

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหาร แนวคิดเกี่ยวกับศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหาร

การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการด้วยกัน เช่น กระบวนการบริหาร ทักษะ และเทคนิควิธีการต่างๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในฐานะที่กระบวนการบริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งของการบริหาร ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องใช้กระบวนการบริหารในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม เราควรจะดำเนินการให้ถูกต้อง มีขั้นตอน หรือมีกระบวนการที่ชัดเจน ดังที่ อุตัย หิรัญโต (2525, หน้า 6) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารหมายถึง ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามภารกิจให้สำเร็จ ซึ่งมีการกระทำหลาย ๆ กิจกรรม โดยการกระทำต่าง ๆ ดำเนินต่อเนื่องกันไปตามลำดับ และพึ่งพิงอาศัยซึ่งกันและกัน ถ้าการกระทำหรือตัวกระทำส่วนใดส่วนหนึ่งบกพร่องหรือเสื่อมทราม ไม่ประสานสัมพันธ์กัน การบริหารก็อาจไม่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกัน เช่น พันธ์ ทัศนาคินทร์ (2529, หน้า 60) ได้กล่าวไว้ว่า

กระบวนการบริหารงานมีลักษณะที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกันเพราะเมื่อมีอะไรมากระทบกระบวนการขั้นใดขั้นหนึ่ง ก็อาจจะต้องปรับกระบวนการขั้นอื่นให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้น การกระทำกิจกรรมใดๆ ที่ต้องใช้คนหลายคนร่วมกันทำ หากจะให้งานเกิดผลดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารงานที่ดี

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2528, หน้า 40) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนเกี่ยวเนื่องกัน การบริหารที่ดีจึงต้องอาศัยกระบวนการบริหารเป็นหลัก จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเป็นกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการต่อเนื่องกันไป และมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

ผู้ที่ได้เสนอต้นเค้าความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารคือ เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol, อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2528, หน้า 40-41) วิศวกรและนักวิชาการชาวฝรั่งเศส โดยได้วิเคราะห์องค์ประกอบมูลฐานของการบริหารว่ามี 5 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดหน่วยงาน (Organizing) การบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงาน (Co-Ordinating) และการควบคุม (Controlling) สิ่งที่ฟาโยลเรียกว่าองค์ประกอบมูลฐานของการบริหารก็คือ กระบวนการบริหารนั่นเอง

ต่อมาได้มีนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ชื่อ ลูเธอร์ กูลิค (อ้างใน วิทยุ สาทร, 2519, หน้า 65-66) ได้ประยุกต์หลักการวิเคราะห์ของฟาโยลมาใช้ในการบริหารกิจการอื่นซึ่งเป็นที่ยอมรับและอ้างอิงโดยทั่วไป กูลิคได้พยายามคิดค้นคำตอบของคำถามที่ว่า "งานของประธานาธิบดีสหรัฐคืออะไร" ในที่สุดก็ได้คำตอบสั้น ๆ เป็นคำย่อว่า "POSDCORB" ซึ่งหมายถึงกระบวนการบริหาร 7 ขั้นตอนดังนี้คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือวางโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมด้วยวางแผนปฏิบัติ ระบุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ

2. การจัดหน่วยงาน (Organizing) หมายถึง การจัดรูปเค้าโครงการปฏิบัติงานตามภารกิจที่กำหนด

3. การจัดตัวบุคคล (Staffing) หมายถึง การบริหารงานบุคคลของหน่วยงานตั้งแต่การสรรหา การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน

4. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการหลังจากได้วิเคราะห์และพิจารณาจนโดยรอบคอบแล้ว รวมทั้งการติดตามและให้มีการปฏิบัติงานตามคำสั่งนั้น ๆ

5. การประสานงาน (Co-Ordinating) หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อย หรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การให้เข้ากันได้

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การเสนอรายงานไปให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบระดับต่าง ๆ

7. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การทำบัญชี ตลอดจนการควบคุมดูแล การใช้จ่ายเงินโดยรอบคอบ ส่วนเทศ (Tead, อ้างใน สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2529, หน้า 53-54) ได้สรุปว่าในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารจะต้องดำเนินการเป็นกระบวนการที่เรียกว่ากระบวนการบริหาร ซึ่งมีอยู่ 10 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจน
2. จัดทำแผนงานไว้
3. กำหนดขอบเขต อำนาจและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทุกคน
4. มอบอำนาจและหน้าที่ให้แก่ผู้ร่วมงานเป็นสัดส่วนไป
5. ควบคุม ดูแล การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน
6. ปฏิบัติการตามความจำเป็นเพื่อเป็นการรักษาปริมาณและคุณภาพของงานให้ที่อยู่เสมอ
7. จัดให้มีการประสานงานกับทุกหน่วยงาน
8. ดำเนินการบำรุงขวัญ ให้กำลังใจ และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ

9. ประเมินผลงาน โดยนำไป เปรียบ เทียบกับความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
10. เตรียมการสำหรับงานในอนาคต

ทางด้านการบริหารการศึกษา ได้มีผู้ดัดแปลง POSDCORB มาใช้วิเคราะห์กระบวนการบริหารการศึกษา นักวิชาการที่ได้ทำการวิเคราะห์กระบวนการบริหารการศึกษาตามแนวคิดของ กูลิค ก็คือ เซียร์ส (Jesse B. Sears, อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2528, หน้า 42) ได้เสนอว่า กระบวนการบริหารการศึกษามี 5 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดหน่วยงาน (Organization) การอำนวยการ (Direction) การประสานงาน (Co-Ordination) การควบคุม (Control) เซียร์ส แตกต่างจากกูลิค โดยถือว่า เรื่องการบริหารงานบุคคล (Staffing) และเรื่องการรายงาน (Reporting) ได้รวมอยู่ในกระบวนการอื่น ๆ แล้ว ส่วนเรื่องงบประมาณ (Budgeting) ก็น่าจะรวมอยู่ในการควบคุม (Control)

ต่อมาสมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (American Association of School Administrators, อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2528, หน้า 42) ได้เสนอความเห็นว่ กระบวนการบริหารการศึกษาน่าจะประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การจัดสรรทรัพยากร (Allocation) การให้แรงกระตุ้น (Stimulation) การประสานงาน (Co-Ordination) และการประเมินผล (Evaluation)

การวิเคราะห์กระบวนการบริหารของสมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา ส่วนใหญ่ก็เหมือน POSDCORB เพียงแต่มีการยุบรวมบางกระบวนการเข้าด้วยกัน เช่น รวมงบประมาณ (Budgeting) และการจัดตัวบุคคล (Staffing) ไว้ในการจัดสรรทรัพยากร (Allocation) และเปลี่ยนถ้อยคำ เช่น การให้แรงกระตุ้น (Stimulation) ในความหมายของการอำนวยการ (Directing) และการประเมินผล (Evaluation) ในความหมายของการรายงาน (Reporting) เป็นต้น

ส่วนเกร็ก (Gregg, อ้างใน สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2529, หน้า 55-56) ได้สรุปว่า กระบวนการบริหารการศึกษามี 7 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. วินิจฉัยสั่งการ (Decision-Making) ผู้บริหารควรตัดสินใจด้วยความรวดเร็วและรอบคอบ
2. การวางแผน (Planning) ผู้บริหารจะต้องทำอย่างมีแผน
3. การจัดองค์การ (Organizing) ผู้บริหารจะต้องจัดองค์การให้มีประสิทธิภาพ

4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ผู้บริหารควรจัดช่องทางของการติดต่อสื่อสารในองค์การให้ติดต่อกันได้ทั่วถึง

5. การจูงใจ (Influencing) ผู้บริหารจะต้องดูแลให้ผู้ร่วมงานพอใจในงาน

6. การประสานงาน (Co-Ordinating) ผู้บริหารจะต้องจัดการประสานงานในองค์การให้ดี

7. การประเมินผล (Evaluation) ผู้บริหารควรจะต้องติดตามผลและประเมินผลเป็นระยะ ๆ

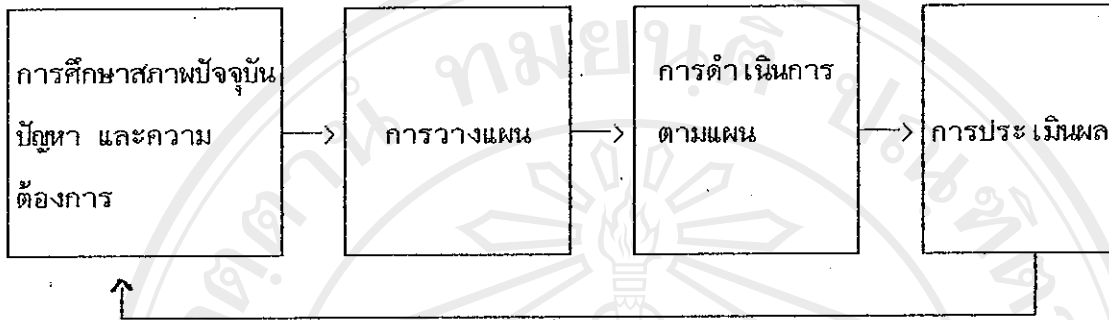
นอกจากนี้ นักการศึกษาของไทยหลายท่านก็ได้ให้ความสนใจและกำหนดขั้นตอนกระบวนการบริหารไว้ต่าง ๆ กัน เช่น วินัย สมมิตร (2524, หน้า 56) ได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการบริหารไว้ 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การดำเนินการ (Executing) และการประเมินผลงาน (Evaluating) ส่วนหนังสือ หัสนาคินทร์ (2529, หน้า 5) ก็ได้แบ่งกระบวนการบริหารเป็นลำดับ ดังนี้คือ ขั้นวางแผน (Planning) โดยคำนึงถึงบุคคล (Staffing) และงบประมาณ (Budget) ที่มี หรือคาดว่าจะมีด้วย ขั้นจัดรูปงาน (Organizing) ขั้นดำเนินงาน (Executing) อันประกอบด้วย การประสานงาน (Co-Ordinating) การควบคุมงาน (Controlling) และการสั่งงาน (Directing) และขั้นการประเมินผลงาน (Evaluating)

สำหรับแนวคิดการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529, หน้า 53) ได้แบ่งกระบวนการบริหารออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ
2. การวางแผน
3. การดำเนินการตามแผน
4. การประเมินผล

การบริหารงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนนั้นมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับโรงเรียนอย่างใกล้ชิด โดยมีจุดมุ่งหมายคือ ช่วยยกระดับมาตรฐานการประถมศึกษาให้สูงขึ้นและเท่าเทียมกัน ดังนั้นจึงสามารถนำเอากระบวนการบริหารงานของโรงเรียนไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอนที่กล่าวมานั้น เขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

## แผนภูมิ 2.1 แสดงกระบวนการบริหารการศึกษา



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2529, หน้า 13

จากแผนภูมิ 2.1 จะเห็นว่ากระบวนการบริหารที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เสนอแนะไว้ นั้น มีความต่อเนื่องและสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เมื่อเราดำเนินการถึงขั้นตอนสุดท้ายแล้วก็กลับมาพิจารณาขั้นตอนแรกใหม่อีก และดำเนินการขั้นตอนต่อไปจนจบกระบวนการหมุนเวียนกันอยู่อย่างนี้เรื่อยไป เพราะการบริหารงานนั้นเป็นกระบวนการที่ไม่สิ้นสุด ถ้าผู้บริหารดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวแล้วจะทำให้การบริหารบังเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามต้องการ ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึง ได้ยึดแนวความคิดการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นหลัก โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529, หน้า 53-57) ได้ให้แนวทางในการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการไว้ดังนี้

ในการบริหารงานใด ๆ นั้น สิ่งแรกที่ผู้บริหารต้องทราบ คือ สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของหน่วยงาน การศึกษาสภาพปัจจุบันจะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการกับความพร้อมในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งเป็นข้อมูลที่สำคัญยิ่งในการวางแผนสภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพที่เป็นจริง กำลังเป็นอยู่ หรือดำเนินการอยู่ในขณะนั้น ปัญหา หมายถึง ผลที่ปรากฏซึ่งไม่เป็นไปตามคาดหวังหรือต้องการให้เป็น

ความต้องการ หมายถึง ระดับความคาดหวัง หรือจุดสุดท้ายของงานที่แสดงระดับของผลสัมฤทธิ์ที่พึงประสงค์

ข้อมูล que แสดงถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ สามารถพิจารณาได้จากเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ระดับคุณภาพการศึกษา ทั้ง โดยส่วนรวมของ โรงเรียนและ เฉพาะระดับชั้น
2. สภาพปัจจัย และกระบวนการในการจัดการ ตลอดจนปัญหาด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น ด้านบุคลากร นักเรียน อาคารสถานที่ การเงินและงบประมาณ และปัญหาในส่วนต่าง ๆ
3. ปัญหาเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน
4. อัตราการเข้าชั้น
5. อัตราการมาเรียนของนักเรียน
6. ปัญหาเกี่ยวกับคุณลักษณะของนักเรียนที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร
7. ระดับคุณภาพของครูประจำการ

แนวทาง ในการ เก็บรวบรวมข้อมูลที่แสดงถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ มีดังนี้คือ

1. ใช้วิธีการสำรวจ โดยอาจทำเป็นแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสำรวจ หรือแบบสังเกต
2. ใช้วิธีระดมความคิด
3. ใช้กล่องรับความคิดเห็น

การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ ทำให้ทราบว่าสภาพของหน่วยงานในปัจจุบันเป็นอย่างไร มีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง และมีความต้องการอะไร เพื่อจะได้นำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนให้สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงของหน่วยงาน ดังนั้นในฐานะที่ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา จึงควรต้องมีข้อมูลที่แสดงถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนในกลุ่มไว้อย่างพร้อมมูลอย่างน้อยที่สุดควรมีข้อมูลด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ข้อมูลด้านการผ่านจุดประสงค์การเรียนรู้ ข้อมูลด้านการผลิตสื่อการสอน สถิติการใช้บริการ เครื่องมือ อุปกรณ์ และสื่อการสอน ปัญหาการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอน และความต้องการด้านการเรียนการสอนของโรงเรียน

ในกลุ่ม ซึ่งจะทำให้การจัดทำแผนงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนในกลุ่มมากยิ่งขึ้น

## 2. การวางแผน

การวางแผนมีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดนโยบายไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) ด้านการบริหารและสัมฤทธิ์ผล 3.1 ความว่า ปรับปรุงการบริหารและการนิเทศการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยเน้นให้ทุกหน่วยงานใช้แผนเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ดังนั้นการบริหารที่มีประสิทธิภาพจึงต้องมีแผนเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ดังที่นักการศึกษาหลายๆ ท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

วิลเลียม เอช. นิวแมน (William H. Newman, อ้างใน ไนทอรี่ เจริญพันธุ์วงศ์, 2529, หน้า 56) กล่าวว่า การวางแผนคือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าเราจะต้องทำอะไรในอนาคต กล่าวคือ แผนก็คือ การกำหนดการกระทำไว้ล่วงหน้า

เยเฮซเชล ดรอร์ (Yehezkel Dror, อ้างใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2532, หน้า 16) ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน คือ กระบวนการที่เกี่ยวกับการเตรียมการเพื่อการตัดสินใจในอนาคต เพื่อให้การกระทำนั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วยวิธีการที่ดีที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529, หน้า 54) ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผน หมายถึง การคิดหรือกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานหรือการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้า เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างประหยัด และได้ประโยชน์สูงสุด

อุทัย บุญประเสริฐ (2532, หน้า 19) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการบริหารที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เป็นงานสำคัญยิ่งในกระบวนการบริหาร และการจัดการของหน่วยงานและระบบบริหารทั้งระบบ รายละเอียดที่แสดงไว้ในแผนจะเป็นเค้าโครงของสิ่งที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติจัดทำในอนาคต โดยเป็นกิจกรรมที่คาดหวังว่าจะต้องปฏิบัติ



ดังนั้น การบริหารงานที่ดีจึงต้องมีแผนเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพราะแผนจะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติจัดทำในอนาคต ดังที่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2528, หน้า 94) ได้กล่าวถึงเหตุผลของการวางแผนไว้ดังนี้

1. การวางแผนนำไปสู่ความสำเร็จ
2. การวางแผนทำให้ผู้บริหารปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดี
3. การวางแผนช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือฝ่ายปฏิบัติยึดเป้าหมายเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน

4. การวางแผนช่วยให้การควบคุมการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

การวางแผนเป็นเรื่องยากเพราะต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์หลาย ๆ ด้าน จึงจะทำให้แผนมีความสมบูรณ์ และสามารถนำไปปฏิบัติอย่างได้ผล แต่เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดทำแผนเพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่ง สลิลา สีนานุเคราะห์ (2530, หน้า 71) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายในการวางแผนไว้ดังนี้คือ

1. เพื่ออธิบาย (Clarify) เป้าหมายที่ต้องการให้ชัดเจน อธิบายแผนทั่วไปและกำหนดการให้ผู้ทำงานทุกคนในองค์กรทราบว่า องค์กรโดยส่วนรวมมุ่งหมายที่จะบรรลุถึงอะไร และต้องการให้หน่วยงานของใครทำอะไร

2. เพื่อกำหนด (Determine) และแปลความหมายของสิ่งที่หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กระทำ เพื่อให้งานในหน้าที่ที่ทุกชั้นผสมผสานกันเข้าในกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ไม่เป็นเกลียว หรือ ซ้อนงานกัน หรือ ให้ทุกหน่วยงานมีงานทำเสมอกัน

3. เพื่อจัดให้มี (Provide) นโยบายอันแจ่มชัด ไม่กำกวม นโยบายจะเป็นเครื่องชี้แนวทาง และช่วยประสานงานให้ผู้ทำงาน ทำงานตามผู้บริหารได้

4. เพื่อเตรียมคาดการณ์ (Anticipate) ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ล่วงหน้าและเพื่อดำเนินการแก้ไขเสียก่อนที่ปัญหานั้นจะลุกลามใหญ่โต หรือ เรื้อรัง นอกจากนี้ก็เพื่อประสานกิจกรรมต่างๆ โดยจัดให้ผู้ทำงาน วัสดุ และเครื่องอำนวยความสะดวกพร้อมที่จะใช้ได้ตามความต้องการ ทั้งนี้ เพื่อให้งานที่รับมอบหมายเสร็จสิ้นตามกำหนด

5. เพื่อก่อตั้ง (Establish) และรักษาไว้ซึ่งการควบคุมของฝ่ายบริหารในปริมาณที่น้อยที่สุดต่อผู้ทำงาน โดยแน่ใจว่าจะได้รับผลตามที่ต้องการ

การวางแผนที่ดี และมีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินการตามลำดับขั้นตอน หรือมีกระบวนการที่ชัดเจน ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิ 2.2 แสดงกระบวนการวางแผน



ที่มา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2528, หน้า 96-97

การวางแผนเป็นเรื่องของกิจกรรมในอนาคต ดังที่ วีระพล สุวรรณรักษ์ (2531, หน้า 97-99) ได้สรุปว่า การวางแผนควรจะต้องประกอบด้วย

1. เรื่องของอนาคต แต่ผู้วางแผนได้สมมติว่าทุกสิ่งทุกอย่างได้เกิดขึ้นเรียบร้อยแล้ว
2. วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ซึ่งจะต้องมีก่อนการวางแผน เพื่อให้ทราบทิศทางหรือ

จุดมุ่งหมายของการทำงาน

3. มีข้อมูล สถิติ ข้อเท็จจริง หรือหลักฐานต่าง ๆ เพื่อนำมาพิจารณาในการพยากรณ์ล่วงหน้า

4. การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีประโยชน์มากที่สุด ประสิทธิภาพสูงสุด ประหยัดมากที่สุด ใช้เวลาน้อยที่สุด และใช้ต้นทุนต่ำที่สุด

กล่าวโดยสรุป การวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งของการบริหารงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เป็นงานที่จะต้องปฏิบัติจัดทำตั้งแต่เริ่มแรก และเป็นงานที่จะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยตลอดในกระบวนการบริหาร ถ้าการวางแผนเป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ หรือมีแผนงานที่ตั้งแต่ต้นแล้ว การปฏิบัติตามแผนจะเป็นไปโดยสะดวก ช่วยให้เกิดการประหยัดทั้งกำลังคน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เวลา และทรัพยากรอื่น ๆ ช่วยให้การดำเนินงานมีทิศทางที่แน่นอน ดังนั้น การปฏิบัติงานในศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนจึงต้องมีแผนเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

### 3. การดำเนินการตามแผน

การดำเนินการตามแผนเป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการบริหาร เพราะเป็นขั้นตอนของการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ หากไม่มีการปฏิบัติตามขั้นตอนนั้นแล้ว แผนที่ว่าไว้แม้จะดีเพียงใดก็ไร้ค่า กิจกรรมที่สำคัญในขั้นตอนการดำเนินการตามแผน คือ การนิเทศและติดตามควบคุมกำกับ การปฏิบัติงาน เพราะจะทำให้ผู้บริหารทราบได้ว่างานดำเนินไปตามแผนงานและโครงการด้วยดีหรือไม่ อย่างไร มีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง จะหาทางปรับปรุงแก้ไขอย่างไร ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานสำเร็จลงได้ตามวัตถุประสงค์

#### การนิเทศ

การนิเทศเป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร เพราะในหน่วยงานแต่ละแห่งนั้นย่อมมีบุคลากรหลายระดับหลายประเภทรวมกันอยู่ เพื่อให้บุคลากรดังกล่าวสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด หากมี

ปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานใด ๆ ย่อมต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะให้คำปรึกษาหารือ และชี้แนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและจัดอุปสรรค เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2527, หน้า 1294-1298) ได้เสนอแนะการนิเทศว่าอาจจัด อยู่ได้ 4 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. การนิเทศเพื่อการแก้ไข เป็นการนิเทศช่วยเหลือ แก้ไขข้อบกพร่องผิดพลาดในการ สอนหรือการปฏิบัติงานทางวิชาการ โดยพยายามค้นหาสิ่งบกพร่องและช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่อง นั้น ๆ

2. การนิเทศเพื่อป้องกัน เป็นการนิเทศเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน

3. การนิเทศเพื่อก่อให้เกิด เป็นการนิเทศที่มุ่งเร่งสิ่งที่เกิดขึ้นในกาลข้างหน้ามากกว่า เรื่องที่เกิดขึ้นแล้วในอดีต เป็นการนิเทศด้วยการแนะนำให้รู้จักสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้ทดลองใช้ แล้ววิเคราะห์ว่าวิธีใดดีหรือไม่ดีอย่างไร

4. การนิเทศเพื่อการสร้างสรรค์ เป็นการนิเทศที่พยายามดึงเอาความสามารถพิเศษ ของครูให้ปรากฏ และให้ครูนำมาใช้เป็นประโยชน์ต่อกิจการงาน มุ่งเร่งสิ่งที่ตั้งความรู้ พลัง ภาย และพลังใจ ช่วยกันคิดสร้างสรรค์ความก้าวหน้าแก่งาน

การนิเทศเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะการนิเทศเป็น ศิลปะในการบริหารงานอย่างหนึ่งซึ่งผู้บริหารจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับคนและโอกาส เพื่อให้ การปฏิบัติงานโดยส่วนรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับการนิเทศศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน นั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531, หน้า 3-6) ได้เสนอแนะกระบวนการ

การนิเทศไว้ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ

ขั้นที่ 2 การวางแผนและกำหนดทางเลือก

ขั้นที่ 3 การสร้างสื่อ เครื่องมือ และพัฒนาวิธีการ

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติการนิเทศ

ขั้นที่ 5 การประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ

การนิเทศศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนอาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น การสังเกตและการ  
แนะนำ การพบปะเป็นรายบุคคล การสาธิต การจัดประสบการณ์ตรง การจัดนิทรรศการ การพา  
ไปดูงาน การประชุม การอบรม การให้ดูภาพยนตร์ และวีดีโอเทป การบริการเอกสาร เป็นต้น  
ผู้ที่ทำหน้าที่ในการนิเทศศูนย์วิชาการกลุ่มในระดับกลุ่มโรงเรียนก็คือ คณะกรรมการกลุ่มหรือผู้ที่คณะ  
กรรมการกลุ่มมอบหมาย โดยทำการนิเทศอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

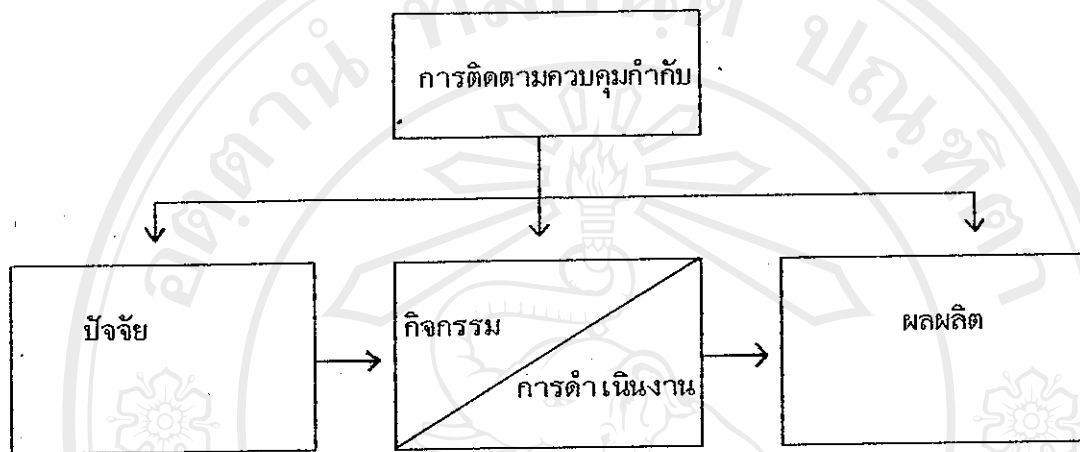
#### การติดตามควบคุมกำกับ

เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol, อ้างใน ไพบูลย์ เจริญพันธุ์วงศ์, 2529, หน้า 79)  
ได้ให้นิยามของการควบคุมงานไว้ว่า ในองค์การใดๆ ก็ตาม การควบคุมงานนั้นเป็นการตรวจสอบ  
ดูว่าทุกสิ่งทุกอย่างได้เกิดขึ้นสอดคล้องกับแผนที่รับมาหรือไม่

โรเบิร์ต เจ. มอกเลอร์ (Robert J. Mockler, อ้างใน สมยศ นาวิการ, 2525,  
หน้า 539-541) ได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้ว่า การควบคุม คือ ความพยายามอย่างมี  
ระบบเพื่อกำหนดมาตรฐานของการทำงาน การออกแบบ ระบบข้อมูลย้อนกลับ การเปรียบเทียบ  
ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า พิจารณามีข้อแตกต่างหรือไม่  
และทำการแก้ไขใดๆ ที่ต้องการ เพื่อเป็นหลักประกันว่าทรัพยากรทุกอย่างขององค์การ ได้ถูกใช้  
อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ

การติดตามควบคุมกำกับการดำเนินงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนนั้น เป็นการตรวจสอบ  
ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสภาพทั่วไปและผลการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อให้ทราบว่าการ  
ปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนที่วางไว้หรือไม่ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการมากน้อย  
เพียงใด ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิ 2.3 แสดงการติดตามควบคุมกำกับการดำเนินงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531, หน้า 19

จากแผนภูมิ 2.3 แสดงให้เห็นว่าการติดตามควบคุมกำกับมีจุดเน้นสำคัญอยู่ที่ปัจจัย กิจกรรม และผลผลิต ว่าแต่ละด้านได้มีการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ผลของการปฏิบัติ เป็นอย่างไร แตกต่างจากที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และ ค่าใช้จ่าย ดังนั้น เพื่อให้การติดตามควบคุมกำกับการดำเนินงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531, หน้า 20-21) จึงได้เสนอแนะกระบวนการติดตามควบคุมกำกับไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้คือ

- ขั้นที่ 1 กำหนดขอบข่ายของการติดตามควบคุมกำกับ
- ขั้นที่ 2 กำหนดรายละเอียดของงานที่จะต้องติดตามควบคุมกำกับ
- ขั้นที่ 3 ดำเนินการติดตามควบคุมกำกับ
- ขั้นที่ 4 สรุปผลการติดตามควบคุมกำกับ

กล่าวโดยสรุปแล้ว การนิเทศและติดตามควบคุมกำกับ เป็นกิจกรรมที่ต้องครอบคลุมงานทั้งหมด คือ ปัจจัย กิจกรรมการดำเนินงาน และผลผลิต ที่สำคัญก็คือกระบวนการติดตามควบคุมกำกับจะต้องดำเนินการควบคู่ไปพร้อม ๆ กับการนิเทศเสมอ เมื่อพบปัญหาหรืออุปสรรคในการ

ปฏิบัติงานก็ทำการนิเทศทันที ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการตามแผนเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

#### 4. การประเมินผล

การประเมินผลเป็นขั้นตอนสำคัญขั้นหนึ่งในกระบวนการบริหาร เมื่อมีการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนงานและโครงการแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล เพื่อให้ทราบว่า การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด และเป็นการตรวจสอบควบคุมการดำเนินงานไปในตัวด้วย ซึ่ง อุตัย บุญประเสริฐ (2532, หน้า 57-58) ได้กล่าวถึงการประเมินผลว่ามี 2 ลักษณะ คือ

##### 1. การประเมินผลโครงการ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 การประเมินเพื่อการปรับปรุง (Formative Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานและปรับแผนในช่วงต่อไป

1.2 การประเมินผลสรุป (Summative Evaluation) เป็นการประเมินเมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้ว เพื่อสรุปผลงานของโครงการ

##### 2. การประเมินแผน แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

2.1 การประเมินรายปี (Annual Evaluation)

2.2 การประเมินครึ่งแผน (Midterm Plan Evaluation)

2.3 การประเมินผลแผนพัฒนา (Development Plan-Evaluation)

การประเมินผลการดำเนินงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531, หน้า 22) ได้ให้แนวทางไว้ว่า ควรจะประเมินผลให้ครบทุกองค์ประกอบของการดำเนินงานคือ ปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต โดยแบ่งระยะเวลาของการประเมินออกเป็น 3 ระยะ คือ

1. การประเมินความพร้อมก่อนดำเนินการ
2. การประเมินผลระหว่างดำเนินการ
3. การประเมินผลรวม

การประเมินผลทั้ง 3 ระยะดังกล่าวควรดำเนินการในรูปคณะบุคคล โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลขั้นมาชุดหนึ่ง จำนวนตามความเหมาะสม ทำการประเมินผลการดำเนินงานทุกภาคเรียนและสิ้นปีการศึกษา โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ (สพช., 2531, หน้า 23-24).

ขั้นที่ 1 กำหนดขอบข่ายและวัตถุประสงค์ของการประเมินผล

ขั้นที่ 2 วางแผนและสร้างเครื่องมือ

ขั้นที่ 3 ดำเนินการรวบรวมข้อมูล

ขั้นที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล

ขั้นที่ 5 รายงานผลการประเมิน

การประเมินผลศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนนั้น มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายหลายระดับ ดังนั้นเมื่อคณะกรรมการประเมินผลสรุปผลการประเมินเสร็จเรียบร้อยแล้ว ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนจะต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเสนอต่อผู้เกี่ยวข้องต่อไป

การประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหาร เมื่อได้ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการแล้ว ก็นำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนของหน่วยงาน ต่อไปก็เป็นขั้นตอนของการดำเนินการตามแผน ซึ่งเป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และการที่จะทราบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมากน้อยเพียงใดนั้น ก็ต้องมีการประเมินผลซึ่งสามารถบ่งบอกถึงความสำเร็จของงาน และใช้เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน

โครงการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา มีแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา โดยใช้กลุ่มโรงเรียนเป็นฐาน ทั้งนี้ได้ดำเนินการในรูปของศูนย์วิชาการ โดยมีการจัดตั้งศูนย์วิชาการขึ้น 2 ระดับ คือ ศูนย์วิชาการจังหวัด จังหวัดละ 1 ศูนย์ และศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน กลุ่มโรงเรียนละ 1 ศูนย์ ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนจะเป็นที่รวมของอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียนในกลุ่มได้หมุนเวียนใช้อุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอน และประสานงานผ่าน



ศูนย์วิชาการจังหวัดซึ่งทำหน้าที่ผลิต ซ่อมแซมสื่อการเรียนการสอน ตลอดจนให้การอบรมสัมมนา เป็นระยะตามความต้องการของโรงเรียน

แนวคิดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้น สิ่งสำคัญที่จะต้องเน้น คือ กระบวนการเรียน การสอน โดยการใช้ปฏิบัติจริง โดยมีกระบวนการบริหารและกระบวนการนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการ สำคัญในการ ก่อแผนการเรียนการสอน ให้บรรลุผลตามจุดประสงค์ของหลักสูตร ศูนย์วิชาการ ทั้ง 2 ระดับ จึงมีจุดมุ่งหมายคือ ช่วยยกระดับมาตรฐานการประถมศึกษาให้สูงขึ้นและเท่าเทียมกัน มีหลักการ คือ สนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สนับสนุนกระบวนการบริหาร และ สนับสนุนกระบวนการนิเทศการศึกษา และมีวัตถุประสงค์หลัก คือ พัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนโดยนักเรียนได้เรียน และฝึกปฏิบัติจากสื่อการเรียนการสอนอย่างทั่วถึงและเสมอภาคกัน ดังนั้น ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนจึงเน้นในเรื่องต่อไปนี้ (สพช., 2531, หน้า 7)

1. การจัดหาสื่อการเรียนการสอนเพื่อบริการแก่ครูผู้สอน
2. การพัฒนาการผลิตสื่อการเรียนการสอน เพื่อใช้เป็นต้นแบบแก่โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน
3. ให้ความรู้แก่ครูในการใช้ การเก็บ ซ่อมแซม และบำรุงรักษาสื่อการเรียนการสอน การดำเนินงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนนั้น มุ่งที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ในกลุ่มให้เท่าเทียมกัน โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังที่ระเบียบคณะกรรมการ ประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ.2534 ข้อ 25 (สพช., 2534, หน้า 9) ได้กำหนดให้ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติงานธุรการของกลุ่มโรงเรียน
2. จัดทำแผนงานและ โครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกลุ่มโรงเรียนเสนอต่อคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน
3. เสนอแนวทางการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกันของโรงเรียนภายในกลุ่ม
4. เสนอแนวทางเพื่อประสานการดำเนินงานด้านวิชาการและกิจกรรมอื่น ๆ ของโรงเรียนภายในกลุ่มและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
5. ปฏิบัติงานวิชาการของกลุ่มโรงเรียน

6. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนเสนอต่อคณะกรรมการกลุ่ม
7. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการกลุ่มมอบหมาย

#### ภารกิจของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน

ตามระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ.2534 ข้อ 26 (สปช., 2534, หน้า 9) ได้กำหนดให้ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนแบ่งภารกิจออกเป็น 2 งาน คือ งานธุรการ และงานวิชาการซึ่งเป็นภารกิจหลักแต่เดิม ดังนี้

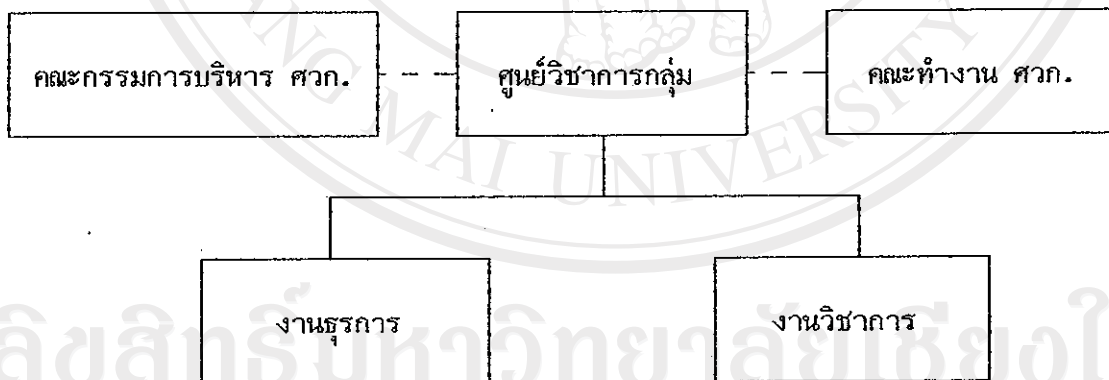
1. งานธุรการ
  - 1.1 ปฏิบัติงานเลขานุการของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน
  - 1.2 ปฏิบัติงานสารบรรณ
  - 1.3 ปฏิบัติงานการเงินและพัสดุ
  - 1.4 จัดทำแนวทางและประสานงานการจัดกิจกรรมของ โรงเรียนภายในกลุ่มและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
2. งานวิชาการ
  - 2.1 จัดทำสถิติข้อมูลที่สำคัญเพื่อพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
  - 2.2 วางแผนการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และงานวิชาการของกลุ่มโรงเรียน
  - 2.3 จัดหา ผลิต และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน
  - 2.4 จัดระบบการเก็บ การใช้ และการบำรุงรักษาเครื่องมือ สื่อการเรียนการสอน หนังสือและสิ่งพิมพ์
  - 2.5 ให้บริการเครื่องมือ สื่อการเรียนการสอน หนังสือและสิ่งพิมพ์
  - 2.6 ให้ความรู้ แนะนำส่งเสริมเกี่ยวกับเทคนิคการผลิต และการใช้สื่อการเรียนการสอน ตลอดจนเทคนิควิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
  - 2.7 ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน

- 2.8 ให้ความร่วมมือและสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนในด้านการผลิตเอกสาร การให้บริการเครื่องมือ และ โสตทัศนูปกรณ์
- 2.9 ประเมินและรายงานผลการปฏิบัติงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน
- 2.10 จัดประชุม อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและการวัดผลประเมินผลการศึกษา
- 2.11 ปฏิบัติงานวิชาการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการกลุ่มมอบหมาย

#### โครงสร้างของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน

จากภารกิจของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถเสนอแนวทางในการจัดโครงสร้างการบริหารงานและการแบ่งงานภายในศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิ 2.4 แสดง โครงสร้างและการแบ่งงานภายในศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน (ศวก.)



ที่มา : ปรับปรุงจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531, หน้า 24

จากแผนภูมิ 2.4 จะเห็นว่าการทำงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน มีคณะบุคคลที่รับผิดชอบอยู่ 2 คณะ คือ คณะกรรมการบริหารศูนย์วิชาการกลุ่ม และคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่ม สำหรับการแบ่งงานภายในศูนย์วิชาการกลุ่มนั้น แบ่งออกเป็น 2 งานใหญ่ ๆ ตามภารกิจ คือ งานธุรการ และงานวิชาการ คณะกรรมการบริหารศูนย์วิชาการกลุ่ม ประกอบด้วย ประธานกลุ่มโรงเรียน เป็นประธาน กรรมการกลุ่มโรงเรียนทุกคน เป็นกรรมการ หัวหน้าศูนย์ เป็นกรรมการ และเลขานุการ ครูวิชาการประจำศูนย์ 1 คน เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

คณะกรรมการบริหารศูนย์วิชาการกลุ่ม มีหน้าที่ดังต่อไปนี้ (สพข., 2531, หน้า 25-26)

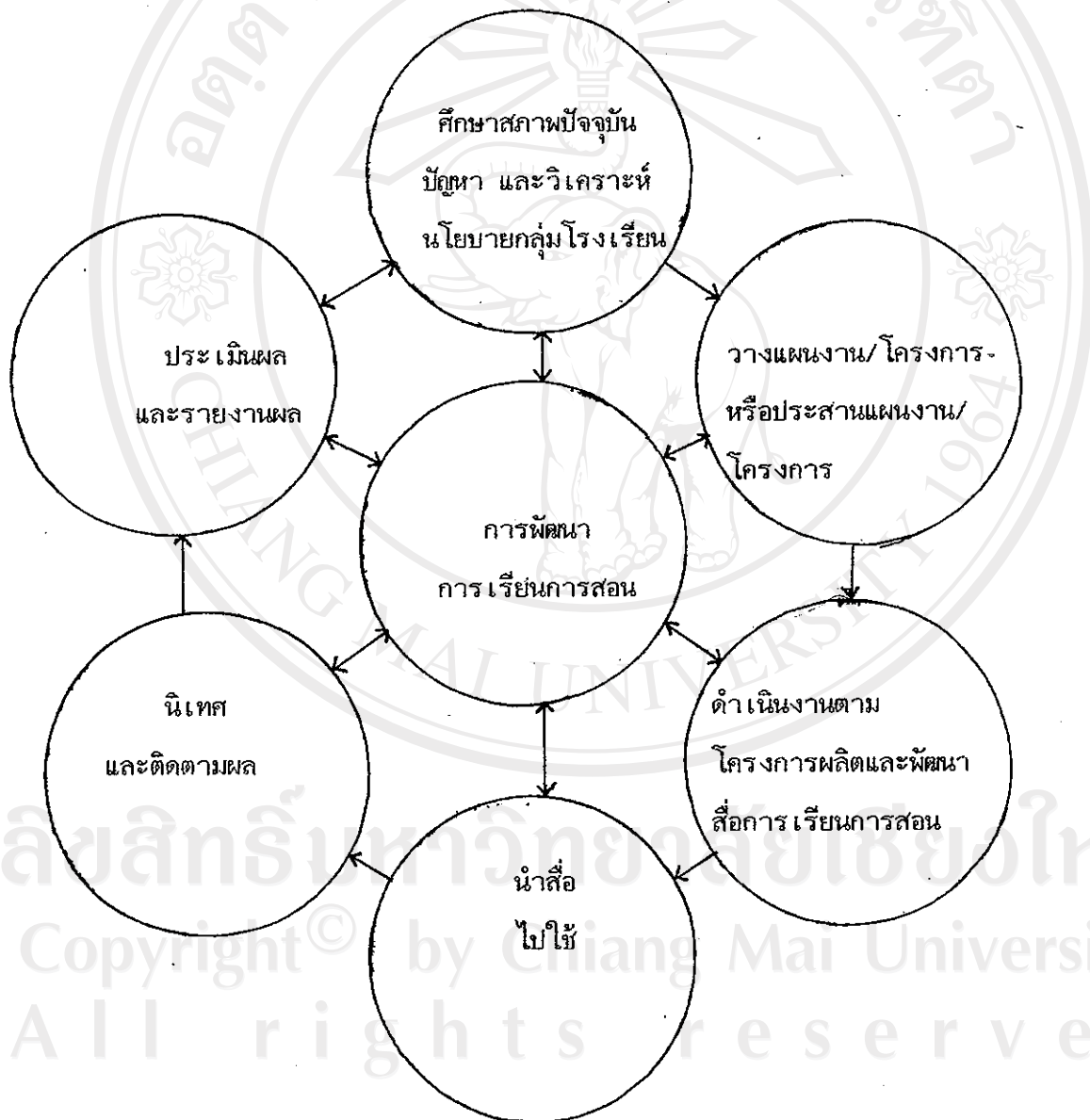
1. กำหนดนโยบายของศูนย์วิชาการกลุ่มให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและนโยบายของกลุ่มโรงเรียน ตลอดจนนโยบายของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
2. จัดทำบุคลากรในการปฏิบัติงานของศูนย์วิชาการกลุ่ม
3. วางแผนปฏิบัติในการดำเนินงานศูนย์วิชาการกลุ่ม
4. ควบคุม ดูแล และให้การสนับสนุนการดำเนินงานศูนย์วิชาการกลุ่ม
5. ประเมินผลการดำเนินงานศูนย์วิชาการกลุ่ม
6. พิจารณารายงานผลการปฏิบัติงานของศูนย์วิชาการกลุ่มที่คณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มได้จัดทำขึ้น เพื่อนำเสนอต่อไปยังสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่อไป

คณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่ม ประกอบด้วย หัวหน้าศูนย์ ครูวิชาการประจำศูนย์ ครูวิชาการกลุ่ม และบุคลากรอื่นๆ ที่เหมาะสม เป็นคณะทำงาน โดยมีครูวิชาการประจำศูนย์ 1 คน เป็นคณะทำงานและเลขานุการ คณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มมีหน้าที่ปฏิบัติงานตามแผนงานประจำปี และปฏิบัติงานประจำของศูนย์วิชาการกลุ่มทั้ง 2 งาน ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สำหรับการแต่งตั้งบุคลากรให้เป็นคณะกรรมการบริหารหรือคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนที่กล่าวมานั้น มิได้กำหนดไว้ตายตัว สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ให้คำนึงถึงความคล่องตัวและประโยชน์ที่จะได้รับเป็นสำคัญ

จากภารกิจของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จำเป็นอย่างยิ่งที่คณะกรรมการบริหารศูนย์วิชาการกลุ่ม และคณะทำงานศูนย์วิชาการกลุ่มจะต้องอาศัยกระบวนการ

ทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามภารกิจที่กำหนดไว้โดยมีกระบวนการทำงานดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิ 2.5 แสดงกระบวนการทำงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531, หน้า 38

จากแผนภูมิ 2.5 ถ้าวิเคราะห์กระบวนการทำงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโดยละเอียดแล้ว จะเห็นว่าเป็นกระบวนการเดียวกับกระบวนการบริหารนั่นเอง คือ มีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ การวางแผน การดำเนินการตามแผน และการประเมินผล ทั้งนี้ เพื่อให้การทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์

### องค์ประกอบที่มีผลต่อการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน

การดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ จากการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2533, หน้า 29) สรุปได้ว่า มีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

#### 1. ปัจจัย ซึ่งได้แก่

1.1 บุคลากร ต้องมีจำนวนครบตามเกณฑ์ที่กำหนด มีความเข้าใจภารกิจของศูนย์วิชาการกลุ่มเป็นอย่างดี มีความรู้ ความชำนาญ และรักงานเทคโนโลยีทางการศึกษา มีเวลาปฏิบัติงานได้เต็มตามภารกิจ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และที่สำคัญคือต้องมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

1.2 สถานที่ งบประมาณ วัสดุและอุปกรณ์สำหรับดำเนินงานเป็นอย่างดี รวมทั้งสถานที่ตั้งศูนย์วิชาการกลุ่มต้องเป็นศูนย์กลางสะดวกในการติดต่อ

1.3 การบริหารจัดการ มีการพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรม ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ มีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของบุคลากรต่อการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่ม

#### 2. กระบวนการดำเนินงาน

2.1 การวางแผน มีการจัดระบบงานที่ดี มีแผนงานที่มีคุณภาพ มีข้อมูลจำเป็นเกี่ยวกับการเรียนการสอน การใช้สื่อ และผลการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่ม มีการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ มีข้อมูลการนิเทศติดตามผลอย่างเป็นระบบ มีการประเมินผลแผนปฏิบัติการ มีการรายงานผลการดำเนินงานตามกิจกรรมที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ และมีการนำผลการประเมิน ไปสู่โรงเรียนเพื่อแก้ไข้ปัญหา

2.2 การจัดหา ผลิต พัฒนา ประชาสัมพันธ์สื่อ เครื่องมือ อุปกรณ์ และห้องสมุด มีการระดมครูวิชาการกลุ่มและครูภายในกลุ่มมาปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มเป็นอย่างดี มีรูปแบบสื่อที่น่าสนใจ ใช้สะดวก เป็นที่ต้องการของครู มีกระบวนการทำงานที่ดี นอกจากนี้ยังมีการประเมินผลการใช้สื่ออย่างเป็นระบบ

2.3 การนิเทศติดตามควบคุมกำกับและประเมินผล มีเครื่องมือประกอบการดำเนินงานที่สมบูรณ์ มีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือและบทบาทความรับผิดชอบก่อนออกปฏิบัติงานทุกครั้ง มีการประเมินผลการนิเทศเป็นรูปเล่ม และรายงานผลต่อคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนนำไปปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาโรงเรียนของตน

กล่าวโดยสรุปแล้ว ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนนั้นมีการกิจอยู่ 2 ประการ ที่จะต้องปฏิบัติจัดทำคือ งานวิชาการ ซึ่งเป็นภารกิจหลัก และงานธุรการซึ่งเป็นงานสนับสนุน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมาย คือ ช่วยยกระดับมาตรฐานการประถมศึกษาให้สูงขึ้นและเท่าเทียมกัน บรรลุผลตามหลักการคือ สนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สนับสนุนกระบวนการบริหารและสนับสนุนกระบวนการนิเทศการศึกษา และบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หลัก คือ พัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยนักเรียนได้เรียนและฝึกปฏิบัติจากสื่อการเรียนการสอนอย่างทั่วถึงและเสมอภาคกัน ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน จึงต้องให้ความเอาใจใส่ ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการบริหารเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อผลสุดท้ายคือ คุณภาพการประถมศึกษาที่พึงประสงค์

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศูนย์วิชาการกลุ่มตามโครงการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา ได้เริ่มดำเนินการอย่างจริงจังมาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2528 ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ได้มีผู้สนใจศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง

สันติ กิตติวรรณ (2530) ได้ศึกษาการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน โดยใช้แบบสอบถามบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่ม ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน จำนวน

220 คน ผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความเห็นด้วยในระดับมากต่อการจัดตั้ง ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ปัจจัยดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มมีความพร้อมในระดับน้อย 3 ด้าน คือ ด้านวัสดุครุภัณฑ์ ด้านสื่อ และอุปกรณ์การเรียนการสอนและด้านงบประมาณ ส่วนอีก 3 ด้าน คือ ด้านอาคารสถานที่ ด้านบุคลากร และด้านบริหารและการจัดการทั่วไป ศูนย์วิชาการกลุ่มมีความพร้อมในระดับปานกลาง ศูนย์วิชาการกลุ่มส่วนมากมีการดำเนินงานเกี่ยวกับการผลิต และการให้บริการสื่อการเรียนการสอน การให้บริการห้องสมุด ศูนย์วิชาการกลุ่มประสบปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินงานมากที่สุดเกี่ยวกับการขาดความพร้อมในปัจจัยดำเนินงานด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ ด้านสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน ด้านงบประมาณ ส่วนปัญหาและอุปสรรค รองลงมาคือ การวางแผนการดำเนินงานไม่ชัดเจน และไม่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของโรงเรียน การขาดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของตัวศูนย์เอง การขาดการประสานงานและร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกศูนย์

ต่อมาเกรียงศักดิ์ งามเมืองปัก (2532) ได้ศึกษาการจัดศูนย์วิชาการเคลื่อนที่ จังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยได้สำรวจ สัมภาษณ์และสังเกตศึกษานิสิตนักศึกษาที่ทำหน้าที่ในศูนย์วิชาการเคลื่อนที่ จังหวัดแม่ฮ่องสอน และครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ผลการวิจัย พบว่า สถานะศูนย์วิชาการเคลื่อนที่มีวัสดุอุปกรณ์และยานพาหนะอยู่ในสภาพพร้อม แต่ถูกนำมาใช้ประโยชน์น้อย นโยบายของผู้บริหารระดับจังหวัดไม่แน่นอน และที่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สันติ กิตติวรธม ก็คือ ศูนย์วิชาการเคลื่อนที่ ได้รับงบประมาณสนับสนุนน้อยและขาดสื่อประเภทวัสดุ นอกจากนี้ยังพบว่า สถานะศูนย์วิชาการเคลื่อนที่ไม่เหมาะสมกับการใช้งานในสภาพภูมิประเทศที่ทุรกันดารและการคมนาคมไม่สะดวก ครูส่วนใหญ่ยังมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องศูนย์วิชาการเคลื่อนที่น้อย

สมพร หนูเอียด (2533) ได้ศึกษารูปแบบงานบริหารสื่อการสอนสำหรับศูนย์วิชาการกลุ่ม โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยใช้แบบสอบถาม สัมภาษณ์และสังเกตบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่ม จำนวน 35 ศูนย์ ในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า การจัดการด้านอาคารสถานที่ และการจัดส่วนต่าง ๆ ภายในศูนย์ ผู้ศึกษาได้



แบบการจัดห้องศูนย์วิชาการกลุ่ม 4 แบบ ซึ่งเป็นแบบการจัดที่มีความเหมาะสม ทั้งสามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัว และใช้พื้นที่ให้เป็นประโยชน์ได้สูงด้วย การจัดการด้านบุคลากรให้มีครูจากโรงเรียนภายในกลุ่มมาประจำสำนักงาน 3 คน โดยไม่ต้องมีการปฏิบัติการสอนในชั้นเรียนโดยตรง ส่วนครูวิชาการกลุ่มอีก 6 คน ให้ปฏิบัติการสอนที่โรงเรียนตนเอง แต่จะมาปฏิบัติงานที่ศูนย์วิชาการกลุ่มเป็นครั้งคราว การจัดการด้านงบประมาณ งบประมาณที่สนับสนุนให้จัดซื้อวัสดุผลิตสื่อให้ทำการเบิกจ่าย 2-3 ครั้ง/ปี เพราะจะสะดวกต่อการหาซื้อวัสดุ ส่วนการจัดการด้านบริการสื่อการสอน ทำบัตรรายการสื่อทุกประเภทขึ้นเก็บในตู้บัตรรายการ แล้วทำบัญชีรายการสื่อต่าง ๆ เป็นเอกสารไม่ให้ครูในโรงเรียน และให้ครูมายืมได้ด้วยตนเอง

คมสัน แห่งทองคำ (2533) ได้ศึกษาสภาพการได้รับบริการจากศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนของครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำปาง โดยใช้แบบสอบถามครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำปาง จำนวน 370 คน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการได้รับบริการจากศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนของครูมีค่าเฉลี่ยโดยส่วนรวมอยู่ในระดับน้อย ครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ได้รับบริการด้านการผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนไม่แตกต่างกัน ครูในโรงเรียนทั้งสามขนาดมีสภาพการได้รับบริการด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการจัดบริการแตกต่างกัน โดยที่ครูในโรงเรียนขนาดใหญ่มีสภาพการได้รับบริการแตกต่างจากครูในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนครูในโรงเรียนขนาดเล็กกับครูในโรงเรียนขนาดกลาง มีสภาพการได้รับบริการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นอกจากนี้ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช (2533) ได้ศึกษาบทบาทในการดำเนินงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนของหัวหน้าสำนักงานกลุ่มโรงเรียนในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยใช้แบบสอบถามหัวหน้าสำนักงานกลุ่มโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 111 คน ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าสำนักงานกลุ่มโรงเรียนมีบทบาทในการดำเนินงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนอยู่ในระดับมาก บทบาทที่หัวหน้าสำนักงานกลุ่มโรงเรียนมีการปฏิบัติมากที่สุด คือ งานห้องสมุดและห้องสมุดสื่อ รองลงมาคืองานเลขานุการ

ส่วนงานผลิตสื่อมีบทบาทในการปฏิบัติน้อยที่สุด ความต้องการคำแนะนำและความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ของศูนย์วิชาการกลุ่มจากศูนย์วิชาการจังหวัด โดยส่วนรวมมีความต้องการอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะความต้องการคำแนะนำทางด้านวัสดุสื่อที่ทันสมัย เช่น ความรู้ในการผลิตสไลด์ และการใช้เครื่องฉายสไลด์ การเขียนการ์ตูน การผลิตสื่อจากวัสดุราคาเบา และวัสดุที่หาได้ง่ายในท้องถิ่น ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานกลุ่มในการดำเนินงานศูนย์วิชาการกลุ่ม คือบุคลากรที่ปฏิบัติงานขาดขวัญและกำลังใจ ผู้บริหารโรงเรียนไม่สนับสนุนให้ครูอาจารย์ของตนมาปฏิบัติงานที่ศูนย์วิชาการกลุ่ม และที่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สันติ กิตติวรรณ และ เกรียงศักดิ์ งามเมืองปัก ก็คือ ศูนย์วิชาการกลุ่มขาดวัสดุในการผลิตสื่อ ขาดงบประมาณและพาหนะสนับสนุนในการบริการสื่อ นอกจากนี้ยังพบว่า สถานที่ปฏิบัติงานคับแคบ และชำรุดทรุดโทรม ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาความเป็นมาและผลการวิจัยที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าการดำเนินงานของศูนย์วิชาการกลุ่มยังประสบกับปัญหาด้านต่างๆ อีกมาก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีแนวคิดว่า การที่จะดำเนินงานศูนย์วิชาการกลุ่ม ให้บรรลุผลตามภารกิจหลักที่กำหนดไว้ นั้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานศูนย์วิชาการกลุ่มจะต้องใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้กระบวนการบริหาร เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา โดยส่วนรวมต่อไป