

บทที่ 2

เอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสาร ตำรา และการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็นหัวข้อดังนี้

1. ความสำคัญและความหมายของการบริหาร
2. ความสำคัญและความหมายของการบริหารงานวิชาการ
3. ขอบข่ายการบริหารการจัดการเรียนการสอน
4. การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ความสำคัญและความหมายของการบริหาร

การบริหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การทุกองค์การ ซึ่งมีบุคลากรที่จะต้องดำเนินงานร่วมกัน มีนักวิชาการให้ความหมายของการบริหารไว้ดังนี้

คำว่า การบริหาร (Administration) โดยทั่วไปใช้ในความหมายกว้าง ๆ ที่รวมถึงการบริหารรัฐกิจและธุรกิจ ซึ่งหมายถึงการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย (สมพงศ์ เกษมสิน, 2521, หน้า 5) ส่วนเจริญผล สุวรรณโชติ (2519, หน้า 2) กล่าวว่าการบริหารเป็นศิลปะของสถาบันในสังคมที่มีความจำเป็นจะต้องมีอยู่ในการดำเนินงาน สำหรับวิจิตร ศรีสอาน (2523 ก, หน้า 6) ให้ความหมายของการบริหารว่าเป็นบริการประเภทหนึ่งที่จะช่วยให้กลุ่มบุคคลร่วมกันกระทำภารกิจได้บรรลุตามเป้าหมาย นอกจากนี้อุทัย หิรัญโต (2525, หน้า 3) กล่าวถึงการบริหารในลักษณะของกิจกรรมไว้ว่า การบริหารคือการกระทำต่างๆของบุคคลหลายคน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่พึงประสงค์โดยที่บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นมีความสัมพันธ์ทางสังคมต่อกันด้วย และ Simon (อ้างในไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์, 2529, หน้า 13) กล่าวว่าไว้ว่าการบริหารหมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน นอกจากนี้พนัส หันนาคินทร์ (2524 ข, หน้า 60) กล่าวว่าการบริหารยังต้องมีลักษณะเป็นวัฏจักรที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกัน เพราะถ้ามีอะไรมากระทบกระเทือนขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งก็อาจจะต้องปรับปรุงกระบวนการ หรือขั้นตอนอื่น ๆ ให้

สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำนองเดียวกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2536, หน้า 1) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารจำเป็นต้องเป็นกระบวนการเนื่องจากการบริหารจะต้องครอบคลุมถึงการทำงานเป็นขั้นตอนและมีความต่อเนื่อง รวมทั้งจะต้องดำเนินไปโดยไม่หยุดนิ่ง และในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีความเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์อันดีในหมู่ผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน นอกจากนี้ วิจิตร ศรีสอาน (2523 ข, หน้า 29) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารว่า การบริหารมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะการบริหารกิจการต่างๆย่อมมีเป้าประสงค์เดียวกัน และเป็นการประสานพลังความพยายามของบุคลากรเพื่อให้บังเกิดสัมฤทธิ์ผลของงานตามเป้าหมายของงาน

ดังนั้นจึงพอสรุปสาระสำคัญได้ว่า การบริหารคือการใช้ศาสตร์และศิลปะในการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ร่วมมือกันจัดทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

ภารกิจการบริหาร

จากความหมายและความสำคัญของคำว่า การบริหาร ข้างต้นจะเห็นได้ว่า การบริหารมีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารโรงเรียน และเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ การบริหารมีภารกิจที่สำคัญและจำเป็นที่ต้องใช้กระบวนการบริหารที่เป็นขั้นตอน และต้องกระทำต่อเนื่องกันไปเป็นกระบวนการ โดยให้ประสานสอดคล้องกันอย่างต่อเนื่องและทุกขั้นตอนจะต้องดำเนินไปอย่างประสานสัมพันธ์กัน จึงจะทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้วางไว้

จากแนวคิดและความหมายของการบริหาร ได้มีนักบริหาร นักวิชาการหลายท่านที่ได้เสนอแนวคิดไว้ว่าภารกิจแต่ละขั้นตอนในกระบวนการบริหารมีรายละเอียดอย่างมากมาย รวมทั้งได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงต่อกันมาเพื่อให้เหมาะสมกับชนิดของงานและยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น Henri Fayol (อ้างในถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530, หน้า 22) ได้ให้แนวคิดไว้ว่าการบริหารเป็นการแสวงหากฎเกณฑ์ในการบริหารงานที่เป็นสากล ซึ่งหลักเกณฑ์ดังกล่าวนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ นักบริหารที่ต้องมีภาระหน้าที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อการ

Henri Fayol (อ้างในประทวน โคตรสาร, 2525, หน้า 37 - 38) ได้เสนอองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารเรียกย่อ ๆ ว่า POCCC มี 5 ประการคือ

1. To plan (การวางแผน) หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์อนาคตและจัดวางแผนปฏิบัติงานล่วงหน้า

2. To organize (การจัดหน่วยงาน) หมายถึง การเสริมสร้างองค์การด้วยคนและวัสดุสิ่งของเพื่อการปฏิบัติการตามแผน

3. To command (การบังคับบัญชา) หมายถึง การควบคุมบังคับบัญชาให้คนปฏิบัติงานตามหน้าที่

4. To coordinate (การประสานงาน) หมายถึง การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ดำเนินไปตามเป้าหมาย

5. To control (การควบคุม) หมายถึง การควบคุมดูแลให้การทำงานเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับและหลักเกณฑ์

สำหรับ Luther Gulick (อ้างในเจริญผล สุวรรณโชติ, 2537, หน้า 235-236) ได้นำหลักของ Fayol มาประยุกต์ใช้กับการบริหารราชการ โดยขยายหลักการในการกิจการบริหารเพิ่มขึ้นคือ POSDCoRB มี 7 ประการคือ

1. P (Planning) หมายถึง การวางแผนไว้ล่วงหน้าโดยกำหนดขอบข่ายงาน คาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้น และกำหนดวิธีดำเนินงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. O (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างของงาน การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงาน ตำแหน่งต่าง ๆ อำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

3. S (Staffing) หมายถึง การกำหนดหน้าที่ของตัวบุคคล เป็นการบริหารด้านบุคลากร เพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดไว้

4. D (Directing) หมายถึง การอำนวยความสะดวก การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การควบคุมการทำงาน

5. Co (Coordinating) หมายถึง การประสานงาน การร่วมมือกันในงานด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน ให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

6. R (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานทุกหน่วยงาน

7. B (Budgeting) หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับงบประมาณ ในปัจจุบันมักจะเน้นการทำงานงบประมาณแบบ PPBS ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่ใช้ในการจัดงบประมาณที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่ง

นอกจากนี้ ชูบ กาญจนประกร (อ้างในสมพงศ์ เกษมสิน, 2521, หน้า 9) เสนอว่า กระบวนการบริหารนั้นน่าจะเพิ่มนโยบาย (Policy) และอำนาจหน้าที่ (Authority) เข้าไปด้วย

โดยเรียกย่อ ๆ ว่า PAPOSDCoRB ซึ่งกรณีนี้อาจพิจารณาแผนงานรวมนโยบายเข้าไปด้วย ส่วนอำนาจหน้าที่ ก็น่าจะรวมไว้ในการจัดองค์การ

ส่วน Sears (อ้างในประทวน โคตรสาร, 2525, หน้า 39) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารไว้เมื่อประมาณปี ค.ศ. 1950 ว่ามี 5 ประการคือ

1. P (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือโครงการ
2. O (Organizing) หมายถึง การจัดเค้าโครงการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งงานต่าง ๆ ไว้ให้แน่นอนและรัดกุม

3. D (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการและมอบหมายงาน

4. Co (Coordinating) หมายถึง การประสานงาน

5. C (Controlling) หมายถึง การควบคุมและติดตามดูแลการปฏิบัติงาน

และสมาคมผู้บริหารการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administrators : AASA อ้างในประทวน โคตรสาร, 2525, หน้า 40) กล่าวถึงกระบวนการบริหารเรียกย่อ ๆ ว่า PASCoE มี 5 ขั้นตอนคือ

1. P (Planning) หมายถึง การปฏิบัติงานในอนาคตให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ
2. A (Allocation) หมายถึง การแสวงหาและกำหนดตัวบุคคล วัสดุทุกชนิดที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติงาน

3. S (Stimulation) หมายถึง การเสริมกำลังบำรุงขวัญ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. Co (Coordination) หมายถึง การประสานงานบุคลากรโดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

5. E (Evaluation) หมายถึง การประเมินผลงานหรือการตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างไรก็ตาม สมพงษ์ เกษมสิน (2521, หน้า 10) กล่าวว่า กระบวนการบริหารดังกล่าวย่อมแตกต่างกันไปตามทัศนะของแต่ละบุคคล จึงได้สรุปกระบวนการบริหารไว้ 5 ขั้นตอนคือ

1. การวางแผน เป็นการเตรียมการขั้นแรกในการปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวกับการคาดการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนากลวิธีในการวางแผน

2. การจัดองค์การ เป็นการจัดโครงสร้างขององค์การ สร้างขอบเขตของงานและความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ คุณสมบัติของตำแหน่งนั้น ๆ

3. การจัดเจ้าหน้าที่ เป็นการเลือกสรร ปฐมนิเทศ การฝึกอบรม พัฒนาบุคคล ให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่

4. การอำนวยการ เป็นการตัดสินใจมอบหมายหน้าที่การทำงาน การจูงใจ การประสานงาน การจัดให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

5. การควบคุมดูแล เป็นการกำหนดระบบการรายงาน พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

สำหรับ Schermerhorn (1989, หน้า 21-22) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภารกิจการบริหารไว้เช่นกันว่าในกระบวนการบริหารงานนั้น จำเป็นต้องมีการจัดการบริหาร 4 ประการ เรียกว่า "Four Functions of Management" ได้แก่

1. Planning หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย และกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การวางแผนจึงเป็นหัวใจสำคัญของการกำหนดเป้าหมายและกำหนดแนวทางเพื่อให้การทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2. Organizing หมายถึง การกำหนดตัวบุคคล จัดสรรคน และวัสดุอุปกรณ์ให้เหมาะสมและกลมกลืนกับการปฏิบัติงานตามแผนงาน ดังนั้นการจัดองค์การจะปรับเปลี่ยนไปเพื่อให้เข้ากับสภาวะในการกิจที่ปฏิบัติ ตลอดจนการมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติ และการจัดทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงาน

3. Leading หมายถึง การนำองค์การให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ทั้งการกำหนดแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติตามแผน และยังหมายความถึงการสร้างความเห็นชอบร่วมกัน การสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุตามจุดประสงค์ที่วางไว้

4. Controlling หมายถึง การติดตามการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมาย โดยมีการปรับปรุงแก้ไขงาน และรวมถึงกระบวนการรวบรวมและสะท้อนผลของการปฏิบัติงานเพื่อปรับเปลี่ยนตลอดจนสร้างวิธีการปฏิบัติงานใหม่

จะเห็นได้ว่า จากหลักการทั้งของ Henri Fayol, Luther Gulick, Sears, ชูบ กาญจนประกร, สมพงษ์ เกษมสิน และ Schermerhorn ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นในกระบวนการบริหาร จะมีการกิจที่สำคัญๆ ใช้ในการบริหารงานและ คล้ายๆ กัน มี 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำองค์การ และการควบคุมดูแล ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้นำเอาภารกิจการบริหารทั้ง 4 ประการ มาใช้ในการศึกษาสภาพการบริหารการจัดการเรียนการสอนของ

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ทั้งนี้กระบวนการบริหารงานดังกล่าวได้มีผู้ให้ความหมาย ลักษณะสำคัญ หลักการ กระบวนการ ลักษณะ ประเภท และประโยชน์ ความสำคัญ ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นส่วนสำคัญยิ่งส่วนหนึ่งในกระบวนการบริหารงาน การวางแผนเป็นภารกิจที่จะทำให้ปัจจัยอื่น ๆ ดำเนินไปด้วยดีบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งถือว่าเป็นภารกิจแรกในการบริหาร เพราะเป็นการตัดสินใจใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการดำเนินงานองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ความหมายของการวางแผน

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้หลายอย่าง ดังเช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2521, หน้า 18) ได้ให้ความหมายเอาไว้ว่า การวางแผนคือ กระบวนการเตรียมเรื่องที่จะตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อให้มีการดำเนินงานที่จะทำหรือปฏิบัตินั้น สามารถนำปัจจัยที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้ก็เพื่อให้การดำเนินงานดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ภายในเวลาที่กำหนด และสรุป บัณฑิต (2538, หน้า 2) ได้กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจในการเลือกสิ่งที่จะดำเนินการและวิธีดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ในเงื่อนไขเวลาและทรัพยากร นอกจากนั้น ศรีอรุณ เรสานนท์ (2523, หน้า 113) ได้กล่าวว่าการวางแผนเป็นการใช้ความคิดจินตนาการ การคาดคะเนวิธีการเพื่อคัดเลือกหาทางที่ดีที่สุดวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อกำหนดเป้าหมาย และวางโครงการในการดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ส่วนธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 13) กล่าวถึงการวางแผนไว้ว่า หมายถึงการกำหนดแผนงานหรือวิธีปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้า เพื่อผลสำเร็จตามที่ต้องการ และพยอม วงศ์สารศรี (2537, หน้า 64) กล่าวว่า การวางแผนคือ ความพยายามที่เป็นระบบ เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดสำหรับอนาคตเพื่อให้องค์การบรรลุผลที่ปรารถนา นอกจากนี้ทวี ทิมขำ (2526, หน้า 4) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่มีการเตรียมกระทำในเรื่องการจัดการศึกษา การปฏิบัติหรือดำเนินการตามแผนและการประเมินผล เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการเสริมสร้างสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะต่าง ๆ อันมีคุณค่าให้แก่บุคคลให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมวัฒนธรรมและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศด้วย

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดแนวทางหรือวิธี

ดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าโดยคำนึงถึงทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมองเห็นแนวทางเป็นขั้นตอนต่อไปในอนาคต อันส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนนับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการบริหาร การวางแผนจะช่วยให้กำหนดเป้าหมายผลสำเร็จไว้ล่วงหน้าได้พร้อมทั้งกำหนดเวลาการทำงานตามแผน มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ตลอดจนสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนหรือเกี่ยงงานกัน และสามารถป้องกันก่อนที่จะเกิดปัญหานั้น มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2537, หน้า 65) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า ไม่มีองค์การใดที่ประสบความสำเร็จได้โดยปราศจากการวางแผน ซึ่งการวางแผนมีความสำคัญดังนี้

1. การวางแผนเป็นการจัดโอกาสด้านการจัดการให้ผู้วางแผนมองเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นอย่างกว้างไกล เป็นการลดความไม่แน่นอน และปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
2. ทำให้เกิดการยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กร คือ ยอมรับแนวความคิดเชิงระบบ (System approach) เข้ามาใช้ในยุคปัจจุบัน
3. ทำให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย
4. การวางแผนทำให้มองเห็นภาพรวมขององค์กรที่ชัดเจนขึ้น อำนวยประโยชน์ในการจัดระเบียบขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานยิ่งขึ้น เป็นการจำแนกงานแต่ละแผนกไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกัน

5. ทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงาน ช่วยให้มีการเลือกแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและสรุปผล บัณฑิต (2540, หน้า 4) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ 9

ประการคือ

1. ช่วยให้ผู้บริหารอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด
2. ช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์
3. ช่วยลดความขัดแย้งในองค์กร
4. ช่วยให้ผู้บริหารคาดคะเนปัญหาในอนาคตได้
5. ช่วยการควบคุมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

6. ช่วยแก้ปัญหาหรือพัฒนาองค์การ
 7. ช่วยให้เกิดการพัฒนาในสังคมอย่างสมบูรณ์
 8. ช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน
 9. ช่วยให้องค์การกำหนดอนาคตและมองเห็นแนวทางไปสู่อนาคตของตนได้
- ลักษณะสำคัญของการวางแผน

นอกจากนี้สุรพล บัวพิมพ์ (2541, หน้า 2) ยังได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการวางแผนที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์การอีก 4 ประการคือ

1. การวางแผนต้องมุ่งสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ
2. การวางแผนเป็นภารกิจอันดับแรกที่ผู้บริหารต้องกระทำก่อนลงมือปฏิบัติงานใด ๆ คือการจัดองค์การ บริหารบุคคล ควบคุมดูแลสั่งการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
3. การวางแผนเป็นภารกิจของผู้บริหารทุกระดับต้องมีส่วนร่วม
4. ต้องเป็นแผนที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผล

หลักการวางแผน

ในส่วนกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2533, หน้า 140 - 145) ได้กำหนดหลักการวางแผนในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการและความจำเป็น หรือปัญหาจะต้องเริ่มจากความ ต้องการ (Need) หรือปัญหา การกำหนดปัญหาความต้องการจะวิเคราะห์เปรียบเทียบ นโยบาย หลักการ ทฤษฎี หรือหลักวิชากับสภาพปัจจุบันในเรื่องนั้น
2. การเลือกทางเลือก ต้องพิจารณาทางเลือกที่เป็นไปได้และเหมาะสมที่สุด โดย พิจารณาจากข้อมูลและข่าวสารที่รวบรวมมาตรวจสอบวิเคราะห์
3. การรวบรวมและจัดทำข้อมูลในการวางแผนที่ดีจะต้องมีข้อมูลและสารสนเทศ มาใช้ในการประกอบการวางแผนโดยจัดหน่วยงานรับผิดชอบเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และประมวลผลให้เป็นสารสนเทศเพื่อนำผลไปใช้ประกอบการวางแผน

ดังนั้น จะเห็นว่าถ้ายึดหลักการวางแผนที่ดีแล้วจะได้แผนที่ดีมีประสิทธิภาพเกิดผลในทางปฏิบัติ ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียน

กระบวนการในการวางแผน

การจัดทำแผนที่ดีมีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินการตามกระบวนการวางแผน เพื่อให้ เกิดผลอย่างจริงจัง

สำหรับประทวน โคตรสาร (2525, หน้า 51) ได้แบ่งกระบวนการวางแผนเป็น 5 ประการดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการวางแผนที่แสดงให้เห็นแนวทางอย่างกว้าง ๆ เพื่อทราบความต้องการขั้นพื้นฐานของแผนการดำเนินการ
2. การประเมินสภาพปัจจุบัน
3. การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นตรง
4. การปฏิบัติตามแผน จะทำให้งานดำเนินไปตามแผนที่วางไว้
5. การติดตามและปรับปรุงแผน เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำทุกขั้นตอนของการวางแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ในขณะที่สุรพล บัวพิมพ์ (2538, หน้า 6) ได้กำหนดขั้นตอนการวางแผนไว้ 6 ประการคือ

1. ขั้นเตรียมการวางแผน เตรียมหน่วยงานที่รับผิดชอบ คณะกรรมการ ความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนัก ข้อมูล ผลการประเมินผล สถานที่ งบประมาณ กำหนดการบริหาร การประสานงาน
2. ขั้นวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา วิเคราะห์บทบาทภารกิจของโรงเรียน นโยบาย ทรัพยากร สภาพปัญหา ผลการประเมินการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมา
3. ขั้นกำหนดหรือจัดทำแผน กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย ค่าใช้จ่าย รูปแบบเอกสารแผน
4. ขั้นจัดทำรายละเอียดของแผน กำหนดแผนงาน งาน โครงการ
5. ขั้นนำแผนไปสู่การปฏิบัติ นำแผนพัฒนามาปรับเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งทำแผนติดตามและประเมินผล
6. ขั้นติดตาม ประเมินผล และปรับแผน ทั้งก่อนเริ่มโครงการ แผนงานระหว่างปฏิบัติ และเมื่อสิ้นสุดโครงการ

และพยอม วงศ์สารศรี (2537, หน้า 70) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนไว้ 6 ประการคือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้รู้ทิศทางการปฏิบัติงาน
2. กำหนดข้อตกลงที่เป็นตัวกำหนดขอบเขตในการวางแผน
3. พิจารณาข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นในการวางแผน

4. พัฒนาทางเลือกที่จะเป็นแนวทางในการดำเนินการตามแผน
5. ประเมินทางเลือก เพื่อเลือกสิ่งที่เป็นไปได้สูงสุด
6. เปลี่ยนแปลงแผนสู่การปฏิบัติ

นอกจากนี้ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2537, หน้า 58 - 59) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการวางแผนประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นวางแผน ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้
 - 1.1 กำหนดวัตถุประสงค์
 - 1.2 กำหนดแนวปฏิบัติต่าง ๆ ให้สอดคล้องและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน
 - 1.3 กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
 - 1.4 กำหนดทรัพยากรทางการบริหารที่จะต้องใช้
 - 1.5 กำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
 - 1.6 กำหนดระยะเวลาสำหรับงานแต่ละงานที่จะต้องปฏิบัติ
 - 1.7 สร้างปฏิทินปฏิบัติงานนั้น ๆ
 - 1.8 ติดตามและประเมินผล

2. ขั้นปฏิบัติการตามแผน การนำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์มีหลักการดังนี้

- 2.1 หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติต้องศึกษาแผนให้เข้าใจ
- 2.2 แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 2.3 ชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานทราบรายละเอียด เพื่อพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้
- 2.4 มีการประสานงานระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 จัดให้มีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน
- 2.6 กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนเป็นระยะ ๆ และอาจปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม

2.7 จัดทำรายงานการปฏิบัติงานตามแผนให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ

3. ขั้นตรวจสอบหรือประเมินผลของแผน

เมื่อนำแผนไปปฏิบัติแล้ว ควรได้มีการตรวจว่างานนั้นได้ผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้เพื่อจะได้มีการปรับปรุงให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไปและแก้ไขในส่วนที่บกพร่อง

ทำนองเดียวกับกองแผนงาน กรมสามัญศึกษา (2541, หน้า 11) ได้กำหนดกระบวนการ

การวางแผนในโรงเรียนไว้ 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การเตรียมการวางแผน ประกอบด้วยขั้นตอนจัดองค์การการวางแผน จัดตั้ง คณะกรรมการวางแผน พัฒนาความรู้ความเข้าใจ ทักษะด้านการวางแผน และวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการของโรงเรียน

2. การจัดทำแผน ประกอบด้วยขั้นตอนกำหนดแนวทางจัดการศึกษาระยะ 5 ปี จัดทำรายละเอียดงาน - โครงการ จัดทำเอกสารแผนพัฒนาการศึกษา กำหนดแนวทางจัดการ ศึกษาประจำปี จัดทำรายละเอียดงาน - โครงการประจำปี จัดทำเอกสารแผนพัฒนาการศึกษา ประจำปี ขออนุมัติงบประมาณ และจัดทำเอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี

3. การปฏิบัติตามแผน ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการตามแผน

4. การติดตามและประเมินผล ประกอบด้วยขั้นตอน กำกับ ควบคุมการใช้ งบประมาณ นิเทศ ติดตามผล และประเมินผล

5. การปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2529, หน้า 5) ได้แบ่งกระบวนการวางแผนออกเป็น 4 ขั้นตอนคือ

1. การเตรียมการเพื่อวางแผน
2. การจัดทำแผน
3. การกำกับงานและการประเมินผล
4. การปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

จากกระบวนการวางแผนข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า ก่อนที่จะมีการวางแผนต้องมีการ เตรียมการวางแผน โดยนำเอาข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์ถึงสภาพปัญหา หลังจากนั้นจึงมีการ วางแผนและจัดทำแผนเพื่อใช้ในการบริหารงานและมีการนำแผนไปปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนโดย มีการกำกับดูแลนำผลที่ได้มาวางแผนครั้งต่อไป

ลักษณะของแผนที่ดี กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา (2541, หน้า 2) ได้กำหนด ลักษณะของแผนที่ดีไว้ 7 ประการดังนี้

1. มีความยืดหยุ่น สามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่างๆ ได้
2. มีความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ ทรัพยากรของโรงเรียน แนวการจัดการ ศึกษาของโรงเรียนและของกรมสามัญศึกษาในระดับจังหวัด
3. มีความครอบคลุมกับบทบาท หน้าที่ และภารกิจทุกด้านของโรงเรียน

4. มีความประหยัด
5. มีความชัดเจน สามารถสื่อความหมายได้ตรงกันทุกคนในโรงเรียน
6. ปฏิบัติได้ กิจกรรมและขั้นตอนต่างๆ ที่ระบุในแผนงาน โครงการของโรงเรียน จะต้องสามารถดำเนินการได้

7. มีความเป็นไปได้ สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้
ลักษณะการวางแผนในโรงเรียน กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา (2541, หน้า 2) ได้กำหนดการวางแผนในโรงเรียนไว้ 3 ลักษณะคือ

1. การวางแผนแบบบนสู่ล่าง (Top-down Approach) หมายถึง การวางแผนที่ กรมสามัญศึกษาหรือหน่วยเหนือมอบหมาย หรือสั่งการให้โรงเรียนดำเนินการ
2. การวางแผนแบบล่างสู่บน (Bottom-up Approach) หมายถึง การวางแผนที่ ที่โรงเรียนจัดทำแผนเพื่อขออนุมัติดำเนินการ
3. การวางแผนแบบผสม (Mixed Approach) หมายถึง การวางแผนที่โรงเรียนทำ ขึ้นตามกรอบนโยบาย หรือแนวทางที่กรมสามัญศึกษาหรือหน่วยเหนือกำหนด

ประเภทของการวางแผน

การวางแผนสามารถแบ่งได้หลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นและต้องการใช้ ถ้ามีการวางแผนตามแผนใด วิธีการวางแผน บุคคลที่เกี่ยวข้องจะแตกต่างกันไป ซึ่งรัชชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 41) ได้แบ่งแยกประเภทของการวางแผนเป็น 4 ประเภทดังนี้

1. การวางแผนตามหน้าที่งาน คือการวางแผนกิจกรรมต่างๆ ตามหน้าที่หลักของ องค์การ
2. การวางแผนตามระดับขององค์การ คือการวางแผนหลัก แผนย่อยที่เชื่อมโยง ตามระดับชั้นของการบริหาร

3. การวางแผนตามระยะเวลา คือการแบ่งแยกแผนตามระยะเวลาของงาน

4. การวางแผนตามลักษณะชนิดของงาน คือการแบ่งแผนตามคุณลักษณะความ แตกต่างกันในเนื้อหาความยากง่าย กลไก และวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้งาน

ประเภทของแผนที่จัดทำในโรงเรียน

กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา (2541, หน้า 3) กำหนดประเภทของแผนที่จัดทำใน โรงเรียนตามระยะเวลาไว้ 3 ประเภทคือ

1. แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี เป็นกรอบแผนแม่บทที่กำหนดสภาพความสำเร็จ

หรือเป้าหมายในอีก 5 ปีข้างหน้า

2. แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี เป็นแผนที่โรงเรียนกำหนดจะดำเนินการในปีใดปีหนึ่งตามเวลาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี เพื่อเสนอขอจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน - โครงการนั้นๆ

3. แบบปฏิบัติการประจำปี เป็นแผนที่โรงเรียนจะใช้ดำเนินการจริงภายหลังจากที่ได้รับอนุมัติจัดสรรงบประมาณหรือทรัพยากรแล้ว

ประโยชน์ของการวางแผน

พยอม วงศ์สารศรี (2537, หน้า 65 - 66) กล่าวว่า การวางแผนที่ดีก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. บรรลุจุดหมาย ถ้าจุดหมายที่กำหนดแจ่มชัดจะช่วยให้การบริหารแผนเป็นไปตามจุดหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างสะดวกและเกิดผลดี

2. ก่อให้เกิดการประหยัดแก่องค์กร การวางแผนเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นระเบียบในงานต่างๆ ที่ทำ ซึ่งเป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ อย่างคุ้มค่า นับว่าเป็นการลดต้นทุนที่ดี

3. ลดความไม่แน่นอนในอนาคตลง เพราะการวางแผนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตล่วงหน้า

4. เป็นเกณฑ์ในการควบคุม การวางแผนช่วยให้มีการกำหนดหน้าที่ควบคุมขึ้น

5. ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ การวางแผนเป็นพื้นฐานด้านการตัดสินใจ เป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆ และเป็นการสร้างทัศนคติการมองอนาคต

6. พัฒนาแรงจูงใจ ระบบการวางแผนที่ดีจะเป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความร่วมมรร่วมใจในการทำงาน และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในกลุ่มคนทำงานด้วย

7. พัฒนาการแข่งขัน การวางแผนที่มีประสิทธิภาพทำให้มีการแข่งขันกันมากกว่าไม่มีการวางแผน

8. ทำให้มีการประสานงานในฝ่ายต่างๆ ได้ดี เพราะกิจกรรมต่างๆ ที่วางไว้ต่างมุ่งไปที่จุดหมายเดียวกัน

สำหรับสุรพล บัวพิมพ์ (2540, หน้า 3) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนไว้ดังนี้

1. สร้างความมั่นคงให้กับองค์กร (Stability) มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับ

สภาวะแวดล้อม และสร้างรูปแบบจำลองเพื่ออนาคต

2. เป็นการชี้ชัด (Clarified) ถึงวิธีการและผลการปฏิบัติงาน
3. เป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Performance improvement)
4. เป็นการควบคุมวิธีการปฏิบัติที่ดีกว่า (Better control)

ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการแรกของการบริหารงาน เป็นกระบวนการที่จำเป็นของผู้บริหารที่จะทำให้สมาชิกทุกคนในองค์การเข้าใจมีความรับผิดชอบในการดำเนินการร่วมกัน ที่จะทำให้แผนนั้นเป็นที่ยอมรับและปฏิบัติได้ การปฏิบัติตามแผนนั้นต้องเลือกแผนที่มีความจำเป็นเร่งด่วนก่อน ข้อมูลย้อนกลับของการวางแผนเป็นสิ่งที่ช่วยให้ทราบถึงข้อบกพร่องของแผน การวางแผนที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่บริหารงานในองค์การนั้น

การจัดองค์การ (Organizing)

องค์การจะประกอบไปด้วยกลุ่มคนซึ่งมีพฤติกรรม มีการแบ่งหน้าที่การทำงานซึ่งกันและกัน มีการปรับตัวเคลื่อนไหวตามสภาพปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์การอยู่ตลอดเวลา การจัดองค์การจึงเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการดำเนินการร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการจัดองค์การ

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของการจัดองค์การไว้หลายคน ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 13) กล่าวว่า การจัดองค์การหมายถึง การพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่าง ๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันอย่างดี และสมพงษ์ เกษมสิน (2521, หน้า 110) ได้กล่าวว่า การจัดองค์การหมายถึง กระบวนการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสามารถทำให้การประกอบกิจการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้นอกจากนี้ Edwin E. Flippo (อ้างในสมพงษ์ เกษมสิน, 2521, หน้า 110) ให้ความเห็นว่า กระบวนการจัดองค์การนั้นมักจะประกอบด้วยความสัมพันธ์ขั้นมูลฐาน 3 ประการ คือ ความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่ (Authority) และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ (Accountability) ทั้งนี้เพราะทุกองค์การย่อมจะต้องประกอบด้วย คน หน้าที่การงาน และปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ ขององค์การ

กล่าวโดยสรุป การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดระบบโครงสร้างในองค์การ ซึ่งได้แก่ อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดระบบทรัพยากรขององค์การ และวิธีการบริหารงานในองค์การให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามแผนที่จัดทำขึ้นไปสู่สัมฤทธิ์ผลที่ปรารถนา

พยอม วงศ์สารศรี (2537, หน้า 102) ได้กล่าวถึงการจัดระบบโครงสร้างขององค์การไว้ดังนี้

1. โครงสร้างขององค์การ กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบโดยระบุชัดเจนในสายการบังคับบัญชา
2. โครงสร้างขององค์การแสดงให้เห็นถึงลักษณะการติดต่อสื่อสาร การประสานงานของบุคคลในองค์การ
3. โครงสร้างขององค์การกำหนดการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายบริหารระดับสูงในองค์การ
4. โครงสร้างขององค์การกำหนดความสมดุลอย่างเหมาะสม และการให้ความสำคัญแก่กิจกรรมต่าง ๆ

ความสำคัญของการจัดองค์การ

การจัดองค์การนับว่ามีความสำคัญยิ่งที่ช่วยให้้องค์การดำเนินไปด้วยความราบรื่น ประสพผลสำเร็จ พรณี ประเสริฐวงศ์ วีระนาถ มานะกิจ และประทุมวรรณ สุพรรณโอชากุล (2515, หน้า 232 - 238) สรุปไว้ดังนี้

1. ช่วยให้การบริหารงานสะดวก รวดเร็วขึ้น
2. การจัดระบบที่ถูกต้องและเหมาะสมก่อให้เกิดประโยชน์ในการขจัดปัญหาการซ้ำซ้อนของงาน ช่วยให้เห็นความสำคัญของงานที่สำคัญ ๆ
3. ช่วยให้้องค์การขยายใหญ่โตและก้าวหน้ายิ่งขึ้น มีการวางแผนล่วงหน้าและพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี
4. การจัดแบ่งงานตามลักษณะงานเพื่อให้เหมาะสมกับบุคคลนั้น ๆ จะช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ก่อให้เกิดความสนใจงานในหน้าที่ของตนมากขึ้น

หลักสำคัญของการจัดองค์การ

การบริหารงานจะดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย เกิดประสิทธิผลควรคำนึงถึงหลักของการจัดองค์การ ซึ่งสมพงศ์ เกษมสิน (2521, หน้า 113 - 114) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับหลักการจัดองค์การที่สำคัญมี 6 ประการคือ

1. มีนโยบายชัดเจน ผู้ร่วมปฏิบัติงานจะต้องทราบนโยบาย เป้าประสงค์ของหน่วยงานที่ปฏิบัติอย่างชัดเจน จะทำให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ
2. มีศูนย์กลางอำนาจการ มีบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจการโดยตรง
3. ระบุหน้าที่การงานให้ละเอียดถูกต้อง ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร ผู้นำหรือผู้ประสานงานขององค์กรจะต้องมีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการบริหารอย่างดี
4. จัดให้มีระบบการบริหารให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และลักษณะของงาน
5. มีการอำนาจที่ดี มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
6. จัดให้องค์กรสามารถสนองต่อภาวะแวดล้อมหรือความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

สำหรับระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2537, หน้า 66) กล่าวถึงหลักเบื้องต้นของการจัดองค์การประกอบด้วย

1. การกำหนดส่วนงานและการแบ่งงาน มีการระบุนิคมของงาน จัดหมวดหมู่ของงาน จัดความสัมพันธ์ของหมู่หรือแผนกงาน และจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานตามชนิดและหมวดหมู่ของงาน
2. การกำหนดความสัมพันธ์ในองค์การ ได้แก่ กำหนดสายการบังคับบัญชา ช่วงของการควบคุม และเอกภาพในการบังคับบัญชา
3. การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

จากหลักความสำคัญของการจัดองค์การจะเห็นได้ว่า ความสำคัญของการจัดองค์การก็คือการจัดคนเพื่อปฏิบัติงานหรือปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรนั่นเอง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเข้าใจจุดประสงค์ขององค์การให้ชัดเจน จัดแบ่งงานในโรงเรียนให้เป็นหมวดหมู่ ให้มีความสำคัญอย่างเท่าเทียมกันทั้งปริมาณและคุณภาพ โดยมีลักษณะหรือธรรมชาติของงานที่แตกต่างกัน ตลอดจนการจัดแบ่งงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน (พนัส หันนาคินทร์, 2524 ข, หน้า 80)

ขั้นตอนการจัดองค์การ

ชาญชัย ศรีไสยเพชร (2523, หน้า 121 - 122) กล่าวถึงขั้นตอนการจัดองค์การไว้ 7 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน เพราะจะเป็นเครื่องชี้

ทิศทางในการดำเนินงานของโรงเรียนว่าควรจะเป็นไปในแนวใด

2. รวบรวมงานทั้งหมดของโรงเรียนที่จะต้องปฏิบัติในทุกด้าน ทั้งที่เป็นงานการเรียนการสอน งานเกี่ยวกับแผนนโยบายและอื่น ๆ
3. จำแนกงานที่รวบรวมไว้เป็นหมวดหมู่ตามลักษณะงานที่เหมือนกันหรือคล้ายกัน
4. กำหนดหน่วยงานย่อยภายในตามลักษณะและประเภทของงานตามที่ได้จำแนกไว้
5. นำหน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยมาจัดเป็นสายงาน โดยอาจจะจัดเป็นสายบังคับบัญชา (Line) สายการประสานและร่วมงาน (Staff)

6. นำหน่วยงานที่จัดไว้มารวมกันจัดทำแผนผังของโรงเรียน

7. กำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบแต่ละหน่วยทั้งในหน่วยงานย่อยและหน่วยงานหลัก

ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่า ในการจัดองค์การในโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถเป็นผู้นำทางการจัดโครงสร้างของโรงเรียนอันได้แก่ อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบและการจัดทรัพยากรของโรงเรียน อันได้แก่ คน วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ เครื่องจักรกลและวิธีการบริหารเพื่อให้กิจกรรมด้านวิชาการดำเนินไปอย่างเรียบร้อย

องค์ประกอบในการจัดองค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521, หน้า 115 - 126) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดองค์การมีดังนี้

1. หน้าที่การงาน คือสิ่งที่แสดงให้เห็นความแตกต่างกันของงานแต่ละอย่างที่สามารถระบุได้ว่าเป็นงานประเภทใด มีความแตกต่างจากงานอื่น ๆ อย่างไร ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และจัดหน้าที่การงานให้เหมาะสมกับกำลังเงิน กำลังคนและทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ในองค์การนั้นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

2. การแบ่งการทำงาน เป็นการแบ่งภารกิจขององค์การมาช่วยกันปฏิบัติจัดทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. การรวมและกระจายอำนาจในการจัดองค์การ จะต้องกระทำให้เหมาะสมกับลักษณะของงานที่จัดนั้น ว่างานใดควรจัดรูปแบบองค์การในลักษณะการกระจายอำนาจ และงานใดควรจัดรูปแบบองค์การในลักษณะของการรวมอำนาจในการจัดองค์การ

4. หน่วยงานที่สำคัญขององค์การ ได้แก่ หน่วยงานหลัก (Line) กับหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานอนุกร (Auxiliary) การแบ่งแยกลักษณะของงานนี้ช่วยให้แยกออกตามลักษณะเฉพาะของงานให้เห็นเด่นชัดขึ้น และป้องกันการงานซ้ำซ้อนกัน

5. การส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษาในการบริหารนั้นมักปรากฏอยู่เสมอ ๆ ว่า มีความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา อันเป็นเหตุนำมาซึ่งความไร้ฉันทานในองค์การ ทำให้งานขาดประสิทธิภาพ

6. สายการบังคับบัญชา เป็นเครื่องช่วยชี้ให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนกันตามลำดับ จะทำให้สามารถทราบหรือพยากรณ์บทบาทการทำงานของหน่วยงาน และควมมีประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การได้เป็นอย่างดี

7. ช่วงการบังคับบัญชา คือช่วงที่แสดงให้ทราบว่าผู้บังคับบัญชามีขอบเขตของการรับผิดชอบบังคับบัญชาเพียงใด

8. เอกภาพทางการบริหาร หมายถึง การบริหารงานที่อำนาจควบคุมบังคับบัญชารวมอยู่ที่ผู้หนึ่งผู้ใด หรือคณะบุคคลคณะหนึ่งคณะใดโดยเด็ดขาด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดองค์การ

การจัดองค์การจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลโดยมีเป้าหมายร่วมกัน ปัจจัยที่ทำให้การจัดองค์การมีประสิทธิภาพ (ชูชีพ พุทธประเสริฐ, 2538, หน้า 11 - 12) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. บุคคลและกลุ่มที่มีการติดต่อสัมพันธ์กันทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการแต่มีเป้าหมายที่ชัดเจนและยอมรับเป้าหมายขององค์การให้บรรลุเป้าหมายทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม เกิดสัมพันธภาพพึ่งพาอาศัยกันในกลุ่มตามลักษณะการปฏิบัติงาน

3. กระบวนการบริหารองค์การ เกิดจากการร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการในการวางแผนการจัดองค์การ การจัดบุคลากร การประสานงาน การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม โดยคำนึงถึงประโยชน์ระหว่างกลุ่ม บุคคล และองค์การเข้าด้วยกัน

การจัดองค์การที่ประสบผลสำเร็จ

องค์การที่จะพัฒนาไปได้ กลุ่มบุคคลในองค์การจะต้องร่วมมือกันทำงานภายใต้การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร นอกจากนี้ชูชีพ พุทธประเสริฐ (2538, หน้า 11) ยังได้กล่าวถึงการจัดองค์การที่ประสบความสำเร็จไว้ว่า

1. ต้องมีข้อมูลและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์การ

2. มีความคล่องตัว ความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การอย่างมีแผน

3. ต้องเกิดจากการผนึกกำลังของสมาชิกที่มีการผูกพันกับเป้าหมายขององค์การอย่างมั่นคง

4. บรรยากาศในการทำงานต้องมีเสรีภาพ และบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเต็มที่

5. ไม่มีความขัดแย้งกันจนเป็นเหตุให้กิจกรรมขององค์การหยุดชะงัก หาวีธีลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม

ดังนั้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดองค์การ (Organizing) ก็คือ การจัดระบบโครงสร้างในองค์การซึ่งได้แก่ อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และการจัดระบบทรัพยากรขององค์การอันได้แก่ คน วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ เครื่องจักรกล และวิธีการบริหารเพื่อให้กิจกรรมต่างๆ ในองค์การดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

การนำองค์การ (Leading)

การนำองค์การเป็นวิธีการชี้แนะและให้กำลังใจสนับสนุนบุคลากรกระตือรือร้นในการทำงาน ทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญที่สุดก็คือ คน และการบริหารงานบุคคลนั้นถือว่าเป็นงานที่ยากสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเพราะคนเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก มีความนึกคิด มีศักดิ์ศรี จิตใจของคนถือเป็นเรื่องละเอียดอ่อนลึกซึ้ง การดำเนินงานของโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารบุคคล ในการทำงานผู้บริหารจำเป็นต้องมีการนำองค์การ กระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนอยากทำงานและปฏิบัติงานให้ดีที่สุดตามความรู้ ความสามารถและทรัพยากรที่มีอยู่

อาจกล่าวได้ว่า การนำองค์การ (Leading) การจูงใจ (Motivating) มีความหมายคล้ายๆ กัน คำว่า การนำองค์การค่อนข้างจะเป็นคำใหม่จึงนิยมใช้เหมือนกับคำว่า การจูงใจ แต่การนำองค์การอาจมีความหมายที่กว้างและครอบคลุมมากกว่า เพราะจะต้องใช้กระบวนการจูงใจและวิธีการอื่นๆ รวมทั้งการประพฤติปฏิบัติตน อันเป็นพฤติกรรมที่มีการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งจะก่อให้เกิดการกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพราะการบริหารงานโรงเรียนซึ่งถือว่าเป็นงานที่ต้องให้เสรีภาพเป็นอย่างมากโดยเฉพาะงานด้านวิชาการ แต่ Koontz และ Wehrich (อ้างในพยอม วงศ์สารศรี, 2537, หน้า 183) กล่าวว่า การสั่งการ (Leading) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่นปฏิบัติการนำให้เขาเหล่านั้นอุทิศตนให้แก่องค์การและเป้าหมายของกลุ่ม แต่สรุปได้ว่า

การสั่งการหรือการอำนวยความสะดวก การที่ผู้บริหารใช้อำนาจของตนกระตุ้นใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาอุทิศตนร่วมแรงร่วมใจกับสมาชิกอื่นในองค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้น คำว่า "การนำองค์กร" (Leading) จึงหมายถึง การชี้แนะ เสนอแนะแนวทางการสร้างความเข้าใจ การเข้าใจ การชักจูงการทำให้เป็นตัวอย่างและการประพุดติตให้เป็นแบบอย่างของผู้บริหารที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาในงานทุก ๆ ด้าน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศการปรับปรุงทัศนคติ เพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่วางไว้ โดยก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

แนวทางการสร้างแรงจูงใจ

บุคลากรในโรงเรียนจะเกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน และสร้างบรรยากาศการทำงานให้เกิดขึ้นนั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2521, หน้า 248 - 249) ได้กล่าวถึงวิธีการเสริมสร้างแรงจูงใจที่สำคัญ ๆ ไว้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ทำให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีแก่บุคคลในองค์กร
2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของงาน
3. เงินเดือนและค่าจ้างให้มีความสัมพันธ์กับการงาน
4. เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำด้วยตนเอง
5. มีความเป็นหน่วยหนึ่งของสังคม เป็นที่ยอมรับในกลุ่มสังคมที่ทำงานร่วมกัน
6. มีสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา

อาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจมีส่วนสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กรเป็นอย่างมาก นั่นคือการชี้นำ เสนอแนะแนวทาง ให้กำลังใจ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่อยู่เสมอ

การควบคุมดูแล (Controlling)

การปฏิบัติงานในโรงเรียนจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางหรือกำหนดไว้นอกจากจะมีการจัดการที่มีโครงสร้างเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และชี้นำแนวทางขององค์กรแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องควบคุมการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ ชี้แนะปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่มอบหมายได้ดำเนินเป็นไปตามแผน มีการแก้ไขปรับปรุงงานเป็นช่วง ๆ ชี้แนะ ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ อาจกล่าวว่า ต้องขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการควบคุมดูแล ถ้าการควบคุมดูแลเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่บนพื้นฐานของหลักการที่ดีแล้ว ย่อมเชื่อได้ว่าแผน

หรือโครงการที่กำหนดขึ้นย่อมบรรลุซึ่งความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ การควบคุมดูแลถือเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหาร กระบวนการบริหารจะครบวงจรหรือสมบูรณ์ หากการดำเนินการควบคุมดูแลได้กระทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังที่ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2529, หน้า 2) ได้กล่าวว่า การควบคุมดูแลเป็นการตรวจสอบ ติดตาม การรายงาน การวัดและประเมินผล ซึ่งจะนำเข้าสู่วงจรของการวางแผนอีกครั้งหนึ่ง และสมพงษ์ เกษมสิน (2521, หน้า 268) ได้รวบรวมความหมายของการควบคุมจากนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งกล่าวไว้ว่า การควบคุมเป็นกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้ดำเนินไปในขอบเขต หรือวงกรอบที่กำหนดไว้ หรือการควบคุมงานคือภาระหน้าที่เชิงประมุขศิลป์ ซึ่งนำมาใช้ในการปฏิบัติต่อการสั่งงานทุกระดับ โดยสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือคือการปฏิบัติงานนั้น ๆ และธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 21) กล่าวว่าหมายถึงการมุ่งบังคับให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผน เพื่อที่จะป้องกันมิให้เกิดความเสียหายในประการทั้งปวง นอกจากนี้ Sherwin (อ้างในสมพงษ์ เกษมสิน, 2521, หน้า 268) ได้ให้ความหมายของการควบคุมว่า คือ การดำเนินงานเพื่อที่จะปรับปรุงให้งานนั้นเข้ากับระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยอาศัยการรายงานเป็นเครื่องมือ

ความสำคัญของการควบคุม

ผู้บริหารที่สามารถทำการวางแผนได้ดี สามารถจัดองค์การได้ดี นำองค์การได้ราบรื่นนั้น ผลสุดท้ายที่สำคัญที่ต้องทำให้ได้คือผลสำเร็จของงานที่จะต้องทำให้ได้ตามที่คาดหมายไว้ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าการควบคุมนี้เองเป็นเครื่องชี้ให้เห็นสิ่งที่เป็นไปต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บริหารทราบได้ ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2537, หน้า 96-97) กล่าวถึงความสำคัญของการควบคุมไว้ว่าในองค์การใด ๆ ก็ตาม แม้ว่าจะมีการจัดโครงสร้างขององค์การ มีการวางแผนงาน มีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการอำนวยการ มีการสอนงาน ฯลฯ แล้วก็ตามแต่การปฏิบัติงานอาจไม่เป็นไปตามจุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่กำหนดไว้ก็ได้ ทั้งนี้เนื่องจากความบกพร่องในหน้าที่การงานโดยไม่ได้เจตนา และบางครั้งอาจเกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการบางอย่าง เช่น ความไม่สนใจในงาน การเจตนาที่จะกระทำผิด ฯลฯ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการควบคุมเพื่อสร้างสรรค์องค์การ

การควบคุมเป็นการบังคับหรือกำกับให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การควบคุมไม่ใช่การคอยจับผิด แต่เป็นการดูแลเพื่อให้มีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง ลักษณะของการควบคุมมีดังนี้

1. ดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนดไว้
2. เป็นการประสานงานในการปฏิบัติงาน
3. มุ่งหมายให้การปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ นโยบายและได้มาตรฐาน
4. แก้ไขและจัดปัญหาในการปฏิบัติงาน

การควบคุมเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของนักบริหาร หรือหัวหน้าหน่วยงานที่จะต้องคอยติดตามควบคุมการปฏิบัติงานของลูกน้อง หรือบุคคลที่ตนได้มอบหมายงานให้ทำว่าได้ปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ โดยทั่วไปแล้วการควบคุมมีจุดประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. เพื่อบังคับหรือกำกับให้ผลงานมีมาตรฐาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
3. เพื่อให้เกิดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ
4. เพื่อเป็นเครื่องกระตุ้นหรือจูงใจให้บุคคลในองค์การทำงาน
5. เพื่อให้การปฏิบัติงานมีระเบียบวินัย
6. เพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานนั้นถูกต้องหรือไม่ และใช้วิธีที่ดีที่สุดหรือไม่
7. เพื่อนำข้อมูลย้อนกลับไปปรับปรุงแผนงานและองค์การ
8. เพื่อเป็นเครื่องวัดประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ และอาจ

นำผลไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบได้

หลักการควบคุมดูแลมี 12 ประการคือ

1. หลักว่าด้วยความรับผิดชอบขององค์การ ถ้ามีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นจะได้มีผู้รับผิดชอบ
2. หลักว่าด้วยความต้องการขององค์การ ระบบโครงสร้างและการควบคุมจะต้องสอดคล้องตรงตามความต้องการขององค์การที่จะต้องสามารถวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การได้
3. หลักของความเหมาะสมและตรงกับความจำเป็นต้องการ การควบคุมต้องง่าย สะดวกแก่การเข้าใจและใช้งาน
4. หลักของการประหยัดและสมเหตุผล ระบบควบคุมจะต้องเหมาะสมสอดคล้องกับค่าใช้จ่ายในการพัฒนาและดำเนินการ
5. หลักของความคล่องตัว การควบคุมที่ดีควรที่จะมีความคล่องตัวและสามารถปรับเปลี่ยนเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

6. หลักของการทันเวลาและถูกต้อง สามารถรายงานข้อแตกต่างให้ทราบผลออกมาได้รวดเร็ว พร้อมทั้งสามารถช่วยชี้ให้เห็นถึงสาเหตุของปัญหาได้ล่วงหน้าพอควร

7. หลักของการควบคุมตามน้ำหนักความสำคัญ เน้นการควบคุมในส่วนที่มีสาระความสำคัญที่จะมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ

8. หลักของการเป็นที่ยอมรับ ข้อมูลที่ใช้ควบคุมเป็นข้อมูลที่เข้าใจได้ไม่ยาก ผู้ใช้ข้อมูลให้ความเชื่อถือและยอมรับในระบบที่สร้างขึ้น

9. หลักของความชัดเจน ข้อมูลที่ชัดเจนสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้ดี

10. หลักของการคำนึงถึงพนักงาน ระบบการควบคุมควรกำหนดขึ้นโดยเป็นที่ยอมรับในทัศนะของผู้ปฏิบัติงานควบคู่กับฝ่ายจัดการ

11. หลักของการมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ หลักการควบคุมที่ดีต้องสามารถชี้ให้เห็นถึงจุดบกพร่อง ข้อผิดพลาดต่าง ๆ ผู้รับผิดชอบ สาเหตุข้อผิดพลาดเกิดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่งานขององค์การหรือไม่

12. หลักการมองอนาคต มีการทบทวนหลักที่ใช้ควบคุมเป็นระยะ ๆ เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าระบบการควบคุมที่จัดขึ้นยังคงใช้การได้ดี

สำหรับเสถียร เหลืองอร่าม (2523, หน้า 301 - 302) กล่าวว่า iva การควบคุมจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ควรยึดหลักของการควบคุมดูแลที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. กำหนดขอบเขตอำนาจของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเงื่อนไข ตามอำนาจหน้าที่และตามที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมาย

2. จะต้องกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนเอาไว้โดยเฉพาะเจาะจงและมีทางเป็นไปได้ตามโครงการและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ในแผน

3. ผู้บริหารต้องมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อจะได้แบ่งเบาภาระหน้าที่การทำงานและความรับผิดชอบของผู้บริหารเอง ขณะเดียวกันก็เป็นการเตรียมหัวหน้างานสำหรับการบริหารงานในอนาคตอีกด้วย

กระบวนการในการควบคุม

เพื่อให้งานควบคุมเป็นไปอย่างได้ผล เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง ปัญหาต่าง ๆ ไม่เกิดขึ้น วิธีการหนึ่งที่จะช่วยได้คือการจัดขั้นตอน หรือกระบวนการควบคุมอย่างเหมาะสม ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2537, หน้า 97 - 98) กล่าวถึงลำดับขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการควบคุม ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของงานให้แน่ชัด
2. กำหนดมาตรฐานของงาน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลงานสูงหรือต่ำกว่าที่กำหนดไว้
3. การวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อทราบผลของงานในช่วงเวลาของการปฏิบัติงาน
4. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ได้ ว่าได้สูงหรือต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

5. ดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้อง เมื่อได้วิเคราะห์เปรียบเทียบและหาความแตกต่างระหว่างแผนงานที่วางไว้กับผลปฏิบัติได้จริง ๆ แล้วจึงพิจารณาหาทางแก้ไขหรือวางแผนดำเนินงานใหม่ให้ถูกต้องรัดกุม

ส่วนพยอม วงศ์สารศรี (2537, หน้า 227) ได้กล่าวถึงกระบวนการควบคุมประกอบด้วยขั้นต่าง ๆ ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐาน
2. การสังเกตการปฏิบัติงาน
3. การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
4. การปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้บรรลุจุดหมาย

เทคนิคการควบคุม

การบริหารงานย่อมมีระบบการควบคุมงานหรือการติดตามงานเสมอ เพื่อได้ทราบความเคลื่อนไหว ผลการดำเนินงาน โดยอาศัยเทคนิคการควบคุมงาน สมพงษ์ เกษมสิน (2521, หน้า 277 - 282) สรุปไว้ดังนี้

1. การควบคุมด้านคุณภาพของงาน (Quality control) เป็นการกระทำใด ๆ ที่เป็นการตรวจตราควบคุมให้ผลผลิตของงานออกมาถูกต้องตามเกณฑ์มาตรฐาน และยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น
2. การควบคุมด้านปริมาณของงาน (Quantity control) คือการควบคุมที่มีการใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้วัดผลในทางปริมาณว่าเป็นไปตามที่คาดคิดไว้หรือไม่
3. การควบคุมด้านเวลา (Time control) เป็นการควบคุมผลผลิตที่ประหยัดเวลาและได้ผลดีมาก โดยให้งานต่าง ๆ ดำเนินไปโดยสามารถจัดทำให้เสร็จตามกำหนดเวลาที่วางไว้
4. การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย (Cost control) คือการใช้งบประมาณเพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย โดยจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายทุกด้านไว้ล่วงหน้า เมื่อปฏิบัติจริงผู้บริหารจะควบคุม

ค่าใช้จ่ายว่าใช้ไปแตกต่างจากงบประมาณที่ตั้งไว้หรือไม่

ข้อจำกัดในการควบคุม

การควบคุมงานอาจมีข้อจำกัดต่าง ๆ ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 152) กล่าวไว้ดังนี้

1. การควบคุมอาจต้องใช้เวลามากและอาจต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง
2. การควบคุมอาจให้ผลกลับกัน ยิ่งควบคุมมากจะเกิดผลกระทบต่อขวัญและ

พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติมาก

3. การควบคุมไม่อาจทำได้กับงานบางอย่าง
4. การควบคุมอาจไม่ทันกับเหตุการณ์

คุณลักษณะของการควบคุมที่ดี

นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 153) ยังได้กล่าวอีกว่า การควบคุมไม่เท่ากับงานชนิดใดหรือใช้เทคนิคใดก็ตาม จะให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด จะต้องมียุทธศาสตร์ดังนี้

1. การควบคุมจะต้องประหยัด คือต้องมั่นใจว่างานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แล้ว ต้องคุ้มค่างับต้นทุนและเวลาด้วย

2. การควบคุมสามารถรายงานผลแตกต่างได้รวดเร็ว เพื่อให้สามารถแก้ไข

ข้อผิดพลาดได้ทันเวลา

3. การควบคุมต้องเน้นถึงส่วนสำคัญของผลงาน
4. การควบคุมจะต้องสามารถเข้าใจง่าย
5. การควบคุมต้องเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติ

ประโยชน์ของการควบคุมงาน

ในขณะที่ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2537, หน้า 101 - 102) กล่าวถึงประโยชน์ของการควบคุมไว้ 2 ประการคือ

1. ด้านตัวบุคคล ก่อให้เกิดประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานดังนี้
 - 1.1 เพื่อให้ทราบว่าผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้ผลเพียงใด มีความสามารถเพียงใด
 - 1.2 เป็นการฝึกฝนและสร้างผู้ได้บังคับบัญชาไว้เป็นหัวหน้างานในโอกาสต่อไป
 - 1.3 เป็นแนวทางในการพิจารณาให้บำเหน็จความชอบ
 - 1.4 เป็นการบำรุงขวัญผู้ได้บังคับบัญชา
 - 1.5 ช่วยลดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานให้น้อยลง

1.6 เป็นเครื่องกระตุ้นและความก้าวหน้าในการทำงาน

2. ด้านงาน เป็นการตรวจสอบดูว่า ก่อให้เกิดประโยชน์เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมคือ

2.1 งานนั้นเป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่

2.2 งานได้ก้าวหน้าไปแล้วเพียงใด

2.3 มีการแก้ไขปัญหาอุปสรรคหรือข้อขัดข้องต่าง ๆ เพียงใด

2.4 ได้ใช้วิธีปฏิบัติงานอย่างไร เป็นวิธีการที่ดีที่สุดหรือไม่

2.5 งานนั้นได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

2.6 มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่สำหรับการปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ

หรือไม่

2.7 เป็นการประหยัดทั้งเวลา เงิน และแรงงาน เพียงใด

สรุปได้ว่าผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงในการควบคุมดูแล (Controlling) การดำเนินงานต่าง ๆ ของผู้ได้บังคับบัญชา โดยใช้เทคนิคการบริหารงานที่หลากหลายวิธีที่เหมาะสม สถานการณ์ และงานแต่ละงานในโรงเรียน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

ดังนั้น การวางแผน การจัดองค์การ การนำองค์การ และการควบคุม จะต้องมีความสัมพันธ์ต่อกัน องค์การจะเจริญก้าวหน้ามิได้ถ้าหากปราศจากการวางแผน การนำองค์การ การควบคุม การวางแผนจะต้องจัดทำให้สอดคล้องกับลักษณะและธรรมชาติขององค์การ เมื่อมีการวางแผนก็จะต้องมีการควบคุมซึ่งแยกจากกันไม่ได้ และขณะเดียวกันการนำองค์การ การควบคุมเป็นการวางแผนพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของคน โครงสร้าง ทรัพยากร และกระบวนการในการบริหารองค์การให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ความสำคัญและความหมายของการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ ส่วนงานธุรการและการเงินหรืองานอื่น ๆ เป็นเพียงส่วนประกอบหรือปัจจัยส่งเสริมงานวิชาการให้มีคุณภาพและช่วยอำนวยความสะดวกแก่งานวิชาการ คุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียนขึ้นอยู่กับงานวิชาการของโรงเรียน เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษา และการจัดการเรียนการสอน ให้นักเรียนมีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม

สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้ มีความขยันหมั่นเพียร มีความเป็นพลเมืองดี และสามารถออกไปประกอบอาชีพได้ตามอัธยาศัย ซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษา และเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกระดับของสถานศึกษา (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535 หน้า 15) และนักการศึกษาหลายคนได้ให้ความสำคัญและความหมายของการบริหารงานวิชาการไว้ ดังนี้

กรมสามัญศึกษา (2519, หน้า 208) ได้กล่าวเกี่ยวกับงานวิชาการว่า งานวิชาการเป็นงานหลักของโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนประเภทใด มาตรฐานหรือคุณภาพการศึกษามักจะได้รับการพิจารณาขึ้นมูลฐานจากผลงานด้านวิชาการเป็นพิเศษ และพนัส หันนาคินทร์ (2524 ก, หน้า 281) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจของโรงเรียน เป็นชีวิตจิตใจของสถาบัน ส่วนงานด้านอื่นๆ เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้งานของสถาบันดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย สำหรับบุญ สาธร (2526, หน้า 324) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนนักเรียนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำด้านวิชาการ เพราะหน้าที่ของสถานศึกษาทุกแห่งคือ การให้ความรู้แก่นักเรียนด้านวิชาการ ดังนั้น การบริหารงานวิชาการจะมีความสำคัญเป็นอันดับแรกของการบริหารการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ Smith and Others (1965, หน้า 170) ได้ศึกษาเรื่องเวลาที่ใช้ในการบริหารงานวิชาการคิดเป็นร้อยละ 40 นอกจากนี้ นิพนธ์ กิณวงศ์ (2526, หน้า 68) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจของสถานศึกษา เพราะหน้าที่ของโรงเรียนคือ การให้ความรู้ทางวิชาการแก่นักเรียนเป็นสำคัญ และ Miller (อ้างใน ยุทธศักดิ์ สมแสน, 2535, หน้า 17) กล่าวว่า งานวิชาการเป็นหัวใจของโรงเรียนและมีความสำคัญมากที่สุด โรงเรียนต้องรับผิดชอบในการจัดโปรแกรมการสอน และการควบคุมการเรียนการสอน ตลอดจนการวัดผลและประเมินผลให้เป็นไปตามที่ประเทศชาติต้องการ สอดคล้องกับ อติชัย ชาติกำแหง (2526, หน้า 48) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจของสถานศึกษาทุกแห่งที่จะต้องจัดการบริหารให้ดีที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนควรจะเป็นผู้รับผิดชอบในการเป็นผู้นำของครูทางวิชาการ และต้องให้ความสำคัญเอาใจใส่เป็นพิเศษ เนื่องจากการบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องกับทุกงานในสถานศึกษา เพราะเป็นการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ตลอดจนการวัดผลประเมินผล เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ผู้บริหารควรรู้จักกระตุ้นให้ครูร่วมมือ มีการทำงานด้วยความเต็มใจและอดทนต่องานวิชาการที่ได้รับมอบหมาย ในขณะที่ อำภา บุญช่วย (2537, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นการบริหารที่ยุ่งยาก เพราะเกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการสอน ผู้ศึกษาต้องใช้ความ

พยายาม และความสามารถเป็นอย่างมากในการนำคณะครูและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุจุดหมายของหลักสูตร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2527, หน้า 160) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้คือ

1. เป็นตัวกำหนดปริมาณงานของโรงเรียน เพราะงานวิชาการเป็นงานหลักของโรงเรียน ดังนั้นเมื่อโรงเรียนมีปริมาณงานวิชาการมาก ปริมาณงานด้านอื่น ๆ ก็ย่อมมีมากด้วย
2. เป็นตัวกำหนดนโยบายในการบริหารงานโรงเรียน การจัดสรรทรัพยากรให้แก่โรงเรียน ทั้งในรูปของงบประมาณหรือวัสดุครุภัณฑ์จะจัดให้ตามสัดส่วนของปริมาณงานที่โรงเรียนมีอยู่ โรงเรียนใดที่มีปริมาณมากก็ย่อมได้รับการจัดสรรงบประมาณหรือทรัพยากรมาก งานวิชาการจึงเปรียบเสมือนเครื่องกำหนดทรัพยากรให้แก่โรงเรียน ทั้งในด้านปริมาณ และประเภทของทรัพยากร
3. เป็นเครื่องตัดสินคุณภาพของโรงเรียน การพิจารณาตัดสินคุณภาพของโรงเรียนด้านหนึ่งก็คือ การพิจารณาตัดสินโดยอาศัยผลงานทางงานวิชาการของโรงเรียน โดยดูจากวิธีการและผลผลิตระบบงานวิชาการ อันได้แก่ วิธีการสอนของครู การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน และผลสำเร็จของนักเรียนทั้งในด้านผลการสอบ ความสามารถในการทำงาน และจรรยาความประพฤติ สิ่งเหล่านี้จะเป็นเสมือนตัวแทนนำให้ผู้เกี่ยวข้องวัดถึงคุณภาพของการจัดงานวิชาการของโรงเรียน ทั้งในด้านความสำเร็จ และทิศทางของการบริหาร สำหรับความหมายของการบริหารงานวิชาการได้มีหน่วยงานและนักการศึกษาได้กล่าวไว้ดังนี้

สุมิตร คุณานุกร (2518, หน้า 157) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการว่า งานวิชาการไม่ได้มีความหมายแคบ ๆ อย่างที่เข้าใจทั่ว ๆ ไปถึงการเรียนการสอนในห้องเรียนเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการจัดกิจกรรมทุกอย่างภายในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดความรู้และการศึกษาของเด็ก และปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 16) ให้ความหมายการบริหารงานวิชาการไว้ว่า หมายถึง การบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน สอดคล้องกับกิตติมา ปรีดีดิลล (2532, หน้า 47) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาเกี่ยวกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุดอันได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาวิชา หลักที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่ในสังคม และรวมถึงการอบรมศีลธรรมจรรยาและความประพฤตินักเรียนเพื่อให้เป็นคนดีด้วย

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2527, หน้า 159) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนหมายถึง การจัดกิจกรรมทั้งหลายของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนหรือเตรียมงาน การดำเนินงานตามแผนและการติดตามประเมินผลงานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนของครูและนักเรียนในโรงเรียน กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนนี้ อาจจะเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นภายในโรงเรียนหรือนอกโรงเรียนก็ได้ รวมทั้ง เสรี ลาซโรจน์ (2531, หน้า 113) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า เป็นหน่วยงานที่รับภารกิจหลักของโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์อยู่ที่การจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักการ โครงสร้าง และจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร และต้องสนองความต้องการทางวิชาการของทั้งครูและนักเรียน ต้องหาทางช่วยเหลือให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพที่แต่ละคนมี

จากทัศนะเกี่ยวกับเรื่องความสำคัญและความหมายของการบริหารงานวิชาการของหน่วยงานทางการศึกษาและนักการศึกษาได้กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษาที่จัดกิจกรรมทุกอย่าง โดยที่โรงเรียนใดจะมีมาตรฐานหรือคุณภาพเด่นด้อยเพียงใด คำนึงทั่วไประยะเวลาผลงานทางวิชาการเป็นสำคัญ การบริหารงานวิชาการเป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยตรง ดังนั้นไม่ว่ากิจกรรมใดที่สัมพันธ์กับการเรียนการสอน และทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพถือว่างานเหล่านั้นอยู่ในขอบข่ายหน้าที่ของผู้บริหารในด้านวิชาการทั้งสิ้น ดังนั้น การจัดการเรียนการสอนจึงเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียนที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งจะส่งผลให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายของหลักสูตร

ขอบข่ายการบริหารการจัดการเรียนการสอน

การจัดการเรียนการสอนเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายของหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนเป็นงานหลักของการบริหารงานวิชาการ จุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษาอยู่ที่การจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ และเป็นผู้นำในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนจะเป็นไปด้วยดีก็ด้วยการวางแผนการบริหารงานด้วยความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญที่จะทำให้การเรียนการสอนมีคุณภาพ

"การสอน" เป็นคำที่ใช้ตรงกับภาษาอังกฤษ 2 คำ คือ คำว่า "Teaching" และคำว่า "Instruction" คำว่า "Teaching" แปลว่า การสอนซึ่งครอบคลุมกิจกรรมการให้คำสั่งสอนการทำให้มีความรู้หรือให้สามารถทำอะไรได้ เป็นกระบวนการทางเดียวที่ยึดตัวผู้สอนหรือครูเป็นหลัก ส่วน "Instruction" แปลว่า การเรียนการสอน (To Teach and to be Taught) เป็นกระบวนการสองทางคือ การให้และการรับความรู้ที่เกิดขึ้นพร้อมๆ กัน ทั้งฝ่ายผู้สอนที่เป็นฝ่ายให้ความรู้และ ผู้เรียนซึ่งเป็นฝ่ายรับ ในขณะที่เดียวกันผู้สอนคือ ครู ก็เกิดการเรียนรู้จากการสนองตอบของ นักเรียนด้วย (ชัยยงค์ พรหมวงศ์, 2535, หน้า 17) และธีรยุทธ์ เสนิงส์ ณ อรุณยา (2535, หน้า 212) ได้กล่าวว่า การเรียนการสอนหมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมและประสบการณ์ การเรียนรู้ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดหมายของหลักสูตร ส่วนสายหยุดจำปาทอง (2526, หน้า 3) ได้กล่าวว่า กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนส่วนใหญ่มุ่งเน้นด้านหลักสูตร การจัดโปรแกรมการเรียนการสอน การจัดทำโครงการสอน การเตรียมการสอน สื่อการสอน ตลอดจนการวัดผลประเมินผล สำหรับกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2535, หน้า 11) กล่าวไว้ว่า การเรียนการสอนเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดในกระบวนการใช้หลักสูตร เพราะเป็น กิจกรรมที่ใกล้ชิดกับเด็กและเด็กได้ปฏิบัติมากที่สุด การเรียนการสอนเป็นกิจกรรมที่ครูและเด็ก ทำร่วมกัน ถ้าจะแยกออกเป็นสองส่วนก็เป็น การเรียนคือกิจกรรมที่เด็กทำ และการสอนคือกิจกรรมที่ครูทำ แต่ในทางปฏิบัติแล้วทั้งสองอย่างนี้ทำไปพร้อมๆ กัน จึงเรียกรวมกันว่า การเรียนการสอน และวัชร เบ้าแดง (2529, หน้า 28 - 29) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า การจัดการเรียนการสอนคือ การจัดระบบเพื่อช่วยในการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนซึ่งเริ่มต้นจากผู้เรียน ผู้สอน ตารางสอน วัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ประกอบการเรียนการสอนในหลักสูตร วิธีสอนและสุดท้ายคือการวัดผลการศึกษา และเพื่อให้การเรียนการสอนได้ผลไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องทำอย่างอื่นที่จะต้องทำการนิเทศครูผู้สอนได้เข้าใจและนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง นอกจากนี้ยังมี พฤษะวัน (2519, หน้า 155) กล่าวถึงการเรียนการสอนประกอบด้วยงานต่อไปนี้

1. การรับเด็กเข้าเรียน
2. การจัดครูเข้าประจำชั้น
3. การจัดตารางสอน
4. การเตรียมงานก่อนเปิดภาคเรียน

5. การจัดบริการด้านหลักสูตร เช่น โครงการสอน ประมวลการสอน แบบเรียน
ระเบียบวิธีวัดผล

6. การจัดบริการห้องสมุด ตำรา หนังสืออ้างอิง ทั้งครูและนักเรียน

7. การจัดบริการสำหรับวัสดุอุปกรณ์การสอน

8. การจัดทำโครงการวัดผลการศึกษาไว้ตลอดปี

ส่วนสุนันรัตน์ รัตนศิลา (2540, หน้า 48) กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนและครู
ผู้สอนต้องตระหนักถึงสิ่งสำคัญและความจำเป็นดังต่อไปนี้

1. จุดประสงค์การเรียนรู้ ผู้สอนต้องใช้จุดประสงค์การเรียนรู้เป็นตัวนำในการจัด
กิจกรรมการเรียนการสอน

2. เทคนิคการสอน ซึ่งมีอยู่มากมายหลายวิธีที่จะส่งผลให้การจัดการเรียนบรรลุ
ตามจุดประสงค์

3. แผนการสอน เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู

4. สื่อการเรียนการสอน เป็นปัจจัยที่จะช่วยเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนการ
สอนให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

5. การวัดประเมินผลที่เป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ โดยต้องยึดจุดประสงค์
การเรียนรู้เป็นเป้าหมายในการวัดและประเมินผลทุกครั้ง

6. การนิเทศภายใน เพื่อให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นขณะที่
ครูจัดกิจกรรมการสอนตลอดถึงการนำเอาส่วนดีเด่นจากครูผู้สอนมาขยายผลต่อที่ประชุมวิชาการ
ซึ่งเป็นวิธีการนิเทศภายในอีกวิธีหนึ่ง ทั้งยังเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้กระทำ
นั้นด้วย

สำหรับกนก จันทร์ขจร (2533, หน้า 185-193) ได้สรุปรายละเอียดของการจัดการ
เรียนการสอนว่าจะประกอบด้วยส่วนต่างๆ ที่สำคัญ 2 ส่วนคือ

1. องค์ประกอบของการเรียนการสอน ประกอบด้วย

1.1 ผู้สอน

1.2 ผู้เรียน

1.3 เนื้อหาวิชา

1.4 สื่อการเรียนการสอน

1.5 กิจกรรมการเรียนการสอน

2. กระบวนการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย

- 2.1 การกำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้ เป็นจุดหมายหรือจุดประสงค์การสอนของครู
- 2.2 การทดสอบความรู้เดิมก่อนสอนด้วยวิธีการต่าง ๆ
- 2.3 การดำเนินกิจกรรมการสอน
- 2.4 การประเมินผล

เนื่องจากการบริหารจัดการจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการเป็นการบริหารที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของหลักสูตร จึงเห็นได้ว่าแนวคิดของนักวิชาการ นักบริหารการศึกษา ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารจัดการจัดการเรียนการสอนและขอบข่าย การบริหารงานวิชาการไว้ใกล้เคียงกันมากดังนี้

ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กองการมัธยมศึกษา (กรมสามัญศึกษา, ม.ป.ป., หน้า 9-12) กำหนดไว้ 12 ประการมีดังนี้

- 1. การวางแผนงานวิชาการ
- 2. การจัดแผนการเรียน
- 3. การจัดตารางการเรียนการสอน
- 4. การจัดครูเข้าสอน
- 5. การพัฒนาการเรียนการสอน
- 6. การจัดการเรียนการสอน
- 7. การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ
- 8. การจัดกิจกรรมนักเรียน
- 9. การวัดผลและประเมินผลการเรียน
- 10. งานทะเบียนนักเรียน
- 11. งานวิชาการอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย
- 12. การประเมินผลงานวิชาการ

ในขณะที่กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2540, หน้า 31-41) กำหนดเกณฑ์ มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2539 หมวดที่ 3 ว่าด้วยข่ายงานวิชาการดังนี้

- 1. การวางแผนงานวิชาการ
 - 1.1 การรวบรวมและจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ
 - 1.2 การทำแผนงานวิชาการ

2. การบริหารงานวิชาการ
 - 2.1 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
 - 2.2 การจัดกลุ่มการเรียน
 - 2.3 การจัดตารางสอน
 - 2.4 การจัดครูเข้าสอนตามตารางสอน
 - 2.5 การจัดครูสอนแทน
 - 2.6 การนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานทางวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอน
 - 3.1 การจัดทำ การใช้ การปรับปรุงแผนการสอนรายวิชา
 - 3.2 การจัดหา จัดทำ ใช้ บำรุงรักษาและส่งเสริมการผลิตสื่อการเรียนการสอน
4. การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ
 - 4.1 การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน
 - 4.2 การจัดสอนซ่อมเสริม
 - 4.3 การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน
 - 4.4 การจัดกิจกรรมนักเรียนตามหลักสูตร
 - 4.5 การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ
 - 4.6 จำนวนครูที่ผ่านการอบรมหรือฝึกอบรมทางด้านวิชาการในรอบ 2 ปี
 - 4.7 การสร้างบรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียน
 - 4.8 การส่งเสริมการวิเคราะห์วิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
5. การวัดผลและประเมินผลการเรียน และงานทะเบียนนักเรียน
 - 5.1 การดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียน
 - 5.2 การสร้างและปรับปรุงเครื่องมือการวัดผลการเรียนรู้
 - 5.3 การจัดให้มีเอกสารและแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลการเรียน
 - 5.4 การดำเนินการเกี่ยวกับหลักฐานการวัดผลและประเมินผลการเรียน
 - 5.5 งานทะเบียนนักเรียน
6. การประเมินผลงานวิชาการ
 - 6.1 การประเมินผลการจัดการงานวิชาการ
 - 6.2 การประเมินผลในด้านคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 183-194) ได้กล่าวไว้ว่า งานการจัดการเรียนการสอนประกอบด้วย

1. การจัดประมวลการสอน (Syllabus) หรือโครงการสอนไว้เป็นรายวิชา
2. การจัดแผนการเรียน
3. การจัดตารางสอน
4. การจัดชั้นเรียน
5. การจัดครูเข้าสอน
6. การสอนซ่อมเสริม
7. การเลือกตำราเรียน
8. การจัดทำคู่มือครูในงานวิชาการ
9. การจัดทำคู่มือแก่นักเรียนนักศึกษา
10. การจัดห้องศูนย์ควบคุมการเรียนการสอนทางวิชาการ

นอกจากนี้ กนก จันทร์ขจร (2532, หน้า 125) กล่าวถึงการจัดการเรียนการสอน ควรมีดังนี้

1. จัดวางระบบการดำเนินงานด้านการเรียนการสอน
2. ศึกษาวิเคราะห์แผนการเรียนและนักเรียนที่เรียนตามแผนการเรียน
3. รับผิดชอบศูนย์ข้อมูลครู เพื่อพัฒนาวิชาชีพครู
4. จัดวางระบบพัฒนาการจัดการด้านการเรียนการสอนด้วยกิจกรรมการปฏิบัติ
5. ดำเนินการส่งเสริมให้ครูอาจารย์ผู้สอนมีระบบการสร้าง ผลิตภัณฑ์อุปกรณ์
6. จัดให้มีระบบควบคุม ติดตามผล การดำเนินงานด้านการเรียนการสอน การประเมินผลการปฏิบัติงาน

7. จัดระบบพัฒนาครูผู้สอน เพื่อส่งเสริมความรู้และความก้าวหน้า
ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนได้มาก

(วันทนา เมืองจันทร์, 2538, หน้า 16) สรุปไว้ 4 ประการคือ

1. เป็นผู้นำในด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาใช้ในการเรียนการสอน
2. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

3. เป็นผู้นำในการริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนางานวิชาการ

4. จัดหาทุนสนับสนุนการพัฒนางานวิชาการ

จากแนวคิดของนักการศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาที่กล่าวมาจะเห็นว่า ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการและการจัดการเรียนการสอนมีประเด็นที่คล้ายกัน ซ้ำกันซึ่งไม่สามารถแยกจากกันเด็ดขาดได้ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการจัดการเรียนการสอน 7 ประเด็นดังนี้

1. การบริหารการนำหลักสูตรไปใช้
2. การบริหารการจัดแผนการเรียน
3. การบริหารการจัดครูเข้าสอน
4. การบริหารการจัดตารางการเรียนการสอน
5. การบริหารการจัดทำแผนการสอน
6. การบริหารการจัดกระบวนการเรียนการสอน
7. การบริหารสื่อการเรียนการสอน

การบริหารการนำหลักสูตรไปใช้

หลักสูตร ถือได้ว่าเป็นแม่บทและหัวใจของการศึกษา เป็นสิ่งกำหนดทิศทางผู้เรียนหรือสังคมให้เปลี่ยนแปลงไปในรูปใด หรือคนมีลักษณะอย่างไร ได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ดังนี้

คุณฐิ พงศ์ศาสตร์ (2533, หน้า 137) ให้ความหมายไว้ว่า หลักสูตรคือ แผนการเรียนการสอนอันเป็นส่วนรวมของประเทศ ซึ่งไปสู่ความมุ่งหมายของแผนการศึกษาแห่งชาติ หลักสูตรจะประกอบไปด้วย จุดหมาย หลักการ โครงสร้าง จุดประสงค์การเรียนรู้ เนื้อหาของรายวิชา สื่อการเรียน วิธีสอน และการประเมินผล

นอกจากนี้อ่านาง จันทร์แป้น (2532, หน้า 3) ได้วิเคราะห์ความหมายของหลักสูตรไว้ดังนี้

1. หลักสูตรในฐานะเป็นวิชาและเนื้อหาวิชาที่ครูจะต้องสอนและนักเรียนจะต้องเรียน
2. หลักสูตรในฐานะที่เป็นประสบการณ์ ซึ่งหมายถึง ประสบการณ์ทั้งหมดที่ผู้เรียนได้รับภายใต้การแนะนำของโรงเรียนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

3. หลักสูตรในฐานะที่เป็นแผนของโอกาสการเรียนรู้ (แผนประสบการณ์)

หลักสูตรที่สมบูรณ์ควรจะประกอบด้วยแผนการหรือเจตนารมณ์ ซึ่งจุดเน้นจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะที่

จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ แต่ยักรวมถึงองค์ประกอบอื่นๆ ได้แก่ การนำหลักสูตรไปใช้ หรือการสอนและการประเมินผล

4. หลักสูตรเป็นศาสตร์สาขาหนึ่ง ซึ่งการนำหลักสูตรไปใช้ต้องดำเนินเป็นกระบวนการ โดยตระหนักในความสำคัญของผู้เรียน และให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นให้มากที่สุด

จากความหมายที่กล่าวมาทั้งหมด พอสรุปได้ว่า หลักสูตรคือบรรดากิจกรรมทางการศึกษาทั้งหมด ที่สถานศึกษาจัดขึ้นเพื่อให้ผู้สอนและผู้เรียนได้ถือปฏิบัติ โดยมุ่งให้เกิดประสบการณ์ ทางการศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่ผู้เรียนและสังคมโดยรวม

จากความหมายของหลักสูตรข้างต้นจะเห็นว่า หลักสูตรกับการจัดการศึกษาในโรงเรียนนั้น นับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะหลักสูตรเปรียบเสมือนหัวใจสำคัญของการศึกษา ทั้งนี้ก็ เพราะเหตุผลดังต่อไปนี้

1. หลักสูตรเป็นเสมือนเป้าหมายลอมพลเมืองดีและมีคุณภาพ ประเทศชาติจะเจริญได้จะต้องอาศัยประชาชนที่มีคุณภาพ

2. หลักสูตรเป็นโครงการและแนวทางในการให้การศึกษา เพราะหลักสูตรจะบอกให้ทราบว่า การจัดการศึกษานั้นมุ่งหวังจะให้บรรลุวัตถุประสงค์อะไรบ้าง จะต้องจัดเนื้อหาสาระและประสบการณ์อย่างไร จะใช้อะไรเป็นเครื่องแสดงว่าได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้ว

3. ในระดับโรงเรียนหลักสูตรจะเป็นแนวปฏิบัติแก่ครู เพราะหลักสูตรจะบอกให้ครูรู้ว่า จะสอนให้ผู้เรียนเรียนรู้อะไรบ้าง จะให้เกิดพฤติกรรมอะไร และถ้าจะสอนให้รู้และเกิดประสบการณ์อย่างนั้น ครูจะต้องจัดกิจกรรมประสบการณ์อะไรแก่ผู้เรียนบ้าง

4. หลักสูตรเป็นมาตรฐานของการศึกษา มาตรฐานในประการแรกนั้นหมายความว่า โรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาจะต้องสอนให้ถึงมาตรฐานที่หลักสูตรกำหนดไว้คือ สอนให้ครบหรือจบหลักสูตรนั่นเอง ในประการที่สองหลักสูตรจะเป็นเกณฑ์มาตรฐานให้ทุกสถาบันจัดขึ้นด้วยวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ให้เป็นระเบียบแบบแผนที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในการดำเนินการเรียนการสอน (ธีรยุทธ์ เสนิงส์ ณ อุทยา, 2535, หน้า 204-205)

แนวทางการสร้างหลักสูตร (รุ่งทิวา จักรกร, 2523, หน้า 85) กล่าวไว้มี 5 แนวทางดังนี้

1. ยึดเนื้อหาเป็นหลัก จะเน้นเนื้อหาสาระของวิชาการต่างๆ มากเป็นพิเศษ
2. ยึดกิจกรรมร่วมหลักสูตร

3. ยึดตัวเด็กเป็นศูนย์กลาง หลักสูตรสามารถยืดหยุ่นได้เปลี่ยนแปลงได้ตามความสนใจและความต้องการของเด็ก

4. ยึดสังคมเป็นหลักปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของสังคม

5. ยึดแนวผสม คือเอาทุกอย่างมาผสมผสานกัน เพื่อความพอเหมาะพอดี องค์ประกอบของหลักสูตร

การจัดทำและใช้หลักสูตรต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของหลักสูตร รุ่งทิวา จักรกร (2523, หน้า 85) ได้รวบรวมจากนักการศึกษาแล้วสรุปว่า องค์ประกอบของหลักสูตรมี 4 ประการคือ

1. ความมุ่งหมายของหลักสูตร มุ่งให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาใน 3 ด้านคือ ด้านความรู้ (Cognitive Domain) ด้านความรู้สึกรมณ์ (Affective Domain) และด้านทักษะ (Psychomotor Domain)

2. เนื้อหา เป็นการเลือกสรรและจัดเนื้อหาวิชาความรู้และประสบการณ์ที่ช่วยให้ผู้เรียนได้พัฒนาไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาความเหมาะสมของลำดับเนื้อหาวิชา พร้อมทั้งกำหนดเวลาด้วย

3. การนำหลักสูตรไปใช้เป็นปฏิบัติ ซึ่งต้องอาศัยการบริหารงานด้านวิชาการ ของโรงเรียน เพื่ออำนวยความสะดวกและนักเรียนสามารถสอนและเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด หัวใจของการนำเอาหลักสูตรไปใช้คือการสอน และผู้ที่มีความสำคัญที่สุดในขั้นตอนนี้คือครู

4. การประเมินผล เป็นการหาคำตอบว่า หลักสูตรสัมฤทธิ์ผลตามที่กำหนดไว้ในความมุ่งหมายหรือไม่ มากน้อยเพียงไร

หลักสูตรไม่สัมฤทธิ์ผล อาจเป็นเพราะความมุ่งหมายสูงเกินไป หรือความมุ่งหมายมากเกินไป ผู้ปฏิบัติไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุตามนั้นได้ทุกประการ หรืออาจเป็นเพราะเลือกเนื้อหา หรือประสบการณ์ ไม่สัมพันธ์กับความมุ่งหมาย ครูสอนไม่ถูกต้อง ขาดวัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ

ส่วนวิชัย คิสสระ (2535, หน้า 11 - 12) ได้กล่าวสรุปเกี่ยวกับหลักสูตรว่าหลักสูตรประกอบด้วย

1. หลักสูตรแม่บท ได้แก่ ข้อกำหนดของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งประกอบด้วย จุดหมาย โครงสร้าง เนื้อหาวิชาที่เป็นหัวข้อสำคัญๆ อัตราเวลาเรียน และแนวทางการเรียน

การสอน ตลอดจนการประเมินผลการเรียน ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้จัดทำ

2. เอกสารและวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน ได้แก่ เอกสารวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่ครูใช้สอนและนักเรียนใช้เรียน เช่น หนังสือเรียน คู่มือครู แผนการสอน โครงการสอน หนังสืออ่านเพิ่มเติม แบบฝึกหัด รูปภาพ แผนภูมิ บทเพลง นิทาน และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ โดยมีผู้จัดทำตั้งแต่กระทรวงถึงโรงเรียนและเอกชน

3. กิจกรรมการเรียน ได้แก่ การดำเนินการต่าง ๆ ในโรงเรียนโดยทั้งครูและนักเรียน เช่น การสอนให้นักเรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ และการทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับแนวทางและจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

4. การประเมินผล ได้แก่ หลักการของการประเมินผล กระบวนการวัดต่างๆ พร้อมทั้งเครื่องมือวัด แบบฟอร์มในการประเมินผลการศึกษา

ลักษณะของหลักสูตรที่ดี

1. จะต้องสนองความต้องการของสังคม
2. จะต้องสนองความต้องการของเด็ก
3. จะต้องเหมาะสมกับสภาพของเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
4. จะต้องเหมาะสมกับความสามารถของเด็ก
5. จะต้องนำมาใช้โดยสะดวก
6. จะต้องมีความยืดหยุ่นได้

บทบาทหน้าที่ของผู้ใช้หลักสูตร

ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ในฐานะผู้นำการใช้หลักสูตรมีบทบาทหน้าที่ในการใช้หลักสูตรดังนี้ (คุชฎี พงศ์ศาสตร์, 2533, หน้า 138 - 139)

1. ศึกษาหลักสูตร ผู้บริหารจะต้องสนใจทำความเข้าใจหลักสูตรโดยละเอียดถี่ถ้วน กระทั่งชัดเจนจนสามารถแปลออกมาเป็นแนวปฏิบัติได้ กำหนดผู้รับผิดชอบได้และชี้แจงแนะนำครูผู้สอนได้

2. ชักนำและวางมาตรการให้ครูผู้สอนสนใจหลักสูตรให้เข้าใจหลักการ จุดหมายของหลักสูตรอย่างแจ่มแจ้ง จึงจะทำให้การเรียนการสอนรายวิชานั้นมีคุณภาพ

3. ทนต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องศึกษาเอกสาร คำสั่ง ประกาศ ระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับหลักสูตรที่เปลี่ยนแปลง กำหนดแนวปฏิบัติและชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องทราบโดยเร็ว

4. ควบคุมดูแล และติดตามผลการใช้หลักสูตร ผู้บริหารต้องเอาใจใส่สอดส่องดูแลช่วยเหลือ สนับสนุนส่งเสริมและนิเทศครูอาจารย์ให้ดำเนินตามแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ ติดตามผลการทำงานทุกระยะ

ในส่วนของการนำหลักสูตรไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่เป็นผู้นำในการบริหารหลักสูตร และครู-อาจารย์ในโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการนำเอาหลักสูตรไปปฏิบัติ ครูผู้สอนจะต้องทำความเข้าใจในเรื่องต่อไปนี้

1. การศึกษาเอกสารหลักสูตร เช่น การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแม่บท แผนการสอน คู่มือครู กำหนดการสอน
2. การจัดครูเข้าสอน ครูประจำชั้น การจัดตารางสอน การควบคุมกำกับดูแลการปฏิบัติงานของครู
3. การศึกษาความต้องการของชุมชน สังคม และสถาบันระดับสูง ตลอดจนความต้องการของผู้เรียนเพื่อนำมาวางแผนการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตร
4. การศึกษาทรัพยากร เช่น ทรัพยากรบุคคล อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนงบประมาณต่าง ๆ
5. การนิเทศติดตามผล ให้คำแนะนำในการเรียนการสอนของครู
6. การวัดผลประเมินผล การจัดทำเครื่องมือวัดผลประเมินผล การกำหนดกฎเกณฑ์การวัดผล การนำผลมาวิเคราะห์ และนำผลที่ได้ไปประเมินปรับปรุงการเรียนการสอน

สำหรับกรมวิชาการ (2535 หน้า 1) ได้กำหนดให้โรงเรียนต้องดำเนินการใช้หลักสูตรตามคู่มือการใช้หลักสูตรของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ โดยต้องมุ่งเน้นตามหลัก 3 ประการ คือ

1. จัดการเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการ ในโลกปัจจุบันนี้วิทยาการและเทคโนโลยีได้รุดหน้าไปเรื่อยๆ เป็นไปไม่ได้ที่หลักสูตรจะตามให้ความรู้ในเรื่องดังกล่าวครบถ้วนและทันทั่วถึง ดังนั้นในการจัดการเรียนการสอนจึงควรใช้เนื้อหาวิชาต่างๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรเป็นสื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาสติปัญญาให้เจริญงอกงาม ให้รู้จักคิดอย่างมีกระบวนการ ครูไม่ควรเน้นตัวเนื้อหาหรือข้อมูลเป็นสำคัญ แต่ควรมุ่งเน้นที่จะปลูกฝังวิธีการที่จะทำให้ผู้เรียนเข้าใจหลักการของเนื้อหาสาระและวิเคราะห์เนื้อหาต่างๆ เพื่อหาข้อสรุปสืบเนื่องที่จะเกิดการนำความรู้

ไปใช้ วิธีการที่จะได้ความคิดว่าจะเอาไปใช้อย่างไรนั้น จะเกิดขึ้นต่อเมื่อผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง

2. ส่งเสริมให้ท้องถิ่นพัฒนาหลักสูตร หลักสูตรคำนึงความต้องการที่หลากหลายของแต่ละท้องถิ่น ซึ่งแตกต่างกันในด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ เศรษฐกิจและสังคม จึงเปิดโอกาสให้ท้องถิ่นสามารถพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับความต้องการและเอกลักษณ์ประจำท้องถิ่น เพื่อให้ผู้เรียนในแต่ละท้องถิ่นได้รับประโยชน์จากความแตกต่าง รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีความรักและผูกพันกับท้องถิ่นของตนด้วย

3. ให้ผู้เรียนมีโอกาสเลือกเรียนรายวิชาต่างๆ ในวิชาบังคับ และวิชาเลือกเสรีตามความสนใจและความถนัดของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนค้นพบความถนัดและความสามารถและได้พัฒนาความสามารถได้สูงสุดตามศักยภาพ ดังนั้น โรงเรียนจึงควรที่จะจัดบุคลากร อุปกรณ์ สถานที่และอื่นๆ เพื่อเปิดวิชาเลือกให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนอย่างกว้างขวาง

จะเห็นว่า งานวิชาการในโรงเรียนก็คือ งานการใช้หลักสูตรกับผู้เรียนเพื่อให้ได้ผลตามที่หลักสูตรต้องการ ผู้ใช้หลักสูตรที่สำคัญก็คือ ครู-อาจารย์ ผู้บริหารโรงเรียน นั่นเอง

การบริหารหลักสูตรจะประสบผลสำเร็จนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องหลักสูตรเป็นอย่างดี เพื่อจะได้แนะนำครูให้เข้าใจเมื่อทำการนิเทศการศึกษาแก่ครู ในโรงเรียนอื่นจะทำให้สามารถปฏิบัติงานด้านหลักสูตรได้ผลดียิ่งขึ้น

และคุชฌี พงศ์ศาสตร์ (2533, หน้า 140-145) ได้นำเสนอวิธีการใช้หลักสูตรที่จะให้ได้ผลตรงตามจุดหมายของหลักสูตร โดยโรงเรียนจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์จุดหมาย หลักการของหลักสูตร การแจกแจง แปล และตีความออกมาเป็นกิจกรรมหรือพฤติกรรมที่สามารถปฏิบัติได้ และก่อให้เกิดผลตามจุดหมายและหลักการของหลักสูตร

2. การศึกษาโครงสร้างของหลักสูตร และหลักเกณฑ์การใช้หลักสูตร ครู-อาจารย์ทุกคนต้องศึกษาโครงสร้างของกลุ่มวิชาที่ตนรับผิดชอบ ทำความเข้าใจให้ละเอียดเพื่อเสนอแนะในการเปิดสอนรายวิชาบังคับเลือกและรายวิชาเลือกเสรี ตลอดจนกิจกรรมอิสระที่จะมีความคิดกว้างไกลและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคม จนสามารถปรับหรือจัดทำหลักสูตรให้สอดคล้องกับท้องถิ่นได้

3. ศึกษากลุ่มวิชาต่างๆ เจาะลึกในรายวิชาที่ได้รับมอบหมาย เริ่มตั้งแต่จุดประสงค์ กลุ่มวิชาจุดประสงค์รายวิชา จนถึงคำอธิบายรายวิชาอันเป็นเนื้อหาสาระที่จะต้องรับผิดชอบใน

การสอน วิเคราะห์ออกมาจนสามารถเขียนจุดประสงค์การเรียนรู้ของรายวิชาได้ และสามารถคิดค้นหาวิธีสอนที่เหมาะสม มีคุณภาพตามจุดประสงค์การเรียนรู้ต่างๆ ได้

4. ศึกษาการประเมินผลการเรียน ผู้บริหาร, ผู้สอน ต้องศึกษาและทำความเข้าใจกับระเบียบการประเมินผลการเรียนเป็นอย่างดีและชัดเจนเพื่อได้ดำเนินการในเรื่องนี้ได้ถูกต้อง

ปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร เสริมศรี ไชยศรี (2528, หน้า 18) กล่าวโดยสรุปว่า ปัญหาที่สำคัญทางการศึกษาประการหนึ่งที่เกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคยิ่งต่อการพัฒนาการศึกษาของนักเรียนคือ การที่ครูผู้สอนยึดมั่นในหลักสูตรที่กระทรวงศึกษาธิการผลิตขึ้นจนไม่มีช่องว่างเหลือให้กับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเอง หรือความเหมาะสมของทรัพยากรท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ ครูมักจะดำเนินการสอนตรงตามหลักสูตรและแบบเรียนซึ่งผลิตขึ้นตามหลักสูตร โดยมีได้เพิ่มเติมสิ่งที่น่าจะมีประโยชน์กับเด็กหรือสิ่งที่เด็กต้องการเรียนรู้หรือที่เรียกว่า ว่าเนื้อหาไปตามหนังสือแบบเรียน และที่สำคัญคือครูไม่ได้ใช้หลักสูตรเป็นแนวทางหรือเครื่องชี้แนะ แต่ครูจะยึดหลักสูตรเป็นคัมภีร์เสียมากกว่า

ดังนั้น จะเห็นว่าหลักสูตร มีความจำเป็นต่อการจัดการเรียนการสอนเป็นอย่างมาก หลักสูตรจะได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ขึ้น ขึ้นอยู่กับกิจกรรมที่สำคัญคือ การเรียนการสอนหรือวิธีสอน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้หลักสูตรนำไปสู่การปฏิบัติ ฉะนั้นคำว่าหลักสูตรและการสอนจึงมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างมาก เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร โรงเรียนต้องดำเนินการใช้หลักสูตรและพัฒนาให้สอดคล้อง เหมาะสม และส่งเสริมคุณภาพของนักเรียนให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่วางไว้เป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

การบริหารการจัดแผนการเรียน

การจัดแผนการเรียน โรงเรียนจะต้องจัดแผนการเรียนให้สอดคล้องกับหลักสูตรเพื่อให้ผู้เรียนมีโอกาสเลือกเรียนได้ตามความถนัด ความสนใจและความสามารถ กรมสามัญศึกษาได้ให้ความหมายว่า แผนการเรียนหมายถึง การกำหนดรายวิชาให้เรียน มีวิชาบังคับวิชาเลือกและวิชาเลือกเสรีอย่างมีเป้าหมาย ซึ่งโรงเรียนจะต้องศึกษาโครงสร้างของหลักสูตรและรายวิชาต่างๆ ในหลักสูตรให้เข้าใจโดยละเอียด (กรมสามัญศึกษา, 2526, หน้า 18) และกิตติมา ปริศนิตถ (2532, หน้า 62) กล่าวว่า แผนการเรียนเป็นการกำหนดรายวิชาต่างๆ ให้ผู้เรียนเรียนอย่างมีเป้าหมาย เป็นการกำหนดแผนไว้ล่วงหน้าว่า ตลอดระยะเวลาการศึกษาจะต้องศึกษา

อะไรบ้าง มากน้อยเท่าไร โดยควรคำนึงถึงเนื้อหาสาระที่มีประกอบอยู่ในหลักสูตร วิธีจัดแผนการเรียนจะต้องคำนึงถึงผู้เรียน ให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเลือกเรียนตามความถนัด ความสนใจ ความสามารถจากภาคปฏิบัติ โรงเรียนมักจัดแผนการเรียนโดยคำนึงถึงความสนใจและความสามารถ ควบคู่ไปกับการคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ ได้แก่ ครู เครื่องมือและอุปกรณ์ มีอย่างไรก็จัดอย่างนั้นและจัดตามความเห็นชอบของโรงเรียนและคณะครู ส่วนนกน จันทรขจร (2532, หน้า 44) ให้ความหมายไว้ว่า แผนการเรียนหมายถึง การกำหนดรายวิชาให้เรียน มีวิชาบังคับ วิชาเลือก และวิชาเลือกเสรี (ถ้ามี) อย่างมีเป้าหมาย ซึ่งนักเรียนและโรงเรียนได้พิจารณาร่วมกันแล้วตามความรู้ความสามารถ ความสนใจและความต้องการในอนาคตของนักเรียนว่าจะมุ่งไปทางใด เพื่อต้องการเรียนต่อในสถาบันชั้นสูงหรือการประกอบอาชีพ

จากการติดตามผลการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาเท่าที่ผ่านมา โรงเรียนมักจัดแผนการเรียน ดังนี้

1. จัดตามทรัพยากรที่โรงเรียนมีอยู่คือ ครู เครื่องมืออุปกรณ์ มีอย่างไรก็จัดอย่างนั้น
 2. จัดตามความเห็นชอบของโรงเรียนและครู
 3. การใช้แหล่งวิทยาการ สถานประกอบการ สถานประกอบอาชีพอิสระ โรงเรียนส่วนมากจัดไม่ได้ (กรมวิชาการ, 2540, หน้า 35)
- ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 185 - 186) กล่าวว่า การจัดแผนการเรียนควรอาศัยข้อมูลดังต่อไปนี้

1. มีการสำรวจสภาพท้องถิ่น และความต้องการของผู้ปกครอง
2. มีการสำรวจความต้องการของนักเรียน
3. มีการสำรวจความต้องการของสถานประกอบการ
4. มีการสำรวจความพร้อมของสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ เช่น วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ แปลงสาธิต ฯลฯ
5. มีการนำผลการสรุปมาสรุปวิเคราะห์ เพื่อนำไปสู่การจัดแผนการเรียนของนักเรียน
6. แผนการเรียนที่เปิดสอนจากการประชุมพิจารณาปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน

การจัดแผนการเรียนนี้ สถานศึกษาแต่ละแห่งจะจัดแตกต่างกันไปตามสภาพความพร้อมในด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนครูอาจารย์ สถานศึกษานาดใหญ่จะ

สามารถจัดแผนการเรียนได้มากกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก

ดังนั้น โรงเรียนควรจัดแผนการเรียนให้กว้างขวาง โดยมีทั้งแผนการเรียนวิชาสามัญ แผนการเรียนวิชาอาชีพ แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความพร้อมของโรงเรียนเป็นหลักในการพิจารณา ด้วย ซึ่งได้แก่ บุคลากร สถานที่ และอุปกรณ์การเรียนการสอน โดยศึกษาโครงสร้างของ หลักสูตร หลักเกณฑ์การใช้หลักสูตร และรายวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรให้เข้าใจโดยละเอียดเสีย ก่อน จึงจะจัดแผนการเรียนได้ตรงกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เพื่อให้นักเรียนได้มีโอกาสเลือก เรียนตามความสามารถ ความสนใจของนักเรียน

การบริหารการจัดครูเข้าสอน

การจัดครูเข้าสอน เป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะรู้จักเลือกจัดครูผู้สอน ให้เหมาะสมกับแต่ละวิชา แต่ละระดับชั้น และแต่ละความสามารถของนักเรียน นอกจากผู้สอน จะมีความรู้ ความสามารถในการวิชาที่สอนแล้ว เทคนิควิธีการสอนก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้อง ติดตามดูแลอย่างใกล้ชิด ตลอดจนความสามารถในการปกครองดูแลเด็กให้อยู่ในกรอบ หรือ แนวทางที่ต้องการ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชามีบทบาทในการพิจารณาการจัดครูเข้าสอน ดังนั้นผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ จึงควรมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับครูแต่ละ คน เพื่อความเหมาะสมและประโยชน์สูงสุดในการจัดการเรียนการสอน กรมสามัญศึกษา (2533, หน้า 21) ได้เสนอแนวทางในการจัดครูเข้าสอนไว้ดังนี้

1. สำรวจความพร้อมของโรงเรียนก่อนเปิดเรียน
2. กำหนดคุณสมบัติสำหรับผู้สอนรายวิชาในแผนการเรียน
3. จัดตามความถนัดของครูผู้สอน ได้แก่
 - 3.1 จัดตามวิชาเอกที่เรียนมา
 - 3.2 จัดตามวิชาโทที่เรียนมา
 - 3.3 จัดตามรายวิชาที่ผู้สอนสนใจ
 - 3.4 จัดตามรายวิชาที่ผู้สอนมีประสบการณ์
4. การแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครู ได้แก่
 - 4.1 จัดครูคนเดียวให้สามารถสอนได้หลายวิชา
 - 4.2 จัดครูฝ่ายสนับสนุนการสอนช่วยฝ่ายปฏิบัติการสอน
 - 4.3 จัดคาบเรียนให้ตรงกัน
5. การจัดหาบุคลากรภายนอกมาช่วยสอนในโรงเรียน

6. การจัดครูสอนแทนเมื่อครูไม่มาทำการสอน

7. การใช้จ่ายเงินบำรุงการศึกษาจ้างครูสอนเพื่อแก้ปัญหาคาดแคลนครู

และปรีชา คัมภีรปกรณ (2526, หน้า 248) ได้เสนอแนะการจัดครูเข้าสอนสำหรับผู้บริหาร ดังนี้

1. ให้ทุกคนพิจารณาเข้าสู่สายงานเองด้วยความสมัครใจ

2. ผู้บริหารจัดครูเข้าสอนโดยพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของบุคลากร

3. ผู้บริหารจัดครูเข้าสอนก่อนและให้ทุกคนพิจารณา ถ้าต้องการสับเปลี่ยนและมีเหตุผลเพียงพอก็สับเปลี่ยนได้ แต่ผู้บริหารต้องมีหลักการในการจัดพอสมควร เพื่อที่จะให้ทุกคนได้งานที่ตนถนัดและพอใจ

ซึ่งสอดคล้องกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2526, หน้า 346) การจัดครูเข้าสอนระดับมัธยมศึกษาควรพิจารณาตามหลักเกณฑ์ดังนี้

1. จัดตามวิชาเอก ผู้ที่เรียนวิชาเอกหรือกลุ่มวิชาใด ย่อมเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถหรือความถนัดในสาขาวิชานั้นเพียงพอ

2. จัดตามวิชาโท กรณีที่ไม่มีครูสอนเพียงพอ ใช้สำหรับโรงเรียนที่มีครูขาดในหมวดวิชาหนึ่ง แต่มีครูเกินในอีกหมวดวิชาหนึ่ง

3. จัดตามความถนัดและความพอใจ ซึ่งได้ทำการศึกษาค้นคว้าจนเกิดความรู้ความชำนาญ และสนใจอยากจะทำสอน ก็อาจจัดให้สอนได้

4. จัดครูเข้าสอนในรายวิชาที่มีประสบการณ์ ครูบางคนมีประสบการณ์หรือความชำนาญ มีความสนใจศึกษาค้นคว้า ทดลองในกรณีที่เหมาะสมก็อาจให้สอนได้

5. จัดครูเข้าสอนตามความจำเป็นของโรงเรียน หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาครูอาจารย์ เช่น จัดให้มีการนิเทศการสอนหรือการนิเทศภายใน ให้บุคลากรในหมวดวิชาสามารถสอนได้

ทำนองเดียวกันกับสันต์ ธรรมบำรุง (2527, หน้า 163) ได้เสนอการจัดครูเข้าสอนในชั้นเรียนโดยการจัดรูปแบบครูประจำวิชา คือการจัดให้ครูผู้สอนรับผิดชอบเป็นรายวิชาหรือกลุ่มวิชาในการสอน และสอนรายห้องหลายชั้นในวิชา หรือกลุ่มวิชาเดียวกัน บางครั้งจะจัดครูสอนเป็นหมวดวิชาขึ้น การจัดครูประจำวิชามีวัตถุประสงค์ต้องการให้ผู้เรียนมีความรู้ในสาขาวิชา

ลึกซึ้งขึ้น การจัดครูเข้าสอนประจำวิชานั้น หากสามารถหาผู้ที่มีความถนัด มีความสนใจ และมีความสามารถในรายวิชานั้น ๆ อยู่ในคนเดียวกันได้อีกว่า เป็นการจัดได้เหมาะสมที่สุด แต่จะหาบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนได้ยาก ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรมีหลักในการจัดครูสอนตามรายวิชาดังนี้

1. จัดตามวิชาเอกที่เรียนมา
2. จัดตามวิชาโทที่เรียนมา
3. จัดครูเข้าสอนตามรายวิชาที่สนใจ
4. จัดครูเข้าสอนตามรายวิชาที่มีประสบการณ์

ส่วน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 188) กล่าวถึงการจัดครูเข้าสอนไว้ดังนี้

1. สำรวจความพร้อมของบุคลากรก่อนเปิดหลักสูตรใหม่
2. สำรวจภาระงานของครู-อาจารย์ตามที่ผู้บริหารมอบหมาย
3. สำรวจคุณสมบัติของครู-อาจารย์ เพื่อเป็นข้อมูล
4. จัดตามความพร้อมของครู-อาจารย์ เช่น จัดตามวุฒิทางการศึกษา ตามความสนใจและความถนัด จัดตามความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ เป็นต้น

5. แก้ไขปัญหาการขาดครู-อาจารย์ เช่น ส่งครู-อาจารย์ไปอบรมในบางรายวิชาที่ขาดแคลนครู จัดบุคลากรฝ่ายอื่นขึ้นมาช่วยสอน จัดรวมกลุ่มนักเรียน จัดหาวิทยากรภายนอกมาช่วยสอน เป็นต้น

6. จัดครู-อาจารย์เข้าสอนแทนเมื่อครู-อาจารย์ไม่มาสอน

การบริหารการจัดตารางการเรียนการสอน

การจัดตารางการเรียนการสอนนั้น เป็นงานที่ละเอียดอ่อนพิถีพิถัน ใช้เวลา ต้องอาศัยความเข้าใจในหลักสูตร ลักษณะรายวิชาที่เปิดสอน และเทคนิคความชำนาญเป็นพิเศษ ตลอดจนมีความรอบคอบเป็นอย่างยิ่ง หรือกล่าวได้ว่า การจัดตารางการเรียนการสอนหมายถึง การกำหนดวิชาและเวลาที่จะเรียนโดยละเอียดประจำวันตลอดสัปดาห์

กิติมา ปรีดีคติก (2532, หน้า 62) ได้กล่าวถึงการ จัดตารางการเรียนการสอนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้ช่วยฝ่ายวิชาการจะจัดทำขึ้น เพื่อเป็นตารางกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในระยะหนึ่งสัปดาห์ โดยกิจกรรมที่กำหนดคนนั้นจะสัมพันธ์กับเวลา หลักสูตรและหลักการพัฒนาผู้เรียน การบริหารวิชาการจะบรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การจัดตารางการเรียนการสอนด้วย เพราะตารางการเรียนการสอนจัดอย่างไม่ถูกต้องครบถ้วน

เนื้อหาหลักสูตร ผลเสียจะเกิดกับผู้เรียนนั่นคือผู้เรียนได้ความรู้ไม่ครบถ้วนตามหลักสูตร หรือหากมีการจัดเนื้อหาได้ครบตามที่กำหนด แต่วิธีการจัดไม่ถูกต้อง เช่น นำวิชาที่มีความสำคัญต้องการมีสมาธิในการเรียนจัดไว้ในเวลาที่ร่างกายล้ามาจากการเรียนทั้งวัน ก็จะทำให้ผลการเรียนไม่ดีเท่าที่ควร นอกจากนี้ได้กล่าวถึง การจัดตารางการเรียนการสอน ผู้บริหารควรคำนึงถึงหลักในการจัดดังต่อไปนี้

1. จะต้องบรรจุวิชาเรียนและเวลาเรียนให้ครบตามหลักสูตร
2. กำหนดเวลาเรียนโดยแบ่งเป็นจำนวนคาบของแต่ละวิชา แต่ละวัน หากวิชาใดมีความสำคัญก็จะจัดจำนวนคาบมากกว่าบางวิชาก็เป็นไปได้
3. กำหนดวิชาที่เรียนลงในแต่ละคาบวิชา โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของแต่ละวิชา เช่น คณิตศาสตร์ควรอยู่ในตอนเช้า หรือคาบแรกในตอนเช้าหรือตอนบ่าย
4. วิชาที่ใช้ความคิดมากไม่ควรอยู่ซ้อนกันหลายคาบวิชาในวันเดียว
5. วิชาที่มีการปฏิบัติมาก ๆ ควรจัดเป็น 2 คาบติดต่อกัน เช่น วิทยาศาสตร์ในระดับมัธยมศึกษา หรือวิชาการงานอาชีพ เป็นต้น

6. ควรจัดจำนวนคาบหรือเวลาเรียนตอนเช้าให้มากกว่าตอนบ่าย

7. การจัดวางวิชาในแต่ละคาบแต่ละวัน ต้องสัมพันธ์กับเวลาของผู้สอนด้วย

8. ควรเฉลี่ยปริมาณชั่วโมงสอนของผู้สอนให้ทัดเทียมกัน

ทำนองเดียวกับระดับ เรืองมัลย์ (2517, หน้า 180) เสนอหลักการจัดตารางการเรียนการสอนไว้ว่า ควรจัดวิชาที่ใช้ความคิดไว้ตอนเช้า ๆ เพราะอากาศกำลังสบาย ส่วนตอนบ่ายอากาศค่อนข้างร้อนและร่างกายอ่อนเพลียลงจึงควรจัดเป็นวิชาพลศึกษา

และกรมสามัญศึกษา (2519, หน้า 244) ได้เสนอหลักการใหญ่ ๆ ในการจัดตารางสอน ไว้ดังนี้

1. โรงเรียนควรสนองความต้องการของนักเรียนให้มากที่สุดคือ จัดให้นักเรียนได้เรียนตามที่เลือก
2. การจัดตารางการเรียนการสอนควรเริ่มจากชั้นที่ยากที่สุดก่อน และจัดจากวิชาที่ยากที่สุดคือวิชาการงานและอาชีพ เพราะยึดหยุ่นได้น้อยที่สุด
3. รายวิชาที่ต้องใช้ห้องพิเศษให้จัดก่อน
4. การวางวิชาใดก่อนต้องคำนึงถึงผู้เรียนผู้สอนด้วย
5. ควรกระจายวิชาที่สลับซับซ้อนให้สมดุลกันตลอดสัปดาห์

6. วิชาที่เรียนหลายคาบในสัปดาห์ต้องจัดก่อนวิชาที่เรียนน้อยคาบในสัปดาห์
7. การจัดรายวิชาลงในตารางสอน จัดพร้อมกับการจัดตารางแสดงเวลาเรียนของนักเรียน การจัดตารางแสดงเวลาสอนของครู และการใช้ห้องเรียนควรจัดควบคู่กันไป
8. การจัดตารางสอนของครูแต่ละคน ควรกระจายการสอน ไม่ควรจัดให้ติดกันเกิน 2 คาบ
9. รายวิชาในหมวดเดียวกันจะเป็นวิชาบังคับ วิชาเลือก ไม่ควรจัดในวันเดียวกัน และต้องไม่จัดรายวิชาเดียวกันไว้ใกล้กัน

นอกจากนี้ ก่อนการจัดลงตารางการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการหรือผู้เกี่ยวข้อง จะต้องเตรียมการต่าง ๆ ให้พร้อมไว้ก่อนคือ

1. รวบรวมยอดแบบสรุป จำนวนคาบเรียน จำนวนหน่วยการเรียนรู้ตามแผนการเรียน
2. รวบรวมยอดสรุป จำนวนนักเรียนที่จะเปิดสอนแต่ละรายวิชา
3. หมวดวิชาต้องส่งอัตรากำลัง กำหนดรายวิชาแต่ละระดับชั้นและจำนวนคาบ
4. จัดทำแบบสำหรับกรอกลงในตารางสอน

สำหรับปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 186) กล่าวถึงสิ่งที่ควรคำนึงในการจัดตารางสอน มีดังนี้

1. แก่โครงของหลักสูตร การแบ่งเป็นหมวดวิชา วิชาบังคับแกน วิชาบังคับเลือก วิชาเลือกเสรี

2. จำนวนนักเรียนที่ลงทะเบียนในแต่ละวิชาจัดเป็นกี่ห้อง กี่กลุ่ม
3. ระยะเวลาหรือคาบในการสอน จัดกี่คาบ คาบละกี่นาที
4. จำนวนห้องเรียนและขนาดของห้องเรียนรวมทั้งลักษณะห้องเรียนที่ใช้
5. จำนวนครูอาจารย์ที่จะรับผิดชอบในแต่ละวิชา
6. วิทยาการพิเศษ และความสะดวกในการเชิญมาสอน
7. ภาระงานสอนของครูแต่ละคน

และปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 187) ยังได้กล่าวถึงหลักการจัดตารางสอน อีกดังนี้

1. จัดให้ครบตามโครงสร้างของหลักสูตร เพื่อให้นักเรียนได้ลงทะเบียน และเรียนได้ตามหลักสูตร
2. มีการพิจารณาจัดตารางสอนตามธรรมชาติของแต่ละรายวิชา เพื่ออำนวยความสะดวก

เรียนของนักเรียน ไม่ให้เกิดความเครียดหรือเหนื่อยเกินไป และไม่ให้ผลของวิชาหนึ่งกระทบกับอีกวิชาหนึ่ง

3. จัดให้มีเวลาที่นักเรียนนักศึกษาสามารถศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
4. จัดวิชาที่เป็นทฤษฎีและมีการคำนวณไว้ในภาคเช้ามากกว่าภาคบ่าย
5. ควรพิจารณาถึงครูอาจารย์ในหมวดวิชา เช่น ความสะดวกที่จะสอนการมีเวลาว่างตรงกันเพื่อประชุมหารือ

สำหรับอรรถา บุญช่วย (2537, หน้า 70) กล่าวว่า เพื่อให้การจัดตารางการเรียนสอนเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ควรมีการเตรียมการคือ จัดให้มีคณะกรรมการเพื่อจัดตารางสอน ซึ่งประกอบไปด้วยผู้ช่วยหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชา ครูแนะแนว ฯลฯ การจัดตารางสอนให้มีลักษณะที่ดีควรเป็นดังนี้

1. สะดวกสำหรับนักเรียนที่เข้าเรียนตามวัน เวลา สถานที่เรียน
2. สะดวกสำหรับครูที่จะเข้าทำการสอน ทำกิจกรรม การใช้เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์

3. คาบเรียนของครูคนหนึ่ง ๆ ควรจัดให้กระจายหรือเฉลี่ยให้เหมาะสม
4. ไม่ควรจัดวิชาที่ยาก ๆ อยู่ติดกัน
5. ควรกำหนดให้มีเวลาในการเปลี่ยนห้องเรียนหรือเปลี่ยนผู้สอน

ไม่ว่าโรงเรียนจะเลือกการจัดตารางสอนวิธีใด สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ จำนวนคาบของครูผู้สอนต่อสัปดาห์ ดังผลการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2526, หน้า 23) ได้ทำการศึกษายกย่องประกอบบางประการที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา ผลจากการศึกษาพบว่า จำนวนคาบที่ครูสอนในหนึ่งสัปดาห์เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

การบริหารการจัดทำแผนการสอน

การวางแผนการสอนของครู เป็นหัวใจของการนำผู้เรียนไปสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนด เนื่องจากสภาพของท้องถิ่น ความแตกต่างของผู้เรียนและลักษณะของวิชาเป็นตัวกำหนดการเลือกใช้กิจกรรมและกระบวนการเรียนการสอนที่เหมาะสม จึงจะสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตรงตามจุดประสงค์ของหลักสูตร

มีผู้อธิบายความหมายของแผนการสอนไว้ในลักษณะต่างๆ เช่น อัมภา บุญช่วย (2537, หน้า 71) ได้อธิบายว่า การจัดทำแผนการสอนเป็นการขยายรายละเอียดของหลักสูตรให้ไปสู่ภาคปฏิบัติ โดยการกำหนดกิจกรรมและเวลาไว้อย่างชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ในการทำงานเดียวกัน บุรชัย ศิริมหาสาคร (2539, หน้า 30) กล่าวว่า แผนการสอนคือ เอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อแจกแจงรายละเอียดของหลักสูตร ทำให้ครูผู้สอนสามารถนำไปจัดการเรียนการสอนให้แก่นักเรียนเป็นรายคาบหรือรายชั่วโมง

จึงสรุปได้ว่า แผนการสอนหมายถึง เอกสาร รายละเอียดของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ครูผู้สอนได้จัดทำหรือวางแผนไว้ล่วงหน้า ก่อนที่จะทำการสอนจริงโดยอาศัยจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และจุดประสงค์การเรียนรู้ของรายวิชามาประมวลเข้าด้วยกัน เป็นตัวกำหนดแนวทางในการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอนเป็นรายคาบหรือรายชั่วโมง

แผนการสอนจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับสาระสำคัญ (บทสรุปของเนื้อหา) จุดประสงค์การเรียนรู้ เนื้อหาวิชา กิจกรรมการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล แต่เดิมใช้ชื่อว่า “บันทึกการสอน” แต่ชื่อนี้สื่อความหมายไปในทางที่ว่า เมื่อครูทำการสอนเสร็จแล้ว จึงนำผลการสอนมาจดบันทึกว่าผลเป็นอย่างไร จึงเปลี่ยนมาใช้คำว่า “แผนการสอน” ตรงกับคำว่า “Lesson Plan” หมายถึง การวางแผนการสอน หรือการเตรียมการสอนล่วงหน้าก่อนที่จะทำการสอน แล้วจดบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ใครก็ตามที่จะทำการสอนในวิชานั้นๆ สามารถใช้เป็นแนวทางในการสอนได้

ความจำเป็นที่ต้องมีแผนการสอน (ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 183) กล่าวไว้ดังนี้

1. เพื่อช่วยให้การสอนมีขั้นตอนดำเนินการและสามารถนำไปปฏิบัติได้
2. ช่วยให้ผู้สอนไม่ลืมและไม่สอนซ้ำ
3. ได้มีการวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับกิจกรรมและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการสอน
4. ได้มีการจัดลำดับประสบการณ์อย่างครบถ้วนและมีระเบียบ

แผนการสอนที่ดีนั้น จะต้องมีการวางแผนหรือการกำหนดแผนการสอนเป็นอันดับแรก ทั้งนี้เพราะขั้นกำหนดการสอนหรือขั้นวางแผนการสอนนี้ เป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก ดังกล่าวที่ว่า การวางแผนที่ดีย่อมนำมาซึ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่องการวางแผนการสอนที่ดีนั้น อำนาง จันทรแป้น (2532, หน้า 8) ได้เสนอแนะไว้ว่า ผู้สอนควรพิจารณาในสิ่งต่อไปนี้คือ สอนใคร (Whom to teach) สอนทำไม (Why to teach) สอนอะไร (What to teach)

สอนอย่างไร (How to teach) มีแหล่งวิทยาการใดบ้าง (What resources) จะประเมินอย่างไร (How to evaluate) ทั้งนี้เพื่อให้ผู้สอนไม่หลงทางในการจัดการเรียนการสอนนั่นเอง

บันทึกการสอนเป็นการแสดงรายละเอียดของการกำหนดเนื้อหาที่จะสอนในแต่ละคาบเวลาของแต่ละวันหรือสัปดาห์ โดยการวางแผนไว้ล่วงหน้า ชีตโครงการสอนเป็นหลักในการจัดทำบันทึกการสอน ผู้สอนจะต้องทำการบันทึกไว้เป็นประจำ อาจจะเป็นประจำวันหรือประจำสัปดาห์ก็ได้ จุดมุ่งหมายเพื่อเป็นคู่มือในการสอนในแต่ละวันแต่ละคาบเวลา และให้เป็นไปตามที่วางไว้ล่วงหน้า ถือเป็นการเตรียมการสอนของผู้สอน

หลักในการเขียนแผนการสอน

ในการเขียนแผนการสอนนั้น ครูผู้สอนควรมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการเขียนแผนการสอน ซึ่งหลักในการเขียนแผนการสอนนี้ บุรชัย ศิริมหาสาคร (2539, หน้า 33) ได้เสนอแนะว่า แผนการสอนที่ดีจะต้องตอบคำถามหลักๆ 3 ข้อได้ คือ สอนเพื่ออะไร สอนอย่างไร และสอนแล้วได้ผลตามที่ต้องการหรือไม่

แผนการสอนที่สมบูรณ์จะต้องประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

1. จุดประสงค์การเรียนรู้ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน (Objective) ได้แก่ การกำหนดว่าต้องการให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างไร ซึ่งจุดประสงค์การเรียนรู้นี้ได้มาจากจุดประสงค์ของหลักสูตรและจุดประสงค์ของรายวิชานั้นเอง และการเขียนจุดประสงค์การเรียนรู้จะต้องครอบคลุมทั้ง 3 พิสัย และเขียนในเชิงพฤติกรรมดังนี้

ก. พุทธิพิสัย คือ จุดประสงค์การเรียนรู้ที่เน้นความสามารถทางสมอง (Head) หรือความรู้ในด้านเนื้อหาวิชาหรือทฤษฎี เช่น ให้มีความรู้เกี่ยวกับ핀

ข. ทักษะพิสัย คือ จุดประสงค์การเรียนรู้ที่เน้นความสามารถในการปฏิบัติได้ หรือการลงมือทำได้ (Hand) เช่น สามารถเขียนเรียงความได้ สามารถขับรถได้

ค. จิตพิสัย คือ จุดประสงค์การเรียนรู้ที่เน้นคุณธรรมหรือเจตคติหรือความรู้สึกในจิตใจ (Heart) เช่น บอกประโยชน์หรือคุณค่าที่ได้รับจากการอ่านได้

2. การเรียนการสอนที่จะทำให้บรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้ที่ตั้งไว้ (Learning) คือ การกำหนดสาระสำคัญ เนื้อหาวิชา และกิจกรรมการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน หรือที่เรียกว่า การจัดการเรียนการสอนนั่นเอง

3. การวัดและประเมินผลเพื่อตรวจสอบว่า เมื่อผู้สอนได้จัดการเรียนการสอนเสร็จสิ้นแล้ว ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ มีความรู้หรือมีคุณลักษณะตามที่ผู้สอนตั้งจุดประสงค์ไว้มากน้อย

เพียงไร ประกอบด้วยการวัดผล (Measurement) และการประเมินผล (Evaluation) ซึ่งทั้ง 3 ส่วนนี้ สามารถเรียกชื่อโดยย่อว่า OLE กล่าวโดยสรุปว่าแผนการสอนที่ดีนั้นต้องมียุทธวิธีประกอบ 3 ส่วนได้แก่ ส่วนแรกคือจุดประสงค์การเรียนรู้ ส่วนที่สองคือกิจกรรมการเรียนการสอน และ ส่วนที่สามคือส่วนของการวัดผลประเมินผล และทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องมีความต่อเนื่องสัมพันธ์กัน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 183) กล่าวถึงสิ่งที่ควรคำนึงในการทำ ประมวลการสอนไว้ดังนี้

1. การแบ่งเนื้อหา ควรคำนึงถึงความเหมาะสม เช่น การสอนในวิชาเกษตรต้อง คำนึงถึงฤดูกาลเกษตร การเพาะปลูก เป็นต้น
2. ควรจะได้สำรวจจำนวนวันในแต่ละสัปดาห์ตามที่สอน เพราะจะทราบว่ามีวันหรือ กิจกรรมอื่นที่ทำให้การสอนขาดหายไป
3. การหาแหล่งที่จะทำให้นักเรียนนักศึกษาได้เพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ เช่น สถานที่ดูงาน ฝึกงานให้นักศึกษา
4. การเชิญวิทยากรพิเศษล่วงหน้า
5. เครื่องมือโสตทัศนอุปกรณ์ ตลอดจนวัสดุฝึกเครื่องจักรต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการ เรียนการสอน
6. วิธีการและเครื่องมือในการวัดผลและประเมินผลการเรียน

นอกจากนี้ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 184) ยังได้กล่าวถึงรายละเอียด การประมวลการสอนไว้อีกดังนี้

1. รหัสวิชา ชื่อวิชา จำนวนหน่วยกิต จำนวนชั่วโมงที่เรียนทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ
2. รายวิชาโดยสังเขปตามหลักสูตร
3. ความมุ่งหมายทั่วไปของรายวิชา
4. ความมุ่งหมายเฉพาะในแต่ละหัวข้อ
5. เนื้อหาของประมวลการสอนจะประกอบด้วย ความรู้และความสัมพันธ์กับความรู้ อื่น ๆ ที่นักเรียนนักศึกษาต้องเรียนรู้ทักษะและการปฏิบัติที่จำเป็นในรายวิชานั้น รวมทั้งเจตคติ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
6. กระบวนการสอน ได้แก่ วิธีสอน กิจกรรมในการเรียนการสอนที่จะให้เกิดความรู้ ทักษะปฏิบัติและเจตคติ
7. อุปกรณ์การสอน รวมทั้งตำราและหนังสือค้นคว้าที่จำเป็น

8. การทดสอบและการวัดผลการเรียน

9. หนังสืออ่านประกอบและหนังสือที่จะเป็นเอกสารอ้างอิง

10. แหล่งที่จะหาความรู้ เช่น ห้องสมุด ห้องพิพิธภัณฑ

ประโยชน์และคุณค่าของแผนการสอน

สัจจ อุทรานันท์ (2529, หน้า 226 - 227) ได้แสดงความคิดเห็นว่า แผนการสอน มีประโยชน์และคุณค่าต่อการจัดการเรียนการสอนของครู ดังนี้

1. จะเป็นแนวทางในการสอน ซึ่งจะช่วยให้ความสะดวกแก่ครูผู้ใช้หลักสูตร สามารถดำเนินการสอนให้ได้ผลตามความมุ่งหมายของหลักสูตร

2. จะให้ความสะดวกแก่ผู้บริหารและศึกษานิเทศก์ในการช่วยเหลือ แนะนำ และ ติดตามผลการเรียนการสอน

3. จะเป็นแนวทางในการสร้างข้อทดสอบ เพื่อประเมินผลการเรียนการสอน เพื่อให้มีความครอบคลุมกับเนื้อหาสาระที่ได้สอนไปแล้ว

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การมุ่งเน้นให้ครูผู้สอนได้มีการวางแผนการสอน ด้วยการจัดทำแผนการสอน และนำแผนการสอนไปใช้เป็นเครื่องมือหรือแนวดำเนินการในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนได้ประสบความสำเร็จในการเรียนนั้นเป็นยุทธศาสตร์สำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จทางด้านวิชาการได้

ดังนั้น เพื่อประสิทธิภาพของการสอน ผู้บริหารควรเอาใจใส่ในเรื่องการจัดทำ โครงการสอนและบันทึกการสอนด้วย

การบริหารการจัดกระบวนการเรียนการสอน

กระบวนการเรียนการสอน เป็นหัวใจของการนำหลักสูตรมาใช้ จะได้ผลมากน้อยเพียงใดอยู่ที่การเรียนการสอน นั่นคืออยู่ที่วิธีสอนของครูซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องทำการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสม มีการสอนที่ถูกต้อง ตลอดจนมีการอำนวยความสะดวก เพื่อการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการเรียนการสอนในปัจจุบัน จะต้องมุ่งเน้นในการพัฒนาการเรียนการสอน อย่างเป็นระบบและเป็นกระบวนการ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้อย่างเต็มที่

กษมา วรวรรณ ณ อุรุยา (2539, หน้า 8) ได้เสนอยุทธศาสตร์ในการพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนไว้ 9 ประการคือ

1. จัดการเรียนการสอนให้ยืดหยุ่นตามเหตุการณ์และสภาพท้องถิ่น โดยให้ท้องถิ่นพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอนในส่วนที่เกี่ยวกับท้องถิ่นตามความเหมาะสม
2. จัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางให้สอดคล้องกับความสนใจ และสภาพชีวิตจริงของผู้เรียน และให้โอกาสเท่าเทียมกันในการพัฒนาตนเองตามความสามารถ
3. จัดการเรียนการสอนให้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยง หรือบูรณาการทั้งภายในกลุ่มประสบการณ์ และระหว่างกลุ่มประสบการณ์ให้มากที่สุด
4. การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการเรียนรู้ กระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลและสร้างสรรค์ และกระบวนการกลุ่ม
5. จัดการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริงให้มากที่สุด และเน้นให้เกิดความคิดรวบยอดในกลุ่มประสบการณ์ต่าง ๆ
6. จัดให้มีการศึกษา ติดตาม และแก้ไขข้อบกพร่องของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง
7. ให้สอดคล้องการอบรมด้านจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ในการจัดการเรียนการสอน และกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ
8. ในการเสริมสร้างค่านิยมที่ระบุไว้ในจุดหมาย ต้องปลูกฝังค่านิยมที่เป็นพื้นฐาน เช่น ขยัน ซื่อสัตย์ ประหยัด อดทน มีวินัย รับผิดชอบ ฯลฯ ควบคู่ไปด้วย
9. จัดสภาพแวดล้อมและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการปฏิบัติของผู้เรียน

การที่จะสามารถพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและมีสัมฤทธิ์ผลสูงสุดในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนจะต้องมุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนการสอน กล่าวคือ มุ่งเน้นให้ครูผู้สอนได้มีการวางแผนการสอนไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้เพื่อครูผู้สอนจะได้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับจุดประสงค์และเนื้อหาของวิชา และจะได้จัดเตรียมสื่อการเรียนการสอนไว้ล่วงหน้า และการที่ครูผู้สอนจะสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างเป็นระบบและเป็นกระบวนการได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ครูผู้สอนจะต้องมีการจัดทำแผนการสอนและนำแผนการสอนที่จัดทำขึ้นนั้นมาสู่การปฏิบัติจริงในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน

นอกจากนี้ สมพร สุทัศนีย์ (2525, หน้า 120 - 128) เสนอการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนไว้ดังนี้

1. จัดให้มีการเตรียมงานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนไว้ล่วงหน้า

2. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและเนื้อหาวิชา เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์และสภาพท้องถิ่น

3. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักจิตวิทยาการเรียนรู้ ความพร้อม ความสนใจ ความสามารถ และความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน

4. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามแผนการสอน คู่มือครู ให้ครบทุกแผนที่กำหนดให้

5. จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยประยุกต์เทคนิคและวิธีการพร้อมทั้งแนวคิดต่าง ๆ มาปรับปรุงการเรียนการสอน

6. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามความเหมาะสมกับเนื้อหาวิชาต่าง ๆ

7. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เนื้อหาวิชาแต่ละกลุ่มสัมพันธ์กัน

8. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เด็กนักเรียนได้เรียนทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ

ดังนั้น การบริหารงานวิชาการทางด้านการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้ปฏิบัติการสอนควรยึดหลักการจัดการเรียนการสอนตามแนวของหลักสูตร ซึ่งมุ่งให้นักเรียนได้ปฏิบัติจริง รู้จักการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้ปฏิบัติการสอนต้องเข้าใจหลักการ จุดมุ่งหมาย โครงสร้างของหลักสูตร ที่สำคัญผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้ปฏิบัติการสอนต้องพร้อมที่จะปรับวิธีสอนให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น โรงเรียนและนักเรียน เพื่อให้นักเรียนรู้จักคิด รู้จักทำ และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินชีวิต

การบริหารสื่อการเรียนการสอน

สื่อการเรียนการสอน อาจพูดได้อีกอย่างหนึ่งว่า เทคโนโลยีทางการสอน ทั้งนี้ต่างก็เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ส่งผลให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้มีผู้กล่าวถึงสื่อการเรียนการสอนหรือเทคโนโลยีทางการสอนในด้านต่าง ๆ ดังนี้

คณะกรรมการกำหนดศัพท์และความหมายของสมาคมเทคโนโลยีสื่อสารการศึกษาของสหรัฐอเมริกา (อ้างในวารินทร์ รัชมิพรหม, 2531, หน้า 2) ได้ให้คำอธิบายว่าเทคโนโลยีทางการศึกษาเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและบูรณาการเข้าด้วยกัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคล กรรมวิธี ความคิด เครื่องมือและการจัดการ เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา การจัดการ

วิธีแก้ปัญหา การปรับปรุงและการนำเอาการแก้ปัญหามาใช้ ซึ่งต้องใช้แนวทางทั้งหลายของการเรียนรู้ในการแก้ปัญหาโดยวิธีทางเทคโนโลยีทางการศึกษานั้น จะรวมเอาแหล่งการเรียนรู้ทั้งหลายที่ออกแบบเลือกนำมาใช้ เพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายที่ผู้เรียนประสบผลสำเร็จตามต้องการ นอกจากนี้ มีผู้ให้ความหมายไว้อีกหลายคนได้แก่

กนก จันทร์ขจร (2533, หน้า 444) กล่าวว่า เทคโนโลยีทางการเรียนการสอน หมายถึง การนำเอาเทคนิค คือความรู้ หลักการ กลวิธี ระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์ และผลผลิตทางวิทยาศาสตร์นำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของนักเรียน และได้ประสิทธิผลในการเรียนการสอน

นอกจากนี้ อธิพร ศรียมก (2533, หน้า 64) กล่าวว่า สื่อการสอนหมายถึงอะไรก็ได้ ที่ไม่ใช่ครูพูดปากเปล่าเพียงอย่างเดียว ที่ทำให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างน่าสนใจ สนุกตื่นเต้น และทำให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนการสอน

และปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 244) กล่าวว่า สื่อการสอน หมายถึง สิ่งที่น่าความรู้ไปสู่ผู้เรียน อยู่ในรูปของสิ่งพิมพ์หรือไม่ใช่สิ่งพิมพ์ก็ได้ สื่อการสอนที่ไม่ใช่สิ่งพิมพ์ก็คือ ประเภทโสตทัศนูปกรณ์ (Audio - Visual - Aids) หมายถึงวัสดุ เครื่องมือ อุปกรณ์ และวิธีการทางวิทยาศาสตร์

ได้มีผู้แบ่งประเภทของสื่อการเรียนการสอนไว้หลายแบบดังนี้

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ นิคม ทาแดง และสมเชาวน์ เนตรประเสริฐ (2533, หน้า 112) ได้แบ่งประเภทของสื่อการสอนไว้ 3 ประเภทคือ

1. วัสดุ หมายถึง สิ่งที่ช่วยสอนที่มีการผูกพันเปลี่ยนแปลง เช่น ซอส์ค ฟลิ้ม ภาพถ่าย ภาพยนตร์ สไลด์ เป็นต้น
2. อุปกรณ์ หมายถึง สิ่งช่วยสอนที่เป็นเครื่องมือ เช่น กระดานดำ กล้องถ่ายรูป เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องรับโทรทัศน์ เป็นต้น
3. กระบวนการและวิธีการ ได้แก่ การจัดระบบ การสาธิต ทดลอง เกม และกิจกรรมต่างๆ โดยเฉพาะกิจกรรมที่ครูจัดทำขึ้น และมุ่งให้นักเรียนปฏิบัติ

สำหรับสุรชัย สิกขาบัณฑิต (2528, หน้า 3 - 4) ได้จำแนกวัสดุเทคโนโลยีทางการศึกษาออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

1. วัสดุสามมิติ (Three - dimension Material) เช่น ของจริง หุ่นจำลองของตัวอย่าง เป็นต้น

2. วัสดุสองมิติ (Two - dimension Material) แบ่งออกเป็น 3 ประเภทย่อยคือ

2.1 วัสดุสองมิติทึบแสง เช่น ภาพถ่าย ภาพวาด แผ่นภาพ เป็นต้น

2.2 วัสดุสองมิติโปร่งแสง เช่น สไลด์ फिल्मสตริป เป็นต้น

2.3 วัสดุสองมิติเคลื่อนไหวโปร่งแสง เช่น ภาพยนตร์ फिल्मรูป เป็นต้น

3. วัสดุอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics Material) ได้แก่ วัสดุ เทคโนโลยีทางการศึกษาที่ใช้กับเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เช่น เทปเสียง เทปภาพโทรทัศน์ เป็นต้น

ได้มีการศึกษาค้นคว้าถึงคุณค่าของสื่อการเรียนการสอนไว้ดังนี้

กมล เวียสุวรรณ และนิตยา เวียสุวรรณ (2539, หน้า 44) ได้กล่าวว่า สื่อการเรียนการสอนมีคุณค่าต่อการเรียนการสอนเป็นอย่างมาก เราสามารถนำเอาสื่อการเรียนการสอนประกอบให้ได้ผลดีกับผู้เรียนได้ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับประถมศึกษาไปจนถึงระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งพอสรุปคุณค่าของสื่อการเรียนการสอนได้ดังนี้

1. เป็นศูนย์กลางความสนใจของผู้เรียน และทำให้บทเรียนเป็นที่น่าสนใจยิ่งขึ้น

2. ช่วยให้ผู้เรียนมีประสบการณ์กว้างขวางยิ่งขึ้น

3. ทำให้ผู้เรียนเกิดประสบการณ์ร่วมกัน

4. อธิบายสิ่งที่เข้าใจยากให้เข้าใจง่ายขึ้น

5. แสดงความหมายของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ทำให้เด็กอ่านได้เร็วขึ้น

6. ให้ความหมายของคำศัพท์ต่าง ๆ ทำให้เด็กอ่านได้เร็วขึ้น

7. แสดงส่วนที่ลึกลับให้เข้าใจได้ดี

8. สามารถเอาชนะข้อจำกัดต่าง ๆ เกี่ยวกับเวลา ระยะทาง และขนาดได้ ซึ่งเป็น

คุณค่าเฉพาะของการนำภาพยนตร์เข้ามาใช้สอน เช่น

8.1 ทำให้สิ่งที่เคลื่อนไหวเร็วให้ช้าลงได้

8.2 ทำให้สิ่งที่เคลื่อนไหวช้าให้เร็วขึ้นได้

8.3 นำสิ่งที่อยู่ไกลเกินไปมาศึกษาได้

8.4 นำสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีตมาให้อ่านได้

8.5 ย่อสิ่งใหญ่เกินไปให้เล็กลงได้

8.6 ขยายสิ่งที่เล็กเกินไปให้ใหญ่ขึ้นได้

ทำนองเดียวกัน สมบูรณ์ สงวนญาคู (2534, หน้า 44) ได้นำผลงานวิจัยเกี่ยวกับ

คุณค่าของสื่อการเรียนการสอนมาสรุปรวมไว้หลายประการดังนี้

1. ช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้ดีขึ้นจากประสบการณ์ที่มีความหมายในรูปแบบต่าง ๆ
2. ช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้มากขึ้น โดยใช้เวลาน้อยลง
3. ช่วยให้ผู้เรียนมีความสนใจในการเรียน และมีส่วนร่วมในการเรียนอย่าง

กระชับกระฉ่ง

4. ช่วยให้ผู้เรียนเกิดความประทับใจ มั่นใจ และจดจำได้นาน
5. ช่วยส่งเสริมการคิดและการแก้ปัญหาในการเรียนรู้
6. ช่วยให้ผู้เรียนสามารถเอาชนะข้อจำกัดต่าง ๆ ในการเรียนรู้ได้ ดังนี้
 - 6.1 ทำสิ่งที่ซับซ้อนให้ง่ายขึ้น
 - 6.2 ทำสิ่งที่เป็นามธรรมให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น
 - 6.3 ทำสิ่งที่เคลื่อนไหวเร็วให้ช้าลง
 - 6.4 ทำสิ่งที่เคลื่อนไหวหรือเปลี่ยนแปลงช้าให้ดูเร็วขึ้น
 - 6.5 ทำสิ่งที่ใหญ่มาให้เล็กเหมาะแก่การศึกษา
 - 6.6 ทำสิ่งที่เล็กมาให้มองเห็น ได้ชัดเจนขึ้น
 - 6.7 นำสิ่งที่เกิดในอดีตมาศึกษาในปัจจุบัน
 - 6.8 นำสิ่งที่อยู่ไกลมาศึกษาในห้องเรียนได้
7. ช่วยลดการบรรยายของผู้สอนลง แต่ช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจได้ง่ายขึ้น
8. ช่วยลดการสูญเปล่าทางการศึกษาลง เพราะช่วยให้การเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้เรียนตกน้อยลง

ในขณะที่อำภา บุญช่วย (2537, หน้า 107 - 108) กล่าวว่า ในฐานะที่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่รับผิดชอบต่อการกิจการทั้งปวงของโรงเรียน การที่จะทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพได้นั้น เรื่องสื่อการเรียนการสอนจึงมีความสำคัญ ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้การเอาใจใส่เป็นพิเศษ ดังนั้นในการนำเอาสื่อการเรียนการสอนมาใช้ในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารควรมีบทบาท ดังนี้

1. เป็นผู้ริเริ่ม ผู้บริหารจะต้องติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ทำให้ได้รับความรู้ความก้าวหน้าทางการศึกษา มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล ขวนขวายศึกษาหาความรู้ ได้รับความรู้ความก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่ ๆ เมื่อเห็นว่าสื่อการสอนบางอย่างที่สามารถนำมาใช้ปรับปรุงการเรียนการสอนได้ดี ผู้บริหารจึงควรเป็นผู้ริเริ่มนำมาใช้ในโรงเรียน

2. เป็นผู้สนับสนุน ในกรณีที่ครูได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับสื่อการสอนใหม่ๆ ผู้บริหารควรจะเป็นผู้สนับสนุนช่วยเหลือให้ครูสามารถใช้สื่ออื่นๆ ได้ ช่วยให้ครูมีกำลังใจในการสอน วิธีสนับสนุน เช่น ให้คำปรึกษา จัดสรรทรัพยากรที่ต้องการ กระตุ้นให้ชวนขยายหาความรู้เพิ่มเติม ส่งเข้ารับการอบรม จัดทำเอกสารทางวิชาการ เป็นต้น

3. เป็นผู้ประสานงาน ทำหน้าที่ประสานงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน การประสานงานกับทุกฝ่ายภายในโรงเรียน เช่น ครูประจำชั้น ครูประจำวิชา ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน ส่วนการประสานกับหน่วยงานทางการศึกษาภายนอกโรงเรียน เช่น มหาวิทยาลัย วิทยาลัยครู หน่วยงานเทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นต้น เพื่อขอความรู้ ความช่วยเหลือทางเทคนิค วิธีการ ตลอดจนขออิมูปรณ์ การขอความช่วยเหลือด้านวัสดุและตัวบุคคล

4. เป็นผู้ประเมินผล ประเมินผลการใช้สื่อการเรียนการสอนในโรงเรียนว่าได้ผลดีเพียงใด จะทำให้ทราบข้อมูลเพื่อช่วยครูในการปรับปรุงการใช้สื่อในโอกาสต่อไป

การเลือกสื่อการเรียนการสอน นับว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เพราะสื่อการเรียนการสอนมีหลายประเภท หลายชนิด การนำเอามาใช้ต้องเลือกให้เหมาะสมจึงจะเกิดประโยชน์เต็มที่ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้สอนที่จะต้องเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจ ในการจัดระบบการเรียนการสอน ผู้สอนจะต้องเข้าใจเนื้อหา ทราบวัตถุประสงค์ในการสอน มีความเข้าใจสภาพของผู้เรียน แล้วจึงจะกำหนดวิธีสอนที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นแนวทางในการกำหนดสื่อและ กิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมได้ ในเรื่องการเลือกใช้อุปกรณ์การเรียนการสอนนี้ สมบูรณ์ สงวนญาติ (2534, หน้า 49) ได้เสนอแนะวิธีเลือกใช้อุปกรณ์อย่างง่ายไว้ว่า

1. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
2. ตรงกับเนื้อหา
3. น่าสนใจ
4. เหมาะกับวัยผู้เรียน
5. สะดวกต่อการใช้และการเก็บรักษา

จึงสรุปได้ว่า สื่อการเรียนการสอนมีบทบาทและความสำคัญมากในกระบวนการเรียนการสอน ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนสามารถเกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน ผู้สอนควรมีการวางแผนการใช้สื่อการเรียนการสอน รู้จักเลือกใช้อุปกรณ์การเรียนการสอนให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการเรียนการสอน เพื่อให้เกิด

ประสิทธิภาพสูงสุด ขณะเดียวกัน ผู้บริหารก็ควรจะทำให้การสนับสนุน ส่งเสริม กระตุ้นให้ครูผู้สอนได้ผลิตสื่อและเทคโนโลยีต่าง ๆ และนำมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มากยิ่งขึ้น ขึ้นด้วย

การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนของการศึกษาที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการบริหารจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย โดยตรงนั้น ยังไม่ปรากฏ แต่มีงานศึกษาที่ใกล้เคียง ดังนี้

ธีรพงศ์ เงินศรี (2518, หน้า จ) ได้ศึกษาเรื่องการใช้หลักสูตรชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ฉบับพุทธศักราช 2518 ในเขตการศึกษา 10 พบว่า มีปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากร ที่จัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น ขาดแคลนอุปกรณ์การสอน

และฉวีวรรณ เต็มพิทักษ์ (2528, หน้า 150 - 154) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาการบริหารงานวิชาการในการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2524 ของโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษาพบว่า การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน หลักสูตรและเอกสารหลักสูตร การจัดการการสอน วิธีสอน การมอบหมายให้ครูปฏิบัติงานวิชาการ และการใช้สื่อการสอนในท้องถิ่นมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

ทำนองเดียวกัน สุดใจ ไสสุก (2522, หน้า ฉ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนได้รับการปฏิบัติงานวิชาการเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการ วิธีการสอนและการจัดการการสอน ด้านที่ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นขัดแย้งกัน โดยผู้บริหารเห็นว่าโรงเรียนปฏิบัติมาก ครูผู้สอนเห็นว่าปฏิบัติน้อย มีด้านวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนและหลักสูตร เอกสารประกอบการใช้หลักสูตร

เช่นเดียวกันกับเสาวคนธ์ โอภาสศิริกุล (2536, หน้า ข) ได้ศึกษาเรื่องสภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนปริมัสสร์รอยแยตส่ววิทยาลัย พบว่า ครูบางส่วนไม่เข้าใจเรื่องหลักสูตร ไม่เปลี่ยนพฤติกรรมการสอน ไม่ชำนาญการเขียนแผนการสอน ไม่ปฏิบัติตามแผนการสอน การสอนซ่อมเสริมไม่มีประสิทธิภาพ

ส่วนอำไพวรรณ ยศประสิทธิ์ (2526, หน้า 113) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ พบว่า การปฏิบัติ

งานในด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน อยู่ในระดับปานกลาง และไม่ค่อยเป็นปัญหา แต่มีปัญหาและอุปสรรคในด้านขาดเอกสาร

สำหรับสุภาพ หงษ์ทอง (2540, หน้า ข) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานวิชาการของ โรงเรียนพะเยาประสาธน์วิทย์ พบว่า การจัดทำตารางการเรียนการสอนไม่เหมาะสมกับสภาพ ความต้องการของบุคลากร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนบางรายวิชาไม่เป็นที่พอใจ สื่อการสอนมี ไม่เพียงพอ การจัดครูเข้าสอนไม่ตรงตามวุฒิและประสบการณ์ การจัดฝึกอบรมครู การประชุม สัมมนาทางวิชาการมีน้อย การจัดแผนการเรียนไม่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ไม่ ส่งเสริมให้นักเรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้อย่างแท้จริง

นอกจากนี้ ศรีวรรณ ปินใจ (2532, หน้า ง - จ) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาการใช้ หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 ในทรรศนะของผู้บริหารงานวิชาการและ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดเชียงราย พบว่า มีปัญหาอยู่ใน ระดับมากในด้านการนำวิทยากรและแหล่งวิชาการในท้องถิ่นมาเป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียน การสอน ขาดแหล่งที่จัดฝึกอบรมครูในการใช้อุปกรณ์การสอน ขาดงบประมาณจัดส่งครู เข้ารับการฝึกอบรมการใช้อุปกรณ์การสอน ขาดการบริการสื่อการเรียนการสอนของฝ่ายโสตทัศนศึกษา การบำรุงรักษา ซ่อมแซม สื่อการเรียนการสอน

และกนกรัตน์ ชาญกว้าง (2533, หน้าบทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของ ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 ในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 7 ผลการศึกษาพบว่า ครูยังใช้กิจกรรมการเรียนการสอนแบบเดิม และสื่อการเรียนการสอนไม่เพียงพอต่อความ ต้องการ นอกจากนี้พบว่าโรงเรียนยังขาดบุคลากร

สำหรับวุฒิ จุลพรหม (2521, หน้าบทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติ งานวิชาการน้อยทุกด้าน เรียงตามลำดับจากงานที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ การนิเทศการศึกษา การวางแผนงานด้านหลักสูตรและเอกสารการใช้หลักสูตร วัสดุอุปกรณ์การสอน กระบวนการ บริหารงานวิชาการ การกำหนดให้ครูอาจารย์ปฏิบัติงานวิชาการ ตารางสอน และวิธีสอน ตามลำดับ

ในขณะที่ประกาศ เซ็นกลาง (2525, หน้าบทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานของ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตการศึกษา 11 พบว่า ผู้ช่วย

ผู้บริหารฝ่ายวิชาการได้ปฏิบัติงานด้านวิชาการอยู่ในเกณฑ์น้อยทุกเรื่อง ได้แก่ การจัดหาเอกสาร หลักสูตรคู่มือ หนังสือประกอบการสอนไว้บริการแก่ผู้สอน การสำรวจ จัดหาและการให้บริการด้านสื่อ อุปกรณ์ประกอบการสอน การจัดอบรมหรือการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ในด้านการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ในการเรียนการสอนแก่ครูในโรงเรียน

และศิริธร สุขโขใจ (2531, หน้า 343) ได้ศึกษาเรื่องการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่าผู้บริหารและครูผู้สอนปฏิบัติงานวิชาการมากเหมือนกันในด้านต่างๆ ได้แก่ เอกสารประกอบหลักสูตร วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน การช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนช้า และส่งเสริมนักเรียนที่เรียนดี ส่วนการปฏิบัติงานวิชาการที่ผู้บริหารและครูผู้สอนยังปฏิบัติแตกต่างกัน ได้แก่ ด้านการใช้แหล่งทรัพยากร และแหล่งวิชาในห้องเรียน การจัดตารางสอน

และชัยวัฒน์ เจียมสุขสุจิตต์ (2538, หน้า ๗) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 4 พบปัญหาได้แก่ ขาดระบบการจัดครูเข้าสอน ครูไม่เพียงพอ ขาดการส่งเสริมสนับสนุนการใช้การสอนแบบต่างๆ การจัดช่วงเวลาเรียนไม่เหมาะสมกับลักษณะวิชา

สำหรับสุรัตน์ เจียรระกูล (2521, หน้า ๖) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ผู้บริหารและครูอาจารย์มีการปฏิบัติงานวิชาการทุกด้านน้อย ได้แก่ วิธีสอน ตารางสอน กระบวนการบริหารงานวิชาการ วัสดุการเรียนการสอน การวางแผนปรับปรุงงานวิชาการ การใช้ทรัพยากรแหล่งความรู้ในห้องเรียน หลักสูตรและเอกสารการใช้หลักสูตร

เช่นเดียวกับศิริเพ็ญ ศิริมงคล (2530, หน้า 84) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานวิชาการระดับมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 ของโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 7 พบว่า การบริหารงานวิชาการทุกด้านมีปัญหา ได้แก่ ด้านวิธีการสอน แหล่งทรัพยากรนอกโรงเรียน ด้านการวัดผลประเมินผล ขาดการติดตามผลการใช้หลักสูตร

ในทำนองเดียวกับจุฑามาศ เกิดแก้วฟ้า (2534, หน้า 228) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดตัวบุคคลและรายวิชาที่เปิดสอนโดยมอบหมายให้ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการเป็นผู้จัด การพัฒนาการเรียนการสอนมีการวิเคราะห์ความจำเป็น การจัดส่งครูเข้ารับการอบรม ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูได้พัฒนาการเรียนการสอนโดยการจัด

หาวัสดุอุปกรณ์ให้ครูใช้ จัดให้มีการนิเทศภายในหมวดวิชา ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนการสอนและการผลิตสื่อการสอน มีการติดตามผลการเรียนการสอน โดยผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชา

และพงษ์พิศ ทะคง (2529, หน้าบทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูที่มีต่อการบริหารหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2524 ในโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่าการปฏิบัติงานวิชาการมีปัญหาในด้านวิธีสอน ครูส่วนใหญ่ยังใช้วิธีสอนแบบเดิมไม่มีเทคนิคการสอนที่ทันสมัย นอกจากนี้ยังพบว่าจำนวนนักเรียนมีมากเกินไป ทำให้ครูไม่อาจใช้วิธีสอนแบบต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เป็นผลให้การเรียนการสอนไม่ได้ผลเท่าที่ควร

นอกจากนี้ ประสิทธิ์ คันชองทอง (2537, หน้าบทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องทรรศนะของผู้บริหารงานวิชาการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครสวรรค์พบว่า ด้านพัฒนาและส่งเสริมทางวิชาการ ผู้บริหารงานวิชาการได้ให้ความสนใจ หรือความสำคัญอยู่ในระดับต่ำคือ การจัดทำเอกสารคู่มือเกี่ยวกับการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนการสอน และให้ความสำคัญสูงสุดคือ ให้ครูจัดทำแผนการสอนหรือบันทึกการสอน ส่วนการให้คำแนะนำหรือฝึกอบรมครูในการปรับปรุง รักษา และใช้สื่อการสอนได้ให้ความสำคัญปานกลาง

และสุภาพ จันตะลาด (2535, หน้าบทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการและปัญหาในการนำนวัตกรรมทางหลักสูตรและการสอนไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8 พบว่า นักเรียนมีความต้องการให้ครูนำนวัตกรรมมาใช้ในระดับมาก แต่โรงเรียนผู้บริหาร และครู มีการส่งเสริมให้ใช้และใช้สื่อนวัตกรรมในระดับปานกลาง จำนวนครูที่ใช้ นวัตกรรมทางหลักสูตรและการสอนมีน้อยกว่าครูที่ไม่ใช้ และนำมาใช้เป็นครั้งคราว ปัญหาและอุปสรรคเกิดจากการขาดนโยบายที่ชัดเจน ขาดการสนับสนุนและส่งเสริม ครูไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้นวัตกรรมทางหลักสูตรและการสอนอย่างเพียงพอ และขาดผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แต่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2537, หน้า 38) ได้ศึกษาสภาพการบริหารของผู้บริหารใน สถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ และผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในด้านวิชาการ พบว่า สภาพการบริหารงานของผู้บริหารในสถานศึกษามีการ

บริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีการจัดการเรียนการสอนได้ตรงตามความต้องการของหลักสูตร และการจัดครูเข้าสอนให้ตรงตามความสามารถและความถนัด

ทำนองเดียวกับประสงค์ ปัญธิยา (2533, หน้า 8) ได้วิจัยเรื่องการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 8 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนได้บริหารงานวิชาการในระดับมาก ได้แก่ งานด้านหลักสูตรและเอกสารการใช้หลักสูตร ตารางสอน และวิธีสอน การวางแผนงานวิชาการ ส่วนงานด้านเทคโนโลยีทางการสอน สื่อการสอน ทรัพยากรในห้องเรียน ได้รับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

จากการศึกษาที่เกี่ยวข้องดังกล่าว จะเห็นได้ว่า โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่หลักในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน โดยเฉพาะในด้านการบริหารการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนส่วนใหญ่ยังมีปัญหาและอุปสรรค ซึ่งส่งผลให้การบริหารงานวิชาการไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขเนื่องจากการจัดการเรียนการสอนเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน ผู้ศึกษาจึงทำการศึกษการบริหารจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย เพื่อนำข้อมูลมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาต่อไป