



บทที่ ๒

## วรรณคดี และ รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบัน งานวิชาการนับว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพราะงานวิชาการเป็นงานหลักของการจัดการศึกษาในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนประเภทใด มาตรฐานหรือคุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียนมักจะได้รับพิจารณาขั้นมูลฐานจากผลงานด้านวิชาการเป็นสำคัญ ฉะนั้นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของโรงเรียนก็คือการให้ความรู้ทางวิชาการแก่นักเรียน การที่โรงเรียนจะทำหน้าที่นี้ได้ดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะให้ความสนใจต่องานวิชาการเพียงใด และบริหารงานวิชาการของโรงเรียนอย่างไรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแค่ไหน การที่จะให้ประสบความสำเร็จตามความต้องการดังกล่าวขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ โดยที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถในการวางแผน การจัดคนเข้าทำงานอย่างเหมาะสม การควบคุมงาน และการติดตามประเมินผลปรับปรุงงานวิชาการให้พัฒนาไปเรื่อย ๆ นอกจากนี้ผู้บริหารยังจะต้องเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของประเทศ ว่าประเทศมีความต้องการที่จะผลิตกำลังคนอย่างไร โดยที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในสิ่งเหล่านี้เพื่อประโยชน์ในการวางแผนงานในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

### ความหมายของการบริหาร

เนื่องจากการบริหารเป็นงานที่ต้องใช้ศาสตร์ และศิลป์ในการดำเนินงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ความเข้าใจในเรื่องทางการบริหาร จึงจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ดังเช่น สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหารเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการที่จะนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบตามกระบวนการบริหาร

ให้บรรลุตฤตฤประสงคที่กำหนควไยอย่างมีประสิทธิภพ จากแนวคิดนี้จะเห็นว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ วิทยุ สาทร ที่ไคกล่าวถึงควมหมายของการบริหารไว้ว่า "การบริหารหมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุตฤตฤประสงค้อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างรวมกัน และจักไคว่าการบริหารเป็นไคทั้งศาสตร์และศิลป์" ๒ ส่วนพนัส หันนาคินทร์ ไคให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหารคือการที่ผู้บริหารใช้อำนาจที่มีอยู่จคดำเนินการไงานของสถาบันนั้น คำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่คองการ ๓ นอกจากนี้สาโรช บัวศรี ยังไคให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหารคือการกระทำกิจกรรมสามอยาง คือ การวางโครงการ การปฏิบัติตามโครงการ และการวัดผล ๔ นอกจากแนวความคิดดังที่กล่าวมาแล่นั้น สมบูรณ์ พรรณภพ ยังไคกล่าวถึงการบริหารไว้ว่า "การบริหารเป็นศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ไคแก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานนั้น ๕

นอกจากแนวคิด และควมหมายของการบริหารดังที่กล่าวมาแล่นั้น พอสรุปแนวคิดเหล่านั้นไคว่า การบริหารเป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มคนที่มารวม

<sup>๑</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๓), หน้า ๘.

<sup>๒</sup>วิทยุ สาทร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๘), หน้า ๒.

<sup>๓</sup>พนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๒๑), หน้า ๓.

<sup>๔</sup>สาโรช บัวศรี, แนวคิดในการบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มงคลการพิมพ์, ๒๕๐๘), หน้า ๒-๓.

<sup>๕</sup>สมบูรณ์ พรรณภพ, หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การพิมพ์, ๒๕๒๑), หน้า ๓.

กันอย่างมีเหตุผล และมีจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกัน ตลอดจนมีกระบวนการในการทำงานร่วมกันอย่างมีระบบและระเบียบ เพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

### การบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา

ในฐานะที่โรงเรียนเป็นสถาบันที่ทำหน้าที่ในการให้บริการทางการศึกษาแก่ชุมชนหรือสังคม การที่โรงเรียนจะปฏิบัติหน้าที่นี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารโรงเรียนนั้นมีความสำคัญยิ่งในการที่จะต้องบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนสามารถผลิตเยาวชนอันเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศให้เป็นกำลังงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นพลเมืองดีของชาติ การที่โรงเรียนจะทำหน้าที่นี้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายในการจัดการศึกษานั้น ย่อมเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องควบคุม ดูแลสั่งการ ตลอดจนจัดกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นหน้าที่ของโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนได้สามารถบริการทางการศึกษาแก่ชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับงานการศึกษาที่โรงเรียนจะต้องรับผิดชอบ และถือเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้อง รับผิดชอบดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จนั้น ได้มีนักวิชาการทางการศึกษาได้จำแนกออกเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะงาน และระบบการศึกษา ดังนี้

ลาล์ฟ บี คิมบรอก และมิเชล วาย นันเนอร์ ( Ralph B. Kimbrough and Michael Y. Nunery ) ได้แบ่งประเภทงานบริหารโรงเรียนออกเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑. งานพัฒนาองค์การและธำรงไว้ซึ่งองค์การ
๒. งานบริหารหลักสูตรและการสอน
๓. งานบริหารเศรษฐกิจการศึกษา
๔. งานธุรการ
๕. งานบริหารบุคคล
๖. งานกิจการนักเรียน
๗. งานสร้างภาวะผู้นำในท่านความสัมพันธ์กับชุมชน

๘. งานด้านการประเมินผลและการวิจัยและการสร้างความเชื่อถือจากประชาชน  
นอกจากนี้สงวน สุทธิเลิศอรุณ ยังได้สรุปถึงงานของผู้บริหารการศึกษา ว่ามีงานที่  
สำคัญๆที่จะต้องจัดทำคือ

- ๑. การประสานงานกับชุมชน
- ๒. การบริหารงานธุรการ
- ๓. การบริหารงานวิชาการ
- ๔. การบริหารอาคารสถานที่
- ๕. การให้บริการแก่ผู้ที่มีความเกี่ยวข้อง<sup>๒</sup>



✓ ในขณะที่ โรเบิร์ต เอส ฟิช (Robert S. Fish) ได้สรุปไว้ว่างานของ  
ผู้บริหารการศึกษาที่สำคัญมี ๔ ประเภทคือ

- ๑. การบริหารงานวิชาการ
- ๒. การบริหารงานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่และบริการต่างๆ
- ๓. การบริหารงานบุคคลได้แก่ครู เจ้าหน้าที่อื่นๆและนักเรียน
- ๔. การบริหารงานต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องกับชุมชน<sup>๓</sup>

✓ ในลักษณะเดียวกัน เอ็ดเวิร์ด คัมบลิว สมิท และคณะ (Edward W. Smith  
and Others ) ได้จำแนกงานบริหารการศึกษาของผู้บริหารไว้ดังนี้

- ๑. งานวิชาการ ๕๐%
- ๒. งานบริหารงานบุคคล ๒๐%

<sup>๒</sup> Ralph B. Kimbrough and Michael Y. Nunery, Education  
administration (New York : The Macmillan Company, 1976 ), pp. 164-193.

<sup>๒</sup> สงวน สุทธิเลิศอรุณ, การบริหารการศึกษา ( กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์  
ไพศาลศิลป์การพิมพ์, ๒๕๒๓ ), หน้า ๖๘.

<sup>๓</sup> Robert S. Fish, The task of Educational Administration  
( New York : Harper and Row, 1961 ), pp. 211-225.

๓. งานกิจการนักเรียน ๒๐%
๔. งานการเงิน ๕%
๕. งานอาคารสถานที่ ๕%
๖. งานการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ๕%
๗. งานธุรการอื่นๆ ๕%

นอกจากนี้ นิพนธ์ กินาวงศ์ ยังได้จำแนกงานบริหารโรงเรียนที่สำคัญและเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องจัดดำเนินการ โดยจำแนกงานดังกล่าวออกเป็น ๕ ประเภทคือ

๑. การบริหารงานวิชาการ
๒. การบริหารงานค่านิยมคุณธรรม
๓. การบริหารงานธุรการ
๔. การบริหารงานกิจการนักเรียน
๕. การบริหารงานค่านิยมความสัมพันธ์กับชุมชน<sup>๑)</sup>

จากงานดังกล่าว อมรรชัย ตันติเมธ ยังได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหาร

---

<sup>๑)</sup> Edward W. Smith and Others, the Education's Encyclopedia  
(New York : Prentice Hall Inc., 1961 ), pp.170.

<sup>๒)</sup> นิพนธ์ กินาวงศ์, หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา ( กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิเศษ, ๒๕๒๓ ), หน้า ๒๖-๒๗.

การศึกษาในปัจจุบัน ที่ผู้บริหารควรจัดให้มีในโรงเรียนโดยเสนอแนวคิดไว้ว่า บทบาทใหม่ของผู้บริหารการศึกษาอีกอย่างหนึ่งที่ควรจัดให้มีในโรงเรียน คือการวิจัย การวิจัยดังกล่าวผู้บริหารอาจทำเอง หรือเป็นผู้ใช้ผลงานวิจัยทางการศึกษา หรือเป็นผู้ให้การสนับสนุนการวิจัยทางการศึกษา ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหาการบริหารการศึกษา หรือพัฒนาการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

จากงานบริหาร โรงเรียนดังที่กล่าวมานี้ จะเห็นได้กว้างไกลเหล่านี้คือกิจกรรมต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้การดำเนินการของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งการดำเนินการนั้น ๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการให้บริการทางการศึกษา ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในเรื่องกระบวนการบริหารโรงเรียน และเรื่องรูปแบบการบริหารโรงเรียน เพื่อที่จะสามารถจัดกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ให้เกิดประสิทธิผลต่อไป

กระบวนการบริหาร

ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม หน้าที่การบริหารของผู้บริหารสามารถจำแนกออกเป็นหน้าที่ในการวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การควบคุมงาน และการประเมินผลงาน เป็นต้น หากพิจารณางานในหน้าที่ดังกล่าวจะเห็นว่าแต่ละอย่างต้องมีความสัมพันธ์กัน เป็นลักษณะของกระบวนการที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่การบริหารด้วยวิธีการที่เป็นขั้นตอน ซึ่งแต่ละขั้นตอนจะตัดต่อเนื่องกันอย่างเป็นระเบียบ

จากความจำเป็นอันนี้ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในการที่จะดำเนินงานอันสลับซับซ้อน ให้บรรลุเป้าหมาย และสามารถแก้ปัญหาอันหาทายให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ในปัจจุบันเป็นที่

อมรชัย ตันติเมธ, "การวิจัยบทบาทใหม่ของนักบริหารการศึกษา," วารสารนักบริหาร แผนกวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๔ (กันยายน ๒๕๒๑) : ๑๗.

๒ นิพนธ์ กินาวงศ์, หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เกษตร, ๒๕๒๓), หน้า ๘๖.

ยอมรับกันโดยทั่วไปในหมู่นักบริหารว่า การบริหารงานที่ดี และมีประสิทธิภาพนั้นควรจะเป็นการบริหารที่มีหลักการ และกระบวนการบริหารที่ถูกต้อง ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ และเข้าใจ ตลอดจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงาน เพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

✓ นิพนธ์ กินาวงศ์ ได้ให้ความหมายของกระบวนการบริหารไว้ว่า กระบวนการบริหาร คือกระบวนการวิธี หรือการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานบริหารของผู้บริหารในการบริหารองค์การ หรือหน่วยงาน ซึ่งกระบวนการบริหารนี้จะแสดงถึงขอบเขตของหน้าที่ต่าง ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหาร \*

✓ สมบูรณ์ ภรรณาภพ ได้ให้ความหมายของกระบวนการบริหาร ซึ่งมีแนวคิดคล้าย นิพนธ์ กินาวงศ์ ไว้ว่า กระบวนการบริหารคือขั้นตอนวิธี หรือ การกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งบางครั้งก็เรียกว่าหน้าที่ของนักบริหาร หรืออาจพูดอีกอย่างหนึ่งว่า กระบวนการบริหาร คือ การกำหนดลำดับขั้นในการบริหารงาน ๒

นอกจากนี้ สงวน สุทธิเลิศอรุณ ยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร การศึกษาไว้ว่า การจัดการหรือกระบวนการบริหาร เป็นเรื่องสำคัญโดยเฉพาะการบริหารการศึกษา เพราะว่าการจัดธุรกิจทางการศึกษานั้นจะต้องใช้ปัจจัยต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก ทั้งกำลังคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การที่จะประหยัดและใช้ปัจจัยต่าง ๆ ใ้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องรู้จักใช้เทคนิคในการจัดการที่ดี หรือรู้จักใช้กระบวนการบริหารที่ดี ๓

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

\*นิพนธ์ กินาวงศ์, หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียนและกรณีศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์, ๒๕๒๓), หน้า ๘๖.

๒ สมบูรณ์ ภรรณาภพ, หลักเบื้องต้นของการบริหารงานโรงเรียน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การพิมพ์, ๒๕๒๐), หน้า ๓๘.

๓ สงวน สุทธิเลิศอรุณ, การบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไพศาลพิมพ์, ๒๕๒๓), หน้า ๘๓.

จากแนวคิดดังกล่าว พอสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานวิชาการนั้น เป็นการกำหนด ขั้นตอนในการบริหารงาน ในขอบข่ายของงานต่างๆ ที่อยู่ในหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหาร เพื่อให้ งานบริหารและการใช้ทรัพยากรการบริหารเกิดประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารจึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กร ด้วยเหตุนี้จึงมีนัก วิชาการหลายท่าน ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้แตกต่างกันตามทัศนะและแนวทาง ทางการศึกษา ซึ่งนักวิชาการเหล่านั้นคิดว่าจะนำไป การที่เกิดมีแนวความคิดที่แตกต่างกัน ออกไปนั้น ก็เนื่องมาจากการค้นคว้าในเรื่องการคิดหาวิธีการที่ดีที่สุดในการบริหาร อย่างไรก็ตาม แนวคิดดังกล่าวก็มีองค์ประกอบบางอย่างที่เห็นพ้องต้องกันว่าเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องกระทำ จะขาดเสียมิได้ แนวคิดที่สำคัญเหล่านั้นได้แก่แนวคิดของ

อังรี ฟาโย (Henri Fayol วิศวกรชาวฝรั่งเศส ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ หน้าที่การบริหารนั้นจะต้องประกอบไปด้วยขั้นตอนการบริหาร ๕ ขั้นตอน เรียกว่า องค์ประกอบ การบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม งาน

นอกจากนี้ กิตติมา ปรีดีคิลก ยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานไว้ว่า การบริหารงานควรประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๗ ขั้นตอนคือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคลให้ทำงาน การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การจูงใจ และการควบคุมงาน<sup>๒</sup>

ในขณะที่ สมบูรณ์ พรหมภาพ ได้เสนอแนวคิดท่านเองเกี่ยวกับงานบริหารงานนั้น ควรมีขั้นตอนในการบริหารที่สำคัญ ที่ผู้บริหารจะต้องจัดดำเนินการ ๔ ขั้นตอนคือ การวางแผน

---

<sup>๑</sup> Henry Fayol, General and Industrial Management (London : Pitman, 1949 ), pp. 5-6.

<sup>๒</sup> กิตติมา ปรีดีคิลก, ทฤษฎีบริหารองค์การ, หน้า ๒๘



การจัดองค์การ การดำเนินงาน และการประเมินผลงาน<sup>๑</sup>

นอกจากนี้ พันธุ์ หันนาคินทร์ นักบริหารการศึกษาไทยอีกท่านหนึ่ง ได้กำหนดชั้น  
 ลอนของการบริหารงานไว้ว่า การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานในองค์การหรือ  
 โรงเรียนก็ตาม จะต้องประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๔ ขั้นตอนคือ การวางแผน การจัด  
 องค์การ การดำเนินงาน และการประเมินผลงาน<sup>๒</sup>

เมื่อพิจารณากระบวนการบริหารงานที่เสนอมานั้น จะเห็นว่ากระบวนการบริหาร  
 ของแต่ละแนวคิดนั้น มีลักษณะที่สำคัญ หรือขั้นตอนที่สำคัญร่วมกัน พอที่จะสรุปรวมยอด หรือ  
 ✓ สาระที่สำคัญของกระบวนการบริหารซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

๑. การวางแผนงาน
๒. การจัดองค์การ
๓. การดำเนินงาน อันประกอบไปด้วย การสั่งการ การจูงใจ การติดต่อดู  
 สार การควบคุมดูแลงาน การประสานงาน และการวินิจฉัยสั่งงาน
๔. การประเมินผลงาน

<sup>๑</sup> สมบูรณ์ พรหมเทพ, หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน, หน้า ๔๐.

<sup>๒</sup> พันธุ์ หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน ( กรุงเทพมหานคร : สำนัก  
 พิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๓ ), หน้า ๑๐.

## การวางแผน

การวางแผนมีความสำคัญต่อการบริหารทุกประเภท และเป็นที่ยอมรับกันว่า การวางแผน เป็นภารกิจในหน้าที่ของนักบริหารที่จะต้องปฏิบัติเป็นอันดับแรกในกระบวนการบริหาร เพราะว่าการวางแผนเป็นเรื่องของการกำหนดความต้องการ การกระทำ วิธีปฏิบัติ และผลของการกระทำในอนาคต โดยใช้หลักวิชาการ เหตุผล ตัวเลข ข้อมูล และปัญหาประกอบการวางแผนจึงมีบทบาทอย่างมากที่จะทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่าจะทำอะไร อย่างไร ที่ไหน และเมื่อใด อันจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและได้ผลดังที่ ฮาร์โรลด์ คูนต์ซ์ (Harold Koontz) ได้กล่าวไว้ว่า "ถ้าปราศจากการวางแผนแล้ว การตัดสินใจและการกระทำมักจะเป็นไปตามยถากรรม"<sup>๑</sup> การวางแผนจึงนับว่ามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการบริหารในอันที่จะนำไปสู่การทำงานใหม่บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ความหมายของการวางแผน การบริหารในปัจจุบันการวางแผนถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในหน่วยงาน และองค์การต่าง ๆ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะต้องรู้จัก และเข้าใจ สำหรับการวางแผนนี้มีนักวิชาการทางด้านบริหารหลายคนได้ให้คำนิยามไว้ อาทิ เช่น

✓ ฟรีมอนท์ อี. แคสต์ (Fremont E. Kast) อธิบายไว้ว่า การวางแผน คือ กระบวนการของการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น<sup>๒</sup>

เฮอเบิร์ต เอ. ไสมอน (Herbert A. Simon) นักบริหารอีกท่านหนึ่งได้

<sup>๑</sup> Harold Koontz, Principles of Management (New York:McGraw-Hill Book Co., 1968 ),pp.21.

<sup>๒</sup> Fremont E. Kast, Organization and Management : A systems Approach ( New York : McGraw-Hill Book Co., 1970 ), pp. 435-436.

อธิบายการวางแผนงานไว้ว่า การวางแผน คือ การวางแผนหรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับข้อเสนอในอนาคต เกี่ยวกับการประเมินข้อเสนอต่าง ๆ ที่มีให้เลือก และเกี่ยวกับวิธีการต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุความสำเร็จตามข้อเสนอแนะนั้น ๆ การวางแผนเป็นเรื่องของความคิดที่มีเหตุผลให้สามารถปรับปรุงใช้ได้ในอนาคต และใช้ได้กับเรื่องต่าง ๆ ที่ผู้วางแผน หรือหน่วยงานกระทำอยู่ ทั้งมีการควบคุมการดำเนินงานนั้น ๆ ด้วย<sup>๑</sup>

✓ อนันต์ เกตุวงศ์ ไก่กล่าวถึงการวางแผนไว้ในหนังสือหลัก และเทคนิคการวางแผนไว้ว่า "การวางแผน คือกิจกรรมหรืองานในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดไวล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางสำหรับดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อันอาจแยกเป็นองค์ประกอบได้ ๓ ประการ คือ

๑. จะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต
๒. จะต้องเป็นการกระทำ
๓. จะต้องเป็นวิถีของการกระทำที่ติดต่อกันไปจนเสร็จตามเป้าหมาย หรือ ชุคของการกระทำ<sup>๒</sup>

นิพนธ์ กินาวงศ์ นักวิชาการอีกท่านหนึ่งที่ได้อธิบายความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผน คือ การเตรียมการล่วงหน้า วางขั้นตอนของการกระทำต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การวางแผนงานจึงถือว่าเป็นกระบวนการทางปัญญาระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ และมีโนภาพ ที่จะจัดการกับสิ่งต่าง ๆ ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของภารกิจใด ๆ ในองค์การขึ้นอยู่กับคุณภาพของการวางแผนงานเป็นสำคัญ<sup>๓</sup>

<sup>๑</sup>Herbert A. Simon, Public Administration. ( New York :Alfred A. Knopf, 1961 ), pp. 423.

<sup>๒</sup>อนันต์ เกตุวงศ์, หลักและเทคนิคการวางแผน (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๑๖.

<sup>๓</sup>นิพนธ์ กินาวงศ์, หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา, หน้า ๕๐.

จากแนวคิดของนักวิชาการทางด้านการบริหาร และการวางแผนทั้งที่กล่าวมานั้น พอสรุปได้ว่า การวางแผนงานเป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานไว้ล่วงหน้าอย่างมีเหตุผล และมีข้อมูลว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และใครเป็นผู้ทำ ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติจริง เพื่อว่าเมื่อลงมือปฏิบัติจริงแล้วจะได้มีระบบและขั้นตอนในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ประโยชน์ของการวางแผน การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นงานในหน่วยงานขนาดเล็ก หรือใหญ่ การที่จะบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้นจะต้องมีการวางแผนอย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนมีส่วนช่วยการบริหาร คือ

๑. แผนจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าอะไรที่ต้องทำ ทำเมื่อใด จะใช้ทรัพยากรอย่างไร
๒. แผนจะช่วยให้การบริหารงานราบรื่นไปได้ เพราะผู้บริหารสามารถมองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นการล่วงหน้า
๓. แผนจะช่วยในการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีการประสานงานกันต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลของการวางแผน

๔. แผนช่วยให้การใช้ทรัพยากรการบริหารต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญของการวางแผนดังกล่าว จะเห็นว่าการวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นในกระบวนการบริหารที่จะขาดมิได้ เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้บริหารทุกระดับจึงควรจะเป็นผู้วางแผนของหน่วยงานของตน และควรมีส่วนร่วมในการวางแผนกับหน่วยงานอื่น ๆ อีกด้วย และนอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องให้ความร่วมมือกับบุคคลากรในการวางแผนงานอีกด้วย

ประเภทของแผนงาน ประเภทของแผนงานนี้ก็มีนักวิชาการทางด้านการบริหารหลายท่านจำแนกไว้หลายอย่างต่างกัน สุกแคจะยึดปัจจัยอะไรเป็นเกณฑ์

สมพงษ์ เกษมสิน ได้แบ่งประเภทของแผนงานการบริหาร ออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. แผนระยะสั้น หมายถึง แผนงานในกิจกรรมเฉพาะอย่างที่มีหวังจะเกิดในอนาคตในระยะเวลานั้น และอาจมีความสอดคล้องกับแผนงานระยะยาว กระบวนการในการ

ดำเนินงานไม่ยืดเยื้อยุ่งยาก โดยทั่วไปมักมีกำหนดเวลาระหว่าง ๑-๒ ปี

๒. แผนระยะยาว เป็นแผนงานในกิจกรรมขนาดใหญ่ มีความเกี่ยวข้องกับงานสาขาอื่น ๆ ต้องใช้กระบวนการวางแผนอันสลับซับซ้อนรวมทั้งความชำนาญพิเศษในการวางแผนประเภทนี้มักใช้เวลาระหว่าง ๓-๕ ปี<sup>๑</sup>

อนันต์ เกตุวงศ์ นักวิชาการอีกท่านหนึ่งได้แบ่งแผนออกเป็น ๓ ประเภท โดยอาศัยเวลาเป็นหลักในการแบ่ง ซึ่งแนวคิดนี้มีลักษณะคล้าย สมพงษ์ เกษมสิน คือ

๑. แผนระยะยาว มีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ ๕ ปีขึ้นไป
๒. แผนระยะปานกลาง มีระยะเวลาดำเนินการอยู่ระหว่าง ๒-๕ ปี
๓. แผนระยะสั้น มีระยะเวลาดำเนินงานในระหว่างประมาณ ๒ ปีลงไป<sup>๒</sup>

นอกจากนี้ มาร์แชล อี ไคมอค (Marshall E. Dimock) ยังได้แบ่งประเภทของแผนแตกต่างไปจากนักวิชาการทั้งสองข้างที่กล่าวมาแล้ว โดยแบ่งประเภทของแผนตามลักษณะงานโดยแบ่งออกเป็น ๑๓ ประเภท คือ แผนการจัดองค์การ แผนเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติและแนวปฏิบัติงาน แผนเกี่ยวกับตัวบุคคล แผนการคลัง แผนการมอบหมายหน้าที่ แผนการนิเทศ์งาน แผนการฝึกอบรม แผนการประสานงาน แผนการควบคุมงาน แผนการประชาสัมพันธ์ แผนการประเมินผลงาน แผนการกระตุ้นการปฏิบัติงาน แผนรายงานผลการปฏิบัติงาน<sup>๓</sup>

จากประเภทของแผนดังกล่าวจะเห็นว่าการแบ่งประเภทของแผนนั้นมีการจำแนกประเภทของแผนได้หลายวิธี คือ อาจจำแนกโดยอาศัย เวลา ประเภทของงาน การกระทำ

<sup>๑</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, สารานุกรมการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๗), หน้า ๑๓๑-๑๓๒.

<sup>๒</sup>อนันต์ เกตุวงศ์, หลักและเทคนิคการวางแผน, หน้า ๔๗.

<sup>๓</sup>Marshall E. Dimock, Public Administration (New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1969), pp.320.

และอาศัยวัตถุประสงค์ของงาน เป็นต้น ไปว่าจะเป็นแผนประเภทใดก็ตาม การวางแผนย่อมมีบทบาทในงานทุกด้านของการบริหารงาน และการวางแผนควรจะได้รับกระทำก่อนอย่างถูกต้อง เพื่อที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนต่อไป

หลักสำคัญในการวางแผน หลักสำคัญที่ควรคำนึงถึงในการวางแผนงาน มีดังนี้

๑. การวางแผนควรทำเมื่อใด โดยปกติการวางแผนควรจะได้เริ่มปฏิบัติจัดทำขณะที่เริ่มดำเนินงาน ต่อจากนั้นผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าองค์การอาจจัดวางแผนอีกเมื่อเริ่มงานใหม่ เมื่อปรับปรุงงานใหม่ ในกรณีฉุกเฉิน หรือเมื่อเกิดปัญหา จึงปรับปรุงแผนงานใหม่ก็ได้ เป็นต้น
๒. วัตถุประสงค์ นโยบาย จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ชัดเจน
๓. ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผนที่สำคัญ ได้แก่ ข้อมูล ข่าวสาร เงิน วัสดุสิ่งของ สถานที่ และเวลา จะต้องเตรียมให้พร้อม
๔. วิธีการดำเนินการตามแผน จะต้องพิจารณาหาหนทางดำเนินงานตามแผนที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าให้ได้ และควรจะต้องวางมาตรการในการควบคุมการดำเนินงานด้วย
๕. คำนึงถึงสภาพภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อม ดินฟ้าอากาศ กานนิยม พฤติกรรม ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันเป็นที่ยึดถือของกลุ่มคนนั้น

นอกจากหลักการดังกล่าวมาแล้วนี้ การวางแผนยังจะต้องคำนึงถึงการควบคุมของรัฐ การพยากรณ์สภาวะการทางเศรษฐกิจ การเงิน ภาษีของประชาชน<sup>๒</sup> เป็นส่วนประกอบอีกด้วย

กระบวนการวางแผนงาน ขั้นตอนของการวางแผนงานได้มีนักวิชาการทางการบริหาร ได้แบ่งขั้นตอนของการวางแผนออกเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ตามแนวคิดของแต่ละคน ดังนี้

อมร รักษาสิทธิ์ ได้กล่าวถึงข้อเสนอแนะของ เลอ เบรตัน ในเรื่องของกระบวนการ

<sup>๑</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า ๑๓๒.

<sup>๒</sup>กึกกิม่า ปรีคีติก, ทฤษฎีการบริหารองค์การ, หน้า ๑๗๒.

วางแผน โดยแยกออกเป็น ๑๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑. พิจารณาความจำเป็นที่จะต้องทำการวางแผน โดยพิจารณาความสำคัญ ของงานว่า สมควรที่จะกำหนดเป็นแผนหรือไม่
๒. เรียบเรียงค่าแกลงวัตถุประสงค์ของแผนที่จะเตรียมทำโดยชัดเจน โดย จะต้องคำนึงถึงนโยบายขององค์กร เพราะวัตถุประสงค์ของแผนจะขัดกับนโยบายใหญ่ไม่ได้
๓. เตรียมจัดทำเค้าโครงทางโครงการ และกำหนดขั้นตอนระยะเวลา เพื่อ ความสะดวกแก่หน่วยที่จะพิจารณาเริ่มหลักการ
๔. เสนอเพื่อรับอนุมัติ
๕. จัดเจ้าหน้าที่วางแผน และมอบหมายความรับผิดชอบ
๖. กำหนดเค้าโครงเฉพาะของแผน หมายถึงการแบ่งแผนใหญ่ออกเป็น ส่วน ๆ แล้วทำโครงการ โดยละเอียดในทุกส่วน
๗. ติดต่อกับหน่วยงานที่ต้องการความร่วมมือทุกหน่วย
๘. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ทั้งข้อมูลดิบ และข้อมูลที่กลั่นกรองแล้ว
๙. ประเมินค่าของข้อมูล
๑๐. เรียบเรียงข้อสรุปชั่วคราว และเตรียมแผนชั่วคราว เพื่อเลือกหนทาง

#### ปฏิบัติ

๑๑. ทดสอบส่วนต่าง ๆ ของแผนชั่วคราว และแก้ไขความจำเป็น
๑๒. เตรียมแผนสุดท้าย เมื่อได้ข้อมูลมาตลอด และพร้อมที่จะทำแผนสุดท้าย
๑๓. ทดสอบแผน และปรับปรุงแผนตามความจำเป็น
๑๔. เสนอแผนเพื่อรับอนุมัติ

นอกจากนี้ สมบูรณ์ พรธนาภพ ยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผน โดยแบ่งออกเป็น ๕ ขั้นตอน คือ

อมร รัชศาสตร์, "การปรับปรุงเงินเดือนข้าราชการกับกระบวนการวางแผน," วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ ๔ (เมษายน. ๒๕๐๖) : ๕๑๔.

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์
๒. การประเมินสภาพการปัจจุบัน
๓. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
๔. ลำดับขั้นปฏิบัติตามแผน
๕. ติดตามและปรับปรุงแผน

ผู้บริหารกับการวางแผนงาน เนื่องจากการวางแผน เป็นหลักการสำคัญขั้นมูลฐานของกระบวนการบริหาร แผนที่จะช่วยให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความราบรื่น การวางแผนจึงนับว่ามีความสำคัญต่อการบริหาร ที่ผู้บริหารจะต้องรู้และเข้าใจในหลักการวางแผน กระบวนการวางแผน และนอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความรู้เบื้องต้นในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้เป็นแนวทางในการวางแผน कार्य คือ

๑. ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนงานต่าง ๆ ของรัฐ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา เพราะแผนระดับหน่วยงานจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนระดับชาติ

๒. ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความมุ่งหมายเฉพาะของหน่วยงานที่จะสอดคล้องกับความคาดหวังของสังคม หรือท้องถิ่น

๓. ผู้บริหารจะต้องศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ในคานทรพยากรต่าง ๆ ทางการบริหาร เพื่อวางแผนให้เหมาะสมกับสภาพเป็นจริง และในขณะเดียวกันก็จะต้องรู้จักประเมินสถานการณ์ที่เป็นอยู่ เพื่อพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น <sup>๒</sup>

จากความสำเร็จ และแนวคิดที่กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นว่า การวางแผนนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งประการหนึ่งในการบริหาร และเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงคุณภาพ และความสามารถ

<sup>๑</sup> สมบูรณ์ พรธนาภพ, หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน, หน้า ๑๐๘-

๑๐๙.

<sup>๒</sup> นิพนธ์ กินาวงศ์, หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา, หน้า ๕๔-๕๕.



ในการบริหารงานของผู้บริหาร และนอกจากนี้แผนงานยังเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้เห็นถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของงานอีกด้วย



### การจัดองค์การ

การจัดองค์การ เป็นเทคนิคพื้นฐานของการบริหาร เพราะการจัดองค์การเป็นลักษณะของการจัดโครงสร้างขององค์การนั้น ๆ ขึ้นมา ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงตำแหน่ง หน้าที่ สถานะ และการควบคุมบังคับบัญชาอย่างกว้าง ๆ ความสำคัญขององค์การนั้นหากสามารถจัดโครงสร้างที่เหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การแบ่งงานกันทำ ทั้งหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา และหน่วยงานอนุกร โดยให้มีสายการบังคับบัญชา ชวงการบังคับบัญชา และเอกภาพการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ความสำเร็จของการบริหารก็อาจคาดหวังได้ว่า จะประสบความสำเร็จควบคู่กับความราบรื่นได้

ความหมายของการจัดองค์การ การจัดองค์การนั้นได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้มากมายที่สำคัญเช่น

✓ เอ็ดวิน บี. ฟลิปโป ( Edwin B. Flippo ) ได้กล่าวถึงการจัดองค์การไว้ว่า "กระบวนการจัดองค์การนั้น จะประกอบด้วยความสัมพันธ์ขั้นมูลฐาน ๓ ประการคือ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ ทั้งนี้ก็เพราะว่าในทุกองค์การย่อมจะต้องประกอบด้วยคน หน้าที่การงาน และปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ ขององค์การ"

วิลเลียม เจ. แมคลาเนย์ ( William J. McFarney ) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การไว้ว่า "การจัดองค์การ คือการวางระเบียบให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ สมดุลย์กัน โดยกำหนดว่าใครมีหน้าที่ทำอะไร มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร

Edwin B. Flippo, Management : A Behaviour Approach (Boston:

Allyn and Bacon, Inc., 1966 ), pp. 103.

ดังนี้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามแผนที่กำหนดไว้"<sup>๑</sup>

✓ สมพงษ์ เกษมสิน ใ้กล่าวถึงการจัดองค์การไว้ว่า "การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการจัดตั้งขึ้นเพื่อความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสามารถทำให้การประกอบการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้"<sup>๒</sup>

จากความคิดของนักวิชาการทางการบริหาร ดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การจัดองค์การ ก็คือกระบวนการการบริหารที่ผู้บริหารได้พยายามหาหนทาง ให้มีการปฏิบัติงานในหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จตามแผนที่วางไว้ โดยเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการวางแผนแล้วจัดเป็นองค์การ หรือหน่วยงาน เพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จจุดมุ่งตามแผน

ประโยชน์ของการจัดองค์การ ดังที่กล่าวมาแล้วว่า การจัดองค์การเป็นความพยายามของผู้บริหาร ในอันที่จะหาหนทางให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จตามแผนงาน และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้นจึงนับว่าการจัดองค์การมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน คือ

๑. ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยสะดวกและง่ายขึ้น
๒. ช่วยแก้ปัญหาทางานที่ยุ่งยาก ณ จุดใดจุดหนึ่งโดยไม่จำเป็น ซึ่งจะทำให้เสียเวลา และสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์
๓. ช่วยแก้ปัญหาทางการทำงานซ้ำซ้อน
๔. ช่วยให้เกิดความสะดวกในการควบคุม และติดตามผลงานให้เกิดประสิทธิภาพ<sup>๓</sup>

จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นว่าการจัดองค์การจะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>๑</sup> William J. McIarney, Management Training ( Illinois : Richard B. Irwin, Inc., 1964. ), pp. 11.

<sup>๒</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า ๑๒๒...

<sup>๓</sup> พงษ์สันต์ ศรีสมทรัพย์ และชลิศา ศรีมณี, หลักการจัดองค์การ และการจัดการ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๓), หน้า ๑๕๔.

งานเป็นอย่างมาก หากมีการจัดองค์การที่ดีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ย่อมมีประสิทธิภาพ ย่อมจะเป็นไปไ้มาก

### หลักการจัดองค์การ

มาลัย หุวะนันท์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักของการจัดองค์การไว้ว่า การจัดองค์การ ประกอบด้วย

๑. การกำหนดนโยบายอันชัดเจน
๒. กำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน
๓. กำหนดศูนย์กลางอำนาจการ เพื่อให้เกิดเอกภาพทางการบริหาร
๔. ระบุหน้าที่การงานอย่างชัดเจน โดยจะต้องกำหนดหน้าที่การงานไว้อย่างชัดเจน
๕. จัดให้มีการอำนวยความสะดวก
๖. จัดให้องค์การสามารถสนองต่อสภาพการณ์อันผันแปรได้

นอกจากนี้ อีเมอร์ สตูปส์ ( Emory Stoops ) ยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การในโรงเรียน โดยจะต้องยึดถือหลักในการจัดดังนี้

๑. การกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียนชัดเจน และยอมรับร่วมกัน
๒. การจัดองค์การโรงเรียน ต้องเปิดโอกาสให้เกิดภาวะผู้นำได้เสมอและกำหนดวิธีการติดต่อสื่อสาร ความเข้าใจไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสัมพันธภาพในโรงเรียน
๓. กำหนดให้มีการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย
๔. กำหนดให้มีความยืดหยุ่นอย่างเหมาะสม สามารถเปลี่ยนแปลงปรับปรุ้งกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้

มาลัย หุวะนันท์, หลักบริหาร (สระนคร . โรงพิมพ์สวนทองถิ่น, ๒๕๐๘),

๕. องค์การในโรงเรียนจะต้องจัดตั้งขึ้นให้สอดคล้องกับนโยบายหลักของการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้

๖. มีการกำหนดหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน

๗. รูปแบบ หรือโครงสร้างขององค์การโรงเรียนจะต้องเข้าใจง่าย มีแผนผังที่ไม่ยุ่งยาก หรือสลับซับซ้อนจนเกินไป และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติ

๘. การจัดองค์การในโรงเรียนจะต้องอาศัยข้อมูล และหลักวิชาต่าง ๆ ที่จำเป็น

๙. การจัดองค์การในโรงเรียน จะต้องคำนึงถึงความต่อเนื่อง และการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนกันไป

๑๐. มีการประเมินผล เพื่อนำเอาข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงองค์การในโรงเรียนให้เหมาะสมอยู่เสมอ

ประเภทของการจัดองค์การบริหารโรงเรียน ย่อมเป็นที่ทราบกันแล้วว่าโครงสร้างการบริหารโรงเรียน ก็คือ แผนงานการบังคับบัญชาที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะการจัดองค์การของผู้บริหาร<sup>๒</sup> โครงสร้างการบริหารโรงเรียนโดยทั่วไปมี ๓ แบบคือ<sup>๓</sup>

๑. โครงสร้างแบบงานหลัก ( Line Organization Structure ) เป็นโครงสร้างที่มีสายการบังคับบัญชาเพียงสายเดียว สามารถขยายหรือปรับปรุงให้เหมาะสมกับกิจการแต่ละอย่างไคตามความต้องการ

Emory Stoops and Russel E. Johnson, Elementary School

Administration (New York : McGraw-Hill Book Co., 1967 ), pp. 70.

<sup>๒</sup>นิพนธ์ กีนาวงศ์, หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศ - การศึกษา, หน้า ๕๕.

<sup>๓</sup>สมบุรณ์ พรหมภาพ, หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน, หน้า ๑๕๓-๑๕๐.

ข้อก

๑. เป็นโครงสร้างที่ง่าย และเข้าใจง่าย
๒. สายการบังคับบัญชาแสงงไวชัดเจน
๓. เอกภาพในการบังคับบัญชามีให้เห็นชัดเจน
๔. การติดต่อสะดวก และอำนาจประโยชน์ต่อการสั่งการและการมอบหมายงาน
๕. สะดวกในการติดตามงาน และการควบคุมงาน
๖. หัวหน้ามีอำนาจเต็มที่
๗. เมื่อมีปัญหาจะต้องตัดสินใจ ย่อมทำได้รวดเร็ว
๘. สามารถเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงแก้ไขโดยไม่ยุ่งยาก

ข้อเสี่ย

๑. หัวหน้าจะครองรอบรู้ทุกด้าน
๒. การดำเนินงานไม่อาจครอบคลุมขอบเขตทั้งหมด
๓. ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน
๔. ขาดการให้คำปรึกษาและผู้ช่วยเหลือ
๕. หัวหน้าไม่สามารถแบ่งภาระหน้าที่ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้
๖. โครงสร้างที่มีลักษณะพื้นฐานคล้ายโครงสร้างแผนงานหลัก เป็นแต่เพียงเพิ่มหน่วยงานที่ปรึกษาเข้ามา เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานหลัก แต่ไม่มีอำนาจในการสั่งการใด ๆ ทั้งสิ้น หน่วยงานที่ปรึกษาในโรงเรียนอาจได้แก่ สมาคมศิษย์เก่า สมาคม-ผู้ปกครอง กรรมการบริหารโรงเรียน และกรรมการพิเศษอื่น ๆ

ข้อก

๑. มีหน่วยงานที่จะให้ข้อปรึกษาโดยเฉพาะ
๒. เป็นการแบ่งเบาภาระผู้บริหาร
๓. ทำให้สายการบังคับบัญชาได้ผลดีขึ้น
๔. มีการประสานงานมากขึ้น
๕. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชามากขึ้น

ข้อเสีย

๑. ทำให้การจัดองค์การมีความซับซ้อน
๒. สายการบังคับบัญชาซับซ้อน การติดต่อสื่อสารล่าช้า
๓. อาจเกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลัก กับหน่วยงานที่ปรึกษา
๔. การบริหารขาดความคล่องตัว

๓. โครงสร้างแบบงานเฉพาะ ( Functionalized Organization Structure ) เป็นการจัดโครงสร้างองค์การ โรงเรียนที่แบ่งสายงานให้สัมพันธ์กันตามหน้าที่การงานของแต่ละบุคคล และตามลักษณะสำคัญของงานของแต่ละบุคคลอีกด้วย ในการบริหารงานบุคคลากรคนหนึ่ง อาจมีหัวหน้างานหลายคน บุคคลากรแต่ละคนแบ่งกันรับผิดชอบการงานเป็นเรื่อง ๆ ตามหน้าที่การงานของตน หรือ อาจกล่าวได้ว่าโครงสร้างแบบงานเฉพาะนี้เปิดโอกาสให้หน่วยงานย่อย ๆ มีอำนาจเช่นเดียวกับหน่วยงานหลัก และมีผู้เชี่ยวชาญประจำหน่วยงาน และผู้เชี่ยวชาญนี้มีอำนาจในการสั่งการด้วย มีใจทำหน้าที่ปรึกษาแต่อย่างเดียว

ข้อดี

๑. มีโอกาสแบ่งเบาภาระหน้าที่ผู้บริหารได้มาก เพราะมีการมอบอำนาจไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาตามความถนัด และความสามารถของแต่ละคน
๒. มีโอกาสใช้ประโยชน์เจ้าหน้าที่ และผู้เชี่ยวชาญได้มากที่สุด
๓. การดำเนินงานของหน่วยงานย่อย มีความรวดเร็วยิ่งขึ้น เพราะมีอำนาจหน้าที่พร้อม
๔. ทำให้แต่ละหน่วยงานมีความรับผิดชอบ และพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ

ได้สูงขึ้น

ข้อเสีย

๑. การบังคับบัญชาขาดเอกภาพ
๒. เกิดความสับสนในหน่วยงาน
๓. อาจก่อให้เกิดการแตกแยกกันได้ในหน่วยงานเฉพาะกิจ
๔. การทำงานมีความยุ่งยากซับซ้อน

I15971064

✓  
ผู้บริหารกับการจัดองค์การในโรงเรียน ในการจัดองค์การในโรงเรียนผู้บริหาร  
 นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะเลือกแบบของการจัดองค์การ เพื่อให้เกิดความเหมาะสม  
 กับสภาพของโรงเรียน และประสิทธิภาพของผลงานที่จะเกิดขึ้น ฮาร์โรลด์ คูนต์ซ์ ( Harold  
 Koontz ) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การในโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง  
 โดยมีหลักการที่สำคัญ แบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ ๑ ผู้บริหารจะต้องตรวจสอบงานว่า การให้บริการทางการศึกษานั้นจะต้อง  
 เกี่ยวพันกับงานใดบ้าง และกำหนดขอบเขตของงานให้ชัดเจนตามสภาพความเป็นจริง

ขั้นที่ ๒ กำหนดให้ชัดเจนว่าใครทำหน้าที่อะไร ซึ่งหมายถึงการกำหนดตำแหน่ง  
 โดยผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสำคัญของงาน และความเหมาะสมของบุคลากรที่จะทำงานนั้น  
 การกำหนดตำแหน่งจะต้องมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจในการปฏิบัติงานนั้น ๆ  
 ควบ

ขั้นที่ ๓ จัดโครงสร้างการบริหารงานเพื่อแสดงความสัมพันธ์ของตำแหน่งต่าง ๆ  
 ในองค์การ °

### ✓ การดำเนินงาน

ในการบริหารงาน การอำนวยความสะดวก หรือการดำเนินงาน ถือเป็นหน้าที่อันสำคัญ  
 ประการหนึ่งของผู้บริหาร เพราะการดำเนินงานเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารจะต้องกระทำอยู่ตลอดเวลา  
 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการสั่งการ การควบคุมดูแลงาน การประสานงาน  
 และการวินิจฉัยสั่งการ

#### ความหมายของการดำเนินงาน

ความหมายของการดำเนินงาน หรือการอำนวยความสะดวก ได้มีนักวิชาการทางด้าน  
 การบริหาร ได้เสนอแนวคิดไว้ดังนี้

° Harold Koontz อังโกลนินธ์ กีนาวงศ์, หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร  
 วิทยาลัย และการนิเทศการศึกษา, หน้า ๕๘-๕๙.

✓ เอร์เนสต์ เดล ( Ernest Dale ) ได้กล่าวถึงการดำเนินงานไว้ว่า "การดำเนินงาน หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาชี้แนะ และตรวจตราดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่"

ส่วน คริส อาร์กิริส (Chris Argyris ) กล่าวว่า "การอำนวยความสะดวกนั้น มีความเกี่ยวข้องกับกำลังขวัญ และการเพิ่มผลผลิต และมีความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ"

จากคำนิยามดังกล่าวข้างต้นนี้พอสรุปได้ว่า การอำนวยความสะดวกเป็นกิจกรรมทางการบริหาร ที่จะต้องอาศัยความเป็นผู้นำในการวินิจฉัยสั่งการ และจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในกระบวนการงาน

### องค์ประกอบของการดำเนินงาน

#### การสั่งการ

ดังที่กล่าวมาแล้วว่าการดำเนินการ นั้นถือเป็นหน้าที่อันสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ที่จะต้องปฏิบัติอยู่ตลอดเวลา แต่การดำเนินงานนี้มีส่วนหนึ่งที่กิจกรรมด้านนี้จะขาดเสียมิได้ก็คือการให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๖ การสั่งการหมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชารวมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติโดยอาจแนะนำวิธีปฏิบัติให้ด้วย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างดี และบรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือหมายถึงการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าเขาจะต้องทำอะไร จะต้องทำที่ไหน จะต้องทำอย่างไร และจะให้ทำเมื่อใด ๗ การที่ผู้บริหารจะคาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

Ernest Dale, Management : Theory and Practice ( New York : McGraw-Hill Book co., 1968 ), pp. 217.

๘ Chris Argyris, Integrating the Individual and the Organization. (New York : John Willeys and Sons, Inc., 1964 ), pp. 137.

๙ Ernest Dale, Management: Theory and Practice, pp. 217-244.



ปฏิบัติตามใ้ถูกต่อนั้น ผู้บริหารจะต้องมีศิลปะในการสั่งการ และจะต้องมีความรู้ และความสามารถในเรื่องของการจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และการนำ อีกรวย

ประเภทของการสั่งการ การสั่งการจำแนกออกได้เป็น ๔. ประเภทใหญ่ ๆ  
คือ

๑. การสั่งการ โดยตรง การสั่งแบบนี้มักใช้ในกรณีมีเหตุฉุกเฉิน ต้อง  
การปฏิบัติงานโดยฉับพลัน
๒. การสั่งแบบขอร้อง เป็นการสั่งการที่มีลักษณะโน้มน้าวไปยังในทาง  
ขอร้อง มักจะใช้ในยามปกติ เพื่อให้ผู้รับมอบหมายงานได้ใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติงานบ้างหรือ  
ใช้ทั้งผู้เริ่มปฏิบัติงานในระยะเริ่มต้น
๓. การสั่งแบบเสนอแนะ มีลักษณะเป็นการสั่งที่เป็นไปในการส่งเสริม  
ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความริเริ่มในการทำงาน และควรใช้กับผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว
๔. การสั่งแบบอาสาสมัคร เป็นการสั่งที่ใช้กับงานประเภทที่ปฏิบัตินอก  
เหนือจากเจ้าหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติจริง และเป็นงานที่ต้องอาศัยความสมัครใจ หรืองานที่ค่อนข้าง  
ฝีมือ °

#### วิธีสั่งงาน

การสั่งงานมีการสั่งเป็นแบบใหญ่ ๆ ๒ แบบ คือ

๑. การสั่งด้วยวาจา การสั่งในรูปแบบนี้มักจะใช้ในกรณี ดังต่อไปนี้
  - ๑.๑ ใช้ในเรื่องปลีกย่อย ไม่สู้มีความสำคัญ
  - ๑.๒ ใช้ในกรณีที่จะให้ความช่วยเหลือ
  - ๑.๓ ใช้ในกรณีที่จะให้ความกระจางเพิ่มเติม เกี่ยวกับคำสั่งลาย  
ลักษณะอักษร

- ๑.๔ ใช้ในกรณีมีเหตุฉุกเฉิน ไม่มีเวลาเขียนคำสั่ง
- ๑.๕ ใช้ในกรณีเร่งเร้า ย้ำๆ ให้คนบังคับเกิดความสนใจ
๒. การสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร ควรจะใช้ในกรณีดังต่อไปนี้
  - ๒.๑ ใช้ในเมื่อมีคำสั่งไปยังบุคคลหลายแห่ง
  - ๒.๒ ใช้ในเมื่อผู้บังคับบัญชามีฐานะเข้าใจยาก หรือลืมนำ
  - ๒.๓ ใช้ในเมื่อเป็นเรื่องสำคัญ และเฉียบขาด มีปัญหายุ่งยาก สลับซับซ้อนเข้ามาเกี่ยวข้องกับ
  - ๒.๔ ใช้เมื่อต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจในรายละเอียด อย่างแจ่มแจ้ง
  - ๒.๕ ใช้เมื่อคำสั่งนั้นเป็นมาตรฐานในการกำหนดงานโดยทั่วไปหรือ มีแบบฉบับให้ต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร
  - ๒.๖ ใช้เมื่อคำสั่งนั้นเป็นคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่า ซึ่งมี รายละเอียดของการปฏิบัติที่ยากต่อการจดจำ

ผู้บริหารกับการสั่งงาน ในการสั่งงาน ผู้ที่มีอำนาจพึงระลึกเสมอว่า การสั่งงานเป็นศิลปะอย่างหนึ่งของการบริหาร ที่จะช่วยเสริมสร้างความสำเร็จของงาน ลักษณะของการสั่งงานที่ดี จึงมีดังนี้

๑. สั่งงานให้ชัดเจน ใช้ภาษาเข้าใจง่าย ไม่แปลความหมายใดหลายทางและคลุมเครือ
๒. ออกรหัสคำสั่งควยความคึกคึกสุ่มรอบคอบ ระมัดระวัง
๓. ออกรหัสคำสั่งไม่ควร ออกรหัสคำสั่งในขณะที่ผู้สั่งมีความไม่ปกติ
๔. คำสั่งที่ดีควรมีลักษณะในการจูงใจ ให้ผู้ปฏิบัติตามคำสั่งมีความเห็นสอดคล้องตาม และพยายามปฏิบัติด้วยความเต็มใจ

๕. คำสั่งที่ออกมาใหม่ จะต้องไม่ขัดแย้งกับคำสั่งเดิม หากมีความจำเป็น  
ต้องออกคำสั่งใหม่ ควรถือโอกาสแจ้งให้ผู้ปฏิบัติทราบถึงสาระสำคัญของคำสั่งเก่าด้วย เพื่อ  
ป้องกันการขัดแย้งอันอาจเกิดขึ้น

๖. ผู้ออกคำสั่งจะต้องกล่าวรับผิดชอบต่อคำสั่งที่ออกไป ไม่ว่าจะเกิดผลดี  
หรือผลเสียใด ๆ ก็ตาม

นอกจากนี้ กิตติมา ปรีทีลลิก ยังได้เสนอแนวคิดสำหรับผู้บังคับบัญชาใน  
การออกคำสั่ง โดยมีหลักการสั่งงานพอสรุปได้ดังนี้

๑. ต้องรุนแรงในข้อเท็จจริง
๒. ต้องสั่งงานในตรงประเด็น
๓. ต้องสั่งงานให้เป็นที่เข้าใจ และต้องมีความแน่ใจ
๔. ต้องสั่งงานให้ทันต่อเวลา และเหตุการณ์
๕. ต้องสั่งงานให้อยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติตามได้
๖. ต้องมอบหมายอำนาจให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน
๗. ต้องกล่าวรับผิดชอบ และยอมรับขอผิดพลาด ถ้างานไม่เกิดผล

เพื่อให้งานสำเร็จตามที่ต้องการ ผู้บริหารจึงต้องใช้เทคนิคในการสั่งงาน  
เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบว่าเขาจะทำอะไร อย่างไร เมื่อไร ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความรู้  
ความเข้าใจถึงเรื่องคำสั่งงาน ประสิทธิภาพของงานจึงจะเกิดขึ้นแก่หน่วยงาน

การควบคุมดูแลงาน

การควบคุมงานเป็นเครื่องมืออันสำคัญของนักบริหาร ถ้าหากโรงเรียน  
หรือหน่วยงานใดได้มีการพัฒนา ปรับปรุงระบบการควบคุมไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็ย่อมมุ่งหวัง

---

๑ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยพัฒนา -  
การพิมพ์, ๒๕๑๓), หน้า ๓๔๔-๓๔๖.

๒ กิตติมา ปรีทีลลิก, ทฤษฎีบริหารองค์การ, หน้า ๑๔๖-๑๔๗.

หรือคาดหวังไว้ว่า การดำเนินงานขององค์การนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จตามจุดหมายที่วางไว้  
ความหมายของการควบคุม ได้มีผู้ให้ความหมายของการควบคุมไว้หลาย  
 ทัศนะ ดังเช่น

✓ ยอร์ท อาร์. เทอร์รี่ (George R. Terry) ได้กล่าวถึงการควบคุม  
 งานไว้ว่า "การควบคุมงาน คือการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแก้ไขข้อผิดพลาดต่าง ๆ ใน  
 การปฏิบัติงานในกรณีที่เป็น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดโดยถูกต้อง จน  
 บรรลุจุดหมาย"<sup>๑</sup>

✓ เจริญผล สุวรรณโชติ ได้กล่าวถึง การควบคุมงานไว้ว่า "การควบคุม  
 งานหมายถึงการมองเห็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์การที่ได้ปฏิบัติไปตามแผน หรือคำมกฏที่วาง  
 เอาไว้ และกำหนดขึ้นตามที่หมู่คณะได้ตกลงกันไว้"<sup>๒</sup>

จากความหมายต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วขอสรุปได้ว่า การควบคุม คือการ  
 ติดตามการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ หรือถ้าไม่เป็นไปตามแผนจะแก้ไข  
 อย่างไร

ความสำคัญของการควบคุมงาน การควบคุมงานจัดเป็นส่วนหนึ่งใน  
 กระบวนการบริหาร และเป็นสิ่งสำคัญที่จะชี้ให้เห็นถึงสิ่งต่อไปนี้

๑. การควบคุมงานก่อให้เกิดผลงานเป็นไปตามมาตรฐานที่วางไว้
๒. การควบคุมงานเป็นการป้องกันการใช้ทรัพย์สินของหน่วยงานฉ้อฉล

ประสงค์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>๑</sup> George R. Terry, Principle of Management ( Illinois :  
 Richard D. Irwin Inc., 1964 ) , pp. 481.

<sup>๒</sup> เจริญผล สุวรรณโชติ, ทฤษฎีการบริหาร (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
 แพร่พิทยา, ๒๕๑๕), หน้า ๒๑๑.

๓. การควบคุมจะช่วยให้การจำกัดขอบเขตของผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยไม่ต้องขออนุมัติจากผู้บริหารชั้นสูงอีกครั้งหนึ่ง

๔. การควบคุมงานเป็นเครื่องมือที่ไว้ทำงานต่าง ๆ ที่กำลังปฏิบัติอยู่ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

๕. การควบคุมงาน มีส่วนช่วยในการวางแผน และกำหนดแผนการปฏิบัติงานต่าง ๆ

๖. การควบคุมงานช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดความสมดุลของงานในแผนงานต่าง ๆ

๗. การควบคุมงานจะเป็นวิธีการหนึ่ง สำหรับกระตุ้นเตือน หรือจูงใจสมาชิกในองค์การ

สิ่งที่จะคงทำการควบคุม การควบคุมงานในองค์การ หรือหน่วยงาน รวมก็จะควบคุมในสิ่งต่อไปนี้

๑. ควบคุมด้านบริหาร ซึ่งเป็นการเกี่ยวข้องกับกำรผลิต ปริมาณการจำหน่าย และกระบวนการผลิต

๒. ควบคุมด้านคุณภาพ ได้แก่การรักษาคุณภาพ และปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงาน คือเป็นการควบคุมให้ผลผลิตของหน่วยงานเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่วางไว้

๓. ควบคุมด้านเวลา เป็นการควบคุมการทำงานโดยใช้เวลา วิธีการที่นิยมใช้ ได้แก่ตารางแกนต์ ( Gantt 'O chart ) และ เพิร์ท ( PERT ) เทคนิค เป็นต้น

๔. การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย ที่นิยมในปัจจุบันได้แก่ ระบบงบประมาณ เช่น PPBS ( Program planning and Budget System ) ๒

กระบวนการควบคุมงาน ในการกำหนดขั้นตอนในการควบคุมงานนี้

นักวิชาการทางการบริหาร ได้กำหนดไว้หลายวิธีการ เช่น

วัฒนา สุทรสุวรรณ ได้กำหนดกระบวนการควบคุมงานไว้ โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

๑. วางแผนงาน
๒. ประชุมชี้แจง
๓. ตรวจสอบและติดตามผล
๔. รายงาน

ในขณะที่ สมยศ นาวิการ ได้แบ่งขั้นตอนของการควบคุมงานไว้ดังนี้

๑. การระบุถึงผลที่ต้องการ
๒. กำหนดตัวคาคะเนของผลที่ต้องการ
๓. กำหนดมาตรฐานของตัวคาคะเน
๔. กำหนดนโยบายและสิ่งย้อนกลับ
๕. ประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข

นอกจากนี้ กิตติมา ปรีดีกิลก ยังได้กำหนดขั้นตอนของการควบคุมงาน ซึ่งมีแนวคิดคล้าย ๆ กับบุคคลทั้งสอง โดยมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

๑. กำหนดเป้าหมายในการควบคุมให้แน่ชัด
๒. กำหนดเกณฑ์ในการควบคุมงานและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
๓. เปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน
๔. ปรับปรุงแก้ไข

---

ร.ต.วัฒนา สุทรสุวรรณ, คู่มือกับบัญชา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ส.พยุ่งพวงส์, ๒๕๑๔), หน้า ๔๘-๕๑.

<sup>๒</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหาร, หน้า ๕๐๕.

<sup>๓</sup> กิตติมา ปรีดีกิลก, ทฤษฎีบริหารองค์การ, หน้า ๒๐๐.

### ลักษณะการควบคุมงานที่ดี

ผู้บริหารที่รอบคอบต้องมีระบบการควบคุมงานที่ดี และประสิทธิภาพ และดำเนินไปตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นการควบคุมงานจึงต้องมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน ดังเช่น พรรดี ประเสริฐวงศ์ และคณะ ได้เสนอวิธีการควบคุมงานที่ดีไว้ ๑๐

ประการ คือ

๑. การควบคุมงานของค่านึงถึงลักษณะ และความคงการของงาน
๒. การควบคุมงานจะต้องรายงานความคลาดเคลื่อนให้ทันที
๓. การควบคุมควร เป็นการคาดการล่วงหน้า
๔. การควบคุมของ ระบุว่าขอผิดพลาดใดบ้างที่ควรยกเว้น และความผิดพลาดใดเป็นเรื่องที่สำคัญ
๕. วิธีการควบคุมงาน ควรมีการกำหนดเป้าหมาย
๖. การควบคุมงานที่ดี ควรมีลักษณะยืดหยุ่น
๗. การควบคุมจะต้อง เหมาะสมกับสภาพของหน่วยงาน
๘. การควบคุมควรจะต้องมีลักษณะประหยัด
๙. วิธีการควบคุมควรจะเป็นที่เข้าใจแก่ปฏิบัติ
๑๐. การควบคุมควรสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้

จากสาระสำคัญ ดังที่กล่าวมานั้นจะเห็นว่า การควบคุมงานมีความสำคัญ ต่อเป้าหมายของการทำงานมาก เพราะถ้าการควบคุมไม่พอเพียง ความเสียหายก็จะเกิดขึ้น กับหน่วยงาน และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จะสูญเสียไปโดยไร้ประโยชน์ และก่อให้เกิดความยุ่งยากมากขึ้นต่อความพยายามที่จะให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ แต่อย่างไรก็ตาม การควบคุมงานจะไ้ผลลึไ้กันนั้น นอกจากจะมีกระบวนการที่แน่นอน มีหลักเกณฑ์ที่ดีแล้ว ความเป็นผู้นำ ของผู้บริหาร ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และน้ำใจการทำงาน นับว่ามีบทบาทสำคัญ



ยิ่งอย่างหนึ่งในการควบคุมงาน ที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงควบคู่ในการควบคุมงาน

### การประสานงาน

ในฐานะที่โรงเรียนเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ และมีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่างมากขึ้น จำเป็นต้องมีการประสานงานเพื่อให้งานดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ โดยปกติการประสานงานนั้นมักเป็นไปโดยอัตโนมัติ ซึ่งจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายที่หน่วยงานวางกำหนดไว้ ซึ่งเป็นภาระของผู้บริหารจะต้องกำหนดว่าจะประสานอย่างไร จึงจะถูกตองและเหมาะสม

ความหมายของการประสานงาน ได้มีผู้ให้ความหมายของการประสานงานไว้หลายทัศนะ ซึ่งแต่ละทัศนะมีสาระสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

วิทยุ โสธร ใ้กล่าวถึงการประสานงานไว้ว่า "การประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมความสัมพันธ์บุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน"

กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ได้เสนอแนวทางการประสานงานไว้ว่า การประสานงาน คือการดำเนินงานที่ทำให้การปฏิบัติงานของบุคคล หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้เป็นไปในลักษณะร่วมกัน และสอดคล้องตองกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายอันเดียวกัน<sup>๒</sup>

จากคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า การประสานงานเป็นกิจกรรมที่จำเป็นในการบริหาร และผู้บริหารที่กินั้นจะต้องสามารถในการที่จะกระทำให้เกิดความผสมผสานกลมกลืนในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ เวลาการปฏิบัติงาน

<sup>๑</sup>วิทยุ โสธร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๖), หน้า ๘๖.

<sup>๒</sup>กรมการปกครอง, คู่มือคณะกรรมการตำบล ตามโครงการพัฒนาพลเมืองตามระบอบประชาธิปไตย (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, ๒๕๑๘), หน้า ๑๐๗.



อันจะก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารงานได้

ประโยชน์ของการประสานงาน เนื่องจากการประสานงานเป็นกระบวนการที่กองจักขึ้นทุกขั้นตอนของการบริหารงาน และยังเป็นตัวช่วยในการผสมผสานปัจจัยการบริหารทั้งที่กล่าวมาแล้วให้ผสมกลมกลืน ซึ่งถือว่าการประสานงานมีความสำคัญ และก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากภายในการบริหาร กล่าวคือ

๑. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว
๒. ช่วยขจัดความสูญเปล่าและประหยัดในเรื่องเกี่ยวกับเวลา เงิน วัสดุ ในการทำงาน
๓. ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
๔. ช่วยสร้างความเข้าใจอันดี และความสามัคคีในหมู่คณะ
๕. ช่วยสร้างขวัญในการทำงาน
๖. ช่วยป้องกันอันตราย และความผิดพลาดในการทำงาน
๗. ช่วยป้องกันการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน
๘. ช่วยให้โรงเรียนได้เข้าใจปัญหาของหน่วยงานอื่น และนำมาเป็นบทเรียนในการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในหน่วยงานของตน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานได้<sup>๑</sup>

หลักการประสานงาน เป็นที่ยอมรับกันว่า การประสานงานเป็นปัญหาหนึ่งของการบริหาร แม้ว่าในองค์การจะใดก็ตามถึง และพยายามขจัดปัญหาเรื่องนี้ แต่ปัญหายังคงเกิดอยู่เสมอ ที่เป็นเช่นนี้อาจมีสาเหตุมาจากปัจจัยหลายอย่าง แต่ที่สำคัญคือ ผู้บริหารอาจไม่เข้าใจหลักการ หรือวิธีการ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ในการประสานงาน สำหรับการประสานงานนั้น ได้มีนักวิชาการเกี่ยวกับเรื่องนี้ได้เสนอแนะไว้มากมาย ที่สำคัญเช่น

ฮอล ลิตเตอร์เลอร์ (Hall Litterer) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประสานงานว่า การประสานงานที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงหลักการ ดังต่อไปนี้

๑. จะต้องทำให้โครงสร้างขององค์การไม่ซับซ้อน
๒. คำนึงถึงความผสมกลมกลืน ระหว่างนโยบายและโปรแกรม
๓. คำนึงถึงระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
๔. คำนึงถึงการสมัครใจที่ทำให้เกิดการประสานงาน
๕. คำนึงถึงการประสานงาน โดยผ่านทางกรรมการแนะนำบุคคลากร

นอกจากนี้ นพพงษ์ บุญจิราภุคย์ ยังได้เสนอแนวคิดที่จะทำให้การประสานงานมีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว เมื่อสิ่งต่อไปนี้จัดให้มีขึ้น คือ

๑. โครงสร้างของการบริหารได้จัดไว้อย่างเป็นระเบียบแบบแผนชัดเจน และรัดกุม
๒. มีแผนภูมิแสดงสายงาน สายบังคับบัญชา และสายงานติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน เข้าใจง่าย พร้อมควมคำบอกอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่ง โดยละเอียดและมีรายชื่อผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้นอยู่ด้วย
๓. มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอ้างอิงได้ และแจกผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องให้ทั่วถึง
๔. ระบบการเสนอรายงาน เป็นระบบตามแผน ซึ่งยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน
๕. มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่เพียงพอ และใช้การได้ดีและรวดเร็ว
๖. มีบุคคลากรที่ทำหน้าที่การประสานงานที่มีความรู้สูงทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะ และบุคคลนั้นจะต้องมีความสำคัญในการให้บริการสูง อดทน รู้จักแก้ปัญหาค้นคว้าอยู่เสมอ และมีมนุษยสัมพันธ์ดี
๗. มีคณะกรรมการอันประกอบด้วยตัวแทนของบุคคลระดับต่าง ๆ ซึ่งประชุมกันเป็นประจำ เช่นการเปิดโอกาสให้ได้สอบถามทำความเข้าใจกันที่ประชุม คณะกรรมการ

นั้น ๆ อยู่เสมอ

๘. มีคณะกรรมการระดมความคิดเห็นทำหน้าที่คล้าย ๆ กัน รับหน้าที่หาหรือเกี่ยวกับงานเฉพาะเรื่อง
๙. มีการเขียนโครงการ แผนงาน และวิธีการทำงานต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรให้ทุกคนทราบ เพื่อให้บุคลากรที่เข้ามารับตำแหน่งใหม่ทำงานต่อเนื่องได้ถูก
๑๐. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงานเพื่อสร้างสัมพันธ์ไมตรีอันดีต่อกัน
๑๑. มีระเบียบและบันทึกรายงานต่าง ๆ จัดไว้เป็นระบบและสะดวกต่อการค้นคว้า
๑๒. มีปฏิทินกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ไว้ชัดเจนว่าวันใด เดือนใด จะปฏิบัติงานเรื่องอะไร และมีการกระตุ้นเตือนเป็นครั้งคราว
๑๓. จัดให้มีการศึกษามูลละลระดับต่าง ๆ ให้เข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับงานเสมอ

จากความสำเร็จและหลักการดังกล่าวมาแล้วนั้น การประสานงานนี้มีความสำคัญมากต่อการบริหาร ถ้าผู้บริหารจัดการประสานงานที่ดี และมีประสิทธิภาพ ปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียน อาทิเช่น ผลการทำงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ การขัดแย้งในหน่วยงาน การใช้ทรัพยากร การบริหารเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพย่อมจะไม่เกิดขึ้นในโรงเรียน

#### การวินิจฉัยสั่งการ

การคิด การแก้ปัญหา และการวินิจฉัยสั่งการ ล้วนเป็นพฤติกรรมพื้นฐาน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ และ ธรรมรส ไชยกิจบุตร, บนเส้นทางสู่ผู้บริหาร  
การศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เอราวัณการพิมพ์, ม.ป.ป.), หน้า ๖๕-๖๗.

ของมนุษย์<sup>๑</sup> ในการบริหารงานนั้น การวินิจฉัยสั่งการนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพราะเป็นวิธีการที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ และการประสานงานกันในหน่วยงาน

ความหมายของการวินิจฉัยสั่งการ มีผู้ให้ความหมายของคำว่า "วินิจฉัยสั่งการ" ไว้ต่าง ๆ กัน เช่น

วิลเลียม เจ. กอร์ และ เจ. คัมบลิว ไคสัน ( William J. Gore and J. W. Dyson) มีความเห็นว่าการวินิจฉัยสั่งการ คือการตัดสินใจในการเลือกทางปฏิบัติ ซึ่งมีอยู่หลายทาง เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้<sup>๒</sup>

คิน ปรัชฌุพฤทธิ และ อิศสระ สุวรรณเบล มีความเห็นว่าการวินิจฉัยสั่งการ ได้แก่ การดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุด จากทางเลือกหลาย ๆ ทาง เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ต้องการ<sup>๓</sup>

สมพงษ์ เกษมสิน มีความเห็นว่าการวินิจฉัยสั่งการ คือการตั้งใจไตร่ตรองและตัดสินใจเลือกดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากหลาย ๆ ทาง ให้ลบลาวัตถุประสงค์ที่ต้องการ<sup>๔</sup>

<sup>๑</sup> Fremont E. Kast and James E. Rosenigweig, Organization and Management : A systems Approach (New York : McGraw- Hill Book Co., 1970 ), pp. 340.

<sup>๒</sup> William J. Gore and J. W. Dyson. The Making of Decision : A Reading in Administrative Behavior (New York : The Free Press of Glencoe, Collier of McMillan Ltd., 1964 ), pp.77.

<sup>๓</sup>คิน ปรัชฌุพฤทธิ และ อิศสระ สุวรรณเบล, ปทานุกรมการบริหาร (พระนคร : โรงพิมพ์สมาคมสังคมนักศึกษาแห่งประเทศไทย, ๒๕๑๔), หน้า ๖๕.

<sup>๔</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า ๓๖.

จากความหมายดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า การชักจูงใจสั่งการเป็นการชักจูงใจในการทำงานของผู้บริหาร ในการที่เลือกทางที่ดีที่สุด และนำมาใช้บริหารและแก้ปัญหา อันจะเกิดผลคือก่อการบริหาร และเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

หลักสำคัญของการวินิจฉัยสั่งการ การชักจูงใจสั่งการเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะในการบริหารงาน การปฏิบัติเป็นการกระทำที่เกิดขึ้นหลังจากมีการชักจูงใจแล้ว และผลของการบริหารจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็อยู่ที่ผลของการชักจูงใจ จากความสำคัญดังกล่าวผู้บริหารจึงควรที่จะมีหลักเกณฑ์ในการชักจูงใจ โดยทั่วไปแล้วการชักจูงใจมีหลักสำคัญควรยึดถือ ดังนี้

๑. พยายามวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดคุณประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด
๒. พยายามวินิจฉัยสั่งการให้มีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจบริหารให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การมากที่สุด
๓. พยายามวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่สามารถปฏิบัติได้ กล่าวคือจะต้องคำนึงถึงนโยบายขององค์การ กฎหมาย ระเบียบแบบแผน ห่วงใยของสังคม และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ
๔. พยายามวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในลักษณะที่ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าเป็นผลงานของการวินิจฉัยสั่งการ โดยคณะผู้ร่วมงาน ไม่ใช่ของคณะหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนงานไว้อย่างรัดกุม และแน่นอน เพื่อจะได้อาศัยเป็นแบบแผนหรือเกณฑ์สำหรับการชักจูงใจ<sup>๒</sup>

กระบวนการชักจูงใจ จากหลักการดังกล่าวมาแล้วนั้น การชักจูงใจนับว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงหลักที่สำคัญเหล่านี้ และการชักจูงใจ

<sup>๑</sup> วิทยุไทย สาร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า ๒๗๔.

<sup>๒</sup> สมบูรณ์ พรหมภาพ, หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน, หน้า ๒๒๐-๒๒๑.

ก็จำเป็นต้องมีขั้นตอนในการตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจที่ดีจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานที่เกิดขึ้นต่อหน่วยงาน

จอห์น เอ็ม. พิฟเนอร์ ( John M. Pfifner ) นักวิชาการด้านการบริหาร ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจไว้ว่า การตัดสินใจที่ดีนั้นจะต้องประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๕ ขั้นตอน คือ

๑. กำหนดขอบเขตและลักษณะของปัญหา
๒. คิดหาทางเลือกในการแก้ปัญหาเท่าที่เป็นไปได้
๓. สืบเสาะและวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับทางเลือก แต่ละทาง

อย่างละเอียดถี่ถ้วน

๔. เปรียบเทียบทางเลือกจากทางเลือกแต่ละทาง
๕. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

นอกจากนี้ ภิญโญ สารธร ยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับกระบวนการวิทยาศาสตร์ คือ

๑. ท้าวคฤประสงค์ หรือเป้าหมายของเรื่องที่จะทำการตัดสินใจเสียก่อน ผู้บริหารจะต้องรู้ว่า ทำไมต้องตัดสินใจ ตัดสินใจเพื่ออะไร จะได้อะไรจากการตัดสินใจ

๒. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องของทุกชนิดทั้งในข้อเท็จจริง และความคิดเห็นของบุคคลหลายฝ่าย ทั้งในค่านีและค่านีไม่ก็

๓. วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลที่รวบรวมไว้ในข้อ (๒) โดยละเอียด

๔. การวิเคราะห์ในข้อ (๓) ควรช่วยให้มองเห็นทางเลือกหลาย ๆ ทางที่อาจทำได้ จึงควรประมวลทางเลือกเหล่านั้นออกมาให้มองเห็นชัด ๆ พร้อมทั้งจะเลือกเมื่อตัดสินใจ

๕. ประเมินคุณค่า หรือผลที่จะได้หรือผลที่จะเสีย เมื่อเลือกทางเลือกแต่ละทาง โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในข้อ (๑)

๖. เลือกทางใดทางหนึ่งที่เห็นว่าดีที่สุด และตรงเป้าหมายที่ค้างไว้ที่สุดเท่าที่ประมวลข้อมูลได้จริง

จากหลักการและกระบวนการตัดสินใจดังกล่าวมาแล้วนั้น ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการที่จะทำให้การตัดสินใจโดยผลหรือผลเฉลว ดังนั้นผู้บริหารนอกจากจะมีหลักการ และกระบวนการที่ดีแล้ว ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสิ่งที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจไม่ประสบผลสำเร็จ อาทิเช่น การตัดสินใจโดยมองผลในระยะอันไกล การตัดสินใจด้วยวิธีที่ง่ายเกินไป การตัดสินใจที่เชื่อในประสบการณ์ของตนเองมากเกินไป และการตัดสินใจไว้วางใจหน้า โดยไม่มีข้อมูล นอกจากนี้ผู้บริหารเองก็ต้องมีความเป็นผู้นำที่ดี การประสานงานที่ดี การสั่งการที่ดี การสื่อสารที่ดี และการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่มีระดับสูง การตัดสินใจสั่งการจึงจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานที่ปฏิบัติอยู่

### การประเมินผลงาน

ความหมายของการประเมินผลงาน ในฐานะที่การประเมินผลงานเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร และเป็นงานที่มีความยุ่งยากในการจัดทำ แต่การประเมินผลงานที่ดีต้องและเป็นขั้นตอนยอมจะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานเป็นอย่างดี

วิญญู สาทร ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลงานไว้ว่า การประเมินผลงานเป็นการตรวจสอบว่างานที่ทำไปแล้วนั้นได้ผลดีเพียงใด โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของงานที่ค้างไว้วางใจลงมือทำ หรือเปรียบเทียบกับแผนนโยบาย หรือแผนงานที่วางไว้ก็ได้ ๒

วิญญู สาทร, การบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ศ.ส. การพิมพ์, ๒๕๒๓), หน้า ๒๓๕.

วิญญู สาทร, การบริหารการศึกษา, หน้า ๓๓๕.

สมยศ นาวีการ ได้กล่าวถึงการประเมินผลงานไว้ว่า "การประเมินผลงาน คือ กระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับผลการทำงานได้แค่ไหน"

นอกจากนี้ กรมสามัญศึกษา ยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลงานไว้ว่า การประเมินผลงาน คือการใช้วิธีการตรวจสอบว่า งานที่ทำไปแล้วนั้นได้ผลดีเพียงใด มีอุปสรรค และปัญหาอะไรบ้าง โดยการเปรียบเทียบกับแผนนโยบาย หรือแผนงานของโรงเรียนที่ใดกำหนดไว้ในระยะเริ่มต้น การประเมินผลงานถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องจัดทำเป็นประจำทุก ๆ ปี ๒

จากแนวคิดดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การประเมินผลงานเป็นกระบวนการในการรวบรวมข้อมูล รายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อตรวจสอบผลงานโดยเปรียบเทียบกับแผนงาน หรือแผนนโยบายการทำงานวางแผนที่ได้ทำไปนั้น ได้ผลมากน้อยเพียงใด

#### วัตถุประสงค์ในการประเมินผลงาน

สมยศ นาวีการ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความมุ่งหมายในการประเมินผลงานไว้ว่า

๑. การประเมินผลงานทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในขณะนี้พวกเขาถูกประเมินอย่างไร
๒. การประเมินผลงานจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้ว่าควรจะได้รับความคิดเห็นความชอบอย่างไร
๓. การประเมินผลงานทำให้รู้ว่าควรจะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร
๔. การประเมินผลงานมีบทบาทในการระบุถึงว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะได้รับภาระเลื่อนตำแหน่งอย่างไร ๓

<sup>๑</sup>สมยศ นาวีการ, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงกมล, ๒๕๒๒), หน้า ๔๘๘.

<sup>๒</sup>กรมสามัญศึกษา, คู่มือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๕), หน้า ๒๕๑.

<sup>๓</sup>สมยศ นาวีการ, การบริหาร, หน้า ๔๘๘-๔๙๐.



นอกจากนี้ กรมสามัญศึกษา ยังได้กำหนดให้ผู้บริหารท้องถิ่นรับผิดชอบในการประเมินผลงานเป็นประจำทุกปี โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ

๑. เพื่อทราบความก้าวหน้า หรือความล้มเหลวของการปฏิบัติงาน ตามแผนที่กำหนดไว้

๒. เพื่อทราบปัญหาและข้อบกพร่อง ที่ควรแก้

๓. เพื่อปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น

๔. เพื่อฟังข้อเสนอนะ และขอคิดเห็นต่าง ๆ จากผู้ร่วมงาน

๕. เพื่อเป็นการเตรียมรายการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### ประโยชน์ของการประเมินผลงาน

จากวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานดังที่กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นว่าการประเมินผลงานเป็นกระบวนการที่มีประโยชน์ ดังเช่น วิทยุ สาธิต ใคซี่ ให้เห็นถึงประโยชน์ของการประเมินผลงานดังนี้

๑. รักษาความเป็นธรรมของผู้บริหารไว้ ในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร ทั้งในด้านการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

๒. สะดวกสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกผู้ขึ้นมาแทนแก่บุคลากรใดถูกต้อง ทั้ง ๆ ที่ปรากฏว่ามีคนทำความดีที่ทัดเทียมกัน ถ้ามองอย่างผิวเผิน

๓. เป็นการบำรุงขวัญ และกระตุ้นบุคลากร ให้ขยันขันแข็งในการทำงาน

๔. ช่วยในการควบคุมค่าจ้างให้เหมาะสมกับการทำงานของแต่ละบุคคลและ

แต่ละลักษณะงาน

๕. เพื่อเป็นหลักฐานยืนยันเมื่อมีการทักท้วงจากผู้ใดบังคับบัญชา

๖. เป็นการจูงใจบุคลากรที่ดี และมีความสามารถสมัครเข้าทำงาน <sup>๒</sup>

กรมสามัญศึกษา, คู่มือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา, หน้า ๒๘๑-๒๘๒.

๒ วิทยุ สาธิต, สดักับบริหารการศึกษา, หน้า ๓๘๑.

นอกจากนี้ กรมสามัญศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ได้ชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะของการประเมินผลไว้ว่า

๑. ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้า และความล้มเหลวของงานที่ได้ปฏิบัติมา
๒. ให้ความสำคัญเป็นธรรมแก่ผู้บริหารในการพิจารณาความคิดความชอบแก่ผู้ร่วมงาน
๓. สะดวกแก่การตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
๔. ผู้บริหารได้แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม
๕. ให้ความสำคัญในการวางแผนในมีต่อไป

หลักของการประเมินผลงาน

หลักสำคัญของการประเมินผลงาน มีดังนี้

๑. การประเมินผลงานจะต้องกระทำโดยยึดจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ของงานเป็นเกณฑ์
๒. การประเมินผลงานจะต้องทำติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ และหลาย ๆ ครั้ง เพื่อจะช่วยให้ทราบผลที่แน่นอน
๓. การประเมินผลงานที่ดีจะต้องประกอบด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่าย
๔. การประเมินผลงานที่ดีจะต้องอาศัยวิธีการ หรือเครื่องมือที่ดี และเหมาะสมกับสภาพของงาน และสภาพการณ์ทั่วไป
๕. การประเมินผลงานที่ดีควรประเมินในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนอย่างแท้จริง
๖. เกณฑ์และวิธีประเมินจะต้องเป็นที่เข้าใจร่วมกัน คือ มีความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้ที่ร่วมมือในการประเมินผล ว่าเกณฑ์ที่ใช้มีความหมายเช่นไร
๗. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลจะต้องได้รับการประเมินเครื่องมือเสียก่อน เพื่อความเป็นมาตรฐานในการใช้

๘. การประเมินผลที่ดี จะต้องมีการบันทึกเป็นหลักฐานสะดวกในการค้นคว้า และนำไปใช้ประโยชน์ได้ \*

ผู้บริหารกับการประเมินผลงาน ในการประเมินผลงานบุคคลากรในหน่วยงานนอก จากจะอาศัยหลักการที่ดีแล้ว ผู้บริหารควรคำนึงถึงเรื่องใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้ประกอบด้วย คือ

- ๑. คุณสมบัติของตัวผู้ปฏิบัติงาน
- ๒. คุณสมบัติของงานที่ทำ
- ๓. สภาพของการปฏิบัติงาน
- ๔. เวลาในการปฏิบัติงาน
- ๕. เงินทุน และวัสดุอุปกรณ์ที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน
- ๖. จะต้องใช้บุคคลากรอื่น ๆ มาช่วยงานมากน้อยเพียงใด
- ๗. ต้องมีการวิเคราะห์งานก่อนที่จะประเมินผลงาน <sup>๒</sup>

การบริหารงานวิชาการ

ในฐานะที่งานวิชาการเป็นงานหลักของงานบริหารการศึกษาในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนประเภทใดก็ตาม มาตรฐานหรือคุณภาพของการศึกษามักจะได้รับการพิจารณาชั้น มาตรฐาน จากผลงานด้านวิชาการเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องถือเอางานนี้ เป็นหน้าที่หลักในการบริหารโรงเรียน โดยจะต้องกำเนินการจัดให้มีระเบียบแบบแผน และมี ขั้นตอนในการดำเนินงาน เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของครู และเพื่อผลในทางการเรียน ของนักเรียน แต่การที่โรงเรียนจะทำหน้าที่นี้ได้ดีนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญ และเข้าใจขอบเขตของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนเป็นอย่างดี ดังที่ ภิญ ัญญู สาทร

\* สมบูรณ์ พรหมภาพ, หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน, (กรุงเทพฯ - มหานคร : โรงพิมพ์อนงค์ศิลป์การพิมพ์, ๒๕๒๑); หน้า ๒๒๕-๒๒๖.

<sup>๒</sup> ภิญ ัญญู สาทร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า ๓๘๒-๓๘๓.

ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการไว้ว่า งานบริการหมายถึง กิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวกับการปรับปรุง และพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ดี และมีประสิทธิภาพมากที่สุด ที่ผู้บริหารการศึกษาหรือครูใหญ่ทุกคนควรจะรับผิดชอบเป็นผู้นำทางด้านวิชาการเป็นอันดับแรก เพราะหน้าที่ของโรงเรียนหรือสถานศึกษาทุกแห่งคือ การให้ความรู้ทางวิชาการแก่นักเรียน<sup>๑</sup> ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวความคิดของ แวน มิลเลอร์ (Van Miller) ที่ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า งานวิชาการเป็นหัวใจของโรงเรียน และที่สำคัญที่สุดคือ การจัดโปรแกรมการสอน การปฏิบัติตามโปรแกรม การวัดผล เพื่อศึกษาผลการเรียนการสอนทั้งของครูและนักเรียน นอกจากนี้จะต้องจัดบริการการสอน เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดี อันเป็นหน้าที่ของโรงเรียนที่จะละเลยมิได้<sup>๒</sup> นอกจากนี้ สแตนเลย์ คัมบลิว วิลเลียม (Stanley W. William) ยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการที่สำคัญไว้ว่า งานวิชาการเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับหลักสูตร ปรับปรุงโครงสร้างสอน จัดตารางสอน จัดครูเข้าสอนและบริการให้ครูมีขวัญกำลังใจในการสอนและการทำงาน<sup>๓</sup> ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดของ เอกวิทย์ ๓ ถกลาง ที่ว่า งานวิชาการเป็นงานที่เกี่ยวกับการควบคุมดูแลหลักสูตร การสอน อุปกรณ์การสอน การจัดแบบเรียน การเผยแพร่วิชาการ การวัดผลการศึกษา การวิจัยและค้นคว้า และการประเมินมาตรฐานโรงเรียน<sup>๔</sup> และ พันัส หันนาคินท์ นักวิชาการศึกษาไทยอีกท่านหนึ่งที่มี

<sup>๑</sup> วิทยุ โสธร, "การบริหารงานวิชาการ," งานบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ศ.ส.การพิมพ์, ๒๕๒๓), หน้า ๔๓๖.

<sup>๒</sup> Van Miller, The Public Administration of American School System ( New York : The Macmillan Company, 1965 ), pp. 175.

<sup>๓</sup> Stanley W. William, Education Administration in Secondary School ( U.S.A. : Malt Rinehart and Winsten, 1964 ), pp. 121.

<sup>๔</sup> เอกวิทย์ ๓ ถกลาง, "การบริหารงานวิชาการ," รายงานการประชุมผู้ตรวจการศึกษาและศึกษาธิการจังหวัด (พระนคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, ๒๕๑๖), หน้า ๑๑๓.

แนวคิดสอดคล้องกับนักการศึกษาทั้งหลาย ตามแนวคิดของ พันธ์ หันนาคินทร์ ไม้โตแบ่งงาน วิชาการออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. งานวิชาการที่เกี่ยวกับตัวบุคคล ได้แก่ การหาครูที่ดีมาทำการสอน การจัดแบ่ง หน้าที่ การปฐมนิเทศ การสร้างน้ำใจในการทำงานให้คนละคน การส่งเสริมความสามารถ การ พิจารณาความดีความชอบ การปกครองครู และการนิเทศการสอน

๒. งานที่เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน ได้แก่ การเลือกเนื้อหาหลักสูตร การทำ ประมวลการสอน การจัดตารางสอน การเลือกแบบเรียน และการวัดผลการศึกษา

ตามแนวคิดของ พันธ์ หันนาคินทร์ และนักการศึกษาอื่น ๆ ตามที่กล่าวมาแล้วนั้นจะ เห็นว่า การบริหารงานวิชาการ องค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ของการบริหาร คือ คน กับงานวิชาการ ซึ่งสองสิ่งนี้จะแยกออกจากกันไม่ได้ และมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ในการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย การจัดการเรียนการสอนที่ต่องการ

จากแนวคิดดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นการดำเนินการเพื่อ พัฒนา และปรับปรุงการเรียนการสอนของโรงเรียนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็น งานที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลากร หรืองานเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนก็ตาม

แต่การที่โรงเรียนจะทำหน้าที่นี้ได้อย่างสมบูรณ์นั้น ผู้บริหาร และบุคคลากรที่มีส่วน เกี่ยวข้องกับงานนี้จะต้องให้ความสำคัญและเข้าใจในขอบเขตของหน้าที่ที่ตนเองจะต้องรับผิดชอบ ในงาน และหน้าที่ ซึ่ง พันธ์ หันนาคินทร์ ได้เสนอแนะหน้าที่ของบุคคลากรเกี่ยวกับการบริหาร งานวิชาการในโรงเรียนไว้ดังต่อไปนี้

#### หน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนในการบริหารงานวิชาการ

๑. งานด้านเกี่ยวกับตัวครู ได้แก่ การจัดหาครูที่ดีมาทำการสอน จัดให้ครูทำ หน้าที่ต่าง ๆ ให้เหมาะสมแก่ความรู้ ความสามารถ การปกครอง การสร้างน้ำใจ หรือขวัญในการ ทำงานให้แกครู และพัฒนาตัวครู

๒. งานด้านเกี่ยวกับตัวนักเรียน ได้แก่ การจัดแบ่งกลุ่มนักเรียนตามความสามารถ ความถนัด ความต้องการ ส่งเสริมนักเรียนทางด้านวิชาการ จัดบริการห้องสมุด และแหล่งสำหรับบริการด้านวิชาการ ควบคุมเวลามาเรียนของนักเรียน หาทางช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนช้า และส่งเสริมนักเรียนที่เรียนดี และติดต่อกับผู้ปกครองนักเรียน

๓. งานด้านการจัดโปรแกรมการเรียนการสอน การใช้หลักสูตร และการประเมินผลนักเรียน ได้แก่การจัดหาเอกสาร การใช้หลักสูตร เพื่อบริการแก่ครูอาจารย์ และพยายามปรับปรุงเอกสารเหล่านี้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ ตลอดจนการประเมินผลการเรียน การจัดหาวิทยากร หรือแหล่งความรู้ในท้องถิ่น การจัดทำและเก็บผลการเรียน การออกไปสำคัญต่าง ๆ เกี่ยวกับผลการเรียน

๔. งานด้านการจัดหาเครื่องอุปกรณ์การสอน และเทคโนโลยีทางการศึกษา ได้แก่ การจัดหา เจ้าหน้าที่ให้บริการด้านนี้แก่ครู การกระตุ้นให้ครูใช้บริการด้านนี้ ตลอดจนการสร้างมาตรการสำหรับเก็บรักษา และการนำไปใช้ให้บังเกิดผลอย่างสูง

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้อำนวยการสำหรับโรงเรียนที่มีผู้อำนวยการ ๑ คน

๑. ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายธุรการ และวิชาการของโรงเรียน
๒. ควบคุมการปฏิบัติงานสารบรรณ การโต้ตอบ การเก็บรักษา และการทำลายให้เป็นไปตามระเบียบเอกสาร
๓. ควบคุมการปฏิบัติงานในหน้าที่การเงิน พัสดุ และครุภัณฑ์
๔. ทำงบประมาณเบิกจ่าย ควบคุมการทำบัญชีและเงินสด และทำทะเบียนเกี่ยวกับงบประมาณทุกประเภท ตามระเบียบราชการให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
๕. ควบคุมดูแลบำรุงรักษาบริเวณ และอาคารสถานที่ ตลอดจนยานพาหนะ วัสดุครุภัณฑ์
๖. ควบคุมการบริการ การพิมพ์เอกสารทางวิชาการ ประกอบการเรียนการสอน และการวัดผล

๗. เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนเกี่ยวกับงานวิชาการของโรงเรียนและกิจกรรมนักเรียนทั้งภายในภายนอก
๘. ควบคุมการเรียนการสอน จัดตารางสอน จัดครูเข้าสอนในชั้นต่าง ๆ ทุกสาขาวิชาที่เปิดสอนในโรงเรียน
๙. จัดให้มีรายการสอนให้สมบูรณ์ให้แก่ครูทุกสาขาวิชาเป็นรายวิชา กำหนดการให้ทุกวิชามีอุปกรณ์เครื่องมือ และวัสดุฝึกให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
๑๐. รวบรวมความเห็นของครูเกี่ยวกับงานวิชาการ การจัดกิจกรรม การปกครอง และให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหาร
๑๑. ให้คำแนะนำในด้านความประพฤติของนักเรียนให้แก่ครู ให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมที่ตนสังกัดอยู่
๑๒. วางแผนควบคุมและแก้ปัญหาการมาโรงเรียนของนักเรียน และการมาทำงานของครูให้ตรงเวลา และเป็นไปตามระเบียบ
๑๓. วิเคราะห์ปัญหาของนักเรียนทั้งในและนอกโรงเรียน เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน
๑๔. จัดบริการและสวัสดิการแก่ครูและนักเรียน
๑๕. อบรมนักเรียนตามโอกาสอันเหมาะสม
๑๖. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อสนองความต้องการของนักเรียนและชุมชน
๑๗. ประสานกับครูประจำชั้นในด้านธุรการ การปกครอง และกิจกรรม
๑๘. รักษาการในระหว่างที่ครูใหญ่ไปศึกษาราชการ
๑๙. ศึกษาธิการและประสานงานนอกสถานที่ตามที่ได้รับมอบหมาย
๒๐. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

พนัส หันนาคินทร์, "เกณฑ์มาตรฐานอัตราค่าจ้างครูของคุรุสภา ปี พ.ศ.๒๕๒๒"  
 หลักบริหารโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๔), หน้า ๑๔๕-

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ช่วยฝ่ายวิชาการสำหรับโรงเรียนที่มีผู้ช่วยผู้บริหาร

๒ คน

๑. ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายวิชาการของโรงเรียน
๒. เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนเกี่ยวกับงานวิชาการของโรงเรียน
๓. ควบคุมการเรียนการสอน จัดตารางสอน จัดครูเข้าสอนในชั้นต่าง ๆ ทุกสาขาวิชาที่เปิดสอนในโรงเรียน
๔. ส่งเสริมการจัดทำรายการสอนที่ทันสมัยและเหมาะสมกับท้องถิ่นทุกสาขาวิชา ส่งเสริมการจัดทำอุปกรณ์ เครื่องมือ และวัสดุฝึก ให้เหมาะสมในการเรียนการสอน
๕. นิเทศการสอน และประสานงานกับหัวหน้าวิชาทุกวิชาในด้านการสอน การวัดผล การประเมินผล ตลอดจนใจเครื่องมืออุปกรณ์โสตฯ และห้องสมุด
๖. ประเมินผลงานทางวิชาการ พร้อมทั้งรวบรวมปัญหาอุปสรรคและขอเสนอแนะผู้บริหาร เมื่อสิ้นภาคการศึกษา
๗. วางแผนงานด้านวิชาการในการจัดโปรแกรมการเรียน เท่าที่โรงเรียนจะเปิดสอนได้ และการปรับปรุงการเรียนการสอน
๘. ควบคุมการสอนทุกวิชา และตรวจสอบความถูกต้องของการวัดผล และส่งผลการเรียนให้ครูที่รับผิดชอบเกี่ยวกับทะเบียน
๙. เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน และครูในโรงเรียนเกี่ยวกับกิจกรรมนักเรียนทั้งในและนอกโรงเรียน
๑๐. วางแผนกิจกรรมเพื่อส่งเสริมวิชาการตามหลักสูตร และความต้องการของนักเรียน และเพื่อแก้ปัญหาเยาวชนชั้นต่าง ๆ
๑๑. เป็นหัวหน้าส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของนักเรียน เช่น กิจกรรมอนุภาษาฯ ลูกเสือ การทำหัตถกรรม
๑๒. ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อศึกษาปัญหาเยาวชนชั้นต่าง ๆ
๑๓. ประสานงานกับกรม หรือองค์การในค่านบริหารวิชาการ และค่านการส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาความรู้ และความสามารถด้านวิชาการให้ทันสมัยอยู่เสมอ



๑๘. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ๑

หน้าที่ของผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ สำหรับโรงเรียนที่มีผู้ช่วยบริหาร ๓ คน

๑. ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ของโรงเรียน
๒. เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนเกี่ยวกับงานวิชาการของโรงเรียน
๓. ความคุมการเรียน การสอน จัดตารางสอน จัดครูเข้าสอนในชั้นต่าง ๆ ทุกสาขาวิชาที่เปิดสอนในโรงเรียน
๔. จัดให้มีรายการ สอนที่สมบูรณ์ ให้แก่ครูทุกสาขาวิชาเป็นรายวิชา ทำเนิกรงานให้ทุกวิชามีอุปกรณ์เครื่องมือ และวัสดุฝึกให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
๕. ประมาณการค่าวัสดุฝึก ค่าทดสอบทุกรายวิชา ตามจำนวนเงินที่เรียกเก็บจากนักเรียน
๖. นิเทศการสอน ประสานงานระหว่างหัวหน้าวิชาทุกวิชาในด้านการสอน การวัดผล การประเมินผล ตลอดจนการใช้เครื่องมืออุปกรณ์โสตฯ และห้องสมุด
๗. จัดโปรแกรมการเรียนเท่าที่โรงเรียนจะเปิดสอนได้
๘. รวบรวมการ สอนทุกวิชา และตรวจสอบความถูกต้องของการวัดผล และส่งผลการเรียนให้ครูที่รับผิดชอบเกี่ยวกับทะเบียน
๙. ประเมินผลงานทางวิชาการ พร้อมทั้งอุปสรรคเสนอผู้บริหาร เมื่อสิ้นปีการศึกษา

๑๐. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ๒

หน้าที่ของผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ สำหรับโรงเรียนที่มีผู้ช่วยผู้บริหาร ๔ คน

๑. ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายวิชาการของโรงเรียน
๒. เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนเกี่ยวกับงานวิชาการของโรงเรียน

๑ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘๗.

๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘๘.

๓. ควบคุมการเรียนการสอน จัดตารางสอน จัดครูเข้าสอนในชั้นต่าง ๆ ทุกสาขาวิชาที่เปิดสอนในโรงเรียน

๔. จัดให้มีรายการสอนที่สมบูรณ์ให้แก่ครูทุกสาขาวิชาเป็นรายวิชา ดำเนินการให้ทุกวิชามีอุปกรณ์ เครื่องมือ และวัสดุฝึกให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

๕. ประมาณการค่าวัสดุฝึก ค่าทดสอบทุกรายวิชาตามจำนวนเงินที่เรียกเก็บจากนักเรียน

๖. นิเทศการสอนและประสานงานกับหัวหน้าวิชาในด้านการสอน การวัดผล การประเมินผล ตลอดจนการจัดโปรแกรมการใช้เครื่องมือ วัสดุ และการใช้ห้องสมุด

๗. รวบรวมการสอนทุกชนิด ตรวจสอบความถูกต้องของการวัดผล ส่งผลการเรียนให้ครูที่รับผิดชอบเกี่ยวกับทะเบียน

๘. จัดโปรแกรมการเรียนเท่าที่โรงเรียนจะเปิดสอนได้

๙. ประเมินผลทางวิชาการ พร้อมทั้งอุปสรรคเสนอผู้บริหาร เมื่อสิ้นปีการศึกษา

๑๐. จัดปฐมนิเทศแก่ครูที่เข้าใหม่ ถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ในการเรียนการสอนของโรงเรียน

๑๑. ให้บริการแก่สังคมทางด้านวิชาการ

๑๒. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

#### หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชา

เพื่อให้บรรลุถึงประ โยชน์ดังกล่าวข้างบนนี้ หัวหน้าหมวดวิชา มีหน้าที่ คือ

๑. ดำเนินการจัดทำประมวลการสอนในหมวดวิชาของตน

๒. ดูแลความสัมพันธ์ทางวิชาการกับหมวดวิชาอื่น ๆ

๓. ดูแลจัดทำตำราเรียน อุปกรณ์การสอน หรือหนังสือประกอบการเรียน

การสอน

๔. ช่วยเหลือแนะนำครูใหญ่ในการหาครูใหม่ในมหาวิทยาลัย
๕. กำหนดมาตรฐานและวิธีการประเมินผลการเรียนของนักเรียนในมหาวิทยาลัย
๖. ทำหน้าที่นี้เทศการสอนแก่ครูในมหาวิทยาลัยของตน
๗. ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยสำหรับการติดต่อกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ
๘. ทำหน้าที่ปกครองครูในมหาวิทยาลัยของตน

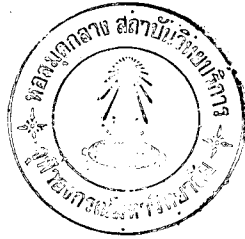
### โครงสร้างการบริหารงานวิชาการ

เป็นที่ยอมรับกันว่างานบริหารระดับโรงเรียนประกอบด้วย งานวิชาการ งานธุรการ งานบริหารงานบุคคล งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และงานกิจกรรมนักเรียน ซึ่งงานเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหาร เมื่อเป็นเช่นนี้งานทุกงานจะต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารทั้งสิ้น แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารย่อมไม่รู้งานทุกด้านได้อย่างลึกซึ้งกว้างขวางหมดทุกอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาของผู้บริหารที่จะทำงานทุกงานให้มีประสิทธิภาพนั้นมีไม่เพียงพอ แก่การที่จะสร้างประสิทธิภาพให้แก่งานเหล่านั้น การกำหนดสายงานหรือการกำหนดโครงสร้างของงานนับว่ามีความสำคัญยิ่ง ความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การจึงเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในเรื่องนี้

### ความหมายของโครงสร้างขององค์การ

เนื่องจากโครงสร้างขององค์การมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการทำงานในองค์การ และเป็นที่น่าสนใจของนักบริหารตั้งแต่อดีตมาจนกระทั่งปัจจุบัน ซึ่งนักบริหารเหล่านี้ได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การไว้ในทัศนะที่ต่าง ๆ กัน

ฟรีเมอน อี แคสต์ ( Fremont E. Kast ) ได้กล่าวถึงโครงสร้างขององค์การไว้ว่า " โครงสร้างขององค์การ คือ การสร้างแบบของความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์การที่จะชี้ให้เห็นถึงการจึกเรื่องหน้าที่การงานในหน่วยงานว่ามีความสัมพันธ์กัน



อย่างไร

นอกจากนี้ สมยศ นาวิการ ยังได้เสนอแนวคิดซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับ แกสต์ (Kast) ที่ว่า โครงสร้างขององค์การ คือ แผนผังขององค์การที่แสดงให้เห็นถึงการแบ่งงานกันทำ ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ประเภทของงานที่ปฏิบัติ การจัดแผนงาน และระดับของการบริหาร <sup>๒</sup>

จากแนวคิดดังกล่าวพอสรุปได้ว่า โครงสร้างขององค์การ ก็คือ แผนผังของหน่วยงานที่แสดงให้เห็นถึงการแบ่งแยกงานในหน่วยงานออกเป็นส่วน ๆ การมอบหมายอำนาจ การจับบุคคลให้ปฏิบัติหน้าที่เหล่านั้น ตลอดจนการแสดงความสัมพันธ์ในเรื่องอำนาจ หน้าที่ การบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร และการประสานงานในหน่วยงาน

#### กระบวนการจัดโครงสร้างขององค์การ

ในการจัดทำโครงสร้างของหน่วยงานนั้น มีกระบวนการที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงดังต่อไปนี้

๑. แบ่งกิจกรรมในองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ
๒. จัดระบบหน่วยงานเหล่านั้น ทั้งนี้โดยยึดหลักการแบ่งงานกันตามความเหมาะสม
๓. พิจารณาในเรื่องการมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมในการใช้อำนาจหน้าที่ การตรวจสอบ และการประสานงาน
๔. พิจารณาจัดให้มีหน่วยงานที่ปรึกษาตามความเหมาะสมในระดับต่าง ๆ

---

Fremont E. Kast and James E. Rosenigweig, Organization and Management : A system Approach (Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha Ltd., 1974 ), pp. 207.

<sup>๒</sup>สมยศ นาวิการ, การบริหาร, หน้า ๑๘๕.

๕. พิจารณาโครงสร้างทั้งหมด เพื่อตรวจสอบความสมดุล และโอกาสในการบรรยายให้เติบโตต่อไปในอนาคต \*

อย่างไรก็ตามในการจัดโครงสร้างขององค์กรนั้น จะจัดอย่างไรนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับสภาวะการต่าง ๆ ด้วย เพราะกาลเวลาเปลี่ยนไป เทคโนโลยีเปลี่ยนไป องค์กรขยายตัวเติบโตขึ้น นโยบายการบริหารเปลี่ยนแปลงไป โครงสร้างที่จัดไว้ อาจไม่ทันสมัย ซึ่งจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารงาน อันจะเป็นแนวทางไปสู่ความล้มเหลวของงานใด

#### ประเภทของโครงสร้างขององค์กร

โดยทั่วไปแล้วโครงสร้างขององค์กรแบ่งออกเป็น ๔ ประเภท คือ

๑. โครงสร้างแบบงานหลัก
๒. โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะอย่าง
๓. โครงสร้างแบบหน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่ปรึกษา
๔. โครงสร้างแบบคณะกรรมการ ๒

สำหรับงานทางด้านการศึกษา นั้น พันธุ์ หันนาคินทร์ ได้แบ่งสายงานการบริหารงานของโรงเรียนออกเป็น ๒ แบบ คือ

๑. แบบสายงานหลัก
๒. แบบสายงานหลักและงานที่ปรึกษา ๓

\*สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๕), หน้า ๑๒๒.

๒ พงศ์สิทธิ์ ศรีสมทรัพย์ และ ชลิกา กรมดี, หลักการจ้องกิจการและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๓), หน้า ๒๓๕.

๓ พันธุ์ หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน, หน้า ๓๔-๓๕.

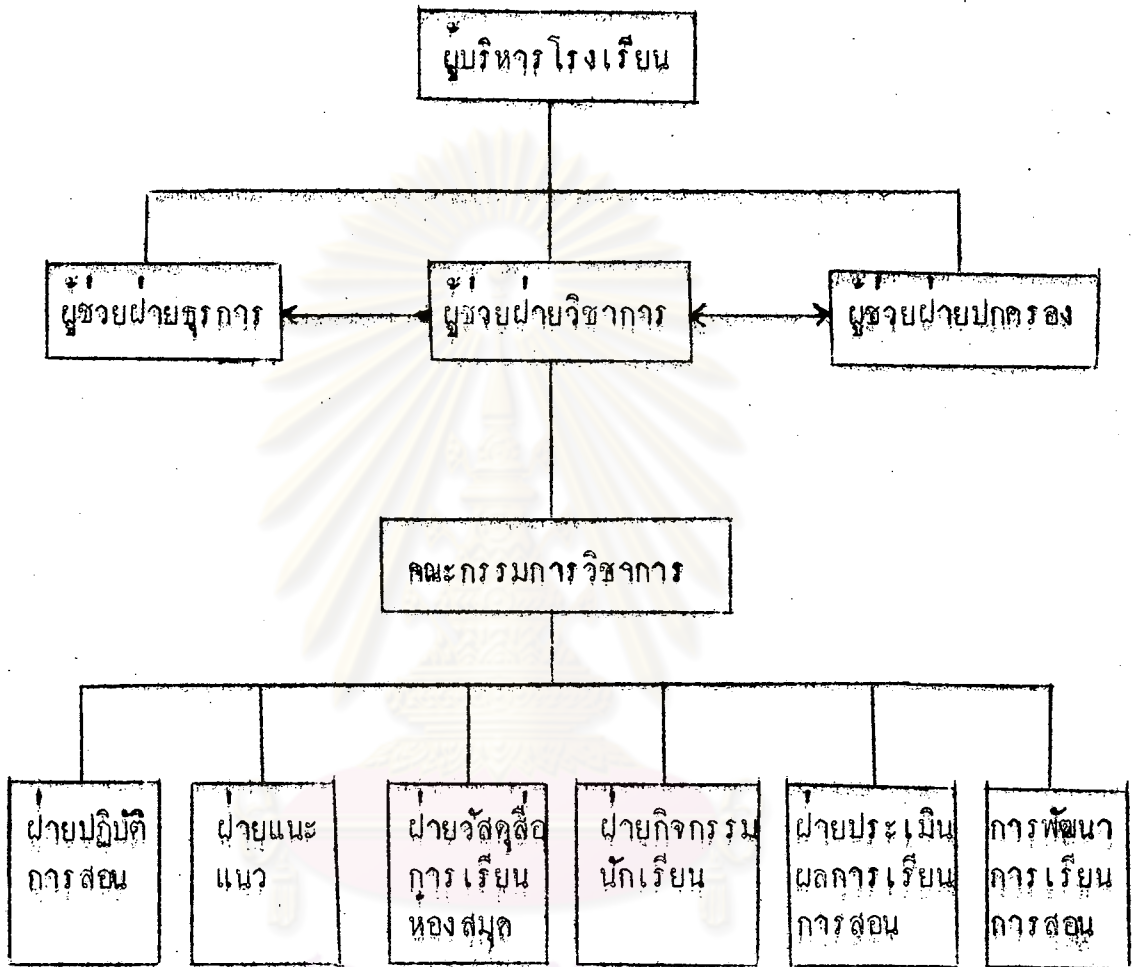
แบบสายงานหลัก เป็นการจัดสายงานการรับผิดชอบในอำนาจหน้าที่เป็นชั้น ๆ ตามลำดับจากหัวหน้างานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง คือ สายงานแบบนี้จะกำหนดความสัมพันธ์โดยตรงจากครูใหญ่ไปยังครูรองและไปยังนักเรียนอันเป็นเป้าหมายหลักของโรงเรียน การจัดสายงานแบบนี้สะดวกต่อการติดต่องาน การควบคุมงานเหมาะสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

แบบสายงานหลักและที่ปรึกษา เป็นการจัดสายงานการบริหารที่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ที่มีหน่วยงานเพิ่มขึ้น ลำพังครูใหญ่ย่อมไม่มีความเชี่ยวชาญที่จะบริหารงานได้ทุกด้าน ประกอบกับข้อมูลที่จะใช้ตัดสินใจนั้นมาจากหลายแหล่ง มิ่งครูใหญ่ไม่อาจทราบทั้งหมด จึงจำเป็นต้องมีที่ปรึกษา การจัดสายงานแบบนี้ เช่นการแบ่งงานไปให้หน่วยงานย่อย ๆ ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องรับผิดชอบ โดยมีลำดับชั้นจากครูใหญ่ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุด ซึ่งได้แบ่งงานรับผิดชอบไปยังผู้ช่วยฝ่ายต่าง ๆ และจากผู้ช่วยฝ่ายต่าง ๆ ก็จะมอบหมายงานไปยังหัวหน้าหมวดและครูตามลำดับ แต่ละหน่วยงานไม่ใกล้ชิดต่อกัน ถึงแม้จะมีการประสานงานภายใน แต่งานแต่ละหน่วยขึ้นอยู่กับผู้ช่วยแต่ละฝ่ายโดยตรง และผู้ช่วยแต่ละฝ่ายก็จะประสานงานกันได้โดยตรง

สำหรับงานวิชาการนั้น การแบ่งสายงานของงานนี้ หน่วยศึกษานิเทศกรรมสามัญศึกษาได้เสนอแนะรูปแบบโครงสร้างของงานวิชาการออกเป็น ๔ แบบตามแผนภูมิดังต่อไปนี้

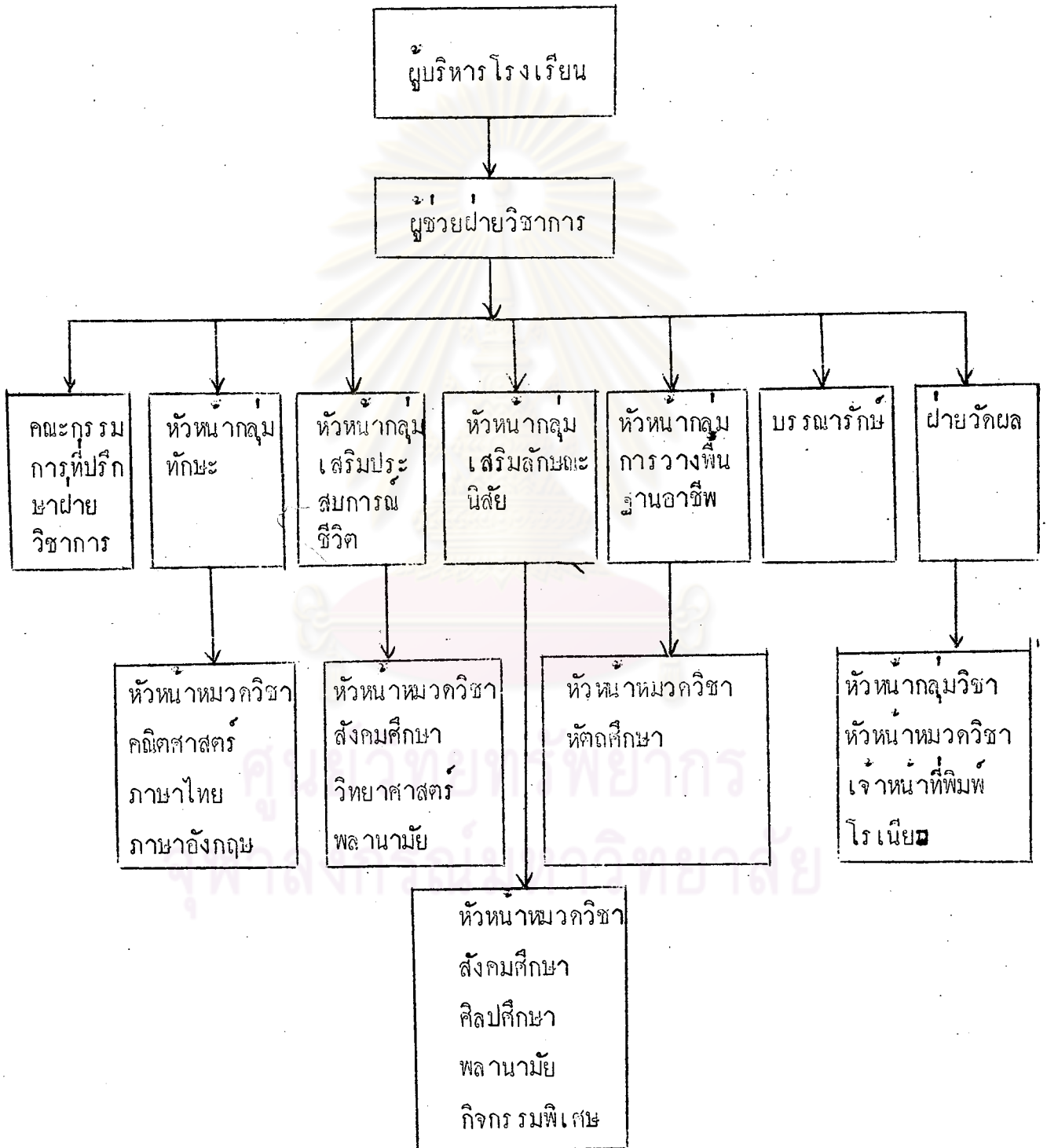
ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ ๑ สายการบริหารงานวิชาการแบบที่ ๑



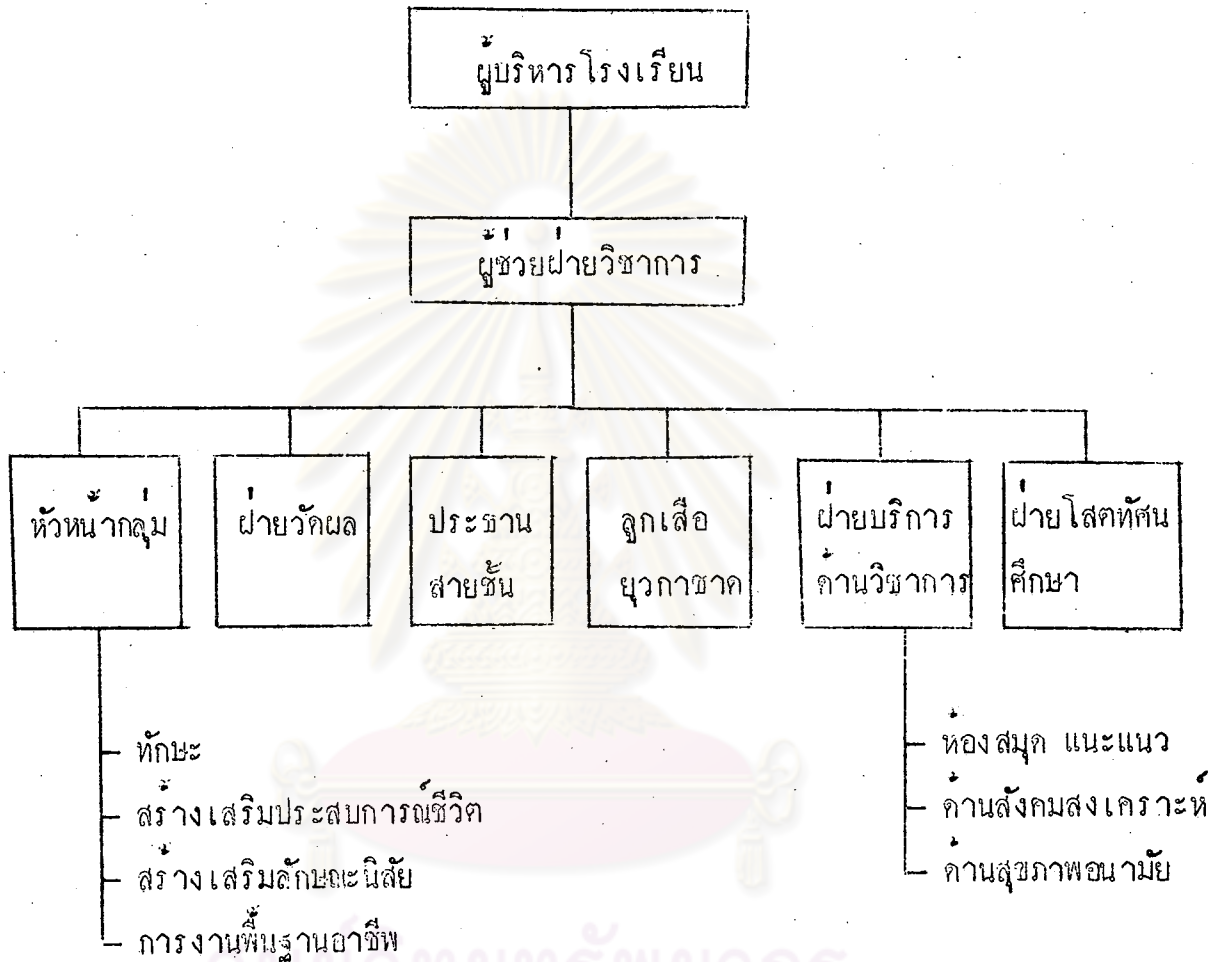
ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

๖๖ แผนภูมิที่ ๒ สายการบริหารงานวิชาการแบบที่ ๒ ๒



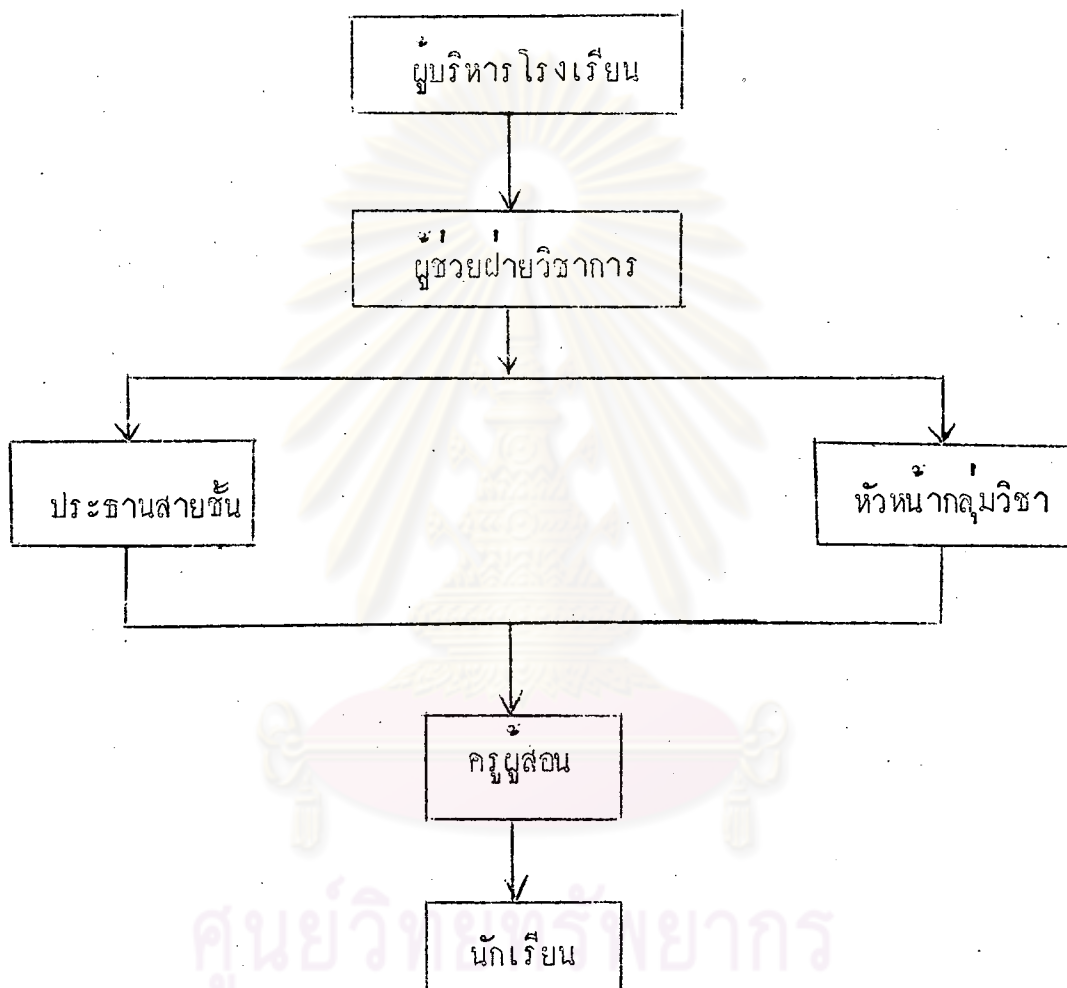


แผนภูมิที่ ๓ สายการบริหารงานวิชาการแบบที่ ๓<sup>๓</sup>



<sup>๓</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗.

แผนภูมิที่ ๔ สายการบริหารงานวิชาการแบบที่ ๔



ศูนย์วิจัยสุขภาพกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในการจัดโครงสร้างบริหารงานวิชาการไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดก็ตาม ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงเรื่องของการประหยัดทั้งกำลังคน เครื่องมือเครื่องใช้ และงบประมาณ โดยที่ผู้บริหารจะต้องจัดดำเนินการให้เหมาะสมและสมดุลกัน นอกจากนี้จะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพของโครงสร้างที่จะเอื้ออำนวยต่อผู้บริหารในด้านการติดตามผลงาน การควบคุมงาน การมอบหมายงาน การประสานงาน การแก้ปัญหา ตลอดจนการพัฒนาหน่วยงาน

### งานวิชาการ

สำหรับงานวิชาการที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งงานวิชาการออกเป็น ๑๕ งานตามแนวการประเมินมาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. ๒๕๒๓ โดยมีงานที่สำคัญดังต่อไปนี้

๑. หลักสูตร
๒. เอกสารประกอบการใช้หลักสูตร
๓. วัสดุอุปกรณ์และการเรียนการสอน
๔. การใช้ทรัพยากรและแหล่งวิชาชีพในท้องถิ่น
๕. การจัดการการสอน
๖. เวลาเรียนของนักเรียน
๗. ห้องวิชาการ
๘. การปฏิบัติงานวิชาการของครู
๙. วิธีสอน
๑๐. การช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนช้าและส่งเสริมนักเรียนที่เรียนดี
๑๑. การประเมินผลการศึกษา
๑๒. การนิเทศงานวิชาการในโรงเรียน
๑๓. กิจกรรมนักเรียน
๑๔. การประเมินผลงานวิชาการ
๑๕. การวางแผนงานวิชาการ

## หลักสูตร

ในฐานะที่โรงเรียนเป็นสถาบันของสังคมที่มีหน้าที่จัดการให้การศึกษาแก่นักเรียนในบรรดาการให้การศึกษาแก่นักเรียนนั้น การให้บริการกายการสอนถือเป็นงานหลักที่โรงเรียนจะต้องทำ ในการบริการด้านการสอนนั้นสิ่งที่เป็นหลักในการจัดบริการก็คือหลักสูตร ซึ่งหลักสูตรจะเป็นแนวทางพื้นฐานในการกำหนดจุดมุ่งหมายและกิจกรรมการเรียนการสอน และสิ่งเหล่านี้จะบังเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพก็ขึ้นกับครูเมื่อผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนมีความรู้ ความเข้าใจในหลักสูตร และสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ หลักสูตรจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งแต่ละสังคมย่อมกำหนดหลักสูตรสำหรับเป็นเครื่องบ่งชี้กำหนดแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรากฐานทางปรัชญา จิตวิทยา สังคมวิทยา และความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของแต่ละสังคม ทั้งนี้แนวคิดเกี่ยวกับหลักสูตรในแต่ละสังคมจึงแตกต่างกันเช่น

วิลเลียม โอ. สแตนเลย์

ได้กล่าวถึงหลักสูตรไว้ว่า

"หลักสูตรหมายถึงลำดับของประสบการณ์ที่มีศักยภาพที่จัดขึ้นในโรงเรียน เพื่อวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมเด็กและเยาวชนให้คิดและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง"<sup>๑</sup> จากแนวคิดของสแตนเลย์

นี้ได้นำนักการศึกษาอีกหลายท่านที่ได้แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกับแนวความคิดดังกล่าว อาทิเช่น ภิญญู สาร ซึ่งได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตรหมายถึงบรรดาประสบการณ์ต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดให้กับนักเรียนความระมัดระวัง ความต้องการ ความสนใจ ตามวัยของนักเรียน และความความต้องการของสังคม รวมทั้งประสบการณ์ต่าง ๆ ที่จัดขึ้นทั้งภายในเวลาเรียนและนอกเวลาเรียนตามปกติในโรงเรียน<sup>๒</sup> ในขณะที่ สุมิตร คุณานุกร

<sup>๑</sup> William O. Stanley, Fundamentals of Curriculum Development

(New York : Hartcovert, Brace and World, 1957 ), pp. 3.

<sup>๒</sup> ภิญญู สาร, หลักสูตรการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๓ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๖), หน้า ๒๓๖.

ได้เสนอความคิดในแนวเดียวกันว่า หลักสูตรนั้นเป็นโครงการที่ประมวลความรู้ และประสบการณ์ ทั้งหลายที่โรงเรียนได้จัดให้กับนักเรียน ไม่ว่าจะเป็นภายในหรือนอกโรงเรียนก็ตาม เพื่อให้ ผู้เรียนพัฒนาไปตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้<sup>๑</sup> นอกจากนี้ แฟลนกลิน บอบบิท (Franklin Bobbitt) ยังได้เสนอแนวคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตรนอกจากจะเป็นรายการ ของสิ่งต่าง ๆ ที่เราเรียนจักขึ้นเพื่อเด็กและเยาวชนแล้วจะต้อง เป็นการพัฒนาเด็กและเยาวชน ให้สามารถกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น และเหมาะสมสำหรับการดำรงชีวิตในวัยผู้ใหญ่<sup>๒</sup> อีกด้วย นอกจากนี้กรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการยังได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตรคือ ข้อกำหนดแผนการเรียนการสอนอันเป็นส่วนรวมของประเทศ เพื่อนำไปสู่ความมุ่งหมายแผน การศึกษาแห่งชาติ<sup>๓</sup>

จากแนวคิดดังกล่าวมานั้นจะเห็นว่าหลักสูตรนั้นก็คือ ประมวลความรู้และประสบการณ์ ที่จัดไว้ในแผนการเรียนต่าง ๆ เพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนในระดับชั้นต่าง ๆ ให้ได้ประสิทธิภาพ ตามที่มุ่งหมายของแผนการศึกษาได้กำหนดไว้

หลักสูตรจึงนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการเรียนการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ เรียนการสอนในปัจจุบันที่เน้นการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งให้ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น และ สามารถดำรงชีวิตได้อย่างเป็นสุขในสังคม ตลอดจนสามารถพัฒนาสังคมที่ตนเป็นสมาชิกให้เจริญ ก้าวหน้ายิ่งขึ้น การที่ความต้องการดังกล่าวจะประสบความสำเร็จได้จึงอยู่ที่โรงเรียน โดยที่ ผู้บริหารและครูซึ่งมีหน้าที่ในการนำหลักสูตรไปใช้จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามความต้องการ

<sup>๑</sup> สุมิตร คุณานุกร, หลักสูตรและการสอน (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ กรุงเทพมหานครพิมพ์, ๒๕๑๘), หน้า ๔.

<sup>๒</sup> Franklin Bobbitt, The Curriculum (Boston : Houghton Mifflin, 1918 ), pp. 42.

<sup>๓</sup> กรมวิชาการ, กระทรวงศึกษาธิการ, แนวการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช ๒๕๒๑ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สมมติการพิมพ์, ๒๕๒๑), หน้า ๔.

ดังกล่าว แยกการนำหลักสูตรไปใช้ในโรงเรียนจะเกิดประสิทธิภาพได้นั้น ความจำเป็นในการที่จะต้องทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของหลักสูตร จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งหลักสูตรในแต่ละระดับค่างมีจุดมุ่งหมายไม่เหมือนกัน สำหรับหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช ๒๕๒๑ และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช ๒๕๒๔ นั้น ได้กำหนดจุดมุ่งหมายไว้ดังนี้

จุดมุ่งหมายของหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช ๒๕๒๑ กำหนดจุดมุ่งหมายไว้ดังนี้

๑. เพื่อให้ผู้เรียนคนพบและพัฒนาความสามารถ ความถนัด และความสนใจของตนเอง
๒. เพื่อให้มีนิสัยใฝ่หาความรู้ ทักษะ รู้จักคิดและวิเคราะห์อย่างมีระเบียบวิธีการ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
๓. เพื่อให้มีทัศนคติที่ค่อสัมพันธ์ทุกชนิก มีระเบียบวินัยในการทำงานทั้งในส่วนตนและหมู่คณะ มานะ พากเพียร อุตุน ประหยัด และใช้เวลาให้เป็นประโยชน์
๔. เพื่อให้มีความซื่อสัตย์ มีวินัยในตนเอง เคารพกฎเกณฑ์ และกติกาของสังคม รับผิดชอบตอตนเอง ครอบครัว และสังคม ตลอดจนส่งเสริมสร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมในสังคม
๕. เพื่อให้รู้จักสิทธิและหน้าที่ รู้จักทำงานเป็นหมู่คณะ มีความสามัคคี และเสียสละเพื่อส่วนรวม รู้จักแก้ปัญหาควยสันติวิธีอย่างมีหลักการและเหตุผล
๖. เพื่อให้มีความรู้และทักษะที่เป็นพื้นฐานเพียงพอแก่การนำไปปรับปรุงการดำรงชีวิต ทั้งส่วนตนและครอบครัว รวมทั้งการฝึกงานและการศึกษาเพิ่มเติม
๗. เพื่อให้มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ และให้รู้จักส่งเสริมการสาธารณสุขของชุมชน
๘. เพื่อให้รักและผูกพันกับท้องถิ่นของตน ให้รู้จักบำรุงรักษาสภาพแวดล้อม เพื่อสร้างสรรค์ความเจริญให้แก่ท้องถิ่น ตลอดจนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย
๙. เพื่อปลูกฝังให้มีความภูมิใจในความเป็นไทย มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ให้มีความรู้และเลื่อมใสในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ร่วมกันธำรงรักษาความปลอดภัยและความมั่นคงของประเทศชาติ

๑๐. เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดีของมนุษยชาติในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

จุดมุ่งหมายของหลักสูตรชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช ๒๕๒๕ มีจุดมุ่งหมายดังต่อไปนี้

- ๑. เพื่อให้รู้จักดำรงชีวิตบนพื้นฐานแห่งคุณธรรม ไม่เบียดเบียนผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม มีระเบียบวินัย มีน้ำใจเป็นนักกีฬา มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ มีความรับผิดชอบต่องานของตนเอง ครอบครัว หองดิน และประเทศชาติ
- ๒. เพื่อให้รู้จักวิธีการเรียนรู้ คิดเป็น ทำเป็น รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีนิสัยใฝ่หาความรู้และทักษะอยู่เสมอ รักการทำงาน สามารถทำงานเป็นหมู่คณะ มีความขยันหมั่นเพียร อดทนและรู้จักประหยัด
- ๓. เพื่อให้มีความรู้ ทักษะในวิชาอาชีพเมืองพลเอกการดำเนินชีวิต มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพ รู้ช่องทางในการประกอบสัมมาชีพที่เหมาะสมกับตน เพื่อสร้างสรรค์ความเจริญต่อหองดินและประเทศชาติ
- ๔. เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ และเห็นคุณค่าในวิทยาการ ศิลปะ วัฒนธรรม ธรรมชาติ รู้จักใช้และอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม
- ๕. เพื่อให้รู้จักเคารพสิทธิ เสรีภาพของผู้อื่น รู้จักหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น รู้จักใช้สิทธิเสรีภาพของตนในทางสร้างสรรค์บนรากฐานแห่งกฎหมาย จริยธรรมและศาสนา
- ๖. เพื่อให้มีความสำนึกในการเป็นคนไทยร่วมกัน เสียสละเพื่อส่วนรวม มีความรักชาติ รักประชาธิปไตย รู้จักใช้สติและปัญญาในการดำรงรักษาไว้ซึ่งความมั่นคงของชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์
- ๗. เพื่อให้เข้าใจพื้นฐานและปัญหาการเมือง เศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยและของโลกปัจจุบัน มีความสำนึกในการเป็นส่วนหนึ่งของมนุษยชาติ รู้จักแก้ปัญหา และขัดแย้งด้วยวิธีการแห่งปัญญาและสันติวิธี ๒

พนัส หันนาทินทร์, หลักสูตรบริหารโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์  
วัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๑๘๕.

๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘๘.

เพื่อให้การนำหลักสูตรไปใช้และประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรดังกล่าว  
 อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง จะต้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของ  
 ตนอย่างแจ่มแจ้ง เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการกำเนินการบริหารงานด้านนี้ให้บรรลุผลดังที่  
 กล่าวมาแล้ว และเป็นการสนองความต้องการของการจัดการศึกษาของชาติในอนาคต

สำหรับบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารในการนำหลักสูตรไปใช้นั้นได้มีนักวิชาการทาง  
 การศึกษาได้เสนอแนะแนวทางไว้มากมาย ที่สำคัญได้แก่

ธำรง บัวศรี ได้เสนอแนะแนวทางสำหรับผู้บริหารพึงปฏิบัติในการนำหลักสูตรไป  
 ใช้ ดังต่อไปนี้

๑. ควรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับหลัก  
 สูตร เช่น อาคารสถานที่ ประมวลการสอน ตำราสอน อุปกรณ์การสอน แบบเรียน การจัดครู  
 ให้เหมาะสมกับงาน นอกจากนี้ควรช่วยให้ครูได้ร่วมงานตามนโยบายของสถานศึกษาและนโยบาย  
 ส่วนกลางซึ่งอาจต้องมีการดัดแปลง เพื่อให้เหมาะสมกับแต่ละ โรงเรียน

๒. จัดบริการให้ความสะดวกในการใช้วัสดุอุปกรณ์การสอนต่าง ๆ

๓. เป็นผู้นำในการส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรขึ้นใช้ในสถาน

ศึกษา

นอกจากนี้ วิชัย ราษฎร์ศิริ ยังได้สรุปการบริหารหลักสูตร ไว้ว่า การที่โรงเรียน  
 จะนำหลักสูตรไปใช้ในการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการวางแผนและจัด  
 เตรียมในสิ่งต่อไปนี้

๑. ประชาสัมพันธ์หลักสูตรใหม่ให้บุคคลทั่วไปได้ทราบ

๒. จัดทำเอกสารหลักสูตร และวัสดุประกอบการใช้หลักสูตรต่าง ๆ อย่างพอ

เพียง



๓. จักรระบบงานในโรงเรียน จะต้อง มีหน่วยงานอะไรบ้างและทำหน้าที่อะไร และจะประสานสัมพันธ์กันอย่างไร

๔. การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะเกิดผลดี
๕. จัดเตรียมอาคารสถานที่ และเครื่องมือต่าง ๆ ให้พร้อม
๖. จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ และอุปกรณ์การสอนให้พร้อม
๗. เตรียมบุคคลากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการใช้หลักสูตร ให้มีความพร้อมที่จะ

ใช้หลักสูตรได้

๘. ประเมินผลหลักสูตร เพื่อปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรตลอดระยะเวลาที่ใช้

หลักสูตร

จากแนวทางทั้งที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้บริหารนับว่าเป็นบุคคลสำคัญยิ่งผู้หนึ่งที่จะทำให้การใช้หลักสูตรในโรงเรียนประสบผลตามจุดหมายที่วางไว้ แต่เนื่องจากการเรียนการสอนในปัจจุบันได้มีการพัฒนาไปมาก หลักสูตรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนเปิดแนวกว้างยิ่งขึ้น การจัดการเรียนการสอนมุ่งที่จะสนองความต้องการของสังคมมากขึ้น การจัดการเรียนการสอนก็แยกต่างไปจากแนวหลักสูตรเดิม โดยที่โรงเรียนจะต้องจัดการเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารจึงมีหน้าที่รับผิดชอบที่นอกเหนือไปจากบทบาทที่กล่าวมาแล้ว คือ นอกจากจะปฏิบัติตามที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารยังจะต้องทำหน้าที่รับผิดชอบทางด้านการจัดโครงการเรียนให้สอดคล้องกับโครงสร้างของหลักสูตรและในขณะเดียวกันก็จะสนองความต้องการของนักเรียนและสังคม โดยที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง

๑. ความพร้อมในเรื่องครูที่จะทำการสอนตามโครงการนั้น ๆ
๒. ความพร้อมในเรื่องอุปกรณ์ อาคารสถานที่
๓. ความต้องการของนักเรียน และสภาพความต้องการของสังคม ตลอดจน

วิชัย ราษฎร์ศิริ, "การใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย ฉบับพุทธศักราช ๒๕๑๘ ในเขตการศึกษา ๕," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๘), หน้า ๒๐.

ความช่วยเหลือที่จะได้จากสังคมที่จะช่วยในการเสริมสร้างการเรียนการสอนที่จะจัดสอนในโรงเรียนอีกด้วย

การบริหารค่านาการใช้หลักสูตรจึงจะมีประสิทธิภาพดังที่มุ่งหวังไว้

### เอกสารประกอบการใช้หลักสูตร

ในการนำหลักสูตรไปใช้ในโรงเรียนนั้น นอกจากจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรดังที่กล่าวมาแล้วนั้น ยังไม่เป็นการเพียงพอที่จะทำให้การใช้หลักสูตรในการจัดการเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพเพียงพอ เพราะตัวหลักสูตรนั้นยังจำเป็นต้องมีส่วนประกอบอื่น ๆ ที่จะทำให้หลักสูตรมีความสมบูรณ์ในการนำไปใช้ ส่วนประกอบดังที่กล่าวมานั้นก็คือ เอกสารประกอบการใช้หลักสูตร ซึ่งประกอบไปด้วย ประมวลการสอน โครงการศึกษา บทที่การศึกษา แบบเรียน หนังสืออ้างอิง คู่มือครู และหนังสืออ่านประกอบอื่น ๆ

ประมวลการสอน ในการจัดการเรียนการสอนนั้นประมวลการสอนนี้มีส่วนสำคัญยิ่ง เพราะประมวลการสอนนี้เป็นคู่มือหรือแนวทางที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ผู้บริหารและครูในโรงเรียนได้ใช้ในการสอนวิชาต่าง ๆ ที่กำหนดไว้<sup>๒</sup> ทั้งนี้ก็เพราะว่าประมวลการสอนจะเป็นรายละเอียดที่ขยายหลักสูตรออกมาเป็นส่วนวิชา เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของท้องถิ่น และง่ายแก่การปฏิบัติ<sup>๓</sup> ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ประมวลการสอนนี้มีบทบาทสำคัญในการ

<sup>๑</sup>กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช ๒๕๒๑ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เอราวัณการพิมพ์, ๒๕๒๑), หน้า ๒.

<sup>๒</sup>เคโฮ บุญภักดิ์, "หลักการของหลักสูตรไทย," ประชาภิเษมา ๑๘ (สิงหาคม, ๒๕๑๕) : ๘๒.

<sup>๓</sup>บุญเกิด สิมสวรรค์, ประมวลความรู้วิชาการยุคประโยคมัธยม (พระนคร : สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๑๕), หน้า ๕๘.

จัดการเรียนการสอน เพราะประมวลการสอนจะเป็นคู่มือครูที่จะแจกแจงรายละเอียดของหลักสูตรออกมาเพื่อสะดวกในการปฏิบัติการสอน โดยได้แยกแยะออกเป็นเนื้อหาวิชา จุดมุ่งหมาย การจัดอุปกรณ์ การประเมินผล ตลอดจนการกำหนดคาบเวลาของการเรียนการสอน

ในการจัดทำประมวลการสอนนั้น ได้มีหลักการที่สำคัญดังต่อไปนี้

๑. ต้องศึกษาหลักสูตรให้เข้าใจแจ่มแจ้ง เริ่มตั้งแต่อัตราเวลาเรียน ความมุ่งหมายของแต่ละวิชา เนื้อหาหรือรายการสอน
๒. จะต้องเข้าใจและรู้จักความต้องการของท้องถิ่น ที่จะทำประมวลการสอนให้ก็เสียก่อน
๓. จะต้องมีความรู้เรื่องพัฒนาการของเด็ก จิตวิทยาการเรียนรู้อะไรหรือหลักการต่าง ๆ ในวิชาการศึกษาเป็นอย่างดี
๔. ต้องเอาเนื้อหาในรายการสอนในหลักสูตรออกมาแยกแยะรายละเอียดให้เหมาะสมกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น
๕. ประมวลการสอนในแต่ละชั้นในระดับต่าง ๆ จะต้องมีเนื้อหาสัมพันธ์กัน
๖. ภายในประมวลการสอนของแต่ละวิชานั้นจะต้องประกอบด้วย
  - ๖.๑ หลักสูตรของวิชานั้น
  - ๖.๒ ข้อเสนอแนะในการสอนวิชานั้น
  - ๖.๓ กำชับแจ้งการใช้ประมวลการสอน
  - ๖.๔ ประมวลการสอนของแต่ละวิชา

นอกจากหลักการข้างที่กล่าวมาแล้วนั้นในการจัดประมวลการสอนนอกจากจะยึดหลักการดังกล่าว ผู้จัดทำนั้นควรมีความสำคัญสำหรับการจัดทำเช่นกัน คณะผู้จัดทำประมวลการสอน ควรประกอบด้วย

๑. วิทยากรพิเศษที่มีความรู้ทางด้านการพัฒนาหลักสูตร
๒. ศิษยานุศิษย์เก่าและจังหวัด

๓. ผู้บริหาร
๔. หัวหน้าหมวดวิชา
๕. อาจารย์จากวิทยาลัยครู หรือมหาวิทยาลัยใกล้เคียง
๖. กรรมการ ๑-๒ ท่าน ที่มีส่วนสร้างหลักสูตรระดับชาติ<sup>๑</sup>

เนื่องจากประมวลการสอนเป็นเครื่องมือในการปรับและขยายหลักสูตรระดับชาติให้มีความสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น และประมวลการสอนนี้เองที่จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดทำโครงการสอน "คู่มือครู" ซึ่งจะ เป็นแนวทางทำให้ครูสามารถดำเนินการสอนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประมวลการสอนจึงนับว่าเป็นเอกสารประกอบการใช้หลักสูตรที่สำคัญอย่างหนึ่งของโรงเรียน

โครงการสอน ในการนำประมวลการสอนมาใช้ในโรงเรียน จำเป็นจะต้องมีการปรับและขยายประมวลการสอนให้มีความละเอียดยิ่งขึ้นจนสามารถแยกแยะรายละเอียดของเนื้อหาวิชาออกมาเป็นการกำหนดเวลา การกำหนดกิจกรรมเสนอแนะการเรียนการสอนดังเช่น สุมิตร กุณานุกร ใ้กล่าวถึงโครงการสอนไว้ว่า "โครงการสอน จะแยกแยะรายละเอียดของเนื้อหาวิชาที่จะสอนออกมาเป็นการกำหนดเวลาที่จะสอน และกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนการสอน จนสามารถทำให้ครูทราบถึงในระยะเวลาหนึ่ง เช่น สัปดาห์แรกและสัปดาห์ต่อไปของภาคเรียนจะเรียนวิชาอะไร"<sup>๒</sup> ดังนั้นโครงการสอนจึงเป็นเอกสารประกอบการใช้หลักสูตรขั้นของการปรับและขยายประมวลการสอนที่โรงเรียนได้กระทำขึ้น เพื่อให้การดำเนิน

ในการจัดทำโครงการสอนจึงอาจจะเป็นระยะ ๆ เช่น ตลอดปีการศึกษา ตลอดภาคเรียน หรือตลอดสัปดาห์ เพื่อให้การจัดทำโครงการสอนมีแนวสอดคล้องกับประมวลการสอน

<sup>๑</sup>พจน์ ชัยชูพันธ์, "ข้อสังเกตบางประการเกี่ยวกับการทำประมวลการสอน," ศูนย์ศึกษา ๖ (มิถุนายน, ๒๕๒๑) : ๑๒-๑๓.

<sup>๒</sup>สุมิตร กุณานุกร, หลักสูตรและการสอน, (กรุงเทพฯ: หานทร : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๒๓), หน้า ๑๘๖.

สภาพของท้องถิ่น ตลอดจนให้การ เรียนการสอนครบตามหลักสูตร การจัดทำโครงการสอนควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

๑. การแบ่งเนื้อหาวิชาควรคำนึงถึงความเหมาะสมของกาลอากาศ เช่น การสอนเพาะปลูกก็ควรสอนในฤดูฝน เป็นต้น
๒. ในการกำหนดเนื้อหาวิชาเป็นเดือน ๆ ควรจะตรวจให้แน่นอนว่าเดือนไหน จะทำการสอนเท่าไร
๓. การหาแหล่งวิชาการจะหาได้ที่ไหน จึงจะเป็นประโยชน์แก่นักเรียนมากที่สุด
๔. เครื่องมือโสตทัศนศึกษา วัสดุอุปกรณ์ นวัตกรรมทางการศึกษา รวมทั้งหนังสืออ้างอิงจะหามาได้อย่างไร และจะจัดเก็บรักษาอย่างไร จึงจะสะดวกต่อการนำไปใช้
๕. วิธีและเครื่องมือในการประเมินผลการเรียนนอกจากการสอนแล้ว ควรคำนึงถึงอะไรอีกบ้างที่จะตรวจดูความเจริญก้าวหน้าของนักเรียน

อย่างไรก็ตามในการจัดทำโครงการสอนนอกจากจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว ยังต้องสอดคล้องกับประมวลการสอน และต้องเอื้ออำนวยต่อการ ดำเนินที่กการสอนด้วย

บันทึกการสอน เป็นเอกสารประกอบการใช้หลักสูตร อีกชนิดหนึ่งที่เกิดจากการปรับ และขยายประมวลการสอน โครงการสอนคือบันทึกการสอน ซึ่งเป็นเอกสารการใช้หลักสูตรที่จัดทำขึ้นในระดับผู้สอน โดยเน้นที่จะสนองความต้องการ และความสนใจของผู้เรียนเป็นหลัก บันทึกการสอนจึงเป็น เอกสารที่ครูจัดทำขึ้น เพื่อแสดงรายละเอียดของการกำหนดเนื้อหาวิชาที่จะสอนในแต่ละคาบเวลาของแต่ละวันหรือสัปดาห์ โดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าโดยที่จะต้องสอดคล้องกับประมวลการสอน โครงการสอนเป็นหลัก การเขียนบันทึกการสอนจึงเป็นหน้าที่ของผู้สอนในวิชาต่าง ๆ โดยเฉพาะ

ในการเขียนบันทึกการสอนนั้นควร ประกอบไปด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับ

๑. จุดมุ่งหมายในการสอนหรือจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม
๒. เนื้อหาวิชาที่สอน

- ๓. กิจกรรมและประสบการณ์ในการเรียนรู้
- ๔. วัสดุอุปกรณ์ในการเรียนและการสอน
- ๕. การประเมินผล

ตำราเรียนหรือแบบเรียน ในการจัดการเรียนการสอนนอกจากจะมีประมวลการ  
สอน โครงการสอน บันทึกการสอนแล้ว ตำราเรียนนับว่ามีความสำคัญยิ่ง โดยปกติแล้วตำรา  
เรียนหรือแบบเรียนที่ใช้ในสถานศึกษามักจะเป็นตำราที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และอนุญาต  
ให้ใช้ในโรงเรียนหรือเป็นคู่มือสอนในโรงเรียน แต่ในปัจจุบันได้มีการผลิตตำราต่าง ๆ ขึ้นมาก  
มายซึ่งมีตำราเหล่านั้นอาจมีคุณภาพและในขณะเดียวกันก็มีตำราจำนวนมากที่ไม่มีคุณภาพ และ  
ตำราต่าง ๆ เหล่านี้ได้แพร่หลายเข้าไปในโรงเรียน ตลอดจนการเรียนการสอนในปัจจุบัน  
ครูอาจารย์ได้มีการใช้ตำราต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากตำราเรียนที่กระทรวงกำหนดเพื่อประสิทธิ  
ภาพของการเรียนการสอน โรงเรียนจึงควรกำหนดแนวทางในการเลือกตำราเรียนเพื่อให้ได้  
ตำราเรียนที่มีคุณภาพ การที่จะเลือกตำราเรียนให้ได้คุณภาพดีนั้น ได้มีหลักในการเลือกดังข้อ  
ต่อไปนี้

- ๑. หนังสือนั้นเหมาะสมกับจุดประสงค์ของโรงเรียนเป็นส่วนรวมและเหมาะสมกับจุดประสงค์ของวิชานั้นโดยตรงหรือไม่
- ๒. ความแน่นอนถูกต้องของเนื้อหาในหนังสือ ซึ่งจะพิจารณาได้จากผู้เขียนหนังสือว่าเป็นผู้ทรงความรู้ในสาขาวิชานั้นหรือไม่ หนังสือที่พิมพ์ออกมานานแล้วหรือยัง
- ๓. ลักษณะการอธิบายเนื้อหาวิชา สูงเกินไปสำหรับเด็กหรือไม่
- ๔. การจัดเรียงเนื้อหาเหมาะสมกับผู้เรียนหรือไม่ ทำให้ผู้เรียนมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเนื้อหาเพียงใด
- ๕. ครูจะใช้ประโยชน์จากหนังสือนั้นในการสอนเพียงใด เช่นมีแบบฝึกหัดพอเพียง มีการสรุปให้นักเรียนเข้าใจในเรื่องที่ขึ้น เห็นเนื้อหาในส่วนรวมดีขึ้น
- ๖. มีเครื่องช่วยในการค้นคว้าสำหรับนักเรียน เช่น อภิธานศัพท์ ย่อเรื่อง มีคำอธิบายเพิ่มเติมในที่ที่ควรอธิบาย การจัดย่อหน้า การจัดหัวเรื่อง การมีภาพประกอบ
- ๗. ลักษณะภายนอกของหนังสือ เช่น คุณภาพการพิมพ์ คุณภาพกระดาษ การ

เยี่ยม การเข้าเล่ม ตลอดจนความน่าจับของหนังสือด้วย \*

ดังนั้นในการเลือกหนังสือเรียนที่นอกเหนือจากหนังสือที่กระทรวงกำหนดให้แล้วนั้น ผู้บริหารควรมีการเลือกหนังสือด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ เช่นจัดตั้งคณะกรรมการเลือกหนังสือ และพยายามสร้างเกณฑ์ทางวิชาการสำหรับเลือกหนังสือขึ้นเป็นแนวทางในการเลือกหนังสือ โดยคำนึงถึงคุณภาพของหนังสือเหนือผลประโยชน์อื่นใด และหนังสือเหล่านั้นจะต้องสอดคล้องกับหลักสูตรการเรียนการสอนที่ใช้อยู่ในโรงเรียนอีกด้วย

หนังสืออ่านประกอบ นอกจากแบบเรียนดังที่กล่าวไปแล้วนั้นโรงเรียนควรมีหนังสือประเภทสร้างเสริมเชาวน์ปัญญา ให้ความเพลิดเพลิน ให้ความรู้เกี่ยวกับข่าวสาร หรือนวนิยาย ที่ให้แนวความคิดหรือสุภาษิตเตือนใจ เพื่อให้นักเรียนได้อ่านและศึกษาค้นคว้านอกจากรายเรียน

หนังสืออ้างอิง หนังสือประเภทนี้เป็นหนังสือที่ให้สาระความรู้ และสามารถค้นคว้าประกอบการเรียนการสอนได้เช่น พจนานุกรม วารสาร สารานุกรม หรือหนังสืออื่น ๆ ที่ให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อครูและนักเรียน

### วัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน

ในปัจจุบันอุปกรณ์การสอนหรือเทคโนโลยีทางการศึกษา นับว่ามีความสำคัญต่อการเรียนการสอนมากที่สุดในฐานะที่เป็นสื่อการเรียนที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคงทนถาวร <sup>๒</sup> แต่การที่จะใช้สื่อการสอนอย่างมีประสิทธิภาพนั้นอยู่ที่การกำหนดกระบวนการวางแผนในการจัดท่า การผลิต และการพิจารณาขอบข่ายของความรู้ และประสบการณ์ที่จะใช้ถ่ายทอดไปยังผู้เรียน เพื่อที่จะทำให้ผู้เรียนสามารถรับความรู้หรือเปลี่ยนพฤติกรรมได้มากที่สุด

\* พนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน, หน้า ๑๕๗.

<sup>๒</sup> ไชยยศ เรืองสุวรรณ, หลักการทฤษฎีเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ประสานการพิมพ์, ๒๕๒๖), หน้า ๒๐๖.

สำหรับการเรียนการสอนในปัจจุบันนี้ อุปกรณ์การสอนนับว่ามีความสำคัญมาก ซึ่งอุปกรณ์การสอนดังที่กล่าวมานั้น หมายถึง วัสดุทุกชนิดที่นำมาใช้ประกอบการเรียนการสอน เพื่อให้ให้นักเรียนเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๑</sup> และเป็นสื่อการเรียนที่จะช่วยให้ผู้สอนสอนได้ง่ายและในขณะที่เดียวกันก็ช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจในเนื้อหาได้ง่าย<sup>๒</sup> ซึ่งจะช่วยให้วัตถุประสงค์ของแต่ละรายวิชาที่วางไว้มีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จง่ายขึ้น

### ประเภทของวัสดุอุปกรณ์

การที่อุปกรณ์การสอนมีบทบาทอย่างมากในการจัดการเรียนการสอน และการเรียนการสอนในปัจจุบันได้มีการนำนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ มาใช้อย่างกว้างขวาง วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ก็มีมากขึ้น ซึ่งพอจะจำแนกออกได้เป็น ๕ ประเภท คือ

๑. วัสดุลายเส้น แบ่งออกเป็น ๕ ชนิด คือ กระดานดำ แผ่นที่ลูกโลก ภาพการ์ตูน ภาพโฆษณา แผ่นภาพ กราฟ แผนภูมิ ป้ายคำ ป้ายนิเทศ
๒. วัสดุมีทรง แบ่งออกเป็น ๗ ชนิด คือ ไคโอโรมา พิพิธภัณฑสถานโรงเรียน ของจัดแบบ ( Make ups ) ของจำลอง ของตัวอย่าง ของจริง เครื่องมือ
๓. โสตวัสดุ
๔. ภาพนิ่ง ได้แก่ รูปภาพ วาดเขียน วิทยุภาพ ฟิล์มสกริป ภาพโปร่งใส สไลด์ รูปตัด
๕. กิจกรรม ได้แก่ การสาธิต นิทรรศการ การทดลอง การไปศึกษานอกสถานที่ การแสดงละครประกอบการเรียน
๖. ภาพยนตร์และโทรทัศน์
๗. หนังสือ สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ<sup>๓</sup>

<sup>๑</sup> วิทยุ สรร, หลักการศึกษา, หน้า ๒๔๗.

<sup>๒</sup> ชาชูชัย อินทรประวัติ, วิธีสอนทั่วไป และการสอนแบบจุดภาค, (สงขลา : ภาควิชาหลักสูตรและการสอน, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, ๒๕๒๒), หน้า ๑๒๕.

<sup>๓</sup> กรมสามัญศึกษา, คู่มือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา, หน้า ๒๑๕.



เนื่องจากอุปกรณ์การสอนที่ใช้ประกอบการเรียนการสอนมีหลายประเภท การเลือกใช้และการใช้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นนับว่าเป็นสิ่งที่ผู้ใช้จะต้องคำนึงถึง การใช้อุปกรณ์การสอนอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรยึดหลักดังนี้

๑. ใช้วัสดุประกอบการสอนตามความเหมาะสมกับวิชาที่กำลังสอน ชั้นที่กำลังสอน วัยของเด็ก และระดับความยากง่ายของอุปกรณ์

๒. ใช้ให้คุ้มค่า เช่น มีการเตรียมเด็กให้พร้อมด้วยการอธิบายก่อนใช้ อุปกรณ์ เมื่อใช้แล้วมีการสรุปและอธิบายให้เข้าใจอีกครั้งหนึ่ง

๓. ใช้อย่างประหยัดทั้งแรงงาน เงิน และเวลา

๔. ก่อนใช้อุปกรณ์ทุกครั้งต้องทดลองเสียก่อนว่าใช้ได้ดี สะดวกและพอเหมาะกับเวลา ระวังอย่าให้การใช้อุปกรณ์ต้องติดขัดระหว่างใช้

นอกจากหลักการข้างที่กล่าวไปแล้วนั้น การใช้อุปกรณ์จะเป็นประโยชน์ได้ ผู้สอนจะต้องคำนึงถึงหลักการอื่น ๆ เป็นการเพิ่มเติมจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม ความคิดรวบยอด ตลอดจนลักษณะของอุปกรณ์และความทันสมัยของอุปกรณ์ เป็นต้น

ดังนั้นการมีอุปกรณ์ที่ทันสมัยและเพียงพอแก่การประกอบการสอนจึงเป็นสิ่งที่มีส่วนรับผิดชอบจะต้องคำนึงถึงโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งรับผิดชอบในงานด้านนี้โดยตรงจะต้องจัดดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้

๑. จัดศูนย์บริการสื่อการเรียน เพื่อบริการสายวิชาต่าง ๆ ให้พอเพียง

๒. จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย และปรับปรุงวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่แล้วให้มีคุณภาพ

คืออยู่เสมอ

๓. สำนักรวบรวมวิเคราะห์ความต้องการวัสดุอุปกรณ์ตามสายวิชาต่าง ๆ เพื่อเตรียม

จัดหามาใช้

๔. ฝึกอบรมครู ให้มีความรู้ และทักษะในการใช้และวิทยา วัสดุอุปกรณ์การ

สอน

### ๕. กระตุ้นให้ครูและนักเรียนสนใจที่จะใช้วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนให้มากขึ้น

ยิ่งขึ้น

#### การให้ทรัพยากรและแหล่งวิชาในห้องเรียน

ในการนำหลักสูตรมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดสมรรถภาพการเรียนรู้ได้ครบถ้วนไม่ว่าจะเป็นด้านทักษะทางความรู้ปัญญา ความสามารถในการคิดและทักษะทางด้านการเคลื่อนไหว ตลอดจนการสร้างเจตคติ ใคนั้น การจัดการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียนเฉพาะในห้องเรียนเท่านั้น ยังไม่เพียงพอเพราะ

๑. โรงเรียนมีขีดจำกัดทางด้านบุคลากร สถานะฝึกปฏิบัติงาน วัสดุประกอบการเรียนการสอน งบประมาณ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ แต่ในขณะเดียวกันก็มีทรัพยากรในห้องเรียนที่จะนำมาป้อนเข้าสู่กระบวนการเรียนการสอนเป็นปัจจัยสำคัญ

๒. นักเรียนเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งของสังคมในชุมชนนั้น ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับวิถีชีวิตประจำวันของนักเรียน และครอบครัวของนักเรียนอยู่ตลอดเวลา นักเรียนก็น่าจะได้รับการเรียนรู้จากชุมชนด้วย

เพื่อแก้ปัญหาในข้อจำกัดดังกล่าว และเพื่อการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนมีสมรรถภาพทั้งที่กล่าวมานั้น ความจำเป็นที่จะต้องนำเอาทรัพยากรและแหล่งวิชาในห้องเรียนมาใช้ประกอบการเรียนการสอน และนอกจากนี้ก็เพื่อเป็นการจัดระบบการเรียนการสอนให้มีการผสมผสานระหว่างการศึกษาในห้องเรียนกับการศึกษานอกโรงเรียนให้ผสมกลมกลืนกัน และนอกจากนี้ยังเป็นทางเลือกคล่องตัวกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรมัธยมศึกษาที่ใช้ในปัจจุบัน ตลอดจนเป็นการเปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีโอกาสให้การศึกษาแก่นักเรียนร่วมกับโรงเรียนอีกด้วย

ทรัพยากรในห้องเรียนที่โรงเรียนจะสามารถนำมาใช้เป็นปัจจัยประกอบการเรียนการสอนในห้องเรียนนั้นจำแนกออกเป็น ๔ ชนิด คือ ทรัพยากรทางบุคคล ทรัพยากรทางธรรมชาติ ทรัพยากรทางวัตถุที่มนุษย์สร้างขึ้น และทรัพยากรทางสังคมในชุมชนนั้น ๆ การที่จะนำ

ทรัพยากรเหล่านี้มาใช้เป็นปัจจัยสำคัญประกอบการเรียนการสอน โรงเรียนสามารถนำมาใช้ได้ ๒ ทางคือ

๑. การนำทรัพยากรเหล่านั้นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบของวิทยากรประจำวิชาในรูปแบบของวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน
๒. โคนักการนำหรือการจัดให้นักเรียนออกไปรับการเรียนรู้จากทรัพยากรนอกโรงเรียนในรูปแบบของการจัดให้นักเรียนออกไปรับการเรียนรู้และฝึกปฏิบัติ ในสถานฝึกอาชีพซึ่งอาจเป็นของรัฐหรือเอกชนในท้องถิ่นนั้น ๆ โดยมีบุคลากรของโรงเรียนทำหน้าที่ในการนิเทศและประสานงานอย่างใกล้ชิด

การที่จะนำทรัพยากรและแหล่งวิชาในท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีแผนในการที่จะนำปัจจัยดังกล่าวมาใช้โดยมีขั้นตอนที่สำคัญดังต่อไปนี้

๑. ศึกษาหลักสูตรที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน
๒. สสำรวจความจำเป็นของชุมชน
๓. สสำรวจแหล่งทรัพยากรในชุมชน
๔. วิเคราะห์ผลการสำรวจ เพื่อนำมาวางแผนใช้หลักสูตร
๕. สสำรวจความต้องการของนักเรียน
๖. แจงรายวิชาให้นักเรียนทราบ
๗. ปฐมนิเทศนักเรียน
๘. ส่งนักเรียนออกไปฝึกมา หรือนำทรัพยากรเข้ามาใช้ในโรงเรียน
๙. นิเทศ ติดตาม และประสานงานระหว่างโรงเรียนกับแหล่งทรัพยากร

เหล่านั้น

๑๐. ประเมินผลการเรียนรู้ ๒

\* เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖๖.

๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖๘.

เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการ จัดให้มีแผนการจัดแผนการเรียน แผนการประเมินผล แผนการประสานงาน แผนการนิเทศและ แผนการใช้วิชาการที่มีประสิทธิภาพ

อนึ่ง การนำทรัพยากรและแหล่งวิชาในท้องถิ่นมาใช้ นั้นว่ามีบทบาทสำคัญของการ จัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการเรียนการสอนในวิชาการ งานและอาชีพ ซึ่งเป็นวิชาที่มีความสำคัญและเป็นนโยบายของชาติ ซึ่งจะเห็นได้จากแผนการ ศึกษาชาติ พุทธศักราช ๒๕๒๐ ที่ระบุไว้ในแผนการศึกษาชาติข้อ ๓๒ ที่ว่า การศึกษาระดับมัธยม เป็นการศึกษาระดับประถมศึกษา มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ทั้งวิชาและวิชาชีพที่เหมาะสมกับวัย ความต้องการ ความถนัด ความสนใจ เพื่อให้แต่ละบุคคลเข้าใจและรู้จักเลือกอาชีพที่เป็น ประโยชน์ต่อตนเองและสังคม มุ่งให้ผู้เรียนเลือกเรียนวิชาการและวิชาชีพตามความถนัด และความสนใจอย่างกว้างขวางในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สำหรับมัธยมศึกษาตอนปลาย ใ้เน้น การเรียนกลุ่มวิชาที่ผู้เรียนจะยึดเป็นวิชาชีพต่อไป \* จากความสำคัญข้อนี้โรงเรียนจึงควรให้ ความสำคัญในด้านการนำทรัพยากรและแหล่งวิชาในท้องถิ่นมาใช้ โดยเฉพาะการใช้แหล่งวิชาชีพ ในชุมชน โดยโรงเรียนควรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติในการที่จะนำแหล่งวิชาชีพเหล่านี้มาใช้ อย่าง เคารงครัด ซึ่งแนวปฏิบัติที่โรงเรียนควรจะทำมีดังนี้

๑. ศึกษาประเภทของกรมเจ้าสังกัด หรือจังหวัดเกี่ยวกับแหล่งวิชาการ สถานประกอบการและสถานประกอบอาชีพอิสระ ตลอดจนข้อมูลกลางต่าง ๆ ที่กรมหรือจังหวัด ได้ทำไว้กับเจ้าของ

๒. นำรายชื่อ สถานประกอบอาชีพ รายวิชาอาชีพ ที่สถานฝึกอาชีพในข้อ ๑ สามารถสอนได้ตลอดจนข้อมูลกลางต่าง ๆ ซึ่งกรมเจ้าสังกัดหรือจังหวัดทำไว้มาประกาศในโรง เรียนให้นักเรียนผู้ปกครอง นักเรียนทราบก่อนวันลงทะเบียน

๓. โรงเรียนทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง กับสถานฝึกอาชีพทุกคนในกรณี ที่นักเรียนได้เลือกเรียนสถานฝึกอาชีพดังกล่าว

๔. โรงเรียนควรสำรวจสถานประกอบอาชีพอิสระ และจัดทำบัญชีรายชื่อวิชาที่สอนได้และข้อตกลงอื่น ๆ เพื่อเสนอกรมเจ้าสังกัดหรือจังหวัดทราบเพื่อประกาศใช้เป็นสถานฝึกอาชีพต่อไป

๕. โรงเรียนควรจัดทำแผนที่แสดงแหล่งที่อยู่ของแหล่งฝึกอาชีพที่โรงเรียนส่งนักเรียนไปฝึกอาชีพเพื่อประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสาร

จากขั้นตอนและหลักการ การนำทรัพยากรและแหล่งวิชาในชุมชนมาใช้ดังกล่าว จะเห็นว่างานด้านนี้เป็นงานที่มีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น หรือตอนปลายก็ตาม ซึ่งผู้บริหารการศึกษาควรจะต้องจัดดำเนินการในการนำทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรที่เป็นตัวบุคคล ทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรทางวัตถุที่คนทำขึ้น หรือทรัพยากรทางสังคมของชุมชนมาใช้ในโรงเรียน หรือให้นักเรียนออกไปศึกษายังแหล่งความรู้ดังกล่าวและนอกจากนี้ยังควรมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทรัพยากรระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียน หรือโรงเรียนกับแหล่งอื่น ๆ เพื่อประสิทธิภาพของการเรียนการสอน

### การจัดการวางสอน

การจัดการวางสอนนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนงานหนึ่งทั้งนี้ก็เพราะว่าการจัดการวางสอนเป็นการกำหนดนัดหมายระหว่างครูกับนักเรียน เกี่ยวกับวัน เวลา และวิชาที่จะใช้เรียนใช้สอนตลอดสัปดาห์ การจัดการวางสอนควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

๑. ค่าโครงหลักสูตร
๒. จำนวนนักเรียนทั้งหมด
๓. จำนวนนักเรียนที่เรียนแต่ละรายวิชา

๘. จำนวนนักเรียนของแต่ละระดับชั้น
๙. จำนวนนักเรียนแต่ละกลุ่ม
๑๐. จำนวนห้องเรียน ขนาด และชนิดของห้องเรียนที่มีอยู่
๑๑. จำนวนครูที่จะสอนวิชาต่าง ๆ
๑๒. การจัดแบ่งเวลาประจำวัน ได้แก่ เวลาเริ่มเข้าเรียน พัก เลิกเรียน
๑๓. จำนวนคาบการสอนของครูแต่ละคนใน ๑ สัปดาห์
๑๔. จำนวนชั่วโมงสอนของครูแต่ละคนที่ทำงานพิเศษอื่น ๆ
๑๕. ข้อมูลเกี่ยวกับตัวครูผู้สอน เช่น วุฒิ วิชาที่สอนได้ ความสนใจ
๑๖. ข้อมูลพิเศษ เช่น เวลาที่ครูพิเศษจะสามารถมาสอนได้
๑๗. กิจกรรมของโรงเรียน \*

#### หลักทั่วไปในการจัดการวางสอน

๑. จัดให้นักเรียนมีความสะดวกในกรณีที่นักเรียนจำเป็นต้องเปลี่ยนห้องเรียน  
บางวิชา
๒. จัดให้มีการใช้ห้องเรียนให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
๓. กระจายวิชาในหมวดเดียวกัน เช่นหมวดเดียวกัน ๒ วิชา ไม่ควรจัดในวันเดียวกัน
๔. จัดให้เหมาะสมกับความถนัดและความสามารถของครูมากที่สุด ๒

#### ขั้นตอนการจัดการวางสอน

การที่จะจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพได้นั้น ตารางสอนนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้กิจการดังกล่าวบรรลุผลสำเร็จ การจัดการวางสอนจึงเป็นงาน ๆ หนึ่งที่จะต้องมีส่วนขั้นตอนในการดำเนินงาน เพื่อให้การจัดการวางสอนของโรงเรียน

\*กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการจัดการวางสอน (กรุงเทพมหานคร  
: โรงพิมพ์จิงเจริญการพิมพ์, ๒๕๒๕), หน้า ๕.

๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕.

สามารถเป็นเครื่องมือควบคุมการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ขั้นตอนในการจัดทำรายงานสอนที่สำคัญมีดังนี้

๑. การสร้างแผนการเรียน แผนการเรียนเป็นสิ่งแรกที่จะต้องจัดทำขึ้น สิ่ง  
ที่ควรคำนึงถึงมีดังนี้

๑.๑ ความพร้อมของโรงเรียนคาน มุคคลากร อาคารสถานที่ และวัสดุ  
อุปกรณ์

๑.๒ ความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

๑.๓ หลักสูตร

๑.๔ การปรับปรุงแผนการเรียนวิชาชีพ

๑.๕ การจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำตารางสอน ซึ่งประกอบด้วย ฝ่าย  
วิชาการ หัวหน้าหมวดวิชา

๒. การรวบรวมข้อมูลในการจัดทำตารางสอน ข้อมูลที่สำคัญได้แก่

๒.๑ แผนการเรียนแต่ละแผนควรระบุชื่อแบบ รายวิชา จำนวนคาบ  
ไว้ครบถ้วนและชัดเจน

๒.๒ ข้อมูลเกี่ยวกับตัวครูในแต่ละหมวดวิชามีกี่คน สายวิชาใด กี่คาบ

๒.๓ ข้อมูลเกี่ยวกับตัวนักเรียน จำนวนกลุ่มแต่ละแผน แต่ละรายวิชา

๒.๔ ข้อมูลเกี่ยวกับอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์

๒.๕ เงื่อนไขของแต่ละแบบการเรียน หรือรายวิชา

๓. การดำเนินงาน ได้แก่การกำหนดวันเวลาที่ จะจัดทำ การเตรียมอุปกรณ์  
ที่จำเป็นสำหรับการจัดทำตารางสอน

๔. การจัดทำตารางสอน ควรจัดดังนี้

๔.๑ ควรจัดให้เรียนสัปดาห์ละ ๓๕ - ๔๐ คาบ เพราะบางแผนการเรียน  
ต้องใช้เวลาเกิน ๓๕ คาบ

๔.๒ ถ้าโรงเรียนเปิดสอนแผนการเรียนวิชาชีพ ให้พิจารณาจัด  
ตารางสอนแบบการเรียนวิชาชีพก่อน

๔. ๔.๓ ในแผนวิชาอาชีพนั้น ควรจัดรายวิชาที่มีเงื่อนไขพิเศษลงก่อน เช่น
- วิชาที่ต้องการหลายคาบติดต่อกัน
  - วิชาที่ต้องการชั่วโมงสุดท้ายของภาคเช้าหรือบ่าย
  - วิชาที่มีครูจำกัด

๔.๔ วิชาที่ต้องใช้เวลาเรียนหลายคาบ ควรจัดลงตารางสอนก่อนเพราะสามารถจะจัดให้กระจายได้ง่าย

๔.๕ ในแต่ละวันไม่ควรจัดให้ครูสอนติดต่อกันมากเกินไป ยกเว้นวิชาปฏิบัติที่ต้องใช้คาบติดต่อกัน

๔.๖ ครูคนหนึ่งควรสอนไม่เกินสัปดาห์ละ ๑๘ คาบ<sup>๑</sup>

ผู้บริหารกับการจัดการวางสอน จากหลักการและขั้นตอนของการจัดการวางสอน ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นว่า การจัดการวางสอนนั้นจะต้องจัดให้ตรงตามโครงสร้างของหลักสูตร และในขณะเดียวกันก็จะต้องอำนวยความสะดวกในการบริหารการเรียนการสอนอีกด้วย ดังนั้น การจัดการวางสอน นอกจากจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารควรจะต้องจัดให้มีสิ่งเหล่านี้ขึ้นในโรงเรียน คือ จัดทำตารางสอนรวม จัดทำตารางสอนส่วนบุคคลให้แก่ครูอาจารย์ จัดทำตารางการใช้ห้องเรียน และนอกจากนี้โรงเรียนยังควรจะต้องจัดห้องรวบรวมตารางสอนประเภทต่าง ๆ เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมตารางสอนเพื่อที่ครูอาจารย์จะได้ใช้บริการเมื่อมีปัญหาในด้านการสอน และในขณะเดียวกันผู้บริหารก็จะได้ใช้ตารางสอนควบคุมการสอนและแก้ปัญหาการเรียนการสอนได้

#### เวลาเรียนของนักเรียน

ในการเรียนการสอนในปัจจุบัน จุดมุ่งหมายที่สำคัญที่จะให้เกิดแก่ผู้เรียนก็คือ ต้องการให้นักเรียนเรียนรู้และฝึกหัดทำในสิ่งที่เป็นไปได้ และเป็นอยู่แล้วในสังคมปัจจุบันทั้งทางด้านปรัชญา สังคม และเทคโนโลยี โดยที่ผู้เรียนจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการดำรงชีวิต

<sup>๑</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘-๙.



ประจำวันได้ การเรียนรู้ในปัจจุบันจึงมุ่งที่จะให้ผู้เรียนเกิดการ เรียนรู้ขึ้นโดยตัวของผูเรียน  
เอง เวลาเรียนของนักเรียนจึงนับว่ามีบทบาทที่สำคัญยิ่งสำหรับกระบวนการจัดการเรียน  
การสอน ตั้งแต่การเพิ่มค่าเงินการ ต่อนจนกระทั่งถึงการประเมินผลการเรียนของนักเรียน

ในการจัดเวลาเรียนของนักเรียนนี้ตามหลักสูตรชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช  
๒๕๒๑<sup>๒</sup> และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช ๒๕๒๔<sup>๓</sup> ได้กำหนดเวลาเรียนของ  
นักเรียนในแต่ละชั้นได้ดังนี้

เวลาเรียนในชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช  
๒๕๒๑ ได้กำหนดเวลาเรียนไว้ว่า ในปีการศึกษาหนึ่ง ๆ ให้แบ่งภาคเรียนออกเป็น ๒ ภาคเรียน  
ภาคเรียนละ ๒๐ สัปดาห์ โรงเรียนจะต้องเปิดเรียนสัปดาห์ละไม่น้อยกว่า ๕ วัน ๆ ละ ๓  
คาบ ๆ ละ ๕๐ นาที รวมอย่างน้อย ๓๕ คาบ โดยจัดให้เรียนตามหลักสูตรอย่างน้อยสัปดาห์  
ละ ๓๒ คาบ ส่วนอีก ๓ คาบ ใช้ในการแนะแนว การจัดกิจกรรมและการสอนซ่อมเสริม และ  
จัดให้มีการใช้เวลาเรียนสัปดาห์สุดท้ายของภาคเรียนสำหรับการทดสอบ และนอกจากนี้โรงเรียน  
อาจเปิดภาคฤดูร้อนได้อีกตามที่เห็นสมควร ซึ่งมีเวลาเรียน ๔ สัปดาห์ เวลาเรียนต่อสัปดาห์  
ของวิชาที่สอนในภาคฤดูร้อนนี้จะต้องเป็น ๕ เท่าของภาคปกติ

สำหรับมัธยมศึกษาตอนปลายนั้น ตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช ๒๕๒๔  
ได้ระบุไว้ว่า ในปีการศึกษาหนึ่ง ๆ ให้มีเวลาเรียนไม่น้อยกว่า ๒๐๐ วัน หรือ ๔๐ สัปดาห์  
ภาคเรียนละ ๒๐ สัปดาห์ ในสัปดาห์หนึ่ง ๆ ให้โรงเรียนจัดคาบเวลาเรียนวันละ ๓-๔ คาบ

<sup>๑</sup>หน่วยศึกษานิเทศก์ประจำเขตการศึกษา ๑๒ กรมสามัญศึกษา, ข้อเสนอแนะใน  
การจัดซ่อมเสริม (เอกสารลำดับที่ ๒๔/๒๕๒๔ : หน่วยศึกษานิเทศก์ประจำเขตการศึกษา ๑๒,  
๒๕๒๔), หน้า ๑.

<sup>๒</sup>พนัส หันบาकिनทร์, "หลักเกณฑ์การใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช  
๒๕๒๑," หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๔),  
หน้า ๑๔๗.

<sup>๓</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕๐.

คาละ ๕๐ นาที สัปดาห์ละ ๓๕ - ๔๐ คาบ ในคาบเวลาล้างกล่าวควรเป็นเวลาให้เรียน ๒๘ - ๓๕ คาบ เวลาที่เหลือให้โรงเรียนจัดกิจกรรม แนะนำและสอนซ่อมเสริม ไม่น้อยกว่า ๓ คาบ นอกจากนี้โรงเรียนอาจเปิดภาคฤดูร้อนได้อีกตามที่เห็นสมควร ซึ่งมีเวลา ๔ สัปดาห์ เวลาเรียนต่อสัปดาห์ของวิชาที่สอนในภาคฤดูร้อนนี้จะคงเป็น ๕ เทาของภาคปกติ

จากเวลาเรียนดังที่กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นว่าการจัดเวลาเรียนสำหรับการเรียนการสอนเป็นสิ่งสำคัญมาก และจะต้องจัดให้มีส่วนสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ ที่มีบทบาทต่อการเรียนการสอน เช่น งานแนะแนว การจัดกิจกรรมนักเรียน การสอนซ่อมเสริม การประเมินผลการเรียน การกำหนดหน่วยการเรียน และเกณฑ์การจบหลักสูตร

ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนกับหน่วยการเรียนและเกณฑ์การจบหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรปัจจุบัน รายวิชาต่าง ๆ ที่จัดไว้ในหลักสูตรนี้ส่วนใหญ่เป็นวิชาที่ให้ทั้งความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนการนำความรู้ไปใช้กับชีวิตประจำวัน การกำหนดหน่วยการเรียนตามหลักสูตรของรายวิชาต่าง ๆ ได้ถือเกณฑ์ตามการกำหนดหน่วยการเรียนระดับต่าง ๆ ดังนี้

ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ได้กำหนดไว้ว่ารายวิชาใดที่นักเรียน ๒ คาบต่อสัปดาห์ ให้มีค่าเป็น ๑ หน่วยการเรียน โดยที่ผู้เรียนจะต้องเรียนวิชามัธยมศึกษาปีที่กำหนดไว้ในโครงสร้างหลักสูตร รวม ๓๕ หน่วย และเรียนวิชาเลือกอย่างน้อย ๕๔ หน่วยการเรียน และผู้เรียนจะจบมัธยมศึกษาตอนต้นได้ จะต้องเรียนได้ไม่ต่ำกว่า ๘๙ หน่วยการเรียน โดยจะต้องเรียนวิชาบังคับภาษาไทย และสังคมศึกษา ๑

ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้กำหนดหน่วยการเรียนไว้ว่ารายวิชาใดที่นักเรียนเรียน ๒ คาบต่อสัปดาห์ต่อหนึ่งภาคเรียน ให้มีหน่วยการเรียนเป็น ๑ หน่วยการเรียน โดยที่ผู้เรียนจะต้องได้หน่วยการเรียนทั้งสิ้น ๓๕ หน่วยการเรียน และต้องเข้าร่วมกิจกรรม ๑ คาบ

ต่อสัปดาห์ ตลอด ๓ ปี โดยมีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ของเวลาที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ในการประเมินผลการเรียนนั้น นักเรียนในแต่ละระดับจะต้องมีเวลาเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ของเวลาเรียนในรายวิชานั้น ๆ ผู้เรียนจึงจะมีสิทธิเข้าสอบปลายภาค

#### บทบาทของผู้บริหารกับเวลาเรียนของนักเรียน

การเรียนการสอนในปัจจุบัน เวลาเรียนนับว่ามีความสำคัญต่อการเรียนการสอนมากที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงและจัดเวลาเรียนของนักเรียนให้เหมาะสม นอกจากนี้ยังจะต้องหาวิธีการในการส่งเสริมให้นักเรียนมาเรียนโดยสม่ำเสมอ โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้อง

๑. ร่วมกับครูอาจารย์ในโรงเรียนวางแผนการส่งเสริมการมาเรียนของนักเรียน
๒. จัดปฐมนิเทศการมาเรียนตามระเบียบการประเมินผลการเรียน
๓. จัดให้มีการบันทึกตรวจสอบการมาเรียนของนักเรียนทุกคนในแต่ละวิชาอย่างจริงจัง
๔. จัดให้มีสถิติแสดงการมาเรียนของนักเรียนทั้งโรงเรียน เพื่อทราบปัญหาและขอเท็จจริงต่าง ๆ
๕. จัดให้มีการประสานงานกับผู้ปกครองในการแก้ปัญหาให้นักเรียนขาดเรียนและมาสายของการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

#### ห้องวิชาการ

การจัดห้องวิชาการจึงถือว่าเป็นงานที่สำคัญงานหนึ่ง ในบรรดางานบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ที่มีบทบาทอันสำคัญในการพัฒนาการเรียนการสอน และถือเสมือนเป็นศูนย์ปฏิบัติการด้านวิชาการของโรงเรียน โดยที่ห้องวิชาการทำหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑. ทำหน้าที่เป็นศูนย์พัฒนาการเรียนการสอน

๒. ห้องวิชาการจะเป็นศูนย์รวมของตารางสอน ข้อมูลทางวิชาการ สิ่งอำนวยความสะดวกในการประชุมทางวิชาการ เอกสารการโฆษณาหลักสูตร
๓. ห้องวิชาการจะทำหน้าที่เป็นแหล่งผลิตและเผยแพร่ เอกสารทางวิชาการ ตลอดจนเป็นแหล่งเก็บเอกสารทางวิชาการของโรงเรียน
๔. ห้องวิชาการจะทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมกิจกรรม และงานที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียน โดยที่ห้องวิชาการจะทำหน้าที่เป็นแหล่งสาธิตในนวัตกรรมใหม่ ๆ เหล่านี้แก่ครูอาจารย์ในโรงเรียน

จากความสำคัญของการจัดห้องวิชาการดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีหน้าที่โดยตรงที่จะต้องจัดให้มีขึ้น ครูอาจารย์ในโรงเรียนได้ใช้บริการห้องวิชาการนี้ และในขณะเดียวกันโรงเรียนจะต้องให้การบริการแก่ครูอาจารย์อย่างเหมาะสม โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถไว้คอยบริการ และสิ่งที่สำคัญก็คือโรงเรียนจะต้องจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไว้บริการอย่างครบถ้วน การจัดห้องวิชาการจึงจะทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำหน้าที่เป็นศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนอย่างแท้จริง

### การปฏิบัติงานวิชาการของครู

ในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนในปัจจุบัน สิ่งที่โรงเรียนประสบปัญหาอยู่ในขณะนี้คือ ความพร้อมของครูอาจารย์ในโรงเรียนหาได้ยาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากจำนวนครูมีจำนวนจำกัดและขาดแคลนครูในบางสาขาวิชา ซึ่งแต่ละโรงเรียนอาจมีสภาพการขาดแคลนที่แตกต่างกันไป ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการแก้ไขเพื่อให้การเรียนการสอนและการดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการจัดครูเข้าสอนหรือการปฏิบัติงานวิชาการของครูอาจารย์นั้น กรมสามัญศึกษา

ไต่เสนอแนะแนวทางในการจัดครูอาจารย์เข้าสอนโดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. โรงเรียนจะต้องสำรวจความพร้อมของครูและของโรงเรียนก่อนที่จะเปิดแผนการเรียน โดยที่จะต้องพิจารณาถึงความพร้อมทางด้านบุคลากร อาคารสถานที่ สื่อการเรียนการสอน เครื่องมือ อุปกรณ์ งบประมาณ และสภาพท้องถิ่น เป็นต้น

๒. กำหนดคุณสมบัติสำหรับครูสอนตามรายวิชาในแผนการเรียน ในการดำเนินการในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจะต้องอาศัยข้อมูลจากข้อที่ (๑) มาประกอบกับรายวิชาต่าง ๆ ในแผนการเรียนโดยถือหลักว่าให้สอดคล้องตามวิชาเอก วิชาโท สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ ความสามารถและประสบการณ์ให้มากที่สุด นอกจากนี้ยังจะต้องคำนึงถึงจำนวนคาบที่สอนจะต้องมีปริมาณงานความรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่ และลักษณะเฉพาะของรายวิชานั้น ๆ

สำหรับจำนวนคาบดังที่กล่าวมานั้น ตามเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังครูโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ถือเกณฑ์ดังต่อไปนี้

๒.๑ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

ก. ชั่วโมงสอน ๑๔ - ๒๐ ชั่วโมงต่อสัปดาห์

ข. ชั่วโมงปฏิบัติงานอื่น ๆ ๑๗ - ๒๕ ชั่วโมงต่อสัปดาห์

๒.๒ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

ก. ชั่วโมงสอน ๑๕ - ๑๘ ชั่วโมงต่อสัปดาห์

ข. ชั่วโมงปฏิบัติงานอื่น ๆ ๑๗ - ๒๐ ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ๒

๓. จัดครูเข้าสอนตามรายวิชาในแต่ละแผนการเรียน โดยถือหลักการจัดดังนี้

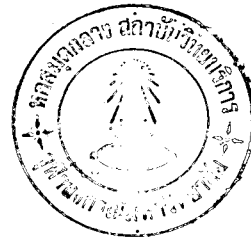
๓.๑ จัดตามวิชาเอกที่เรียนมา

๓.๒ จัดตามวิชาโทที่เรียนมา

๓.๓ จัดตามรายวิชาที่สนใจ

กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช ๒๕๒๕ หน้า ๑๐-๑๕.

๒. พันธุ์ หันนาภินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน, หน้า ๘๐.



### ๓.๔ จัดตามรายวิชาที่มีประสบการณ์

ในการจัดครูอาจารย์เข้าสอนในแต่ละวิชานี้ นอกจากจะจัดตามหลักการดังที่กล่าวไปแล้วนั้น สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงอีกอย่างหนึ่งก็คือ การขาดแคลนครู และการจัดครูสอนแทนในกรณีที่ครูไม่สามารถที่จะปฏิบัติการสอนได้ ในกรณีที่โรงเรียนขาดแคลนครูนั้น กรมสามัญศึกษา ได้เสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาไว้ดังนี้

๑. จัดครูคนเดียวกันให้สามารถสอนได้หลายวิชา แล้วคอยส่งงานครูให้สามารถสอนได้ในโอกาสต่อไป
  ๒. จัดครูฝ่ายสนับสนุนการสอนซึ่งได้แก่ครูการเงิน ครูธุรการ ครูแนะแนว ครูโภชนาการ ครูพยาบาล ครูบรรณารักษ์ ครูใส่ทัศนศึกษา เป็นต้น ให้เขาช่วยสอน
  ๓. จัดคาบการเรียนให้ตรงกัน อาจจัดให้ตรงกันในลักษณะดังต่อไปนี้
    - ๓.๑ จัดคาบการ เรียนให้ตรงกันเพื่อรวมชั้น
    - ๓.๒ จัดคาบการ เรียนให้ตรงกันเพื่อรวมตามเพศ
    - ๓.๓ จัดคาบการ เรียนให้ตรงกันเพื่อรวมตามรายวิชา
    - ๓.๔ จัดคาบการ เรียนนอกเวลา
  ๔. ใช้เทคนิคอื่น ๆ เช่น การใช้ห้องสมุด การใช้ห้องใสทัศนศึกษา ให้นักเรียนสอนกันเอง
  ๕. จัดหาบุคลากรภายนอกมาช่วยสอนในโรงเรียน อาทิเช่น นิสิตฝึกสอน วิทยากร อาสาสมัครจากต่างประเทศ และการขอยืมครูจากโรงเรียนอื่นมาสอน
  ๖. ใช้เงินบำรุงการศึกษาจ้างครูสอน
- ส่วนการจัดครูสอนแทนในกรณีที่ครูผู้สอนไม่สามารถปฏิบัติงานได้นั้น กรมสามัญศึกษา ได้เสนอแนะให้มีวิธีการดำเนินการดังต่อไปนี้
๑. จัดครูสำรองไว้สอนแทน โดยนำมาจากครูอาจารย์บางหมวดวิชาที่มีครูเกิน

แล้วไปช่วยงานฝ่ายอื่น ๆ เช่น ชุกรการให้มาสอนแทน

๒. จัดครูในหมวดวิชาที่ว่างเข้าแทน

๓. จัดครูสอนแบบประสานผลประโยชน์ กล่าวคือ วิชาครูในหมวดวิชาอื่นที่มีลักษณะวิชาใกล้เคียงกัน หรือสามารถประสานผลประโยชน์กันได้มาสอนแทนกัน<sup>๑</sup>

จากหลักการดังกล่าวมาแล้วนั้น การที่จะจัดครูเข้าสอนตามรายวิชาต่าง ๆ อย่างไม่ดีดนั้น จะต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและครูอาจารย์อีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูอาจารย์ปฏิบัติการสอน นอกจากจะต้องให้ความร่วมมือแล้ว จะต้องตระหนักถึงภาระหน้าที่ของตนอีกด้วย

สำหรับของครูผู้สอนนี้ กรมสามัญศึกษาได้กำหนดหน้าที่ไว้ดังนี้

๑. จัดทำโครงการสอนให้สมบูรณ์ มีความชัดเจนในเป้าประสงค์ มีเนื้อหาสมบูรณ์ และมีการประเมินผลและแก้ไขให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น

๒. การเตรียมการสอน เตรียมการสอนในเนื้อหาวิชาตามหลักสูตรให้สมบูรณ์ โดยมีลำดับขั้นตอนตามหลักการ

๓. การเตรียมอุปกรณ์ จัดหาอุปกรณ์ที่จะใช้ในบทเรียนนั้น ๆ ให้ตรงตามจุดประสงค์ อุปกรณ์นั้น ๆ หาง่ายและประหยัด สามารถแก้ไขดัดแปลงใช้ได้ ในหลาย ๆ โอกาส

๔. การสอน ดำเนินการสอนโดยวิธีการตามลำดับขั้น ศึกษาการใช้อุปกรณ์และใช้ให้ถูกกับบทเรียน เหมาะสมกับเวลา และเก็บรักษาไว้ให้ดี มีการประเมินผลตามกระบวนการเรียนการสอนแต่ละบทเรียนอย่างมีหลักวิชา แล้วแก้ไขข้อบกพร่องด้านการเรียนการสอนอยู่เสมอ

๕. การออกข้อสอบ มีการออกข้อสอบทั้งข้อทดสอบย่อยกลางภาค และปลายภาคอย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของการวัดผล

๖. งานธุรการของข้อสอบ ออกข้อสอบให้เสร็จทันและจัดพิมพ์ข้อสอบทันตาม

<sup>๑</sup>กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา, หน้า

วันตามกำหนด ตรวจสอบต้นเวลา และละเอียดละเอียด ในการตรวจ รักษาความลับของ ข้อสอบ  
จัดคะแนนให้ถูกต้องตามขบวนการให้คะแนน หรือระดับคะแนน

๗. เสียสละเวลาในการสอนซ่อมเสริม หรือทบทวน ตลอดจนให้งานเพิ่มเติม  
นอกเหนือเวลาราชการ เพื่อให้การเรียนการสอนสมบูรณ์ยิ่งขึ้นหรือให้ทันตามหลักสูตร

๘. ความคุมชั้นเรียนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยอยู่เสมอ และหาทางช่วย  
ป้องกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดด้วยความประพฤติกและเสริมสร้างทัศนคติที่ดีงามให้มีขึ้น

๙. รักษาเวลาในการเข้าสอบและออกจากห้องสอบ

๑๐. หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อความแม่นยำในวิชาที่สอน หรือเพื่อสร้าง  
ศรัทธาแก่ตนเอง

๑๑. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้เกี่ยวข้อง เช่น มีน้ำใจ มีความจริงใจ มีอัธยาศัยที่ดี  
ต่อกัน เสริมสร้างความสามัคคี และความสงบสุข ไม่ก่อให้เกิดความแตกฉาน

๑๒. มีความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์งานของตนให้ดียิ่งขึ้น หรือเสนอแนะวิธีที่ดี  
ในการที่จะพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น

๑๓. ตรวจงานเด็ก และแก้ไขข้อผิดพลาดอยู่เสมอ ๆ

แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าผู้บริหารจะสามารถจัดครูเข้าสอนได้ตรงตามรายวิชาและ  
สามารถแก้ปัญหาการขาดแคลนครูได้ก็ตาม แต่สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะขาดเสียมิได้ก็คือการเอา  
ใจใส่ในตัวผู้สอน โดยจะต้องปรับปรุงคุณภาพผู้สอนให้มีคุณภาพก็อยู่เสมอ ซึ่งอาจมีวิธีการได้หลาย  
วิธีการ เช่น สนับสนุนให้ครูทำการทดลองวิจัย จัดศูนย์การเรียน เปิดให้เป็นผู้บรรยาย ใน  
กิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน ช่วยเหลือให้เคลื่อนตำแหน่ง เพิ่มพูนวิทยฐานะและ  
ความรู้ ทำให้เกิดความมั่นคงในการทำงาน สนับสนุนให้เขียนตำราและบทความ ตลอดจน  
จัดให้ทำงานในสถานที่ที่มีความสามารถหรือตรงกับความสนใจเป็นพิเศษ เป็นต้น



## วิธีการสอน

ในฐานะที่โรงเรียนเป็นสถาบันของสังคม มีหน้าที่จัดการให้การศึกษาแก่นักเรียนในบรรดาการให้การศึกษาแก่นักเรียนนั้น การให้บริการด้านการสอนเป็นงานหลักที่โรงเรียนจะต้องกระทำ การสอนจึงนับได้ว่ามีบทบาทสำคัญยิ่งในการให้การศึกษาแก่เด็ก และถือว่าเป็นเครื่องมือที่จำเป็นในการส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้

ความหมายของการสอน สำหรับความหมายของการสอนนั้น มีนักการศึกษาได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสอนไว้มากมายที่สำคัญมีดังนี้

ภิญโญ สาธร ได้กล่าวถึงความหมายของการสอนไว้ว่า "การสอนคือการควบคุมทิศทางของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการสอนเป็นการสนับสนุนส่งเสริมให้การเรียนรู้เกิดขึ้น สะดวกรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และให้การเรียนรู้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา"

ประคัม เรืองมาลัย และคณะ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสอนไว้ว่า การสอนตามแนวคิดปัจจุบันมีวิธีการที่ผู้สอนบรรจุความรู้ให้แก่ผู้เรียน หากเป็นแต่การที่ผู้เรียนเคลื่อนไหวที่จะได้รับความรู้ไปเอง ผู้สอนเป็นเพียงช่วยผู้ใหญ่เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง และช่วยผู้ใหญ่เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงตนเองให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาและส่งเสริมเยาวชนให้องงามขึ้นทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา

สุมิตร คุณานุกร ได้กล่าวถึงการสอนไว้ว่า "การสอนคือการที่ผู้หนึ่งได้นำเอาความรู้ สึกนิกคิและชีวิตของตนเองมาเผยให้บุคคลอีกผู้หนึ่งทราบ เพื่อให้ผู้เรียนได้พิจารณาและเลือกสรรเอาคุณสมบัติ ที่ตนคติ และค่านิยมที่จับใจมายึดถือเป็นของตนเองและปฏิบัติตาม"

ภิญโญ สาธร, หลักการศึกษ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ป.สัมพันธ์พานิช, ๒๕๒๑), หน้า ๒๓๘.

ประคัม เรืองมาลัย และคณะ, คู่มือสอบวิชาชุดครู ป.ม. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๘), หน้า ๒๕๘.

สุมิตร คุณานุกร, หลักสูตรและการสอน (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๒๓), หน้า ๑๓๕.

จากแนวคิดดังกล่าวมาแล้วนั้นพอสรุปได้ว่า การสอนคือขบวนการต่าง ๆ ที่ครูใช้ เช่น การบรรยาย การถาม การตอบ การบรรยาย การอภิปราย การสาธิต ฯลฯ ทั้งนี้ด้วยความมุ่งหมายที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติจริงได้

ลักษณะการสอนที่ดี การสอนที่จะทำให้เกิดผลการเรียนรู้ที่ดีหรือบรรลุผลตามความมุ่งหมายของการศึกษานั้นควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

๑. การสอนจะต้องยึดหลักเพื่อสนองความต้องการ ความสนใจตามธรรมชาติของนักเรียน ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อชีวิตประจำวันของเด็ก
๒. ต้องมีความมุ่งหมายที่แน่นอน
๓. ให้นักเรียนเรียนจากประสบการณ์ทางตรงและประสบการณ์ทางอ้อม ในอันที่จะช่วยให้นักเรียนมีประสบการณ์กว้างขวาง
๔. ให้เหมาะสมกับความเจริญเติบโตของนักเรียน และส่งเสริมให้นักเรียนเจริญทั้งทางร่างกาย สมอง อารมณ์ และสังคม
๕. ต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
๖. ให้เด็กรู้จักทำงานและอยู่ร่วมกันในหมู่คณะตามวิถีทางในสังคมประชาธิปไตย
๗. ต้องให้นักเรียนได้คิดแก้ปัญหาด้วยตนเอง
๘. ต้องเน้นการปลูกฝังนิสัย ความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ ทักษะและความรู้สึกในคุณค่า ขอบซึ่งในสิ่งที่เรียน
๙. ต้องสอนโดยวิธีแนะให้ผู้เรียนเรียนด้วยตนเอง ค้นคว้าหาความรู้และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์
๑๐. สร้างบรรยากาศให้เด็กเกิดความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย และเป็นสุข และมีความสะดวกสบายในการเรียน
๑๑. ย้ำให้ผู้เด็กใช้ความสังเกตพิจารณาค้นหาเหตุผล เพื่อให้เกิดความองงามทางสติปัญญา และเกิดการเรียนรู้ที่แท้จริง
๑๒. ให้นักเรียนมีโอกาสในการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนต่าง ๆ อย่างเสมอภาคกัน \*

นอกจากลักษณะการสอนที่ศึกษากลับมาแล้วนั้น การสอนที่ดีควรจะต้องยึดหลักการ สอนดังต่อไปนี้เป็นการเพิ่มเติม คือ

๑. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ตลอดจนเนื้อหาในแต่ละบทเรียน ควรให้ยึดหยุ่นตามเหตุการณ์สภาพท้องถิ่น ความสนใจของผู้เรียน และให้มีความสัมพันธ์กับแผนการเรียนมากที่สุด

๒. ผู้สอนควรใช้วิธีการสอนที่จะให้ผู้เรียนปฏิบัติ และความต้องการของท้องถิ่น ฝึกให้คิดเป็นแกมปัญหาเป็น และรู้จักนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวัน โดยพิจารณาวิธีการที่เห็นว่าเหมาะสมกับจุดประสงค์และลักษณะ เนื้อหาวิชา

๓. ผู้สอนควรคำนึงถึงการที่จะให้ผู้เรียนมีโอกาสเรียนทั้งภาควิชาการและภาคปฏิบัติ ซึ่งมีผลส่งเสริมคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล และให้ผู้เรียนอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข

อย่างไรก็ตามการสอนที่กึ่งนั้นนอกจากผู้สอนจะต้องยึดหลักการ สอนตามลักษณะการสอนที่ดีแล้ว ผู้สอนจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของการสอนซึ่งประกอบด้วย วิธีการสอน เครื่องมือ และสื่อการสอน บุคลิกภาพและลักษณะเฉพาะของครู <sup>๒</sup> และนอกจากนี้ยังจะต้องคำนึงถึงความมุ่งหมายในการสอนหรือจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม ประสิทธิภาพหรือเนื้อเรื่อง กิจกรรม สื่อการสอนหรืออุปกรณ์การสอน การวัดและประเมินผลการเรียน <sup>๓</sup> เป็นองค์ประกอบอีกด้วย การสอนและการเรียนของนักเรียนจึงจะมีประสิทธิภาพ

วิธีสอน การสอนที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายในการสอนที่กำหนดไว้

<sup>๑</sup>พนัส หันนากินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๔), หน้า ๑๘๓.

<sup>๒</sup>ภิญโญ สาร, หลักการศึกษาศาสตร์, หน้า ๒๓๖.

<sup>๓</sup>ฉกา สัตยธรรม, เทคนิคการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เรือนแก้ว, ๒๕๒๔), หน้า ๗-๑๕.

ผู้สอนควรใช้วิธีการสอนหลายวิธี ทั้งนี้เพราะในการสอนแต่ละครั้งย่อมประกอบไปด้วยจุดมุ่งหมายหลาย ๆ ประการ ดังนั้นวิธีการสอนของครูจึงนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ผู้เรียนได้รับความรู้ ได้มีคุณสมบัติและทัศนคติตามที่หลักสูตรมุ่งหวังไว้ สำหรับการเรียนการสอนในปัจจุบัน ซึ่งมุ่งให้ผู้เรียนได้รับความรู้และมีความสามารถนำเอาความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ไปปฏิบัติให้เป็นประโยชน์แก่ตนเองและสังคมในชีวิตประจำวัน วิธีการสอนที่จะทำให้ผู้เรียนได้รับความรู้ และมีความสามารถดังที่กล่าวมาแล้วนั้น ได้มีนักวิชาการได้เสนอวิธีการสอนไว้มากมาย แต่ที่สำคัญ ๆ มีดังต่อไปนี้

๑. การสอนโดยใช้การอภิปราย การสอนวิธีนี้เป็นการสอนที่ใช้วิธีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในกลุ่มบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งบุคคลในกลุ่มมีความสนใจในปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน การสอนวิธีนี้อาจารย์ผู้สอนจะต้องเตรียมจุดประสงค์และวางแผนว่า จะให้มีการอภิปรายแบบใดจึงจะเหมาะสม อาจารย์มีหน้าที่คอยแนะนำและกระตุ้นให้นักเรียนทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็น และให้ทุกคนมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรม

๒. การสอนโดยวิธีแก้ปัญหา การสอนวิธีนี้จะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ คือ การกำหนดปัญหา กำหนดขอบเขตของปัญหา การค้นคว้าข้อมูล การจัดระเบียบข้อมูล การกำหนดสมมติฐานและการทดสอบ ตลอดจนการส่งเสริมความเป็นอิสระในการค้นคว้าและการประเมินผล โดยที่ครูผู้สอนจะต้องฝึกให้นักเรียนรู้จักและสามารถดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังที่กล่าวมานี้ และสามารถนำไปใช้ประกอบการเรียนรู้ และการดำเนินชีวิตประจำวัน

๓. วิธีการสอนโดยแสดงบทบาทสมมติ การสอนแบบนี้เป็นการ เปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงออกในหลาย ๆ ทางทั้งทางการพูด การแสดงท่าทาง ในการสอนปัจจุบันแบ่งการสอนตามวิธีนี้ออกเป็น ๓ ประการคือ

- ๓.๑ การแสดงบทบาทในทันทีที่เรียนอยู่
- ๓.๒ การแสดงบทบาทโดยที่กำหนดเรื่องราวไว้ล่วงหน้า
- ๓.๓ การแสดงบทบาทเป็นแบบบทละคร

๔. วิธีสอนโดยกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์หรือวิธีสอนด้วยการแบ่งกลุ่ม เป็นวิธีการสอนที่ให้ผู้เรียนทุกคนเป็นผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียน นักเรียนจะต้องมีความรับผิดชอบต่อการเรียนของตนเอง และได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้

นำเอาสิ่งที่ได้ ใ้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันตามความเหมาะสมของแต่ละคน ซึ่งจะทำให้นักเรียนสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง มีความเข้าใจและรู้จักตนเองมากขึ้น

๕. วิธีสอนโดยการจัดกิจกรรมแบบศูนย์การเรียน การสอนวิธีนี้ให้นำเอากระบวนการกลุ่มสัมพันธ์มาใช้ฝึกนักเรียนในด้านการทำงานร่วมกัน และช่วยเหลือกันเพื่อให้งานสำเร็จไปตามคำสั่งที่กำหนดไว้ โดยครูผู้สอนจะคอยแนะนำ และดูแล ในการแก้ปัญหาให้กับนักเรียนเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ นักเรียนจะเป็นผู้ดำเนินการเอง และบีบบทบาทมากที่สุดในการเรียนรู้

๖. การสอนแบบบรรยาย เป็นการสอนที่ครูเป็นผู้บรรยายเนื้อหาต่าง ๆ ให้ นักเรียนซึ่งเป็นลักษณะการสอนที่การเรียนรู้เกิดจากการฟังเป็นส่วนใหญ่

๗. การสอนโดยผู้สอนเป็นกลุ่มหรือการสอนเป็นทีม เป็นวิธีการสอนที่ผู้สอนทำงานร่วมกันหลาย ๆ คน โดยผู้สอนจะวางแผนงาน จัดเนื้อหาการสอน การจัดกิจกรรมตลอดจนการประเมินผลร่วมกัน การสอนวิธีนี้เป็น การรวมความสามารถของครู อาจารย์ ในด้านต่าง ๆ มาใช้ร่วมกัน °

นอกจากวิธีสอนทั้งที่กล่าวมาแล้ว ประคับ เรื่องมาลัย และคณะ ๒ และสุมิตร คุณานุกร ๓ ยังได้เสนอวิธีการสอนที่นอกเหนือไปจากวิธีการดังกล่าวไปแล้วนั้นอีกหลายวิธีที่สำคัญ ๆ มีการสอนแบบกิจกรรม การสอนแบบการใช้การสังเกต การสอนแบบเล่นปนเรียน วิธีสอนแบบฮิวริสติก (Heuristic Method.) วิธีสอนแบบบันทึกหาของแฮร์บาร์ท วิธีสอนแบบอุปมาน วิธีสอนแบบอนุมาณ การสอนโดยใช้สื่อทัศนูปกรณ์ และการสอนเพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

จากวิธีการดังกล่าวมาแล้วนั้น วิธีสอนวิธีใดจะเหมาะสมมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้สอนจะเลือกใช้ซึ่งอาจเป็นวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีร่วมกัน แต่ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับความ

๑๐กา สัตยธรรม, เทคนิคการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ, หน้า ๓๒-๑๖๓.

๑๑ประคับ เรื่องมาลัย และคณะ, คู่มือสอนวิชาครู ป.ม., หน้า ๒๙๔-๓๐๘.

๑๒สุมิตร คุณานุกร, หลักสูตรและการสอน, หน้า ๑๔๐-๑๔๔.

มุ่งหมาย และทำให้การสอนบังเกิดผลตามที่มุ่งหมายไว้ นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านนี้จะต้อง กำหนดการให้การเรียนการสอนเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน และความมุ่งหมายของหลักสูตร สำหรับงานด้านวิธีการสอนนี้ผู้บริหารจะต้องจัดดำเนินการ และควบคุมให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนรับผิดชอบงานที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

๑. จัดให้มีการวางโครงการสอนในเชิงปฏิบัติเป็นรายวิชาให้ชัดเจน สามารถนำไปสอนและประเมินผลได้โดยสะดวก

๒. ส่งเสริมให้มีการจัดประสบการณ์ให้นักเรียนทั้งในและนอกโรงเรียน เพื่อให้ให้นักเรียนได้เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงในวิชาต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

๓. ส่งเสริมให้นักเรียนมีโอกาสร่วมกันทำงาน และจัดชุมนุมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนในรายวิชานั้น ๆ

๔. ส่งเสริมให้นักเรียนได้ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง โดยการอ่าน การฟัง และการใช้ห้องสมุด

๕. ส่งเสริมให้มีการนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ในการเรียนการสอน

การที่จะทำให้งานด้านการสอนมีประสิทธิภาพได้นั้นตัวครูผู้สอน และผู้บริหารนับว่าเป็นตัวจักรที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารยังจำเป็นต้องคอยให้ความรู้ คอยให้ความสะดวก คอยให้คำแนะนำ และให้กำลังใจแก่ครูในการสอน เพื่อให้การสอนของครูและการเรียนของนักเรียนบังเกิดผลตามความมุ่งหมายของหลักสูตร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### การช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนช้าและส่งเสริมนักเรียนที่เรียนดี

การเรียนการสอนในปัจจุบันเป็นการเรียนเพื่อรอบรู้ คือ เมื่อเรียนแล้วต้องรู้<sup>๑</sup> แต่โดยสภาพทั่วไปการเรียนการสอนอาจไม่ไคล่ลตามที่ต้องการมากนัก อาจเป็นด้วยจำนวนนักเรียนในแต่ละห้องเกินกำลังของครูผู้สอน จึงทำให้ผู้สอนไม่สามารถใช้วิธีการสอนที่เหมาะสมกับนักเรียนแต่ละคนได้ หรืออาจเป็นเพราะผู้สอนมีชั่วโมงการสอนมาก หรือวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ประกอบการสอนมีจำกัด จึงทำให้การเรียนของนักเรียนจำนวนไม่น้อยไม่สามารถไคล่ลตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ ความจำเป็นในการสอนซ่อมเสริมจึงมีขึ้น ซึ่งจะเห็นได้จากหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช ๒๕๒๑<sup>๒</sup> และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช ๒๕๒๔<sup>๓</sup> ได้กำหนดไว้ในหลักสูตรว่า "โรงเรียนต้องจัดให้มีการสอนซ่อมเสริมสำหรับนักเรียนที่อ่อน เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และเพื่อช่วยให้มีพื้นฐานอันมั่นคงในการเรียนรู้"

#### ความหมายของการสอนซ่อมเสริม

การสอนซ่อมเสริมเป็นการสอนในกรณีพิเศษนอกเหนือไปจากการสอนตามแผนการสอนโดยปกติ เพื่อแก้ไขส่วนบกพร่องที่พบในตัวนักเรียน<sup>๔</sup>

<sup>๑</sup>หน่วยศึกษานิเทศก์เขตการศึกษา ๑๒, กรมสามัญศึกษา, ข้อเสนอแนะในการจัดสอนซ่อมเสริม ( ฉะเชิงเทรา : หน่วยศึกษานิเทศก์เขตการศึกษา ๑๒, ๒๕๒๔) หน้า ๔๑.

<sup>๒</sup>กรมวิชาการ, กระทรวงศึกษาธิการ, แนวการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช ๒๕๒๑ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อรรถนรินทร์การพิมพ์, ๒๕๒๒), หน้า ๑๗๕.

<sup>๓</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช ๒๕๒๔ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๒๓), หน้า

๒๐๘.

<sup>๔</sup>กรมสามัญศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหาร การใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช ๒๕๒๔ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จงเจริญการพิมพ์, ๒๕๒๔),

หน้า ๘๗.

ความจำเป็นที่จะต้องมีการสอนซ่อมเสริม ตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช ๒๕๒๑ และมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช ๒๕๒๔ มุ่งที่จะสร้างนักเรียนให้มีความเจริญงอกงามตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยให้นักเรียนมีโอกาสเลือกเรียนวิชาตามความถนัดและความสนใจของตนให้มากขึ้น แต่ทุกคนก็ต้องเรียนวิชาสามัญเพื่อเป็นความรู้พื้นฐานของการดำรงชีวิตในสังคม การที่นักเรียนจะได้เลือกเรียนตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจแล้วก็ตาม แต่ก็ยังมีปัญหาทางการเรียนอันเนื่องมาจากสาเหตุของความแตกต่างที่สำคัญ ๔ ประการ คือ

๑. สติปัญญาแตกต่างกัน
๒. วิธีการเรียน ความสามารถเฉพาะตัวในการเรียนรู้เรื่องราวต่าง ๆ แตกต่างกัน
๓. สภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมแตกต่างกัน
๔. แรงจูงใจในการเรียนแตกต่างกัน

จากปัญหาดังกล่าวการสอนซ่อมเสริมจะเป็นวิธีการที่จะช่วยนักเรียนที่มีปัญหาเหล่านี้ได้ และในขณะเดียวกันก็จะเป็นการช่วยนักเรียนที่เรียนค้อยู่แล้วให้สามารถเรียนเก่งยิ่งขึ้น

การจัดการสอนซ่อมเสริม เพื่อให้การเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพ การสอนซ่อมเสริมควรมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. สอนซ่อมเสริมก่อนการเรียนการสอน ขั้นตอนนี้เป็นวิธีการช่วยนักเรียนในกลุ่มวิชาต่าง ๆ ที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน ได้มีความรู้พื้นฐานเท่าเทียมกัน เพื่อประโยชน์ในการสอนเรื่องใหม่ ผู้เรียนจะได้สามารถเรียนได้โดยไม่ต้องมีปัญหาอันมีสาเหตุมาจากพื้นฐานเดิม
๒. การสอนซ่อมเสริมในขณะที่กำลังทำการสอน ขั้นตอนนี้เป็นวิธีการช่วยนักเรียนที่เรียนรู้อะไรใหม่ แยกความสามารถของนักเรียนแต่ละคนยอมแตกต่างกัน บางคนอาจมีปัญหาในการเรียนเพื่อให้บรรลุความมุ่งหมายของหลักสูตร ความจำเป็นจะต้องมีการสอนซ่อมเสริมจึงจำเป็นต้องจัดให้มีขึ้น



๓. การสอนซ่อมเสริมรายวิชาเพื่อสอบแก้ตัว เป็นการสอนซ่อมเสริมที่ดำเนินการหลังจากการวัดผลและประเมินผลการเรียนวิชานั้น ๆ แล้ว และนักเรียนไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้

๔. การสอนซ่อมเสริมนักเรียนที่มีความฉลาด และเรียนรู้ได้รวดเร็วกว่าคนอื่น

ขั้นตอนของการจัดการสอนซ่อมเสริม การจัดการสอนซ่อมเสริมมีขั้นตอนในการดำเนินการดังต่อไปนี้

๑. ครูผู้สอนสำรวจความบกพร่องของนักเรียน ซึ่งอาจใช้วิธีการสำรวจวิธีใดวิธีหนึ่ง เช่น การใช้แบบทดสอบ แบบทดสอบวินิจฉัย แบบสำรวจทั่วไป การสังเกตนักเรียนขณะทำงาน การประชุมปรึกษาร่วมกับนักเรียน ใช้ชีทวินิจฉัยตนเอง

๒. หัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้สอนพิจารณาข้อมูลร่วมกันแล้วรวมสิ่งที่เป็นข้อบกพร่องของนักเรียน แล้วจัดแบ่งกลุ่มนักเรียนที่มีปัญหาเข้าค่าย

๓. หัวหน้าหมวดส่งข้อมูลให้ฝ่ายวิชาการ เพื่อกำหนดการจัดห้องเรียนและกำหนดเวลาสอน

๔. ฝ่ายวิชาการประสานงานกับหัวหน้าหมวดวิชาในการจัดหาบุคลากรทำการสอนซ่อมและสอนเสริม

๕. ดำเนินการสอนซ่อมเสริมตามที่กำหนดไว้ จนนักเรียนบรรลุและสามารถพัฒนาการเรียนได้ตามจุดประสงค์ที่วางไว้

๖. ประเมินผลการสอนซ่อมเสริม

ในการสอนซ่อมเสริมนั้นผู้ที่ทำหน้าที่สอนอาจเป็นครูผู้สอน หัวหน้าหมวดวิชา ครู-แนะแนว ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายวัดผล วิทยากรประจำท้องถิ่น ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนนักเรียนด้วยกัน การสอนนั้นอาจใช้วิธีการสอนใดหลายวิธีรวม การสอนแบบตัวต่อตัว การสอนเป็น

๑ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๘-๑๐๐.

๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐๓-๑๐๔.

กลุ่มย่อย นักเรียนสอนกันเอง ใ้แบบเรียนสำเร็จรูป และให้ทำกิจกรรมเพิ่มเติม<sup>๑</sup>

ผู้บริหารกับการสอนซ่อมเสริม การสอนซ่อมเสริมมีประสิทธิภาพตามจุดมุ่งหมายได้ นั้น นอกจากโรงเรียนจะดำเนินการตามที่กล่าวมาแล้วนั้น อาจจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้ เป็นการเพิ่มเติม คือ

๑. โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน จะต้องร่วมกันจัดทำแผนการสอนขึ้นแล้วให้ครู ทำการสอนตามแผน เมื่อสอนจบควรมีการประเมินผล ถ้ายังมีข้อบกพร่องให้จัดสอนซ่อมเสริมทันที
๒. โรงเรียนจะต้องจัดชั่วโมงการสอนซ่อมเสริมให้แน่นอน
๓. ชั่วโมงการสอนซ่อมเสริมจะต้องกำหนดผู้รับผิดชอบไว้ให้แน่นอน เพื่อคอย ติดตามและคอยให้ความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา<sup>๒</sup>

### การวัดและการประเมินผลการศึกษา

การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร จะบรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์ของหลักสูตร เพียงใ้ไหน การประเมินผลและการวัดผลนับว่าเป็นกลไกที่สำคัญที่จะมีผลบังคับสภาพการเรียน การสอนในโรงเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการเรียนการสอนในปัจจุบัน ซึ่งถือความสำคัญ ของความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นแนวในการจัดการศึกษา และจัดทำหลักสูตร โดยกำหนด วิชาบังคับให้เรียนเหมือนกันส่วนหนึ่ง และจัดวิชาให้เลือกเรียนตามความถนัด และความสนใจ อีกส่วนหนึ่ง โดยแบ่งออกเป็นสาย ๆ แต่ละสายเน้นหนักทางใ้ทางหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เรียนได้ เลือกเรียนใ้เหมาะสมกับเอ้กัภาพของบุคคลเป็นราย ๆ ไป การเรียนการสอนก็มุ่งหวังใ้เด็ก

<sup>๑</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรมัธยมศึกษา ตอนปลาย พุทธศักราช ๒๕๒๔ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๒๔), หน้า ๑๐๘-๑๐๙.

<sup>๒</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐๙.

แต่ละคนได้เรียนให้สำเร็จ จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของตน การวัดผลและการประเมินผลจึงนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมาก ที่จะ เป็น เครื่องชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลวของการจัดการเรียนการสอน และเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหาร ครูอาจารย์ จะต้อง ศึกษา และทำความเข้าใจในสิ่งเหล่านี้เพื่อประสิทธิภาพในการใช้กระบวนการวัด และประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในปัจจุบันนี้ได้นักการศึกษาหลายคนได้นิยามความหมายของการวัดและประเมินผล การศึกษาไว้ ในลักษณะที่ใกล้เคียงกันดังนี้

บุญเชิด ภิญโญอนันต์พงษ์ ได้กล่าวถึงการวัดผลไว้ว่า "การวัดผลเป็นกระบวนการที่จะกำหนดตัวเลข หรือสัญลักษณ์ให้กับสิ่งของบุคคล หรือเหตุการณ์อย่างมีกฎเกณฑ์ หรือเป็นการแปลงคุณลักษณะใดลักษณะหนึ่งจากสิ่งที่วัดให้เป็นปริมาณมากน้อย" <sup>๑</sup> ส่วน อาร์. แอล. อีเบล ( R.L. Ebel ) ก็ได้นิยามความหมายของการวัดผลไว้ในลักษณะเดียวกันว่า "การวัดผลเป็นกระบวนการกำหนดจำนวนให้กับแต่ละสมาชิกของสิ่งของ หรือบุคคล" <sup>๒</sup> นอกจากนี้ วิกเตอร์ เฮช นอล ( Victor H. Noll ) ยังได้ให้ความหมายของการวัดผลไว้ในลักษณะที่เหมือนกับแนวคิดข้างที่กล่าวมาแล้วข้างต้น คือ การวัดผลเป็นการที่จะทำให้ทราบถึงปริมาณอย่างมีจุดมุ่งหมายซึ่งมีลักษณะหมายถึงการใช้ข้อทดสอบเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการใช้สเกล หรือมาตราส่วนประมาณค่า แบบตรวจสอบรายการอื่น ๆ อีก <sup>๓</sup>

ส่วนการประเมินผลนั้น เจ.พี. กิลฟอร์ด ( J.P. Guilford ) ได้กล่าวถึงการ

<sup>๑</sup>บุญเชิด ภิญโญอนันต์พงษ์, การวัดและประเมินผลการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์, ม.ป.ป.), หน้า ๕.

<sup>๒</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕.

<sup>๓</sup>

Victor H. Noll, Introduction to Education Measurement  
( Boston: Houghton Mifflin, 1957), pp. 12-13.

ประเมินผลไว้ว่า "การประเมินผลเป็นการตัดสินค่านิยมของการกระทำ" <sup>๑</sup> ในขณะที่ ชาวาล แพร์ทกุล ไคเสนอแนวคิดในลักษณะเดียวกันว่า การประเมินผล เป็นกระบวนการนำเอาข้อมูล หรือผลที่ได้จากการวัดผลมาประเมินค่า หรือตีราคาอีกครั้งหนึ่ง จึงต้องใช้วิจารณญาณของผู้ที่จะ ประเมิน แล้วจึงสรุปออกมาว่า ดีหรือเลวอย่างไร <sup>๒</sup> ซึ่งแนวคิดจะสอดคล้องกับ กมล สุกประเสริฐ ซึ่งไคกล่าวถึง การประเมินผลไว้ว่า "การประเมินผลเป็นการเอาการวัดผล ต่าง ๆ มาประมวลซึ่งกันในชั้นสรุป" <sup>๓</sup>

จากแนวคิดทั้งที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าการวัดผลและประเมินผล เป็นกระบวนการที่ ต่อเนื่องกันโดยที่การวัดผลนั้น เป็นการกำหนดค่าให้กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อแทนคุณภาพของสิ่งนั้น ๆ อย่างมีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน และเชื่อถือได้ ส่วนการประเมินผลนั้นเป็นกระบวนการที่ทำต่อจากการ วัดผล แล้วทำการวินิจฉัยตัดสิน และลงสรุปคุณค่าที่ได้จากการวัดอย่างมีระเบียบกฎเกณฑ์

#### จุดประสงค์ของการวัดและประเมินผลการศึกษา

จากความจำเป็นอันเป็นหน้าที่หลักของสถานศึกษา ที่จะต้องรวบรวมรายละเอียดต่าง ๆ ที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าของนักเรียนตามเป้าหมายที่หลักสูตรกำหนดไว้ และเพื่อวัตถุประสงค์อื่น ๆ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการ ศึกษา การวัดผล และการประเมินผลจึงนับว่าเป็นงานที่มีบทบาทสำคัญมาก ซึ่งจะแยกกล่าว ถึงจุดประสงค์ดังกล่าวได้ดังนี้

๑. การวัดผลและประเมินผลมีวัตถุประสงค์เพื่อการคัดเลือก ซึ่งอาจเป็นการ คัดเลือกนักเรียนเข้าเรียน การแบ่งกลุ่มนักเรียน การพิจารณาอบทุน ตลอดจนการพิจารณาให้

J.P. Guilford, Psychometric Method (New York: McGraw-Hill Inc., 1957 ), pp. 5.

<sup>๒</sup>ชาวาล แพร์ทกุล, เทคนิคการวัดผล (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๔), หน้า ๕.

<sup>๓</sup>กมล สุกประเสริฐ, หลักและวิธีการวัดผลการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๐), หน้า ๖.

ความช่วยเหลือทางการเงินการ เรียน

๒. เพื่อจำแนกประเภทของนักเรียน เช่น เก่งมาก เก่ง ปานกลาง อ่อน หรือจัดประเภทอย่างอื่น เช่น ชยัน - ไมชยัน รอบรู้ - ยังไม่รอบรู้ เป็นต้น
๓. เพื่อวินิจฉัยความสามารถของนักเรียน เพื่อหาทางสนับสนุนและช่วยเหลือ
๔. เพื่อประเมินพัฒนาการของนักเรียน
๕. เพื่อให้ในการพยากรณ์ และแนะแนวนักเรียน
๖. เพื่อจูงใจการเรียน
๗. เพื่อประเมินค่าวิธีสอนนักเรียน
๘. เพื่อรักษามาตรฐานการเรียนการสอน
๙. เพื่อประเมินผลการบริหารงานวิชาการ

#### ขั้นตอนในการวัดและประเมินผลการศึกษา

การวัดและประเมินผลการศึกษา จำเป็นต้องทำอย่างเป็นระบบระเบียบ ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

๑. กำหนดโครงการให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของหลักสูตร
๒. เปลี่ยนจุดมุ่งหมายทั่วไปของหลักสูตรให้เป็นจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม
๓. กำหนดสถานการณ์ ประสพการณ์ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ให้นักเรียนแสดงออกตามจุดมุ่งหมาย แล้วคัดเลือกเครื่องมือสำหรับวัดให้สอดคล้องกับข้อมูลที่จะวัด
๔. ทำการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แล้วจัดบันทึกไว้เพื่อเปรียบเทียบ
๕. สรุปผลตัดสินว่าผลที่ประเมินนั้นเป็นอย่างไร<sup>๓</sup>

<sup>๑</sup>บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์, การวัดและประเมินผลการศึกษา, หน้า ๖-๘.

<sup>๒</sup>ยัง พิทยานิยม, การวัดผลการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : หน่วยศึกษานิเทศกรรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๒๓), หน้า ๖.

<sup>๓</sup>บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์, การวัดผลและประเมินผลการศึกษา, หน้า ๘-๑๐.

## ผู้บริหารกับการประเมินผลการศึกษา

ในฐานะที่โรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงกับการปฏิบัติงานภายใน ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบ จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผล โดยร่วมมือกับบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนจัดทำเนื้องาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วผู้บริหารจะต้องดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

๑. กำหนดนโยบายโดยทั่วไปเกี่ยวกับการประเมินผล คือ
  - ๑.๑ ประเภทข้อสอบ หรือเครื่องมือที่จะใช้
  - ๑.๒ ระยะเวลาที่จะใช้ในการสอบในภาคเรียนหนึ่ง ๆ จะสอบกี่ครั้ง เก็บคะแนนหรือไม่ จะเก็บเท่าไร
  - ๑.๓ มาตรฐานอันจะพึงยึดในการสอบ หรือการวัดผล
  - ๑.๔ กำหนดการส่งคะแนนสอบต่อหัวหน้าหมวดวิชา หรือฝ่ายทะเบียน
  - ๑.๕ เตรียมแบบสำหรับรายงานผลการสอบแก่ผู้ปกครอง
๒. จัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นในการสอน เช่น เครื่องพิมพ์ กระจกฉาย และเจ้าหน้าที่เพื่อการนั้น
๓. พยายามหาทางส่งเสริมให้ครูมีความสามารถในการประเมินผลเพิ่มขึ้น ทั้งทางเทคนิคการออกข้อสอบ การให้คะแนน การประเมินผลข้อสอบ การประเมินผลการสอบ ตลอดจนการรายงานผลการสอบ
  ๔. จัดตารางสอบ กำหนดครูผู้ควบคุมการสอบ และเวลาที่ใช้สอบ
  ๕. การจัดห้องสอบ ที่นั่ง การสร้างบรรยากาศของห้องให้เหมาะสมกับการสอบ
  ๖. ส่งเสริมให้ครูอาจารย์ ศึกษาระเบียบกฎเกณฑ์เกี่ยวกับการสอบ และให้เข้าใจอย่างแจ่มชัด เพื่อจะได้ปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน
  ๗. เมื่อสอบเสร็จแล้ว ผู้บริหารควรจะได้ทำการประเมินผลการสอบที่ผ่านมา เพื่อหาข้อบกพร่อง และแก้ไข หรือเพื่อที่จะได้แนวทางใหม่ ๆ สำหรับการปฏิบัติ
  ๘. เกณฑ์ในการประเมินผล ตลอดจนแบบฟอร์มต่าง ๆ นั้น กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้แล้ว หน้าที่ของผู้บริหารคือ คอยตรวจสอบดูว่า ครู ได้ดำเนินการไปตามเกณฑ์นั้นอย่างถูกต้อง และครบถ้วน

เพื่อให้การประเมินผลการเรียนประสบผลสำเร็จ นอกจากผู้บริหารจะต้องจัด  
ดำเนินการตามหลักการดังที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องจัดดำเนินการในสิ่งต่อไป  
นี้อีก เป็นการเพิ่มเติม คือ

๑. จัดทำเอกสาร เกี่ยวกับการประเมินผลมาไว้บริการครูอาจารย์ได้ศึกษา
๒. จัดให้มีการนิเทศงานด้านการวัดผล และประเมินผลการศึกษาภายใน

โรงเรียน

๓. ส่งเสริมให้มีการสร้างข้อสอบมาตรฐาน การวิเคราะห์ผลการสอบ การ  
วิเคราะห์ข้อสอบ การสร้างธนาคารข้อสอบ ตลอดจนการเรียนจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมราย  
บทเรียน

การประเมินผลการเรียนจึงจะเกิดประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่  
หลักสูตรกำหนดไว้

### การนิเทศงานวิชาการในโรงเรียน

ในปัจจุบันการนิเทศมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานทุกแห่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง  
ในวงการศึกษานี้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการช่วยปรับปรุงการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่  
วางไว้ โรงเรียนจึงเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีการนิเทศมีบทบาทสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน  
ระยะ ๒-๓ ปี ที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร โดยเริ่มตั้งแต่ ปี พ.ศ. ๒๕๒๑ เป็นต้นมา  
จนกระทั่งถึง พ.ศ. ๒๕๒๔ ซึ่งนับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ในวงการศึกษานี้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลง  
เหล่านี้ย่อมก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา สิ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาได้อย่างวิธีหนึ่ง ก็คือ  
การนิเทศภายในโรงเรียน

### ความหมายของการนิเทศการศึกษา

เนื่องจกงานการนิเทศ เป็นงานที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนการสอน  
และเป็นงานที่มีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน จึงมีผู้ให้ความ  
สนใจในงานนี้กันมากมาย เช่น

วินัย เกษมเศรษฐ ได้เสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาไว้ว่า

การนิเทศการศึกษาเป็นระบบองค์การซึ่งมีพันธกิจ อันจะก่อให้เกิดกิริยาสัมพันธ์กับระบบพฤติกรรมทางการสอน เพื่อมุ่งประสงค์ในการปรับปรุงสภาพการณ์การเรียนรู้อย่างเด็ก<sup>๑</sup> ซึ่งแนวความคิดนี้จะสอดคล้องกับแนวคิดของ คิมบอล ไวลส์ (Kimball Wiles) ที่ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า การนิเทศการศึกษาเป็นกิจกรรมการบริหารที่ช่วยเสริมสร้างสถานการณ์ทางการเรียนการสอนให้มีคุณค่ากว่าเดิม<sup>๒</sup> ในขณะที่ พน์ส หันนาคินทร โลกกล่าวถึงการนิเทศการศึกษาไว้ว่า "การนิเทศการศึกษา เป็นแผนงานที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน และเป็นบริการทางคานวิชาการให้แก่ครู"<sup>๓</sup> ในลักษณะที่คล้ายคลึงกันนี้ โทมัส เฮนรี่ บริก (Thomas Henry Brigg) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาไว้ว่า การนิเทศการศึกษาเป็นการประสานงาน การกระตุ้น และการแนะนำเพื่อให้เกิดความเจริญงอกงาม<sup>๔</sup>

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า การนิเทศศึกษานั้น เป็นกิจกรรมทางการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการประสานงาน การกระตุ้น การแนะนำทุกแง่มุม แก่ครูอาจารย์ เพื่อก่อให้เกิดผลดีต่อการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน

สาย ภาณุรัตน์ โลกกล่าวถึงประโยชน์ของการนิเทศการศึกษา พอสรุปได้ดังนี้

๑. ช่วยให้ครูเห็นและเข้าใจตนเองในวัตถุประสงค์ของการศึกษา และหน้าที่ โดยเฉพาะของโรงเรียน ที่จะดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ของการศึกษานั้น

<sup>๑</sup>วินัย เกษมเสรี, "การนิเทศการศึกษา," นักบริหาร ๒ (กุมภาพันธ์ ๒๕๒๒) : ๒.

๒

Kimball Wiles, Supervision for better School (Eglewood Cliff, N.J.,: Prentice-Hall, 1967 ), pp. 5.

<sup>๓</sup>พน์ส หันนาคินทร หลักบริหารโรงเรียน (พระนคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๓), หน้า ๑๔๘.

๔

Thomas Henry Brigg Improving Instruction Through Supervision ( New York: Macmillan, 1952 ), pp. 2



๒. ช่วยใ้ครูได้เห็น และเข้าใจในความต้องการของเยาวชน และปัญหาต่าง ๆ ของเยาวชน และช่วยสนองความต้องการ แก้ไขปัญหา ตลอดจนป้องกันมิให้มีปัญหาเกิดขึ้นแก่เยาวชนเหล่านั้น

๓. ช่วยสร้างครูให้มีลักษณะแห่งความเป็นผู้นำ

๔. ช่วยส่งเสริมขวัญของคณะครูให้อยู่ในสภาพที่ดี และเข้มแข็ง และรวมหมู่คณะให้เป็นทีม ทำงานร่วมกันยกย่องกำลังใจสปีญญาอันสูง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อันเดียวกัน

๕. ช่วยพิจารณาความเหมาะสมของงานให้ตรงกับความสามารถของครู และมอบหมายงานให้ครูแต่ละคน และช่วยประคับประคองให้ครูผู้นั้น ใช้ความสามารถของตนปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าอยู่เรื่อย ๆ ไป

๖. ช่วยใ้ครูพัฒนาการสอนของตน

๗. ช่วยฝึกครูใหม่ให้เข้าใจในงานของโรงเรียน และงานในอาชีพครู

๘. ช่วยประเมินผลงานของครู โดยอาศัยความเจริญงอกงามของเด็กเป็น

เครื่องพิจารณา

๙. เพื่อช่วยใ้ครูรู้จักคนหาจุดลำบากในการเรียนรู้ของเด็ก และวางแผนการสอนให้เหมาะสมเพื่อแก้ไข

๑๐. ช่วยในด้านประชาสัมพันธ์ ให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบถึงความเคลื่อนไหวของการศึกษาในท้องถิ่นที่โรงเรียนได้จัดดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในด้านการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับท้องถิ่น และสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ

๑๑. ช่วยป้องกันครูให้พ้นจากการถูกใช้งานจนเกินขอบเขต และช่วยป้องกันครูจากการถูกคำหนิติเตียน หรือถูกลงโทษอย่างไม่เป็นธรรม

### หลักการนิเทศการศึกษา

วิลเลียม เฮช เบอร์ตัน และ ลีโอ เจ. บรีคเนอร์ ( William H. Burton and Leo J. Brueckner ) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับหลักการนิเทศการศึกษาไว้ ๘ ประการ คือ

๑. การนิเทศการศึกษาควรมีความถูกต้องตามหลักวิชาการ คือ
  - ๑.๑ การนิเทศควรเป็นไปตามค่านิยม วัตถุประสงค์ นโยบาย เกี่ยวกับงานนั้นโดยเฉพาะ
  - ๑.๒ การนิเทศควรเป็นไปตามความเป็นจริง และตามกฎเกณฑ์ของเรื่องนั้น ๆ
  - ๑.๓ การนิเทศควรจะวิวัฒนาการทางด้านการเครื่องมือ และกลวิธีโดยมีจุดมุ่งหมายและนโยบายที่แน่นอน
๒. การนิเทศการศึกษาควรจะเป็นวิทยาศาสตร์
  - ๒.๑ การนิเทศควรเป็นไปอย่างมีลำดับ และมีวิธีการในการศึกษา ปรับปรุงและประเมินสิ่งต่าง ๆ ภายในขอบเขตของงานนั้น ทั้งนี้ย่อมหมายรวมถึงกระบวนการการนิเทศ และบรรดาอุปกรณ์ที่ใช้ในการนิเทศด้วย
  - ๒.๒ การนิเทศควรได้มาจากการสรุปผล และรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นปรนัย มีความถูกต้องแน่นอน เป็นที่เชื่อถือได้ และมีระเบียบกฎเกณฑ์มากกว่าการสรุปเอามาจากความคิดเห็น
๓. การนิเทศการศึกษาควรเป็นประชาธิปไตย
  - ๓.๑ การนิเทศจะต้องเคารพในตัวบุคคล และความแตกต่างของตัวบุคคลอย่างเต็มที่
  - ๓.๒ การนิเทศจะต้องมีการเปิดโอกาสให้มีการร่วมมือ และใช้ประโยชน์จากการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้มากที่สุด
  - ๓.๓ การนิเทศควรใช้อำนาจให้น้อยที่สุด และอำนาจนั้นจำเป็นจะต้องได้มาจากหมู่คณะ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของหมู่คณะไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

๔. การนิเทศควรจะเป็นการสร้างสรรค์

๔.๑ การนิเทศควรจะแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล แล้วเปิดโอกาสให้แสดงออก และพัฒนาซึ่งความสามารถอย่างเต็มที่

๔.๒ การนิเทศควรมีส่วนในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงสภาพสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานให้มากที่สุด

อย่างไรก็ตามหลักการต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นจะมีลักษณะเป็นนามธรรม ซึ่งจะบอกแนวคิดอย่างกว้าง ๆ ไว้ เวลาปฏิบัตินั้นจะต้องแปลออกในรูปของแนวทางแห่งการปฏิบัติ<sup>๒</sup> และจะต้องคำนึงถึงอิทธิพลที่มีต่อการนำหลักการไปใช้ด้วย คือ ลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล และนโยบายการบริหาร<sup>๓</sup> ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ในการนิเทศจะต้องเข้าใจในสิ่งเหล่านี้

#### ผู้บริหารกับการนิเทศงานวิชาการ

เนื่องจากงานนิเทศการศึกษาเป็นกิจกรรมสำคัญที่จะทำให้การเรียนการสอนดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และประหยัดเวลา ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการ ควรทำหน้าที่ประสานงาน ดูแลให้บุคคลากร ทุกฝ่ายปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

การนิเทศงานวิชาการ ถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งตั้งแต่ ปี พ.ศ. ๒๕๒๐ เป็นต้นมา หลักสูตรได้มีการเปลี่ยนแปลง พัฒนามากขึ้น เนื้อหาวิชาต่าง ๆ ก็เปลี่ยนแปลงไป การสอนก็ต้องมีการพัฒนาไปด้วย แต่ตามสภาพความเป็นจริง การสอนก็ยังคงเป็นแบบเดิม เมื่อเป็นเช่นนี้การพัฒนาการทางด้านการเรียนการสอน ถ้าเป็นไปได้

William H. Burton and Leo J. Brueckner, Supervision: A Social Process ( New York : Appleton Centry Co., 1955 ), pp. II.

<sup>๒</sup> Othanel Smith and Others, Function of Curriculum Development ( New York : World Book, 1950 ), pp. I42-I43.

<sup>๓</sup> Fred C. Ayed, Fundamental of Instructional Supervision ( New York : Harper and Brothers Publisher, 1954 ), pp. 46-48.

ความวัตถุประสงค์ของหลักสูตรย่อมจะไม่เกิดขึ้น ความจำเป็นทางด้านการนิเทศทางวิชาการจึงนับว่ามีความสำคัญ และมีบทบาทอย่างมากในการพัฒนางานด้านนี้

### กิจกรรมนักเรียน

ในการเรียนการสอนปัจจุบัน กิจกรรมนักเรียนถือว่าเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมการเรียนในหลักสูตรให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อสนองความสนใจ และเพื่อส่งเสริมการพัฒนาบุคลิกภาพ คุณนิสัยของนักเรียนให้เหมาะสมกับสังคมประชาธิปไตย การจัดกิจกรรมนักเรียนนี้ได้นักการศึกษาได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมไว้หลายแนวคิด เช่น

คาร์เตอร์ วี กูด ( Carter V. Good ) ได้กล่าวถึงการจัดกิจกรรมนักเรียนไว้ว่า "กิจกรรมนักเรียน เช่น โปรแกรม และ การดำเนินงาน ซึ่งนักเรียนนักศึกษา หรือสถาบันการศึกษาจัดขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความสนุกสนาน เพิ่มพูนความรู้ และส่งเสริมการพัฒนาต่าง ๆ ซึ่งเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ กิจกรรมนักเรียนไม่มีหน่วยกิต ต้องจัดหาเงินมาดำเนินการเอง แต่ต้องอยู่ภายใต้การควบคุม การแนะนำของโรงเรียน การจัดกิจกรรมจะต้องอยู่บนรากฐาน หรือแนวทางที่จะดำเนินการให้ไปสู่เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ นั่นคือ ปรัชญาการจัดกิจกรรมนักเรียน" นอกจากนี้ โรเบิร์ต คัมบลิว เฟรคริค ( Robert W. Frederick ) ได้เสนอแนวคิดเดียวกันไว้ว่า การจัดกิจกรรมนักเรียนเป็นการจัดกิจกรรมที่จัดขึ้นโดยนักเรียนที่สมัครใจจะจัดขึ้น และดำเนินการโดยนักเรียนเอง โดยได้รับความเห็นชอบและสนับสนุนจากบรรดาครูอาจารย์ การจัดกิจกรรมนักเรียนนี้ไม่มีคะแนน หรือหน่วยกิตใด ๆ ที่จะช่วยเลื่อนชั้น หรือสำเร็จการศึกษาได้<sup>๒</sup> จากแนวคิดของนักการศึกษาทั้งสอง ดูจะขัดแย้งกับหลักสูตรที่ใช้ในปัจจุบันเกี่ยวกับการประเมินผล และสำเร็จ

<sup>๑</sup> Carter V. Good, Dictionary of Education 2 nd.ed. ( New York: Appleton Centre Crofts, 1959), pp. II.

<sup>๒</sup> Robert W. Frederick, The Third Curriculum ( New York : Appleton Centre Crofts, 1959 ), pp. 6.

การศึกษา ที่ว่าหลักสูตรใดระบุมัไว่ว่า การที่นักเรียนทั้งมัธยมศึกษาตอนต้น หรือตอนปลายจะมีสิทธิเข้าสอบปลายภาคในแต่ละรายวิชาใ้คนั้น จะต้องใช้เวลาเขารวมกิจกรรมไม่น้อย กวาวรอยละ ๕๐ ของเวลาที่จัดกิจกรรมทั้งหมดในแต่ละภาคเรียน และจะมีสิทธิจบการศึกษาในแต่ละระดับใ้คนั้น จะต้องใช้เวลาเขารวมกิจกรรม ไม่นำกวาวรอยละ ๕๐ ของเวลาจัดกิจกรรมทั้งหมด เช่นกัน

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นไ้กว่า กิจกรรมนักเรียนนั้นเป็นกิจกรรมที่นักเรียนร่วมกันจัดและดำเนินการโดยนักเรียน แต่จะต้องอยู่ภายใต้การแนะนำและความคุมของโรงเรียน โดยที่กิจกรรมนั้นจะต้องเกิดขึ้นจากความสนใจ ความต้องการของนักเรียน และเป็นการส่งเสริมการพัฒนาบุคลิกภาพ คุณนิสัยของนักเรียนให้เหมาะสมกับสังคมประชาธิปไตย

ประเภทของกิจกรรม กิจกรรมนักเรียนที่จัดจะจัดขึ้นในโรงเรียนนั้นแบ่งออกเป็น

๑๐ ประเภท คือ

๑. กิจกรรมลูกเสือ หรืออนุภาค หรือเนตรนารี หรือกิจกรรมผู้นำเพื่อประโยชน์
๒. กิจกรรมศาสนา
๓. กิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมไทย
๔. กิจกรรมส่งเสริมการ เกษตรและสหกรณ์
๕. กิจกรรมการ ไรทองสมุก
๖. กิจกรรมส่งเสริมการใช้สินค้าไทย
๗. กิจกรรมอนุรักษ์ศิลปกรรมและสิ่งแวดล้อม
๘. กิจกรรมทัศนศึกษา
๙. กิจกรรมนันทนาการ
๑๐. กิจกรรมส่งเสริมวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตร \*

\*กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย

### จุดประสงค์ของการจัดกิจกรรม

การจัดกิจกรรมนักเรียน นอกจากจะจัดเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนในหลักสูตรให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ดังที่กล่าวมาแล้ว แต่การจัดกิจกรรมในการเรียนการสอนในปัจจุบันยังจะต้องปลูกฝังนักเรียนให้มีคุณธรรม ระเบียบ วินัย ความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และเลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตย ดังนั้นการจัดกิจกรรมนักเรียนในปัจจุบัน จึงมีจุดประสงค์ดังต่อไปนี้

๑. เพื่อให้เป็นผู้มีระเบียบวินัย
๒. เพื่อให้มีความจงรักภักดีต่อสถาบัน ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
๓. เพื่อให้มีความเข้าใจและเลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข
๔. เพื่อให้มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ภายในขอบเขตของกฎหมาย
๕. เพื่อให้มีความซื่อสัตย์ในคุณค่า ดำรงไว้และส่งเสริมเอกลักษณ์วัฒนธรรมอันดีงามของชาติไทย
๖. เพื่อให้เกิดความรักและความสามัคคีในหมู่คณะ
๗. เพื่อส่งเสริมทักษะ ความถนัด และความกตริ เริ่มสร้างสรรค์
๘. เพื่อส่งเสริมพัฒนาทางร่างกายและจิตใจ และให้รู้จักใช้เวลาให้เป็นประโยชน์
๙. เพื่อให้เป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงาม
๑๐. เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา

### หลักการจัดกิจกรรม

เพื่อให้การจัดกิจกรรมเป็นไปเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนในหลักสูตร และสนองนโยบายของรัฐบาล การจัดกิจกรรมจะต้องยึดหลักในการจัดดังนี้

๑. การจัดกิจกรรมต้องเป็นไปตามนโยบายหลักของรัฐบาล ในการดำเนินงานพัฒนาการศึกษา เพื่อส่งเสริมความเจริญและความมั่นคงของชาติ
๒. จะต้องเป็นไปเพื่อวางรากฐานการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข
๓. จะต้องเป็นไปเพื่อส่งเสริมนักเรียนให้มีระเบียบวินัยในตนเอง
๔. จะต้องเป็นไปเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนักเรียนและครู
๕. การจัดกิจกรรมจะต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ
๖. การจัดกิจกรรมใด ๆ จะต้องมิใช่โครงการและระเบียบขอมัจฉัยของกิจกรรมโครงการและระเบียบขอมัจฉัยนั้นจะต้องเป็นของโรงเรียน
๗. นักเรียนจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมอย่างหนึ่งตามความสามารถ ความถนัด ความสนใจ ไม่น้อยกว่า ๑ อย่าง การเข้าร่วมกิจกรรมของนักเรียนในแต่ละภาคเรียนจะเป็นกิจกรรมอย่างเดียวกัน หรือไม่ก็ได้
๘. ทุกกิจกรรมจะต้องมีครูอาจารย์ในโรงเรียนเข้าร่วมรับผิดชอบดำเนินการ
๙. บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมจะต้องเป็นบุคคลที่อยู่ในปัจจุบันในสถานศึกษา เว้นแต่วิทยากรให้อยู่ในดุลยพินิจของหัวหน้าสถานศึกษา
๑๐. การจัดให้มีกิจกรรมเลือกใด ๆ หรือไม่ ให้อยู่ในดุลยพินิจของหัวหน้าสถานศึกษานั้น ๆ
๑๑. การจัดกิจกรรมใด ๆ ให้โรงเรียนควบคุมเรื่องการรับ - จ่ายเงิน หรือพัสดุสิ่งของอื่น ๆ ให้เป็นไปตามระเบียบและประหยัค เพื่อความมั่นคงและปลอดภัยของชาติ
๑๒. ในกรณีที่หัวหน้าสถานศึกษาพิจารณาเห็นว่า กิจกรรมใด ๆ ไม่เหมาะสม มีการกระทำ หรืออาจนำมาซึ่งภัยอันตรายต่อความมั่นคงของชาติ ให้หัวหน้าสถานศึกษาสั่งยกเลิกกิจกรรมนั้น ๆ เสีย ให้กรมเจ้าสังกัดควบคุมให้เป็นไปตามระเบียบนี้ °



เพื่อให้การจัดกิจกรรมเป็นไปตามจุดประสงค์ และหลักเกณฑ์ที่ตั้งกล่าวมาแล้ว  
ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่จะต้องรับผิดชอบโดยตรงกับกิจกรรมนักเรียน และจัดดำเนินการให้  
เป็นไปตามความมุ่งหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องจัดให้มีการ  
สำรวจความสนใจ ความถนัดของนักเรียน ครูอาจารย์ เพื่อวางแผนในการจัดกิจกรรม และเปิด  
โอกาสให้ครูและนักเรียนเข้าร่วมจัดกิจกรรมตามความถนัด และความสนใจของตน และควรจะ  
ต้องมีการประเมินผลการจัดกิจกรรม เพื่อปรับปรุงกิจกรรมนักเรียนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น และนอก  
จากนี้ผู้บริหารยังจะต้อง

๑. ปรับปรุงแนวคิดในการจัดกิจกรรมให้ทันสมัยอยู่เสมอ และควรนำมาปฏิบัติได้
๒. มีความเข้าใจวัตถุประสงค์ และวิธีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างถูกต้อง
๓. ยอมรับว่าอาจารย์ที่ปรึกษากิจกรรมนักเรียน มีความสามารถยิ่งกว่าตน
๔. ให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรม
๕. มีความพร้อมที่จะรวมเผชิญกับปัญหา อันอาจจะเกิดขึ้นและแก้ปัญหาต่าง ๆ

ควยพิจารณา

๖. มีเอกสาร หรือรายงานการติดตามผลของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้  
ได้ทันที

การจัดกิจกรรมจึงจะมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

### การประเมินผลงานวิชาการ

ในการบริหารงานทุกประเภทในโรงเรียน รวมทั้งงานวิชาการ ซึ่งถือว่าเป็นงาน  
หลักของโรงเรียน การประเมินผลงานนี้มีความสำคัญยิ่ง ทั้งนี้ก็เพราะเหตุที่ว่า การประเมินผล  
งานเป็นการตรวจสอบว่างานที่ทำไปแล้วได้ผลดีเพียงใด มีอุปสรรคและปัญหาอะไรบ้าง เพื่อ  
เปรียบเทียบกับนโยบาย หรือแผนงานของโรงเรียนที่ได้กำหนดไว้ในระยะเริ่มต้น และถือว่า

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, "เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการแก่นักเรียน"

แผนกวิชาบริหารการศึกษาศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๗ หน้า ๔ (อัครสำเนา)



เป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการประเมินผลงานที่ทำเป็นประจำทุกปี

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลงาน

การประเมินผลงานมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

๑. เพื่อทราบความก้าวหน้า หรือความล้มเหลวของการปฏิบัติงานตามที่แผน  
ไว้กำหนดไว้
๒. เพื่อเฝ้าระวังปัญหา และแก้ปัญหาข้อบกพร่องที่ควรแก้ไข
๓. เพื่อปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น
๔. เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นต่าง ๆ จากผู้ร่วมงาน
๕. เพื่อเป็นการเตรียมรายการปฏิบัติงานในครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ โอ เกลน สตาล ( O. Glenn Stahl ) ยังได้เสนอข้อคิดเห็น  
ในการประเมินผลงานไว้ว่า การประเมินผลงานควรจะต้องเป็นไปเพื่อ

๑. รักษาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน
๒. สนับสนุนหัวหน้างานในการปฏิบัติเพื่อบรรลุประสิทธิผล
๓. ให้ความยุติธรรม และเกียรติภูมิต่อทุกคนในองค์กร <sup>๒</sup>

วิธีประเมินผลงานวิชาการ การประเมินผลงานในโรงเรียน อาจทำได้หลายวิธี

ได้แก่

๑. การออกแบบสอบถาม
๒. การเขียนรายงาน
๓. การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ

<sup>๑</sup> กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.

(กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๕), หน้า ๒๕๑-๒๕๒.

<sup>๒</sup> O. Glen Stahl, Public Personal Administration ( New York: Harper & Row Publisher, I967 ), pp. I85.

๔. การอภิปรายฟังความคิดเห็น
๕. การเปรียบเทียบผลงานของบุคคลากร
๖. ศึกษาจากผลงานที่ปรากฏ
๗. การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล
๘. การตั้งตัวรับฟังความคิดเห็นผู้ร่วมงาน
๙. การจัดประชุมสัมมนาสรุปผลงานประจำปี

หลักการประเมินผลงาน ในการประเมินผลงานใด ๆ ก็ตามควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

มี คือ

๑. คุณสมบัติส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน
๒. ลักษณะงานที่ทำ
๓. สภาพของการปฏิบัติงาน
๔. เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
๕. ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ

นอกจากจะคำนึงถึงสิ่งสำคัญ ๕ ประการดังกล่าวมาแล้ว การประเมินผลงานจะต้องยึดหลักดังต่อไปนี้ เป็นแนวทางในการประเมินผลงาน คือ

๑. ยึดจุดมุ่งหมายของงานที่วางไว้ เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลงาน ว่างานที่ทำนั้นได้ผลตามจุดมุ่งหมายหรือไม่
๒. ต้องทราบข้อมูลพื้นฐานของสิ่งที่จะประเมินผลเสียก่อน เพื่อจะได้สามารถเปรียบเทียบกับผลการประเมินผลครั้งหลัง ๆ ว่าเป็นอย่างไร
๓. ทุกฝ่ายจะต้องให้ความร่วมมือเพื่อจะได้สิ่งที่เป็นจริง โดยต้องทำความเข้าใจว่า เป็นการประเมินผลเพื่อปรับปรุงงาน มิใช่เป็นการจับผิด
๔. จากแนวการประเมินว่าจะประเมินอย่างไร และต้องมีความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้ร่วมมือ

๕. การประเมินผลควรทำเป็นระยะ ๆ คิกก่อนไป เพื่อจะได้เห็นแนวโน้มและความเปลี่ยนแปลงในงานต่าง ๆ

๖. ใ้ผลการประเมินผลเป็นแนวปรับปรุงแก้ไขงานให้ดียิ่งขึ้น ๑

### ผู้บริหารกับการประเมินผลงานวิชาการ

ในการประเมินผลงานของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรดำเนินการดังต่อไปนี้

๑. สนับสนุนให้คณะครูในโรงเรียนช่วยกันสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผลงานแต่ละอย่างไวล่วงหน้า โดยยึดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็นหลักเกณฑ์สำหรับประเมินผลจะเป็นเครื่องนำทางในการปฏิบัติงานของครูเป็นอย่างดี

๒. สนับสนุนให้ครูตรวจสอบงานของตนเอง ทั้งในรูปแต่ละบุคคล และทั้งกลุ่ม

๓. ผู้บริหารควรติดตาม ศึกษา เทคนิคและวิธีการประเมินผลงานใหม่ แล้วพิจารณาทดลองใช้ดู ทั้งนี้เพื่อให้ภาพที่ชัดเจนในการทำงานของครู และผู้บริหารเอง ๒

จากแนวคิดทั้งที่กล่าวมาแล้วนั้นจะเห็นว่า การประเมินผลงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับงานทุกงาน เพราะการประเมินผลงานเป็นการดำเนินงานเพื่อค้นหาคุณค่า ตรวจสอบคุณค่า และคักสนใจคุณค่าของงาน ๓ การประเมินนอกจากจะต้องเป็นไปตามหลักการและวิธีการดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการประเมินผลงานโดยวิธีการ หลักการที่เชื่อมั่นได้ และมีความเที่ยงตรงเพียงพออีกด้วย ๔

๑ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔.

๒ พันธุ์ หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๔), หน้า ๕๕.

๓ บวร ประพฤติกี่, การวัดผลและประเมินผลบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๓), หน้า ๑๒๑.

๔ สวัสดิ์ สุคนธรังษี, การวัดในการจัดงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๗), หน้า ๘๐.

## การวางแผนงานวิชาการ

การวางแผนงานวิชาการนับว่าเป็นงานที่สำคัญงานหนึ่ง เพราะการวางแผนงานจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยที่แผนงานจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึง กิจกรรม นโยบายและวิธีปฏิบัติ ดังเช่น อนันต์ เกตุวงศ์ ไกลลาวไว้ว่า "การวางแผน คือ งานในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดไวล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางสำหรับดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้" <sup>๑</sup>

สำหรับการบริหารงานวิชาการนั้น การวางแผนจะต้องคำนึงถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานคานนี้ ข้อมูลที่สำคัญนั้นได้แก่

๑. หลักสูตร
๒. บุคลากรในโรงเรียน
๓. ปรัชญาหรือเป้าหมายสูงสุดของ โรงเรียน
๔. วิธีการดำเนินงานวิชาการต่าง ๆ ของโรงเรียน
๕. ระบบการวัดผลการเรียนการสอนที่ใช้อยู่ในโรงเรียน
๖. การปฏิรูปการเรียนการสอนในโรงเรียน <sup>๒</sup>

นอกจากข้อมูลข้างที่กล่าวไปแล้วนั้น การวางแผนงานวิชาการยังจะต้องคำนึงถึงหลักการต่าง ๆ ในการวางแผนงาน เพื่อให้แผนงานที่วางไว้นั้นประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เกี่ยวกับการวางแผนงานนี้ กรมสามัญศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบกับการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ได้กำหนดหลักการที่ควรคำนึงในการวางแผนไว้ว่า สิ่งที่ยูวางแผนควรคำนึงถึง คือ

๑. วัตถุประสงค์ เพื่อว่าจะได้ทราบว่าจะทำอะไร มากน้อยเพียงใด

<sup>๑</sup>อนันต์ เกตุวงศ์, หลักและเทคนิคของการวางแผน, หน้า ๑๖.

<sup>๒</sup>กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เปิดใหม่ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จางเจริญการพิมพ์, ๒๕๒๒), หน้า ๓๕๖-๓๕๗.

๒. ปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ข้อมูล คน อาคารสถานที่ อุปกรณ์ และเวลา
๓. วิธีการปฏิบัติที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
๔. การตรวจสอบและควบคุมงานตามแผนที่วางไว้
๕. อุปสรรคและข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อจะได้เตรียมการแก้ไขและระมัดระวัง

อย่างไรก็ตามการวางแผนนอกจากจะมีข้อมูลเพียงพอ มีวิธีการและหลักการที่ดีพร้อมแล้วก็ตาม แล้วยังขาดอีกอย่างหนึ่งคือผู้บริหารขาดความรู้ความสามารถในการวางแผน แผนงานต่าง ๆ ก็อาจไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องศึกษางานด้านนี้ และจัดดำเนินการวางแผนอันเป็นแนวทางที่จะทำให้การวางแผนงานวิชาการมีประสิทธิภาพ ในการวางแผนงานวิชาการนั้น พันธุ์ หันนาคินทร์ ได้เสนอแนะกิจกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติในการวางแผนงานคือ การวางแผนงานแต่ละปีการศึกษา นั้น ควรจะได้มีการกระทำล่วงหน้าก่อนที่จะเปิดเรียน และกิจกรรมที่ควรกระทำนั้นได้แก่

๑. รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการที่จะเปิดเรียนในปีการศึกษาใหม่ เช่น จำนวนนักเรียน ห้องเรียน และจำนวนครู
๒. มอบหมายงานใหญ่ช่วยฝ่ายต่าง ๆ ไปช่วยพิจารณาเสนอแผน เพื่อนำเข้าประชุม และเพื่อให้แผนของแต่ละฝ่ายสอดคล้องกัน และสะดวกแก่การจัดสรรงบประมาณ
๓. ประชุมครูทั้งโรงเรียนเพื่อชี้แจงแผนงานต่าง ๆ
๔. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรวบรวมแผนงานทั้งหมดของโรงเรียนไว้ เพื่อประโยชน์ในด้านการติดตามแผน และการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ <sup>๒</sup>

ในการวางแผนงานนั้นนอกจากผู้บริหารจะต้องรู้ข้อมูลที่จำเป็น รู้วิธีการในการวางแผนแล้วก็ตาม ผู้บริหารยังจะต้องเข้าใจในปัจจัยอื่น ๆ อีกเช่น แผนการศึกษาชาติ พื้นฐานทางวัฒนธรรม ค่านิยม สถานะทางเศรษฐกิจและสังคมของคนในสังคมที่โรงเรียนตั้งอยู่ ภาวะความเป็นไปของประชาชาติทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง และนโยบาย ระเบียบ

<sup>๑</sup>กรมสามัญศึกษา, คู่มือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา, หน้า ๓.

<sup>๒</sup>พันธุ์ หันนาคินทร์, หลักบริหารโรงเรียน, หน้า ๒๒-๒๓.

ของทางราชการที่เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษา ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ถือว่ามีความสำคัญไม่น้อยต่อการวางแผนงาน จากแนวคิดดังที่กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นว่าผู้บริหารกับการวางแผนงานวิชาการนั้นมีความสัมพันธ์ต่อกันมาก เพราะแผนงานวิชาการจะเป็นแนวทางการจัดการเรียนการสอน การควบคุมกระบวนการเรียนการสอน และการประเมินผลงานเพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้บริหารที่ละเลยต่อการวางแผน ถึงแม้จะมีความรู้ความสามารถเพียงใดก็ตาม มักจะพบว่าประสบความสำเร็จยากอยู่เสมอ ทั้งนี้ก็เพราะว่าการบริหารงานขาดแนวทาง และเป้าหมายในการบริหารงาน การวางแผนจึงถือว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นงานด้านใดก็ตาม เพราะแผนงานเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่จะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จและแนวทางในการแก้และป้องกันปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการบริหารงาน

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานวิชาการตามที่กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าการบริหารงานวิชาการอันเป็นหน้าที่หลักของโรงเรียนนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารงานวิชาการจะต้องพยายามหาทางสร้างสรรค์ ปรับปรุงและพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ความสำเร็จดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้นั้น จะต้องอาศัยวิธีการจัดการอย่างมีระบบ มีกฎเกณฑ์และมีกระบวนการ เพื่อกำเนิการเป็นขั้นตอน วิธีการเหล่านี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารงานวิชาการคือ ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชา จะเป็นผู้สร้างกระบวนการบริหารงานวิชาการขึ้นมา และนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่จากการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการที่ผ่านมามีการปฏิบัติงานด้านนี้กันในระดับน้อย ซึ่งจะชี้ให้เห็นว่าคุณภาพของงานวิชาการยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร จึงเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารงานวิชาการจะต้องปรับปรุงประสิทธิภาพของงานด้านนี้ให้ดีขึ้น และเพื่อให้ความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาสังคมอย่างแท้จริง