

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งได้มีผู้ให้แนวคิดและขอเขียนทั้งจากต่างประเทศและในประเทศไทยที่ผู้เขียนได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและวิจัย จากการศึกษาและคนควาเอกสาร บทความและรายงานการวิจัยต่าง ๆ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวความคิดขอเขียน และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาตามหลักของเบน เอ็ม. แฮร์ริส (Ben M.Harris) แต่เนื่องจากแนวความคิด ขอเขียนและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่โดยตรงนั้นมีน้อยมาก โดยเฉพาะงานวิจัยทางด้านนี้ยังไม่ปรากฏว่าใครมีผู้ใดได้ศึกษาหรือทำการวิจัยมาก่อน ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการศึกษา รวบรวม วิเคราะห์และสรุปจากเอกสารหรืองานวิจัยที่กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาทั่ว ๆ ไป โดยคัดเลือกเฉพาะหน้าที่ที่มีลักษณะเป็นหน้าที่ทางการนิเทศการศึกษาตามหลักของแฮร์ริส (Harris) และในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยยังได้คำนึงถึงสภาพโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทยเป็นแนวทางในการจำกัดขอบเขตของการวิจัย และในบั้นนี้จะได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษา ลักษณะพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาตามทัศนะของ เบน เอ็ม. แฮร์ริส (Ben M. Harris) และพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรม

พฤติกรรม (Behavior) คาร์เตอร์ วี. กูด (Carter V.Good) ได้ให้ความหมายของคำว่า "พฤติกรรม" ไว้ 2 ความหมายคือ

1. พฤติกรรม หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อินทรีย์ (Organ) แสดงออกทั้งใน
 ด้านร่างกาย ด้านจิตใจ และด้านอารมณ์ ที่สังเกตได้และสังเกตไม่ได้

2. ตามความหมายของนักพฤติกรรมศาสตร์บางคน มีความเห็นว่า พฤติกรรม
 คือกริยาทางกายภาพ (Physical Action) ของกล้ามเนื้อและคอมตาจ ๆ ที่แสดง
 ออกมา และสามารถสังเกตเห็นได้¹

ซาร์บิน (Sarbin) ลงความเห็นว่า พฤติกรรมของผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งตำแหน่ง
 ใดก็ตาม มักจะอาศัยแนวความคิดที่คาดคะเนว่า ผู้อื่นคาดหวังที่จะเห็นผู้ดำรงตำแหน่ง
 เช่นนั้นควรจะปฏิบัติเช่นไรเป็นแนวทาง ส่วนมากผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งมักจะสังเกตผู้ดำรง
 ตำแหน่งอื่น แล้วก็จะหันมาที่ให้กับตำแหน่งของตนเองตามลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่ง
 การสังเกตและคาดคะเนว่าผู้อื่นอยากใหตนทำอย่างไรนี้ ไม่จำเป็นที่จะต้องตรงกับความต้องการ
 ที่แท้จริงของผู้อื่น ในกรณีที่คาดคะเนไม่ตรงกับผู้ดำรงตำแหน่งมักจะไม่สบายใจ เวลาจะ
 ดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งลงไปความไม่สบายใจ เช่นนี้จะมีผลกระทบกระเทือนต่อการ
 ปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ²

ในกรณีของผู้บริหาร เกทเซลส์ กับ กูบา (Getzel and Guba)
 ยืนยันว่าบุคคลทุกกลุ่มที่ผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์กันต่างก็มีความต้องการที่จะเห็นผู้บริหารนั้น
 ประพฤติปฏิบัติอย่างนั้นควยกันทั้งนั้น เกทเซลส์กับกูบา ลงความเห็นว่าพฤติกรรมของผู้บริหาร
 อาจจะเรียกได้ว่าเป็นผลเนื่องมาจากองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. วัฒนธรรม ประเพณี และความปรารถนาของสังคม ที่ผู้บริหารดำรง
 ตำแหน่งอยู่

2. ลักษณะเฉพาะของสถาบันที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งอยู่ บทบาทหน้าที่ที่สถาบัน
 และผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกำหนดให้ผู้บริหารปฏิบัติ และความคิดของผู้บริหารเองที่คาดคะเนว่า
 ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับตนต้องการให้ตนปฏิบัติอย่างไร

¹Carter V. Good, Dictionary of Education 2nd.ed.,
 (New York : McGraw-Hill Book Company, Inc., 1959), 55.

²Ibid, p.229.

3. ตัวบุคคล บุคลิกภาพ และความต้องการ หรือความจำเป็นเฉพาะตน

ของบุคคล

องค์ประกอบ 3 ประเภดังกล่าวข้างต้นมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารในองค์การทุกชนิด โดยปกติในการปฏิบัติงานและการวางแผนผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมออกมาเป็น 3 ลักษณะคือ

1. พฤติกรรมที่มีลักษณะว่า ผู้บริหารได้คำนึงถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของสถาบันเป็นใหญ่ โดยถือว่า การปฏิบัติงานทุกชนิดต้องสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของสถาบัน ต้องตรงตามบทบาทและหน้าที่ที่สถาบันหรือผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้ให้โดยตำแหน่งและความนึกคิดที่ผู้บริหารคาดคะเนด้วยตนเองว่า ผู้อื่นที่ตนเกี่ยวข้องโดยตำแหน่งคิดหรือต้องการให้คนทำอย่างไร ทั้งนี้ภายในขอบเขตของวัฒนธรรม ประเพณี และความปรารถนาของสังคม ตามความนึกคิดของผู้บริหาร

2. พฤติกรรมที่มีลักษณะว่า ผู้บริหารได้คำนึงถึงตัวบุคคล บุคลิกภาพของบุคคลและความต้องการ หรือความต้องการของแต่ละบุคคลเป็นใหญ่ โดยถือว่า ความต้องการและความจำเป็นของสถาบันไม่สำคัญเท่า

3. พฤติกรรมที่มีลักษณะว่า ผู้บริหารได้คำนึงถึงทั้ง 2 อย่างดังกล่าวแล้ว คือ ทั้งในด้านความต้องการและความจำเป็นของสถาบันภายในขอบเขตของวัฒนธรรม ประเพณี ความต้องการของสังคม และความต้องการหรือความจำเป็นส่วนบุคคล โดยถือว่า การกระทำใด ๆ ต้องผสมกลมกลืนและเกิดประโยชน์แก่ทั้งสถาบันและบุคคลที่เกี่ยวข้องพร้อม ๆ กันไป¹

ดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas Macgregor) มีความเห็นว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกมาในลักษณะของการใช้อำนาจ การตัดสินใจ และการปฏิสัมพันธ์โดยทั่วไปไปกับผู้ร่วมงาน พฤติกรรมดังกล่าวนี้ขึ้นอยู่กับอิทธิพลขององค์ประกอบทางจิตใจที่ผู้บริหารมีมาก่อน เช่น ประสบการณ์เดิม บุคลิกภาพส่วนตัว ตลอดจนเจตจำนง

¹ Jacob W. Getzels, and E.G. Guba, Social Behavior and the Administrative Process School Review 65(Winter, 1957), pp.

และความเชื่อของผู้บริหารนั้น ๆ และความเชื่อค่านิยมเหล่านี้จะเป็นรากฐานสำคัญให้เป็นที่
ครุใหญ่พัฒนาเจตนคติและความเชื่อที่มีต่อผู้ร่วมงาน ดังนั้นพฤติกรรมของผู้บริหารจึงขึ้นอยู่กับ
เจตนคติ ความเชื่อ ของผู้บริหารที่มีต่อบุคคลอื่น¹

จะเห็นได้ว่าแนวคิดของ แมกเกรเกอร์ มีลักษณะที่ค่อนข้างจะขัดแย้งกับแนวคิด
ของเกทเชลและกูบา ในแง่ขององค์ประกอบที่กำหนดพฤติกรรมของผู้บริหาร เพราะเกทเชล
เชื่อว่าความมุ่งหวัง ความคิดเห็นจากสิ่งแวดล้อมภายนอกจะเป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรมของ
ผู้บริหาร แต่แมกเกรเกอร์ เชื่อว่าความรู้สึกภายในของผู้บริหารที่มีต่อผู้อื่นต่างหากที่กำหนด
พฤติกรรมของผู้บริหาร

แมกเกรเกอร์ได้ตั้งทฤษฎีขึ้นมา 2 ทฤษฎีคือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดย
อาศัยพื้นฐานจากการแบ่งความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อบุคคลอื่นออกเป็น 2 ชนิดคือ

ทฤษฎี X มีสมมุติฐานว่า

1. โดยทั่วไปธรรมชาติของบุคคลจะไม่ชอบทำงานและจะหลีกเลี่ยงจากงาน
ถ้าสามารถทำได้
2. โดยธรรมชาติคงกล่าว การจะให้บุคคลปฏิบัติงานจึงต้องใช้วิธีชักชวนหวานลอม
ไหวรางวัล ลงโทษ บังคับ ชูเชิฐ กำหนดทาง เพื่อให้เขาได้ทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่าง
เต็มความสามารถ
3. โดยทั่วไป บุคคลจะชอบให้ผู้อื่นทำ ซาดความกระตือรือร้น ซาดความ
รับผิดชอบ และต้องการความสะดวกสบาย ความปลอดภัยเหนือสิ่งอื่น
4. โดยสรุป บุคคลทั่วไป มักเห็นแก่ตัว ไม่สนใจความต้องการของหน่วยงาน
และมีแนวคิดต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมาโดยกำเนิด²

ผู้บริหารที่ยึดทฤษฎี X จะแสดงพฤติกรรมในการบริหารในลักษณะที่ไขความ
เข้มงวดควบคุมขั้นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าประสงค์ หรืออาจ
กล่าวได้ว่า ผู้บริหารแบบนี้มีลักษณะมุ่งงาน (Task oriented)

¹ Association for Supervision and Curriculum Development, Professional Supervision for Professional Teachers (Washington D.C. : The Association, 1957), pp. 8-15.

²Ibid.

อย่างไรก็ตาม แมกเกรเกอร์ ยังได้จำแนกพฤติกรรมผู้บริหารตามทฤษฎี X ออกเป็น 2 แบบคือ แบบแข็งและแบบอ่อน ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมตามทฤษฎี X แข็ง (Hard) จะใช้อำนาจในการบริหารงานอย่างมาก มีการนิเทศ ควบคุมและควบคุมอย่างใกล้ชิด แต่ผู้บริหารตามทฤษฎี X อ่อน (Soft) จะใช้มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารโดยวิธีชักชวน หวานลอม สรรเสริญ เป็นขอ แบบพอปกครองใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความสบายใจและยอมปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารแต่โดยคุณนียม จะเห็นว่าทั้งทฤษฎีอ่อนและแข็ง มีจุดมุ่งหมายเพื่อควบคุมบุคคลให้ปฏิบัติตามอย่างเดียวกัน แต่ใช้วิธีต่างกัน

ทฤษฎี Y มีสมมุติฐานว่า

1. บุคคลมีความมุ่งมั่นที่จะประกอบกิจการงานตามจุดมุ่งหมายของเขาที่กำหนดขึ้นให้สำเร็จ ควบคุมความรับผิดชอบและควบคุมตนเองในขณะที่เขาปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมายนั้น
2. ในหน่วยงานทั่วไปจะมีบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในด้านต่าง ๆ ที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงานให้ลุล่วงไปได้กระจัดกระจายอยู่ทั่วไป
3. บุคคลโดยทั่วไป ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม นอกจากจะมีความรับผิดชอบอย่างดีแล้วยังจะแสวงหาความรับผิดชอบให้กับตนเองอีกด้วย
4. โดยธรรมชาติผู้ใหญ่จะมีความพอใจในการทำงาน เช่นเดียวกับเด็กพอใจในการเล่น และในสภาพการที่เหมาะสม ผู้ใหญ่จะปฏิบัติงานด้วยความสนุกสนาน เอาจริง เอาใจและกระตือรือร้น ดังเช่น การเล่นของเด็ก

ผู้บริหารที่ยึดถือทฤษฎี Y จะมีพฤติกรรมที่เน้นการให้ผู้ร่วมงานได้มีความผูกพันต่อเป้าหมายในการปฏิบัติงาน สร้างความเคารพเชื่อถือนระหว่างบุคคลในหน่วยงาน และมีความเชื่อว่า ความสำคัญในการปฏิบัติงานและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจ

จากแนวความคิดทั้งโลกดวามาแล้ว จะเห็นว่าองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารนั้น ย่อมเกิดจากการรับรู้ของคนที่ว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อตนเองอย่างไร และขึ้นอยู่กับว่าตนเองมีการรับรู้ต่อบุคคลอื่นอย่างไร วิลเลียม อาร์. เคน และ คณะ

(Willard R. Lane and others) ได้สรุปองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้บริหารดังต่อไปนี้คือ

1. ความเชื่อและค่านิยมของผู้บริหารเกี่ยวกับอำนาจ ความรับผิดชอบในหน้าที่เกี่ยวกับบทบาทของโรงเรียนและบทบาทของผู้บริหารการศึกษา
2. การรับรู้ตนเองในฐานะบุคคล ผู้บริหาร และผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง
3. การรับรู้เกี่ยวกับผู้อื่น การประเมินคุณค่าบุคคลอื่น และมโนทัศน์ของผู้บริหารเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม นอกจากนั้นยังขึ้นอยู่กับความรู้เกี่ยวกับการใช้ความสัมพันธ์แบบมีแบบแผน และไม่มีแบบแผน
4. สภาพการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารเห็นว่าประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล
5. มโนทัศน์ของผู้บริหารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ¹

องค์ประกอบต่าง ๆ ดังกล่าวล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารทั้งสิ้น ดังนั้นในการที่จะพิจารณาถึงระดับความเหมาะสมของพฤติกรรมกรรมการบริหาร ควรจะได้ศึกษาให้ถ่องแท้ถึงองค์ประกอบ สภาพการณ์ และจุดมุ่งหมายของการแสดงพฤติกรรมแต่ละชนิด เพราะวาพฤติกรรมแต่ละแบบนั้น ย่อมใช่ได้เหมาะสมในสิ่งแวดล้อมที่มีลักษณะเฉพาะ และยังไม่มีการยืนยันว่าพฤติกรรมในการบริหารแบบใดดีที่สุด

เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในองค์การต่าง ๆ นั้น บารนาร์ด (Barnard) มองสองแง่คือ พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความสำเร็จสัมตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งเรียกว่าประสิทธิภาพ (Effectiveness) กับพฤติกรรม

¹Willard R. Lane, Ronald G. Corwin, and William B. Monahan, Foundations of Educational Administration : Behavioral Analysis (New York : The Macmillan Company, 1970), pp. 282-284.

ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยถือเอาระดับแห่งพึงพอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นเครื่องวัด ประสิทธิภาพประการหลังนี้ บาร์นาร์ดเรียกว่า พฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) งานบางอย่างอาจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การต่าง ๆ ตั้งไว้ แต่อาจจะไฉไลไม่เป็นที่พอใจของบุคคลที่เกี่ยวข้องของทั้งผู้ปฏิบัติและผู้รับผล หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง อย่างนี้บาร์นาร์ดเรียกว่า พฤติกรรมนั้นมีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิภาพ พฤติกรรมที่ดีต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ องค์การใดจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อการปฏิบัติงานจริง ๆ ของผู้ปฏิบัติตรงตามบทบาทหน้าที่ที่องค์การได้กำหนดไว้ องค์การใดจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อบทบาทและหน้าที่ที่องค์การกำหนดไว้นั้นเป็นที่พอใจเห็นชอบด้วยของผู้ปฏิบัติ

พฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษา

ได้นักการศึกษาหลายท่านได้พยายามตีความหมายของคำว่า "นิเทศการศึกษา" (Supervision) ต่าง ๆ กัน กูด (Good) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า

การนิเทศการศึกษาคือความพยายามทั้งหมดของ เจ้าหน้าที่ทางการศึกษาที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นผู้นำครูและบุคลากรอื่นในการปรับปรุงการเรียนการสอน กระตุ้นและส่งเสริมพัฒนาการความเจริญก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู การกำหนดและปรับปรุงจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา การจัดวัสดุอุปกรณ์การสอน วิธีสอน และการประเมินผลการเรียนการสอน²

¹ Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (Cambridge Massachusetts : Harvard University Press, 1966), p. 4, 82.

² Carter V. Good, Dictionary of Education 2nd.ed. (New York : McGraw-Hill Book, Inc., 1959), p.

การนิเทศการศึกษาซึ่งหมายถึง กิจกรรมที่กระทำโดยทุกวิถีทางเพื่อก่อให้เกิดมีพัฒนาการแก่ครูและนักเรียน¹

ตามความคิดเห็นของ แฮริส (Harris) การนิเทศการศึกษาคือกิจกรรมที่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงเรียนกระทำต่อบุคคลอื่นและสิ่งของ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อชี้แจงไว้หรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของโรงเรียนอันเป็นแนวทางไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่สำคัญของการเรียนการสอนของโรงเรียน²

คิมบอล ไวล (Kimball Wiles) ได้เสนอว่า พฤติกรรมทางการบริหารการศึกษาเป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะเป็นระบบ (System) ระบบหนึ่งที่หน่วยงานหรือองค์การจัดให้มีขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะไปปฏิสัมพันธ์กับระบบพฤติกรรมทางการสอนในอันที่จะคงไว้ เปลี่ยนแปลง ปรับปรุง หรือสนับสนุนให้เด็กได้มีโอกาสเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น³

จากแนวความคิดทั้งหมดที่กล่าวมาเป็นที่น่าสังเกตว่า ความหมายของการนิเทศการศึกษาตามความคิดเห็นของนักการศึกษาแต่ละท่านนั้น มีส่วนคล้ายคลึงกันอยู่มากในคำจุดมุ่งหมายสูงสุดคือ การปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งถ้าจะพิจารณาแต่เพียงจุดมุ่งหมายทำนองนี้ย่อมก่อให้เกิดปัญหาขึ้นมาเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างกิจการคนอื่น ๆ ของการจัดการศึกษา เช่น การบริหารการศึกษา ด้านการบริหารกิจการนักเรียน ซึ่งจะเห็นว่ากิจการเหล่านี้ก็เพื่อจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงการเรียนการสอนซึ่งเป็นเป้าประสงค์สูงสุดของโรงเรียนโดยทั่วไปเช่นกัน และจะทำให้กิจกรรมการนิเทศการศึกษามีลักษณะซ้ำซ้อนกันกับกิจการอื่น ๆ ของโรงเรียน จนไม่สามารถวิเคราะห์ออกมาทางหากได้อย่างเด่นชัด

¹โครงการพัฒนาการศึกษา, หลักมูลฐานในการพัฒนาการศึกษา (พระนคร : โรงพิมพ์บรรหาร, 2505), หน้า 3.

²Ben M. Harris, Supervisory Behaviors in Education (N.J.: Englewood Cliffs Prentice-Hall, Inc., 1967), p. 12.

³Kimball Wiles, and John T. Lovells, Supervision for Better School, 4th.ed. (N.J.: Englewood Cliffs Prentice-Hall, Inc., 1975), p. 15.

แต่โดยความเป็นจริงแล้ว กิจกรรมหรือพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษานั้นมีอยู่จริงในทุกองค์การ และมีลักษณะเฉพาะของมันต่างหากเป็นพิเศษ ความพยายามที่จะอธิบายความหมายควยวิธีการทางพจนานุกรมต่างหากที่ทำให้เกิดความสับสนในความเข้าใจเกี่ยวกับ การนิเทศการศึกษา ทั้งนี้เพราะว่านักการศึกษาพยายามที่จะแยกพฤติกรรมทางการนิเทศ การศึกษาออกมาอธิบายต่างหากโดยเฉพาะ เพื่อที่จะอธิบายให้แจ่มชัด ซึ่งผลปรากฏดังได้ เสนอมาแล้ว

เบน แฮริส เสนอว่าวิธีการพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษามาวิเคราะห์ต่างหากโดยไม่คำนึงถึงว่า กิจกรรมของโรงเรียนนั้นมีทางที่จะทำให้เกิดความสับสนและเข้าใจผิดเกิดขึ้นได้ แฮริส เสนอต่อไปว่า การจะวิเคราะห์พฤติกรรมทางการนิเทศการ ศึกษาที่ถูกตองนั้น จะต้องวิเคราะห์ในลักษณะที่เป็นส่วนย่อยส่วนหนึ่งของระบบการปฏิบัติงาน ของโรงเรียน โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยย่อยอื่น ๆ และผลที่จะบังเกิด ต่อโรงเรียนโดยรวม¹ คิมบอล วิล ได้มีแนวคิดทำนองนี้เช่นกัน และได้นำวิธีการ วิเคราะห์เป็นระบบ (System Analysis) มาใช้ในการอธิบายพฤติกรรมทางการ นิเทศการศึกษาในหน่วยงาน ดังจะเห็นได้จากคำนิยามของวิลที่กล่าวมาแล้วนี้ มีคำว่า ระบบ (System) เข้าไปเกี่ยวข้องของอยู่ควย² อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าแฮริสและวิล จะได้ใช้วิธีวิเคราะห์ในลักษณะที่เป็นระบบมาใช้แล้ว แต่ผลคำจำกัดความที่ปรากฏออกมา ย่อมไม่สามารถช่วยให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาได้อย่าง แจ่มชัดเท่าที่ควร ดังนั้นเพื่อความเข้าใจที่ถูกตองยิ่งขึ้น เห็นสมควรที่จะต้องกล่าวถึง พฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษา โดยใช้วิธีการทางการวิเคราะห์เป็นระบบ (System Analysis) มาประกอบการพิจารณา

¹ Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education (New Jersey: Englewood Cliffs Prentice-Hall, Inc., 1963), p. 12.

² Kimball Wile, and John T. Lovell, Supervision for Better 4th.ed. (New Jer : Englewood Cliffs Prentice-Hall, Inc., 1975. p. 14.

การวิเคราะห์ที่เป็นระบบเป็นขบวนการแยกแยะภาพของส่วนใดส่วนหนึ่งออกเป็น ส่วนย่อย ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นพบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ที่มีซึ่งกันและกัน ต่อส่วนรวม¹ ถ้าพิจารณาในลักษณะระบบแล้ว โรงเรียนจัดเป็นระบบย่อย (Subsystem) ของสังคม จุดหมายและหน้าที่ในการดำเนินการของโรงเรียนทุกอย่างจะอยู่ภายใต้การ กำหนด ควบคุมของสังคมซึ่งเป็นระบบใหญ่ นั่นคือ โรงเรียนจัดการเรียนการสอนให้เป็น ไปในแนวทางที่สอดคล้องกับความมุ่งหวังของสังคม ภายในโรงเรียนซึ่งจัดเป็นระบบ ๆ หนึ่งยังประกอบด้วยระบบย่อย ๆ อีกหลายระบบที่มีความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อีกเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้แล้วแต่ละระบบย่อยยังมีหน้าที่เฉพาะแตกต่างกันออกไปอีก แอร์ิส กล่าววาระบบย่อยภายในสถานศึกษาสามารถจำแนกออกได้ 5 ระบบใหญ่ ๆ คือ

1. ระบบการเรียนการสอน (Teaching-Function) เป็นระบบที่สำคัญที่สุดของโรงเรียน และเป็นแกนกลางของระบบต่าง ๆ ในโรงเรียน ที่ระบบอื่นจะต้องให้ การสนับสนุน พฤติกรรมของระบบนี้มีลักษณะพิเศษคือ เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการสอนโดยตรง (Directly Instructional Related) และเกี่ยวกับนักเรียนโดยตรง (Directly Pupil Related) ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมของครูที่มีต่อการสอน นักเรียนโดยตรงนั่นเอง

2. ระบบการนิเทศการศึกษา (Supervision Function) เป็นระบบที่มีหน้าที่กระทำปฏิสัมพันธ์ (Interact) กับระบบการเรียนการสอนโดยตรง แต่พฤติกรรม ที่แสดงออกมานั้นจะมีทิศทางไปยังการสอน (Instruction) คือครูเท่านั้น โดยมี จุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดผลในการให้การศึกษแก่นักเรียนโดยใช้ครูเป็นตัวกลาง พฤติกรรม

¹ Ralph P. Kimbrough, and Michael Y. Nummerly, Educational Administration : An Introduction (New York : The Macmillan Publishing Company, 1976), p. 76.

ของระบบนิเทศการศึกษาจักมีลักษณะที่เกี่ยวของโดยตรงกับการสอนของครู (Highly Instructional Related) แต่มีความเกี่ยวของกับนักเรียนโดยทางอ้อม (Indirectly pupil related)

3. ระบบงานบริหาร (Management Function) เป็นระบบที่แสดงพฤติกรรมของการสอนโดยทางอ้อม (Indirectly Instructional Related) และมีความเกี่ยวของกับการเรียนของนักเรียนโดยทางอ้อมเช่นกัน (Remotely Related to Pupil) เช่น การปฏิบัติงานของฝ่ายสารบรรณ ฝ่ายนักการภารโรง และพนักงานอื่น ๆ ที่ให้บริการความสะดวกแก่การสอนโดยทางอ้อม และให้บริการต่อการเรียนของเด็กในทางอ้อมเช่นกัน

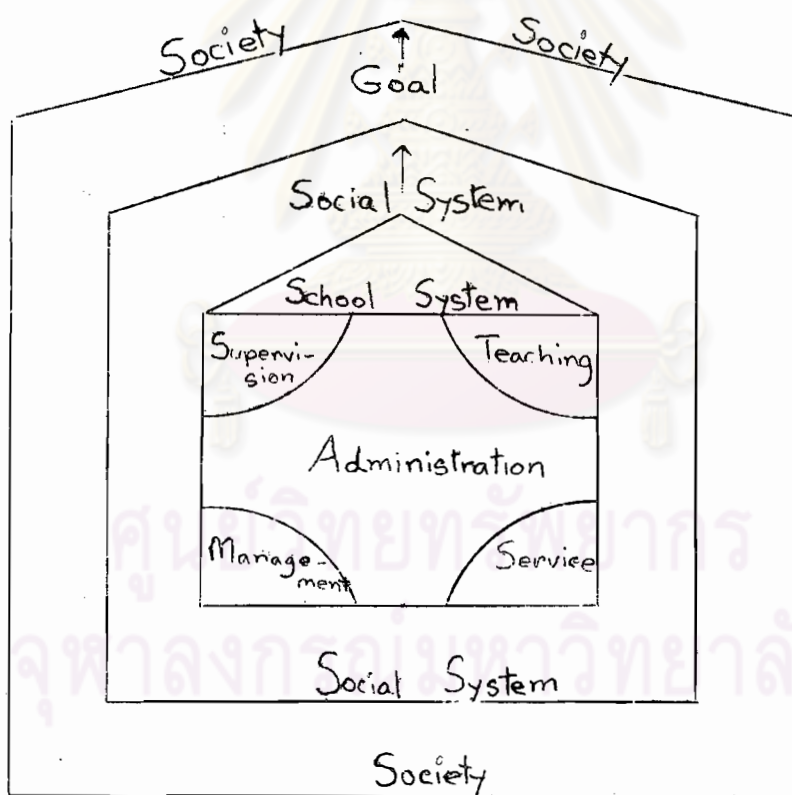
4. ระบบบริการพิเศษ (Special Services Function) เป็นระบบที่แสดงพฤติกรรมต่อเด็กโดยตรง (Highly pupil related) แต่แสดงพฤติกรรมของการสอนโดยทางอ้อม (Indirectly instructional related) โดยการจัดบริหารแนะแนว คุรุพยาบาล การจัดบริการขนส่งแก่นักเรียน

5. ระบบบริหารทั่วไป (General Administrative Function) เป็นระบบที่มีลักษณะเป็นศูนย์กลางประสานระบบต่าง ๆ ภายในโรงเรียนให้ผสมผสานกันเพื่อการดำเนินงานทั้งหมดของโรงเรียนใต้อบรมดูเป้าหมายที่กำหนดไว้ พฤติกรรมทางการบริหารจึงมีลักษณะเกี่ยวของกับการสอนและการเรียนของนักเรียนเป็นกลาง ๆ ไม่ไกลชิดโดยตรงหรือห่างไกลจนเกินไป (Short of the extremes of the two dimensions) อย่างไรก็ตามมิได้หมายความว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องไม่มีส่วนร่วมในการสอนหรือการเรียนโดยตรง จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวของกับการเรียนการสอนโดยตรง และแสดงพฤติกรรมของทุกระบบของโรงเรียนด้วย แต่เมื่อได้แสดงพฤติกรรมในระบบหนึ่งระบบใดแล้ว ถือว่าผู้บริหารมิได้แสดงพฤติกรรมทางการบริหาร แต่ได้แสดงพฤติกรรมในฐานะครูประจำชั้น สักขานิเทศก์ หัวหน้าฝ่ายบริหาร และหัวหน้าฝ่ายบริการพิเศษ¹

¹Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education (New Jersey: Englewood Cliff, Prentice-Hall, Inc., 1963), pp.8-11.

จะเห็นได้ว่า ในการจำแนกระบบต่าง ๆ ของโรงเรียน แฮริสได้ยึดหน้าที่สำคัญของโรงเรียนเป็นหลัก ได้แก่ การเรียนการสอนหรือเกี่ยวข้องกับนักเรียนและครู เป็นแนวทางในการพิจารณาพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในสถาบัน รวมทั้งพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษา แต่ไวส์ นอกจากจะกล่าวถึงพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมอื่นในโรงเรียนแล้ว ยังได้กล่าวถึงระบบโรงเรียนที่มีส่วนสนับสนุนระบบสังคมอีกด้วย

ดังนั้นจากความคิดเห็นของทั้งสองท่านดังกล่าว สามารถจะสรุปออกมาเป็นแผนภูมิได้ดังนี้ คือ



รูปที่ 1 แผนภูมิแสดงพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษา ที่มีส่วนสัมพันธ์กับพฤติกรรมอื่น ๆ ภายในโรงเรียน

ที่มา : Ben M. Harris (1967), and Kimball Wiles (1975) .

จากแผนภูมิจะเห็นว่า โรงเรียนเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของสังคมที่มีหน้าที่ในการเรียนการสอน เพื่อสนองจุดมุ่งหมายของสังคม (Goal) ภายในโรงเรียนประกอบด้วยระบบย่อยอีก 5 ระบบคือ ระบบการสอน ระบบนิเทศการศึกษา ระบบงานธุรการ ระบบบริการพิเศษ และระบบบริหารทั่วไป ความแตกต่างของแต่ละระบบยึดถือความใกล้ชิดของพฤติกรรมที่มีต่อการสอนซึ่งแสดงในแนวนอน และความสัมพันธ์กับการสอนซึ่งแสดงในแนวนอน การพิจารณาระบบการนิเทศการศึกษาโดยอาศัยหน้าที่ของสถาบันและความสัมพันธ์กับระบบต่าง ๆ ในสถาบันเดียวกันแล้ว อาจสรุปได้ว่า ค่านิยมของการนิเทศการศึกษาที่กำหนดโดย แฮริส และ ไวล์ คังได้กล่าวมาแล้วมีลักษณะคล้ายกันและสามารถกล่าวได้โดยย่อดังนี้

การนิเทศการศึกษาคือขบวนการอย่างหนึ่งที่มีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงการเรียนรูของ เด็กโดยใช่ครูและสิ่งอื่น ๆ เป็นตัวกลางในการดำเนินการ หน้าที่ของพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษา (Functions of Supervisory Behaviors) โลเวลล์ (Love11) ได้กำหนดหน้าที่ของการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้คือ

1. มีหน้าที่ในการพัฒนาจุดมุ่งหมายของสถาบัน
2. มีหน้าที่ควบคุมและประสานงาน
3. มีหน้าที่สร้างแรงจูงใจ
4. มีหน้าที่พัฒนาวิชาชีพการศึกษา
5. มีหน้าที่แก้ไขปัญหาข้อขัดข้อง
6. มีหน้าที่ประเมินผลการศึกษา¹

1

Association for Supervision and Curriculum Development, Professional Supervision for Professional Teachers (Washington D.C. : The Association, 1975), pp. 32-35.

ลูซิโอและแมกนีล¹ (Lucio and Mcneil) ได้กำหนดหน้าที่ของการนิเทศการศึกษาไว้เช่นกันว่า

1. มีหน้าที่วางแผนร่วมกับครูเป็นรายบุคคล และเป็นหมู่คณะในการกำหนดนโยบายและจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา
2. มีหน้าที่ในการบริหาร โดยการวินิจฉัยสั่งการ ประสานงาน และกำหนดแนวทางที่จำเป็น
3. มีหน้าที่นิเทศการศึกษา โดยการให้คำปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล และเป็นหมู่คณะ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการสอน
4. มีหน้าที่พัฒนาหลักสูตร โดยมีส่วนร่วมโดยตรงในการกำหนดจุดมุ่งหมาย เลือกเนื้อหาวิชา สร้างคู่มือครู และการคัดเลือกอุปกรณ์การสอน
5. มีหน้าที่สาธิตการสอน โดยเป็นผู้จัดให้มีการสาธิต หรือสาธิตการสอนด้วยตนเองในเรื่องเกี่ยวกับวิธีสอน และการใช้อุปกรณ์การสอนรวมทั้งการช่วยเหลือคณาอื่น ๆ แก่ครูผู้กำลังสอนในชั้นเรียน
6. ทำการวิจัยอย่างมีระเบียบแบบแผน เช่น การสำรวจ การทดลอง และศึกษาค้นคว้าแนวคิดต่าง ๆ ที่ดี เพื่อเผยแพร่ให้ครูได้นำไปใช้ในชั้นเรียน¹

*เบน แฮริส (Ben Harris) ได้เสนอว่า หน้าที่ของการนิเทศการศึกษามี อยู่ 10 ประการคือ-

1. การพัฒนาหลักสูตร (Developing Curriculum) หมายถึงการสร้างปรับขยายหลักสูตรที่จะนำมาสอนในโรงเรียนให้เหมาะสมกับสภาพบุคลากรและสถานที่ รวมทั้งการสร้างคู่มือการใช้อุปกรณ์หลักสูตร กำหนดมาตรฐานการเรียนการสอน การทำประมวลการสอน และโครงการสอนวิชาต่าง ๆ

¹ Willam H. Lucio, and John D. Mcneil, Supervision a Synthesis of Thought and Action (New York : McGraw-Hill Book Inc., 1969), pp. 23-25.

2. การจัดระบบการเรียนการสอน (Organizing for Instruction) หมายถึงการนำหลักสูตรที่กำหนดไว้มากำหนดใช้ เช่น การจัดชั้นเรียน การจัดตารางสอน
 3. การบริหารงานบุคคล (Staffing) หมายถึง การคัดเลือกบุคคลากรให้เหมาะกับการสอน มีการสอบคัดเลือกและเก็บรักษาให้เป็นเกี่ยวกับบุคคล
 4. การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก (Providing Facilities) หมายถึง การออกแบบและจัดเตรียมบริบทเพื่อให้ความสะดวกและเหมาะสมกับผู้สอน รวมทั้งการจัดวางแผนอาคารเรียนที่ถูกต้อง
 5. การจัดวัสดุอุปกรณ์ (Providing Materials) หมายถึงการจัดอุปกรณ์เพื่อการเรียนการสอน ตลอดจนการตรวจสอบคัดเลือกวัสดุอุปกรณ์การสอนที่จะนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนการสอนยิ่งขึ้น
 6. การจัดอบรมครูประจำการ (Arranging for Inservice-education) หมายถึง การจัดกิจกรรมที่จะส่งเสริมให้ครูก้าวหน้าและมีวิถฐานะเพิ่มขึ้น
 7. การจัดประชุมนิเทศครูใหม่ (Orienting new staff members) หมายถึง การสร้างความเข้าใจให้แก่ครูใหม่ในด้านความรู้ในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
 8. การจัดบริการพิเศษ (Related special services) หมายถึงการจัดบริการเพื่อสนองจุดมุ่งหมายหลักของการสอนของโรงเรียน ได้แก่การจัดบริการที่สัมพันธ์กับเป้าหมายในการเรียนการสอนของโรงเรียน โดยการเลือกโครงการที่เหมาะสมที่สุดที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนการสอน มิใช่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนการสอน
 9. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Developing community relations) หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอน โดยใช้การเรียนการสอนเป็นสื่อ
 10. การประเมินผล (Evaluating) หมายถึง การวางแผนจัดระเบียบประเมินผล เพื่อดำเนินการประเมินผลในกิจการต่าง ๆ ทุกด้านของโรงเรียนที่จะมีผลต่อการเรียนการสอน¹
- หน้าที่ของการนิเทศการศึกษาตามความคิดเห็นของทั้ง 3 ท่านที่กล่าวมาแล้วนั้น

¹Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education (N.J.: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1967), pp. 13-14.

ความคิดเห็นของ เบน แฮริส มีลักษณะกว้างขวางกว่าของบุคคลอื่นคือ ได้จำแนกพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาออกเป็น 10 ประการด้วยกัน และกล่าวควยว่า พฤติกรรมเหล่านี้เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานการนิเทศการศึกษา (Task-oriented behavior)

จากพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาของ แฮริส ทั้ง 10 ประการนี้ สามารถประมวลออกมาเป็นพฤติกรรมหมู่ใหญ่ ๆ ได้ 5 พฤติกรรมดังนี้

1. พฤติกรรมที่เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน

1.1 การพัฒนาหลักสูตร

1.2 การจัดระบบการเรียนการสอน

1.3 การจัดบริการพิเศษเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน

2. พฤติกรรมเกี่ยวกับการบริหารบุคคล

2.1 การคัดเลือกบุคลากร

2.2 การประชุมพิเศษครูใหญ่

2.3 การจัดฝึกอบรมครูประจำการ

3. พฤติกรรมเกี่ยวกับการจัดอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์การสอน และการจัดเครื่องอำนวยความสะดวก

4. พฤติกรรมเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

5. พฤติกรรมเกี่ยวกับการประเมินผล

พฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาทั้ง 5 ลักษณะใหญ่ ๆ มีรายละเอียดพอจะจำแนกได้ตามความคิดเห็นของนักการศึกษาหลายท่านได้ดังนี้

1. พฤติกรรมที่เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน

หลักสูตรและการสอนเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดในหน้าที่จัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนโดยทั่วไป และถือได้ว่าเป็นแกนกลางหรือเป็นหัวใจของกิจกรรมทั้งหมดที่จัดให้มีขึ้นภายในโรงเรียน ภารกิจเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนของครูใหญ่จึงมีขอบข่ายกว้างขวาง ครอบคลุมกิจกรรมแทบจะทุกส่วนของโรงเรียนกล่าวคือ ไม่ว่าจะครูใหญ่จะปฏิบัติงานอย่างไรโดยถูกต้องตามหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่คิดแล้วผลของการกระทำนั้นจะ

ต้องมีส่วนช่วยให้การเรียนการสอน ซึ่งเป็นผลของการนำหลักสูตรไปใช้ได้บังเกิดผลคือต่อผู้เรียน จึงจะถือได้ว่าครูใหญ่ได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน ดังนั้นการบริหารงานของครูใหญ่จะได้รับความสำเร็จสมตามเป้าหมายเพียงใด จะต้องประเมินผลจากการเรียนการสอนเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการบริหารโรงเรียน สำหรับภารกิจที่เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนของครูใหญ่นั้น โดยทั่วไปแล้วสามารถจำแนกออกได้ดังนี้คือ การพัฒนาหลักสูตร (Developing Curriculum) การจัดระบบการเรียนการสอน (Organizing for Instruction) และการจัดบริการพิเศษที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา (Related Special Services)

1.1 การพัฒนาหลักสูตร (Developing Curriculum)

หมายถึงการสร้าง ปรับ ขยายหลักสูตรที่จะนำมาใช้ในโรงเรียนให้เหมาะสมกับสภาพบุคลากร สถานที่และการสร้างคู่มือการใช้หลักสูตร กำหนดระดับมาตรฐานการใช้หลักสูตร ตลอดจนการทำประมวลการสอนและโครงการสอนและโครงการสอนวิชาต่างๆ¹

การพัฒนาหลักสูตรสามารถกระทำได้หลายวิธี แต่โดยทั่วไปแล้วสามารถสรุปวิธีที่มักได้รับการนำมาใช้อยู่เสมอได้ดังนี้คือ

1. พัฒนาหลักสูตรโดยส่วนกลางแล้วประกาศใช้ในโรงเรียนทั่ว ๆ ไป
2. พัฒนาหลักสูตรในชั้นเรียนภายในโรงเรียน
3. พัฒนาหลักสูตรโดยใช้วิธีฝึกอบรมครูประจำการ
4. พัฒนาหลักสูตรโดยใช้วิธีทางการนิเทศการศึกษา
5. พัฒนาหลักสูตรโดยการปรับปรุงประสบการณ์ของเด็กและการจัดการของโรงเรียน
6. พัฒนาหลักสูตรโดยใช้วิธีการประเมินผลและการวิจัยทดลอง²

¹ Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education (N.J.: Englewood Cliff Prentice-Hall, Inc., 1967), p. 13.

² Ronald C. Doll, Curriculum Improvement Decision Making and Process, 3rd.ed. (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1974), pp.45-46.

จากวิธีการดังกล่าวเป็นที่น่าสังเกตว่า ถ้าพิจารณาถึงขอบข่ายที่นำมาใช้แล้ว สามารถที่จะจำแนกได้เป็น 2 วิธีการใหญ่ ๆ คือ การพัฒนาหลักสูตรโดยส่วนกลาง และการพัฒนาหลักสูตรภายในโรงเรียน ส่วนวิธีการอื่น ๆ ในวิธีที่ 3-6 นั้น สามารถนำไปใช้ได้กับวิธีการพัฒนาหลักสูตรทั้ง 2 วิธีดังกล่าว ซึ่ง ทาบ่า (Taba) เรียกวิธีทั้งสองนี้ว่า วิธีพัฒนาหลักสูตรจากเบื้องบนสู่เบื้องกลาง (From the top down Administrative Approach) และจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน¹ (The grass-root approach)

การพัฒนาหลักสูตรจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เป็นวิธีการดั้งเดิมที่ปัจจุบันก็กำลังมีการนำมาใช้โดยรวมทั้งในประเทศไทย ซึ่งมีข้อดีที่สามารถปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ประหยัดเวลาและงบประมาณ อีกประการหนึ่งเป็นการสะดวกในการประสานงานเพื่อให้การนำหลักสูตรไปใช้ได้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Unity) และทำให้ขอบข่ายต่อเนื่องกันยิ่งขึ้น เพราะมีหน่วยงานกลางคอยประสานงาน นอกจากนี้แล้วการพัฒนาหลักสูตรจากส่วนกลางยังเหมาะสมกับประเทศที่มีปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพทางด้านวิชาการศึกษาของครูผู้สอน อย่างไรก็ตามลักษณะที่คัดกล่าวได้มีข้อขัดแย้งอยู่มาก ถึงแม้ว่าข้อดีเปรียบในเรื่องการประหยัดเวลาเป็นเรื่องที่ปฏิเสธไม่ได้ แต่ก็ยังมีข้อบกพร่องอื่น ๆ แอบแฝงอยู่ จุดอ่อนประการสำคัญที่กล่าวถึงกันมากคือ การพัฒนาหลักสูตรแบบนี้มีลักษณะ "ผู้ทำไม่ได้ใช้และผู้ใช้ไม่ได้ทำ" จึงก่อให้เกิดปัญหาในการนำหลักสูตรไปใช้ (Curriculum Implementation) โดยมักมีคำร้องเรียนว่าหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนานั้นมีลักษณะที่ตามอุดมการณ์ทุกอย่างในลักษณะที่เป็นเอกสาร แต่ครูผู้สอนไม่สามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นจริงได้ในชั้นเรียน เมื่อเกิดกรณีเช่นนี้ความสำเร็จของหลักสูตรที่จะนำไปใช้ในโรงเรียนจึงเป็นเรื่องที่น่าสงสัยอย่างยิ่ง²

1

Hilda Taba, Curriculum Improvement : Theory and Practice (New York : Harcourt Brace and World, Inc., 1962), pp. 447-448.

² สุมิตร คุณานุกร, หลักสูตรและการสอน (พระนคร : กรุงเทพมหานคร พิมพ์, 2514), หน้า 45.

การพัฒนาหลักสูตรระดับโรงเรียน เป็นวิธีการที่อาจถือได้ว่าเป็นวิธีการตามอุดมคติ (Ideal) ซึ่งนักพัฒนาหลักสูตรหลายท่านลงความเห็นว่า เป็นวิธีการที่เหมาะสมมากที่สุด โดยเฉพาะ โบแคมป์ (Beauchamp) ได้แสดงความคิดเห็นว่า¹

การใช้โรงเรียนเป็นวิธีพัฒนาหลักสูตร มีส่วนอยู่ในด้านที่แหล่งผลิตและแหล่งที่ใช้เป็นสถานที่เดียวกัน ทำให้เป็นไปโดยที่การนำหลักสูตรไปปฏิบัติจริงใดเกิดขึ้นแล้วทันทีที่การพัฒนาหลักสูตรเสร็จสิ้นลง เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าครูผู้ร่วมพัฒนาหลักสูตรคือ ผู้ที่นำหลักสูตรไปปฏิบัติกันเอง ในขณะที่เดียวกันก็ยัง เป็นผู้ประเมินผลหลักสูตรเหล่านั้นอีกด้วย จึงทำให้การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด¹

การพัฒนาหลักสูตรวิธีนี้ได้สังเกตเห็นความสำคัญในบทบาทของครูที่จะอำนวยความสะดวกปรับปรุงหลักสูตรสำเร็จลงได้ การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในขบวนการนี้ก่อให้เกิดผลคือหลายประการ เช่น เป็นการให้การศึกษแก่ครูไปในตัว เพราะจากการที่ได้มีโอกาสร่วมประชุมปรึกษาหารือและอภิปรายรวมกันกับครูภายในโรงเรียนหรือบุคคลภายนอก จะช่วยให้ครูมีความรู้ความกระจ่างในเรื่องต่าง ๆ ทำให้ครูเข้าใจปัญหาใดต้องแก้ไขขึ้นในขณะที่เดียวกันก็จะเป็นการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับหลักการและวิธีการพัฒนาหลักสูตรไปในตัวด้วย นอกจากนี้การที่คณะครูได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการประชุมเพื่อพัฒนาหลักสูตรแล้ว ย่อมทำให้ครูได้มีความรู้สึกผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น อันเป็นแรงจูงใจที่จะให้เขาปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และจริงจัง เพื่อให้นโยบายที่กำหนดโดยบรรดูลอยอย่างแท้จริง อย่างไรก็ตามขอบเขตของการพัฒนาหลักสูตรวิธีนี้ก็มีเช่นกันในด้านที่เสียเวลามากและอาจทำให้การเรียนการสอนไม่เป็นไปตามจุดมุ่งหมายตรงตามนโยบายการจัดการศึกษาของประเทศ เพราะขาดการประสานงานที่ดีจึงก่อให้เกิดความไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการจัดการศึกษาของชาติ ขอบเขตที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรอย่างแท้จริง

¹ George C. Beauchamp, Curriculum Theory. 2nd. ed. (Willmette, Ill : The Kegg Press, 1968), p. 124.

หลักสูตรของประเทศไทย พุทธศักราช 2503 และหลักสูตรใหม่ที่จะเริ่มใช้ในปีการศึกษา 2521 ทั้งสองฉบับนี้เป็นที่แน่ชัดว่าได้รับการพัฒนาการมาโดยส่วนกลางจากกระทรวงศึกษาธิการทั้งสิ้น สำหรับการพัฒนาหลักสูตรจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน (The Grassroot approach) นั้น จนกระทั่งถึงปัจจุบันน่าจะกล่าวได้ว่ามิได้เกิดขึ้นอย่างจริงจังจนเป็นที่ยอมรับได้ จึงทำให้เกิดปัญหาการพัฒนาหลักสูตรของประเทศไทยนั้นมีความเหมาะสมเพียงใด อย่างไรก็ตามในที่นี้จะไม่ขอเสนอคำตอบของปัญหาเหล่านั้น แต่ขอกล่าวว่าการพิจารณาเพื่อตัดสินวิธีการพัฒนาหลักสูตรว่าดีหรือไม่นั้น เราจะพิจารณาถึงสภาพของประเทศไทยโดยเฉพาะในด้านภูมิศาสตร์ และความพร้อมในด้านทรัพยากรทั้งทางคน วัตถุ ซึ่งรวมทั้งงบประมาณและทรัพยากรที่เป็นบุคลากร ฯลฯ เหล่านี้ด้วย ผู้วิจัยเชื่อว่าบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการพัฒนาหลักสูตร ไม่ว่าจะพัฒนาโดยวิธีการใด ถ้าโดยผู้รู้เชี่ยวชาญจริง ๆ มารวมปฏิบัติงานแล้ว การพัฒนาจะเริ่มจากที่ใดก็ตามก็จะดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้เสมอ เพราะว่าบุคลากรที่มีคุณภาพนั้นย่อมสามารถเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับทรัพยากรอื่น ๆ และปรับให้เข้ากับสภาพของสังคมได้อย่างผสมกลมกลืนในที่สุด

การพัฒนาหลักสูตรนั้นเป็นขบวนการที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะมีผลกระทบต่อชีวิตมนุษย์อีกเป็นจำนวนมาก และเนื่องจากการที่มีส่วนในการพัฒนาชีวิตมนุษย์เอง หลักสูตรจึงมีขอบเขตกว้างขวางเพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นจริงในการดำรงชีวิตของมนุษย์ จึงทำให้การพัฒนาหลักสูตรเป็นขบวนการที่มีลักษณะซับซ้อน (Complicated) เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย เมื่อเป็นเช่นนี้การพัฒนาหลักสูตรจึงเป็นไปไม่ได้ที่คนเพียงคนเดียวจะทำให้สำเร็จไปได้ควยก็ดัง บรูเนอร์ (Bruner) ได้เสนอว่า การพัฒนาหลักสูตรจะต้องได้รับความร่วมมืออย่างใกล้ชิดจากหลาย ๆ ฝ่าย เช่น นักวิชาการ ครูผู้สอน และนักจิตวิทยา¹

¹ Jerome S. Bruner, Toward Theory of Instruction (Cambridge Massachusetts, The Belknap Press of Harvard University, 1966), p. 70.

นอกจากนี้แล้ว การพัฒนาหลักสูตรที่ดีควรจะได้ประกอบด้วยบุคคลากรอื่น ๆ อีก เช่น นักการเมือง นักธุรกิจ สื่อสารมวลชน และนักสังคมสงเคราะห์ ประชาชน นักเรียน จะเห็นได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรนั้นจะต้องประกอบไปด้วยบุคคลากรหลายฝ่ายซึ่งมีจำนวนมากและในการประกอบกิจกรรมใด ๆ ก็ตามที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปนั้น แนนอนเหลือเกินว่าจำเป็นต้องมีการบริหาร (Administration) เกิดขึ้น มิฉะนั้นแล้วการปฏิบัติงานของกลุ่มคนเหล่านั้นย่อมไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จไปได้ การปฏิบัติงานเป็นกลุ่มจึงต้องกำหนดผู้นำ (Leader) ขึ้นมาเป็นอันดับแรกก่อนที่จะดำเนินการต่อไป และผู้นำที่ได้รับเลือกตั้งหรือแต่งตั้งขึ้นมาี้ โดยทั่วไปเรียกว่าหัวหน้าหรือผู้บริหาร (Administrator) มีหน้าที่บริหารให้กลุ่มปฏิบัติงานไปสู่จุดหมายที่ใดที่กำหนดไว้ การพัฒนาหลักสูตรก็เช่นกัน จำเป็นต้องมีผู้นำ เช่นเดียวกันกับการปฏิบัติงานที่ประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย

ผู้นำในการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Leader) บางครั้งในระดับโรงเรียนมักเรียกว่า ผู้นำทางการสอน (Instructional Leader) หรืออาจมีผู้รวมเรียกว่าผู้นำทางหลักสูตรและการสอนก็ได้ แต่สำหรับผู้วิจัยจะใช้คำว่า ผู้นำทางหลักสูตร (Curriculum Leader) เซเลอร์และคณะ (Saylor and Other) ได้เสนอความคิดเห็นว่า การพัฒนาหลักสูตรจะมีผลเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับผู้นำเป็นสำคัญ เพราะผู้นำทางหลักสูตรจะเป็นผู้ใช้ความรู้ความสามารถเพื่อจัดสรรแหล่ง อำนวยความสะดวกในการดำเนินงานให้คำปรึกษาหารือและขอเสนอแนะกับผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาหลักสูตรตลอดจนการนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินผลหลักสูตร¹ คาสเวลล์ (Caswell) เชื่อว่าการพัฒนาหลักสูตรจะสัมฤทธิ์ผลหรือไม่อย่างไรนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการประสานงาน (Co-ordination) ของผู้นำ โดยจะต้องประสานส่วนต่าง ๆ ของ

¹J. Galen Saylor, and William M. Alexander, Planning Curriculum for School (N.Y. : Holt Rinehart, and Winston, Inc., 1974), pp. 246-277.

ขบวนการพัฒนาหลักสูตรให้เป็นหน่วยเดียวกัน จะต้องปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรหลายฝ่ายหลายระดับ นับตั้งแต่ผู้เชี่ยวชาญ ครู นักเรียน และประชาชนทั่วไปโดยพยายามนำความรู้ความคิดทั้งหมด จากหลายฝ่ายมาผสมผสานเข้าด้วยกัน และถ้าจะให้โดยผลดียิ่งขึ้นแล้ว ผู้นำทางหลักสูตรจะต้องอยู่ในตำแหน่งทางบริหารที่ปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรหลายฝ่ายในขบวนการเรียนการสอน หรือเป็นผู้มีหน้าที่จัดอบรมสัมมนาครูผู้สอนหรืออยู่ในตำแหน่งที่จะสามารถประสานงานกับฝ่ายนิเทศการศึกษาได้¹

โดยทั่วไปแล้ว ผู้ที่จะมีบทบาทในฐานะผู้นำทางหลักสูตรนี้ อาจจะมาจากบุคคลหลายฝ่าย เช่น ศึกษาธิการจังหวัด หรือผู้บริหารการศึกษาในระดับอื่น ๆ ที่ปรึกษาหลักสูตรศึกษานิเทศก์ ครูใหญ่ และครูที่มีความรู้ความสามารถ ฯลฯ แต่สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งมีขนาดเล็ก การที่จะสรรหาผู้นำหลักสูตรมาจากภายนอกมาปฏิบัติการณ์นั้นย่อมทำได้ยาก เพราะจำนวนครูผู้เชี่ยวชาญมีไม่เพียงพอ ดังนั้นหน้าที่ผู้นำทางวิชาการหรือผู้นำทางหลักสูตรภายในโรงเรียนจึงต้องอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของครูใหญ่ ประจำโรงเรียนนั่นเอง ทั้งนี้เป็นไปตามความคิดเห็นของครูหลายท่าน โดยเฉพาะ ไวล์ (Wiles) ได้เสนอว่า¹.

.....ครูใหญ่ของแต่ละโรงเรียนถือว่าเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาหลักสูตร ครูใหญ่สามารถที่จะส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคขัดขวางโครงการพัฒนาหลักสูตรอย่างใดก็ได้ ทั้งทัศนคติและวิธีการปฏิบัติงานของครูใหญ่ สามารถที่จะกระตุ้นหรือทำลายกำลังใจของครูในการพัฒนาหลักสูตรใดเช่นกัน นอกจากนี้ยังสามารถที่จะช่วยแนะนำและจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตร²

นีกลีและอีวาน (Neagley and Evans) เชื่อว่า ภาพวิจารณ์ถึงผลสุดท้ายของขบวนการพัฒนาหลักสูตรแล้วจะเห็นได้ว่า ครูใหญ่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนา

¹ Hollis L. Caswell, The Function of Curriculum Director Curriculum Journal, Vol. 9, No. 244, (October, 1968), pp. 15-20.

² Kimball Wiles, Supervision for Better School 3rd. ed. (N.J.: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc. 1967), pp. 140-142.

หลักสูตร ในข้อที่ครูใหญ่อยู่ใกล้ชิดกับเด็ก จึงสามารถที่จะทราบผลของหลักสูตรได้เป็นอย่างดี เพราะครูใหญ่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับเด็กและอยู่ใกล้ชิดกับเด็กภายในโรงเรียนโดยตรง จึงต้องคอยประเมินผลความเปลี่ยนแปลงของพัฒนาการของเด็กอยู่เสมอ อันจะทำให้ครูใหญ่ได้ทราบปัญหาข้อบกพร่องของหลักสูตรได้ ซึ่งจะเป็นข้อมูลสะท้อนกลับ (Feed back) ที่สำคัญในการนำมาพิจารณาประกอบการพิจารณาหลักสูตรให้เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป

คุณลักษณะพิเศษของครูใหญ่ที่มีต่อการพัฒนาหลักสูตรอีกประการหนึ่งคือ การที่ครูใหญ่มีอำนาจบังคับบัญชาที่จะสามารถให้คนให้โทษต่อผู้ใดบังคับบัญชาได้ในฐานะผู้บริหารโรงเรียน ที่ถูกต้องตามกฎหมาย และอำนาจทางการบริหารนี้สามารถที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานได้ดีพอสมควร ดังความเห็นของ บริกเกิล (Brickell) ดังนี้คือ

.....การเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนที่สำคัญ ๆ นั้น เกิดจากผู้บริหาร มีอิทธิพลเป็นผู้ออกให้เกิดขึ้น ผู้บริหารจึงมักจะขาดลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership) ก็ตาม แต่ก็ยังให้อำนาจทางการบริหารที่คนมีอยู่มาใช้ในการวินิจฉัยสั่งการได้ นอกเหนือความคิดใหม่ที่ดีซึ่งครูภายในโรงเรียนได้คิดขึ้นมา ถ้าครูใหญ่ไม่สนใจไม่ให้ความร่วมมือสนับสนุนแล้ว ความคิดนั้นก็ไม่สามารถจะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ ทั้งนี้เพราะทุกสิ่งทุกอย่างภายในโรงเรียนศูนย์กลางควบคุมกลไกของโรงเรียนทั้งหมดคือผู้บริหารหรือครูใหญ่นั้นเอง.....²

จากความคิดเห็นที่ได้อภิปรายมาแล้วจะเห็นว่า ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาชั้นสามารถที่จะเป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรได้เป็นอย่างดีด้วยเหตุผลสามประการคือ ประการแรกครูใหญ่มีอำนาจทางการบริหารที่จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงหรือจัดความต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Change resistance) ประการที่สองครูใหญ่มีความใกล้ชิดกับครูและนักเรียนภายในโรงเรียนเป็นอย่างดี เพราะโรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดเล็กจึงทำให้ครูใหญ่สามารถเข้าใจสภาพที่แท้จริงของการเรียนการสอนได้ดียิ่งไปด้วย ทำให้

¹Loss L. Neagley, and Dean N. Evans, Handbook for Effective Curriculum Development (N.J.: Englewood Cliff, Prentice-Hall, (Inc., 1957), pp. 104-108.

²Henry M. Brickell, Media and Educational Innovation (Lincoln : Nebraska University of Nebraska Press, 1964), p.256.

โคขอมูลที่จำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรอย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น ประการที่สามครูใหญ่เป็นบุคคลที่สามารถจัดการนิเทศการศึกษาด้วยตนเองหรือประสานงานกับบุคลากรที่มีหน้าที่ทางการนิเทศการศึกษาอื่นๆ เช่น ศึกษานิเทศก์ ศึกษานิเทศกร ฯลฯ

หน้าที่ของครูใหญ่ในการพัฒนาหลักสูตร

อัมสเทคท์ (Umstadt) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของครูใหญ่ในการพัฒนาหลักสูตรไว้ดังนี้คือ

1. เป็นผู้ปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น (Interpreter of Curriculum) โดยคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงของสังคม ตลอดจนช่วยเหลือให้ครูเข้าใจความต้องการของเด็กได้ดียิ่งขึ้น
2. เป็นผู้นำทางวิชาชีพการศึกษาในโรงเรียน (Professional Leader) ครูใหญ่จะต้องมีสายตาไกลและลึกซึ้งในการแสวงหาวิธีการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายที่สำคัญทางการศึกษา โดยความร่วมมือกันอย่างดียิ่งภายในหมู่คณะ
3. เป็นผู้อำนวยการหลักสูตร (Director of Curriculum) ครูใหญ่มีหน้าที่ประสานงานในกิจการเกี่ยวกับหลักสูตรให้ดำเนินไปด้วยดี โดยการเปิดโอกาสให้ครูได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถด้วยความพอใจ ดำเนินนโยบายที่ส่งเสริมให้บุคคลกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์
4. เป็นผู้นิเทศการศึกษา (Supervision of Instruction) เนื่องจากครูใหญ่ต้องรับผิดชอบในกิจการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน จึงจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับวิธีสอนแบบต่าง ๆ เพื่อช่วยให้เด็กได้เกิดพัฒนาการอันเป็นผลจากการให้การศึกษามากที่สุด

5. เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relation Offices) ครูใหญ่มีหน้าที่เผยแพร่ความรู้ ข่าวสาร เพื่อให้ประชาชนได้ทราบความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงหลักสูตรอย่างถูกต้อง ประชาชนในที่นี้หมายถึงบุคคลอื่น ๆ นอกเหนือจากผู้นักครองนักเรียนอีกด้วย

6. เป็นผู้ยกระดับมาตรฐานการดำรงชีวิตในชุมชนให้ดีขึ้นโดยใช้การศึกษาเป็นสื่อ (Agent of Community Enlightenment) เพื่อให้ผู้นักครองและประชาชนทั่วไปเป็นพลเมืองดี อันเป็นแนวทางช่วยให้เกิดความร่วมมือระหว่างบ้านและโรงเรียน ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนการสอนที่ดียิ่งขึ้น¹

บทบาทสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ครูใหญ่ควรปฏิบัติเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาหลักสูตรก็คือการกระตุ้นให้ครูได้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับกิจกรรมการปรับปรุงการเรียนการสอน เช่น การส่งเสริมให้เกิดการวิจัยทดลองแนวคิดและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใหม่ในวงการศึกษานอกจากนี้แล้วครูใหญ่จะต้องพยายามเข้าร่วมปฏิบัติงานกับคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรระดับชาติ หรือระดับท้องถิ่นทุกครั้งถ้าโอกาสอำนวย เพื่อจะได้นำความก้าวหน้าหรือข้อตกลงต่าง ๆ มาเผยแพร่ให้ครูทราบ สรุปแล้วในกรณีนี้ครูใหญ่ควรปฏิบัติดังนี้คือ

1. เป็นสมาชิกของคณะกรรมการหลักสูตร โดยเฉพาะการพัฒนาหลักสูตรแบบแกนกลาง (Administrative Approach) ครูใหญ่จะต้องพยายามหาโอกาสเข้าร่วมให้ได้

2. ติดตามการเคลื่อนไหวและแนวโน้มทางการพัฒนาหลักสูตรให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ

3. ร่วมปฏิบัติงานกับผู้ประสานงานภายนอกซึ่งจะช่วยให้ครูในโรงเรียนได้มีโอกาสร่วมงานในโครงการพัฒนาหลักสูตรระดับท้องถิ่น

¹John G. Umstadt, "The Principal Interprets his role in Curriculum Development", Bulletin of the National Association of Secondary School Principals, No.244, (February, 1959),

เฟื่องฟู เครือคราญ เป็นนักบริหารการศึกษาอีกท่านหนึ่งที่ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตรของครูใหญ่ไว้อย่างน่าสนใจ โดยเฉพาะผู้เสนอเป็นนักบริหารการศึกษาของไทยในจำนวนน้อยที่ได้เสนอความคิดเห็นทางด้านหลักสูตรไว้ โดยเฉพาะ ข้อเสนอมีดังต่อไปนี้คือ

1. ครูใหญ่ควรจัดให้มีการประชุมครูทั้งคณะและแต่ละหมวดวิชา เพื่อพิจารณาปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตรเป็นงานประจำ แต่ละคณะวิชาจะศึกษาในหมวดวิชาของตน และนำผลงานมาประสันทันในการประชุมครูทั้งคณะและในการวางนโยบายทั่วไป
2. ครูใหญ่อาจส่งเสริมการค้นคว้าทดลองและวิจัยเกี่ยวกับการปรับปรุงการสอนและการเรียนของเด็ก ทั้งงานที่ทำเป็นระยะยาวและเป็นเรื่องด่วนเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
3. ครูใหญ่สมควรได้สนใจเป็นพิเศษในการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยใช้การประชุมครูที่ใช้อยู่เป็นประจำเพื่อประสานงานของคณะครูและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร หรือจัดให้มีการประชุมขึ้นเป็นพิเศษเป็นครั้งคราวตามที่เหมาะสม เช่น การประชุมก่อนเปิดหรือเปิดภาคเรียน โดยจัดเป็นแบบแผน มีระเบียบวาระการประชุม แจงให้คณะครูทราบล่วงหน้า
4. ครูใหญ่สมควรส่งเสริมความมอกงามของครูประจำการ (Inservice Education) ซึ่งครูใหญ่สามารถทำได้ดังต่อไปนี้คือ
 - ควรจัดให้มีการสัมมนาเป็นคราว ๆ ในปัญหาที่ได้คัดเลือกไว้
 - ควรจัดให้ครูได้รวมประชุมในการอบรมครูที่ส่วนกลางหรือกับกลุ่มของโรงเรียน
 - ควรจัดให้ครูได้ไปเยี่ยมชมการสอนที่โรงเรียนอื่นที่ถือว่าดี
 - ส่งเสริมให้ครูไปศึกษาคอ

กิจการทั้งหมดนี้จะต้องกำหนดแผนล่วงหน้าไว้ให้ชัดเจน และปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนและติดตามประเมินผลด้วย

5. การนิเทศการสอนเป็นงานที่จะทำได้มาก หากครูใหญ่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาหนึ่งสาขาใด ก็จะสามารถช่วยเหลือครูในสาขานั้นได้ด้วยตนเอง ส่วนในสาขาอื่น ๆ ก็สามารรถที่จะขอความช่วยเหลือจากบุคคลภายนอกได้สะดวกขึ้น¹

ในปัจจุบันนี้ครูและครูใหญ่ ยังมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรน้อยมาก เนื่องจากการพัฒนาหลักสูตรในประเทศไทยนั้นมีลักษณะสั่งมาจากหน่วยเหนือ ครูใหญ่และครูจึงเป็นเพียงผู้สอนตามหลักสูตรเท่านั้น โอกาสที่จะได้เสนอหรือสร้างนั้นมีน้อยมากดังกล่าว แต่ความภาคภูมิใจทาง ๆ ได้จัดให้มีการประชุมอบรมจัดทำประมวลการสอนและคู่มือขึ้นใช้เองบ้าง เพื่อให้เหมาะสมกับภาคของตน กิจกรรมเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดกิจกรรมที่สูงขึ้นไปอีกเช่น การศึกษาเด็ก การศึกษาชุมชน ประเมินผลการศึกษาของโรงเรียนของตนต่อไปก็จัดประสบการณ์หรือกิจกรรมการเรียนการสอนหรือหลักสูตรให้เหมาะสมกับสภาพของแต่ละโรงเรียน อย่างไรก็ตามก่อนที่ครูจะไปถึงขั้นสร้างหลักสูตรใช้เองในโรงเรียนนั้นจะต้องคอยพัฒนาไปทีละน้อยด้วยความสนับสนุนของครูใหญ่และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ

การพัฒนาหลักสูตรไม่ว่าจะเริ่มคนจากที่ใด ผลสุดท้ายจะต้องถูกนำมาใช้ในชั้นเรียนอย่างแน่นอนไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาหลักสูตรแบบแกนกลาง หรือการพัฒนาหลักสูตรแบบโรงเรียนก็ตาม ครูใหญ่ถือได้ว่าเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในขบวนการพัฒนาหลักสูตร เพราะจะต้องเป็นผู้ประสานงานให้เกิดการพัฒนาหลักสูตรในกรณีที่พัฒนาหลักสูตรระดับโรงเรียนและเป็นตัวเชื่อมในการนำหลักสูตรไปใช้ในกรณีที่นำหลักสูตรแกนกลางมาใช้ ดังนั้นครูใหญ่ที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตรที่ดีจะต้องมีความเข้าใจโครงการ เนื้อหาสาระของหลักสูตรแต่ละแบบเป็นอย่างดี มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและประสานงาน เป็นผู้นำของโรงเรียนและเป็นผู้นำในชุมชน โดยทราบปัญหาและความต้องการของครู นักเรียน และประชาชนในท้องถิ่น ตลอดจนสามารถนำอุดมการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับการคิดค้นขึ้นมาไปปฏิบัติให้เป็นจริงและเป็นประโยชน์แก่นักเรียนในการดำรงชีวิตประจำวันได้

¹ เฟื่องฟูง เครือตราชู, แนวคิดในการสร้างหลักสูตรและปรับปรุงการเรียนการสอนในชั้นประถมศึกษา (วิทยานิพนธ์วิทยาลัยวิชาการศึกษาปทุมวัน, 2508), หน้า 18.

1.2 การจัดระบบการเรียนการสอน (Organizing for Instruction)

หมายถึงการนำหลักสูตรที่วางไว้มาปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ การจัดชั้นเรียน การจัดการการสอน และการแบ่งกลุ่มนักเรียน¹

โรงเรียนเป็นหน่วยงานหรือองค์การ (Organization) ที่มีลักษณะเฉพาะต่างจากหน่วยงานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อบริการแก่สังคมชนิดอื่น ๆ ในด้านที่ลูกค้า (Customer) ที่มารับบริการจากโรงเรียนโดยตรงนั้นจะต้องอยู่ประจำในโรงเรียน เป็นเวลานานกว่าลูกค้าที่ไปรับบริการจากองค์การเพื่อบริการชนิดอื่น โดยเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษาลูกค้าจะต้องใช้บริการของโรงเรียนอย่างน้อยจะต้องจบการศึกษาภาคบังคับ นอกเสียจากได้มีการย้ายภูมิลำเนาไปอาศัยอยู่ในท้องถิ่น จึงทำให้การบริหารโรงเรียนหรือการจัดระบบการบริหารโรงเรียนมีลักษณะพิเศษออกไป นั่นคือจะต้องจัดระบบขององค์การหรือบุคลากรหลัก หรือผู้ให้บริการใดแก่ครูและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ และจัดระบบลูกค้าที่มารับบริการได้แก่ นักเรียน ให้ได้ผลประโยชน์จากการบริหารของโรงเรียนให้มากที่สุด โดยทั่วไปแล้วระบบแรกที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรหลักนั้นเรียกกันว่า ระบบการบริหาร มีหน้าที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการด้านทั่ว ๆ ไปของโรงเรียน เช่น งานกิจการของครู นักเรียน การบำรุงรักษาอาคารสถานที่ กิจการฝ่ายธุรการและบริการอื่น ๆ ส่วนระบบที่สองนั้นเรียกระบบการเรียนการสอน เป็นระบบที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ความศึกษาแก่นักเรียนให้ได้ผลมากที่สุด โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาหรือครูใหญ่มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกให้ระบบทั้งสองนี้ดำเนินไปอย่างประสานสัมพันธ์กันในลักษณะที่ระบบบริหารเป็นฝ่ายสนับสนุนระบบการเรียนการสอน จึงจะให้การดำเนินกิจการต่าง ๆ ของโรงเรียนได้บรรลุตรงตามบทบาทซึ่งสังคมได้มุ่งหวังไว้ อย่างไรก็ตามได้มีการปรากฏให้เห็นเหมือนกันว่าบางครั้งครูใหญ่บางโรงเรียนไม่สามารถที่จะบริหารงานให้ระบบทั้งสองดำเนินไปด้วยดี เป็นคนว่า เข้มงวด กวดขันในระบบบริหารเกินไปจนทำให้ระบบการเรียนการสอนขาดของ เด็กได้รับการศึกษาไม่ได้ดีเท่าที่ควร จึงน่าจะได้ศึกษาถึงระบบทั้งสองให้เข้าใจ

1

Ben M. Harris, Supervisory Behaviors in Education (N.J.: Englewood Cliffs Prentice-Hall, Inc., 1967), p. 13.

1.2.1 การจักระบบบริหาร

สำหรับในประเทศไทยนั้น โรงเรียนประถมศึกษานั้นสังกัดอยู่ในระบบราชการโดยสิ้นเชิง ดังนั้นโครงสร้างหลักของระบบจึงถูกกำหนดมาโดยระบบราชการทั้งสิ้น ทั้งแต่การกำหนดตำแหน่ง การบรรจุแต่งตั้งและการดำเนินงาน โรงเรียนอาจมีอิสระในการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานได้ เพื่อให้เหมาะสมกับโครงสร้างที่กำหนดไว้ ดังนั้นโดยทั่วไปครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาจึงมีลักษณะการจักระบบบริหารคล้าย ๆ กัน จะต่างกันบางเฉพาะในคานเทคนิควิธีการเท่านั้น ถึงกระนั้นก็ตามครูใหญ่ก็ไม่ควรจะพึงพอใจกับวิธีการและระบบเดิมๆจนไม่คิดที่จะปรับปรุงระบบบริหารของโรงเรียนเสียบ้าง สตูปและจอห์นสัน (Stoops and Johnson) ได้เสนอว่า ในการจักระบบบริหารโรงเรียนควรมีคุณถือหลักดังต่อไปนี้คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมายไว้อย่างชัดเจน
2. กำหนดตำแหน่งผู้รับผิดชอบและกำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสาร
3. จักระบบโดยใช้วิถีทางแห่งประชาธิปไตย
4. มีความยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถปรับเข้ากับสภาพเปลี่ยนแปลงได้
5. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน
6. สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย
7. สอดคล้องกับแนวความคิดทางการศึกษาและมนุษยศาสตร์
8. มีความสัมพันธ์และต่อเนื่อง
9. มีการประเมินผลอย่างทอเนื่องเพื่อปรับปรุงระบบให้ดียิ่งขึ้น¹

โดยความเป็นจริงแล้ว การจักระบบบริหารมีความเกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่น้อยมาก แต่ก็เห็นว่ามีควมจำเป็นต้องกล่าวถึงเพื่อให้ครูใหญ่ได้คำนึงถึงประกอบการพิจารณาจักระบบการเรียนการสอนโดยนอกระงจากสมควรพิจารณาหลักเกณฑ์ดัง

กล่าวข้างต้นแล้ว ครูใหญ่จะต้องระลึกเสมอว่า การจัดระบบอะไรก็ตามในโรงเรียนจะต้องมุ่งหวังเพื่อประโยชน์ของนักเรียน มิใช่เพื่อมุ่งหวังในความสะดวกทางการบริหารจนนักเรียนเสียประโยชน์¹

1.2.2 การจัดระบบการเรียนการสอน

การจัดระบบการเรียนการสอนเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียนทั้งหมด ผลของการจัดระบบการเรียนการสอนของครูใหญ่จะเป็นเครื่องชี้ผลสำเร็จในการดำเนินกิจการของโรงเรียน การจัดระบบการเรียนการสอนนอกจากจะมีผลโดยตรงต่อนักเรียนแล้ว ยังมีผลอย่างมากต่อการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรมาใช้ การจัดระบบที่ดีจะเป็นแรงสำคัญที่จะช่วยให้การเรียนการสอนบรรลุผลตามจุดหมายของหลักสูตร แต่ถากการจัดไม่เหมาะสมแล้ว จะเป็นอุปสรรคขัดขวางการเรียนการสอนไม่ไห้บรรลุจุดหมายดังหลักสูตรได้กำหนดไว้ ดังนั้นหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนาอย่างที่ดีจะสามารถนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ถากการจัดระบบการสอนของโรงเรียนเหมาะสม ในทางตรงกันข้ามถากนำไปใช้ในโรงเรียนที่จัดระบบไม่เหมาะสมก็จะไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ตัวอย่างเช่น การจัดระบบการเรียนการสอนเพื่อนำหลักสูตรแบบรายวิชามาใช้กับหลักสูตรเพื่อประสบการณ์ชีวิตมาใช้จะต้องต่างกัน ดังนั้นในการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรแต่ละครั้งจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนระบบการเรียนการสอนของโรงเรียนด้วยเสมอ²

โดยทั่วไปการจัดระบบการเรียนการสอนจะต้องเริ่มจากหลักสูตรทุกครั้งไป ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการจัดระบบการสอนก็คือ ขบวนการนำหลักสูตรมาปฏิบัติ (Curriculum Implementation) หรือนำทฤษฎีทางการศึกษามาใช้ในท้องเรียน นับเป็นเรื่องสำคัญที่ทาทายความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างมาก ภารกิจหลักของครูใหญ่ในการจัดระบบการเรียนการสอนได้แก่ การจัดชั้นเรียน การแบ่งกลุ่มนักเรียน และการ

¹ National Educational Association, Elementary School Organization Vol. 41, No.3, (December, 1963), p. 17.

² Loss L. Neagley, Dean N. Evans, Handbook for Effective Curriculum Development (New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1967), pp. 104-108.

จัดการการสอน ฯลฯ หรืออาจสรุปได้ว่า การจัดระบบการสอนเป็นการนำหลักสูตรมาใช้ให้
 เหมาะกับผู้สอน ผู้เรียน สถานที่ และเวลา นั้นเอง ในเรื่องเหล่านี้ เบอร์และคณะ
 (Burr and Others) ได้เสนอหลักเกณฑ์สำหรับยึดถือในการจัดระบบคือ

1. การจัดระบบจะต้องเปิดโอกาสให้ครูรู้จักปัญหา ความต้องการและ
 พฤติกรรมของเด็กที่สอนเป็นอย่างดี

2. การจัดระบบจะต้องช่วยให้เด็กได้รับการเสมอภาคทุกคน

3. การจัดระบบจะต้องเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

4. การจัดระบบจะต้องส่งเสริมให้นักเรียนดำรงชีวิตร่วมกับเพื่อนในหมู่
 คณะได้อย่างมีความอบอุ่นและมีความสุข

5. การจัดระบบจะต้องเปิดโอกาสให้เกิดการฝึกฝนการอยู่ร่วมกันใน
 ระบบประชาธิปไตยอย่างมากที่สุด

6. การจัดระบบจะต้องช่วยให้เกิดบูรณาการ (Integration)
 ประสพการณ์ทั้งหมดของเด็ก

7. การจัดระบบจะต้องกระตุ้นให้ครูได้ให้ความสนใจกับพัฒนาการทุก ๆ
 ด้านของเด็ก

8. การจัดระบบจะต้องยืดหยุ่นให้เหมาะสมกับความต้องการและความ
 สนใจของเด็ก

9. การจัดระบบจะต้องส่งเสริมสมรรถภาพในการสอนของครูให้ดียิ่งขึ้น¹
 สำหรับสมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา ได้เสนอหลักเกณฑ์ไว้
 เช่นกันดังนี้คือ

1. การจัดระบบจะต้องยืดหยุ่นเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน

1

James B. Burr, William H. Coffield, and R.J. Jenson,
Elementary School Administration (Boston : Allyn and Bacon, Inc.,
 1963), pp. 64-69.

2. การจัดระบบจะต้องเกี่ยวข้องกับกิจการทั้งหมดของโรงเรียน โดยเฉพาะจะต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย ปรัชญาของโรงเรียนและชุมชน
3. การจัดระบบจะต้องมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันอย่างเหมาะสม
4. การจัดระบบจะต้องคำนึงถึงความประหยัด ประโยชน์ และความ เป็นประชาธิปไตย¹

จากความคิดเห็นดังกล่าวมาแล้วจะเห็นว่า ความยืดหยุ่นเพื่อส่งเสริมการเรียน การสอนเป็นเรื่องที่ได้รับความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งก็จะเป็นอย่างนั้น เพราะ ความเป็นจริงแล้วระบบการเรียนของนักเรียนแต่ละคน และระบบการสอนของครูแต่ละคน นั้นมีความแตกต่างกันเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว เด็กบางคนอาจเรียนรู้ได้ดีโดยการฟังคำบรรยาย เด็กบางคนไม่ชอบการฟังคำบรรยายแต่ชอบการทดลอง หรือบางคนสามารถเรียนรู้จากเพื่อน ได้มากกว่าจากครูเสียอีก ครูผู้สอนก็เหมือนกันบางคนสามารถสอนได้ดีโดยการสาธิต บางคนมีความสามารถเฉพาะในการสอนโดยใช้สื่อทัศนูปกรณ์ สาเหตุเหล่านี้มีจากความ แตกต่างระหว่างบุคคลนั่นเอง ดังนั้นการจัดระบบการเรียนการสอนที่เหมาะสมของแต่ละ บุคคลจึงจำเป็นจะต้องแตกต่างกันไปตามวุฒิภาวะ เวลา และสถานที่ แต่โดย สภาพความเป็นจริงในประเทศไทยแล้ว เท่าที่ผู้วิจัยได้สังเกตมา โรงเรียนประถมศึกษา ส่วนใหญ่มักมีวิธีการจัดระบบการเรียนการสอนที่คล้ายคลึงกันทั้งโรงเรียนส่วนกลางและ ส่วนภูมิภาค กล่าวคือในการจัดระบบในแนวกิ่ง (Horizontal Organization) เหมือนกันทุกโรงเรียนตามแผนการศึกษาชาติ ปี 2503 โดยแบ่งออกเป็นชั้น ๆ ตั้งแต่ ประถมปีที่ 1 ถึงประถมปีที่ 4 หรือปีที่ 7 ส่วนในการจัดระบบตามแนวนอนส่วนใหญ่จะสอน ประจำชั้นสำหรับประถมต้น และสอนประจำวิชา (Departmentalization) ในชั้น ประถมปลาย ถ้าในชั้นหนึ่งมีนักเรียนมากก็จะกระจายออกเป็นห้อง ๆ คละกันไปบาง หรือ คัดตามความสามารถบาง (Ability Grouping) ปรากฏการณ์เหล่านี้เกิดอยู่ทั่วไป

¹ Emerry Stoops and Russell L. Johnson, Elementary School Administration (New York : McGraw-Hill, Book, Co., 1967), pp.69-70.

ในโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่ของประเทศไทย ส่วนผลดีและผลเสียของการจัดระบบแต่ละแบบนั้นไม่ได้มีการกล่าวถึงอย่างจริงจัง ผู้บริหารการศึกษาจำนวนมากมองข้ามไปเสียก็มี ทำให้นักเรียนจำนวนมากไม่ชอบที่โรงเรียนต้องรับเคราะห์กรรมไปโดยไม่รู้ตัวและไม่มีทางเลือก ผู้บริหารการศึกษาโดยเฉพาะครูใหญ่ควรจะได้ตระหนักถึงปัญหานี้และควรจะได้หาทางปรับปรุงการจัดระบบการเรียนการสอนภายในโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น และเป็นไปตามหลักเกณฑ์วิชาทางการศึกษา ผู้วิจัยเชื่อว่าครูใหญ่มีอิสระพอที่จะตัดสินใจจัดระบบการเรียนการสอนภายในโรงเรียนของตนเองให้ดีมาก ไม่เหมือนกับระบบการบริหารที่ต้องเป็นไปตามระเบียบแบบแผนที่ทางราชการกำหนดไว้ ดังนั้นครูใหญ่จึงมีสิทธิที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดระบบการเรียนการสอนที่เข้ามาเป็นเวลานาน เช่นเดียวกับโรงเรียนอื่น ๆ เสียบ้างเพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ของเด็ก สำหรับในที่นี้ผู้วิจัยเห็นว่าในการจัดระบบการเรียนการสอนนอกเหนือจากการยึดถือหลักเกณฑ์ดังกล่าวมาแล้ว ขอเสนอต่อไปนี้อาจจะนำไปประกอบการพิจารณาเพื่อจัดระบบการเรียนการสอนของครูใหญ่ได้ กล่าวคือ

1. ครูใหญ่ควรได้คำนึงถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครูและนักเรียน เพราะบุคคลดังกล่าวจะเป็นฝ่ายได้รับผลดีและผลเสียโดยตรง จึงสมควรให้เขาได้มีโอกาสเลือกกระบวนที่เขาพอใจ เพื่อเกิดแรงจูงใจ มิฉะนั้นแล้วจะเกิดแรงต่อต้านโดยไม่จำเป็น โดยเฉพาะการจัดตารางสอน ครูใหญ่ควรจะได้ปรึกษากับผู้ที่จะต้องเกี่ยวข้องให้ทราบล่วงหน้า การใช้คำสั่งที่อาจไม่ส่งเสริมให้บุคคลมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน

2. ครูใหญ่ควรสังเกตลำดับขั้นตอน (Sequences) ของระบบการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่แท้จริง โดยทั่วไปแล้วมีวิธีการลำดับขั้นตอนอยู่ 2 ประเภทคือ เรียงลำดับตามหลักคณิตศาสตร์ (Logical Sequence) และลำดับขั้นทางจิตวิทยา (Psychological Sequence) ในด้านที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ของเด็กควรได้คำนึงถึงลำดับขั้นทางจิตวิทยาให้มาก โดยเฉพาะการจัดบทเรียน

3. ครูใหญ่ควรยึดความสะดวก ความง่ายเป็นจุดมุ่งหมายสำคัญในการจัดระบบ ครูใหญ่ย่อมมีสิทธิที่จะจัดระบบให้สะดวกและง่ายในการปฏิบัติมากเท่าใดก็ยิ่งจะได้ เพราะครูส่วนใหญ่ก็จะชอบเพราะเบาแรง ส่วนนักเรียนอาจจะไม่ชอบแต่ก็คงไม่มีความกล้าพอจะตอรองกับครูใหญ่ได้ ตารางสอนจะหนักอย่างไรเด็กก็ต้องเรียน เหนื่อยอ่อนอย่างไร

เมื่อครูจะมาสอนก็ต้องเรียน การจัดแบ่งนักเรียนออกเป็นกลุ่มตามความสามารถ (Ability Grouping) เป็นวิธีการหนึ่งที่มีได้รับความนิยมว่าจะช่วยให้ครูปฏิบัติงานง่ายมากขึ้น แต่ผลที่จะเกิดกับนักเรียนนั้นเป็นเรื่องที่น่าจะเป็นห่วง

4. ครูใหญ่ควรได้ติดตามประเมินผลการจัดระบบอยู่เสมอ โดยการรวบรวมข้อมูลสะท้อนกลับ (Feed back) แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้ระบบเหมาะสมต่อสถานการณ์ การใช้ระบบใดระบบหนึ่งเป็นเวลานาน ๆ นั้นมักมีข้อบกพร่อง เพราะหาไม่มีระบบการเรียนการสอนชนิดใดที่ดีที่สุดในทุกเวลาและทุกโอกาส

5. ครูใหญ่ควรเลือกใช้ระบบที่เอื้อต่อการพัฒนาครูผู้สอนนอกเหนือจากมีประสิทธิภาพในการให้การศึกษานักเรียน การพัฒนาครูผู้สอนหรือการจัดอบรมครูประจำการ เป็นสิ่งจำเป็นที่ครูใหญ่จะต้องจัดให้มีขึ้น แต่ถาสามารถจัดได้ในขณะที่ครูกำลังปฏิบัติงานอยู่จริง ๆ ไม่ต้องจัดกิจกรรมพิเศษทางหากแล้วจะเป็นการได้เปรียบเทียบและถูกต้องตามหลักการเป็นอย่างยิ่ง การสอนเป็นคณะ (Team Teaching) จัดได้ว่าเป็นการจัดระบบชนิดหนึ่งที่ส่งเสริมการพัฒนาครูผู้สอนเป็นอย่างดี

6. ครูใหญ่ควรมีความสนใจเกี่ยวกับนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ ที่อาจสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับระบบการเรียนการสอนได้ ครูใหญ่ควรเป็นนักอ่าน คนควา หรือมีความสนใจการจัดระบบการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ เพื่อจะได้นำแนวคิดมาปรับปรุงการจัดระบบในโรงเรียนของตนให้ดียิ่งขึ้น

7. ครูใหญ่ไม่ควรยึดติดกับแนวคิดในการจัดระบบการสอนอย่างใดอย่างหนึ่งมาใช้โดยไม่ไตร่ตรองให้ดีเสียก่อน อย่าตื่นเตนกับสิ่งใหม่ ๆ จนเกินไป หรือพึงพอใจกับระบบเดิม ๆ ที่ใช้สืบทอดกันมาเป็นเวลานาน จนเป็นปฏิปักษ์ต่อการเปลี่ยนแปลงโดยสิ่งเชิง

ถึงแม้ว่าการจัดระบบการเรียนการสอนที่เหมาะสมนั้น จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการเรียนการสอนก็ตาม แต่แกนแท้ของการสอนที่ค้ำยันขึ้นอยู่ด้วยความสามารถทางวิชาชีพของครูเป็นส่วนสำคัญ ถาขาดครูที่มีความรู้ความสามารถและเอาใจใส่แล้ว ไม่ว่าโรงเรียนจะมีระบบการเรียนการสอนคืออย่างไร ก็ไม่สามารถก่อให้เกิดการเรียนการสอนที่ดีได้ ครูใหญ่จึงต้องจัดระบบการบริหารที่ส่งเสริมให้ครูได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นแรงสนับสนุนเป็นอย่างดีด้วย จึงจะช่วยให้การจัดระบบการเรียนการสอนได้บรรลุผลสำเร็จอย่างแท้จริง

1.3 การจัดบริการพิเศษ

หมายถึงการจัดบริหารเพื่อสนองจุดมุ่งหมายหลักของโรงเรียน ได้แก่ การจัดบริการพิเศษอื่น ๆ ที่สัมพันธ์กับเป้าหมายในการเรียนการสอนของโรงเรียน โดยการเลือกโครงการที่เหมาะสมที่สุดที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนการสอน¹

การจัดบริการพิเศษในลักษณะที่เป็นกิจกรรมของการนิเทศการศึกษาในประเทศไทย น่าจะยังไม่แพร่หลายนัก อาจมีหลายโรงเรียนกำลังดำเนินการอยู่แต่มีได้แค่ว่าแพร่ให้เป็นที่ทราบโดยทั่วไป จึงทำให้การศึกษาคนคว่าเกี่ยวกับเรื่องนี้ยังยังไม่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามการจัดบริการพิเศษเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนการสอนได้ โดยเฉพาะเป็นรายการที่การจัดบริการตามปกติทำได้ไม่ดีเท่า บริการเหล่านั้นได้แก่

1. การสอนซ่อมเสริม (Remedial Teaching) เมื่อเด็กมีปัญหาในการเรียนการสอนโดยเฉพาะเด็กที่เรียนช้า ครูใหญ่ควรจัดให้มีการสอนซ่อมเสริมขึ้นโดยตรวจดูว่าเด็กควรเรียนซ้ำวิชาใด เมื่อพบแล้วจำเป็นต้องทดสอบเพื่อทราบพื้นฐานความรู้โดยจะใช้ทดสอบแบบวินิจฉัย (Diagnostic Test) เป็นเครื่องมือ สาเหตุของเด็กที่เรียนช้าขึ้นอาจจะมีสาเหตุทางด้านร่างกาย จิตใจ หรือปัญหาส่วนตัวอื่น ๆ ได้ โรงเรียนมีความรับผิดชอบที่จะต้องช่วยเหลือเด็กเหล่านั้นทุกวิถีทาง เพื่อให้เขาได้มีพัฒนาการทัดเทียมเสมอกับเด็กอื่น ๆ การสอนซ่อมเสริมมีวิธีการหลายแบบ แต่วิธีสอนที่คนนั้นน่าจะเป็นวิธีที่ส่งเสริมให้เด็กเรียนอย่างมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีใจเรียนเพราะตนเองเป็นผู้บกพร่อง การจัดหลักสูตรและวิธีสอนสำหรับการสอนซ่อมเสริม ผู้จัดต้องประกอบไปด้วยความเข้าใจธรรมชาติของเด็ก มีเมตตาธรรม และเคารพในคุณค่าความเป็นมนุษย์ของเด็กทุกคนที่จะเติบโตเป็นพลเมืองที่มีความสุขในชีวิต ครูใหญ่โรงเรียนที่จัดให้มีการสอนซ่อมเสริมควรให้ความสนใจเกี่ยวกับผู้เรียนและผู้สอนเป็นพิเศษ ครูผู้สอนควรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและอาสาที่จะสอนเพราะใจรักมากกว่าการสอนเพราะจำใจ นักเรียนก็เช่นเดียวกัน ครูใหญ่ไม่ควร

¹ Ben M. Harris, Supervisory Behaviors in Education (N.J. : Englewood Cliffs, Prentice Hall, Inc., 1967), p. 13.

บังคับให้มาเรียนซ่อมเสริม อย่าพยายามชี้ให้เห็นว่าเขาเป็นมนุษย์ที่มีปมด้อยและถูกจำกัด สิทธิต่าง ๆ เพื่อมาเรียนซ่อมเสริม ครูใหญ่จะทองให้ความสนใจในการสนับสนุนผู้สอน และผู้เรียนทั้งทางด้านวัตถุ (Materials) และด้านจิตใจ (Psychology) เป็นพิเศษ

2. การสอนเด็กเก่ง (Gifted Child) ครูใหญ่ควรวหาวิธีสนับสนุนเด็ก ที่เรียนเก่งใหม่มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้นทั้งทางด้านความรู้ ความชำนาญและทัศนคติ เด็กเหล่านี้เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศต่อไป อย่างไรก็ตามการสอนพิเศษบางครั้งจะเป็น การชี้แนะให้ทราบว่าตนเองนั้นมีความสามารถเหมือนผู้อื่น เป็นที่รักยกย่องของบุคคลทั่วไป ใ้ ด้ รับสิทธิพิเศษ นอกเหนือจากนักเรียนอื่น ทำให้เด็กเห็นแก่ตัว เหยียดหยามผู้อื่น และสำคัญตน เองคิดว่าตนบุคคลใ้มีบุคลิกภาพความสามารถสูง แต่ไม่มีทัศนคติต่อตนเองและบุคคลอื่น เช่นนี้ เสียแล้วก็จะไม่มีใครร่วมพัฒนาสังคมเท่าใดนัก ดังนั้นครูใหญ่ควรไ้ตระหนักถึงปัญหานี้และ พยายามป้องกัน วิธีที่วิธีหนึ่งคือส่งเสริมให้เด็กเก่ง ๆ ใ้ปฏิบัติงานร่วมกับเด็กอื่นที่มี ความสามารถด้อยกว่า เพื่อปลูกฝังนิสัยการช่วยเหลือบุคคลอื่นและส่งเสริมใ้เด็กคนอื่นใ้ เรียนรู้จากเด็กเก่ง อันเป็นการจชใจของวาระระหว่างความสามารถใ้มาก ไม่ควรส่งเสริมใ้เด็กเก่งใ้เข้าใ้ใจว่าตนนั้นเหนือกว่าคนอื่น แต่ควรส่งเสริมใ้เขาใ้ใจและ ภูมิใจว่าเขาสามารถช่วยเหลือผู้อื่นควย

3. การเชิญวิทยากรภายนอก ครูใหญ่อาจเชิญหรือจ้างวิทยากรภายนอกใ้มี ความสามารถพิเศษเฉพาะอย่างใ้โดยบางใ้มาช่วยปรับปรุงการสอนของโรงเรียน อาจ เชิญมาใ้ในลักษณะใ้คำบรรยายพิเศษแก่ครูหรือเป็นครูพิเศษใ้ในวิชาต่าง ๆ แต่ครูใหญ่จะ ใ้ทองใ้ให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะบุคคลใ้เชิญมาดังกล่าวครูใหญ่จะไม่สามารถควบคุมใ้ได้ เช่น ครูประจำการ อาจใ้ทำให้วิทยากรภายนอกขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่และศีลธรรมอัน ดีความเลื่อมเสยจะเกิดขึ้นใ้ได้

งานเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา เป็นงานใ้ สำคัญมาก เปรียบประคองหัวใจของการบริหารโรงเรียนใ้ทั้งมวล จึงมีขอบข่ายกว้างขวาง ครอบคลุมทั้งใ้แกงานพัฒนาหลักสูตร การจัดระบบการเรียนการสอน และการจัดบริการ พิเศษ ครูใหญ่ใ้ในฐานะผู้นำทางหลักสูตร (Curriculum Leader) และผู้นำทางการสอน

(Instructional Leader) จะต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับขบวนการพัฒนาหลักสูตร มีความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติการเจริญเติบโตและการเรียนรู้ของเด็ก วิธีสอนแบบต่าง ๆ เพื่อที่จะได้นำมาเป็นแนวความคิดในการดำเนินกิจการของโรงเรียนให้บรรลุเป้าประสงค์ทางการศึกษาให้มากที่สุด

2. พฤติกรรมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

หมายถึงการบริหารงานอื่นเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ทุกประเภทของหน่วยงาน การบริหารงานบุคคลตั้งกลาวรวมถึง การแสวงหากคนมาทำงาน การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม และพัฒนาบุคคลที่บรรจุแต่งตั้งไว้แล้ว การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้นและลดขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงาน และการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ตลอดไป¹

การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะงานทุกชนิดของหน่วยงานทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานขนาดเล็กหรือหน่วยงานขนาดใหญ่ จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความสำเร็จสมตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้องของทุกฝ่าย ถ้าผู้บริหารขาดความสามารถในการบริหารงานบุคคลแม้จะมีวัสดุอุปกรณ์นานาชนิด มีงบประมาณจำนวนมากสนับสนุน และมีคนจำนวนมากในหน่วยงานก็ไม่สามารถทำให้หน่วยงานนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้²

ครูใหญ่ในฐานะผู้บริหารโรงเรียนจึงมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่ง การบริหารงานบุคคลของครูใหญ่นั้นถ้าพิจารณา

1

Ben M. Harris, Supervisory Behaviors in Education

(N.J. : Englewood Cliffs, Prentice Hall, Inc., 1967), p. 13.

2 พรศรี ทองสมจิตร, พฤติกรรมทางการบริหารการศึกษาของครูใหญ่โรงเรียน

ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์, 2519), หน้า 29.

คามจูงหมายแฉว สามารถแบ่งออกไคเป็น 2 ประเภทคือ บริหารเพื่อกจูงหมายใน การปฏิบัติงานของโรงเรียน และบริหารเพื่อกจูงหมายในการเรียนการสอนโดยเฉพาะ ซึ่งการบริหารประเภทหลังนี้จัดไคว่าอยู่ในขอบชายของการนิเทศการศึกษา แฮร์ริส (Harris) ไคจำแนกกิจกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของครูใหญ่ไคดังนี้คือ การคัดเลือกบุคลากร (Staff Selection) การประชุมนิเทศครูใหม่ (Orientation New Staff Member) และการฝึกอบรมครูประจำการ (Arranging for Inservice Education)

การบริหารงานบุคลากรโดยทั่วไป ครูใหญ่ควรคำนึงถึงหลักคอไปนั้อยู่เสมอ กล่าวคือ

1. กระบวนการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร การบรรจุคนเข้าทำงาน มีไคเพียงแค ให้ไคคนที่ไคที่สุดมาเพียงอยางเดียว แคตองคำนึงถึงว่าผู้บรรจุเข้ามามีความรู้สึกอยางไร ตองงาน มีความไวคตอสถานการณ์และการติดคอสัมพันธ์กับผู้อื่นเพียงไค อนาคตของเขาจะ เป็นอยางไร

2. กระบวนการมอบหมายงาน ในการมอบหมายงานไคคนปฏิบัติตองคำนึงถึง วางานนั้น ๆ เหมาะกับเขาหรือไม่ ทั้งนี้ตองคำนึงถึงลักษณะและความรู้สึกนึกคิคของผู้ที่ จะรับงานควยเสมอ

3. การเลื่อนชั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง ความหวังหรือความมุงหมายที่จะให้ตนเอง เป็นที่ยอมรับนับถือของบุคคลในวงการเดียวกันหรือบุคคลทั่ว ๆ ไป ยอมมีอยู่ทุกคน การ เลื่อนชั้นหรือตำแหน่งยอมมีส่วนใหญ่ผู้อื่นยอมรับนับถือ ดังนั้นการเลื่อนชั้นและตำแหน่งตองมี โครงการอันรัดกุม และตองอาศัยคุณงามความดีและความสามารถจริง ๆ ของบุคคลและ ความยุติธรรมเป็นหลัก

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้าพบว่ามีอะไรยังไม่เหมาะสมตองหาทาง แจงให้ทราบและชวยเขาแก้ไข การประเมินผลการปฏิบัติงานตองคูนความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลในหน่วยงานเดียวกันควยเสมอ

5. การจัดการเกี่ยวกับความทุกข์หรือความเดือดร้อนของผูรวมงาน ตองมีโครงการ อันแน่นอนที่จะชวยเหลือแก้ไข เหตุการณ์ให้แกครูที่เดือดร้อนควยเรื่องใดก็ตาม ตามกำลัง ความสามารถของโรงเรียนและความเหมาะสมอยางอื่น

6. กิจกรรมของหมู่คณะ การสัมมนาทางวิชาการหรือการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมรวมหมู่ที่ดียิ่ง ซึ่งอาจจะช่วยส่งเสริมความเข้าใจอันดีต่อกัน เพื่อให้มีโอกาสพบปะกัน หรืออาจกลับไปร่วมมือกันประกอบการงานให้ประสบผลดี

7. ทะเบียนประวัติของบุคลากรมีความจำเป็นอย่างมาก เพราะจะช่วยให้หัวหน้ารู้จักลูกน้องของตนได้ดี จะใคร่ปรับตัวเข้ากันได้โดยอาศัยทะเบียนประวัติเป็นแนวทาง

8. การจัดทำแผนนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน จะต้องอยู่ในแบบแผนอันถูกต้อง เป็นลายลักษณ์อักษร สมควรรวบรวมจัดพิมพ์นโยบายออกเผยแพร่ให้ทราบกันโดยทั่วถึง เพื่อช่วยให้การทำงานถูกต้อง

9. การพิจารณาเงินเดือน มีความถูกต้อง ยุติธรรม อย่างน้อยในสายตาของผู้น้อย

10. การส่งเสริมอาชีพครู ครูทุกคนควรมีโอกาสให้ความช่วยเหลือและบริการทางวิชาการแก่สถาบันต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่เกียรติคุณของอาชีพครู¹

หลักการดังกล่าวมีลักษณะเป็นภารกิจโดยทั่วไปของครูใหญ่ในการบริหารงานบุคคล ซึ่งครอบคลุมทั้งงานบริหารการศึกษาและงานนิเทศการศึกษา แต่สำหรับหน้าที่ของครูใหญ่ในการนิเทศการศึกษาด้านการบริหารงานบุคคล จะต้องเกี่ยวข้องกับครูที่จะไปบังเกิดผลต่อการเรียนการสอนเท่านั้น ซึ่งได้แก่การคัดเลือกครู การประชุมนิเทศครูใหม่ และการฝึกอบรมครูประจำการ

2.1 การคัดเลือกครู

ครูใหญ่มีหน้าที่ปรับปรุงคุณภาพของครูภายในโรงเรียนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา เมื่อมีเหตุจำเป็นต้องมีการคัดเลือกครูใหม่เพิ่มเติมหรือทดแทน ครูใหญ่จะต้องพิจารณาแสวงหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการของโรงเรียน

¹ ภิญโญ สาคร, การบริหารงานบุคคล (พระนคร : วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 9.

สำหรับผู้ที่มีหน้าที่ในการคัดเลือกครูใหม่นั้น นอกเหนือจากเจ้าหน้าที่อื่น ๆ เช่น ศึกษานิเทศก์แล้วครูใหญ่แต่ละโรงเรียนจะคงได้เข้าร่วมคัดเลือกครูที่จะมาทำการสอนในโรงเรียนอีกด้วย จึงจะทำให้การคัดเลือกได้ผลดี

ไวล์ (Wiles) ได้เสนอว่า การคัดเลือกครูที่ดีนอกจากจะประกอบด้วยเจ้าหน้าที่การศึกษาในสำนักงานและครูใหญ่โรงเรียนแล้ว บรรดาครูภายในโรงเรียนควรมีส่วนได้คัดเลือกสมาชิกใหม่ เพราะครูทราบดีว่าภายในหน่วยงานที่เขาปฏิบัติงานอยู่นั้นต้องการบุคคลประเภทใดเขามาร่วมงานด้วย ซึ่งครูใหญ่ควรเป็นผู้นำให้คณะครูได้กำหนดรายละเอียดคุณสมบัติครูใหม่ที่เหมาะสมตามความคิดเห็นทั้งในคานาคณาจารย์ บุคลิกภาพและความสามารถ ข้อมูลเหล่านี้ยังไม่เพียงพอครูใหญ่ควรขอคำแนะนำเพิ่มเติมจากสถาบันการผลิตครูหรือผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการฝึกหัดครูมาเปรียบเทียบกับความคิดเห็นของครูภายในโรงเรียนแล้วจึงกำหนดเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกขึ้นมา นอกจากนี้แล้วการคัดเลือกควรจะใช้แบบคณะกรรมการประกอบด้วยครูภายในโรงเรียน ยิ่งมาจำนวนมากโอกาสที่การคัดเลือกจะได้ผลดีและยุติธรรมมากขึ้นตามมาด้วย เสร็จแล้วให้ครูแต่ละคนจัดลำดับผู้ที่สมควรได้รับการคัดเลือกตามลำดับ ไวล์ยืนยันว่า การคัดเลือกโดยการให้ความคิดเห็นของคณะครูนี้ได้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีโดยที่ใดเคยปฏิบัติจริงมาแล้ว สำหรับการคัดเลือกโดยวิธีทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement Test) นั้น ถือว่า ไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใดที่จะไปทดสอบความรู้ของผู้สมัครอีกครั้งหนึ่งในเมื่อแต่ละคนก็มีประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะอยู่แล้ว การทดสอบดังกล่าวอาจได้ผู้ที่มีความรู้และมีความสามารถผ่านการทดสอบแต่ไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกับหมู่คณะในโรงเรียนได้¹

การคัดเลือกครูของกรมสามัญศึกษาทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยทั่วไปจะประกอบด้วยคณะกรรมการที่เป็นเจ้าหน้าที่ทางการศึกษาและครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาบางโรงเรียน และวิธีการคัดเลือกก็จะใช้วิธีทดสอบความรู้โดยให้ขอเขียนและการ

¹ Kimball Wiles, Supervision for Better School, 3rd, ed., (New Jersey: Englewood Cliffs, Inc., 1967), pp. 209-219.

สัมภาษณ์ ไม่ปรากฏว่าได้มีการนำความคิดเห็นของครูในวงการผลิตครูหรือความคิดเห็นของคณะครูภายในโรงเรียนมาประกอบการคัดเลือกแต่อย่างใด นอกจากนี้แล้วในกรณีที่มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนครูระหว่างปี ครูใหญ่มีโอกาสอย่างมากในการพิจารณาคัดเลือกผู้ที่จะมาใหม่ อย่างไรก็ตามได้มีปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็นความพยายามในการพัฒนาการคัดเลือกครูใหม่เกิดขึ้น แม้วามิได้อยู่ในวงงานของกระทรวงศึกษาธิการ ก็นับได้ว่าเป็นการเริ่มต้นที่ดีซึ่งสามารถนำไปใช้ในการคัดเลือกครูโรงเรียนประถมศึกษาได้ วิธีดังกล่าวคือ การสังเกตการสอน (Observation Method) ซึ่งคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้นำมาใช้ในการประกอบการคัดเลือกอาจารย์ใหม่แผนกวิชาบริหารการศึกษา โดยให้ผู้สมัครสอบทดลองสอนนิสิตแผนกวิชาบริหารการศึกษาคณะละ 20 นาที โดยมีคณะกรรมการที่เป็นอาจารย์ประจำคณะเข้าร่วมสังเกตการสอนด้วย เสร็จแล้วให้นิสิตและคณาจารย์ที่สังเกตการสอนประเมินผลจัดลำดับผู้ที่เหมาะสมเรียงตามความสามารถตามความคิดเห็นของแต่ละบุคคล ปรากฏว่าผู้สังเกตส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันถึงผลการคัดเลือกทั้งที่เป็นนิสิตและอาจารย์ วิธีการสังเกตนี้ถึงแม้จะยังไม่ค่อยมีข้อยุติขึ้นถึงถึงความเหมาะสมก็ตาม แต่เป็นการแสดงให้เห็นว่าการคัดเลือกได้เริ่มมีการทดสอบการปฏิบัติงาน (Performance Test) ของผู้สมัครนอกเหนือจากทดสอบความรู้ (Achievement Test) นั้น เป็นแนวปฏิบัติที่ดีและน่าจะนำไปใช้ในหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ๆ ได้ โดยเฉพาะการคัดเลือกครูในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งมีวิธีการคัดเลือกที่ผู้อำนวยยวดยการนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้อย่างยิ่ง เพราะปัจจุบันผู้สมัครจะต้องระบุโรงเรียนที่ตนต้องการจะสอนและแข่งขันกับผู้สมัครที่มีความประสงค์เข้าบรรจุในโรงเรียนเดียวกันเท่านั้น จึงเปิดโอกาสให้แต่ละโรงเรียนได้ทดสอบการสอนของผู้สมัครแต่ละคนในท้องถิ่นจริง ๆ ด้วย ทำให้ครูใหญ่ ครู และนักเรียนได้มีส่วนในการคัดเลือกครูใหม่ได้มากขึ้นกว่าเดิมโดยครูใหญ่ทำหน้าที่เป็นฝ่ายประสานงาน

ในการคัดเลือกครูใหม่นั้น เอลสบรีและคณะ (Elsbree and Others) ได้เสนอว่า ครูใหญ่ควรปฏิบัติดังนี้คือ

1. สํารวจความต้องการของโรงเรียนว่า ต้องการครูประเภทใดสำหรับการเรียนการสอน ทางที่ที่ครูใหญ่ควรมีแผนล่วงหน้าถึงครูที่จะย้าย ลา ประเภทต่าง ๆ และครูที่จะปลดเกษียณอายุ

2. กำหนดคุณสมบัติของครูที่โรงเรียนต้องการในด้านความรู้ความสามารถ และอื่น ๆ

3. กำหนดวิธีการคัดเลือกและดำเนินการ ¹

แต่ละหลักการดังกล่าวข้างต้นมีขบวนการดำเนินการแตกต่างกันไปแล้วแต่ระบบการบริหารการศึกษา แต่ไม่ว่าระบบจะต่างกันอย่างไร การคัดเลือกครูที่เหมาะสมควรจะเกิดจากความคิดเห็นของคณะครูภายในโรงเรียน นักเรียน และผู้ทรงคุณวุฒิอื่น ๆ ภายใต้การประสานงานของครูใหญ่รวมควยอยู่เสมอ

2.2 การประชุมนิเทศครูใหม่ (Orientation New Staff Member)

การคัดเลือกครูที่เข้ามาทำภาระสอนให้ไ้ค้นับเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่เท่านั้น หน้าที่ที่จำเป็นหลังจากการสอบคัดเลือกครูใหม่คือ การจัดประชุมนิเทศเพื่อให้ครูใหม่มีความรู้ความสามารถและความตั้งใจดีที่จะปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้บรรลุไปดวยดี ในขบวนการจัดประชุมนิเทศนี้ ครูใหญ่ถือเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องหาวิธีการอันเหมาะสมเพื่อช่วยให้ครูใหม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ได้ถูกต้องตามบทบาทของตน และเพื่อให้ขบวนการประชุมนิเทศครูใหม่ได้มีประสิทธิภาพ ควรจะได้ยึดหลักต่อไปนี้เป็นเป้าหมายในการประชุมนิเทศครูใหม่

1. เพื่อช่วยครูใหม่ให้สามารถปรับตัวเข้ากับลักษณะงานของโรงเรียน
2. เพื่อช่วยครูใหม่ให้คุ้นเคยกับปรัชญาและทรัพยากรของชุมชนและโรงเรียน
3. เพื่อช่วยเสริมสร้างให้ครูใหม่ได้มีสภาวะทางสังคมและวิชาชีพที่จำเป็นในการปรับตัวให้เหมาะสม ²

¹Willard S. Elsbree, Harld J. McNally, and Richard Wynn, Elementary School Administration and Supervision (New York : American Book Company, 1967), pp. 49-53.

²Ibid.

เพื่อที่จะให้บรรลุดูมุ่งหมายดังกล่าว ครูใหญ่ควรจัดกิจกรรมในการประชุมพิเศษ ครูใหม่ดังนี้คือ

1. แสดงให้ครูใหม่ทราบว่าเขาเป็นที่ต้องการของโรงเรียน โดยการแนะนำให้รู้จักกับครูทุกคนในโรงเรียนถ้าเป็นไปได้ควรจัดให้มีการประชุมและแนะนำครูใหม่ต่อที่ประชุม เปิดโอกาสให้ครูใหม่และครูเก่าได้ซักถามพูดคุยกันอย่างเป็นกันเอง เพื่อสร้างความคุ้นเคยให้เกิดขึ้น

2. ช่วยให้ครูใหม่ไต่ถามรายละเอียดของการปฏิบัติงานในหน้าที่และรายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของครู ครูใหญ่จะต้องแจ้งให้ครูใหม่ทราบถึงงานในหน้าที่และวิธีการปฏิบัติให้ครูใหม่ทราบ เช่น การลงบัญชีนักเรียน การทำบันทึกการสอน เวลาการปฏิบัติราชการในโรงเรียน เป็นต้น เรื่องที่จำเป็นอีกประการหนึ่งก็คือ แจ้งให้ครูใหม่ทราบว่าเมื่อใดจึงจะได้รับเงินเดือน และระหว่างที่ไม่ได้เงินถ้าขาดแคลนจะหาความช่วยเหลือจากที่ใดไต่ถาม จะเปิดสินเชื่อใดที่ใด ครูใหญ่มีหน้าที่จะต้องคอยช่วยเหลือครูใหม่เกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวอยู่เสมอ นอกเหนือจากการปฏิบัติงานในหน้าที่

3. ช่วยเหลือครูใหม่ให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นธรรมชาติของครูใหม่ที่ต้องพบกับนักเรียนใหม่ ผู้ร่วมงานใหม่และสถานที่ทำงานใหม่ จะต้องรู้สึกสงสัยว่าตนจะสามารถปฏิบัติงานอย่างประสบความสำเร็จหรือไม่ ครูใหญ่ของคณะครูใหม่รู้สึกว่าการที่ตนเองนั้นมีความสามารถเพียงพอโดยการอ้างถึงความสำเร็จของครูใหม่คนก่อน ๆ ในระยะแรกของการปฏิบัติงาน ถึงแม้ครูใหม่จะมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นบ้าง ครูใหญ่ไม่ควรตำหนิแต่ควรจะช่วยอธิบายถึงข้อเท็จจริงพร้อมทั้งให้ความสนับสนุนในความพยายามนั้น ๆ สำหรับวิธีที่ดีที่สุดในวิธีหนึ่งในการสร้างความมั่นใจให้กับครูใหม่คือ การให้รายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบและแนวทางการปฏิบัติงานของเขาที่จะให้ไปโดยผลดี จะทำให้ครูใหม่ได้มีเป้าหมายและรู้ทิศทางในการปฏิบัติงานและเกิดความรู้สึกมั่นใจยิ่งขึ้น

4. ช่วยเหลือให้ครูใหม่เกิดความภาคภูมิใจในหน่วยงาน ครูใหญ่สามารถทำได้โดยให้ครูเข้าใจประวัติความเป็นมาของโรงเรียน ผลสำเร็จในอดีต โครงการของโรงเรียนที่กำลังปฏิบัติอยู่ เพื่อกระตุ้นให้ครูมีความพึงพอใจที่จะได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ครูเก่าในโรงเรียนที่มีชื่อเสียงหรือความดีในด้านต่าง ๆ ควรแนะนำให้ครูใหม่รู้จัก เพื่อเขาจะได้ภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้มีความสามารถมีชื่อเสียง

5. ช่วยเหลือให้ครูใหม่ได้ปรับตัวเข้ากับชุมชน ชุมชนสามารถช่วยให้ครูใหม่มีความรู้สึกอบอุ่นได้เช่นกัน ครูใหญ่ควรนำครูใหม่ไปทำความรู้จักกับประชาชนในชุมชนที่ตั้งของโรงเรียน โดยเฉพาะผู้ดูแลการะโรงเรียน ความใกล้ชิดกับชุมชนนอกจากจะช่วยให้ครูใหม่เกิดความอบอุ่นใจแล้ว ยังเป็นการช่วยให้การเรียนการสอนประสบความสำเร็จมากขึ้นด้วย¹

จากความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการประชุมพิเศษดังที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าจุดมุ่งหมายสำคัญก็เพื่อจะส่งเสริมให้ครูใหม่ได้มีสภาวะทางกายภาพ (Physically) และทางจิตใจ (Psychologically) พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมภายในโรงเรียนได้อย่างมีความสุข

2.3 การอบรมครูประจำการ (Arranging for Inservice Education)

ครูใหญ่มีหน้าที่ที่จะต้องพัฒนาหรือปรับปรุง อัตรากำลังที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียน ให้มีคุณภาพอยู่ในระดับมาตรฐานอยู่เสมอ เพื่อเขาเหล่านั้นจะได้ช่วยส่งเสริมปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ขบวนการนี้เรียกว่าการฝึกอบรมครูประจำการ (Inservice Education) ในวิชาชีพชั้นสูงสาขาอื่นทั้งทางธุรกิจ อุตสาหกรรม และการแพทย์ ต่างให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมขณะปฏิบัติการ เป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรได้ปรับปรุง ขบวนการประกอบวิชาชีพของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ครูก็เช่นเดียวกัน ไม่ว่าจะ เป็นครูใหม่หรือครูเก่ารับราชการมานานเท่าใดก็ตาม ทุกคนสมควรได้รับการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานทั้งสิ้น เพราะความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพการศึกษานั้น เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีโค่งที่อยู่ตลอดเวลา ทำให้ครูที่ไม่ได้เข้ารับการอบรม เกิดความล้าหลังการเรียนการสอนจะไม่ดีขึ้น แยกถ้อยค้อยลง ผลเสียทั้งหมดก็จะตกอยู่กับนักเรียน

1

Kimball Wiles, Supervision for Better School 2nd.,ed., (New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1967), pp. 214-217.

งานเกี่ยวกับการจัดอบรมครูประจำการของแต่ละโรงเรียนนั้น ครูใหญ่นับว่าเป็นบุคคลสำคัญที่สุดที่จะรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนของตน ดังมิสเนอร์ และคณะได้เสนอว่า

..... ครูใหญ่เป็นบุคคลสำคัญในการจัดอบรมครูประจำการของแต่ละโรงเรียน ครูใหญ่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าว รวมทั้งจะต้องมีทัศนคติที่ผู้ต้องการเปลี่ยนแปลงและการปฏิบัติงานรวมกันเป็นกลุ่ม คุุณใหญ่ควรมีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้อยู่เสมอ โดยสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า ครูใหญ่จะต้องเป็นผู้เริ่มตนและอำนวยความสะดวกให้โครงการอบรมครูภายในโรงเรียนได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ.....¹

สตูป และ จอห์นสัน (Stoops and Johnson) ได้เน้นความสำคัญของครูใหญ่ในการอบรมครูประจำการไว้มากเช่นกัน โดยกล่าวว่า เนื่องจากการอบรมครูประจำการ เป็นกิจการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ครูใหญ่จะต้องมีทักษะในการบริหารและทางการนิเทศการศึกษาเป็นอย่างดี ครูใหญ่จะต้องสร้างสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนที่กระตุ้นให้ครูมีความสนใจที่จะเข้ารับการอบรม โดยครูใหญ่จะต้อง

1. ทราบการเรียนการสอนภายในชั้นเรียนโดยเฉพาะการสอนของครู
2. ทราบการเรียนของเด็ก
3. กระตุ้นให้ครูมีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรม
4. ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น
5. อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของกลุ่ม
6. สร้างบรรยากาศแห่งความเจริญก้าวหน้า²

¹ Paul S. Misners et.al., Elementary School Administration (Columbus, Ohio, Charles E. Merile Books, Inc., 1963), p. 203.

² Emerry Stoops and Russell L. Johnson, Elementary School Administration (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967), pp. 385-387.

การจัดอบรมครูประจำการมักมีแนวโน้มที่จะทำให้ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องของ ทั้งผู้จัด และผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจไปว่า การจัดอบรมครูประจำการ เป็นขบวนการหนึ่ง ที่จัดขึ้น อย่างมีระเบียบแบบแผน ประกอบด้วยวิทยากรที่มีความสามารถเป็นพิเศษ และโครงการนี้ สามารถบันดาลให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีพฤติกรรมตามที่มุ่งหวังไว้ในช่วงเวลาหนึ่งเวลาใด ประสิทธิภาพดังกล่าวคงจะมีปรากฏเช่นกัน จึงนับได้ว่า การจัดอบรมครูประจำการตามแนว คิดดังกล่าว ได้มีส่วนพัฒนาการศึกษาของไทยมาไม่มากนักเลย อย่างไรก็ตามปัจจุบันได้มีการ วิพากษ์วิจารณ์โครงการอบรมครูประจำการ ไปในคำที่ซาปลประสิทธิภาพอยู่ เหมือนกัน จนทำให้เข้าใจไปว่าการจัดอบรมครูประจำการในบางโครงการน่าจะเป็นการลงทุนที่ไม่คุ้มค่าเสียกระมัง ถ้าเป็นจริงตามคำกล่าวที่ว่า ครูถูกบังคับให้ไปอบรม เรื่องที่อบรมไม่ ตรงกับความสนใจของครู และเป็นเรื่องซ้ำซากที่บรรยายโดยวิทยากรที่มีความสามารถยังไม่ถึงขั้น เพราะลักษณะเหล่านี้ล้วนเป็นลักษณะของการจัดอบรมครูประจำการที่มีประสิทธิภาพ น้อยทั้งสิ้น¹

แฮร์ริส และ เบสเสท (Harris and Besset) ได้ชี้ให้เห็นข้อบกพร่อง ของการจัดอบรมครูประจำการในสมัยปัจจุบันไว้ดังนี้คือ

1. มีระเบียบแบบแผนตามแบบราชการมากเกินไป ประกอบด้วยกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัด เพื่อสนองความต้องการของทางราชการจนมองข้ามความสนใจและความต้องการของครู

2. ไม่ยอมรับความสามารถของครูเท่าที่ควร และไม่เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินการของโครงการสอน

¹ John R. Plank, Evaluation of Inservice Educational Programs for Teachers in Selected Unified School District, (Losangeles; University of California, 1960), pp. 132-134.

3. มักมีลักษณะเป็นแบบรวบอำนาจ (Centralized) และขาดการวางแผนที่ดีเป็นอย่างมาก

4. มีลักษณะที่จะทำให้ครูเข้าใจว่าตนมีส่วนบกพร่องจึงต้องมาอบรม และต้องยอมรับปฏิบัติตามขอเสนอแนะต่าง ๆ ทำให้ครูเกิดทัศนคติไม่ดีต่อการอบรม ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และไม่พัฒนาความคิดสร้างสรรค์เท่าที่ควร¹

แนวคิดดังกล่าวอาจเป็นเครื่องชี้ให้เห็นขอบบพร่องของการจัดอบรมครูประจำการโดยหน่วยงานนอกโรงเรียนซึ่งครูใหญ่ควรได้ตระหนัก เพราะโดยทั่วไปแล้วมักเป็นที่เข้าใจกันอยู่เสมอว่า ถ้ากล่าวถึงการจัดอบรมครูประจำการแล้ว นั้นหมายถึงการจัดอบรมอย่างมีพิธีการ (Formal) ที่จัดโดยหน่วยเหนือของสถาบันเหล่านั้นซึ่งเป็นขบวนการที่อยู่นอกเหนือหน้าที่ความรับผิดชอบของครูใหญ่ที่จะปฏิบัติได้ แต่ความเข้าใจในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปในลักษณะที่กิจกรรมดังกล่าวที่จะสามารถประสบผลสำเร็จก็ยิ่งขึ้นถ้าจัดขึ้นในโรงเรียนที่ครูกำลังสอนอยู่ ดังข้อเสนอแนะของสมาคมการศึกษาของสหรัฐอเมริกาต่อไปนี้คือ

1. การจัดอบรมครูประจำการเป็นโครงการที่มีลักษณะต่อเนื่อง ถ้าจะให้ได้ผลที่ดีที่สุด จะต้องจัดขึ้นในโรงเรียนที่ครูปฏิบัติอยู่

2. การจัดอบรมครูประจำการจะต้องใช้กิจกรรมและวิธีการหลายชนิด ทั้งนี้เนื่องจากไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด และการอบรมจะต้องเริ่มจากสภาพความเป็นจริงของครู

3. การจัดอบรมครูประจำการ จะต้องเกิดจากความสมัครใจ ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญที่ครูใหญ่จะต้องประสบในโรงเรียน

4. การจัดอบรมครูประจำการจะต้องเป็นขบวนการมากกว่าเนื้อหา และเป็นการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลมากกว่าการที่จะให้เกิดการยอมรับเพื่อปฏิบัติตามแนวคิดผู้อื่นแต่อย่างใด²

¹ Ben M. Harris, and Wasland Besset, Inservice Education: A Guide to Better Practice (New Jersey : Englewood-Cliff, Prentice-Hall, Inc., 1969), pp. 1-10.

² National Society for the Study of Education, Inservice Education (Chicago : The University of Chicago Press, 1957), pp. 131-150.

5. การอบรมครูประจำการจะต้องเสริมสร้างให้ครูมีทัศนคติที่ดีเพื่อเป็นแนวทางไปสู่ความสนใจมากกว่าที่จะเป็นการแกชอบกพร่องของครู

6. การอบรมครูประจำการควรก่อให้เกิดการปลูกฝังพัฒนาการทางค่านิยมและศีลธรรม (Affective Growth) กับครูบาง มีไข่มุกแตกานวิชาการความรู้ (Cognitive Growth) แต่เพียงอย่างเดียว

ถ้าพิจารณาถึงจุดมุ่งหมายของการจัดอบรมครูประจำการที่สำคัญแล้วก็คือ การพัฒนาพฤติกรรมในการสอนของครู ซึ่งในทางจิตวิทยาเชื่อว่าบุคคลจะเปลี่ยนพฤติกรรมหรือจะพัฒนาพฤติกรรมนั้นย่อมขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้นั้นเป็นลำดับแรก การอบรมครูจึงจำเป็นต้องเน้นที่การเปลี่ยนทัศนคติเป็นสำคัญ แต่การให้ความรู้ (knowledge) แก่ครูเป็นส่วนใหญ่ ดังเช่นการอบรมแบบเดิม (Tradition) โอกาสที่ครูจะเปลี่ยนพฤติกรรมนั้นคงจะได้ไม่เต็มที่เท่าที่ควร เพราะจากการศึกษาคนควาในปัจจุบันเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่โดยลคินั้นจะต้องใช้วิธีที่ไม่มีพิธีรีตองมากนัก (Informal) และต้องการใช้ชบวนการต่อเนื่อง ซึ่งนับเป็นแนวคิดที่ส่งเสริมการจัดอบรมครูประจำการภายในโรงเรียนนั่นเอง ดังนั้นชบวนการพัฒนาบุคลากรจึงมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนจากการนำครูมาอบรมเพื่อเพิ่มเติมวิชาความรู้ต่าง ๆ มาเป็นการปรับปรุงบรรยากาศและสภาพการทำงานภายในโรงเรียนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ด้วยวิธีที่ครูใหญ่ควรตระหนักไว้ดังนี้ กล่าวคือ

1. สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า (A climate for growth) บรรยากาศของความเจริญก้าวหน้าขึ้นอยู่กับลักษณะผู้นำ (Leadership) ของครูใหญ่เป็นสำคัญ โดยเฉพาะการจัดระบบบริหารงานภายในโรงเรียน จะต้องส่งเสริมความสามัคคี ความรู้สึกอันดีที่มีต่อครูด้วยกันและต่อโรงเรียน ครูใหญ่จะต้องไม่ยึดถือระเบียบราชการอย่างเคร่งครัดจนครูมีความอึดอัดไม่สบายใจ ทอดถอย ซึ่งจะทำให้ครูปฏิบัติงานไปวันหนึ่ง ๆ และมีแนวโน้มที่เป็นปฏิปักษ์ต่อการเปลี่ยนแปลง

2. ปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (Job enrichment) การปรับปรุงสภาพการทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ครูได้ปฏิบัติงานมากขึ้นด้วยความพอใจ ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการปรับปรุงตนเองทั้งในคานส่วนตัวและทางคานการ

ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ครูใหญ่ไม่ควรจัดสภาพการทำงานที่ทำให้ครูรู้สึกค่าค้อย ต้องคอยปฏิบัติ
ตามคำสั่งครูใหญ่อยู่ตลอดเวลา ครูจะไม่มีการพัฒนาหรือปรับปรุงตนเองในด้านวิชาชีพได้
เลย และเมื่อครูไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้ว นักเรียนก็มักจะเรียนไปอย่าง
ขาดแรงจูงใจไปควย¹

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคลากรในแนวคิดนี้ ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่า บุคคลย่อม
มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของตนให้ดียิ่งขึ้น ถ้าเขาอยู่ใน
สภาพการทำงานที่เขามีความพอใจ เพราะฉะนั้นหน้าที่ของครูใหญ่ก็คือการปรับปรุงการบริหาร
งานของโรงเรียนให้เหมาะสมนั่นเอง ก็จะเป็นการส่งเสริมการจذبบรมครูประจำการ
โดยทางอ้อม (Indirectly) ไปในตัว แต่ครูใหญ่จะต้องสำนักอยู่เสมอว่าการจัด
อบรมครูนั้นยังไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุดในทุกเวลาและโอกาส จริงอยู่การจัดอบรมในโรงเรียน
จะมีข้อดีอยู่มากก็ตาม แต่บางครั้งการส่งครูไปอบรมโดยหน่วยงานอื่นก็จะได้ผลดีเช่นกัน
อย่างไรก็ตาม ในการสรุปแนวคิดตั้งแต่คนอาจกล่าวได้ว่า ในการจัดอบรมครูประจำการ
ครูใหญ่ควรตระหนักถึงแนวคิดดังต่อไปนี้คือ

1. ควรทราบปัญหา ความต้องการ และความสนใจของครูทุกคนในโรงเรียน
โดยสามารถจะวินิจฉัยสาเหตุได้อย่างถูกต้อง เพื่อกำหนดแนวทางในการช่วยเหลือส่งเสริม
พัฒนาการทางวิชาชีพของครูได้อย่างเหมาะสม
2. เป็นผู้ประสานงานและอำนวยความสะดวกในโครงการอบรมครูภายใน
โรงเรียนโดยเฉพาะให้ความสนับสนุนทางด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) และให้กำลัง
ใจตลอดจนสร้างแรงจูงใจ (Motivation)
3. ในกรณีที่ครูไปรับการอบรมที่จัดโดยองค์การอื่น ครูใหญ่ควรสั่งที่ปฏิบัติงาน
ตรงกับหัวข้อการประชุมอบรมด้วยความสมัครใจไปร่วมอบรม ไม่ใช่บังคับให้ไป และเมื่อ
กลับจากการประชุมอบรม ควรเปิดโอกาสให้ผู้นั้นได้เผยแพร่แนวคิดที่ได้แก่ครูผู้นอื่นในโรงเรียน
ซึ่งอาจให้เสนอในที่ประชุม จัดพิมพ์เป็นเอกสารเผยแพร่ หรือจัดทั้งสองอย่าง

¹ Thomas J. Sergiovanni, and David J. Elliot, Educational and Organizational Leadership in Elementary Schools (New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1975), pp. 151-169.

4. การประเมินผลการอบรม เป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะโครงการอบรมที่ดีจะต้องมีความต่อเนื่อง การติดตามผลจึงจะขาดเสียไม่ได้ ครูใหญ่ควรให้ความร่วมมือในการติดตามผล ทั้งในกรณีที่ครูไปอบรมภายนอกโรงเรียน และครูใหญ่จัดอบรมในโรงเรียนเอง
5. ครูใหญ่ควรให้ความสนใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางวิชาพฤติกรรมศาสตร์ และการศึกษาโดยเฉพาะทางด้านการเรียนการสอน

หน้าที่ในการนิเทศการศึกษาค้นคว้าบุคคลของครูใหญ่นั้น เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการที่จะก่อให้เกิดการเรียนการสอนที่ดี เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายมีความก้าวหน้า และมีความรู้สึกอันดีในการปฏิบัติงาน บุคคลที่สำคัญที่สุดได้แก่ครูใหญ่ซึ่งจะต้องเป็นตัวจักรสำคัญที่จะบันดาลสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น โดยครูใหญ่จะต้องปรับปรุงตนเองให้เป็นตัวอย่างที่ดีอยู่เสมอทั้งในดานวิชาการ และดานบริหารในฐานะผู้นำ

3. พฤติกรรมเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอนโดยให้การเรียนการสอนเป็นสื่อ¹

โรงเรียนเป็นระบบย่อย (Subsystem) ระบบหนึ่งของสังคมซึ่งเกิดขึ้นตามความต้องการและความจำเป็นของสังคม และการที่จะจัดโรงเรียนให้เป็นองค์การหนึ่งของสังคมก็ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายกลุ่ม ซึ่งมีความรับผิดชอบมีความตั้งใจและมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน การดำเนินการกิจการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจึงเป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารการศึกษาทุกโรงเรียน โดยเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษา กิจการเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับชุมชนมีความสำคัญเป็นอันมาก เพราะเป็นโรงเรียนที่อยู่ใกล้ชิดกับครอบครัวชาวบ้านมากกว่าโรงเรียนชนิดอื่น ทั้งยังมีจำนวนมาก

1

Ben M. Harris, Supervisory Behaviors in Education

(N.J.: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1967), p. 13.

กระจัดกระจายอยู่ทั่วไป ผู้เรียนยังอยู่ในวัยเด็ก อายุ น้อย และส่วนใหญ่ไม่สามารถช่วยเหลือตนเอง ได้ดีเท่าที่ควร ทำให้ผู้ปกครองมีความหวังใบบุตรหลานของตนมากกว่าการศึกษาระดับอื่น และมีความสนใจในกิจการของโรงเรียนประถมศึกษาอย่างมากตามไปด้วย ส่วนหน้าที่ในการบริหารกิจการเกี่ยวกับชุมชนนั้นเป็นภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบของครูใหญ่แต่ละโรงเรียนโดยเฉพาะ ไม่มีเจ้าหน้าที่จากสำนักศึกษาธิการ เป็นผู้ประสานงานเหมือนกิจการอื่น ๆ ของโรงเรียน เช่น การเรียนการสอน เป็นต้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการบริหารกิจการของชุมชนของแต่ละโรงเรียนมีลักษณะพิเศษแตกต่างกันไปตามสภาพภูมิศาสตร์และวัฒนธรรม จึงทำให้ครูใหญ่เป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุดในโครงการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน¹

หน้าที่ของโรงเรียนที่มีต่อชุมชน

เนื่องจากโรงเรียนเป็นหน่วยงานย่อยของสังคมหรือชุมชน โรงเรียนจึงมีหน้าที่ต่อชุมชนดังนี้

1. การให้การศึกษที่ตรงกับความต้องการ และตามลักษณะระดับความสามารถของคนในชุมชนคือ มีหลักสูตร วัตถุประสงค์และการสอนสัมพันธ์กับความต้องการ ของสังคม
2. มีส่วนช่วยให้ประชาชนปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น ทั้งในแง่การครองชีพ สุขภาพอนามัย ทัศนคติ ความเชื่อ
3. มีส่วนช่วยให้สมาชิกของชุมชนรู้จักทรัพยากร รักษาขนบธรรมเนียม ประเพณี มีความภาคภูมิใจในท้องถิ่นของตนเอง

1

Emery Stoops and Russell L. Johnsons, Elementary School Administration (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967), p. 289.

4. สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยให้เกิดขึ้น ทั้งในโรงเรียนและชุมชน¹

วัตถุประสงค์ของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ย่อมมีผลโดยตรงต่อการดำเนินกิจการของครูใหญ่มาก บางครั้งการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อแสวงหารายได้หรือสิ่งของอื่น ๆ จากชุมชนเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงทรัพยากรทางดานอื่น ๆ ที่จะสามารถนำมาช่วยให้การเรียนการสอนของโรงเรียนดีขึ้น ครูใหญ่บางโรงเรียนดำเนินนโยบายผิดพลาดจนถึงกับเกิดการขัดแย้งระหว่างบ้านกับโรงเรียน และในการบริหารโรงเรียนบางครั้งมีลักษณะที่ทำให้โรงเรียนเป็นหอคอยงาช้าง แยกโรงเรียนออกจากสังคมเป็นเอกเทศ นับเป็นการขัดหลักการจัดการศึกษาในระบอบประชาธิปไตย ดังนั้นในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนดังกล่าว ครูใหญ่ควรใคร่ครวญถึงจุดมุ่งหมายดังต่อไปนี้

1. เพื่อเสนอรายงานให้ชุมชนทราบเกี่ยวกับกิจการและข่าวสารของโรงเรียน
2. เพื่อรับทราบข่าวสารการเคลื่อนไหวจากภายนอกเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน
3. เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนมีความเข้าใจในความสำคัญของการศึกษา และเกิดความรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ของประชาชนที่จะต้องสนใจต่อการศึกษา
4. เพื่อส่งเสริมให้ประชาชน เข้ามามีส่วนรวมดูแลจัดการศึกษาของโรงเรียน
5. เพื่อส่งเสริมชุมชนให้ เข้ามามีบทบาทในการวางแผนการศึกษาและการพัฒนาการเรียนการสอน

5. สร้างความสัมพันธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างโรงเรียน บ้าน ชุมชน หรือท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ให้เกิดขึ้น โดยมีโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง ประชาคม ศูนย์การศึกษาและวัฒนธรรม

¹ Merle R. Sumpton, School Community Relation (New York : McGraw-Hill, Book Company, 1966), pp. 104-106.

7. เสนอความรู้ทางด้านการวางแผนและความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับสถาบันอื่น ๆ ในสังคม
8. เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนจากชุมชน
9. เพื่อแก้ไขข้อข้องใจและสิ่งที่จะทำให้ประชาชนเข้าใจโรงเรียนดี ๆ ช่วยทำให้ประชาชนมองโรงเรียนในแง่ที่ควยความเชื่อถือและนิยมยกย่อง¹

หลักการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

เอลสبریและคณะ ได้เสนอหลักการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนไว้ดังนี้

1. จะต้องดำเนินกิจการภายในโรงเรียนให้ไ้ผลดี เป็นสิ่งจำเป็นที่ครูใหญ่จะต้องบริหารงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพเสียก่อน ก่อนที่จะชักชวนให้บุคคลภายนอก เข้ามามีส่วนรวมในกิจการของโรงเรียน
2. จะต้องรู้จักชุมชนอย่างดี ครูผู้สอนภายในโรงเรียนทุกคนโดยเฉพาะครูใหญ่ จะต้องเข้าใจสภาพสิ่งแวดล้อมของนักเรียนที่ตนกำลังสอน หรืออีกนัยหนึ่งมีความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพของชุมชนในด้านเศรษฐกิจ วัฒนธรรม ความเชื่อของผูปกครอง เกี่ยวกับการศึกษา ทั้งนี้เพื่อโรงเรียนจะได้จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในการดำเนินชีวิตของนักเรียน ครูใหญ่ควรจัดให้มีการสำรวจชุมชน (Community Servey) ในลักษณะการเยี่ยมบ้านของประชาชนเพื่อสร้างความคุ้นเคยกับผูปกครองและยังเป็นการศึกษาสภาพที่แท้จริงของเด็กได้อีกด้วย ซึ่งจะก่อประโยชน์ต่อการเรียนการสอนเป็นอย่างมาก

¹ ภิญโญ สาขร, หลักบริหารการศึกษา (พระนคร : วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 256.

3. จัดบริการให้แก่ชุมชน ในฐานะที่โรงเรียนสร้างขึ้นและใช้งบประมาณในการดำเนินการโดยใช้ภาวื่อการจากราษฎร จึงควรได้ใช้โรงเรียนให้เป็นประโยชน์ให้มากที่สุด นอกเหนือจากการเปิดสอนวันละ 6 ชั่วโมง ครูใหญ่ควรจัดโรงเรียนให้เป็นประโยชน์แก่ประชาชนทั่วไปนอกเหนือจากเวลาเรียน เช่น ให้อิมสถานที่และอุปกรณ์เพื่อการจัดงาน หรือเพื่อการอพยพหนีภัยพิบัติต่าง ๆ เช่น น้ำท่วม ไฟไหม้ ฯลฯ บริการทางคานววิชาการก็เป็นบริการอีกคานหนึ่งที่โรงเรียนควรจัดให้แก่ชุมชน เพื่อให้ชาวบ้านได้มีความรู้ความคืดทันต่อเหตุการณ์และจะคือนำวิทยากรแผนใหม่มาใช้ให้เป็นประโยชน์เท่าที่โรงเรียนสามารถทำได้ เช่น การจัดการศึกษาผู้ใหญ่ การเปิดสอนวิชาชีพที่ใช้เวลาเรียนระยะสั้น ๆ เป็นต้น

4. ไรทรัพยากรในท้องถิ่นให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน ทรัพยากรในท้องถิ่นที่สามารถจะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการเรียนการสอนนั้น มีทั้งที่เป็นวัตถุสิ่งของสถานที่ บุคลากร ตลอดจนสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการเรียนการสอนได้ โดยเฉพาะการเชิญบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในท้องถิ่นมาเป็นวิทยากรภายในโรงเรียน ซึ่งจัดไว้เป็นการให้เกิดประโยชน์ผู้รับเชิญและจะช่วยให้ผู้ที่ได้รับเชิญมีความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียนโดยส่วนรวม

5. อำนวยความสะดวกระบบสื่อสารระหว่างบ้านและโรงเรียน จำเป็นที่โรงเรียนจะต้องเผยแพร่ข่าวสารความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ให้ชุมชนทราบถึงกิจการภายในโรงเรียนและความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาโดยทั่วไป ในขณะที่เดียวกันก็ต้องเปิดโอกาสให้ชุมชนได้สนองตอบหรือแสดงความคิดเห็นต่อข่าวสารต่าง ๆ มาให้โรงเรียนทราบบ้าง มีใช้โรงเรียนเป็นฝ่ายโฆษณาฝ่ายเดียว จะต้องเป็นขบวนการสื่อสารที่มีลักษณะสองอาน (Two-way Process) โดยเปิดโอกาสให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน ส่วนของทางสื่อสาร (Channel) โรงเรียนสามารถใช้ได้หลายทาง เช่น วัสดุสิ่งพิมพ์สถานีวิทยุโทรทัศน์ บุคลากรภายในโรงเรียน และที่สำคัญที่สุดคือนักเรียนที่จะเป็นทูตสันถวไมตรีที่จะเป็นผู้ไปรายงานความเคลื่อนไหวในกิจการของโรงเรียนใหญ่ปกครองทราบ

6. เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าเยี่ยมชมกิจการของโรงเรียน โรงเรียนควรมีช่วงเวลาหนึ่งที่เชิญชวนใหญ่ปกครองนักเรียนและประชาชนอื่น ๆ ได้เข้ามาชมกิจการของ

โรงเรียนในโอกาสที่โรงเรียนจัดงานประจำปี การแสดงนิทรรศการ หรือการแข่งขันกีฬา เป็นต้น ในวันเรียนปกติก็สามารถที่จะเชิญชวนผู้ปกครองมาชมการสอนของครูและสังเกตการเรียนของบุตรหลานของตน ก็ย่อมสามารถทำได้ เพื่อให้การเยี่ยมชมได้มีความหมายมากขึ้น ครูใหญ่ควรส่งเสริมให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น

7. ป้องกันปัญหาบางประการที่จะกระทบกระเทือนความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ปัญหาที่มักเกิดขึ้นอยู่เสมอในทุกโรงเรียนก็คือ การลงโทษนักเรียน การให้การบ้านอย่างไม่เหมาะสม มากบางน้อยบาง และการอบรมสั่งสอนเด็กเกี่ยวกับเรื่องที่อยู่ปกครองไม่เห็นควย เช่น การสอนเพศศึกษา การสอนลัทธิคอมมิวนิสต์ ปัญหาเหล่านี้โรงเรียนควรหาวิธีป้องกันไว้ก่อน โดยกำหนดเป็นนโยบายที่แน่นอนเกี่ยวกับการลงโทษ การให้การบ้าน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะครูได้ปฏิบัติตามพร้อมทั้งเผยแพร่นโยบายเหล่านี้ให้ผู้ปกครองทราบทั่วกัน ถึงกระนั้นก็ตามปัญหาต่าง ๆ ไม่อาจป้องกันได้ทั้งหมด ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของครูใหญ่ที่จะต้องระมัดระวังอยู่เสมอ เพื่อขจัดปัญหาต่าง ๆ เสียตั้งแต่เริ่มแรก

ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะโรงเรียนเป็นหน่วยหนึ่งของสังคม และสังคมจะขนาดสถาบันโรงเรียนเสียมิได้ โดยเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษาที่อยู่ใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุด เป็นแหล่งปลูกฝังความรู้สึก ค่านิยม ตลอดจนแนวการประกอบอาชีพและดำรงชีวิตให้กับเยาวชนทุกคนที่เกิดมาในชุมชนนั้น ๆ จึงเป็นหน้าที่ของครูใหญ่ที่จะต้องดำเนินกิจการของโรงเรียนให้ประสานสัมพันธ์กับสภาวะโดยทั่วไปของชุมชน โดยมีจุดมุ่งหมายทั้งเพื่อการทำนุบำรุงรักษาสืบต่อสิ่งที่ดั้งเดิมและพัฒนาปรับปรุงในบางส่วนใหม่ให้ความเจริญรุ่งเรืองมากยิ่งขึ้น โดยใช้ขบวนการทางการศึกษา¹

4. พฤติกรรมเกี่ยวกับการจัดอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์การสอน

หมายถึง การออกแบบและจัดเตรียมบริบทเพื่อให้ความสะดวกและเหมาะสมกับผู้สอน การจัดวางแผนอาคารเรียนและสถานที่อย่างถูกต้อง การจัดอุปกรณ์เพื่อการ

¹Willard S. Elsbree, d Harold J. McNally, and Richard Wynn, Elementary School Administration and Supervision 3rd.ed., (New York : American Book Company, 1967), pp. 356-371.

สอนและการตรวจสอบคัดเลือกวัสดุอุปกรณ์การสอนที่จะนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการสอน¹

4.1 การจัดอาคารสถานที่

การบริการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ เป็นงานที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียน เพราะการจัดอาคารที่ให้อาคารที่เหมาะสมจะช่วยให้การเรียนการสอนหรือการนำหลักสูตรไปใช้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น งานเกี่ยวกับอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียนนี้อาจแยกพิจารณาเป็นค่าน ๆ ดังนี้

1. อาคารเรียน
2. หอเรียน
3. อาคารประกอบและห้องพิเศษ
4. บริเวณโรงเรียน²

เมื่อพิจารณาอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียนแล้ว เราควรพิจารณาถึงภายในอาคารต่าง ๆ ว่ามีอุปกรณ์อันเป็นประโยชน์ในการใช้สอยหรือไม่ อย่างไร สมประสงค์เกษมสัน ไค้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานว่า สภาพของการทำงานควรใหญ่ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วน เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ดังนั้นอุปกรณ์ต่าง ๆ ในโรงเรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก

¹ Ben M. Harris, Supervisory Behaviors in Education (N.J. : Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1967), p. 13.

² ภิญ โสธร, หลักบริหารการศึกษา (พระนคร : วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 150.

4.2 การจัดวัสดุอุปกรณ์

วัสดุอุปกรณ์การสอนเป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนทุกแห่งจะต้องจัดให้มีไว้เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน โดยเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษาที่ผู้เรียนยังอยู่ในวัยเด็กเล็ก เป็นส่วนใหญ่ ยังไม่สามารถเข้าใจสิ่งที่ป็นนามธรรมได้ดีเท่าที่ควร จึงจำเป็นต้องใช้วัสดุอุปกรณ์การสอนประกอบในชั้นเรียนเพื่อช่วยส่งเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้น อุปกรณ์การสอนจึงมีความสำคัญมากจนไม่สามารถแยกออกจากหลักสูตรได้เมื่อมีการกล่าวถึงหลักสูตร จะต้องกล่าวถึงอุปกรณ์การสอนด้วยเสมอ ครูใหญ่ในฐานะผู้นำในการนำหลักสูตรมาปฏิบัติในโรงเรียนให้บังเกิดผลสำเร็จดังเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงต้องปฏิบัติในฐานะผู้นำในการใช้วัสดุอุปกรณ์การสอนภายในโรงเรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นส่วนหนึ่งของงานเกี่ยวกับการบริหารงานการศึกษาของครูใหญ่คือ งานเกี่ยวกับการจัดวัสดุอุปกรณ์การสอนภายในโรงเรียนหรือเป็นผู้นำในด้านวัสดุอุปกรณ์การสอน (Audio Visual Director) ดัง อีริกสัน (Erickson) ได้กำหนดบทบาทไว้ดังนี้คือ

1. เป็นผู้บริหาร (Director as an Executive) ครูใหญ่จะต้องเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายและแนวทางในการจัดหา การใช้ การบำรุงรักษา วัสดุอุปกรณ์ตลอดจนการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้นิเทศ (Director as a Supervisor) ในฐานะที่ครูใหญ่เป็นนักการศึกษาจะต้องพยายามช่วยเหลือครูให้สามารถนำวัสดุอุปกรณ์การสอนมาใช้ประกอบการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น โดยชวบนการนิเทศการศึกษา
3. เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านอุปกรณ์การสอน (Director as Audiovisual specialist) ครูใหญ่จะต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์การสอน สามารถที่จะให้คำแนะนำ เผยแพร่ หรือสร้างสรรค์อุปกรณ์การสอนเพื่อนำมาใช้ภายในโรงเรียนได้

4. เป็นช่างเทคนิค (Director as an Equipment Technician) ครูใหญ่จะต้องมีความรู้และมีความสามารถพอสมควร เกี่ยวกับวิธีและประสิทธิภาพของ อุปกรณ์การสอนแต่ละชนิด แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นนายช่างทำหน้าที่แก้ไขบำรุงรักษาวัสดุ อุปกรณ์เสียเองทั้งหมด แต่มีความรู้ไว้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารวัสดุอุปกรณ์การสอน ภายในโรงเรียน¹

เป็นที่น่าสังเกตว่า การปฏิบัติงานในฐานะผู้นำทางวัสดุอุปกรณ์การสอนนั้น มีขอบเขต กว้างขวางทั้งยังต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทางด้านนี้เป็นอย่างดีพอสมควร สำหรับ ในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ ผู้บริหารมีโอกาสมอบหมายความรับผิดชอบให้กับครูที่มีความ เข้าใจทางด้านนี้ไต่บาง แต่โรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่ว ๆ ไป มีขนาดเล็ก โอกาสที่ครูใหญ่ จะมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติแทนได้ยากยิ่งนักมักประสบอุปสรรค เช่น ครูส่วนใหญ่มักมีเวลาสอน เต็มเวลาอยู่แล้วจึงไม่มีเวลาเหลือเพียงพอสำหรับการคิดปรับปรุงการใช้วัสดุอุปกรณ์การ สอนในโรงเรียนได้ดี เพราะฉะนั้นครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาจึงสมควรต้องมีบทบาทอย่าง สำคัญในการบริหารกิจการเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์การสอนในโรงเรียน จึงจะต้องมีความเข้าใจ และทักษะอย่างเพียงพอ เพื่อเป็นผู้นำหรือผู้ปรึกษาหารือในเรื่องเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์การสอน รวมทั้งภายในโรงเรียน พร้อมทั้งมีหลักการที่ดีในการจัดวัสดุอุปกรณ์การสอนที่ดี ดังอิริกสัน ได้กล่าวไว้ดังนี้คือ¹

1. การบริหารอุปกรณ์การสอนที่ดี จะต้องอยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำที่มีความ รู้ความชำนาญและสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านหลักสูตรได้เป็นอย่างดี ตลอดจนได้รับความสนับสนุนทางด้านงบประมาณ กำลังคน และเครื่องมือเครื่องใช้อย่าง พอเพียง ในขั้นต้นครูใหญ่จะต้องกำหนดนโยบายสำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติของโรงเรียน เตรียมงบประมาณและบุคลากรให้เพียงพอ

2. วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ สามารถนำไปใช้อย่างสะดวกตรงกับความต้องการของ ครูผู้สอน ซึ่งครูใหญ่ควรเปิดโอกาสให้คณะครูได้มีส่วนร่วมในการคัดเลือกหรือจัดซื้อ ในการ

¹ Carl W. H. Enickson, Administering Instructional Media Programs (New York : The Macmillan Company, 1968), pp. 10-12.

ใช้ครูใหญ่จะตองกำหนดวิธีขี้มไปโซอย่างเหมาะสม เช่น กำหนดตารางเวลาการขี้มอุปกรณ์แต่ละชั้น ในขณะที่เดียวกันครูใหญ่ควรจจะโศสนใจคอกุดูแลให้ความกระจางแกครูเมื่อเกิดปัญหาการโซอุปกรณ์การสอน

3. วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ครูจะตองสามารถนำไปโซได้โดยมีความยากลำบากน้อยที่สุด นั่นคืออุปกรณ์จะตองมีคุณภาพดี มีคนช่วยเหลือ ซึ่งครูใหญ่ทำได้โดยจัดตั้งศูนย์วัสดุอุปกรณ์เป็นส่วนกลาง มีเจ้าหน้าที่ผู้รู้ทางด้านนี้โดยเฉพาะประจำอยู่ ควรมีการตรวจสอบสภาพเพื่อซ่อมแซมอยู่เสมอ ถ้าจำเป็นควรเปลี่ยนหรือจัดซื้อมาแทนที่

4. ควรจัดหาวัสดุอุปกรณ์ไว้หลายชนิดเพื่อสนองความต้องการของครู ทั้งที่เป็นวัสดุสิ้นเปลือง เช่น กระดาษ สี อุปกรณ์วิทยาศาสตร์ ลูกโลก แผนที่ หนังสือ หองสมุด สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้โรงเรียนควรจัดหาไว้ให้พร้อม เพื่อสนองความต้องการของครูซึ่งครูใหญ่ควรจัดประชุมปรึกษากับครูเกี่ยวกับการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์การสอน กำหนดโครงการสร้างอุปกรณ์การสอน กำหนดโครงการทดลองอุปกรณ์ใหม่ ๆ เช่น หองทดลองภาษา โทรทัศน์ วงจรปิด ฯลฯ ตลอดจนวางแผนประสานงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ให้เป็นประโยชน์

5. โครงการจัดวัสดุอุปกรณ์การสอนของโรงเรียนควรส่งเสริมการพัฒนาครูประจำการไปควย โดยเปิดโอกาสให้ครูได้เพิ่มพูนความรู้และทักษะในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันจะตองเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนซึ่งเป็นการส่งเสริมบรรยากาศการปฏิบัติงานของครูให้ดียิ่งขึ้น ตามวิธีการปฏิบัติงานในระบบอบประชาธิปไตย ครูใหญ่ควรสำรวจความสามารถของครู ในขณะที่เดียวกันครูใหญ่จะตองประสานงานกับผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับหลักสูตร เพื่อหาทางจัดประชุมสัมมนาครูประจำการ การสาธิตการใช้อุปกรณ์การสอนและการปรับปรุงหองสมุด วิชาชีพ ก็จะช่วยพัฒนาความรู้และทักษะของครูในขณะที่ประจำการได้เช่นกัน¹

การจัดอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์การสอน เป็นเรื่องสำคัญประการหนึ่งในการจัดโรงเรียนประถมศึกษา เพราะผู้เรียนยังอยู่ในวัยเด็กที่ยังไม่สามารถช่วยตนเองได้ดีเท่าที่ควร การจัดอาคารสถานที่จึงควรเน้นในด้านความปลอดภัยและบรรยากาศที่ส่งเสริม

¹Carl W.H. Erickson, Administering Instructional Media Programs (New York : The Macmillan Company, 1968), pp.22-24.

พัฒนาการทางร่างกายและจิตใจ ในด้านอุปกรณการสอนนั้นก็มีความสำคัญมากเช่นกัน เพราะเด็กชั้นประถมยังไม่สามารถเข้าใจสิ่งที่เป็นนามธรรมได้ดี การเรียนรู้จึงต้องเรียนจากของจริงและของจำลองเป็นส่วนใหญ่ ทำให้การจัดวัสดุอุปกรณ์การสอนเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งที่ครูใหญ่พึงระลึกรู้เสมอ

5. พฤติกรรมเกี่ยวกับการประเมินผลการเรียนการสอน

หมายถึง การวางแผนจัดระเบียบประเมินผล เพื่อดำเนินการประเมินผลในกิจการต่าง ๆ ทุกด้านของโรงเรียนที่จะมีผลต่อการเรียนการสอน การประเมินผลการศึกษาเป็นเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งในการนิเทศการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะครูใหญ่ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนอยู่แล้ว นับเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่งในด้านเกี่ยวกับการประเมินผล เพราะเป็นเครื่องมือที่สำคัญเพื่อนำมาใช้ในการบริหารกิจการโรงเรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมายประสงค์ โดยทั่วไปแล้วงานประเมินผลที่ครูใหญ่ต้องมีส่วนรับผิดชอบนั้นได้แก่ การประเมินผลพัฒนาการการเรียนรู้ของเด็ก ของครู และประเมินผลโครงการการเรียนการสอนต่าง ๆ ของโรงเรียน หรือประเมินผลการเรียนการสอนโดยทั่วไปนั่นเอง¹

จุดมุ่งหมายของการประเมินผล

การประเมินผลการศึกษาภายในโรงเรียนโดยทั่วไปแล้ว มีจุดมุ่งหมายดังนี้คือ

1. เพื่อประโยชน์ของนักเรียน นับเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดของการประเมินผลที่จะต้องก่อประโยชน์ให้เกิดกับนักเรียนมากที่สุด เพื่อให้นักเรียนได้ใช้ชีวิตอยู่อย่างมีความสุขทั้งในมานและในโรงเรียน
2. เพื่อปรับปรุงสภาพการเรียนการสอนให้ดีขึ้น เนื่องจากครูเป็นผู้รับผิดชอบที่แท้จริงในด้านการเรียนการสอน จึงจำเป็นต้องทราบผลแห่งความพยายามของเขาว่าบรรลุ

¹Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education (N.J.: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1975), p.13.

เป้าหมาย มากเพียงใด การประเมินผลจะช่วยให้เขาทราบข้อมูลและจะสามารถปรับปรุง การเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น

3. เพื่อพัฒนาความเจริญก้าวหน้าทางวิชาชีพให้แก่คณะครู การที่คณะครูใดรวม มือในขบวนการประเมินผลการศึกษาของโรงเรียน จะเป็นการเปิดโอกาสโอกาสให้เกิด ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่คณะ และจะช่วยให้ครูได้เรียนรู้เกี่ยวกับนักเรียน และชุมชนได้ดียิ่งขึ้น¹

จากความมุ่งหมายอาจเห็นได้ว่า การประเมินผลจะต้องก่อให้เกิดประโยชน์ และความรู้สึกอันดีให้เกิดขึ้นทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ในกรณีที่ผู้ถูกประเมินเป็น นักเรียน นักเรียนจะต้องไม่หวาดวิตกกังวลจนสุขภาพจิตเสีย และผลที่ได้ออกมาจะมีส่วนช่วยให้ นักเรียนมีชีวิตและความก้าวหน้าที่ดีขึ้น และเมื่อประเมินผลการสอนของครูจะต้องคำนึงถึง ในแง่อื่นเช่นเดียวกันกับนักเรียนเหมือนกัน ดังนั้นการประเมินผลจึงเป็นขบวนการที่ไม่ง่าย นักตั้ง แฮริส ได้แสดงความคิดเห็นว่า การประเมินผลเป็นขบวนการชุดหนึ่งมิใช่เป็นกิจกรรม เพียงอย่างเดียวโดด ๆ และขบวนการดังกล่าวประกอบควยขั้นตอนดังต่อไปนี้คือ

1. การกำหนดเกณฑ์ (Specifying Criterion) เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมาย ปัญหา และวิธีการที่จะไปสู่จุดมุ่งหมาย

2. การสร้างเครื่องมือ (Instrumentations) เป็นการสร้างหรือสรรหา เครื่องมือสำหรับรวบรวมข้อมูลที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย พร้อมทั้งกำหนดวิธีใช้เครื่องมือ เหล่านั้นควย

3. การรวบรวมข้อมูล (Data Gathering) เป็นการรวบรวมข้อมูล ควบเครื่องมือที่สร้างขึ้นอย่างเหมาะสม โดยบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะ เพื่อที่จะได้ ข้อมูลตรงตามเป้าหมายที่สุด

1

National Society for the Study of Education, Educational Evaluation New Roles, New Means, Ed. by Ralph W. Tyler, (Chicago: The University of Chicago Press, 1969), pp. 2-26.

4. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจะคองนำมาวิเคราะห์หาลักษณะหนึ่งควยขบวนการที่เหมาะสม เพื่อจะได้ทราบสภาพที่แท้จริงอันถูกต้องของสิ่งที่ต้องการประเมิน

5. การตีความจากขอคนพบ (Interpretation of Finding) จากข้อมูลทีวิเคราะห์เรียบร้อยแล้วจะสามารถตีความหมายจากข้อมูลเหล่านั้นได้ ซึ่งออกมาในลักษณะค่าเปรียบเทียบและแนวโน้ม

6. การประเมินค่า (Valuing) หลังจากตีความหมายจากข้อมูลแล้ว ผู้ประเมินจะตองประเมินค่าผลที่ปรากฏออกมาว่ามีค่าเท่าใด เช่นผลการเรียนของเด็กลดลง 15 % ครูใหญ่จะประเมินค่าว่าเป็นเรื่องเลวร้ายสักเพียงใด มั้งนั้นขึ้นอยู่กับวิจารณ์ของผูประเมิน

7. การตัดสินใจ (Decision Making) การตัดสินใจกระทำโดยใช้การประเมินค่าเป็นพื้นฐานว่า ควรจะมีปฏิกิริยาต่อสิ่งที่ได้คนพบอย่างไร¹

การกำหนดชั้นตอนต่าง ๆ ในขบวนการประเมินผลของ แฮร์ริส (Harris) แสดงให้เห็นว่าไคนำขบวนการแก้ปัญหาทางวิทยาศาสตร์เข้ามาใช้ในการประเมินผลการศึกษา ซึ่งการประเมินผลตามขบวนการดังกล่าวจึงน่าจะเป็นวิธีการที่ดีวิธีการหนึ่งในการนำมาใช้ประเมินผลการเรียนการสอนภายในโรงเรียน

ลักษณะการประเมินผลที่ดี

บรูเนอร์ (Bruner) ได้เสนอแนวทางหรือปรัชญาการประเมินผลใดดังนี้คือ

¹ Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education 3rd.ed., (N.J. : Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1975), pp.96-98.

1. การประเมินผลที่ดีจะต้องเป็นแนวทางสำหรับการกำหนดหลักสูตรและวิธีสอน
2. การประเมินผลที่ดีจะต้องประเมินผลทั้งการเรียนการสอนและกระบวนการเรียนการสอน ทั้งนี้ก็เพราะว่าวิชาต่าง ๆ ไม่สามารถแยกต่างหากจากวิธีสอนได้
3. การประเมินผลที่ดีจะต้องเกิดจากความร่วมมือของทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการเรียนการสอน เช่น นักวิชาการ นักพัฒนาหลักสูตร นักประเมินผล ครู และนักเรียน เพราะหลักสูตรนั้นมีลักษณะที่สมดุลง่ายในตัวเอง ทำให้การประเมินเพียงส่วนหนึ่งส่วนใดมักไม่ได้ผลคือเท่าที่ควร
4. การประเมินผลมีไว้เพียงเพื่อตัดสินว่าอะไรดี ไม่ดีหรือไม่เท่านั้น แต่จะต้องมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ดังนั้นการประเมินผลที่ดีนั้นควรเป็นแนวทางสำหรับเตรียมการในขั้นต่อไป
5. การประเมินผลหลักสูตรและการสอนในโรงเรียน จะต้องคำนึงถึงผู้สอนและผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยให้ความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ มีไว้คำนึงถึงเฉพาะเป้าหมายแต่เพียงหลักสูตรอย่างเดียว¹
 1. การประเมินผลที่ดีจะต้องส่งเสริมการประเมินผลด้วยตนเอง (Self evaluation) โดยส่งเสริมให้ปัจเจกบุคคลได้มีสิ่ง กี่ยวกับตนเอง และสิ่งแวดล้อมได้อย่างถูกต้อง
 2. การประเมินผลที่ดีจะต้องครอบคลุมจุดมุ่งหมายทั้งหมดของโรงเรียน
 3. การประเมินผลที่ดีจะต้องครอบคลุมจุดมุ่งหมายทั้งหมดของโรงเรียน

¹Jerome S. Bruner, Toward Theory of Instruction Cambridge Massachusetts (The Belknap Press of Harvard University, 1966), pp. 163-167.

4. การประเมินผลที่ที่จะต้องเป็นการเสนอข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการเรียนการสอนในชั้นเรียน¹

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการศึกษาคงกล่าวมาแล้วนั้น ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงหลักทั่ว ๆ ไปมากกว่าที่จะชี้เฉพาะเจาะจงครุใหญ่ เพราะโดยทั่วไปแล้วการประเมินผลทางการศึกษานั้นไม่ว่าจะปฏิบัติโดยใครก็ตามจะมีความแตกต่างกันมากนัก เพราะจุดมุ่งหมายสูงสุดของการประเมินผลทางการศึกษาก็คือ การปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น โดยที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องของใคร่ส่วนในการพัฒนาตนเองตามไปด้วย ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาจะสามารถประมวลแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลทั้งหมด ไปใช้ให้สอดคล้องกับสภาพโรงเรียนของตนได้

จากแนวความคิดในเรื่องพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาของ เบน แอร์วิส ทั้ง 10 ประการ ซึ่งได้จำแนกออกเป็น 5 ประการ ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นว่าแต่ละพฤติกรรมที่เป็นส่วนประกอบนั้น ล้วนเป็นพฤติกรรมสำคัญของครุใหญ่ในการจัดการศึกษาให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของสังคม พฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้นอกจากจะมีความสำคัญโดยเฉพาะแล้วยังมีส่วนสัมพันธ์กับพฤติกรรมอื่น ๆ อย่างใกล้ชิดอีกด้วย เช่น พฤติกรรมทางการพัฒนาหลักสูตรนั้น ย่อมสัมพันธ์กับพฤติกรรมทางการบริหารบุคคล พฤติกรรมทางการจัดวัสดุอุปกรณ์การสอน พฤติกรรมทางการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และพฤติกรรมทางการประเมินผล ด้วยเหตุนี้เองจึงสรุปได้ว่าถ้าครุใหญ่จะแสดงพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาให้สอดคล้องตามอุดมการณ์แล้ว ครุใหญ่จะต้องปฏิบัติพฤติกรรมทั้งหมดดังที่ได้กล่าวมาแล้วนี้อย่างประสานสัมพันธ์กันอย่างกลมกลืนในทุกพฤติกรรม จึงจะก่อให้เกิดผลต่อนักเรียนและสังคมได้มากที่สุด และสามารถแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

¹ Association for Supervision and Curriculum Development, Evaluation as Feedback and Guide (Washington D.C. : The Association, 1967), pp. 10-15.

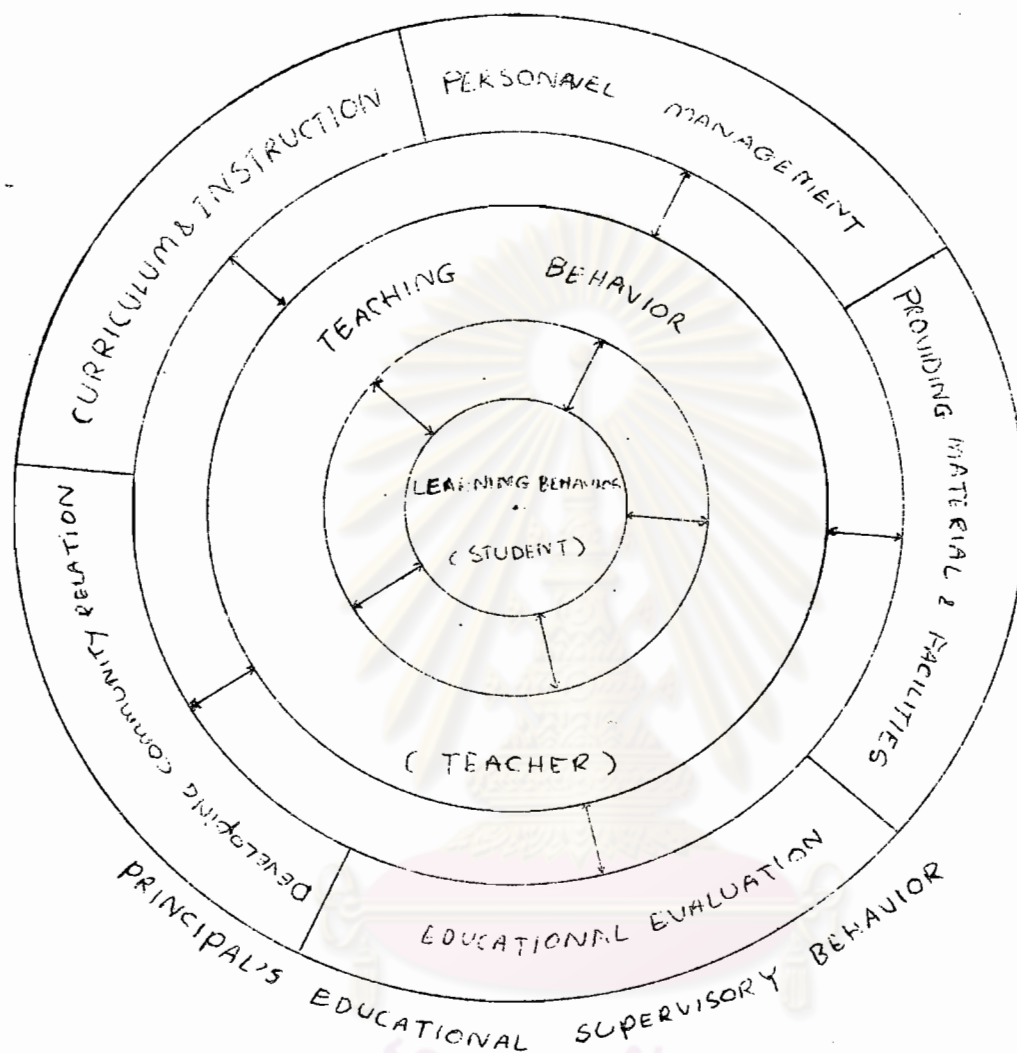


Figure II พฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่

แผนภูมิประกอบด้วยพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่ ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมต่าง ๆ 5 พฤติกรรม อยู่วงกลมนอกสุด และจะปฏิสัมพันธ์ (Interact) กับพฤติกรรมทางการสอน (Teaching Behavior) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของครู ผลจากปฏิสัมพันธ์ส่วนใหญ่จะเป็นผลช่วยปรับปรุงพฤติกรรมในการสอนของครู จากพฤติกรรมการสอนที่ปรับปรุงแล้วจะไปปฏิสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเรียนรู้ของเด็กนักเรียน โดยมีความมุ่งหวังที่จะปรับปรุงพฤติกรรมทางการศึกษาของเด็กให้ดีขึ้น นั่นคือเป้าหมาย (Goal) ที่สำคัญๆของพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษา

พฤติกรรมการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่

ค.ศ. 1974 บราวน์ (Brown) ได้สำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงบทบาทและความรับผิดชอบของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในมลรัฐภาคเหนือของประเทศสหรัฐอเมริกา ไคแก รัฐอลาสกา วอชิงตัน โอเรกอน ไอดาโฮ และมอนทานา ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังศึกษานิเทศกร ครูใหญ่ และครู นอกจากนี้แล้วผู้วิจัยได้ใช้วิธีสัมภาษณ์เพิ่มเติมอีกด้วย การใช้วิธีทั้งสองดังกล่าว เพื่อต้องการทราบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงบทบาทและความรับผิดชอบของครูใหญ่อย่างไร ผลของการวิจัยแสดงให้เห็นว่าควรมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงบทบาทของครูใหญ่ในกานต่าง ๆ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามดังนี้

1. ครูใหญ่ควรช่วยเหลือให้ครูได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการของโรงเรียนและการพัฒนาเด็กนักเรียนในทุก ๆ ด้าน ตลอดระยะเวลาที่เด็กกำลังศึกษาอยู่
2. ครูใหญ่ควรเปิดโอกาสให้ชุมชนและบุคลากรภายในโรงเรียนได้รู้เห็น รับทราบการปฏิบัติงานของครูใหญ่
3. ครูใหญ่ควรมีส่วนร่วมโดยตรงในขบวนการเรียนการสอนโดยการปฏิบัติงานร่วมกับครูและนักเรียนในชั้นเรียน¹

ค.ศ. 2974 อะซิติ (Azizi) ได้ทำการวิจัยโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสำรวจหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำลังปฏิบัติอยู่ของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนอนุบาลในประเทศจอร์แดน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษา 3 ระดับคือ ผู้บริหารการศึกษา ระดับกระทรวง ผู้บริหารการศึกษาระดับท้องถิ่น และผู้บริหารการศึกษาระดับโรงเรียน

¹Royal Thomas Brown, "Changing Roles and Responsibilities of the Elementary School Principles", Dissertation Abstracts Vol.35, No.5, (November, 1974), 2563-A.

ประดมและอนุญาต เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามที่บรรจุไป
 ควบคู่คำถามเกี่ยวกับหน้าที่ต่าง ๆ 59 ประการ โดยจำแนกออกเป็นหมวดใหญ่ ๆ ได้
 แก่ (1) หน้าที่งานสารบรรณและสำนักงาน (2) หน้าที่พิเศษการศึกษา (3) หน้าที่
 เกี่ยวกับวินัยภายในโรงเรียน (4) หน้าที่ในการบริหารและจัดการ (5) หน้าที่เกี่ยวกับ
 ความสัมพันธ์กับชุมชน (6) หน้าที่ในการปรับปรุงการเรียนการสอน (7) หน้าที่
 ในการสอน

ผลการศึกษาปรากฏว่า

ผู้บริหารระดับกระทรวงมีความเห็นว่า ครูใหญ่ควรเป็นผู้นำทางการศึกษา
 และเป็นผู้นำในการเป็นผู้นำในทางพัฒนาอาชีพ ในขณะที่เดียวกันจะต้องเป็นผู้บริหาร
 และเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agents)

ผู้บริหารระดับท้องถิ่นมีความเห็นว่าครูใหญ่ควร เน้นงานด้านสารบรรณ งาน
 ชุรการ และงานเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา

ครูใหญ่ไม่เข้าใจใจกันอย่างแน่นอนเกี่ยวกับคุณค่า หน้าที่และความรับผิดชอบของ
 ตน ทำให้เป็นผลกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานของครูใหญ่

ความไม่เข้าใจและสงสัยในหน้าที่ของครูใหญ่ เกิดจากการขาดจําแนกราย
 ละเอียดของงาน (Job description) ไว้อย่างชัดเจน

ครูใหญ่ใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับงานสารบรรณและงานบริหาร และมีเวลาน้อยที่จะ
 สนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ร่วมงานและมีเวลาสำหรับการนิเทศการสอนน้อยมาก

ค.ศ. 1974 ฮาโรลด์สัน (Haroldson) ได้วิจัยสมรรถภาพและหน้าที่ของ
 ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา เพื่อศึกษาสมรรถภาพที่ช่วยส่งเสริมให้ครูใหญ่ได้ปฏิบัติ
 หน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ การรวบรวมข้อมูลใช้วิธีสังเกตพฤติกรรมและศึกษาจาก
 ภาพถ่ายเป็นรายกรณี จากประชากรซึ่งเป็นครูใหญ่ 20 คน เสร็จแล้วนำข้อมูลมา
 เปรียบเทียบ ผลปรากฏว่า

1. สมรรถภาพทางมนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสาร มีความจำเป็นอย่าง
 มากที่จะช่วยให้ครูใหญ่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุก ๆ ด้าน

2. ในขณะที่ครูมีความรู้ความสามารถและคุณวุฒิมากขึ้น ครูใหญ่จะต้องมีความสามารถในฐานะผู้อำนวยการอำนวยความสะดวก (Faciliators) มากกว่าเป็นผู้ชำนาญการ (Expert Teachers)
3. จำเป็นอย่างยิ่งที่ครูใหญ่จะต้องมีสมรรถภาพในการกระตุ้นให้ครูในโรงเรียนได้ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ
4. ครูใหญ่จะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใหญ่และเด็ก
5. ครูใหญ่จะต้องเข้าใจความสำคัญของงานแต่ละอย่าง และต้องมีเป้าหมายงานบางอย่างที่ครูใหญ่ไม่สมควรกระทำให้อื่นทำแทน¹

ค.ศ. 1974 ลี (Lee) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "หน้าที่ทางการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่ในโรงเรียนทางภาคใต้ของมลรัฐนิวเม็กซิโก" การศึกษานี้มีจุดประสงค์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นในหน้าที่ทางการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่ระหว่างครูใหญ่เองและครูภายในโรงเรียน โดยกำหนดตัวแปรดังต่อไปนี้คือ เพศ ตำแหน่ง คุณวุฒิ อายุราชการ ระดับโรงเรียน (มัธยมและประถม) การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธี *Critical Incidental Techniques* โดยให้ครูบอกลักษณะของการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพมาอย่างละ 1 ข้อ ครูได้บอกลักษณะที่มีประสิทธิภาพ 196 ประการ และที่ไม่มีประสิทธิภาพมา 150 ประการ ส่วนครูใหญ่ได้บอกลักษณะที่ดีมา 38 ประการ และที่ไม่มีประสิทธิภาพมา 29 ประการ ลักษณะต่าง ๆ ที่บอกมานั้นจำแนกออกตามลักษณะของงานต่าง ๆ 5 ขอบข่ายคือ 1. ความสัมพันธ์กับคณะครู (Staff Relation) 2. ความสัมพันธ์กับนักเรียน (Student relation) 3. การจัดเครื่องมือและอุปกรณ์ (Materials and Equipments) 4. หลักสูตรและการสอน (Curriculum and Instruction) 5. การประชุมระหว่างปฏิบัติการ ขอบข่าย

1

Iggat Azizi K̄hali, "Duties and Responsibilities of Elementary and Preparatory School Principals in Jordan", *Dissertation Abstracts*, Vol. 36, No. 6, (December, 1975), p. 3255-A.

เหล่านี้ได้รับการจำแนกและเห็นชอบจากคณะผู้รู้ (Panel of Judges) สถิติที่ใช้ได้
แก ไค สแควร์ (Chi Square) ระดับความเชื่อมั่นที่ 0.5

การวิจัยพบว่า

1. พื้นฐานความรู้เดิมของครูไม่ทำให้ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
2. อายุประสบการณ์ของครูไม่ทำให้ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
3. ตำแหน่งของครูไม่ทำให้ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
4. การที่ครูใหญ่เป็นหญิงหรือชาย ไม่ทำให้ครูมีความเห็นเกี่ยวกับหน้าที่ทางการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
5. ครูโรงเรียนประถมศึกษาให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูภายในโรงเรียนมากกว่าครูโรงเรียนมัธยม ครูโรงเรียนมัธยมให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียนมากกว่าครูประถมศึกษา
6. ภารกิจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของบุคลากร (Staff Relations) มีครูบอกลักษณะพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่ในส่วนที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่าส่วนที่ไม่มีประสิทธิภาพ อาจแสดงให้เห็นว่าครูไม่พอใจพฤติกรรมทางคานนี้ของครูใหญ่ ส่วนครูใหญ่นั้นได้ออกลักษณะพฤติกรรมทางคานนี้ของครูใหญ่ ส่วนครูใหญ่นั้นได้ออกลักษณะพฤติกรรมทางคานนี้ที่ไม่มีประสิทธิภาพน้อยกว่าที่คาดไว้ จึงเป็นไปได้ว่าครูใหญ่มีความเชื่อว่าตนเองได้แสดงพฤติกรรมทางคานความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร (Staff Relations) ในระดับที่สูงกว่าความคิดเห็นของครูที่มีต่อพฤติกรรมดังกล่าว¹

ค.ศ. 1975 ราบิน (Rabin) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "บทบาทของครูใหญ่

Bill Dan Leeb, "Critical Incidents of Supervisory

Functions of Principals in Southeastern New Mexico", Dissertation Abstracts Vol. 35, No. 7, (January, 1975), p. 4135-A.

โรงเรียนประถมศึกษาในการพัฒนาหลักสูตร¹ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาค้นคว้าถึงบทบาทของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่ว ๆ ไปในการพัฒนาหลักสูตรตามแนวความคิดต่าง ๆ หลายด้าน และเพื่อศึกษาบทบาทของครูใหญ่ในการพัฒนาหลักสูตร โดยเฉพาะกลุ่มครูใหญ่ที่คัดเลือกมาและเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของครูใหญ่กับการพัฒนาหลักสูตรว่ามีหรือไม่ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครูใหญ่ทั้งหมด จำนวน 23 คน ในโรงเรียนของเมือง Hammond มลรัฐอินดีแอนา (Indiana) ปี ค.ศ. 1972 การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Survey Instrument) ที่ผู้วิจัยคิดค้นขึ้น ข้อมูลที่รวบรวมได้นำมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าสหสัมพันธ์โดยใช้ Spermán Cho คาระดับความเชื่อมั่น 0.5 ผลปรากฏว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดระหว่างบทบาททางการนิเทศการศึกษาและบทบาททางการพัฒนาหลักสูตรของครูใหญ่¹

พ.ศ. 2513 กฤษณา ขำยัง ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับงานวิชาการ ผลการวิจัยปรากฏว่า ครูใหญ่ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าตนมีความเข้าใจเกี่ยวกับงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีความเข้าใจเรื่องต่าง ๆ จากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ดังนี้

- งานวัดและประเมินผลการศึกษา
- งานนิเทศการศึกษาในโรงเรียน
- หลักการบริหารที่สำคัญบางประการ
- จิตวิทยาการเรียนรู้และการพัฒนาการของเด็ก
- เรื่องเกี่ยวกับการศึกษาโดยทั่ว ๆ ไป
- เรื่องหลักสูตรและวัสดุอุปกรณ์อื่น ๆ
- หลักการสอนและวิธีสอนโดยทั่ว ๆ ไป

¹ Sondfa Carole Rabin, "A Study of the Principals Role in Curriculum Innovation in the Elementary School", Dissrtation Abstracts Vol.34, No.6, (December, 1973), pp. 2987-88 A.

ครูใหญ่ที่มีคุณวุฒิสูงจะให้คะแนนความเข้าใจวิชาการสูง และครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ เป็นครูใหญ่มานาน อายุราชการสูง อายุจริงสูง จะให้คะแนนความเข้าใจงานวิชาการค่า ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านวิชาการที่พบมากที่สุด ได้แก่ ทางโรงเรียนไม่มี งบประมาณจัดตั้งห้องสมุด ขาดแคลนอุปกรณ์การสอน บริเวณคับแคบ ครูใหญ่มีงานธุรการ มากจนไม่มีใครมีเวลาช่วยเหลือครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน¹

พ.ศ. 2518 เกียรติ ช่วยการ ได้เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูใหญ่กับ ศึกษาธิการในเขตการศึกษา 4 ในเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุงหลักสูตรประถมศึกษา ผล ปรากฏว่าครูใหญ่และศึกษาธิการมีความคิดเห็นเปรียบเทียบกันได้ดังต่อไปนี้คือ

ครูใหญ่และศึกษาธิการในเขตการศึกษา 4 มีความเห็นว่าแนวความคิดใหม่ ๆ ที่ผู้วิจัยเสนอไปนั้น มีความเหมาะสมที่จะทำไปใช้ในโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 5 แต่ควรให้ความสำคัญแก่เรื่องต่าง ๆ แตกต่างกันคือ ในด้านความมุ่งหมายและเนื้อหา วิชาควรเน้นเรื่องใกล้ตัวเด็ก การประกอบอาชีพ การศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง การ เข้าใจสภาพความเป็นอยู่ของท้องถิ่นมากกว่าเรื่องที่ห่างไกลตัวเด็ก

ในด้านการจัดการเรียนการสอน ครูใหญ่และศึกษาธิการสนับสนุนวิธีสอนแบบใช้ เหตุผลมากที่สุด รองลงมาคือแบบควบคุมพฤติกรรม ส่วนแบบคิดค้นด้วยตนเองได้รับความ สนับสนุนน้อยที่สุด²

ในด้านการประเมินผลการศึกษา ครูใหญ่และศึกษาธิการสนับสนุนให้วัดความ ก้าวหน้าของนักเรียนเป็นรายบุคคลมากกว่าเปรียบเทียบกับผู้อื่นและให้ครูผู้สอน เป็นผู้วัดผลเอง

พ.ศ. 2518 พิณ สุจริตธรรม ได้วิจัยงานบริหารการศึกษาของโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคเหนือ การศึกษาวิจัยพบว่า

¹ กฤษณา ชำยง; ความคิดเห็นของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรม เทพมหานครเกี่ยวกับงานวิชาการ วิทยานิพนธ์ปริญาโทมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ- มหาวิทยาลัย, 2513..

² เกียรติ ช่วยการ, ความคิดเห็นของศึกษาธิการและครูใหญ่ในเขตศึกษา 4 เกี่ยวกับการปรับปรุงหลักสูตรประถมศึกษา วิทยานิพนธ์ปริญาโท คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, 2518..

1. โรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่มักมีโครงสร้างระบบบริหารโรงเรียน โดยยึดหลักการจัดโรงเรียนแบบสายบังคับบัญชาสายเดียว (the line form of the structure) โดยมีครูใหญ่เป็นผู้รับผิดชอบภายในโรงเรียน มีการแต่งตั้งผู้ช่วยครูใหญ่ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายธุรการ นอกจากนี้ยังมีครูหัวหน้าหมวดต่าง ๆ รับผิดชอบงานในหมวดของตนและจะขึ้นอยู่กับครูใหญ่ แต่การประสานงานยังไม่ดีพอ
2. โรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่มักมีปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างของระบบบริหารภายในโรงเรียน และมีปัญหาเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษา
3. โรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานด้านวิชาการ บุคลากร กิจการนักเรียน และธุรการการเงินได้อย่างดีและปฏิบัติย่อย แต่งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนนั้นโรงเรียนยังปฏิบัติได้น้อยเกินไป¹

* จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษา ตามที่กล่าวมาโดยยึดถือตามแนวคิดของ เบน แอร์ริส เป็นหลักนั้น จะเห็นได้ว่างานจำแนกพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาโดย แอร์ริส แบ่งออกเป็น 10 ประการ ซึ่งได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การจัดระบบการเรียนการสอน การบริหารบุคลากร การประชุมนิเทศครูใหม่ การอบรมครูประจำการ การจัดอุปกรณ์การสอน การจัดเครื่องอำนวยความสะดวก การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การจัดบริการพิเศษ และการประเมินผล จากพฤติกรรม 10 ประการนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกออกเป็น 5 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ พฤติกรรมเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน พฤติกรรมเกี่ยวกับการบริหารบุคคล พฤติกรรมเกี่ยวกับการจัดวัสดุอุปกรณ์การสอนและอาคารสถานที่ พฤติกรรมเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน พฤติกรรมเกี่ยวกับการประเมินผล ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่ามีส่วนคล้ายกับการจำแนกของ ลี (Lee)¹ ซึ่งจำแนกพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาออกเป็นลักษณะงานต่าง ๆ ดังนี้คือ ความสัมพันธ์กับคณะครู ความสัมพันธ์กับนักเรียน การจัดเครื่องมือและอุปกรณ์ การจัดหลักสูตรและการสอน และการประชุมปฏิบัติการ ดังนั้นถ้าจะพิจารณาในขอบเขตของพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาแล้วความคิดเห็นของ ลี จะมีส่วนคล้ายกับของ แอร์ริส เป็นอย่างมาก โดยที่แอร์ริสได้จำแนกพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาไว้ละเอียดกว่าของลีเท่านั้น

¹ พิษณุ สุจริตธรรม, งานบริหารการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคเหนือ วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิศ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519.

ถ้าพิจารณาถึงความสำคัญของพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่ แสดงให้เห็นว่า ผลการวิจัยของราบิน (Rabin) ได้ชี้ให้เห็นว่าบทบาททางการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบทบาททางการพัฒนาหลักสูตรของครูใหญ่ซึ่งเท่ากับว่าพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าขาดพฤติกรรมนี้แล้วย่อมเป็นอุปสรรคต่อบทบาททางการพัฒนาหลักสูตรของครูใหญ่ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สำคัญที่สุดอันจะก่อให้เกิดการเรียนการสอนที่ดี ดังนั้นจึงเป็นการยืนยันใ้ว่าครูใหญ่จะจัดการเรียนการสอนให้ได้ผลดีซึ่งเป็นผลของการพัฒนาหลักสูตรโดยตรงแล้ว ครูใหญ่จะต้องแสดงพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาให้สอดคล้องควย แต่จากการศึกษาของอาซิซ (Azizi) พบว่าครูใหญ่ในประเทศจอร์แดน (Jordan) แสดงพฤติกรรมทางการนิเทศศึกษาน้อยมาก ส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานบริหารอื่น ๆ และงานสารบรรณ ในขณะที่เดียวกัน กฤษณา ขำยัง ได้วิจัยพบว่าครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีงานธุรการมากจนไม่มีเวลาช่วยเหลือครูเกี่ยวกับการสอน ซึ่งเป็นงานนิเทศการศึกษานั้นเอง จากผลงานของ อาซิซ และ กฤษณา ขำยัง จึงแสดงให้เห็นว่า ครูใหญ่ยังปฏิบัติงานทางดานการนิเทศการศึกษาอยู่ในระดับต่ำ จึงอาจจะทำให้การพัฒนาหลักสูตรหรือการจัดการเรียนการสอนได้ผลดีไม่เท่าที่ควร

ถ้าจะพิจารณาในคานปัญหาของการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่แล้ว นอกจากการที่ครูใหญ่ไม่มีเวลาของปฏิบัติงานอื่นมากแล้ว ลี (Lee) ได้วิจัยพบว่าเป็นไปได้ที่ครูใหญ่อาจมีปัญหาคานความสัมพันธ์กับบุคลากร (Staff Relation) จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าครูมีความคาดหวัง (Expect) พฤติกรรมทางคานความสัมพันธ์กับบุคลากรของครูใหญ่มากกว่าความคาดหวังของครูใหญ่ในการแสดงพฤติกรรมดังกล่าวของตนเอง น่าจะเป็นไปได้ว่าปัญหาทางการนิเทศการศึกษาที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่ง อาจเนื่องมาจากครูใหญ่ใช้อำนาจบริหารมากเกินไป หรือมีการเขมงวด เกรงครัดในระเบียบราชการจนทำให้ครูใหญ่ขาดความสัมพันธ์กับครูผู้สอนตามความคิดเห็นของครูผู้สอนดังกล่าว

สำหรับบทบาทของครูใหญ่ทางดานการนิเทศการศึกษาที่ครูมุ่งหวังนั้น การวิจัยของ บราวน์ (Brown) ได้แสดงให้เห็นว่า ครูใหญ่ควรเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมใน

การดำเนินงานของโรงเรียน และพัฒนาเด็กในทุกด้าน และครูใหญ่ควรจะได้มีส่วนร่วม โดยตรงในขบวนการเรียนการสอนโดยปฏิบัติงานร่วมกับครูและนักเรียนในชั้นเรียน นอกจากนี้แล้ว ฮาร์โลด์สัน (Haroldson) ได้วิจัยพบว่า ในขณะที่ครูมีความรู้ความสามารถ และคุณวุฒิมากขึ้น ครูใหญ่จะต้องมีความสามารถในฐานะผู้อำนวยการ (Faciliator) มากกว่าเป็นผู้อำนวยการ (Expert Teachers) ฮาร์โลด์สัน ยังเสนอว่าครูใหญ่ควรจะมี ภารกิจมอบหมายงานบริหารหรืองานที่ไม่สำคัญและไม่จำเป็นต่อการเรียนการสอนมากนักให้ กับเจ้าหน้าที่อื่นทำแทน

ดังนั้น จากผลงานวิจัยที่กล่าวมานี้แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่นั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดการเรียนการสอนที่ดี แต่โดยทั่วไปแล้วครูใหญ่ยังไม่สามารถแสดงพฤติกรรมทางการนิเทศการศึกษาให้สอดคล้องด้วยสาเหตุหลายประการ โดยเฉพาะงานบริหารของครูใหญ่มีแนวโน้มที่จะเป็นอุปสรรคต่อการนิเทศการศึกษา ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม จึงสมควรที่ครูใหญ่พึงตระหนักในการบริหารกิจการทั้งหมดของโรงเรียน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย