



บทที่ 1

บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผู้บริหาร เป็นบุคคลสำคัญยิ่งในหน่วยงานหรือองค์การ เพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การจะเป็นไปในทางใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับ การได้ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติพร้อม มากน้อย เพียงใด (ธงชัย สันติวงษ์, 2530) ในการดำเนินกิจการของโรงเรียนก็เช่นเดียวกัน จำเป็นต้องมีบุคคลผู้หนึ่งคอยจัดการดูแลให้หน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินไปโดยพร้อมเพรียงและมี ประสิทธิภาพ กล่าวคือ เป็นไปด้วยความรวดเร็วเรียบร้อย และประหยัดทั้งกำลังคน กำลังทรัพย์ แต่ได้ผลเต็มที่ตามความมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้ (พนัส หันนาคินทร์, 2524) ดังนั้น ความสำเร็จของ องค์การหรือของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องตระหนักในสิ่งนี้ และการที่ ผู้บริหารจะบริหารงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานที่ตั้งไว้ นั้น จะต้องอาศัยปัจจัยหลาย อย่าง เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ นำมาใช้กันอย่างประสานสัมพันธ์กัน โดยอาศัยภารกิจทาง การบริหาร เข้าช่วย ภารกิจที่กล่าวถึงนี้คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคน เข้าทำงาน สิ่งการผู้ได้บังคับบัญชา และควบคุมให้การทำงาน เป็นไปตามที่ต้องการ ตลอดจนกำกับให้สามารถ ประสานสอดคล้องไปในทางเดียวกัน จนบรรลุถึงเป้าหมาย (ธงชัย สันติวงษ์, 2530) ภารกิจ หรือกระบวนการในการบริหารนั้น ถือเป็นหน้าที่อย่าง แกร่งครัดและเป็นองค์ประกอบในการบริหาร หรือการจัดการ ซึ่งผู้บริหารจะละเลยเสียมิได้ หากหวังให้ผลการปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพและ ได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อนึ่ง การที่มีขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการบริหาร แตกต่างกัน เป็นหลายแนวคตินั้น เนื่องจากการค้นคว้าในเรื่องการคิดหาวิธีการที่ดีที่สุดในการบริหาร นั้นเอง (กิติมา ปรีดีติลล, 2529)

กระบวนการในการบริหารนั้น ฟาโยล (Henri Fayol อ้างถึงใน กิติมา ปรีดีติลล, 2529) ได้แบ่งไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน

2. การจัดองค์การ
3. การบังคับบัญชา
4. การประสานงาน
5. การควบคุมงาน

ในขั้นตอนของการควบคุมนั้น ถือว่าเป็นภารกิจของผู้บริหารทุกระดับ เพราะผู้บริหารต้องควบคุมการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดประสงค์ การควบคุมงานจึงเป็นทางเลือกของนาวาที่จะบังคับให้เป็นไปในทางที่เราวางไว้ (โสรัจ แสนศิริพันธ์, 2527)

อุทัย หิรัญโต (2525) ได้กล่าวถึง จุดมุ่งหมายในการควบคุมไว้ดังนี้

การควบคุมนั้น เพื่อต้องการทราบว่างานที่ได้มอบหมายไปนั้นได้ปฏิบัติไปตามแผนหรือไม่ วิธีปฏิบัติงานดำเนินไปตามหลักการที่ดีหรือไม่ งานมีความก้าวหน้าเพียงใด มีอุปสรรคในการปฏิบัติหรือไม่ ผลงานที่ออกมาถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ ควรจะเร่งรัดตลอดจนการให้คำแนะนำประการใด และเพื่อเป็นการบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน...

ในการควบคุมนั้น ถ้าหากมีมากเกินไปจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความอึดอัดได้ และถ้าควบคุมน้อยเกินไป ก็จะเป็นการปล่อยปละละเลย ดังนั้นควรมีการควบคุมอย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ อันจะยังผลให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (สมยศ นาวีการ, 2525) และสุชาติ ประชากุล (2512) ได้กล่าวถึงการควบคุมไว้ว่า

หากหัวหน้างานยิ่งควบคุมใกล้ชิดขึ้นเท่าไร ปริมาณของผลงานของกลุ่มก็ยิ่งต่ำลง ในทางตรงกันข้าม หากการควบคุมงานเป็นไปตามปกติธรรมดามากขึ้นเท่าไร ผลงานของกลุ่มก็ยิ่งเพิ่มขึ้น หากหัวหน้างานถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดจากผู้บังคับบัญชาขึ้นเหนือขึ้นไป เขาก็มักจะควบคุมงานของกลุ่มทำงานอย่างใกล้ชิดเช่นเดียวกัน และหัวหน้ากลุ่มที่มีผลงานสูงจะใช้เวลาในหน้าที่การควบคุมงานมากกว่าหัวหน้าที่มีผลงานต่ำ และใช้เวลาเกี่ยวกับงานผลิตหรือวิธีดำเนินการโดยตรงน้อยกว่า

จะเห็นว่า ผู้บริหารจะต้องอาศัยเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ เข้ามาช่วย จึงจะทำให้กระบวนการควบคุม เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ในส่วนของโรงเรียนมัธยมศึกษาชั้น ตามเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังครู ข้าราชการครู กรมสามัญศึกษา ได้แบ่งงานใหญ่ ๆ ไว้ 4 งาน คือ งานด้านธุรการ งานด้านวิชาการ งานด้าน

ปกครองและงานด้านบริการ แต่ทั้ง 4 งานนี้ งานวิชาการ เป็นงานหลักของโรงเรียน ไม่ว่าจะ เป็นโรงเรียนประเภทใด มาตรฐานหรือคุณภาพการศึกษา มักจะได้รับการพิจารณาชั้นมูลฐานจาก ผลงานด้านวิชาการ เป็นสำคัญ ฉะนั้นผู้บริหาร โรงเรียนจึงต้องให้ความสนใจงานด้านวิชาการ เป็นพิเศษ โดยวางแผนงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงแก้ไข (กรมสามัญศึกษา 2519) ในระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วย ราชวัลพระราชทานแก่นักเรียนและโรงเรียน พ.ศ. 2531 กำหนดไว้ในหมวด 2 ข้อ 9 ว่า โรงเรียนที่มีสิทธิ์จะได้รับรางวัลพระราชทานต้องจัดการศึกษาได้มาตรฐานดีเด่นในด้าน ต่อไปนี้

1. ผลการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน
2. งานด้านวิชาการ
3. งานด้านธุรการ ปกครอง และบริการ
4. ความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชนหรือประชาชน
5. ผลงานที่สนองจุดประสงค์เฉพาะ หรือกิจกรรมดีเด่น

ในเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ก็ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร ข้อ 2 ไว้ว่า "ควบคุมการเรียนการสอนและการฝึกอบรม จัดทำระเบียบ และวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร" และได้พรรณนางานผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ข้อ 3 ว่า "ควบคุมการเรียนการสอน จัดตารางสอน จัดครู เข้าสอนในชั้นต่าง ๆ ทุกสาขาวิชาที่เปิดสอนในโรงเรียน" แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องควบคุมการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ภายในโรงเรียน เพื่อให้งานต่าง ๆ หรือโดย เฉพาะงานวิชาการจะต้อง บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ แต่ผู้บริหารไม่ค่อยอยู่โรงเรียน เพราะมีภารกิจนอกโรงเรียนมากเกินไป (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2526) จึงจำเป็นอยู่ที่ผู้บริหารจะต้องวางแผนแนวปฏิบัติในการควบคุมการปฏิบัติงานเอาไว้ เพื่อให้ผู้ช่วยหรือบุคคลอื่นใดที่ผู้บริหารได้มอบหมายให้ เป็นผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของครู อาจารย์

จากความสำเร็จของการควบคุม ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ และจากความสำเร็จของงานวิชาการที่ถือว่าเป็นงานหลักของโรงเรียน ตลอดจนการพิจารณาให้รางวัลพระราชทานแก่โรงเรียนนั้น มีผลการเรียนของนักเรียนและงานด้านวิชาการ

เข้าไป เป็น เกณฑ์ในการตัดสินใจ จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการวิจัย เรื่องกระบวนการควบคุม การปฏิบัติงานวิชาการของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ซึ่งยังไม่มีใครทำวิจัยเรื่องนี้ไว้เลย จึงคาดหวังไว้ว่า ผลการวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ทราบเกี่ยวกับกระบวนการหรือขั้นตอนในการควบคุมการปฏิบัติงานวิชาการของครูอาจารย์ ซึ่งอาจจะ เป็นแนวทางให้ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาได้นำไปเป็นแบบอย่างหรือนำไปปรับปรุง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหาร โรงเรียนต่อไป

### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานวิชาการของครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ได้รับรางวัลพระราชทานปีการศึกษา 2529-2531 สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11
2. เพื่อศึกษาปัญหา เกี่ยวกับกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานวิชาการของครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ปีการศึกษา 2529-2531 สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11

### ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษากระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานวิชาการของครูอาจารย์ฝ่ายปฏิบัติการสอน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานโรงเรียนดีเด่น ระหว่างปีการศึกษา 2529-2531 เฉพาะโรงเรียนที่สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 11 ซึ่งมีอยู่ 5 จังหวัด คือ นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ สุรินทร์ และศรีสะเกษ
2. การวิจัยนี้มุ่งศึกษากระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานวิชาการของครูอาจารย์ตามกรอบแนวคิดของ Mondy and Others (1968) คือ
  - 2.1 การกำหนดมาตรฐาน
  - 2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 2.3 การปรับปรุงแก้ไข

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานวิชาการของครูอาจารย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ปีการศึกษา 2529-2531 สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11
2. ได้แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมการปฏิบัติงานวิชาการของครูอาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ปีการศึกษา 2529-2531 สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11

### คำนิยามศัพท์

โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 ที่ได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ซึ่งได้รับรางวัลพระราชทานระหว่างปีการศึกษา 2529-2531

ผู้บริหาร หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ รวมถึงผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชาต่าง ๆ ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้บริหารงานวิชาการหรือผู้ที่ทำหน้าที่รักษาการในตำแหน่งที่กล่าวมาแล้ว

ครูอาจารย์ หมายถึง ครูอาจารย์ฝ่ายปฏิบัติการสอน

การควบคุม หมายถึง กระบวนการกำหนดมาตรฐาน การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการปรับปรุงแก้ไข

การกำหนดมาตรฐาน หมายถึง การกำหนดระดับของการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะ เป็นด้าน ปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือด้านค่าใช้จ่าย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการ ประเมินค่าของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและพฤติกรรมที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานวิชาการ

การปรับปรุงแก้ไข หมายถึง กระบวนการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งที่เป็นวิธีปฏิบัติงาน ผลงาน ตัวบุคคล และขั้นตอนต่าง ๆ ตามกระบวนการควบคุม

การปฏิบัติงานวิชาการ หมายถึง การจัดทำแผนการสอน การเตรียมการสอน การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การดำเนินการสอน การออกข้อสอบ การสอนเสริมหรือทบทวน การควบคุมชั้นเรียน การรักษาเวลาในการสอน การหาความรู้เพิ่มเติม และการตรวจงานเด็ก

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากร

การวิจัยครั้งนี้ใช้ประชากร และกลุ่มตัวอย่างประชากรจากโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานระหว่างปีการศึกษา 2529-2531 สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 จำนวน 9 โรงเรียน ซึ่งแยกประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากรได้ดังนี้

ประชากรประกอบด้วย

ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 9 คน ใช้ประชากรทั้งหมด

ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ จำนวน 9 คน ใช้ประชากรทั้งหมด

หัวหน้าหมวดวิชา จำนวน 36 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างประชากร โดยคิด 50% จากประชากร จำนวน 72 คน ใน 8 หมวดวิชา โดยใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Randon Sampling) จากทุกหมวดวิชาในแต่ละโรงเรียน

รวมประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งสิ้น 54 คน

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ชุด คือ

ชุดที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์ มี 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานวิชาการของครูอาจารย์ ซึ่งได้แก่ การกำหนดมาตรฐาน การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการปรับปรุงแก้ไข

ตอนที่ 3 สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาในการควบคุมการปฏิบัติงานวิชาการ  
ของครูอาจารย์

แบบสัมภาษณ์มีลักษณะ เป็นแบบที่มีโครงสร้าง

ชุดที่ 2 เป็นแบบศึกษา เอกสาร ใช้ศึกษา เอกสารได้แก่ ปฏิทินปฏิบัติงานฝ่ายวิชาการ  
คู่มือครู คำสั่งของโรงเรียนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานวิชาการ แบบติดตามการสอน และแบบ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานวิชาการ

### 3. ขั้นตอนในการสร้าง เครื่องมือ

3.1 ศึกษา เอกสาร หลักการ ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อ  
กำหนดขอบเขตในการสร้าง เครื่องมือ

3.2 นำร่าง เครื่องมือ เสนออาจารย์ที่ปรึกษา

3.3 นำ เครื่องมือไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาและ เสนอแนะ ในด้านความเที่ยงตรง  
ของเนื้อหา สำนวนภาษาที่ใช้ และความครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการจะศึกษา แล้วนำมาปรับปรุง  
แก้ไข

3.4 นำ เครื่องมือไปใช้ในการ เก็บรวบรวมข้อมูล

### 4. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอความช่วยเหลือจาก เขตการศึกษา ให้ทำหนังสือแจ้งไปยัง  
โรงเรียน

4.2 ผู้วิจัยไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ตามกำหนดการที่แจ้งไป

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ชุดที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ ทาค่าความถี่ และ  
ร้อยละ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานวิชาการของ  
ครูอาจารย์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา ทาค่าความถี่ และร้อยละ

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการควบคุมการปฏิบัติงานวิชาการของ

ครูอาจารย์ ตามกระบวนการควบคุม โดยการวิเคราะห์เนื้อหา ทาค่าความถี่ และนำเสนอโดยการบรรยาย

## 5.2 ข้อมูลจากแบบศึกษาเอกสาร ชุดที่ 2

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ทาค่าความถี่ และนำเสนอโดยการบรรยาย

### ลำดับขั้นในการเสนอข้อมูล

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย และวิธีดำเนินการวิจัย ตามลำดับ

บทที่ 2 วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

บรรณานุกรม

ภาคผนวก