

หน่วยที่ 13

การประสานงานและการนิเทศงาน

รองศาสตราจารย์ ดร. ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์
ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน



แผนการสอนประจำหน่วย

ชุดวิชา ฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา

หน่วยที่ 13 การประสานงานและการนิเทศงาน

ตอนที่

- 13.1 แนวคิดเกี่ยวกับการประสานงานและการนิเทศการศึกษา
- 13.2 หลักการและรูปแบบของการนิเทศและประสานงาน
- 13.3 การนิเทศการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา
- 13.4 การประชุมและการบรรยายสรุป
- 13.5 กรณีตัวอย่าง

แนวคิด

1. การนิเทศและการประสานงานเป็นภารกิจหลักประการหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียน
2. การนิเทศและการประสานงานนั้นเป็นไปเพื่อให้ภารกิจของโรงเรียนได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. การนิเทศการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาสามารถทำได้โดยศึกษานิเทศก์ ประธานกลุ่มโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน และฝ่ายวิชาการของกลุ่มโรงเรียน และโรงเรียน
4. การประชุมถือว่าเป็นการนิเทศและการประสานงานประเภทหนึ่ง que ผู้บริหารโรงเรียนใช้และเกี่ยวข้องกับด่วยมาก
5. การนิเทศและการประสานงานสามารถทำได้หลายวิธี ตัวอย่างหรือแนวทางเป็นแต่เพียงแนวทางสำหรับการประยุกต์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์จริงเท่านั้น

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 13 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายถึงแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศและการประสานงานได้
2. ระบุถึงหลักการและรูปแบบของการนิเทศและประสานงานที่เหมาะสมได้
3. วิเคราะห์ถึงความเป็นมาและแนวโน้มของการนิเทศและการประสานงานของโรงเรียนประถมศึกษาได้
4. เลือกรูปแบบของการประชุมที่เหมาะสมในการประชุมเพื่อนิเทศและประสานงานในโรงเรียนได้

5. เสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาตามตัวอย่างและนำไปปรับใช้ในโรงเรียนได้

กิจกรรมการเรียนรู้

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียน
2. ศึกษาเอกสารการสอนตอนที่ 13.1–13.5
3. ฟังรายการวิทยุกระจายเสียง
4. ชมรายการวิทยุโทรทัศน์
5. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียน
6. ปฏิบัติกิจกรรมที่ระบุไว้ท้ายหน่วย
7. เข้าร่วมการฝึกอบรมตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

สื่อการสอน

1. เอกสารการสอน
2. แบบฝึกปฏิบัติ
3. เทปเสียงประกอบชุดวิชา
4. รายการสอนทางวิทยุกระจายเสียง

ประเมินผล

1. ประเมินผลตนเองจากแบบประเมินผลก่อนและหลังเรียน
2. ประเมินจากแบบฝึกปฏิบัติ
3. การสอบไล่
4. การเข้าร่วมกิจกรรมในการฝึกอบรม

เมื่ออ่านแผนการสอนแล้ว ขอให้ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนก่อน แล้วจึงศึกษาเอกสารการสอนต่อไป

แบบประเมินผลตนเองก่อนเรียน

วัตถุประสงค์ เพื่อประเมินความรู้เดิมของนักศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “การประสานงานและการนิเทศงาน”

คำแนะนำ ขอให้อ่านคำถามต่อไปนี้ทีละข้อ และเขียนเครื่องหมาย X ที่ข้อคำตอบที่นักศึกษาเห็นว่าถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียวในกระดาษคำตอบ นักศึกษามีเวลาทำแบบประเมินผลชุดนี้ 15 นาที

1. การนิเทศคืออะไร

- ก. การช่วยตัดสินใจ
- ข. การช่วยเหลือแนะนำ
- ค. การควบคุมการทำงาน
- ง. การติดตามประเมินผล

2. การนิเทศจะลดปัญหาในด้านใด

- ก. ความล่าช้าในการตัดสินใจ
- ข. การลองผิดลองถูกในการทำงาน
- ค. ความเบื่อหน่ายในงาน
- ง. ความซ้ำซ้อนของงาน

3. ข้อใดคือปัญหาหลักของการนิเทศงานระดับโรงเรียน

- ก. ศึกษานิเทศก์โรงเรียนมีน้อย
- ข. ครูขาดพื้นฐานความรู้
- ค. ผู้บริหารขาดความรู้ด้านนิเทศก์
- ง. มีคนนิเทศมากเกินไป

4. หลักการสำคัญของการประสานงานคืออะไร

- ก. ใช้ระบบสื่อสารแบบเปิด
- ข. ทุกคนเป็นผู้นำ
- ค. มีลำดับความสำคัญของงาน
- ง. ต่างคนกำหนดเป้าหมายของงาน

5. ในการนิเทศงานเพื่อการแก้ไขนั้น หากพบความผิดที่รุนแรงควรดำเนินการอย่างไร

- ก. รอผลที่เกิดขึ้นก่อน
- ข. บันทึกไว้รอการแก้ไข
- ค. บอกให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ
- ง. ประชุมหารือแก้ไขทันที

6. ในการประสานงานที่ใช้ในหน่วยงานขนาดเล็ก ส่วนใหญ่เป็นแบบใด
 - ก. แบบมีพิธีรีตอง
 - ข. แบบไม่มีพิธีรีตอง
 - ค. แบบกลุ่มต่อกลุ่ม
 - ง. แบบคนต่อกลุ่ม
7. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถช่วยงานนิเทศในโรงเรียนในด้านใดได้
 - ก. การติดตามและประเมินผล
 - ข. การแนะนำวิธีสอน
 - ค. การออกแบบสื่อการสอนที่ดี
 - ง. การช่วยออกข้อสอบที่ดี
8. การนิเทศการศึกษาในโรงเรียนระยะแรกนั้นเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์อะไร
 - ก. ช่วยผู้บริหารโรงเรียน
 - ข. ช่วยครูผู้สอน
 - ค. ควบคุมและตรวจตรา
 - ง. ดำเนินการสอบไล่
9. การอภิปรายโต๊ะกลมมีลักษณะอย่างไร
 - ก. ประธานนั่งรวมอยู่ในวงกลมด้วย
 - ข. การอภิปรายจะต้องเรียงตามลำดับภายในวงกลม
 - ค. จะต้องเป็นผู้ฟังอยู่โดยรอบ
 - ง. เป็นการประชุมเพื่อพิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ
10. การศึกษากรณีตัวอย่างจะได้ประโยชน์อะไร
 - ก. ได้วิธีการแก้ปัญหาที่นำไปใช้ได้ทันที
 - ข. ได้ทราบแนวทางแก้ปัญหาบางเรื่อง
 - ค. ได้ฟังความคิดเห็นของคนอื่น
 - ง. เป็นสื่อการของการอภิปราย

ตอนที่ 13.1

แนวคิดเกี่ยวกับการประสานงานและการนิเทศการศึกษา

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 13.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 13.1.1 ความหมายและความสำคัญของการนิเทศการศึกษา
- 13.1.2 ความหมายและความสำคัญของการประสานงาน
- 13.1.3 สภาพปัจจุบันของการนิเทศและการประสานงาน

แนวคิด

1. การนิเทศการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษาที่มีหลักการเพื่อให้การบริหารการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
2. การประสานงานถือว่าเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารที่ต้องการใช้ความรู้ความสามารถของบุคลากรและทรัพยากร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. การนิเทศและการประสานงานในปัจจุบันนี้เริ่มได้รับความสนใจและให้ความสำคัญจากทุก ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์

- เมื่อศึกษาตอนที่ 13.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ
1. ระบุถึงความสำคัญของการนิเทศและการประสานงานได้
 2. วิเคราะห์ถึงสภาพปัจจุบันและปัญหาของการนิเทศและการประสานงานได้

เรื่องที่ 13.1.1

ความหมายและความสำคัญ
ของการนิเทศการศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจที่จะต้องรับผิดชอบในการดำเนินกิจการทั้งปวงภายในโรงเรียน ดังนั้น การดำเนินงานของบุคลากรทุกระดับจึงควรจะเป็นไปอย่างสอดคล้องกันทั้งในด้านของนโยบายและการดำเนินงานที่จะต้องเป็นไปอย่างมีระบบ ขั้นตอน ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานทุกสิ่งสอดคล้องกันอย่างถูกต้อง จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องคอยดูแลและเอาใจใส่การดำเนินงานอย่างใกล้ชิด หน้าที่ในการช่วยเหลือแนะนำก็คือ หน้าที่ในการนิเทศของผู้บริหารนั่นเอง

การนิเทศคืออะไร

ดังได้กล่าวมาแล้วว่าหน้าที่ประการหนึ่งของผู้บริหารคือ การให้ความช่วยเหลือ แนะนำแก่บุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างถูกต้อง หรือที่เรียกกันสั้น ๆ ว่าผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ในการนิเทศงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรในโรงเรียนนั่นเอง

จากคำกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า การนิเทศได้แก่การช่วยเหลือแนะนำ และปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ โดยที่การดำเนินการดังกล่าวอาจจะรวมทั้งการเสนอแนะและแนะนำวิธีการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ อันเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานด้วยก็ได้

ความหมายข้างต้นอาจจะทำให้ผู้บริหารมองไม่เห็นได้ชัดเจนว่าการนิเทศงานควรจะครอบคลุมงานอะไรบ้าง จึงใคร่ขอยกข้อสรุปงานนิเทศการศึกษามาเป็นข้อเปรียบเทียบว่าภารกิจในการนิเทศนั้นควรจะครอบคลุมงานอะไรบ้าง ดังนี้

1. ช่วยเหลือโรงเรียนในด้านวิชาการและการบริหารการศึกษา
2. เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาด้านวิชาการแก่คณาจารย์
3. ทำหน้าที่เป็นสื่อสัมพันธ์ฝ่ายวิชาการกับฝ่ายบริหาร
4. ช่วยเหลือในการจัดอบรมครู
5. ทำการวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของศึกษานิเทศก์

ดังนั้น สรุปได้ว่า การนิเทศงานก็คือการช่วยเหลือสนับสนุนในการดำเนินงานทั้งปวงของโรงเรียนนั่นเอง

ทำไมจึงต้องมีการนิเทศงาน

การนิเทศงานของผู้บริหารเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง แต่ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องเข้าใจด้วยว่าการนิเทศงานในที่นี้มิได้หมายความว่าผู้บริหาร จะต้องคอยควบคุมหรือกำกับการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา การนิเทศงานนั้นถือว่าเป็นงานศิลปะ

อย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องนำไปใช้ให้ถูกต้องทั้งในเรื่องของเวลาและโอกาส โดยทั่วไปแล้วการนิเทศ มีความจำเป็นหลายประการ ยกตัวอย่างเช่น

1. เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้รับคำสั่งว่าได้ดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้องแล้ว
2. เพื่อเป็นการลดการกระทำผิด กล่าวคือ ผู้บริหารจะได้ช่วยเหลือแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานก่อนที่จะอยู่ในสภาพที่ “สายเกินแก้”
3. เพื่อลดการทำงานโดยการลองผิดลองถูกของผู้ปฏิบัติงาน
4. เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้มีมากยิ่งขึ้น

นอกจากเหตุผลดังกล่าวแล้ว เหตุผลอีกประการหนึ่งและมีความสำคัญมากคือ ในโรงเรียนส่วนใหญ่ที่ยังขาดบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลากรทางด้านงานธุรการและงานสนับสนุนงานวิชาการด้านอื่น ๆ ดังนั้น การปฏิบัติงานเหล่านั้นจึงใช้ครูซึ่งมีหน้าที่สอนทำหน้าที่แทน จึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องคอยให้ความช่วยเหลือและแนะนำในโอกาสที่จำเป็นบ้างโอกาส

เรื่องที่ 13.1.2

ความหมายและความสำคัญของการประสานงาน

สำหรับการประสานงานอันเป็นภารกิจหลักอีกประการหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนนั้นใคร่ขอสรุปจากเอกสารการสอนชุดวิชา ประสบการณ์วิชาชีพบริหารการศึกษา ดังนี้

ความสำคัญของการประสานงาน

ไม่ว่างานรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ หรือองค์การเอกชนก็ตาม การประสานงานย่อมมีความจำเป็นอย่างมากด้วยกันทั้งสิ้น ทั้งนี้ก็เพราะงานแต่ละอย่างแต่ละชิ้นจะประกอบไปด้วยคนเป็นจำนวนมาก และการที่มีคนจำนวนมากนี้เองความแตกต่างกันทั้งความรู้และความสามารถ แม้กระทั่งความรู้สึกนึกคิดย่อมจะเกิดขึ้นได้เสมอ การประสานงานจึงเป็นอาวุธที่สำคัญของนักบริหาร เพื่อให้คนที่ต่างกันดังกล่าวได้รวมกัน ผันแก้กำลังกันทำงานร่วมกันให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

การประสานงานคงมิได้มุ่งแต่ระดับองค์การเท่านั้น แต่การทำงานทั่ว ๆ ไปก็ใช้การประสานงานด้วยเสมอ เช่น การก่อสร้างบ้านสักหนึ่งหลัง สถาปนิกคงมิใช่ผู้ที่มีความชำนาญทุก ๆ อย่าง หรือทำเองทุก ๆ อย่าง แต่แท้ที่จริงสถาปนิกก็คือคนที่ออกแบบบ้าน ควบคุมการก่อสร้าง หรือเป็นผู้ประสานงานให้ผู้ชำนาญฝ่ายต่าง ๆ เช่น ช่างปูน ช่างไม้ ช่างสี ช่างตักแต่ง ได้ทำงานร่วมกัน ต่อเนื่องกันจนงานบรรลุผลออกมาเป็นบ้านตามความประสงค์นั่นเอง ถ้าจะมองไปที่วงดนตรี ผู้ประสานงานก็คือ นายวง หรือ conductor นั่นเอง เขาจะต้องทำหน้าที่ประสานให้

การแสดงของนักดนตรีซึ่งเชี่ยวชาญกันคนละชนิดของเครื่องดนตรีได้บรรเลงเพลงออกมาอย่างไพเราะเพราะพริ้งตามเนื้อ ตามทำนองของเพลงที่ได้กำหนดไว้

ด้วยเหตุนี้เราก็พอจะเห็นความสำคัญของการประสานงานได้แล้วว่า เป็นงานที่ไม่ง่ายเหมือนที่หลาย ๆ คนเข้าใจ ปรัชญาของการประสานงานโดยแท้แล้ว ผู้ประสานงานไม่ควรเป็นผู้บริหารโดยตรง แต่ควรจะเป็นผู้อื่นที่ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชา สาเหตุก็เพราะถ้าผู้ประสานงานเป็นผู้ที่มีอำนาจในการบังคับบัญชา มักจะใจร้อนเกรงว่างานจะพลาด เกรงว่างานจะไม่ทันเวลาหรือเกรงไปต่าง ๆ นานา จนลืมนับฟังในปัญหาที่ผู้ปฏิบัติงานพบ และในที่สุดการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและความคิดสร้างสรรค์ก็จะหมดไป การให้ความร่วมมือซึ่งเป็นตัวหลักในการบริหารก็จะหดหายไปด้วย การประสานงานจึงมักไม่ได้ผลด้วยประการดังกล่าวนี้ แต่อย่างไรก็ตามในปัจจุบันนี้นักบริหารเป็นจำนวนไม่น้อยที่เข้าใจปรัชญาอันนี้และพยายามใช้ผู้ประสานงานโดยตรงที่ได้รับฝึกฝน ผลที่ออกมาก็คือความนุ่มนวล และราบรื่นในการทำงานก็บังเกิดขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

การประสานงานภายในกลุ่มก็เป็นอีกแบบหนึ่งที่นักบริหารจะต้องตระหนักใจอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน การทำงานแบบ "one man show" ได้ถูกเลิกไปแล้ว แต่การทำงานเป็นทีมกำลังเข้ามาแทนที่ ผู้นำกลุ่มที่ใช้วิธีการสั่งหรือเผด็จการจึงค่อนข้างไร้ผล การประสานงานที่คิดว่าเป็นเครื่องมืออันล้ำค่าก็เลยกลายเป็น "การประสานงา" ไป ผู้นำในยุคปัจจุบันได้ศึกษาหลักการและเทคนิคของกระบวนการกลุ่มกันมากขึ้น เมื่อใดก็ตามที่ผู้บริหารเจอปัญหาหนักใจ กระบวนการกลุ่มก็จะถูกใช้ทันที ซึ่งผลที่ออกมาก็มีใช่แต่จะเป็นคำตอบที่มองได้กว้างกว่า แม่นยำกว่า แต่ผู้บริหารยังได้รับความร่วมมือ ความเข้าใจ และความเห็นใจจากทีมหรือกลุ่มอีกด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อความหมายกับการประสานงานภายในกลุ่ม

ท่านคงเห็นด้วยว่าการใช้การสื่อความหมายที่ดีนั้นนำประโยชน์มาให้แก่ผู้ใช้อย่างมากมาย เทคนิคที่ใช้ในการสื่อความหมายได้เน้นไว้หลายข้อ เช่น การสร้างความเป็นกันเอง การรับฟังให้ได้ทั้งเนื้อหาและความรู้สึกหรืออารมณ์ของผู้พูด ฯลฯ ซึ่งแต่ละข้อต้องการให้ท่านประสบประโยชน์ในการสื่อความทั้งนั้น เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว การสื่อความหมายจึงนำประโยชน์มาสู่การประสานงานอย่างไม่ต้องสงสัย

การประสานงานเปรียบเสมือนภาพเขียน ส่วนการสื่อความหมายเปรียบเสมือนส่วนละเอียดของภาพเขียนนั้น ที่เห็นทั้งท้องฟ้า พื้นทะเล และเรือใบ ส่วนเทคนิคการเขียนภาพให้งดงามก็คือเทคนิคที่ใช้ในการสื่อความหมายนั่นเอง

ตามที่กล่าวมาแล้วว่า ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจ ไม่ควรทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานนั้น ผู้เขียนขอหยิบยกเอามาพิจารณาเกี่ยวกับการสื่อความหมาย ณ ที่นี้เพื่อให้เห็นละเอียดชัดเจนว่า ถ้าผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานเสียเองแทนที่จะเป็นฝ่ายสนับสนุน ความเกรงใจ เกรงอำนาจจะมี

ก็จะเกิดขึ้น ผู้ที่ทำงานด้วยก็เต็มไปด้วยความฮึดฮัดใจ ไม่คล่องตัว ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นตัวฝึกความรู้สึกรู้สึกของบุคคลที่จะทำงานอย่างอิสระ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ประสานงานด้วยและก็ประสบความสำเร็จอย่างงดงามก็มีมิใช่น้อย ถ้าท่านจะถามว่า “ทำไมจึงเป็นไปได้” คำตอบก็คือว่า เขาผู้นั้นหรือผู้บริหารผู้นั้นได้ใช้เทคนิคในการสื่อความหมายนั่นเอง เพราะฉะนั้นความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อความหมายกับการประสานงานจึงเห็นได้ชัดแล้วว่ามียังมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มเล็กหรือหน่วยงานเล็ก ๆ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานด้วยตนเองแทบทั้งนั้น จะต้องระวังที่จะไม่ผูกขาดการสนทนา ระวังการตัดบทหรือไม่รับฟังโดยอ้างว่าเข้าใจแล้วซึ่งมักเป็นเสมอ ๆ ในตัวนักบริหาร (โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เปิ่นนาน ๆ) และการไม่ติดตามผลการอภิปรายหรือการตกลง เพราะผู้บริหารมีงานมากที่จะต้องทำ เป็นต้น

เรื่องที่ 13.1.3

สภาพปัจจุบันของการนิเทศและการประสานงาน

ถ้าหากจะพิจารณาถึงสภาพปัจจุบันของการนิเทศ โดยมุ่งเน้นถึงการนิเทศงานของผู้บริหารโรงเรียนแล้ว นักศึกษาจะต้องทำความเข้าใจเสียก่อนว่า “งาน” ของผู้บริหารโรงเรียนคืออะไร ซึ่งถ้าหากพิจารณาดังนี้จะพบว่า “งาน” ของผู้บริหารโรงเรียนก็คือการบริหารการศึกษานั้นเอง

จากข้อสรุปของคณะกรรมการวางพื้นฐานเพื่อปฏิรูปการศึกษาพบว่า การนิเทศการศึกษาในประเทศไทยมีปัญหาหลายประการคือ

1. งานนิเทศการศึกษาที่เป็นอยู่ยังไม่รับกับข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติ คืองานนิเทศการศึกษาที่เป็นอยู่ค่อนข้างจะจำกัดอยู่แต่ในเรื่องของความรู้ แต่ยังไม่สัมพันธ์กับงานด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน อีกทั้งยังไม่ค่อยสัมพันธ์กับงานบริหารโรงเรียน คือเป็นไปในลักษณะต่างคนต่างทำ ซึ่งทางปฏิบัติแล้ว ความสำเร็จของการนิเทศการศึกษาเป็นความรับผิดชอบของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และควรมีการประสานสัมพันธ์กัน เพื่อความคล่องตัวในการทำงาน และขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน
2. การแบ่งงานเป็นหมวดวิชา เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงใหม่ทางการศึกษาและสังคม
3. อัตราส่วนของศึกษานิเทศก์ต่อโรงเรียนและต่อครู ยังไม่อยู่ในเกณฑ์ที่จะทำได้คุณภาพและทั่วถึง
4. ความรู้ความสามารถของศึกษานิเทศก์บางส่วนยังไม่ได้รับการยอมรับจากครูเท่าที่ควร
5. การคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นศึกษานิเทศก์ ยังไม่อาจกล่าวได้ว่าสามารถเลือกบุคคลที่เป็นผู้นำทางวิชาการเสมอไป ในบางกรณีผู้บริหารมีความสำคัญผิด ใช้ตำแหน่งศึกษานิเทศก์เป็นที่รวมคนที่ไม่สามารถปฏิบัติงานที่ผู้บริหารมอบหมายได้

6. ขวัญของศึกษานิเทศก์ตกต่ำ ไม่แน่ใจในอนาคตของตนว่าจะมีพลังผลักดันความเปลี่ยนแปลงได้เท่าที่หวัง และมองไม่เห็นถึงความเจริญก้าวหน้าของตนเท่าที่ควร

สภาพการนิเทศการศึกษาในปัจจุบันนอกจากจะมีสาเหตุที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จดังกล่าว อามาร์ตันน์ ข้าสกูล ได้กล่าวเพิ่มเติมไว้อีกหลายสาเหตุด้วยกัน ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

1. การที่ศึกษานิเทศก์มีจำนวนไม่เพียงพอ จึงทำให้ไม่สามารถออกไปนิเทศได้ทั่วถึงตามความต้องการของโรงเรียนได้ และมีการงบประมาณจำกัดเป็นอุปสรรคต่อการนิเทศการศึกษาเป็นอย่างมาก

2. การใช้คำว่าหน่วยศึกษานิเทศก์สำหรับเรียกหน่วยงานที่ทำหน้าที่นิเทศการศึกษา เนื่องจากศึกษานิเทศก์ขึ้นต่อกรมโดยตรงแต่ใช้คำว่า หน่วยศึกษานิเทศก์ จึงทำให้ศึกษานิเทศก์มีความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญน้อย

3. การย้ายหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์เมื่อเงินเดือนเต็มขึ้น ไปดำรงตำแหน่งอื่นที่สูงขึ้นไปและไม่เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา ทำให้ศึกษานิเทศก์ไม่สามารถทำงานที่ทุ่มเทกำลังใจและกายให้ได้ต่อไป อีกทั้งยังเป็นการไม่คำนึงถึงความชำนาญงานและเป็นวิธีการที่ขาดความนับถือหรือเคารพในวิชาชีพ

4. การบริหารขาดการประสานงานในโครงการต่าง ๆ จึงทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อบุคคลบางกลุ่ม และอาจทำให้ศึกษานิเทศก์ต้องมืองานเพิ่มขึ้นมากมายจนไม่สามารถจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การใช้ผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศที่ขาดประสบการณ์ และความคุ้นเคยกับลักษณะงานที่ทำและสังคมไทย จะทำให้เกิดการไขว้เขวในการทำงาน

6. การนิเทศการศึกษาไม่ค่อยเป็นที่สนใจของผู้บริหาร

จากข้อสรุปของคณะกรรมการดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การนิเทศการศึกษาของประเทศไทยมีบทบาทหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในข้อที่ 6 เป็นข้อที่ผู้บริหารจะให้ความสนใจและดำเนินการปรับปรุงตนเองได้

อย่างไรก็ตาม ขณะนี้หลายหน่วยงานได้ตระหนักถึงปัญหาเหล่านี้และพยายามแก้ไขโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การกำหนดรูปแบบและกลไกในทางบริหารให้รัดกุมและสนองตอบต่อการแก้ปัญหาการนิเทศการศึกษาอย่างแท้จริง

ตอนที่ 13.2

หลักการและรูปแบบของการนิเทศและประสานงาน

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 13.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 13.2.1 หลักการของการนิเทศและประสานงาน
- 13.2.2 รูปแบบและวิธีการในการนิเทศและประสานงาน
- 13.2.3 บทบาทของผู้บริหารในการนิเทศ

แนวคิด

1. การนิเทศและประสานงานเป็นการที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติทุกคนได้แสดงความรู้ความสามารถออกมาได้อย่างเต็มที่
2. การนิเทศและประสานงานทำได้หลายรูปแบบ ผู้บริหารจะต้องเลือกรูปแบบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
3. ผู้บริหารควรมีบทบาทในการนิเทศ ส่วนการประสานงานควรมีผู้รับผิดชอบโดยเฉพาะเป็นงาน ๆ ไป

วัตถุประสงค์

- เมื่อศึกษาตอนที่ 13.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ
1. ระบุหลักการที่สำคัญของการนิเทศและประสานงานได้
 2. เลือกรูปแบบของการนิเทศและประสานงานไปใช้ได้เหมาะสม
 3. อธิบายถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นิเทศและประสานงานได้

เรื่องที่ 13.2.1 หลักการของการนิเทศและประสานงาน

ในการนิเทศและการประสานงานนั้นโดยหลักการแล้วก็คือการที่บุคคลมาทำงานร่วมกัน ดังนั้น หลักการของการนิเทศและการประสานงานจึงคล้ายคลึงกัน คือหลักการของการทำงานร่วมกันนั่นเอง

หลักการของการทำงานร่วมกันถ้าหากกล่าวโดยสรุปจะได้ดังนี้

1. การสื่อสารแบบระบบเปิด ซึ่งหมายถึงการเปิดให้มีการซักถามโต้ตอบกันได้อย่างอิสระ เป็นการสื่อสารแบบ two-way communication เพราะจะทำให้คนที่อยู่ในกลุ่มรู้สึกไม่อึดอัดใจหรือลำบากใจที่จะแสดงความคิดเห็นหรือซักถามเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ความเข้าใจ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงเพิ่มพูน ซอร์ว (Shaw)¹ กล่าวว่า "If the group is to function effectively, its members must be able to communicate easily and effectively" ซึ่งหมายถึง กลุ่มจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อสมาชิกของกลุ่มต้องสามารถติดต่อกันได้ง่าย ๆ และมีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน

2. บรรยากาศในการทำงานเป็นแบบสมานฉันท์ คำว่าสมานฉันท์นั้นได้มีการเน้นกันมาก แต่การที่จะสมานฉันท์เป็นกันเองฉันพี่น้องเกื้อกูลแก่กันได้นั้นคนในกลุ่มจะต้องเข้าใจทั้งวิธีการและบรรยากาศในการอยู่ร่วมกัน มีการใช้นามของกลุ่มแทนนามตัวบุคคล คือให้ทุก ๆ คนทำงานเพื่อส่วนรวมมิใช่เพียงเพื่อส่วนตนเท่านั้น และถ้าเกิดมีปัญหาหรือข้อผิดพลาดขึ้นบ้างจงหันหน้าปรึกษาค้นหาสาเหตุ มิใช่การโต้เถียงเยาะเย้ย แต่จงถือเสียว่ามันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เมื่อผู้ทำงานนั้นเป็น "คน" หรือเรียกเป็นภาษาอังกฤษว่าเป็น human error (บางท่าน แปลว่า เกิดเป็นคนต้องมีผิดทั้งนั้น) หากเข้าใจเช่นนี้ได้ความสมานฉันท์ก็น่าจะเกิดขึ้นได้อย่างไม่มีปัญหา แต่อย่างไรก็ตามธรรมชาติของกลุ่มมีอยู่ว่า หากกลุ่มที่ดำเนินไปนาน ๆ มักแตกแยกกันเสมอทั้งนี้เพราะสมาชิกของกลุ่มหรือหน่วยงานนั้นลดความเกรงใจกันลงไป เพราะฉะนั้นทางแก้ไขก็คือต้องให้ทุก ๆ คนเข้าใจความสำคัญและคุณค่าของคำว่า สมานฉันท์ และเพื่อเป็นการป้องกันก็จึงมีการประชุมเพื่อปรับปรุงและสร้างสรรค์เป็นระยะ ๆ ความสมานฉันท์ก็คงจะรักษาไว้ได้ตามที่ทุก ๆ คนต้องการ

3. การทำงานสอดคล้องต้องกัน หมายถึง การไปด้วยกันได้ทั้ง ๆ ที่ต่างกัน ซึ่งหมายถึงตัวบุคคล เช่น ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นต่างกัน หน้าที่รับผิดชอบหรืองานที่ทำต่างกัน หรือแม้งานที่ทำจะเป็นอย่างเดียวกันก็ยังมีความสามารถไม่เหมือนกัน ความไม่เหมือนหรือความต่างกันนี้แหละหากนำมาผสมผสานทำให้สอดคล้องต้องกัน เช่น เครื่องดนตรีเป็นต้น ซึ่งแต่ละชิ้นเป็นเครื่องดนตรีเหมือนกันแต่เสียงที่ดังออกมาต่างกัน เมื่อนำมาผสมผสานกันได้อย่างดี

ความไฟเราะเพราะพริ้งจึงเกิดขึ้นอย่างมากมาย เพราะฉะนั้นหากเราเอาความต่างกันของแต่ละบุคคลมารวมกันโดยการให้เกียรติและเคารพในความสามารถของซึ่งกันและกันได้ นั่นก็คือประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกันก็จะสูง

4. เป็นไปตามเป้าหมายและทันเวลา ย่อมเป็นที่น่าสงสัยหากทั้งสามข้อข้างบนดีและประสบความสำเร็จ การจะประสานงานให้บรรลุผลไปถึงเป้าหมายจึงน่าจะไม่มีปัญหา แต่ความหมายของข้อนี้ต้องการจะเน้นว่า ในการตั้งเป้าหมายนั้นถ้าหากตั้งไว้ไกลเกินไป มีเป้าหมายหลักเพียงเป้าหมายเดียว ไม่มีเป้าหมายรอง ๆ ลงมา เช่น ต้องการให้ลูกเป็นหมอจึงตั้งเป้าหมายทั้ง ๆ ที่ลูกเพิ่งจะเรียนอยู่ประถมปีที่ 4 กว่าที่จะถึงเป้าหมายนั้นทั้งลูกและพ่อแม่ย่อมจะมีแต่ความชอกช้ำหรือพบแต่อุปสรรค แต่ถ้าตั้งเป้าหมายเพียงแคให้เรียนเก่ง หรือเก่งในบางวิชาที่เกี่ยวข้องกับการสอบเข้าแพทย์ ความสุขย่อมจะเกิดขึ้นมากกว่า แต่อย่างไรก็ตามพ่อแม่ต้องมีเป้าหมายหลักไว้ในใจว่าจะให้ลูกเรียนแพทย์เมื่อโตขึ้น นั่นคือการตั้งเป้าหมาย ต้องมีการวางแผนระยะยาวและระยะสั้นไว้ด้วยนั่นเอง ทั้งนี้ก็เพื่อเมื่อบรรลุแผนระยะสั้นครั้งหนึ่ง ๆ จะต้องมีการชมเชยหรือให้กำลังใจแก่นั่นเอง

จากทั้ง 4 ข้อที่กล่าวมาแล้วนี้เป็นหลักสำคัญในการดำเนินถึงการประสานงานที่ดีมีประสิทธิภาพ กลอนบทหนึ่งที่ยังจำได้และเป็นคติที่ดีสำหรับไทย ๆ เรา การประสานงานโดยคำนึงถึง กาย วาจา ใจ คือ

ประสานงานประสานใจไว้แต่ต้น
ประสานวจีทุกคนพูดเสริมส่ง
ประสานกายร่วมแรงดั่งจ้านง
สามประสาน สมประสงค์สัมฤทธิ์เอย²

เรื่องที่ 13.2.2

รูปแบบและวิธีการในการนิเทศและประสานงาน

รูปแบบและวิธีการของการนิเทศและประสานงานสามารถจำแนกได้ดังนี้

1. รูปแบบของการนิเทศการศึกษา

ในอดีตการนิเทศการศึกษาเป็นไปในรูปของการตรวจตราด้านบริหาร และใช้อำนาจสั่งการเฉพาะคน เมื่อแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาเจริญขึ้น จึงได้มีการมอบหมายการนิเทศการศึกษาให้ผู้มีความรู้ความชำนาญปฏิบัติจัดทำ ปัจจุบันการนิเทศเน้นหลักประชาธิปไตย ทุกฝ่ายต้องร่วมกันคิด ร่วมกันแก้ปัญหา ร่วมกันส่งเสริมปรับปรุงการศึกษาให้เจริญก้าวหน้า ดังนั้น ครูและผู้บริหารการศึกษาในระดับโรงเรียนย่อมสามารถปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้นิเทศการศึกษาได้

การนิเทศการศึกษามุ่งหมายที่จะสนับสนุนระบบการศึกษาให้การเรียนการสอนยังประโยชน์แก่เด็กเป็นสำคัญ โรงเรียนเป็นหน่วยย่อยที่สุดในแผนพัฒนาการศึกษา ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการย่อมสวมบทบาทเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นิเทศการศึกษา เมื่อใดเป็นผู้บริหาร เมื่อใดเป็นศึกษานิเทศก์ย่อมขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์ในการปฏิบัติงาน

กล่าวคือ เมื่อใดครูใหญ่เข้าไปตรวจสอบคุณภาพห้องเรียน การจัดห้องเรียน เห็นข้อบกพร่องก็สั่งให้แก้ไข เมื่อนั้นครูใหญ่ก็ทำหน้าที่ผู้บริหาร และเมื่อใดครูใหญ่เข้าไปสังเกตการสอนของครู การเรียนของเด็ก เมื่อมีข้อบกพร่อง ข้อควรปรับปรุงแก้ไข ก็ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครูโดยใช้วิธีและรูปแบบของการนิเทศ ถือได้ว่าครูใหญ่ได้สวมบทบาทของศึกษานิเทศก์ ครูใหญ่ได้รับแต่งตั้งโดยนิตินัยในการควบคุมดูแลโรงเรียนทั้งหมด มีอำนาจบริหารบังคับบัญชาตามสายงาน และโดยพฤตินัยก็ทำหน้าที่เป็นผู้นิเทศแนะนำครูทางด้านวิชาการ การบริหารงานของครูใหญ่เป็นการนำนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการนิเทศเป็นการช่วยให้เกิดมรรคผล งานบริหารและงานนิเทศ การศึกษายังมีส่วนสัมพันธ์สืบเนื่องกัน ฝ่ายบริหารควบคุมงานในวงกว้าง แต่ฝ่ายนิเทศก์ทำงานเฉพาะด้านการเรียนการสอนให้ดีขึ้น งานเช่นนี้ครูใหญ่อาจมอบหมายคณะครูร่วมกันทำได้ด้วย ดังนั้น การนิเทศการศึกษาจึงมีสองส่วน คือ การนิเทศภายใน ได้แก่ การนิเทศที่เกิดจากคณะครูในโรงเรียนร่วมกันดำเนินการเอง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา หรือครูที่มีประสบการณ์ทำหน้าที่นิเทศแก่ครูภายในโรงเรียน อีกส่วนหนึ่งคือ การนิเทศภายนอก ได้แก่ การนิเทศการศึกษาซึ่งมีศึกษานิเทศก์จากหน่วยงานที่จัดตั้งเพื่อการดำเนินงานนิเทศการศึกษาโดยเฉพาะออกมา ช่วยเหลือแนะนำครูในการพัฒนาการเรียนการสอน

ในทางปฏิบัติการนิเทศการศึกษาภายในส่วนผลักดันในการพัฒนาการเรียนการสอนให้เจริญก้าวหน้ามากกว่าการนิเทศภายนอก เพราะผู้รับผิดชอบการนิเทศการศึกษาทำงานอยู่ด้วยกัน และใกล้ชิดกันกับครูภายในโรงเรียน การนิเทศจากภายนอกจึงเริ่มเปลี่ยนบทบาทและเป้าหมายไปเป็นการช่วยเหลือโรงเรียนในเรื่องที่อยู่นอกเหนือความสามารถที่โรงเรียนจะจัดทำได้เองโดยลำพัง แนวโน้มของการนิเทศการศึกษาจากศึกษานิเทศก์ภายนอกมุ่งจัดทำใน 4 ประการ ต่อไปนี้

1. มุ่งที่จะให้การจัดการศึกษามีความสัมพันธ์กับแผนพัฒนา หรือแผนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. มุ่งที่จะให้วัตถุประสงค์ของการสอนเรื่องต่าง ๆ บรรลุผลในทางปฏิบัติกันอย่างจริงจัง
3. ศึกษานิเทศก์เริ่มมีอำนาจมากขึ้น มีอำนาจตรวจตราโรงเรียน เนื่องจากฝ่ายบริหารจำเป็นต้องจัดการศึกษาให้บังเกิดผลตามแผนพัฒนาระดับชาติ ครูเป็นผู้นำแผนไปปฏิบัติ ศึกษานิเทศก์จึงต้องคอยสอดส่องดูแลใกล้ชิดมากขึ้น
4. มุ่งหาทางให้ครูนำแนวคิดใหม่ ๆ ทางวิชาการและผลวิจัยที่เกี่ยวข้องไปใช้ในโรงเรียนอย่างจริงจังมากขึ้น

หลุยส์ เอ็ม เบอร์แมน (Louis M. Berman) ได้แนะนำแนวคิดใหม่ในการนิเทศการศึกษาไว้ว่าควรใช้วิธีนิเทศเพื่อการบำบัด (clinical supervision) กล่าวคือ ในการนิเทศการศึกษามุ่ง

เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของครู โดยการสังเกต วิเคราะห์ แล้วช่วยบำบัด (ช่วยเหลือ) จึงมีผลดีมากที่สุดที่เปิดโอกาสให้ครูได้ฝึกฝนและใช้แรงแสวงหาวิธีสอนแปลก ๆ ใหม่ ๆ และช่วยถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่เพื่อนครูด้วยกัน นับเป็นวิธีนิเทศที่ช่วยพัฒนาวิธีการเรียนการสอนที่ได้ผลมากที่สุด

เมื่อรู้แนวโดยสังเขปของรูปแบบหนึ่งในการนิเทศการศึกษาแล้ว เราคงจะเรียนรู้ถึงรูปแบบอื่น ๆ ของการนิเทศการศึกษาเสียในโอกาสนี้ เพื่อจะเปรียบเทียบข้อดีข้อเสีย และนำไปใช้ในสภาพการณ์ที่เหมาะสมได้

การวางรูปแบบของการนิเทศการศึกษาอาจจัดทำได้ใน 4 ลักษณะด้วยกัน

1. การนิเทศเพื่อการแก้ไข (Corrective supervision) เป็นการนิเทศช่วยเหลือ แก้ไขข้อบกพร่องผิดพลาดในการสอน หรือการปฏิบัติงานของวิชาการ เพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ดียิ่งขึ้น มีหลักสำคัญ 4 ประการ ในการนิเทศแบบนี้คือ

- 1.1 ถ้าสิ่งบกพร่องนั้นเล็กน้อยให้ผ่านไป
- 1.2 ถ้าสิ่งบกพร่องมีพอประมาณ แต่ไม่ทำให้เกิดความเสียหายให้บันทึกไว้ แล้วหาโอกาสที่จะช่วยแก้ไขภายหลัง (ไม่แก้ไขทันที)
- 1.3 ถ้าสิ่งบกพร่องทำให้เกิดผลเสียหาย ให้หาทางบอกกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ แล้วช่วยให้คำปรึกษาและแก้ไขในเรื่องที่สำคัญและจำเป็น
- 1.4 ถ้าสิ่งบกพร่องนั้นรุนแรง ต้องประชุมปรึกษาหารือกัน และแก้ไขช่วยเหลืออย่างจริงจังทันที

2. การนิเทศเพื่อป้องกัน (Preventive supervision) เป็นการนิเทศเพื่อป้องกันมิให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน ผู้นิเทศการศึกษาจะต้องใช้ประสบการณ์โดยรอบคอบคาดคะเนว่าจะมีปัญหาและความยุ่งยากทางวิชาการที่รออยู่เบื้องหน้าว่า มีอะไรบ้าง แล้วร่วมกับครูวางแผนที่จะป้องกันมิให้เกิดปัญหานั้น ๆ ขึ้น

ปัญหาบางอย่างเกิดจากตัวครู บางอย่างเป็นปัญหาจากสภาวะแวดล้อม จำเป็นที่จะต้องศึกษาข้อมูลอย่างละเอียด และวางแผนการแก้ปัญหาให้ดีที่สุด นอกจากนั้นศึกษานิเทศก็ยังต้องช่วยกระตุ้นครูให้มีกำลังใจปฏิบัติงานและกล้าหาญที่จะเผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ อย่างฉลาดด้วย

3. การนิเทศเพื่อก่อให้เกิด (Constructive supervision) เป็นการนิเทศการศึกษาที่มุ่งเน้นสิ่งที่เกิดขึ้นในกาลข้างหน้ามากกว่าเรื่องที่เกิดขึ้นแล้วในอดีต เป็นการนิเทศด้วยการแนะนำให้ครูรู้จักวิธีการเรียนการสอนใหม่ ๆ แปลก ๆ ให้ทดลองใช้ แล้ววิเคราะห์ว่าวิธีใดดี ไม่ดี อย่าวางแผนส่งเสริมให้ครูมีความรู้สึกสบายใจและเต็มใจที่จะทำงาน และหาทางส่งเสริมให้ครูเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพด้วยการหาวิธีดำเนินงานที่ทันสมัยอยู่เสมอ

4. การนิเทศเพื่อสร้างสรรค์ (Creative supervision) เป็นการนิเทศที่พยายามดึงเอาความสามารถพิเศษของครูให้ปรากฏ และให้ครูนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อกิจการงาน การนิเทศ

จะมุ่งส่งเสริมที่พลังความรู้ พลังกาย และพลังใจของครู ให้ช่วยกันคิดสร้างสรรค์ความก้าวหน้าแก่การทำงาน ให้ครูได้มีโอกาสสำรวจ ค้นคว้า ทดลอง และวิจัยวิธีการพัฒนาการเรียนการสอนด้วยตนเอง เมื่อคิดได้ก็ให้ทดลองปฏิบัติและร่วมกันประเมินความเหมาะสม และหาทางใช้ประโยชน์ต่อไป

ส่วนการนิเทศการศึกษาเพื่อการบำบัดที่เป็นรูปแบบใหม่นั้น อาจผนวกเข้าเป็นรูปแบบที่ 5 ได้ วัตถุประสงค์ของการนิเทศในลักษณะนี้คือ การช่วยเหลือครูให้พัฒนาวิธีการที่ใช้ในการเรียนการสอน กระบวนการนิเทศแบบนี้มุ่งบำบัดโดยช่วยเหลือปรับปรุงใน 2 ประเด็น คือ

1. สิ่งที่จะเกิดขึ้นในขณะที่กำลังดำเนินการสอน ได้แก่ พฤติกรรมของครูและนักเรียน
2. สิ่งที่จะพัฒนาเป็นกระบวนการเรียนการสอน ได้แก่ กลวิธีการสอน การใช้สื่อการสอน

และการจัดกิจกรรมการเรียน

รูปแบบของการนิเทศศึกษานั้น ได้มีการกำหนดขึ้นหลายแนว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวคิด และวัตถุประสงค์ของการนิเทศ การแบ่งประเภท ซึ่งอาศัยความแตกต่างของวัตถุประสงค์ในแต่ละยุคแต่ละสมัยด้วย

การแบ่งรูปแบบของการนิเทศศึกษาอาจแบ่งตามลักษณะของวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าได้เป็น 5 ประเภท คือ

1. การนิเทศแบบปล่อยปละละเลย เป็นการนิเทศที่ใช้มาแต่ดั้งเดิมที่มุ่งตรวจตราและจับผิด แต่ไม่มีการแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไข
2. การนิเทศแบบบังคับ ด้วยการนำแนววิธีปรับปรุงการเรียนการสอน และแนวปฏิบัติไว้ตายตัว แล้วเกณฑ์ให้ครูนำไปใช้
3. การนิเทศแบบฝึกหรือสาธิตตัวอย่างที่คิดเห็นว่าดีที่สุด แล้วให้ครูได้ฝึกหรือกระทำตาม ถ้าครูทำได้ก็ถือว่าประสบผลสำเร็จ
4. การนิเทศแบบแนะแนว มุ่งแนะแนวให้รู้จักช่วยตัวเองในการพัฒนาการเรียนการสอน ให้ครูมองเห็นปัญหาและวิธีแก้ไข แล้วแสดงความสามารถแก้ไขปัญหานั้น ๆ ได้
5. การนิเทศแบบประชาธิปไตย ผู้นิเทศวางตนเป็นผู้ร่วมงานกับครู เคารพสิทธิและหน้าที่แห่งความเป็นผู้ชำนาญในกระบวนการเรียนการสอน และร่วมปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อที่จะพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

จอห์น เอ บาร์ตคีย์ (John A. Bartkey) ได้แบ่งรูปแบบการนิเทศศึกษาแยกย่อยออกไปถึง 7 แบบ ซึ่งมีบางรูปแบบก็ซ้ำกับที่กล่าวถึงมาแล้ว ดังนี้

1. การนิเทศแบบอัตตาธิปไตย ยึดตัวผู้นิเทศเป็นใหญ่ เป็นการนิเทศแบบบังคับ
2. การนิเทศแบบตรวจตรา คือ ดูผลการทำงานของครูให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้
3. การนิเทศแบบตัวแทน คือ ถือว่าผู้นิเทศเป็นต้นแบบที่ถูกต้องที่จะช่วยพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียน
4. การนิเทศแบบทำงานร่วมกัน ด้วยการจัดกิจกรรมกลุ่ม ปรึกษาหารือร่วมกับครู เพื่อแก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ

5. การนิเทศแบบผู้ทรงคุณวุฒิ ยึดถือว่าผู้นิเทศรู้ดีที่สุด และได้รับเชิญให้ไปเป็นวิทยากร บรรยาย สาธิต หรือแนะนำให้แก่ครู

6. การนิเทศด้วยวิธีวิทยาศาสตร์ มีแนวคิดว่าการปรับปรุงการเรียนการสอนต้องมีเหตุ มีผล สามารถวัดและควบคุมได้

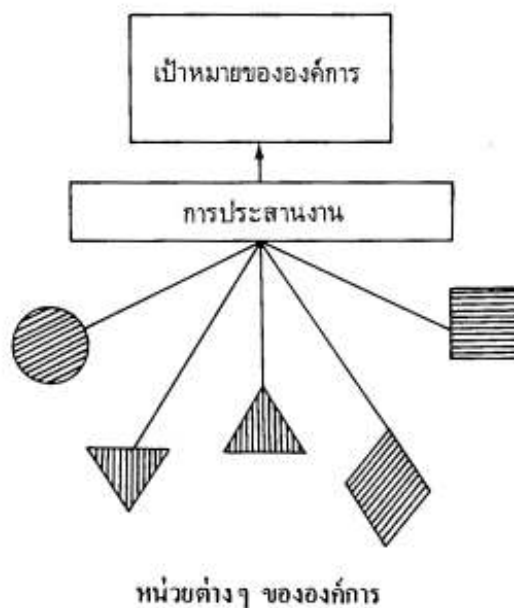
7. การนิเทศแบบสร้างสรรค์ คือ การให้ครูเป็นตัวของตัวเอง มีความคิดริเริ่ม และสามารถปรับปรุงการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นิเทศการศึกษาทำหน้าที่เชื่อมโยงแนะนำทฤษฎีทางการศึกษา กับการปฏิบัติงานของครูให้เชื่อมโยงกันเท่านั้น

การที่นำรูปแบบการนิเทศการศึกษาตามแนวคิดของหน่วยงานหรือนักการศึกษามาเสนอหลายแนวคิดเช่นนี้ ก็เพื่อจะให้มีส่วนสะท้อนให้เห็นถึงขอบข่าย วิธีการ และภารกิจของการนิเทศการศึกษาซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดกันต่อไป

2. รูปแบบและวิธีประสานงาน

2.1 รูปแบบของการประสานงาน สามารถจำแนกออกได้ดังนี้

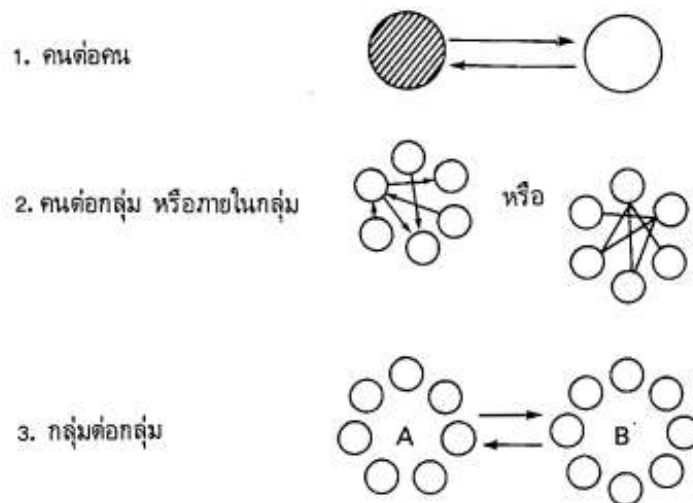
2.1.1 การประสานงานแบบมีพิธีรีตอง คือ การประสานงานที่ได้กำหนดรูปแบบหรือตำแหน่งหน้าที่ลงไปว่าอยู่ตรงไหนของสายงาน มีส่วนรับผิดชอบอะไรบ้าง สตันเนอร์ (Stoner)³ ได้เขียนเป็นไดอะแกรมเพื่อความเข้าใจในลักษณะของการประสานงานองค์การทำให้มองเห็นหน้าที่หลักได้ดังนี้



จากไดอะแกรมดังกล่าวถ้าเราจะนำมาเปรียบเทียบกับงานในเมืองไทยก็คงจะเป็นตำแหน่งผู้ประสานงานทั้งหลาย ทั้งระดับกระทรวง ระดับกรมนั่นเอง

การประสานงานแบบมีพิธีรีตองนั้น สามารถกำหนดหรือแต่งตั้งขึ้นมาอีกได้ตามความเหมาะสมของหน่วยงาน โดยเฉพาะในหน่วยงานใหญ่ ๆ ซึ่งมีขอบข่ายโยงใยมากมาย ทั้งนี้เพื่อจะได้ช่วยให้นักบริหารได้ทำงานคล่องตัวยิ่งขึ้น ผู้บริหารจะได้มีเวลาไว้เพื่อวางแผนล่วงหน้าเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ฯลฯ เพราะผู้ประสานงานนอกจากจะเป็นผู้เชื่อมโยง ประสานคน ประสานงานให้แล้ว ยังเป็นผู้นำข่าวสารหรือข้อมูลมาให้นักบริหารเพื่อการดังกล่าวอีกด้วย

2.1.2 การประสานงานแบบไม่มีพิธีรีตอง คือ การประสานงานที่ไม่ได้กำหนดรูปแบบหรือตำแหน่งหน้าที่ลงไปว่าอยู่ตรงไหนของสายงาน แต่เป็นการประสานงานที่นักบริหารทุก ๆ คนจะต้องทำโดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานเล็กหรือการพบปะประชุมร่วมกันของหน่วยงานทุกระดับ การประสานงานแบบนี้แม้จะไม่กำหนดให้เด่นชัดแต่ความสำคัญของงานนี้มีความสำคัญมากและไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการประสานงานแบบมีพิธีรีตอง เทคนิคและความละเอียดอ่อนในการประสานงานแบบนี้ผู้ที่ เป็นนักบริหารทุก ๆ คนจำเป็นต้องมี ผู้ที่เป็นผู้บริหารจะต้องพบปะกับทีมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประชุมตามวาระบ้าง การพบปะปรึกษาหารือบ้าง การอภิปรายภายในหน่วยงานบ้าง รวมทั้งการสังสรรค์ที่กำหนดขึ้นในบางโอกาส ผู้บริหารต้องใช้เทคนิคเหล่านี้เสมอ ซึ่งอาจจะมาในรูปของ คนต่อคน คนต่อกลุ่ม และกลุ่มต่อกลุ่ม เป็นต้น ดังภาพต่อไปนี้



2.2 วิธีการและเทคนิคในการประสานงาน เพื่อจะได้สิ้นและกะทัดรัด จึงขอสรุปเทคนิคในการประสานงานไว้เป็น 10 ประการ คือ

1. จงสร้างให้เกิดพลังรวมของกลุ่ม โดยพยายามให้ทุกคนเห็นความสำคัญของงาน และชื่อเสียงของส่วนรวมร่วมกัน
2. พยายามอย่าให้ผู้ร่วมงานตกตำแหน่งสังคม แต่พยายามทำให้ทุกคนมีความหมายสำหรับกลุ่มหรือหน่วยงาน
3. ให้เกียรติทุก ๆ คนได้แสดงความคิดเห็นและจงแสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นนั้น ๆ เป็นความคิดเห็นของกลุ่มหรือของหน่วยงานนั้น ๆ
4. มีการวัดผลหรือประเมินผลเป็นระยะ ๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการทราบความก้าวหน้าร่วมกัน และจะนำมาซึ่งการเกิดกำลังใจร่วมกัน

5. ผู้ประสานงานต้องมีความรู้ในงานนั้น ๆ ดี ถ้ายังไม่ดีต้องรีบศึกษาเพราะเป็นสื่อแห่งความศรัทธา
6. การรับฟังที่ดีจะดีกว่าการเสนอแนะหรือการแนะนำ
7. ผู้ประสานงานต้องรักษาอารมณ์มั่นคงไว้ให้ได้ หากเกิดการขัดแย้งขึ้น
8. มีความเป็นกันเองไม่จำเป็นต้องมีพิธีรีตอง แต่ต้องอยู่ในกรอบของกฎเกณฑ์ และหลักการที่ร่วมกันตั้งไว้
9. พยายามจำชื่อของสมาชิกในกลุ่มให้ได้อย่างรวดเร็วและเรียกชื่อเขาแทนคำว่า “คุณ”
10. จมมองคนในแง่ดีทั้งนี้เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีการเริ่มต้นที่ดีอันเป็นพื้นฐานแห่งความสมหวังของทุก ๆ คนรวมทั้งตัวของผู้ประสานงานเอง

เรื่องที่ 13.2.3

บทบาทของผู้บริหารในการนิเทศ

ในการนิเทศถือว่าเป็นหน้าที่ประการหนึ่งของผู้บริหาร โรงเรียนดังได้กล่าวมาแล้ว ซึ่งรายละเอียดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนพอสรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียน และศึกษานิเทศก์มีจุดหมายอันเดียวกันในการที่จะพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนในโรงเรียน แต่ในด้านของการปฏิบัติต่างกันตรงที่ผู้บริหารโรงเรียนนั้นจะเป็นผู้รับผิดชอบต่อกิจกรรมของโรงเรียนอีกทั้งมีอำนาจและหน้าที่ในการดำเนินงานโดยตรง ส่วนศึกษานิเทศก์จะเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำครูและผู้บริหารโดยใช้เทคนิคการนิเทศเป็นหลักเพื่อปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอนให้ดีขึ้น อีกนัยหนึ่งก็คือ การนิเทศช่วยให้นโยบายเกิดมรรคเกิดผล การบริหารมีอำนาจบังคับบัญชาตามสายงาน

ในบางครั้งผู้บริหารโรงเรียนและศึกษานิเทศก์มักจะทำงานไม่สัมพันธ์กัน ไม่ค่อยทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด แต่ละคนมีความเชื่อว่าตนมีความรับผิดชอบในความสำเร็จของโปรแกรม และพยายามที่จะเข้าไปมีอิทธิพลในการดำเนินการ ซึ่งมีผลทำให้ครูตกอยู่ในภาวะที่ลำบาก แต่ในด้านความเป็นจริงแล้วศึกษานิเทศก์ควรเป็นแต่เพียงผู้สนับสนุนและเสริมสร้างปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการดำเนินการศึกษาของโรงเรียนเท่านั้น และนอกจากนั้นศึกษานิเทศก์ควรมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกับผู้บริหารของโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อป้อนข้อมูลให้กับฝ่ายบริหารในการวางแผนนโยบายร่วมกัน ซึ่งเป็นส่วนที่ทำให้ศึกษานิเทศก์รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรม แต่ศึกษานิเทศก์ไม่ควรเข้าไปรับผิดชอบในการดำเนินงานเสียเอง เพราะผู้มีอำนาจสั่งการโดยตรงเป็นของฝ่ายบริหาร เมื่อต่างฝ่ายต่างทราบจุดยืนของตนแล้ว จะทำให้การทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายผู้บริหารและฝ่ายศึกษานิเทศก์บรรลุผลในเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

งานนิเทศการศึกษาที่ผู้บริหารโรงเรียนอาจทำได้

การนิเทศศึกษาก็มุ่งหมายที่จะสนับสนุนระบบการบริหารการศึกษาในข้อที่ต้องการให้การเรียนการสอนยังผลประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของเด็กเป็นสำคัญ นโยบายและแผนงานจะดีเลิศเพียงใดหากมิได้มีการนำฝึกปฏิบัติในโรงเรียนอย่างจริงจัง แผนงานนั้น ๆ ก็คงสภาพเป็นเพียงตัวหนังสือหรือความฝันเท่านั้น เมื่อเป็นเช่นนั้นผู้ที่จะนำวิธีปฏิบัติจริง ๆ ก็คือผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นทั้งผู้บริหารและนิเทศด้วย

ผู้บริหารจะช่วยงานนิเทศอย่างไรบ้าง ซึ่งพอจะแบ่งออกเป็นหัวข้อใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ช่วยเหลือครูทางด้านวิชาการและด้านบริหาร
2. ช่วยเหลือครูทางด้านปัญหาส่วนตัว
3. การสร้างขวัญของคณะครูในโรงเรียน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน

1. การช่วยเหลือครูทางด้านวิชาการและด้านบริหาร การช่วยเหลือครูทางด้านนี้นั้นต้องให้ทั้งครูใหม่และครูเก่า สำหรับครูใหม่นั้นอาจจะจัดปฐมนิเทศเพื่อให้ครูได้ทราบถึงประวัติความเป็นมาของโรงเรียน การจัดสายงานกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนระเบียบข้อบังคับและสวัสดิการต่าง ๆ ที่ครูจะได้รับ นอกจากนั้นก็อาจจะแนะนำให้คุ้นเคยกับสถานที่ และที่สำคัญคือจะต้องให้ครูใหม่ได้ศึกษาประวัติความเป็นมาของชุมชน ตลอดจนสภาพทางเศรษฐกิจทั่วไป หลังจากนั้นอาจจะจัดให้มีการประชุมก่อนเปิดเรียนเพื่อชี้แจงถึงแผนงานที่จะทำเมื่อเปิดเรียน และให้ความรู้ใหม่ ๆ กับครูตามสายวิชาต่าง ๆ

งานขั้นต่อไปหลังจากเปิดทำการสอนแล้ว ผู้บริหารควรจะเข้าสังเกตการสอน เพื่อดูว่าครูได้ใช้ด้านเนื้อหาวิชา วิธีสอน การใช้อุปกรณ์ การวัดและประเมินผล ตลอดจนการควบคุมชั้นเป็นไปตามนโยบายหรือไม่ เมื่อมีปัญหาผู้บริหารพร้อมที่จะให้คำปรึกษาแก้ไขได้ทันที ในเรื่องนี้เรื่องมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญมาก จะต้องให้ครูเห็นว่าการสังเกตการสอนนั้นเพื่อช่วยเหลือครูอย่างแท้จริง ไม่ใช่เพื่อจับผิด

นอกจากนั้นยังอาจจะให้ครูใหม่หรือครูเก่าที่อยากจะศึกษาถึงวิธีการสอนของครูที่มีประสบการณ์ในการสอนสามารถไปเยี่ยมชั้นเรียนกันได้ เท่ากับเป็นการดูการสาธิตการสอนของครูที่มีประสบการณ์ หรืออาจจะเชิญครูจากโรงเรียนอื่นหรือศึกษานิเทศก์มาสอนก็ได้ นอกจากวิธีสาธิตการสอนแล้วยังอาจจะจัดประชุมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน การประชุมนี้อาจจะจัดเดือนละประมาณ 2 ครั้ง หรือสัปดาห์ละครั้งสุดแต่โอกาสจะอำนวย

นอกจากนั้นผู้บริหารอาจจะจัดกิจกรรมอื่น ๆ เช่น จัดสัมมนาครูในเขตใกล้เคียง เชิญครูจากโรงเรียนอื่นมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการเรียนการสอน สนับสนุนให้มีการผลิตและใช้อุปกรณ์ในการสอนมากขึ้น จัดให้มีนิทรรศการทางวิชาการ ตลอดจนสนับสนุนให้ครูได้มีโอกาสเรียนเพิ่มเติมในภาคฤดูร้อนหรือในตอนค่ำ เป็นต้น

2. การช่วยเหลือครูทางด้านส่วนตัว ครูก็เป็นบุคคลคนหนึ่งเหมือนกันที่มีทั้งทุกข์และสุข สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องดูแล นอกจากการควบคุมการสอนของครูแล้วยังต้องดูแลถึงความเป็นอยู่ของครูด้วย เห็นได้จากการเสนอความเห็นต่าง ๆ ด้วยการสอบถาม จัดกล่องรับฟังความคิดเห็นทั้งจากครูและนักเรียน เปิดโอกาสให้นักเรียนได้อภิปรายปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน วิธีนี้จะเป็นโอกาสได้ชี้แจงปัญหาต่าง ๆ ได้ และนอกจากนั้นจะต้องให้หลักเกณฑ์การประเมินผลกับครูและจุดมุ่งหมายในการประเมินผลอย่างชัดเจนและแจ่มแจ้ง และนอกจากนั้นอาจจะจัดทำกรวิจัยเชิงปฏิบัติการในเรื่องต่าง ๆ เช่น การเรียนการสอน ทั้งนี้เพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีและทันสมัยเสมอ

จะเห็นว่าการนิเทศการศึกษาจะได้ผลนั้นผู้บริหารและผู้นิเทศจะต้องได้รับความร่วมมือซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายต่างจะต้องรู้หน้าที่และความรับผิดชอบของตน และงานนิเทศจะได้ผลนั้นจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจัง และจะต้องได้รับความร่วมมือทุกฝ่าย ทั้งทางผู้นิเทศเอง ทางโรงเรียนคือผู้บริหาร ครู และนักเรียนด้วย

3. การสร้างขวัญของคณะครูในโรงเรียน ในตอนต้น ๆ นักศึกษาได้ทราบแล้วว่า ขวัญและกำลังใจในการทำงานของคณะครูมีความจำเป็นในการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นอย่างมาก สำหรับการสร้างขวัญและกำลังใจของคณะครูนั้น นักศึกษาได้ทราบโดยละเอียดแล้วในชุดหลักและระบบบริหารการศึกษา จึงไม่ขอกล่าวในที่นี้อีก

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน การประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนเป็นหน้าที่สำคัญโดยตรงของผู้บริหาร

เปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารการศึกษากับศึกษานิเทศก์

บทบาทของผู้บริหารการศึกษากับศึกษานิเทศก์ย่อมมีความแตกต่างกันคือ หากเรามองดูในรูปของโครงสร้างขององค์การ ผู้บริหารการศึกษาคือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่เป็นหน่วยงานหลัก และศึกษานิเทศก์คือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่เป็นหน่วยงานรอง ซึ่งหน้าที่ของหน่วยงานหลักและหน่วยงานรอง สามารถเปรียบเทียบได้คือ

หน่วยงานหลัก	หน่วยงานรอง
1. ตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ	1. ช่วยให้คำแนะนำในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ
2. ปกครองบังคับบัญชา	2. ให้คำแนะนำเมื่อมีปัญหาในการปกครองบังคับบัญชา
3. ควบคุมประเมินผลและดำเนินงาน	3. ช่วยงานระบบการควบคุมและการประเมินผลการดำเนินงาน
4. อนุมัติเห็นชอบ	4. ให้ข้อเสนอแนะ

บทบาทของผู้บริหารการศึกษาอาจเปรียบเทียบกับศึกษานิเทศก์ได้ดังนี้

ผู้บริหารการศึกษา	ศึกษานิเทศก์
1. อยู่ในฐานะผู้บริหาร รักษาความมั่นคงของหน่วยงาน	1. อยู่ในฐานะผู้บริหารทางวิชาการให้คำแนะนำทางวิชาการแก่คณะครู
2. วางโครงการ กำหนดนโยบายตั้งกฎเกณฑ์และระเบียบวินัยการปฏิบัติงานหน่วยงาน	2. ปฏิบัติตามโครงการ และนโยบายที่ผู้บริหารกำหนดให้รับผิดชอบในด้านการควบคุมมาตรฐานการศึกษา
3. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานในหน่วยงาน	3. ดำเนินการตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารวางไว้เกี่ยวกับงานบริการทางด้านวิชาการ
4. ประสานงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งนอกและในหน่วยงาน	4. ประสานงานระหว่างศึกษานิเทศก์และเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร
5. สร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ	5. ช่วยเหลือ แนะนำ ปรับปรุง และเผยแพร่ความรู้เอกสารและวัสดุอุปกรณ์การสอน
6. เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการติดต่อกับบุคคลภายในและภายนอก	6. เป็นวิทยากรช่วยเหลือหน่วยงานตามที่ขอมา
7. รับผิดชอบงานทุกชนิดของหน่วยงาน	7. รับผิดชอบงานทางด้านวิชาการ โดยการศึกษา ค้นคว้า ทดลอง วิจัยและประเมินผล

จากการเปรียบเทียบดังกล่าว เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นได้ว่าผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้ที่กำหนดนโยบายเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา อีกทั้งมีอำนาจในการตัดสินใจ ส่วนศึกษานิเทศก์นั้น เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามนโยบาย และเป้าหมายที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้

ผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์จึงมีความแตกต่างกัน เพราะลักษณะงาน กิจกรรมและความรับผิดชอบแตกต่างกัน ซึ่งเราอาจเห็นได้จากการเปรียบเทียบลักษณะของงานการบริหารการศึกษากับการนิเทศการศึกษาดังข้างล่างนี้

การบริหารการศึกษา	การนิเทศการศึกษา
1. เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกในการใช้อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน	1. เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการสอนของครู
2. เป็นการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนโดยทางอ้อม	2. เป็นการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนโดยตรง
3. เป็นการจัดเตรียมโครงการ	3. เป็นการนำโครงการไปปฏิบัติ
4. เป็นการสั่งการ	4. เป็นการบริการ
5. ควบคุมงานทั้งหมด	5. เป็นเพียงส่วนหนึ่งของงานทั้งหมด
6. จะแยกการนิเทศการศึกษาออกไปไม่ได้	6. จะแยกออกจากการบริหารการศึกษาได้

จากการเปรียบเทียบหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารการศึกษา กับศึกษานิเทศก์แล้วจะเห็นว่า ผู้บริหารมีบทบาทต่อการนิเทศการศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะนโยบายเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนด ศึกษานิเทศก์เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามนโยบายเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ฉะนั้นความสำเร็จในการนิเทศการศึกษาจะบังเกิดมากน้อยเพียงใด จะขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญคือ หากผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ไว้ดี อีกทั้งสามารถดำเนินการตัดสินใจได้ถูกต้องและบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว การนิเทศการศึกษาก็ย่อมที่จะบังเกิดผลตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ตอนที่ 13.3

การนิเทศการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 13.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 13.3.1 ความเป็นมาของการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา
- 13.3.2 สภาพปัจจุบันและปัญหาของการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน ประถมศึกษา
- 13.3.3 แนวโน้มของการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา

แนวคิด

1. ในระยะแรกของการนิเทศศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อการตรวจสอบและควบคุมโรงเรียน ต่อมาเปลี่ยนเป็นคอยช่วยเหลือการดำเนินงานของโรงเรียน
2. ปัจจุบันการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษายังมีปัญหาอยู่อีกหลายประการ โดยที่ปัญหาส่วนหนึ่งเกิดจากการขาดอัตรากำลัง และความห่างไกลของโรงเรียน
3. การนิเทศการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษานั้นมีแนวโน้มที่จะให้กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนมีบทบาทในการนิเทศมากขึ้น

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 13.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. วิเคราะห์ถึงความเป็นมาของการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนได้
2. ระบุถึงสภาพปัจจุบันและปัญหาของการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนได้
3. วิเคราะห์ถึงแนวโน้มของการนิเทศการศึกษาและบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้

เรื่องที่ 13.3.1

ความเป็นมาของการนิเทศการศึกษาใน
โรงเรียนประถมศึกษา

เพื่อที่จะให้นักศึกษาได้เห็นภาพรวมของความเป็นมาของการนิเทศการศึกษา ในเรื่องนี้จะขอเสนอความเป็นมาของการนิเทศการศึกษาทั้งหมดก่อน แล้วจึงจะกล่าวถึงการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา

1. ความเป็นมาของการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษาย่อมแตกต่างกันไปตามสภาพและปัญหาของแต่ละโรงเรียน ทั้งนี้เพราะการนิเทศการศึกษาอาจทำได้หลายวิธีซึ่งขึ้นอยู่กับความเข้าใจในบทบาทของศึกษานิเทศก์แต่ละคน ทฤษฎีในการนิเทศการศึกษาได้วิวัฒนาการไปอย่างรวดเร็วมาก ศึกษานิเทศก์ในระบบโรงเรียนแห่งหนึ่งอาจมีปรัชญาและใช้วิธีการที่ตรงกันข้ามกับศึกษานิเทศก์ในระบบโรงเรียนอื่น แม้กระทั่งครูในระบบโรงเรียนเดียวกันก็อาจมีประสบการณ์เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาต่างกัน

แต่เดิมการนิเทศการศึกษาเป็นการควบคุมและตรวจตรากิจกรรมของโรงเรียน จะเห็นได้จากเอกสารที่เขียนเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาในระหว่าง พ.ศ.2453—2463 เป็นการเสนอแนะเกี่ยวกับการอำนวยการและการสั่งการ รวมทั้งการตรวจสอบว่าผู้ที่จะต้องทำที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ ปฏิบัติการตามคำสั่งหรือไม่ ที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะครูไม่ได้รับการอบรมมาเพื่อให้เป็นครู และครูบางคนเริ่มสอนเมื่อจบมัธยมศึกษา จึงมีความรู้เกี่ยวกับการให้บริการทางการศึกษาน้อย

ต่อมาในปี พ.ศ. 2473 การนิเทศการศึกษาจะเน้นที่นิเทศการศึกษาโดยอาศัยหลักประชาธิปไตยซึ่งเป็นวิธีการผสมผสานกัน ครูจะได้รับการปฏิบัติจากศึกษานิเทศก์เป็นอย่างดี โดยไม่มีการใช้ระบบการบังคับบัญชา

ตั้งแต่ พ.ศ. 2475 เป็นต้นมา นักการศึกษาบางท่านได้ให้คำจำกัดความของการนิเทศไว้ว่าเป็นการร่วมมือประสานงาน ทุกคนในระบบโรงเรียนย่อมประสานซึ่งกันและกัน ในการนิเทศจะเป็นในลักษณะช่วยเหลือแนะนำซึ่งกันและกัน วางแผนร่วมกัน ในเรื่องของการพัฒนาการเรียนการสอนในลักษณะอย่างนี้ ผู้ที่รับแต่งตั้งเป็นศึกษานิเทศก์จะทำงานนิเทศได้ง่ายขึ้น ศึกษานิเทศก์ในปัจจุบันอาจได้รับการอบรมตามทฤษฎีการนิเทศอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายทฤษฎี ครูจึงค่อนข้างจะสับสนในความหมายของการนิเทศ

การนิเทศการศึกษาแบบเดิมและแบบปัจจุบันอาจเปรียบเทียบตามแนวความคิดของเบอร์ตัน (Burton) ได้ดังนี้

แบบเดิม

1. เป็นการตรวจและควบคุม
2. เฟื่องเลี้ยงที่ตัวครูและการสอนของครู
3. ใช้การไปเยี่ยมชมและประชุม
4. มีแผนการไม่แน่นอนชัดเจน
5. ใช้วิธีบังคับ และใช้อำนาจ
6. ส่วนมากมักทำคนเดียว

แบบปัจจุบัน

1. เป็นการปรึกษาและวิเคราะห์ปัญหา
2. เน้นที่ วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ วิธีการสอน ครูและนักเรียน ตลอดจนกระทั่งสิ่งแวดล้อม
3. ใช้หลายวิธี
4. มีแผนการแน่นอนชัดเจนว่าจะทำอะไร
5. ใช้วิธีศึกษามีปัญหาาร่วมกัน ร่วมมือกัน
6. ทำกันหลาย ๆ คน

การบริหารการศึกษาในปัจจุบันผู้บริหารจำเป็นจะต้องให้ความสนใจกับการนิเทศการศึกษา ทั้งนี้เพราะงานของฝ่ายบริหารในบางส่วนจำเป็นต้องอาศัยการนิเทศการศึกษา ในความเป็นจริงแล้วผู้บริหารและศึกษานิเทศก์จะต้องมีการวางแผน วิเคราะห์ตรวจตราและควบคุม ตลอดจนตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน หากจะเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับศึกษานิเทศก์ อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารคือผู้ที่มีหน้าที่กำหนดนโยบายของการนิเทศเพื่อให้ศึกษานิเทศก์นำไปปฏิบัติ ศึกษานิเทศก์มีหน้าที่ให้บริการ ในด้านการควบคุมฝ่ายบริหารจะเป็นผู้คุมงานทั้งหมด ส่วนศึกษานิเทศก์จะควบคุมเพียงส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับนิเทศการศึกษาเท่านั้น

ความเป็นมาของการนิเทศการศึกษาในประเทศไทย

การนิเทศการศึกษาของไทยนับได้ว่ากระทำกันมาตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี พ.ศ. 2445 ได้มีพระราชดำริให้มีการขยายการศึกษาไปยังหัวเมือง จึงมีพระบรมราชโองการให้จัดพิมพ์หนังสือแบบเรียนหลวงขึ้น เพื่อสอนธรรมปฏิบัติ และวิชาความรู้ให้แจกไปตามจังหวัดต่าง ๆ ซึ่งแต่เดิมมีแต่การตรวจตราดูแลในโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนหลวงและมีการตรวจตราดูแลแต่เฉพาะในพระนครเท่านั้น

ในระยะต่อมาเจ้าหน้าที่จัดการศึกษาระดับสูงได้แต่งตั้งให้บุคคลที่เหมาะสมออกไปตรวจตราดูแลการปฏิบัติงานของครู และควบคุมแนวการศึกษาด้วยการสอบไล่ตามวิชาที่กำหนดไว้ ในปี พ.ศ. 2443 เป็นปีแรกที่ได้มีการวางมาตรฐานและหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมให้มีหน้าที่ตรวจโรงเรียน อีกทั้งมีการตั้งข้อบังคับสำหรับตรวจการศึกษากำหนดหน้าที่ของผู้ตรวจ ตลอดจนระบุให้ฝ่ายตรวจแขวงมีหน้าที่ควบคุมการสอบไล่จังหวัด

ตามแผนการศึกษาชาติซึ่งประกาศ เมื่อ พ.ศ. 2474 ได้มีข้อความเกี่ยวกับสมรรถภาพของการเรียนการสอนคือ ให้มีการตรวจโรงเรียน เพื่อควบคุมแนะนำและตรวจตราดูแล ทั้งยังให้อำนาจผู้ตรวจการในการอบรมครูในตำบลที่ไปตรวจ โดยจะกระทำด้วยตนเองหรือนัดให้ไปอบรม ณ ที่ใด นอกเวลาโรงเรียนก็อาจทำได้ นอกจากการควบคุมตรวจตราติดตามการเรียนการสอนดังกล่าวแล้ว กฎหมายในมาตรา 39 ยังได้ระบุหน้าที่ของคณะกรรมการศึกษาไว้ดังนี้

1. รับประทาน ให้คำแนะนำ และดำเนินการศึกษา
2. ตรวจสอบราคาแลประมาณบัญชีเงิน และสอดส่องความเป็นไปของโรงเรียนประชาบาลที่ประชาชนตั้งขึ้น
3. ช่วยเหลือนายอำเภอในส่วนโรงเรียนประชาบาลที่นายอำเภอจัดตั้ง

กรมการศึกษาดังกล่าวคือ บุคคลที่มีคุณธรรมและอิทธิพลในท้องถิ่นนั้น ซึ่งเป็นผู้ได้รับแต่งตั้งจากข้าหลวงประจำจังหวัด เพื่อเป็นบุคคลที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองแก่โรงเรียน

คำว่านิเทศการศึกษาได้นำมาใช้กับการศึกษาไทยเป็นครั้งแรกเมื่อครั้งที่กรมวิสามัญศึกษา* มีการอบรมศึกษานิเทศก์ขึ้นเมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2495 ณ โรงเรียนสวนสุนันทาวิทยาลัย ต่อมาในปี พ.ศ. 2496 กรมวิสามัญศึกษาได้แต่งตั้งตำแหน่งศึกษานิเทศก์เป็นตำแหน่งราชการ ทั้งนี้เพราะกรมวิสามัญศึกษาได้เล็งเห็นว่าโรงเรียนฝึกหัดครูในส่วนภูมิภาค ได้ทำการผลิตครูให้แก่โรงเรียนประถมศึกษาทั่วประเทศ แต่มีครูอาจารย์ที่มีความชำนาญในการสอนจริง ๆ ไม่เพียงพอที่จะส่งไปอยู่ตามโรงเรียนดังกล่าวได้ทั่วถึง กรมวิสามัญศึกษาจึงได้คัดเลือกครู อาจารย์ คณะหนึ่ง แล้วแต่งตั้งให้ไปเป็นศึกษานิเทศก์ เดินทางไปเยี่ยมโรงเรียนฝึกหัดครูต่าง ๆ เพื่อทำการแนะนำ การเรียนการสอน และการบริหารโรงเรียน อีกทั้งช่วยขยาย เผยแพร่ความคิด และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างโรงเรียน คือโรงเรียนใดทำดี ศึกษานิเทศก์ก็จะนำไปเผยแพร่กับโรงเรียนอื่น ๆ เพื่อเป็นแบบอย่างต่อไป ในปีต่อมา คือ พ.ศ. 2497 กรมวิสามัญศึกษาได้แต่งตั้งศึกษานิเทศก์ขึ้นมาอีกคณะหนึ่ง ให้ทำหน้าที่ในการชี้แจง ช่วยเหลือ และแนะนำครูในเรื่องการสอนภาษาอังกฤษ ในโรงเรียนฝึกหัดครูที่มีการสอนชั้นประโยคครูประถม และในขณะเดียวกันกรมวิสามัญศึกษาได้กำหนดให้มีการเปลี่ยนวิธีการสอนชั้นเตรียมอุดมศึกษา ครูในระดับนี้จึงต้องการคำแนะนำอย่างรีบด่วน ศึกษานิเทศก์ฝ่ายวิชาภาษาอังกฤษจึงจำเป็นต้องให้ความสนใจกับครูกลุ่มนี้เป็นพิเศษ ต่อมาในปี พ.ศ. 2498 ได้มีการจัดตั้งกรมการฝึกหัดครูขึ้น โรงเรียนฝึกหัดครูทั้งหลายที่เคยสังกัดอยู่ในกรมวิสามัญศึกษาจึงได้ไปขึ้นกับกรมการฝึกหัดครู ดังนั้น ศึกษานิเทศก์ที่เคยช่วยเหลือโรงเรียนฝึกหัดครูส่วนภูมิภาคก็โอนไปขึ้นอยู่กับกรมการฝึกหัดครูด้วย กรมวิสามัญศึกษาจึงเหลือแต่ศึกษานิเทศก์ฝ่ายวิชาภาษาอังกฤษ กรมวิสามัญศึกษาจึงได้แต่งตั้งศึกษานิเทศก์สำหรับวิชาอื่น ๆ ซึ่งเป็นศึกษานิเทศก์สำหรับกรมวิสามัญศึกษา และต่อมารวมอาชีพศึกษาและกรมพลศึกษาก็ได้ตั้งศึกษานิเทศก์ประจำแต่ละกรมขึ้นเช่นกัน

การนิเทศการศึกษาอาจกล่าวได้ว่า แต่เดิมเป็นงานที่คอยช่วยเหลือให้งานของครูเป็นไปตามที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดเป้าหมายไว้ เช่น การตรวจตราดูแลสถานที่ของโรงเรียน หลักสูตร วัสดุ สิ่งของอันเป็นสมบัติของโรงเรียน งานนิเทศแต่เดิมจึงเป็นการตรวจการศึกษานั้นเอง และได้วิวัฒนาการมาจนในปัจจุบัน ซึ่งพอจะสรุปงานนิเทศการศึกษาได้ดังนี้

* กรมวิสามัญศึกษาหมายถึงการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาและกรมการฝึกหัดครู

1. ช่วยเหลือโรงเรียนในด้านวิชาการและการบริหารการศึกษา
2. เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่กรมในด้านวิชาการและการบริหารการศึกษา
3. ทำหน้าที่เป็นสื่อสัมพันธ์ฝ่ายวิชาการกับฝ่ายบริหาร
4. ช่วยเหลือในการจัดการอบรมครู
5. ทำการวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของศึกษานิเทศก์

การนิเทศการศึกษานับได้ว่าเป็นความจำเป็นต่อระบบการศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะสภาพของสังคมได้เปลี่ยนแปลงไป จึงจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับสังคมด้วย ในด้านของวิชาความรู้จะเห็นได้ว่า ได้มีการเพิ่มโดยลักษณะพอกพูนขึ้นมาทุกวัน จึงจำเป็นที่ครูจะต้องคอยติดตามศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่ครูก็ต้องรับภาระการสอนไม่มีเวลาที่จะศึกษา ติดตามได้ทัน จึงจำเป็นต้องยกให้เป็นภาระของศึกษานิเทศก์ที่จะต้องช่วยเหลือในเรื่องนี้อีกทั้งการพัฒนาการเรียนการสอนย่อมมีปัญหาและอุปสรรค ซึ่งจะต้องทำการแก้ไข โดยผู้ที่มีความชำนาญโดยเฉพาะ ศึกษานิเทศก์จึงเป็นบุคคลที่เหมาะสมสำหรับงานดังกล่าว และที่สำคัญก็คือหากไม่มีการนิเทศการศึกษา การรักษามาตรฐานการเรียนการสอนก็จะทำได้ยาก และขาดการควบคุมดูแล

การนิเทศการศึกษาจึงมีความจำเป็นต่อระบบการศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะการนิเทศการศึกษาจะช่วยปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนของครู ซึ่งเป็นการช่วยปรับปรุงคุณภาพของการศึกษาเพื่อลดการสูญเปล่า และส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่ดีขึ้น สอดคล้องต่อความต้องการของสังคมปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวจะกระทำได้อาศัยการสอนที่มีคุณภาพ และการเรียนการสอนจะมีประสิทธิภาพได้ก็ย่อมต้องอาศัยศึกษานิเทศก์เป็นสำคัญ

2. การนิเทศการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา

จากความเป็นมาของการนิเทศการศึกษาในประเทศไทย นักศึกษาจะเห็นได้ว่า ด้วยความเป็นห่วงการศึกษาในต่างจังหวัด กรมสามัญศึกษาซึ่งรับผิดชอบทางประถมศึกษาได้ตั้งบุคคลขึ้นมาเพื่อช่วยดูแลช่วยเหลือการเรียนการสอนในโรงเรียนที่อยู่ห่างไกล

จะเห็นได้ว่าการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษามีลักษณะคล้ายคลึงกับการนิเทศการศึกษาในระดับการศึกษาอื่น แต่ในช่วงเวลาหนึ่งที่มีการนิเทศการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาแตกต่างกันไป คือในช่วงเวลาในระหว่าง พ.ศ. 2509 ถึง พ.ศ. 2523 อันเป็นช่วงเวลาที่การประถมศึกษาส่วนใหญ่โอนให้ไปอยู่ในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งในการโอนนั้นมีหลักการที่สำคัญคือ การแบ่งการดำเนินงานเกี่ยวกับการประถมศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารทั่วไป อันประกอบด้วยการบริหารเรื่องงบประมาณ บุคลากร อาคารสถานที่ เป็นต้น อยู่ในความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ส่วนการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น เรื่องของหลักสูตร แผนการสอน การนิเทศการศึกษา แบบเรียน และการประเมินผล อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงศึกษาธิการ

ผลของการดำเนินการดังกล่าวคือ การนิเทศโรงเรียนซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์จังหวัด ประสบปัญหาในหลายประการ เช่น

1. จำนวนบุคลากรคือศึกษานิเทศก์ไม่ได้สัดส่วนกับจำนวนโรงเรียน การออกตรวจเยี่ยมโรงเรียนเป็นไปได้ทั่วถึงยาก
2. ปัญหาด้านการประสานงานเกี่ยวกับงบประมาณในการนิเทศเนื่องจากหน่วยงานงบประมาณอยู่หน่วยหนึ่ง แต่หน่วยปฏิบัติอยู่อีกหน่วยหนึ่ง
3. ปัญหาด้านอำนาจหน้าที่ของ ศึกษานิเทศก์ เนื่องจากครูและศึกษานิเทศก์อยู่คนละสังกัดกัน ทำให้การนิเทศในบางครั้งขาดความเชื่อถือไป

เรื่องที่ 13.3.2

สภาพปัจจุบันและปัญหาของการนิเทศการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษา

งานนิเทศการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2523 กำหนดให้มีหน่วยศึกษานิเทศก์ และให้การนิเทศการศึกษาเป็นไปตามที่ระบุไว้ตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 อันมีขอบข่ายของงานองค์กรที่บริหารงาน และแนวการบริหารงานแตกต่างไปจากโครงสร้างหรือระบบการนิเทศการศึกษาเป็นอย่างมาก ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องปรับปรุงระบบการนิเทศการศึกษาให้เหมาะสมกับองค์กร มีการกระจายกำลังของศึกษานิเทศก์ ซึ่งมีหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ เพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

ต่อมาสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้แต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุงโครงสร้างและระบบการนิเทศการศึกษาขึ้นมาพิจารณาผลงานของศึกษานิเทศก์ รายละเอียดของงานนิเทศการศึกษา โครงสร้างและระบบการนิเทศการศึกษาในหน่วยศึกษาจากร่างที่คณะทำงานนิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจัดทำขึ้น

เดิมการบริหารทั่วไป การจัดสรรงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานวิชาการ อันได้แก่ การนิเทศ ติดตามผล และประเมินผล แบ่งแยกกันรับผิดชอบ ไม่รวมอยู่ในสำนักงานเดียวกัน และมีได้มีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง ทำให้ไม่สามารถใช้มาตรการในการจัดสรรงบประมาณเป็นเครื่องมือปรับปรุงคุณภาพการศึกษาได้เต็มที่

หลักการสำคัญในการจัดทำโครงสร้างและระบบการนิเทศการศึกษา มีดังนี้

1. หน่วยงานนิเทศก์ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีหน่วยปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด/กรุงเทพมหานคร และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ โดยดำเนินงานนิเทศการศึกษาประสานสัมพันธ์กันทั้งระบบ
2. หน่วยงานนิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีงานหลักคือ เป็นผู้ติดตามประเมินผล และนิเทศการปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกรุงเทพมหานคร
3. ศึกษาิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด มีงานหลักคือ เป็นผู้ติดตาม ประเมินผลและนิเทศการปฏิบัติงานในสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และจัดทำแผนพัฒนาของจังหวัด
4. ศึกษาิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีงานหลักคือ ส่งเสริมการเรียนการสอนและนิเทศโรงเรียนในสังกัด
5. ศึกษาิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ มีงานหลักที่สำคัญคือ เป็นผู้นิเทศและส่งเสริมการเรียนการสอนในกลุ่มโรงเรียน และโรงเรียนให้บังเกิดผลตามมาตรฐานทางวิชาการ

ปัญหาของการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน

ดังได้กล่าวแล้วว่า การนิเทศการศึกษาควรเป็นกิจกรรมระดับโรงเรียน ดังนั้น ผู้ที่สามารถจะทำหน้าที่นิเทศการศึกษาได้ อาจจำแนกออกได้เป็นสองกลุ่ม คือ

1. ศึกษาิเทศก์ ได้แก่ ผู้ที่ทำหน้าที่ในการนิเทศการศึกษาโดยตรง
2. ผู้บริหารสถานศึกษา แม้จะไม่ใช่เป็นศึกษาิเทศก์โดยตรงก็ตาม แต่โดยบทบาทหน้าที่แล้ว จะต้องนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนของตนด้วย

เมื่อการนิเทศการศึกษาเป็นกิจกรรมระดับโรงเรียนแล้ว แต่เนื่องจากสภาพของโรงเรียนไทยยังไม่มีความพร้อมมากพอที่จะทำหน้าที่นี้ได้ จึงทำให้เกิดปัญหาหลายประการ เช่น

1. **ปัญหาด้านบุคลากร** บุคลากรภายในโรงเรียนนั้นส่วนใหญ่มีหน้าที่ในการสอน แม้ว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่จะไม่ต้องสอนก็ตาม แต่การจะให้ทำหน้าที่นิเทศศึกษานั้นมักจะมีปัญหาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ผู้บริหารยังขาดความรู้ด้านการนิเทศ แม้ว่าผู้บริหารจะมีความรู้ด้านวิชาการและด้านบริหารก็ตาม แต่ยังขาดหลักการในด้านการนิเทศ จึงทำให้เกิดปัญหาด้านการนิเทศได้

1.2 การขาดความเชื่อถือของผู้ร่วมงาน ส่วนใหญ่ถ้าผู้นิเทศการศึกษาเป็นคนภายในโรงเรียนแล้ว มักจะไม่ค่อยได้รับความเชื่อถือจากคนในโรงเรียนเดียวกันมากนัก การนิเทศจึงไม่ค่อยได้ผลเท่าที่ควร

2. **ปัญหาด้านระบบงาน** โดยบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ส่วนใหญ่จะเน้นไปในทางด้านธุรการเป็นส่วนใหญ่ โดยผู้บริหารมักจะมอบงานด้านวิชาการให้แก่ผู้สอนรับผิดชอบโดยตรง การนิเทศการศึกษาจากผู้บริหารโรงเรียนจึงมักจะไม่ค่อยได้รับการเอาใจใส่เท่าที่ควร

ปัญหาด้านระบบงานที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การที่ได้กำหนดตำแหน่งศึกษานิเทศก์ขึ้นไว้ จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้สึกว่างานนิเทศการศึกษาจะเป็นของศึกษานิเทศก์มากกว่าหน้าที่ของตน ทำให้การเอาใจใส่ในงานด้านนี้ของผู้บริหารโรงเรียนมีน้อยลง

3. **ปัญหาด้านการนิเทศ** ในการนิเทศการศึกษานั้น ศึกษานิเทศก์ควรจะมีความรู้ความสามารถในด้านที่ตนรับผิดชอบมากกว่าครูในโรงเรียน และควรรู้ระบบหลักการในการนิเทศมากพอสมควร การที่ให้ผู้บริหารโรงเรียนมาทำหน้าที่เป็นศึกษานิเทศก์นั้น ผู้บริหารบางคนมีความรู้สึกว่าตนยังขาดความรู้ความสามารถในงานที่ตนต้องรับผิดชอบ จึงทำให้งานนิเทศส่วนใหญ่มักจะถูกทอดทิ้งไป

กล่าวโดยสรุปในการนิเทศการศึกษาของไทย ยังมีปัญหาที่สำคัญอยู่หลายประการ เช่น คุณสมบัตินี้ และความสนใจในการนิเทศของผู้รับผิดชอบประการหนึ่ง และปัญหาเกี่ยวกับระบบงานที่ไม่ค่อยเอื้ออำนวยในการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนอีกประการหนึ่ง

เรื่องที่ 13.3.3 แนวโน้มของการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา

จากรูปแบบการจัดองค์กรและระบบบริหารของการประถมศึกษาซึ่งแบ่งการบริหารออกเป็นระดับชาติ ระดับจังหวัด ระดับอำเภอ ระดับกลุ่มโรงเรียน และโรงเรียนนั้น การนิเทศการประถมศึกษาจะมีอยู่ทุกระดับ แต่ระดับที่มีศึกษานิเทศก์ประจำมีอยู่เพียง 3 ระดับเท่านั้นคือ ศึกษานิเทศก์หน่วยศึกษานิเทศก์ หน่วยศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และฝ่ายศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ส่วนในระดับกลุ่มโรงเรียน และระดับโรงเรียน แม้จะมีการนิเทศก็ตามแต่ยังไม่มีตำแหน่งศึกษานิเทศก์ โดยที่ผู้ที่ทำหน้าที่ในการนิเทศ ได้แก่ ผู้บริหาร และฝ่ายวิชาการทั้งของกลุ่มและของโรงเรียน

ถ้าหากจะพิจารณาแนวโน้มของการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไปพอจะสรุปได้ดังนี้

1. ความต้องการในการนิเทศการศึกษาในระดับโรงเรียนจะมีมากขึ้น เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติมีแนวโน้มที่จะนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทั้งในด้านของอุปกรณ์ และวิธีการเข้ามาใช้มากขึ้น ทั้งในด้านของการบริหารและการเรียนการสอน

2. บทบาทในการนิเทศการศึกษานั้น ผู้บริหารและวิชาการของกลุ่มจะมีมากขึ้น ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากความต้องการมีมากแต่ศึกษานิเทศก์ในระดับอำเภอมีจำนวนน้อย

3. ศึกษานิเทศก์ในระดับอำเภอจะทำหน้าที่ในการให้การฝึกอบรม และการนิเทศเป็นกลุ่มมากกว่าการให้นิเทศเป็นรายบุคคล โดยที่ภารกิจในการนิเทศเป็นรายบุคคลจะอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารและวิชาการประจำกลุ่ม และประจำโรงเรียน

4. จากนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาที่ต้องการจะมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทำหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพของการศึกษา จะทำให้การนิเทศมีบทบาทในการเรียนการสอนและการบริหารมากขึ้น

5. แนวโน้มในการนิเทศอีกประการหนึ่งคือ การฝึกอบรมในทางด้านวิชาการ จะทำในปริมาณคนที่มีจำนวนมาก ๆ พร้อมกัน ทั้งนี้โดยอาศัยเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้าช่วย เช่น การอาศัยสื่อวิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น

ตอนที่ 13.4

การประชุมและการบรรยายสรุป

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 13.4 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 13.4.1 ผู้บริหารกับการประชุม
- 13.4.2 หลักการทั่วไปเกี่ยวกับการประชุม
- 13.4.3 วิธีการประชุมแบบต่าง ๆ
- 13.4.4 การบรรยายสรุป

แนวคิด

1. การประชุมเป็นกิจกรรมประจำที่ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องและมีบทบาทสำคัญ การรู้จักใช้การประชุมเพื่อประโยชน์ของการบริหารจึงเป็นทักษะสำคัญของผู้บริหาร
2. ผู้บริหารการศึกษานอกจากการรู้จักใช้การประชุมในฐานะเป็นเครื่องมือช่วยการบริหารแล้ว ยังจะต้องสามารถใช้การประชุมแบบต่าง ๆ เพื่อวัตถุประสงค์ทางการศึกษาด้วย
3. รูปแบบของการประชุมย่อมขึ้นกับวัตถุประสงค์และลักษณะของการประชุม เป็นสำคัญ การประชุมที่ดีจึงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของสาระให้ชัดเจน
4. การประชุมจะบรรลุผลหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการวางแผนการจัดเตรียมการประชุม การดำเนินการประชุม ผู้นำ ผู้เข้าประชุมและเลขานุการกิจ การจัดประชุมจึงต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ให้ครบถ้วน
5. ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้แทนหน่วยงานจำเป็นที่จะต้องอธิบายกิจการของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคที่จำเป็นจะต้องรู้คือการบรรยายสรุป

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 13.4 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของการประชุมที่มีต่อการบริหารได้ถูกต้อง
2. ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อการประชุมได้
3. จำแนกวัตถุประสงค์ของการประชุมได้ถูกต้อง
4. กำหนดรูปแบบของการประชุมได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของการประชุม
5. จัดเตรียมการประชุมแบบต่าง ๆ ได้
6. จัดเตรียมการบรรยายสรุปได้

บทนำ

ในทางบริหารการศึกษาหรือการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน มักจะต้องเกี่ยวข้องกับภารกิจประจำประการหนึ่ง คือ การประชุมซึ่งโดยบทบาทหน้าที่แล้วผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับการประชุมได้หลายสถานภาพ เช่น การเป็นประธานที่ประชุม การเป็นสมาชิกของที่ประชุม หรือแม้กระทั่งการเป็นผู้สังเกตการณ์การประชุม

สำหรับเรื่องการประชุมนั้นถือได้ว่าเป็นทักษะหรือเทคนิคหนึ่งของการบริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการนิเทศซึ่งเป็นการนิเทศเป็นกลุ่ม ดังนั้น เพื่อให้ผู้บริหารได้เข้าใจถึงความสำคัญและรูปแบบของการประชุมในฐานะที่จะต้องใช้ในการนิเทศจึงขอ ยกเนื้อหาสาระเรื่อง การประชุมและการบรรยายสรุป ซึ่งเขียนโดย ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีธำณ ในเอกสารการสอนชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช ดังรายละเอียดที่จะกล่าวถึงในตอนที 13.4 นี้

เรื่องที่ 13.4.1

ผู้บริหารกับการประชุม

เมื่อพิจารณาถึงการใช้เวลาของผู้บริหารในการกระทำภารกิจตามหน้าที่ จะพบว่ายิ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงเท่าใด ยิ่งจะต้องใช้เวลาเพื่อการประชุมมากขึ้น เช่น ผู้บริหารระดับอธิบดี ส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณครึ่งหนึ่งของเวลาราชการเพื่อการเข้าประชุมทั้งการประชุมภายนอกหน่วยงานและภายในหน่วยงานของตนเอง ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะการประชุมเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารทั้งในแง่ของการตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการและการประสานงาน ผู้บริหารการศึกษาตั้งแต่ระดับสถานศึกษาขึ้นมาจนถึงระดับกรมและกระทรวงจะต้องเกี่ยวข้องกับการประชุมหรือใช้ประโยชน์ของการประชุมไม่มากก็น้อย จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่และใช้ประโยชน์ของการประชุมให้คุ้มค่ากับเวลาที่เสียไป

ในการบริหารหน่วยงานโดยปกติมักจะต้องจัดให้มีการประชุมบุคลากรของหน่วยงานเป็นครั้งคราว เพื่อประโยชน์ของการแจ้งข่าวสาร การปรึกษาหารือ การตัดสินใจปัญหาบางอย่างร่วมกัน และการอบรมปฐมนิเทศโดยผู้บริหารเป็นผู้เรียกประชุมหรือจัดให้มีการประชุมขึ้น การประชุมบุคลากรเพื่อประโยชน์ดังกล่าวจำเป็นต้องใช้รูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมจึงจะได้ผลนอกเหนือจากการประชุมดังกล่าวแล้ว ในปัจจุบันยังนิยมการทำงานในรูปคณะกรรมการ เพื่อให้การบริหารงานเป็นประชาธิปไตยยิ่งขึ้นโดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรของหน่วยงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างกว้างขวาง ทำให้ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทเพิ่มขึ้นในการทำงานกับคณะกรรมการต่าง ๆ

การใช้การประชุมเพื่อประโยชน์ของการบริหารงานมักจะทำในรูปของ คณะกรรมการ และคณะทำงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการแจ้งข่าวสาร การให้คำแนะนำปรึกษา การตัดสินใจ การเจรจาข้อตกลง การประสานงาน และการระดมความคิดสร้างสรรค์ การทำงานในรูปคณะกรรมการ ซึ่งเป็นการประชุมแบบหนึ่งนั้น สมาชิกของคณะกรรมการมักจะได้รับมอบอำนาจจากผู้บริหารในการพิจารณาปัญหาที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ การดำเนินงานของคณะกรรมการ สมาชิกจึงมีความเสมอภาค โดยถือหลักว่าแต่ละคนมีสิทธิออกเสียง 1 เสียงเท่าเทียมกัน ถึงแม้ว่าการมีมติใด ๆ ของคณะกรรมการไม่จำเป็นต้องใช้การโหวตเสมอไปก็ตาม การมีสิทธิเสมอภาคกันในคณะกรรมการจึงเป็นการกำหนดฐานะของกรรมการแต่ละคนทั้ง ๆ ที่สมาชิกของคณะกรรมการอาจมีระดับตำแหน่งวิทยวุฒิและคุณวุฒิที่แตกต่างกัน ปัญหาของการดำเนินงานในรูปคณะกรรมการจึงเป็นปัญหาของการปรับตัวและปรับใจเชิงมนุษย์สัมพันธ์ของสมาชิกของคณะกรรมการอยู่มาก การทำงานในรูปคณะกรรมการจึงไม่ใช่ของง่ายเพราะเกี่ยวข้องทั้งด้านงานและด้านคน การทำงานของคณะกรรมการจึงต้องอาศัยหลักการทำงานเป็นกลุ่มย่อย (small group) โดยคำนึงถึงขนาดของกลุ่ม อันได้แก่ จำนวนกรรมการในคณะกรรมการหนึ่ง ๆ และองค์ประกอบของคณะกรรมการ ซึ่งมีความแตกต่างกันด้วยเป็นสำคัญ ผลการวิจัยเกี่ยวกับการทำงานของกลุ่มยืนยันว่า ขนาดของกลุ่มมีผลต่อการทำงานของกลุ่มเป็นอันมาก ถ้าหากกลุ่ม

มีขนาดโตกว่า 7 คน การสื่อสารภายในกลุ่มมักจะไม่ทั่วถึง ทั้งนี้เพราะสมาชิกของกลุ่มไม่มีโอกาสที่จะสื่อสารกันโดยตรงทั่วถึงทุกคน โดยทั่วไปแล้วกลุ่มขนาด 5 คน จะเป็นขนาดที่เหมาะสมและประชมกันได้ประสิทธิภาพที่สุด⁴ อย่างไรก็ตามถ้าขนาดของกลุ่มเล็กกว่า 5 คน อาจเป็นปัญหาในการประชุมได้มาก เช่น กลุ่มขนาด 3 คน ถ้าเห็นคนละอย่างก็ยากที่จะตกลงกัน และมักจะมีแนวโน้มที่ 2 คนจะร่วมกันต้านคนที่ 3 จนเกิดเป็นความขัดแย้งได้ ในแง่ขององค์ประกอบของคณะกรรมการก็เช่นกัน คณะกรรมการใดที่มีสมาชิกของคณะกรรมการซึ่งระดับตำแหน่งตามสายงานบังคับบัญชาแตกต่างกันตั้งแต่ 3 ระดับขึ้นไป คณะกรรมการนั้นมักจะไม่มีประสิทธิภาพในการประชุมกัน ทั้งนี้เพราะสมาชิกที่อยู่ในระดับตำแหน่งต่ำสุดมักจะไม่นำแสดงความคิดเห็นและไม่กล้ามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้ใช้คณะกรรมการหรือมีส่วนร่วมในคณะกรรมการ จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงขนาดและองค์ประกอบของคณะกรรมการให้มากในการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อกระทำการใด ๆ ก็ตาม นอกจากนี้การทำงานของคณะกรรมการยังจำเป็นต้องคำนึงถึง ภาวะผู้นำของกลุ่มเป็นเรื่องสำคัญด้วย ในการประชุมกลุ่ม กลุ่มต้องการบทบาทของผู้นำ 2 บทบาทด้วยกัน คือ ผู้นำด้านงาน (task leader) และผู้นำด้านสังคม (social leader) ผู้นำด้านงานมีส่วนช่วยให้ภารกิจของกลุ่มบรรลุเป้าหมาย ผู้นำกลุ่มที่พยายามนำกลุ่มด้านงานมักจะก่อให้เกิดความคับข้องใจหรือแม้แต่ความขัดแย้งภายในกลุ่มได้ ผู้นำด้านสังคมมีส่วนช่วยรักษาสัมพันธภาพและความพึงพอใจในหมู่สมาชิกของกลุ่ม การเลือกผู้นำกลุ่มเช่นประธานคณะกรรมการจึงต้องเลือกเฟ้นให้ได้ผู้ที่จะนำกลุ่มได้ทั้งด้านงานและด้านสังคม ผู้บริหารเมื่อต้องทำหน้าที่ผู้นำกลุ่มจะต้องทำบทบาททั้ง 2 ด้านนี้ได้เป็นอย่างดี จึงจะช่วยให้คณะกรรมการทำงานได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ ในกรณีที่ผู้นำกลุ่มถนัดเพียงบทบาทด้านใดด้านหนึ่ง ก็จะต้องใช้วิธีร่วมมือกับสมาชิกของกลุ่มที่มีความถนัดอีกด้านหนึ่งเข้าช่วยกัน เช่น คนหนึ่งทำหน้าที่ประธาน อีกคนหนึ่งทำหน้าที่รองประธานคณะกรรมการ เป็นต้น

การทำงานในรูปคณะกรรมการนอกจากขนาด องค์ประกอบ และภาวะผู้นำแล้ว ยังมีปัจจัยสำคัญอีกด้านหนึ่งที่จะช่วยให้คณะกรรมการทำงานได้มีประสิทธิภาพเพียงใดหรือไม่ ปัจจัยสนับสนุนที่ว่าเป็นคือ หน่วยเลขานุการกิจ นั่นก็คือจะต้องมีเลขานุการที่มีความสามารถช่วยงานธุรการของคณะกรรมการ เช่น การออกจดหมายเชิญประชุม การจัดวาระประชุม การจัดข้อมูลและเอกสารประกอบการประชุม และการจดบันทึกและการจัดทำรายงานการประชุม เป็นต้น การใช้คณะกรรมการเพื่อช่วยการบริหารของผู้บริหาร จะหลีกเลี่ยงปัญหาความล่าช้าและความสิ้นเปลืองไม่ได้ หากคณะกรรมการที่แต่งตั้งเป็นไปตามหลักการดังกล่าวมาโดยสังเขปนี้

ดังที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นของเรื่องนี้ว่า ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับการประชุมในหลายลักษณะ เท่าที่กล่าวมาแล้วเป็นเพียงลักษณะหนึ่งที่ทำให้รูปของคณะกรรมการประชุมในลักษณะอื่น ๆ จะได้นำเสนอหลักและวิธีการในหัวเรื่องถัดไป

เรื่องที่ 13.4.2

หลักการทั่วไปเกี่ยวกับการประชุม

การประชุมที่หน่วยงานต่าง ๆ จัดขึ้น ถ้าจะให้ได้ผลตามเป้าหมายจำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญดังต่อไปนี้

1. ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุมให้ชัดเจนว่า จะจัดให้มีการประชุมเพื่ออะไร การประชุมโดยทั่วไปจะมีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ

1.1 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในหมู่สมาชิกของกลุ่ม

1.2 เพื่อตัดสินใจแก้ปัญหา และกำหนดนโยบาย การประชุมแต่ละครั้งจะต้องมีวัตถุประสงค์ จะเป็นข้อใดข้อหนึ่งหรือทั้ง 2 ข้อ ก็จะต้องกำหนดให้ชัดเจนให้เป็นที่เข้าใจตรงกันของผู้เข้าประชุมก่อนจะเริ่มประชุม

2. การประชุมมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1. กลุ่มบุคคล 2. ที่พูดจา สันสรณ์กัน 3. อย่างมีจุดมุ่งหมาย 4. มีระบบระเบียบ 5. โดยสมาชิกของกลุ่มทุกคนยอมรับ วัตถุประสงค์ของกลุ่ม

3. การประชุมที่ดีมีลักษณะ 10 ประการ (บัญญัติ 10 ประการ ของการประชุมที่ดี) คือ

3.1 การจัดให้มีประสบการณ์ร่วมกัน

3.2 การจัดให้มีประสบการณ์ในการแก้ปัญหา

3.3 สมาชิกทุกคนทราบวัตถุประสงค์ของการประชุม

3.4 มีการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริงต่าง ๆ ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

3.5 สมาชิกมีทัศนคติที่ดีต่อปัญหา ข้อเท็จจริง มวลสมาชิก และต่อตนเอง

3.6 สมาชิกต้องใช้ความคิดในการแก้ปัญหา

3.7 ต้องมีผู้นำที่ดี

3.8 ต้องมีการฟังที่ดี

3.9 ต้องมีการพูดที่ดี

3.10 ทุกคนต้องมีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินการประชุมให้บรรลุเป้าหมาย

4. การฟังที่ดีมีลักษณะ 10 ประการ (บัญญัติ 10 ประการ สำหรับการฟังที่ดี) คือ

4.1 หยุดพูด—เวลาฟังอย่าพูด—ใช้หูให้มากกว่าใช้ปาก

4.2 สร้างบรรยากาศให้ผู้พูดรู้สึกมีเสรีภาพที่จะพูด

4.3 แสดงให้ผู้พูดเห็นว่าผู้ฟังต้องการจะฟัง

4.4 ขจัดเครื่องรบกวนทั้งหลาย

4.5 มีอารมณ์ร่วมกับผู้พูด

4.6 มีความอดทน

4.7 ระวังความจนใจ

4.8 อย่าเอาจริงเอาจังกับข้อโต้แย้งและความเห็นขัดแย้งจนเกินไป

4.9 ถามคำถามเมื่อมีข้อสงสัย

4.10 หยุดพูดเป็นบัญญัติข้อแรกและข้อสุดท้าย เพราะข้ออื่น ๆ นั้นขึ้นอยู่กับเรื่องนี้

5. จัดสถานที่ประชุมให้เหมาะสมและเอื้ออำนวยกับการประชุมแบบต่าง ๆ โดยทั่วไปมักจะจัดเป็น 6 แบบ แต่ละแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ วิธีการประชุม จำนวนผู้เข้าประชุม และความสะดวกของสถานที่ ได้แก่

5.1 แบบครึ่งวงกลมและวงกลม

5.2 แบบตัวยู

5.3 แบบสี่เหลี่ยมผืนผ้า

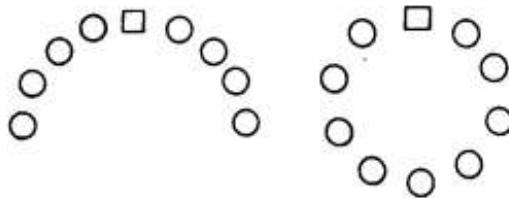
5.4 แบบเป็นทีม

5.5 แบบตัวที

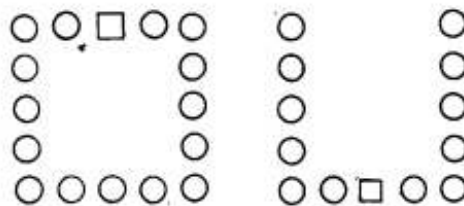
5.6 แบบสามเหลี่ยม

การจัดแผนผังที่ประชุมแบบต่าง ๆ

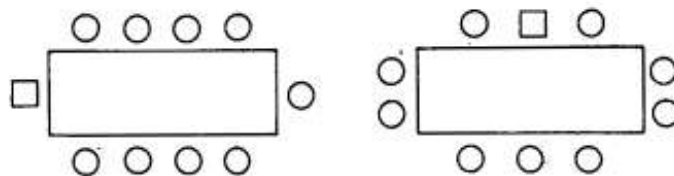
1. แบบครึ่งวงกลมหรือวงกลม (semicircle or circle)



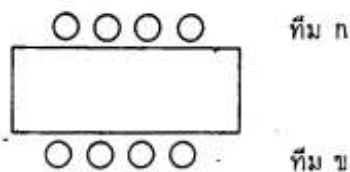
2. แบบตัวยู (hollow square or "U" shaped)



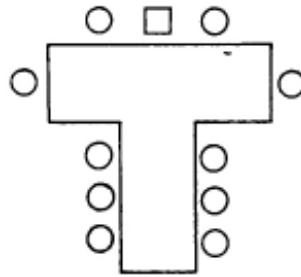
3. แบบสี่เหลี่ยมผืนผ้า (rectaneular table)



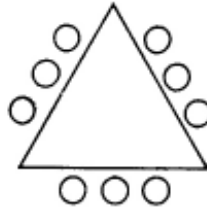
4. แบบเป็นทีม (team arrangement)



5. แบบตัวที (T formation)



6. แบบสามเหลี่ยม (triangle)



หมายเหตุ เครื่องหมาย □ หมายถึง ประธาน หรือผู้นำการประชุม ○ หมายถึง สมาชิกของกลุ่ม

การจัดที่ประชุมตามแผนผังข้างต้น มักจะถือหลักว่าให้ผู้เข้าประชุมทุกคนหันหน้าเข้าหากัน หรือมองเห็นหน้ากันทุกคน โดยให้ประธานนั่งในที่ศูนย์กลางของกลุ่มหรือจุดที่มองเห็นสมาชิกทุกคนของกลุ่ม

เรื่องที่ 13.4.3

วิธีการประชุมแบบต่าง ๆ

การอภิปรายสาธารณะ (Public Discussion)

1. การอภิปรายกลุ่ม (Panel Discussion)

1.1 *วัตถุประสงค์* จัดขึ้นเพื่อให้ความรู้และแนวความคิดแก่ผู้ฟัง รวมทั้งการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ร่วมอภิปรายด้วยตนเอง และระหว่างผู้ร่วมอภิปรายกับผู้ฟัง

1.2 *ขนาดของกลุ่ม* ประมาณ 3-6 คน ในจำนวนนี้คนหนึ่งทำหน้าที่ผู้ดำเนินการอภิปราย (moderator) ส่วนคนอื่น ๆ เป็นผู้ร่วมอภิปราย (panelists)

1.3 *การจัดที่นั่ง* โดยปกติจัดในรูปครึ่งวงกลมหรือเป็นแถวตรง หันหน้าเข้าหาผู้ฟัง โดยมีผู้ดำเนินการอภิปรายนั่งตรงกลาง

1.4 *วิธีการอภิปราย* ผู้ดำเนินการอภิปรายเป็นผู้กล่าวเปิดการอภิปราย โดยการแนะนำปัญหาหรือหัวข้อเรื่องและผู้ร่วมอภิปรายต่อผู้ฟัง กล่าวเชิญให้ผู้ร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็น กล่าวสรุปสั้น ๆ เมื่อผู้ร่วมอภิปรายแต่ละคนพูดจบลง ก่อนเปิดการอภิปรายผู้ดำเนินการอภิปรายอาจจะเปิดโอกาสให้ผู้ฟังถามคำถาม หรือแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม แล้วผู้ดำเนินการจะเป็นผู้กล่าวปิดการอภิปราย

ผู้ร่วมอภิปรายจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในหัวข้อเรื่องที่จะอภิปราย ปกติจะถูกเชิญให้ออกความเห็นในหัวข้อเดียวกันกับผู้อภิปรายคนอื่น ๆ ดังนั้น จึงอาจมีการเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย หรือกล่าวส่งเสริมซึ่งกันและกันในระหว่างผู้ร่วมอภิปราย

1.5 เวลา ขึ้นอยู่กับหัวข้อเรื่องและจำนวนผู้เข้าอภิปราย โดยปกติใช้เวลาประมาณ 1-2 ชั่วโมง

1.6 ลักษณะพิเศษ

1.6.1 ผู้ร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องปัญหาเดียวกัน

1.6.2 ลักษณะค่อนข้างจะเป็นทางการน้อยกว่าฟอรัม (forum) และ ปาฐกถาหมู่ (symposium)

1.6.2 มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มสูง

2. ปาฐกถาหมู่ (Symposium)

2.1 วัตถุประสงค์ เป็นการอภิปรายของคณะปาฐกที่มุ่งให้ความรู้และแนวความคิดแก่ผู้ฟังโดยที่ผู้อภิปรายได้มีการเตรียมเรื่องที่จะพูดมาล่วงหน้า

2.2 ขนาดของกลุ่ม ประมาณ 5-7 คน ในจำนวนนี้คนหนึ่งทำหน้าที่ประธานหรือผู้ดำเนินการอภิปราย

2.3 การจัดที่นั่ง จัดเช่นเดียวกับการอภิปรายกลุ่ม (panel discussion) คือจัดในรูปครึ่งวงกลมหรือเป็นแถวตรง หันหน้าเข้าหาผู้ฟัง โดยมีผู้ดำเนินการอภิปรายนั่งตรงกลาง

2.4 วิธีการอภิปราย ผู้ดำเนินการอภิปรายเป็นผู้กล่าวเปิดการอภิปราย โดยการแนะนำปัญหาหรือหัวข้อเรื่องและผู้ร่วมอภิปรายต่อผู้ฟัง เสร็จแล้วกล่าวเชิญให้ผู้ร่วมอภิปรายแต่ละคนพูดส่วนของหัวข้อเรื่องที่ได้รับมอบหมายทีละคน ตัวอย่างเช่น ในกรณีที่มีปาฐกถาหมู่ 4 คน พูดเรื่องปัญหาเด็กวัยรุ่น ผู้ดำเนินการอภิปรายจะแบ่งการพูดออกเป็น 4 หัวข้อย่อย คือให้ผู้อภิปรายคนที่ 1 พูดถึงพัฒนาการทางกาย คนที่ 2 พูดถึงพัฒนาการทางอารมณ์ คนที่ 3 พูดเกี่ยวกับปัญหาทางสังคมของเด็กวัยรุ่น และคนที่ 4 พูดถึงความต้องการของเด็กวัยรุ่นเกี่ยวกับการแนะแนวอาชีพ เป็นต้น เมื่อผู้ร่วมอภิปรายแต่ละคนพูดจบลง ผู้ดำเนินการอภิปรายอาจจะเปิดโอกาสให้ผู้ฟังถามคำถาม หรืออาจจะให้ผู้ร่วมอภิปรายพูดทีละคนติดต่อกันไป และเปิดโอกาสให้ผู้ฟังถามคำถามตอนสุดท้ายของรายการ

2.5 เวลา ขึ้นอยู่กับจำนวนผู้ร่วมอภิปราย โดยปกติผู้พูดแต่ละคนควรจะใช้เวลาประมาณไม่เกิน 15 นาที ปาฐกถาหมู่ครั้งหนึ่ง ๆ ใช้เวลาประมาณ 1-2 ชั่วโมง

2.6 ลักษณะพิเศษ

2.6.1 ปาฐกถาหมู่มักจะมีลักษณะเป็นทางการ (formal) กว่ากรอภิปรายกลุ่ม แต่น้อยกว่าปาฐกถา

2.6.2 ปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้ร่วมอภิปรายด้วยกันมีน้อยมากหรือไม่มีเลย ผู้อภิปรายให้ความเห็นตามที่ได้รับมอบหมายเป็นตอน ๆ ในหัวข้อเรื่องเดียวกันและผู้พูดกับผู้ฟังเท่านั้น (เว้นแต่ผู้ดำเนินการอภิปรายจะให้อภิปรายตอนท้ายของรายการ)

3. ฟอรัม (Forum) คำ forum มีความหมาย 3 อย่าง คือ

3.1 หมายถึง การมีส่วนร่วมของผู้ฟังหลังจากการปาฐกถาหรืออภิปรายจบลงตามนัยนี้ จึงมีฟอรัมหลายอย่างสุดแต่ชนิดของการประชุม เช่น panel-forum, symposium-forum และ lecture-forum เป็นต้น

3.2 หมายถึง การอภิปรายประเภทที่มีผู้ฟังมีส่วนร่วมในการอภิปรายตั้งแต่เริ่มการประชุมการอภิปรายประเภทนี้เรียกว่า "open forum" ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนมีส่วนร่วมในการอภิปรายโดยไม่มีการปาฐกถาหรืออภิปรายนำโดยผู้เชี่ยวชาญ หรือวิทยากร

3.3 หมายถึง การอภิปรายสาธารณะที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งจัดขึ้นเป็นประจำเพื่อแก้ปัญหาที่เป็นส่วนรวม การอภิปรายประเภทนี้เรียกว่า "community forum" การจัดฟอรัมตามนัยต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้จะต้องมีประธาน หรือผู้นำอภิปรายให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของแต่ละชนิด

4. การสนทนา (Dialogue) คือ การสนทนาหรืออภิปรายกลุ่มที่ประกอบด้วยผู้ร่วมอภิปรายจำนวน 2 คน คนหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ตอบปัญหา ส่วนอีกคนหนึ่งทำหน้าที่ผู้ถาม การอภิปรายกลุ่มประเภทการสนทนา มีลักษณะคล้าย ๆ กับวิธีการเทคนิคปัจเจกวิสัย 2 ธรรมชาติ จัดเป็นการอภิปรายที่มีพิธีรีตองน้อยกว่าปาฐกถาหมู่ และปาฐกถา การที่มีผู้ร่วมอภิปรายน้อยคนและมุ่งตอบคำถามที่ผู้ฟังสนใจ ทำให้ผู้อภิปรายแต่ละคนมีเวลาที่จะอภิปรายมาก จึงพูดได้ละเอียดได้เนื้อหามาก ใกล้เคียงกับปาฐกถา

เทคนิคการประชุมกลุ่มย่อย

1. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นเทคนิคที่ชาวอเมริกันชื่ออเล็กซ์ ออสบอร์น (Alex Osborn) คิดขึ้นเพื่อใช้สำหรับการประชุมที่ต้องการให้ทุกคนออกความเห็น มีเสรีภาพในการแสดงออกโดยไม่มีการตัดสินหรือวิพากษ์วิจารณ์ข้อคิดเห็นว่าผิดหรือถูกแต่ประการใด การระดมสมองอาจใช้สำหรับการประชุมกลุ่มที่มีขนาดใหญ่ แต่จะได้ดีกว่าในกลุ่มย่อยที่มีสมาชิกประมาณ 15 คน หรือน้อยกว่านั้น วิธีระดมสมองมักจะใช้สำหรับการประชุมเพื่อแก้ปัญหา โดยพยายามยั่วยุให้ผู้เข้าร่วมประชุมหาวิธีแก้ปัญหาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ข้อเสนอแนะของทุกคนควรได้รับการจดบันทึกไว้โดยไม่มีการตัดสินว่าถูกหรือผิด เวลาที่ใช้สำหรับการระดมสมองไม่จำกัดตายตัว แต่ไม่ควรจะนานเกินไป ตามปกติคือหลักประมาณ 1 นาทีต่อสมาชิก 1 คน เพราะฉะนั้นถ้ากลุ่มขนาด 15 คน ก็ไม่ควรเกิน 15 นาที

2. บัซซ์ (Buzz Session) เป็นเทคนิคที่ชาวอเมริกัน ชื่อ เจ โดนัลด์ ฟิลลิปส์ J. Donald Philips) คิดขึ้นจึงมีอีกชื่อหนึ่งว่า Philips 66 เทคนิคการประชุมกลุ่มย่อยแบบนี้มีความมุ่งหมาย

ที่จะส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นตามหลักเกณฑ์ของ Philips 66 กลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยสมาชิก 6 คน ในจำนวนนี้คนหนึ่งทำหน้าที่ประธาน อีกคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้รายงานผลการประชุมกลุ่ม แต่ละกลุ่มใช้เวลาประมาณ 6 นาที เสร็จแล้วผู้รายงานของแต่ละกลุ่มรายงานผลการประชุมต่อสมาชิกของกลุ่มใหญ่

ในทางปฏิบัติ ขนาดของกลุ่มประเภท Buzz Group อาจจะมีมากหรือน้อยกว่า 6 คน และใช้เวลามากหรือน้อยกว่า 6 นาทีก็ได้แต่ความเหมาะสม

3. การเวียนตอบ (Circular Response) เป็นเทคนิคการประชุมกลุ่มย่อยที่ศาสตราจารย์ชาวอเมริกันชื่อ เอ็ดเวิร์ด ซี ลินด์แมน (Edward C. Lindeman) คิดขึ้นเพื่อใช้สำหรับกลุ่มที่มีขนาดไม่เกิน 20 คน หรือประมาณ 15 คน จุดมุ่งหมายของวิธีนี้นอกจากจะเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมให้ผู้ที่มีความกระตือรือร้นไม่กล้าแสดงความคิดเห็นได้ฝึกหัดการแสดงความคิดเห็นในกลุ่มด้วย การประชุมแบบนี้ผู้เข้าประชุมนั่งล้อมเป็นวงกลม การประชุมเริ่มโดยประธานเป็นผู้เสนอปัญหาสำหรับการอภิปรายเสร็จแล้วเสนอให้ผู้ที่นั่งอยู่ทางขวาประธานเป็นผู้แสดงความคิดเห็น จบแล้วผู้ที่นั่งถัดไปทางขวาแสดงความคิดเห็นวนไปทางขวาจนครบทุกคน ผู้ร่วมอภิปรายแต่ละคนจะมีโอกาสพูดเพียงครั้งเดียวในแต่ละรอบ จนกว่าการอภิปรายจะเวียนขวามาถึงอีกเป็นรอบที่ 2 หรือรอบต่อ ๆ ไปจึงจะมีโอกาสได้พูดอีก ถ้าต้องการจะบันทึกความเห็นของกลุ่ม ทางกลุ่มก็ต้องมอบหมายให้ผู้ใดผู้หนึ่งเป็นคนจดรายงานสรุปผลการประชุม

4. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นเทคนิคที่ชาวอเมริกันชื่อ โมเรโน (Dr. J.L. Moreno) ได้คิดขึ้นมี 2 แบบด้วยกัน แบบแรกมีชื่อว่า "Psychodrama" ซึ่งเป็นวิธีการบำบัดทางจิตวิทยา โดยให้ผู้รับการบำบัดแสดงบทบาทสมมติ แบบที่สองชื่อว่า "Sociodrama" ซึ่งในปัจจุบันเรียกว่าการแสดงบทบาทสมมติ จุดมุ่งหมายของ Sociodrama ในการฝึกอบรมก็เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกของกลุ่มได้ทดลองแสดงบทบาทที่ตนจะต้องมีส่วนรับผิดชอบในอนาคต หรือใช้เป็นภาคปฏิบัติสำหรับการฝึกเทคนิคต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์ การสอบสวน เป็นต้น ประสิทธิภาพของวิธีการแสดงบทบาทสมมติขึ้นอยู่กับบทบาทสมมติที่แสดงนั้นแนบเนียนและสมจริงเพียงใด

5. โต๊ะกลม (Round Table) การอภิปรายโต๊ะกลมมีลักษณะคล้าย ๆ การอภิปรายกลุ่ม แต่มีบรรยากาศแห่งความเป็นกันเองระหว่างสมาชิกมากกว่า สมาชิกนั่งรอบโต๊ะกลมร่วมกับประธานซึ่งทำหน้าที่ดำเนินการอภิปราย ส่วนมากการประชุมโต๊ะกลมมักจะจัดขึ้นเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเท็จจริง (information-sharing) และการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน โดยทั่วไปแล้วการประชุมโต๊ะกลมเป็นการประชุมที่ไม่มีฟังฟัง ยกเว้นในกรณีที่มีการออกอากาศทางวิทยุหรือโทรทัศน์

การประชุมสัมมนา

1. ความหมายของสัมมนา คำว่า “สัมมนา” เป็นศัพท์บัญญัติที่มาจากคำว่า ส = มน หรือ ส = มนา แปลว่า ร่วมใจหรือ meeting or the minds เป็นการหาคำไทยใช้แทนคำ seminar ผู้ที่ร่วมกันบัญญัติศัพท์นี้ขึ้นใช้ในวงการศึกษาก็คือ คณะกรรมการบัญญัติศัพท์ทางการศึกษาของกรมวิสามัญศึกษา

seminar ตามที่ใช้กันทั่ว ๆ ไปในต่างประเทศ หมายถึง วิธีการสอนระดับมหาวิทยาลัย พจนานุกรม เช่น Webster's the American College Dictionary, The Advanced Learner's Dictionary of Current English และอื่น ๆ ให้คำจำกัดความ ในทำนองเดียวกัน กล่าวคือ หมายถึง การสอนหรือชั้นเรียนในระดับมหาวิทยาลัยซึ่งเน้นหนักในด้านการวิจัย ค้นคว้า และการแก้ไขปัญหาที่นิสิตหรือนักศึกษากลุ่มนั้นมีความสนใจร่วมกัน ตามปกติวิชาที่จัดสอนในรูป seminar นั้น มักจะเป็นวิชาระดับสูง ผู้ที่เรียนจะต้องมีพื้นฐานความรู้ในสายวิชานั้นมาแล้วเป็นอย่างดี วิชา seminar นั้น มักจะเป็นวิชาระดับสูง ผู้ที่เรียนจะต้องมีพื้นฐานความรู้ในสายวิชานั้นมาแล้วเป็นอย่างดี วิชา seminar ในบางแห่งจัดไว้ในปีสุดท้ายของการสอบระดับปริญญาตรี แต่ส่วนมากอยู่ในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก ถ้าแบ่งวิชาที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยออกตามระดับความยากง่ายก็อาจแบ่งได้ดังนี้

ระดับเบื้องต้น ได้แก่ วิชาประเภท introductory courses, basic concepts, survey of....., principles of.....

ระดับกลาง ได้แก่ วิชาประเภท advanced courses

ระดับสูง ได้แก่ วิชาประเภท seminar, independent study, research problems หรือ วิทยานิพนธ์ (thesis)

การจัดวิชาประเภท seminar ไว้ในระดับสูง ก็เพราะวัตถุประสงค์ของการสอนด้วยวิธีการสัมมนานั้น มุ่งที่จะให้ผู้ได้เรียนรู้จักแก้ปัญหาหรือค้นคว้าร่วมกันโดยอาศัยการคิดอย่างมีเหตุผล และการใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ เพื่อประโยชน์ร่วมกันในการแก้ปัญหาหรือการวิจัยค้นคว้านั้น ๆ

วิธีการที่เรียกว่า “สัมมนา” หรือที่ตรงกับคำว่า “seminar” นี้ ในประเทศไทยเราใช้สำหรับ 1. วิธีสอน และ 2. วิธีการประชุม ตามนัยที่ 1 คือการสอนแบบสัมมนานั้น ในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะบัณฑิตวิทยาลัยของหลายสถาบัน เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นต้น ใช้เป็นชื่อของวิชาระดับชั้นปีสุดท้ายของหลักสูตรปริญญาโท ส่วนวิธีการสอนแบบสัมมนา ก็เป็นไปในทำนองเดียวกันกับที่กล่าวมาแล้ว ตามนัยที่ 2 คือ การประชุม “แบบสัมมนา” นั้น ก็คือการจัดประชุมโดยมีวัตถุประสงค์ และวิธีการทำนองเดียวกันกับวิธีสอนแบบสัมมนานั้นเอง

2. จุดมุ่งหมายของการประชุมสัมมนา เนื่องจากการประชุมแบบสัมมนาเป็นการประชุมแบบหนึ่งที่มีวิธีการทำนองเดียวกันกับวิธีสอนแบบสัมมนา วัตถุประสงค์ของการสัมมนาคือ

การแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์ร่วมกันในการแก้ปัญหา ฉะนั้นตามนัยดังกล่าว วัตถุประสงค์ของการสัมมนาจึงจำกัดอยู่ในวัตถุประสงค์ของการประชุมเพื่อการศึกษา ส่วนการเรียนรู้ร่วมกันก็อาจเป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์ของการสัมมนาได้ แต่เป็นการเพิ่มพูนความรู้เพื่อช่วยการแก้ปัญหา

3. องค์ประกอบสำคัญของการศึกษา การสัมมนา ซึ่งเป็นวิธีการประชุมประเภทหนึ่ง จะต้องประกอบด้วย 1. กลุ่มบุคคล 2. ที่พูดจาสังสรรค์กัน 3. อย่างมีจุดหมาย 4. และมีระบบระเบียบ 5. โดยสมาชิกของกลุ่มทุกคนยอมรับวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

ลักษณะของการสัมมนาที่ดี มี 10 ประการ เช่นเดียวกับการประชุมอื่น คือ

1. สมาชิกทุกคนทราบวัตถุประสงค์ของการประชุม
2. จัดให้มีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาร่วมกัน
3. จัดให้มีประสบการณ์ในการเรียนรู้ร่วมกัน
4. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเท็จจริงระหว่างสมาชิกของกลุ่ม
5. สมาชิกที่มีทัศนคติที่ดีต่อปัญหา ข้อเท็จจริง มวลสมาชิก และตนเอง
6. สมาชิกต้องใช้ความคิดในการแก้ปัญหา
7. ต้องมีผู้นำที่ดี
8. ต้องมีการพูดที่ดี
9. ต้องมีการฟังที่ดี
10. สมาชิกทุกคนมีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินการประชุมสัมมนาให้บรรลุเป้าหมาย

4. กระบวนการสัมมนา ในการสัมมนาแต่ละครั้ง จะมีการกำหนดช่วงเวลาสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1. พิธีเปิดการสัมมนา
2. การประชุมใหญ่
 - 2.1 เพื่อเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน (ในกรณีที่ไม่ได้แต่งตั้งไว้ก่อน)
 - 2.2 เพื่อรวบรวมปัญหา เลือกหัวข้อเรื่อง จัดประเด็นของปัญหาและตกลงวิธีการสัมมนาและการแบ่งกลุ่ม
3. การประชุมกลุ่มย่อยตามลักษณะปัญหาและความสนใจ การสัมมนากลุ่มย่อยมักจะใช้วิธีการแก้ปัญหา 4 ชั้น คือ
 - 3.1 วิเคราะห์ปัญหาที่กลุ่มได้รับมอบหมาย หรือสนใจจะอภิปราย
 - 3.2 คิดหาวิธีแก้ปัญหาดังกล่าว เหล่านี้หลาย ๆ วิธี
 - 3.3 เลือกวิธีแก้ปัญหานั้นที่เห็นว่าน่าจะใช้ได้ผลดี
 - 3.4 ประมวลข้อเสนอนั้นของกลุ่มสำหรับรายงานต่อที่ประชุมใหญ่
4. ทำกิจกรรมประกอบ เช่น การเชิญวิทยากรมาบรรยาย และการศึกษานอก

5. รายงานผลการประชุมต่อที่ประชุมใหญ่ และการพิจารณาสรุปข้อเสนอแนะ
6. สรุปและประเมินผลการสัมมนา
7. พิธีปิดการสัมมนา

5. **วิธีการประชุมกลุ่มย่อย** เนื่องจากจุดมุ่งหมายของการสัมมนา คือ การแก้ปัญหาที่สมาชิกมีความสนใจร่วมกัน การสัมมนาที่ดีจึงต้องส่งเสริมให้สมาชิกได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันให้มากที่สุด กิจกรรมการแบ่งกลุ่มย่อยจึงเป็นหัวใจของการสัมมนา ตามหลักการทางกลุ่มพลวัต (group dynamics) แล้วปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มจะมียิ่งมาก ถ้ากลุ่มมีขนาดเล็ก และใช้วิธีการที่ช่วยช่วยให้สมาชิกพูดแสดงความคิดเห็น วิธีการประชุมกลุ่มย่อยที่ใช้กันมากในการประชุมสัมมนา ได้แก่

1. การอภิปรายสาธารณะ (public discussion)
 - 1.1 การอภิปรายเป็นคณะ (panel discussion)
 - 1.2 การปาฐกถาเป็นคณะ (symposium)
 - 1.3 forum
 - 1.4 ปรึกษา-วิสาขนา (dialogue)
2. เทคนิคการประชุมกลุ่มย่อย
 - 2.1 ระดมสมอง (brainstorming)
 - 2.2 Buzz Session-Philips 66
 - 2.3 circular response
 - 2.4 การแสดงบทบาทสมมติ (role playing)
 - 2.5 การประชุมโต๊ะกลม (round table)

สรุป การสัมมนาไม่ว่าจะใช้เป็นวิธีการสอน หรือวิธีการประชุม มีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การแก้ปัญหาที่สมาชิกมีความสนใจร่วมกัน ผู้เข้าร่วมสัมมนาจึงต้องทำหน้าที่ทั้ง ผู้รับ และผู้ให้ กล่าวคือ เป็นผู้รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเท็จจริงจากสมาชิกหรือวิทยากร และเป็นผู้ให้ความคิดเห็นและข้อเท็จจริงอันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้เข้าร่วมสัมมนาจะต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง จะต้องพยายามสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นกันเอง และบรรยากาศทางวิชาการ เป้าหมายอันสำคัญของการสัมมนานั้นมิได้อยู่ที่สรุปข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ไขปัญหาแต่เพียงอย่างเดียว หากอยู่ที่กระบวนการของการสัมมนาด้วยว่าสมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ได้มีการแสดงความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์แก่การแก้ปัญหา การสัมมนานั้นไม่มีการลงคะแนนเสียง หรือการลงมติชี้ขาดในปัญหาใด ๆ นอกเหนือไปจากประมวลความเห็นสรุปเป็นข้อเสนอแนะ สำหรับการแก้ปัญหาเท่านั้น

กล่าวโดยสรุป การสัมมนาก็คือการประชุมที่จัดขึ้นเพื่อให้ "กลุ่มบุคคลที่ได้มีโอกาสอภิปรายปัญหาที่สนใจร่วมกัน เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาท่ามกลางบรรยากาศทางวิชาการที่เป็นกันเองอย่างมีจุดหมายและระบบระเบียบโดยสมาชิกทุกคนยอมรับวัตถุประสงค์ของลุ่ม"

เรื่องที่ 13.4.4

การบรรยายสรุป

1. ขอบข่ายและความหมาย

การบรรยายสรุป (brief) เป็นวิธีการชี้แจงเรื่องราวหรือเหตุการณ์ สถานการณ์ ที่หน่วยงานต่าง ๆ ใช้ในโอกาสต่าง ๆ เพื่อที่จะให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่สนใจทราบในประเด็นสำคัญต่าง ๆ เท่าที่จำเป็น การบรรยายสรุปมักใช้ในโอกาสต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ในการตรวจราชการ ผู้บริหารหรือผู้แทนหน่วยงานจะต้องบรรยายสรุปกิจการของหน่วยงาน หรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจราชการต่อผู้บังคับบัญชาและคณะ
2. ในการศึกษาและดูงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มาศึกษาและดูงาน ผู้บริหารหรือผู้แทนหน่วยงานจะต้องบรรยายสรุปกิจการของหน่วยงานให้ฟัง
3. การชี้แจงเรื่องราวต่าง ๆ แก่ผู้สื่อข่าว
4. บรรยายสรุปโครงการและกิจกรรมต่อที่ประชุมต่าง ๆ ที่มีส่วนตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการและกิจกรรมนั้น ๆ เช่น บรรยายสรุปต่อกรรมการของรัฐสภา หรือคณะกรรมการประถมศึกษาจังหวัด เป็นต้น

การบรรยายสรุปเป็นการสื่อสารประเภทเผชิญหน้าระหว่างผู้บรรยายกับผู้ฟังโดยใช้วาจา และเครื่องช่วยเพื่อถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ฟังด้วยสาระที่จำเป็นสั้น ๆ ในเวลาอันรวดเร็ว การบรรยายสรุปมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. เป็นการสื่อสารด้วยวาจา
2. ครอบคลุมเนื้อหาสาระสำคัญ ๆ โดยมีขอบเขตจำกัดเฉพาะที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจหรือต่อการรับทราบ
3. ใช้เวลาน้อย

การบรรยายสรุปจึงเป็นการสื่อสารที่กระชับ กะทัดรัด จำกัดเวลา โดยปกติการบรรยายสรุปจะใช้เวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง

2. ส่วนประกอบของการบรรยายสรุป

การบรรยายสรุปที่ดีมักจะมีส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ คำนำ คำชี้แจง และสรุป

2.1 คำนำ เป็นส่วนต้นของการบรรยายสรุป เพื่อให้ผู้ฟังรู้ว่าจะพูดเรื่องอะไร มีความสำคัญแค่ไหน และบรรยายสรุปเพื่อประโยชน์อะไร

2.2 คำชี้แจง เป็นส่วนกลางของการบรรยายสรุป เพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจสาระสำคัญที่ต้องการพูดถึงผู้บรรยายสรุปจะต้องเลือกเฟ้นเฉพาะใจความหรือประเด็นสำคัญมาเสนอให้เข้าใจชัดเจน

ภายในระยะเวลาที่กำหนด จะทำแบบน้ำท่วมทุ่ง ผักบุ้งโหรงเหรงไม่ได้เป็นอันขาด ส่วนของคำชี้แจงนี้จะต้องสั้น มีสาระและกะทัดรัด

2.3 สรุป เป็นส่วนท้ายสุดของการบรรยายสรุป เพื่อย่อเรื่องและสรุปประเด็นที่ชี้แจงไปแล้วให้กระชับและเข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้น

ทั้ง 3 ส่วนของการบรรยายสรุปนี้ ส่วนที่ควรใช้เวลามากที่สุดภายในเวลาที่กำหนดให้คือ ส่วนของคำชี้แจง ส่วนคำนำ และบทสรุป ควรใช้เวลาให้น้อยที่สุด

3. การจัดบรรยายสรุป

ในการจัดบรรยายสรุปนั้น จะต้องมีการดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

3.1 **ขั้นเตรียมการ** ผู้บรรยายสรุปจะต้องทราบข้อมูลต่อไปนี้ล่วงหน้า คือ

- จะบรรยายสรุปเรื่องอะไร มีขอบเขตแค่ไหน ด้วยวัตถุประสงค์อะไร
- จะบรรยายสรุปให้ใครฟัง
- จะมีเวลาบรรยายสรุปมากน้อยเพียงใด
- จะบรรยายสรุปที่ไหน

เมื่อทราบข้อมูลดังกล่าวแล้ว จึงลงมือเตรียมตัวบรรยายและเตรียมเครื่องอุปกรณ์ช่วยการบรรยายรวมทั้ง จัดสถานที่ให้เหมาะสมกับการบรรยายสรุป

3.2 **ขั้นซักซ้อม** ผู้บรรยายสรุปควรมีโอกาสซักซ้อมการบรรยายสรุปก่อนการบรรยายจริงอย่างน้อย 1 ครั้ง เพื่อเป็นการสร้างความพร้อม สร้างความมั่นใจ และจับเวลา เพื่อการเพิ่มลดรายละเอียดให้พอเหมาะกับเวลาที่มีรวมทั้งแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ก่อนที่จะมีการบรรยายสรุป

3.3 **ขั้นตรวจสอบ** ก่อนที่จะทำการบรรยายสรุปจริง ผู้บรรยายสรุปจะต้องตรวจสอบความพร้อมให้แน่ใจว่าการเตรียมการด้านต่าง ๆ มีความพร้อมสมบูรณ์ เช่น

- คำบรรยายสรุป จัดพิมพ์ไว้เรียบร้อยไม่ได้ลืมไว้ที่อื่น
- เครื่องอุปกรณ์อำนวยความสะดวก เช่น เครื่องเสียง โสตทัศนอุปกรณ์ต่าง ๆ อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้การได้ทันที
- การจัดสถานที่เรียบร้อยเหมาะสม
- ขจัดเสียงรบกวนต่าง ๆ ก่อนเริ่มการบรรยายสรุป

ฯลฯ

3.4 **ขั้นบรรยายสรุป** ผู้บรรยายสรุปเป็นจุดรวมแห่งความสนใจ จึงต้องระมัดระวังเรื่องการแต่งกายให้สุภาพเรียบร้อย การวางตัว การใช้น้ำเสียงให้เสียงดังฟังชัด การทอดสายตาไปยังผู้ฟัง พยายามวางตัวให้เป็นธรรมชาติให้มากที่สุด โดยปกติผู้บรรยายจะใช้โน้ตย่อประกอบเพื่อไม่ให้หลงประเด็น ควรชำเลืองมองโน้ตหัวข้อเรื่อง แต่ไม่ใช่ก้มหน้าก้มตาอ่าน ทำเสียงให้เหมือนกับการพูดไม่ใช่เหมือนอ่านหนังสือ ก่อนเริ่มบรรยายสรุปมักจะต้องแสดงความคารวะ

ผู้เป็นประธาน หรือผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในที่ประชุม แต่ถ้าไม่มีประธานก็ควรแสดงการทักทายอย่างสุภาพกับกลุ่มผู้ฟังบรรยายสรุป ก่อนที่จะเข้าสู่คำนำ คำชี้แจง และบทสรุปตามลำดับ เมื่อบรรยายสรุปเสร็จแล้วควรเปิดโอกาสให้มีการถามคำถามเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สมบูรณ์ในเรื่องที่บรรยายสรุปด้วย อย่างไรก็ตามผู้บรรยายสรุปก็ต้องพยายามรักษาเวลาให้อยู่ภายในกำหนดเวลาด้วย

4. การใช้เครื่องช่วยการบรรยายสรุป

ในปัจจุบัน แม้การบรรยายสรุปจะยังนิยมให้มีการบรรยายสดมากกว่าการอัดเทป หรือภาพทัศนหรือการทำสไลด์ภาพไว้ แต่การบรรยายสรุปที่น่าสนใจจำเป็นที่จะต้องใช้สื่อทัศนอุปกรณ์ประกอบเพื่อให้เข้าใจง่าย ประหยัดเวลาและเป็นรูปธรรมมากขึ้น การเตรียมการบรรยายสรุปจึงควรใช้แผ่นใสเขียนประเด็นข้อความหรือหัวข้อเรื่องไว้ตามลำดับตั้งแต่คำนำ คำชี้แจง จนถึงสรุป แล้วฉายประกอบคำชี้แจง ในบางเรื่องอาจมีแผนที่ แผนภูมิ หรือสไลด์ประกอบด้วยก็จะช่วยให้การบรรยายสรุปน่าสนใจ เข้าใจง่าย ชัดเจน และประหยัดเวลา

ตอนที่ 13.5

กรณีตัวอย่าง

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 13.5 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

- 13.5.1 ข้อสงสัยของอาจารย์สนิท
- 13.5.2 เมื่ออาจารย์ชูจิตต์โกธร
- 13.5.3 ผลประโยชน์ขัดกัน

แนวคิด

1. ในการบริหารงานนั้นผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ประสานงานทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานของตน
2. การประสานงานของผู้บริหารนั้นจะต้องทำการประสานทั้งระหว่างคนต่อคน และการประสานงานในชุมชน

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 13.5 จบแล้ว นักศึกษาสามารถเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมตามเนื้อหา และประเด็นของปัญหาในกรณีตัวอย่าง

บทนำ

กรณีตัวอย่างที่ยกมานี้เป็นตัวอย่างของการนิเทศและการแก้ปัญหา ก่อนที่นักศึกษาจะพิจารณาถึงตัวปัญหาและแนวทางแก้ปัญหานั้น ใคร่ขอเสนอแนะแนวทางและขั้นตอนของการแก้ปัญหาโดยสังเขปดังนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา การที่เราจะแก้ปัญหาได้ได้นั้นเราจะต้องทำการศึกษาและวิเคราะห์สภาพของปัญหาให้ชัดเจนว่าปัญหาที่แท้จริงอยู่ที่ใด ในการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหานั้นควรจะทำให้ให้นักศึกษาได้ทราบถึงสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.1 ประเด็นของปัญหา คือปัญหาที่แท้จริงที่เราเผชิญหรือต้องการจะแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

1.2 สาเหตุของปัญหา ผู้วิเคราะห์จะต้องหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาว่ามาจากที่ใด ทั้งนี้เพื่อที่จะหาวิธีการมาแก้ไขได้อย่างถูกต้อง

2. การกำหนดทางเลือก เป็นการระดมความคิดถึงวิธีการที่จะแก้ปัญหาในหลาย ๆ แนวทาง ในขั้นตอนกำหนดทางเลือกนั้นควรประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

2.1 การเสนอทางเลือกเป็นขั้นที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกันแก้ปัญหาหรือผู้ที่ต้องการแก้ปัญหาพยายามหาทางแก้ปัญหาในหลาย ๆ ทางหรือหลาย ๆ วิธี

2.2 การวิเคราะห์ทางเลือก เมื่อได้ทางเลือกหลาย ๆ วิธีโดยการระดมความคิดจากผู้ที่เกี่ยวข้องแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการพิจารณาวิเคราะห์ทางเลือก ในการวิเคราะห์ทางเลือกนั้นอาจจะทำได้หลายวิธี เช่น การตั้งเกณฑ์มาพิจารณาเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับทางเลือก การวิพากษ์วิจารณ์เพื่อหาจุดอ่อนและจุดเด่นของทางเลือกที่มี เป็นต้น

2.3 การเลือกทางที่เหมาะสมที่สุด เมื่อนำเกณฑ์ไปเปรียบเทียบและวิเคราะห์ทางเลือกแต่ละทางเสร็จแล้ว จะได้ทางเลือกที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุด ซึ่งในบางครั้งอาจจะได้ทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือกก็ได้ แต่ขอให้ช่วยกันเรียงทางเลือกที่ได้นั้นตามความเห็นว่าจะเลือกใดเหมาะสมที่สุด จนกระทั่งถึงทางเลือกที่เหมาะสมน้อยที่สุด

3. การแก้ปัญหา เมื่อได้ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดแล้ว จึงนำทางเลือกนั้นมาแก้ปัญหา ซึ่งอาจจะนำมาจัดทำเป็นโครงการเฉพาะเพื่อแก้ปัญหา หรืออาจจะทำในรูปอื่นใดก็ได้ แต่ทั้งนี้จะต้องกำหนดขั้นตอนของการดำเนินการแก้ปัญหามาตามทางเลือกนั้นให้เหมาะสมและชัดเจนที่สุด เพื่อสะดวกแก่การนำไปปฏิบัติ

4. การประเมินผล เป็นขั้นตอนที่เกิดหลังจากการนำทางเลือกไปปฏิบัติ ซึ่งอาจจะประเมินทั้งในด้านของวิธีการคือขั้นตอนของการแก้ปัญหามาตามทางเลือก และผลที่เกิดขึ้นจากการแก้ปัญหาก็คือได้

ข้อที่นักศึกษาจะต้องทำความเข้าใจในการศึกษากรณีตัวอย่างก็คือ การศึกษากรณีตัวอย่างนี้เป็นแต่เพียงตัวอย่างที่เกิดขึ้นหรือสมมติขึ้น ดังนั้น จุดเน้นของการศึกษาจึงอยู่ที่กระบวนการหรือวิธีการขั้นตอนของการแก้ปัญหามากกว่าผลที่เกิดจากการแก้ปัญหา

เรื่องที่ 13.5.1

ข้อสงสัยของอาจารย์สนิท

“อาจารย์ใหญ่ครับ ผมมีเรื่องเรียนปรึกษาครับ” อาจารย์สนิทพูดกับอาจารย์ใหญ่ในวันหนึ่ง

“อาจารย์สนิท มีอะไรหรือครับ เชิญครับ ผมมีเวลาว่างพอดี” อาจารย์ใหญ่ตอบ

“เรื่องเป็นอย่างนี้ครับ อย่างที่อาจารย์ทราบดีแล้วว่า โรงเรียนเราเป็นโรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดใหญ่ นักเรียนตั้งเกือบ 600 คน ครูเกือบ 30 คน” อาจารย์สนิทพูดเกริ่น “และขณะนี้เราก็ใช้หลักสูตรใหม่กันมาหลายปีแล้ว หลักสูตรใหม่ก็ให้มีการประเมินพฤติกรรมของเด็กหลายด้านใช่ไหมครับ” อาจารย์สนิทพูดพร้อมกับมองหน้าอาจารย์ใหญ่

“แล้วมีปัญหาอะไรล่ะ” อาจารย์ใหญ่ถาม

“ปัญหาเป็นอย่างนี้ครับ คือ พวกผมก็พยายามจะประเมินพฤติกรรมต่าง ๆ ของนักเรียนตามที่เขากำหนดไว้นั้นแหละครับ แต่เราพากันรู้สึกว่ามีควมลำบากใจในการประเมินให้ถูกต้องจริงๆ ครับ”

“เอ ลำบากใจอย่างไรครับ ผมยังไม่ค่อยเข้าใจ เขาก็กำหนดไว้แน่ชัดแล้วไม่ใช่หรือว่าต้องการจะประเมินอะไร” อาจารย์ใหญ่ขจัดขึ้น

“อาจารย์ครับ ข้อที่ว่าจะประเมินอะไรนะ พวกผมไม่สงสัยละครับ” อาจารย์สนิทตอบ

“แล้ว สงสัยอะไรล่ะ”

“ที่พวกผมสงสัยมี 2 อย่างครับ”

“เออ อะไรบ้างล่ะ เมื่อผมจะช่วยได้บ้าง” อาจารย์ใหญ่แสดงความสนใจอย่างเต็มที่

“อาจารย์ครับ คือประการแรกพวกผมสงสัยว่า เราจะประเมินพฤติกรรมหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้นได้อย่างไรครับ คือพวกเราเข้าใจแล้วว่า เราต้องการจะประเมินอะไร แต่สงสัยว่าเราจะประเมินอย่างไร นี่เป็นประการที่หนึ่งครับ” อาจารย์สนิทชี้แจง

“แล้วประการที่สองล่ะ ว่าอย่างไร” อาจารย์ใหญ่ซัก

“ประการที่สอง ก็ต่อเนื่องกับประการแรกละครับ” อาจารย์สนิทชี้แจง “คือพวกผมเข้าใจว่าประเมินอะไร แต่สงสัยว่าจะประเมินอย่างไร และประการที่สองคือพวกเราประเมินวัตถุประสงค์เหล่านั้นด้วยอะไรครับจึงจะทำให้ได้ผลที่ถูกต้อง”

ถ้าหากท่านเป็นอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาแห่งนี้ ท่านจะจัดทำโครงการหรือมีแนวทางที่จะนิเทศให้อาจารย์สนิทและคณะเข้าใจในปัญหาดังกล่าวได้อย่างไร

เรื่องที่ 13.5.2

เมื่ออาจารย์ชูจิตต์โกรธ

“อาจารย์คะ ดิฉันไม่ยอมล่ะค่ะ” อาจารย์ชูจิตต์กระหืดกระหอบบอกอาจารย์ใหญ่
“มีอะไรหรืออาจารย์ชูจิตต์” อาจารย์ใหญ่เงยหน้าจากแฟ้มเอกสาร “นั่งลงก่อนสิแล้ว
ค่อยพูดกัน”

“อาจารย์สมศรีนะซีคะ” อาจารย์ชูจิตต์ฟ้อง “ไปกล่าวร้ายดิฉันอยู่เรื่อย ๆ ไม่ยอมทำ
ตามสัญญาที่ให้ไว้กับอาจารย์เลย”

“กล่าวร้ายอะไรอีกล่ะ” อาจารย์ใหญ่ซัก

“ครั้งที่แล้วไปกล่าวร้ายดิฉันหาว่า สอนแบบโบราณไม่ทันสมัย ได้แต่บังคับเด็กให้ครู ๆ ใน
โรงเรียนฟัง แต่คราวนี้ออกนอกโรงเรียนเลย ไปหาว่าดิฉันโบราณเข้ากับใครไม่ได้ สอน ป.1
มาตั้ง 20 กว่าปีแล้ว ยังไม่รู้จักตัดแปลงวิธีการสอนให้ดีขึ้น เป็นไม้แก่ตัดยาก” อาจารย์ชูจิตต์
บรรยายอย่างขี้ดียว

“เดี๋ยวครับ อาจารย์ครับ” อาจารย์ใหญ่ขัดขึ้น “อาจารย์ทราบได้อย่างไรครับว่า อาจารย์
สมศรี ว่าอาจารย์อย่างนั้น”

“ก็ลูกศิษย์ที่เป็นกรรมการสมาคมผู้ปกครองและครูซิคะ เล่าให้ดิฉันฟัง” อาจารย์ชูจิตต์
ชี้แจง “คราวนี้ดิฉันไม่ยอมแน่ค่ะ คราวที่แล้วดิฉันยอมให้เพราะเห็นแก่อาจารย์ใหญ่ และเห็น
ว่าเป็นเด็กจบปริญญาตรีมาใหม่ และสอนชั้น ป.1 ด้วยกัน แม้จะคนละห้องก็ตาม คราวนี้ดิฉัน
ขอให้อาจารย์จัดการให้ดิฉันด้วย ไม่งั้นดิฉันจะดำเนินการทางอื่นแน่”

ท่านจะช่วยอาจารย์ใหญ่แก้ปัญหาข้างต้นนี้ได้อย่างไร

เรื่องที่ 13.5.3

ผลประโยชน์ขัดกัน

โรงเรียนรักษารวม เป็นโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ มีนักเรียนประมาณ 500 คน ครู 22 คน อาจารย์ใหญ่ชื่อ บุญมา
ได้รับการแต่งตั้งมาประมาณ 4 ปีแล้ว อาจารย์บุญมาเป็นครูที่โตเต้ามาจากการสอบชุดมาเรื่อย ๆ
จนกระทั่งได้วิชาชุด พ.ม. และได้ปริญญาตรีจากวิทยาลัยครูเมื่อประมาณ 3 ปีมาแล้ว การบริหาร
งานในโรงเรียนของอาจารย์บุญมา แม้จะไม่โดดเด่นเป็นหนึ่งในจังหวัดและอำเภอก็ตาม แต่ก็
นับว่าไม่น้อยหน้ากว่าผู้บริหารในรุ่นเดียวกัน

โรงเรียนรักษารวม มีข้อจำกัดประการหนึ่ง คือต้องอาศัยที่ดินของวัดเป็นที่ก่อสร้าง
แม้เจ้าอาวาสท่านจะมีความสัมพันธ์เป็นอันดีกับอาจารย์บุญมาตลอดมาก็ตาม แต่ก็บบางครั้ง

บางคราวที่นักเรียนหรือครูบางคนได้กระทำการบางอย่างที่ไม่สบบอารมณ์ท่านเจ้าอาวาสหรือพระบางรูปก็ตาม แต่ไม่มีอะไรรุนแรงนัก และพอจะปรับความเข้าใจกันได้

แต่ต่อมาเมื่อประมาณ 3-4 เดือนที่ผ่านมาเองที่ทำให้เกิดข้อขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างชาวบ้านกับวัด นั่นคือ เจ้าแก่ง เจ้าของโรงสีใหญ่ในหมู่บ้านต้องการจะตัดถนนสายใหม่เข้าหมู่บ้าน โดยอ้างว่าถนนสายเดิมที่มีอยู่นั้นอ้อมและไม่สะดวก ถนนสายใหม่นี้จะตัดผ่านสนามของโรงเรียนและเฉียดไปใกล้ ๆ กับโรงสีของเจ้าแก่ง ทำให้การเดินทางไปโรงสีสะดวกขึ้น และในการนี้ทางเจ้าแก่งสัญญาว่าจะบริจาคเงินก้อนใหญ่ก้อนหนึ่งเป็นการสมทบสร้างศาลาการเปรียญให้แก่วัด และทางวัดยินดีที่จะให้เจ้าแก่งตัดถนน แต่ชาวบ้านมองเห็นว่าการกระทำเช่นนั้นคนที่ได้รับผลประโยชน์ที่แท้จริงคือ เจ้าแก่ง ลูกหลานชาวบ้านที่อยู่ในโรงเรียนรักษธรรมจะเดือดร้อนทั้งในการขาดสนามให้เด็กเล่นและอันตรายจากการที่รถยนต์จะวิ่งผ่านถนนเกิดชนเด็กขึ้นมา ความคิดนี้จึงทำให้ชาวบ้านพยายามคัดค้านการตัดถนนใหม่ของเจ้าแก่งจึงเกิดขัดแย้งกับวัดขึ้น

ถ้าหากท่านเป็นกรรมการคนหนึ่งของคณะกรรมการบริหารของโรงเรียนรักษธรรมและเป็นคนกลาง ท่านจะดำเนินการประสานรอยร้าวนี้ได้อย่างไร

แบบประเมินผลตนเองหลังเรียน

วัตถุประสงค์ เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “การประสานงานและการนิเทศงาน”

คำแนะนำ ขอให้อ่านคำถามต่อไปนี้ทีละข้อ และเขียนเครื่องหมาย × ที่ข้อคำตอบที่นักศึกษาเห็นว่าถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียวในกระดาษคำตอบ นักศึกษามีเวลาทำแบบประเมินผลชุดนี้ 15 นาที

1. การศึกษากรณีตัวอย่างจะได้ประโยชน์อะไร
 - ก. ได้วิธีการแก้ปัญหาที่นำไปใช้ได้ทันที
 - ข. ได้ทราบแนวทางแก้ปัญหาบางเรื่อง
 - ค. ได้ฟังความคิดเห็นของคนอื่น
 - ง. เป็นสื่อกลางของการอภิปราย
2. การนิเทศคืออะไร
 - ก. การช่วยตัดสินใจ
 - ข. การช่วยเหลือแนะนำ
 - ค. การควบคุมการทำงาน
 - ง. การติดตามประเมินผล
3. การนิเทศการศึกษาในโรงเรียนระยะแรกนั้นเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์อะไร
 - ก. ช่วยผู้บริหารโรงเรียน
 - ข. ช่วยครูผู้สอน
 - ค. ควบคุมและตรวจตรา
 - ง. ดำเนินการสอบไล่
4. ข้อใดคือปัญหาหลักของการนิเทศงานระดับโรงเรียน
 - ก. ศึกษานิเทศก์โรงเรียนมีน้อย
 - ข. ครูขาดพื้นฐานความรู้
 - ค. ผู้บริหารขาดความรู้ด้านนิเทศ
 - ง. มีคนนิเทศมากเกินไป
5. ในการประสานงานที่ใช้ในหน่วยงานขนาดเล็ก ส่วนใหญ่เป็นแบบใด
 - ก. แบบมีพิธีรีตอง
 - ข. แบบไม่มีพิธีรีตอง
 - ค. แบบกลุ่มต่อกลุ่ม
 - ง. แบบคนต่อกลุ่ม

6. ในการนิเทศงานเพื่อการแก้ไขนั้น หากพบความผิดที่รุนแรงควรดำเนินการอย่างไร
 - ก. รอผลที่เกิดขึ้นก่อน
 - ข. บันทึกไว้รอการแก้ไข
 - ค. บอกให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ
 - ง. ประชุมหารือแก้ไขทันที
7. หลักการสำคัญของการประสานงานคืออะไร
 - ก. ใช้ระบบสื่อสารแบบเปิด
 - ข. ทุกคนเป็นผู้นำ
 - ค. มีลำดับความสำคัญของงาน
 - ง. ต่างคนกำหนดเป้าหมายของงาน
8. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถช่วยงานนิเทศในโรงเรียนในด้านใดได้
 - ก. การติดตามและประเมินผล
 - ข. การแนะนำวิธีสอน
 - ค. การออกแบบสื่อการสอนที่ดี
 - ง. การช่วยออกข้อสอบที่ดี
9. การนิเทศจะลดปัญหาในด้านใด
 - ก. ความล่าช้าในการตัดสินใจ
 - ข. การลองผิดลองถูกในการทำงาน
 - ค. ความเบื่อบ่นในงาน
 - ง. ความซ้ำซ้อนของงาน
10. การอภิปรายโต๊ะกลมมีลักษณะอย่างไร
 - ก. ประธานนั่งรวมอยู่ในวงกลมด้วย
 - ข. การอภิปรายจะต้องเรียงตามลำดับภายในวงกลม
 - ค. จะต้องเป็นผู้ฟังอยู่โดยรอบ
 - ง. เป็นการประชุมเพื่อพิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

กระดาษคำตอบแบบประเมินผลตนเอง หน่วยที่ 13

ก่อนเรียน

รวมคะแนน

หลังเรียน

รวมคะแนน



	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
	ก	ข	ค	ง	จ		ก	ข	ค	ง	จ	
1.	()	()	()	()	()		1.	()	()	()	()	()
2.	()	()	()	()	()		2.	()	()	()	()	()
3.	()	()	()	()	()		3.	()	()	()	()	()
4.	()	()	()	()	()		4.	()	()	()	()	()
5.	()	()	()	()	()		5.	()	()	()	()	()
	ก	ข	ค	ง	จ			ก	ข	ค	ง	จ
6.	()	()	()	()	()		6.	()	()	()	()	()
7.	()	()	()	()	()		7.	()	()	()	()	()
8.	()	()	()	()	()		8.	()	()	()	()	()
9.	()	()	()	()	()		9.	()	()	()	()	()
10.	()	()	()	()	()		10.	()	()	()	()	()
	ก	ข	ค	ง	จ			ก	ข	ค	ง	จ
11.	()	()	()	()	()		11.	()	()	()	()	()
12.	()	()	()	()	()		12.	()	()	()	()	()
13.	()	()	()	()	()		13.	()	()	()	()	()
14.	()	()	()	()	()		14.	()	()	()	()	()
15.	()	()	()	()	()		15.	()	()	()	()	()
	ก	ข	ค	ง	จ			ก	ข	ค	ง	จ
16.	()	()	()	()	()		16.	()	()	()	()	()
17.	()	()	()	()	()		17.	()	()	()	()	()
18.	()	()	()	()	()		18.	()	()	()	()	()
19.	()	()	()	()	()		19.	()	()	()	()	()
20.	()	()	()	()	()		20.	()	()	()	()	()
	ก	ข	ค	ง	จ			ก	ข	ค	ง	จ
21.	()	()	()	()	()		21.	()	()	()	()	()
22.	()	()	()	()	()		22.	()	()	()	()	()
23.	()	()	()	()	()		23.	()	()	()	()	()
24.	()	()	()	()	()		24.	()	()	()	()	()
25.	()	()	()	()	()		25.	()	()	()	()	()
	ก	ข	ค	ง	จ			ก	ข	ค	ง	จ
26.	()	()	()	()	()		26.	()	()	()	()	()
27.	()	()	()	()	()		27.	()	()	()	()	()
28.	()	()	()	()	()		28.	()	()	()	()	()
29.	()	()	()	()	()		29.	()	()	()	()	()
30.	()	()	()	()	()		30.	()	()	()	()	()
	ก	ข	ค	ง	จ			ก	ข	ค	ง	จ
31.	()	()	()	()	()		31.	()	()	()	()	()
32.	()	()	()	()	()		32.	()	()	()	()	()
33.	()	()	()	()	()		33.	()	()	()	()	()
34.	()	()	()	()	()		34.	()	()	()	()	()
35.	()	()	()	()	()		35.	()	()	()	()	()
	ก	ข	ค	ง	จ			ก	ข	ค	ง	จ
36.	()	()	()	()	()		36.	()	()	()	()	()
37.	()	()	()	()	()		37.	()	()	()	()	()
38.	()	()	()	()	()		38.	()	()	()	()	()
39.	()	()	()	()	()		39.	()	()	()	()	()
40.	()	()	()	()	()		40.	()	()	()	()	()
	ก	ข	ค	ง	จ			ก	ข	ค	ง	จ
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5

(โปรดตรวจคำตอบจากเฉลยท้ายหน่วย)

เฉลยแบบประเมินผลตนเองหน่วยที่ 13

ก่อนเรียน

1. ข
2. ข
3. ค
4. ก
5. ง
6. ข
7. ก
8. ค
9. ก
10. ข

หลังเรียน

1. ข
2. ข
3. ค
4. ค
5. ข
6. ง
7. ก
8. ก
9. ข
10. ก

เชิงอรรถ

¹ Marvin E. Shaw. *Group Dynamics*. New York : McGraw-Hill Book Company, 1971. p.138.

² เมืองทอง แชนมณี. *บทความการสัมมนาผู้บริหาร*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : 2523.

³ James A.F.Stoner. *Management*. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1978 p.242.

⁴ Keith Davis. *Human Relations at Work*. New York : McGraw-Hill Book Company, p.372.