กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนตำบลริมปิง จังหวัดลำพูนโดยศึกษาจากกลุ่มประชากรประกอบด้วยผู้นิเทศ จำนวน 5 คน ครูจำนวน 13 คน นักเรียนชั้นประถมศึกษา จำนวน 224 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการนิเทศภายในเป็นการดำเนินงานในลักษณะการทำงานแบบวิทยาศาสตร์ที่อาศัยเหตุผลและสติปัญญาในการทำงานร่วมกันของคณะครูภายในโรงเรียน เพื่อที่จะปรับปรุง และพัฒนา ประสิทธิภาพการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ถ้าหากมีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังจะเป็นระบบขั้นตอนที่ต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป็นรูปธรรมชัดเจนแล้ว จะทำให้คณะครูเกิดความเข้าใจตรงกัน ร่วมมือร่วมใจกันทำงานมากขึ้นเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน อันจะส่งผลถึงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ส่วนปัญหาอุปสรรคของการดำเนินการตามกระบวนการนิเทศภายในพบว่า ผู้นิเทศบางคนยังขาดความรู้ ทักษะในการนิเทศภายใน คณะครูมีภาระหน้าที่หลักมาก ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างสม่ำเสมอในทุกขั้นตอน เวลาในการพบปะเพื่อชี้แจงต่าง ๆ มีน้อย รวมถึงการขาดแคลนงบประมาณสนับสนุน ซึ่งสอดคล้องกับ มงคล อินทนา (2539, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการนิเทศการสอนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองจังหวัดลำปาง โดยศึกษาจากกลุ่มประชากร ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 98 คน ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ ส่วนใหญ่ข้อมูล ไม่ชัดเจน ครูไม่ให้ความสนใจ ไม่ยอมรับผู้นิเทศ ผู้บริหารต้องการให้มีการประชุม ชี้แจงให้ครูเห็นความสำคัญของการนิเทศการสอนมีการจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศให้ชัดเจน ควรพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้วิเคราะห์พฤติกรรมการสอนของครู มีการประชุมชี้แจง ประชุมสัมมนา ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหาาร่วมกัน มีการจัดข้อมูลและสารสนเทศให้ชัดเจนด้วยการปรับปรุงระบบงานสารบรรณการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและมีการประสานงานด้านข้อมูลจากศึกษานิเทศก์

ในด้านปัญหา / อุปสรรค การนิเทศการสอนคือ ผู้บริหารโรงเรียนมีงานธุรการมาก มีเวลานิเทศน้อยทำให้การนิเทศการสอนไม่เป็นไปตามกำหนด ครูขาดความสนใจไม่ยอมรับกันเอง ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศมีความรู้ใกล้เคียงกัน ผู้บริหารเห็นว่าควรกำหนดเวลานิเทศให้ชัดเจน และปฏิบัติตาม มีการแต่งตั้งผู้นิเทศร่วมและมีการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ ควรพัฒนาให้ผู้บริหารกำหนดเวลานิเทศการสอนให้ชัดเจนเป็นรายสัปดาห์และปฏิบัติตามกำหนดเวลา หากมีภารกิจควรมอบหมายให้ผู้ช่วยหรือครูวิชาการนิเทศแทนแล้วผู้บริหารตรวจบันทึกผลการนิเทศ และผู้บริหารโรงเรียนต้องศึกษาหาความรู้เรื่องการนิเทศการสอนอยู่เสมอ และในปีเดียวกัน สว่าง ท้าวอาจ (2539, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างบุคลากรครู โรงเรียนบ้านศรีนาม่าน โรงเรียนบ้านสบยาง และโรงเรียนบ้านกุ่ม่วง จังหวัดน่านประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน 3 คน ครูผู้สอน 22 คน และนักเรียน 387 คน ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบกระบวนการนิเทศภายในที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมกับสภาพของทั้ง 3 โรงเรียน บุคลากรและครูมีความพอใจในรูปแบบของกระบวนการนิเทศภายในนี้ และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อครูผู้สอนได้จริง

ส่วนปัญหา อุปสรรคของการดำเนินการตามรูปแบบกระบวนการนิเทศภายใน พบว่า โรงเรียนขาดแคลนบุคลากรครู ครูสอนไม่ครบชั้น และมีภาระหน้าที่มากทำให้มีปัญหาในการดำเนินงานบางขั้นตอนไม่สม่ำเสมอและต่อเนื่องขาดแหล่งวิชาการในการสนับสนุนกิจกรรมการนิเทศ ระยะเวลาในการดำเนินการขั้นการเตรียมการ และขั้นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการมีน้อยอยู่ และโรงเรียนขาดแคลนงบประมาณสนับสนุน

นอกจากนี้ ประโยชน์ เจริญยุทธ (2539, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องผลการใช้กระบวนการนิเทศภายในโดยคณะครูมีส่วนร่วมในกลุ่มโรงเรียนพินาย สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอปรารักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ โดยศึกษาจากกลุ่มประชากร ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูในกลุ่มโรงเรียนพินาย จำนวน 77 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า เมื่อนำกระบวนการนิเทศภายใน โดยคณะครูมีส่วนร่วมไปใช้แล้วพบว่าได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศภายในเพิ่มเป็นระดับมากทุกขั้นตอน ซึ่งแต่เดิมมีการปฏิบัติระดับปานกลาง โดยเฉพาะในเรื่องการให้ครูมีส่วนร่วมในการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและความต้องการ โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายในการวางแผนปฏิบัติการนิเทศไว้ชัดเจนให้โอกาสคณะครูแสดงความคิดเห็นปรับปรุงแผนปฏิบัติการนิเทศให้สอดคล้องกับความต้องการของคณะครู ส่วนการจัดทำสื่อและเครื่องมือการนำเสนอและเครื่องมือไปใช้ในการนิเทศ ยังมีการปฏิบัติต่ำกว่าทุกขั้นตอนของ การนิเทศภายใน นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูเห็นว่า กิจกรรมการนิเทศภายในที่มีการปฏิบัติจริง เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาการเรียนการสอน อีกทั้งเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ตรงตามความต้องการของคณะครูมากที่สุดคือ กิจกรรมการเยี่ยมนิเทศชั้นเรียน รองลงไป คือ กิจกรรมการระดมความคิด การสนทนาทางวิชาการ การประชุมปฏิบัติการ และการประชุมก่อนเปิดเรียนตามลำดับ ต่อมาสุริพร พิจิตรธรรม (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องกิจกรรมการนิเทศ ภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ โดยศึกษาจากกลุ่มประชากรที่เป็นครูผู้สอนในระดับประถมศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ จำนวน 150 คน ผลการศึกษาพบว่า ในด้านปัญหาและอุปสรรคในการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ได้แก่การวิจัยในชั้นเรียนมีน้อย ขาดการแนะนำ กระตุ้น สนับสนุน แรงจูงใจ และงบประมาณ การมอบหมายงานให้ครูใหม่ไม่ตรงกับความสามารถหรือความรู้ ขาดความสนใจในการศึกษาเอกสารทางวิชาการ ขาดความร่วมมือในการวางแผนและการแสดงความคิดเห็น การยอมรับและการแสดงความคิดเห็นไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติ บางกิจกรรมไม่คุ้มกับการลงทุนและเวลา

นอกจากนี้ สุเชษฐ ประชากุล (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการใช้กระบวนการนิเทศภายในที่โรงเรียนวัดสนามไชย จังหวัดลพบุรี โดยศึกษาจากบุคลากรในโรงเรียนประกอบด้วยผู้นิเทศจำนวน 6 คน ครูจำนวน 12 คน ผลการศึกษา สรุปได้ว่าภายหลังจากการใช้ขั้นตอนการนิเทศภายในแล้ว ครูผู้สอนมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น ใช้สื่อในการสอนเพิ่มมากขึ้น มีทัศนคติที่ดีต่อการนิเทศ สนใจในการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนโดยยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลางให้ นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมมากขึ้น มีความเชื่อและยอมรับว่ากระบวนการนิเทศภายในเป็นกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ ทำให้คณะครูร่วมมือกันทำงาน เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และขวัญกำลังใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ส่วนปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการตามกระบวนการ

การนิเทศภายในโรงเรียนพบว่า ผู้นิเทศบางคนมีภาระหน้าที่มาก ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างสม่ำเสมอ ครูผู้สอนบางคนไม่ค่อยยอมรับในตัวผู้นิเทศ เพราะวิถีชีวิตของตนเองสูงกว่า และเวลาในการดำเนินการมีจำกัด อีกทั้งยังขาดแคลนงบประมาณสนับสนุน

จากรายงานการวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าการนิเทศภายในโรงเรียนหรือการดำเนินการตามกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษายังประสบปัญหาอยู่หลายด้าน เช่น บุคลากรในโรงเรียนยังไม่ให้ความสำคัญกับการนิเทศภายในอย่างเพียงพอ ยังขาดความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศในเรื่องเหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องมีการนิเทศภายในโรงเรียนและยังประสบกับปัญหาด้านการขาดแคลนทรัพยากร ซึ่งมีอยู่ค่อนข้างจำกัด ส่วนในด้านบุคลากร โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ ในหลักสูตรและการปฏิบัติการนิเทศภายในยังไม่มี การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและจริงจัง

จากแนวคิดและข้อมูลเหล่านี้ จึงผลักดันให้ผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบความคิดและข้อมูลพื้นฐานในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อจะได้นำข้อมูลข้อที่ค้นพบไปเป็นแนวทางพัฒนากระบวนการนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอกาญจนดิษฐ์ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ต่อไป