

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของสื่อการสอน

สื่อการสอน เป็นตัวกลางซึ่งมีความสำคัญที่สุดในกระบวนการเรียนการสอน มีหน้าที่เป็นตัวนำความต้องการของครู ไปสู่ตัวนักเรียนอย่างถูกต้องรวดเร็ว เป็นผลให้นักเรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามจุดมุ่งหมายการสอน ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สื่อการสอนได้ใช้ในวงการการเรียนการสอนตลอดมา และได้รับการพัฒนาไปตามการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งก้าวหน้าไปไม่หยุดยั้ง นักการศึกษาเรียกสื่อการสอนด้วยชื่อต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์การสอน วัสดุการสอน โสตทัศนูปกรณ์ เทคโนโลยีทางการศึกษา สื่อการเรียนการสอน สื่อการสอน สื่อการศึกษา ฯลฯ ซึ่งต่างก็มีความหมายในแนวดังนี้

วิจิตร ศรีสอาน (2516: 99-101) กล่าวว่า คำว่า Educational Technology ซึ่งในภาษาไทยใช้ทับศัพท์ว่า "เทคโนโลยี" หรือ "เทคนิควิทยาทางการศึกษา" หมายถึง การประยุกต์เอาเทคนิค วิธีการ แนวคิด อุปกรณ์ และเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ เพื่อช่วยแก้ปัญหาทั้งในด้านการศึกษาปริมาณ (Qualitative Measure) และปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน (Quantities Measure) ตามนัยนี้ เทคนิควิทยาทางการศึกษาจึงครอบคลุมเรื่องสำคัญ 3 เรื่อง คือ

1. เครื่องมืออุปกรณ์ใหม่ ๆ Hardware ซึ่งนำมาใช้ในการเรียนการสอน ที่รู้จักกันในนามโสตทัศนูปกรณ์ เช่น เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องบันทึกเสียง วิทยุ โทรทัศน์ ซึ่งแต่เดิมผลิตขึ้นในฐานะสื่อมวลชนและบันเทิงธุรกิจ ต่อมา นักการศึกษาเห็นว่าสามารถผนวกรวม และเสริมการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี จึงนำมาเป็นอุปกรณ์ในการเรียนการสอน

2. การผลิตวัสดุการสอนแนวใหม่ Instructional Materials เรื่องนี้เป็นเรื่องของ Software ซึ่งรู้จักกันกว้างขวางในชื่อวัสดุการสอน ซึ่งหมายรวมทั้งวัสดุการสอน การผลิตตำรา แบบเรียน เอกสารหลักสูตรต่าง ๆ ฯลฯ

3. การใช้เทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ Innovation นอกจากการใช้สื่อทัศนูปกรณ์ใหม่ ๆ และการผลิตชุดวัสดุการสอนแล้ว เทคนิควิทยาทางการศึกษายังรวมถึงการค้นคว้าวิธีการใหม่ในการเรียนการสอนด้วย เช่น การเรียนไม่แบ่งระดับ (Non-Graded Plan) การสอนเป็นคณะ (Team Teaching) การจัดการการสอนแบบยืดหยุ่น (Flexible or Modular Scheduling) ฯลฯ

สำเนา วรังกูร (สำเนา วรังกูร อ้างถึงใน ชัยยงค์ พรหมวงศ์ 2523: 112) ได้แยกประเภทสื่อการสอนไว้ 3 ประเภท คือ

1. วัสดุและเครื่องมือที่ไม่ต้องฉาย ได้แก่ วัสดุเครื่องมือที่ไม่ต้องอาศัยเครื่องฉายและจอ เช่น รูปภาพ แผนภูมิ กราฟ ของจริง ของตัวอย่าง ทุนจำลอง ลูกโลก แผนที่ กระดานคำ ป้ายนิเทศน์ ฯลฯ รวมทั้งกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ทัศนศึกษา นิทรรศการ การสาธิต การทดลอง การแสดงละคร

2. วัสดุและเครื่องมือที่ต้องฉาย ได้แก่ สิ่งที่ต้องใช้เครื่องฉาย เช่น สไลด์ फिल्मสตริป फिल्मลูป แผนภาพโปร่งแสง ภาพยนตร์ ภาพทึบแสง บรรดาสิ่งที่จะนำไปฉายนี้มีค่ารวมเรียกว่า วัสดุ ส่วนเครื่องที่ใช้ฉายได้แก่ เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องฉายสไลด์ เครื่องฉาย फिल्मสตริป เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เครื่องฉายภาพทึบแสง เครื่องฉายภาพจุดทัศน์ เหล่านี้เรียกว่า อุปกรณ์

3. สื่อวัสดุและอุปกรณ์ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวกับเสียง เช่น แผ่นเสียงและเทป เครื่องเล่นแผ่นเสียง เครื่องเล่นเทป เครื่องรับวิทยุ และเครื่องขยายเสียง

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2523: 110) ให้ความหมายของระบบสื่อการสอน ดังนี้ ระบบสื่อการสอน เป็นระบบการใช้สื่อเป็นตัวกลางในกระบวนการเรียนการสอน

ที่เป็นพาหนะในการถ่ายทอดสารคือความรู้ ประสบการณ์ อารมณ์ ความรู้สึก ความสนใจ ค่านิยม และทักษะความชำนาญแก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2522: 17) ให้ความหมายของ สื่อการสอนว่า สื่อการเรียนการสอน หมายถึง สิ่งที่จะเอื้อต่อการศึกษาค้นคว้าเรียนรู้ของนักเรียน คือ ช่วยให้เกิดความรู้ ทักษะ ทศนคติ และกิจนิสัยที่พึงประสงค์ อาจเป็นสิ่งหนึ่งหรือหลาย ๆ สิ่งในต่อไปนี้คือ (1) หนังสือเรียนประจำวิชา (2) หนังสืออ่านประกอบ (3) หนังสืออ้างอิง (4) อุปกรณ์ประกอบการเรียน (5) วัสดุฝึก (6) คู่มือการสอน หรือ คู่มือครู

ลัดดา สุขปรีดี (2523: 61) กล่าวว่า สื่อการเรียนการสอนหมายถึง วัสดุกลางที่ใช้ในกระบวนการเรียนการสอน เพื่อนำให้ครูและนักเรียนเข้าใจถึงสิ่งที่ถ่ายทอดถึงกันและกัน และให้ผลตามจุดมุ่งหมายการสอน

สมหญิง กลั่นศิริ (2521: 17) กล่าวว่า สื่อการสอนหมายถึง วัสดุ-อุปกรณ์ รวมทั้งวิธีการที่ผู้สอนจะนำไปใช้ในการสอน เพื่อสื่อความหมายที่ผู้สอนประสงค์จะส่ง หรือจะถ่ายทอดไปยังผู้เรียน สื่อการสอนเป็นสิ่งที่จำเป็นและอำนวยความสะดวกต่อการเรียนการสอนอย่างยิ่ง สื่อการสอนทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามเป้าหมายที่มุ่งไว้อย่างรวดเร็ว

เกอร์ลาค และอีลาย (เกอร์ลาค และอีลาย อ้างถึงใน สุนันท์ ปัทมาคม 2522: 66) ได้กล่าวถึงประเภทของสื่อการสอน ดังนี้

1. ของจริงและตัวบุคคล รวมทั้งสภาพการที่เกิดขึ้นจริง ๆ เช่น การสาธิต การทดลอง การศึกษานอกสถานที่

2. สื่อการสอนประเภทภาษาพูดและภาษาเขียน หมายถึง คำพูด คำรา วัสดุพิมพ์ คำอธิบายในสไลด์ फिल्मสตริป แผนโปรงใส

3. วัสดุกราฟฟิค เช่น แผนภูมิ แผนภาพ แผนสถิติ โปสเตอร์ การ์ตูน แผนที่ ลูกโลก ภาพวาด วัสดุเหล่านี้นอกจากจะนำมาใช้โดยตรงแล้วยังปรากฏในตำราแบบเรียน หนังสืออ้างอิงต่าง ๆ บนภาพโปร่งใส ในฟิล์มสตริป สไลด์ เป็นต้น

4. ภาพนิ่ง เป็นภาพที่ได้จากการถ่ายภาพ เป็นภาพถ่ายทั่วไปอาจใช้โดยลำพัง หรือใช้กับเครื่องฉายภาพทึบแสง ให้มีขนาดภาพตามต้องการ นอกจากนี้ ยังหมายถึง สไลด์ 2" x 2" ฟิล์มสตริปที่ถ่ายด้วยฟิล์ม 35 มิลลิเมตร

5. ภาพที่เคลื่อนไหว ได้แก่ ภาพยนตร์ โทรทัศน์

6. การบันทึกเสียง ได้แก่ เสียงที่ได้จากเทปบันทึกเสียง จากแผ่นเสียง ร่องเสียงของฟิล์มภาพยนตร์ วัสดุประเภทนี้จัดอยู่ในสื่อการสอนประเภทคำพูดและการเขียน แต่ต้องใช้อุปกรณ์ประกอบจึงจะได้ยินเสียง

7. สื่อประเภทโปรแกรม เป็นสื่อที่แสดงขั้นตอนในสิ่งที่ต้องการจะสอนอาจใช้สื่อประเภทสัญลักษณ์ ทศนวัสดุ หรือโสตวัสดุรวมกัน เช่น บทเรียนโปรแกรม บทเรียนสำเร็จรูปที่ใช้กับเครื่องช่วยสอน หรือคอมพิวเตอร์

เป็รื่อง กุมุฑ (2521: 98-99) ได้กล่าวว่่า สื่อการสอนมีขอบเขตครอบคลุมสิ่งต่อไปนี้คือ

1. บุคคลนอกจากครู บรรณารักษ์ และคนอื่น ๆ ที่โรงเรียนมีอยู่แล้ว ยังหมายถึง ใครก็ได้ที่ไม่ได้ผลิตมาสำหรับโรงเรียน บุคคลเหล่านี้สามารถนำมาใช้เพื่อการเรียนรู้ได้ เช่น ในรูปของวิทยากร เป็นต้น

2. วัสดุ หมายถึง อุปกรณ์การสอนที่โรงเรียนมีอยู่ เช่น ของจริง รูปภาพ หุ่นจำลอง หนังสือ ตำรา แผนภูมิ กระดานดำ

3. อุปกรณ์และเครื่องมือ ได้แก่ เครื่องฉาย เครื่องเสียงชนิดต่าง ๆ รวมทั้งห้องปฏิบัติการทดลอง และห้องปฏิบัติการทางภาษา รวมทั้งเครื่องมือและวัสดุฝึกต่าง ๆ

4. สถานที่ หมายถึง อาคาร โรงฝึกงาน ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ชุมชน และแหล่งวิทยากรอื่น ๆ ภายนอกโรงเรียน

5. กิจกรรม หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นในโรงเรียน เช่น การ สาธิตทดลอง นาฏการ การแสดงนิทรรศการ การทัศนศึกษา ฯลฯ

ภิญโญ สาทร (2519: 242-243) กล่าวถึง สื่อการสอนที่จะช่วยให้ การเรียนการสอนได้รับผลดี มีประเภทต่าง ๆ ดังนี้

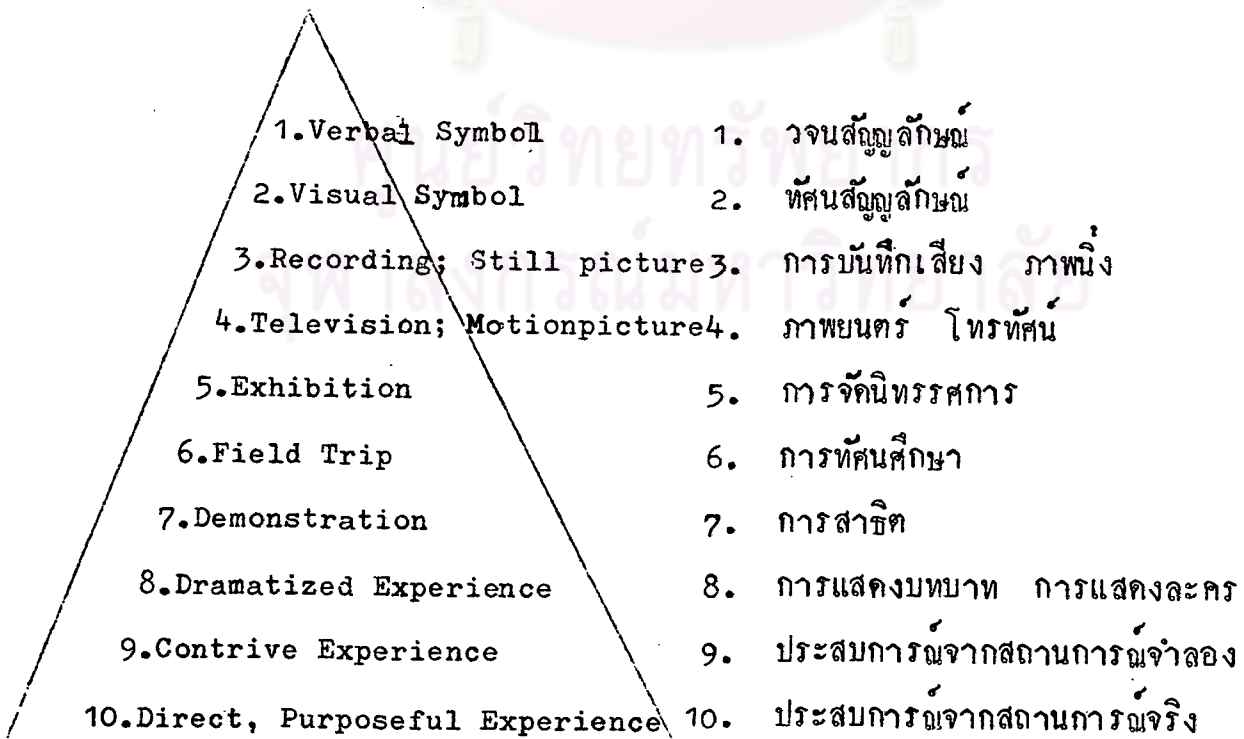
1. วัสดุลายเส้น ไม้แกะ กระจกานดำ แผนที่ แผนภูมิ รูปภาพ ฯลฯ
2. วัสดุมีทรง ไม้แกะ วัสดุหุ่นจำลอง ของตัวอย่าง ของจริง และ สิ่งของในพิพิธภัณฑ์ของโรงเรียน
3. โสตวัสดุ ไม้แกะ ระบบขยายเสียง แผ่นเสียง เครื่องอัดเสียง ฯลฯ
4. ภาพนิ่ง ไม้แกะ รูปภาพ ภาพเขียน ภาพถ่าย และฟิล์มสตริป (คือ ภาพยนตร์นิ่งฉายด้วยเครื่องฉายภาพนิ่ง ฉายทีละภาพ)
5. กิจกรรม ไม้แกะ การแสดงเป็นนิทรรศการ การสาธิต (แสดงวิธี สอนให้ชมเป็นต้น) การทดลอง และการศึกษานอกสถานที่
6. หนังสือทุกชนิดเป็นอุปกรณ์การศึกษาที่สำคัญมาก จะขาดมิได้

จากความหมายและขอบข่ายของสื่อการสอนที่ได้ยกมาดูล้วนนี้จะเห็นได้ว่า ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก และครูผู้สอนส่วนมากจะรู้จัก และรู้จักวิธีใช้ กันเป็นจำนวนมากแล้ว แต่ตามสภาพความเป็นจริงของการใช้สื่อการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สื่อการสอนที่ใช้กันมากที่สุดได้แก่ หนังสือ และบรรดาสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เพราะ ผู้ใช้สามารถใช้ได้เอง และใช้ได้ตลอดเวลา ตลอดจนไม่มีความยุ่งยากในการใช้มากนัก ส่วนสื่อการสอนในรูปของวิทยากร สถานประกอบการในท้องถิ่น การสาธิตทดลอง การจัดนิทรรศการ และการใช้นวัตกรรมทางการศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจะมี

ข้อจำกัดและข้อขัดข้อง จึงไม่ได้รับความนิยม สื่อการสอนประเภทที่มีอยู่ในโรงเรียน และกำลังเป็นที่สนใจของบุคลากรในโรงเรียนคือ สื่อการสอนประเภทโสตทัศนูปกรณ์ เพราะกรมสามัญศึกษาได้จัดสรรวัสดุและอุปกรณ์ส่วนหนึ่งให้ และโรงเรียนส่วนมากจะมีครูโสตทัศนศึกษาเป็นผู้ช่วยเหลือครูสอน ในการใช้สื่อการสอน แต่การใช้สื่อการสอน ประเภทนี้ไม่ได้รับความนิยมใช้อย่างมาก เพราะอาจมีความยุ่งยากในขั้นตอนในการใช้ บางส่วนก็ได้

### ประโยชน์ของการใช้สื่อการสอนในกระบวนการเรียนการสอน

การเรียนรู้เกิดจากประสบการณ์ตรง และประสบการณ์ทางอ้อมจากสิ่งที่เป็น รูปธรรมและสิ่งที่เป็นนามธรรม โดยการสัมผัสด้วยประสาททั้ง 5 และจากประสบการณ์ ต่างกันจะมีผลให้เกิดการเรียนรู้ที่แตกต่างกันออกไป เอ็ดการ์ เดล (Edgar Dale) ได้อธิบายการเรียนรู้ของมนุษย์ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม โดยการเสนอ กรวยแห่งประสบการณ์ (The Cone of Experience) ตามหลักการที่กำหนดว่า "มนุษย์จะเกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้น หากเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรม และการเรียนรู้นั้นจะลดลง หากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นประสบการณ์จากนามธรรม" กรวยประสบการณ์ของ เอ็ดการ์ เดล มีลักษณะดังนี้



กรวยประสบการณ์ของ เอกการ์ เดล แสดงถึง ประสบการณ์ที่เป็นรูป-  
 ธรรม จะสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนมากกว่าประสบการณ์  
 ที่เป็นนามธรรม ในการดำเนินกระบวนการเรียนการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด  
 กรมสามัญศึกษาในปัจจุบัน เนื่องจากข้อจำกัดหลายประการ เช่น ต้องดำเนินการ  
 เรียนการสอนให้ทันตามกำหนดเวลาในหลักสูตร ข้อจำกัดในด้านอาคารสถานที่ เครื่อง  
 มือในการฝึกปฏิบัติ วัสดุอุปกรณ์ และขาดงบประมาณสนับสนุนระบบการเรียนการ  
 สอนที่เพียงพอ ทำให้การจัดประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรม เช่น การจัดนิทรรศการ การ  
 จัดทัศนศึกษา การสาธิตทดลอง การแสดงบทบาท การสร้างสถานการณ์จำลอง การ  
 ฝึกปฏิบัติ ไม่สามารถทำในกระบวนการเรียนการสอนได้ทุกวิชา ดังนั้น ในการจัดการ  
 เรียนการสอนจึงจำเป็นต้องใช้ประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรมรองลงมา เช่น การใช้ภาพ-  
 ยนต์ โทรทัศน์ การบันทึกเสียง การใช้ภาพนิ่ง การใช้ทัศนสัญลักษณ์ แทนการใช้  
 วจนสัญลักษณ์ ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรมมากที่สุด

จากการพิจารณากรวยประสบการณ์ของ เอกการ์ เดล จะเห็นว่าบทบาท  
 ในการใช้สื่อการสอน เพื่อเสริมกระบวนการเรียนการสอนให้โดยลงตามจุดมุ่งหมายการ  
 สอนมีความจำเป็นมากขึ้น และในการจัดสื่อการสอนในระดับมัธยมศึกษา สิ่งที่เหมาะสม  
 จะเป็นการใช้สื่อการสอนประเภทโสตทัศนูปกรณ์จะใช่ง่าย และได้ผลมากกว่าด้านอื่น ๆ  
 จะมีเพียงบางวิชาเท่านั้นที่ต้องทำการทดลอง สาธิต หรือมีการฝึกงานเพื่อหาความ  
 ชำนาญเป็นรายวิชา

นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงประโยชน์ในการใช้สื่อการสอนที่น่าสนใจดังนี้

คาร์ลตัน คับเบิลยู. เอช. อีริคสัน (Erickson 1971: 106-111)

ได้สรุปว่า สื่อการสอนสามารถช่วยการสอนของครู ดังนี้

1. ช่วยให้ครูสามารถจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่ักเรียนได้มากขึ้น
2. ช่วยครูในการจัดแหล่งวิทยาการที่เป็นเนื้อหาเหมาะสมแก่การเรียนรู้  
 ตามจุดมุ่งหมายในการสอน

3. ช่วยควบคุมพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ และสามารถตอบสนองการเรียนรู้  
ของนักเรียน

4. ช่วยในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามรูปแบบต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

5. ช่วยให้ครูสอนได้ตรงตามจุดมุ่งหมายการเรียนการสอน

6. ช่วยในการขยายเนื้อหาที่เรียน ทำให้การสอนง่ายขึ้น

7. ช่วยประหยัดเวลาในการสอนของครู นักเรียนจะมีเวลาในการทำ  
กิจกรรมการเรียนรู้มากขึ้น

บราวน์ นอร์เบิร์ก และสรีคเลย์ (Brown Norberg and Srygley  
1972: 1-3) กล่าวถึง ความสำคัญของสื่อการสอนต่อระบบการเรียนการสอนดังนี้

1. สื่อการสอนสามารถเพิ่มผลผลิตทางการศึกษาให้มากขึ้น

2. สื่อการสอนสามารถช่วยให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้มากขึ้น

3. สื่อการสอนช่วยให้พื้นฐานการเรียนรู้ เป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์  
มากขึ้น

4. สื่อการสอนช่วยเพิ่มพลังความต้องการการเรียนรู้

5. สื่อการสอนช่วยสื่อความหมายระหว่างผู้เรียนและผู้สอนได้อย่างเต็มที่  
และช่วยในการจัดของว่างระหว่างผู้เรียนและผู้สอนในหน่วยลงที่สุด

6. สื่อการสอนช่วยเพิ่มผลรวมของความสำเร็จทางการศึกษาให้มากยิ่งขึ้น

เวอร์นอน เอส. เกอร์ลาค. (เกอร์ลาค อ้างถึงใน สมหญิง กลั่นศิริ  
2519: 19) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสื่อการสอน ดังนี้

1. สื่อการสอนสามารถบันทึกเหตุการณ์ในอดีตในปัจจุบัน ดังนั้น จึงสามารถ  
นำเหตุการณ์นั้นมาทบทวนในเวลาต่อมาเพื่อหาสิ่งที่ต้องการค้นต่าง ๆ บันทึกไว้เพื่อศึกษาได้



2. สื่อการสอนอาจจัดทำขึ้นจากเหตุการณ์ที่มนุษย์ไม่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน หรือนอกเหนือจากการสังเกต นำมาให้เห็นได้เด่นชัด

3. สื่อการสอน สามารถนำไปใช้สำหรับการสอนคนกลุ่มใหญ่ ๆ ในเวลาเดียวกัน และสามารถสร้างประสบการณ์อย่างเดียวกันได้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525: 110-111) กล่าวถึง ปฏิบัติการตอบสนอง ระหว่างผู้เรียนกับวัสดุอุปกรณ์ สรุปได้ดังนี้ วัสดุอุปกรณ์หรือโสตทัศนูปกรณ์เป็นอีกประการหนึ่งที่จะสร้างการเรียนรู้ให้ก้าวหน้าขึ้น สะดวกขึ้น คืบคลานขึ้น และลดเวลาในการอธิบายของผู้สอนให้น้อยลง ในสภาพปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า นวัตกรรมที่นำมาช่วยในการสอน จะทำให้ผู้เรียนมีอิสระ และช่วยเหลือตนเองในการเรียนรู้ให้ดีขึ้น

เป็รื่อง กุมท (2521: 97-98) กล่าวถึง ความสัมพันธ์ของหลักสูตรใหม่ กับสื่อการสอนสรุปได้ว่า เมื่อหลักสูตรผสมกันเป็นกลุ่มวิชา การสอนก็จำเป็นต้องทำเป็นหน่วย เรียกว่า โมดูลหรือหน่วยการเรียน แต่ละหน่วยการเรียนต้องแตกออกเป็นแผนหรือหน่วยการเรียนย่อย ซึ่งต้องกำหนดไว้ชัดเจนทั้งจุดมุ่งหมายและเนื้อหา วิธีสอน การประเมินผล และสื่อการเรียนที่ต้องใช้ให้นักเรียนทำกิจกรรมการเรียน และยังหลักสูตรนี้เน้นหนักเกี่ยวกับการศึกษาเพื่อชีวิต การเรียนก็ต้องครอบคลุมไม่เฉพาะแต่กิจกรรมในห้องเรียนเท่านั้น จะต้องเกี่ยวพันถึงกิจกรรมที่ดำเนินอยู่นอกโรงเรียน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตด้วย

หน่วยสื่อการสอนและภาระกิจของหน่วยสื่อการสอน

"ห้องสมุด คือ แหล่งรวมของสรรพวิทยาการต่าง ๆ ได้แก่ หนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์อื่น ๆ ต้นฉบับตัวเขียน สมุดข่อย และอุปกรณ์โสตทัศนศึกษาทุกชนิด ซึ่งมีวิธีการจัดและบริหาร เพื่อให้ความสะดวกแก่ผู้ใช้ห้องสมุดทุกวิถีทาง ผู้ใช้ห้องสมุดจะสามารถค้นหาหนังสือ หรืออุปกรณ์ที่ต้องการได้อย่างง่ายดาย" (สุทธิลักษณ์ อ่ำพันวงศ์ 2510: 1) ตามความหมายนี้ ห้องสมุดคือแหล่งรวมของสื่อการสอนทั้งหมด แต่ห้องสมุดของโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่สามารถให้บริการแก่บุคคลากรในโรงเรียนได้ตามความ

หมายของห้องสมุดตามที่กล่าวมานั้น เนื่องจากข้อจำกัดในค่านับบุคลากร ของห้องสมุดและข้อจำกัดในด้านความสามารถในการบริการของห้องสมุดเอง ห้องสมุดของโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่จึงเป็นแหล่งรวมของสื่อการสอนประเภทสิ่งพิมพ์ และสื่อการสอนประเภทกราฟิกเท่านั้น

การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาในโรงเรียนมัศึกษามีมาเป็นเวลานาน โดยมีชื่อหน่วยงานนี้ว่า แผนกโสตทัศนศึกษา แผนกแสง-เสียง หรือแผนกเทคโนโลยีทางการศึกษา ซึ่งขอบข่ายของงานแผนกนี้คือ การให้บริการด้านโสตทัศนูปกรณ์ตามความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน หน่วยงานนี้จัดว่าเป็นหน่วยงานบริการสื่อการสอนอีกแห่งหนึ่งเช่นเดียวกัน ความแตกต่างของห้องสมุดกับแผนกโสตทัศนศึกษาอยู่ที่ห้องสมุดผู้เข้าไปใช้บริการ สามารถช่วยตนเองในการใช้บริการได้ แต่หน่วยโสตทัศนศึกษาขอใช้บริการ ต้องให้เจ้าหน้าที่ของแผนกเป็นผู้ดำเนินการให้ ดังนั้น การใช้อุปกรณ์จากแผนกโสตทัศนศึกษาจึงมีข้อจำกัดในการใช้งานมากกว่า และไม่เป็นที่นิยมใช้เท่าที่ควร

ในปัจจุบันนี้มีการขยายตัวทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ของพัฒนาหลักสูตรใหม่มีความสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม ดังนั้นระบบการเรียนการสอนก็จำเป็นต้องเปลี่ยนไปให้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ระบบการเรียนต้องอาศัยสื่อหลายอย่างขึ้น รวมทั้งการนำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ในโรงเรียน ทำให้แผนกโสตทัศนศึกษาของโรงเรียนต้องพัฒนาระบบงานของตนเองเป็นหน่วยบริการสื่อการสอน ซึ่งต้องมีภาระกิจมากขึ้น ขอบข่ายของงานกว้างขึ้น โดยการให้บริการสื่อทุกชนิด ยกเว้น สื่อการสอนประเภทสิ่งพิมพ์ เพื่อบริการระบบการเรียนการสอน ปีเตอร์สัน (Peterson 1975: 29) ได้กล่าวสรุปถึงหน่วยงานนี้ว่า "เป็นหน่วยงานสนับสนุนด้านสื่อการสอนที่มีใช้สิ่งพิมพ์ ในเรื่องของการใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการใช้สื่อการสอน และการผลิตสื่อการสอนตามสภาพท้องถิ่น" หน่วยโสตทัศนศึกษาที่ได้รับการพัฒนาแล้วนี้เรียกว่า "หน่วยสื่อการสอน" (Instructional Media Center)

สุนันท์ บัณฑิตมาคม ได้กล่าวถึงปรัชญาของการก่อตั้งศูนย์วิทยบริการ ซึ่งมีขอบ

ทำงาน เช่นเดียวกับหน่วยสื่อการสอนดังนี้ ปรึกษาหรือแนวคิดของศูนย์วิทยบริการ คือ แหล่งที่จะช่วยในการเรียนการสอน เป็นการผสมผสานเอาสิ่งต่าง ๆ ที่จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพทางการศึกษา และพัฒนาหลักสูตรเข้าด้วยกัน โดยการเก็บรวบรวมสรรพวิทยาการที่จะเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาให้มารวมอยู่ในแหล่งเดียวกัน โดยการวางแผนดำเนินงานอย่างมีระเบียบแบบแผนมากที่สุด

บุญเหลือ ทองเอี่ยม และสุขสวัสดิ์ ภาษิต (2522: 10) กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของศูนย์สื่อการสอนดังนี้

1. เพื่อเป็นแหล่งรวมของสื่อทั้งหลาย สำหรับใช้ประกอบหลักสูตร
2. ส่งเสริมการใช้สื่อประกอบการสอนอย่างกว้างขวาง เพื่อช่วยให้การสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. เพื่อเป็นการสนับสนุนให้ครู นักเรียน และผู้สนใจทั่วไป เห็นความสำคัญของสื่อการสอน
4. เมื่อมีความต้องการและมีความจำเป็นในการใช้สื่อการสอนบางชนิด ที่หน่วยสื่อการสอนไม่มี และครูไม่สามารถผลิตได้ ศูนย์สื่อการสอนจะให้บริการในด้านการผลิตโดยตรง

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (ชัยยงค์ พรหมวงศ์ อ้างถึงใน มนัส บุญประกอบ 2522: 41-42) ได้กล่าวถึงภารกิจของหน่วยสื่อการสอนดังนี้

1. ให้บริการด้านการผลิต และการบริการการใช้สื่อการสอน ตามที่ครูอาจารย์ต้องการ
2. ให้บริการด้านคำแนะนำปรึกษาในการใช้สื่อการสอน เพื่อประกอบการเรียนการสอนให้ได้ดี
3. ให้คำแนะนำในการใช้และบำรุงรักษาสื่อการสอนประเภทต่าง ๆ แก่ครูอาจารย์

4. ประสานงานกับห้องสมุดโรงเรียนเพื่อผลิตสื่อการสอนบางประเภท เช่น ภาพยนตร์ ตามที่ครูอาจารย์แจ้งความประสงค์

5. ติดต่อประสานงานกับหน่วยสื่อการสอนภายนอกโรงเรียน เพื่อหาความร่วมมือในการจัดสื่อการสอนให้ทันต่อเหตุการณ์

6. ดำเนินการศึกษาวิจัยด้านสื่อการสอน เพื่อดำเนินงานปรับปรุงกระบวนการใช้สื่อการสอนให้ดีที่สุด

ตามความคิดเห็นของ เมธี ปิณฑานนท์ (2525: 275-277) หน่วยสื่อการสอนควรมีภารกิจดังนี้

1. ช่วยครู-อาจารย์ในการจัดหาสื่อการสอนประกอบหลักสูตร เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอนให้ได้ผลสัมฤทธิ์แก่ผู้เรียนมากที่สุด

2. ช่วยฝึกอบรมและแนะนำในทางปฏิบัติการใช้สื่อการสอนให้แก่ครูอาจารย์ในสถานศึกษา

3. ช่วยวางแผนในการจัดหาแหล่งวิทยากรในการเรียนการสอน

4. ช่วยครูอาจารย์วางแผนคัดเลือกการใช้สื่อการสอน รวมทั้งการประเมินผล เพื่อพัฒนาการใช้สื่อการสอนในสถานศึกษา

5. จัดอำนวยความสะดวกในการใช้สื่อการสอนต่าง ๆ แก่ครูอาจารย์เพื่อให้ครูอาจารย์หันมานิยมใช้สื่อการสอนเสมอ ๆ

6. จัดการซ่อมแซมบำรุงรักษาอุปกรณ์ที่ใช้ให้มีสภาพดี และใช้งานไต่ตลอดเวลา

7. ฝึกหัด และแนะนำการใช้สื่อการสอนประเภทต่าง ๆ เพื่อให้ครูอาจารย์สามารถใช้สื่อการสอนได้ด้วยตนเอง

8. จัดให้มีการประชุมปฏิบัติการผลิตสื่อการสอนในโอกาสอันควร

9. รายงานให้ครูอาจารย์ และผู้บริหารโรงเรียนได้ทราบถึงโปรแกรมและแผนงาน ในด้านการดำเนินการร่วมกันกับผู้อื่น เพื่อสนองความต้องการใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้รับผิดชอบงานสื่อการสอนต้องไวต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาอุปกรณ์ใหม่ ๆ ในขอบข่ายงานของตน และต้องปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูอาจารย์ เพื่อศึกษากระบวนการนวัตกรรมที่ได้พัฒนา และใช้อยู่ในระบบโรงเรียน

พินิจภา ชินปัญชนะ (2525: 14-15) กล่าวถึงหน้าที่ในการให้บริการของศูนย์สื่อการสอนดังนี้

1. บริการด้านการผลิตสื่อต่าง ๆ ได้แก่ (1) สื่อกราฟิก (2) สื่อทางภาพถ่าย (3) สื่อค่านโทรทัศน์ (4) สื่อประสม
2. บริการให้ใช้เครื่องมือสื่อการสอนต่าง ๆ เช่น เครื่องฉายภาพโปรเจกต์ เครื่องฉายภาพสไลด์ เครื่องฉายฟิล์มสตริป เครื่องฉายภาพทึบแสง ฯลฯ
3. ให้บริการคานซ่อมวัสดุและอุปกรณ์สื่อการสอนที่ชำรุด
4. ให้คำปรึกษาในด้านการผลิต และการใช้สื่อการสอน

สุนันท์ ปัทมาคม (2525: 51-52) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของศูนย์สื่อการสอนสรุปได้ดังนี้

1. จัดหาและผลิตสื่อการสอนทุกประเภท เพื่อการให้บริการแก่ระบบการเรียนการสอน
2. ให้ความช่วยเหลือในการเลือกสื่อการสอนให้เหมาะสมแก่ระบบการเรียนแบบต่าง ๆ
3. เก็บรวบรวมสื่อการสอนให้เพียงพอแก่การใช้งาน
4. แยกประเภทสื่อการสอน และทำบัญชีอย่างถูกต้อง
5. ให้คำปรึกษาในการใช้สื่อการสอน

6. อำนวยความสะดวกในการใช้สื่อการสอน
7. ติดต่อกับสถาบันภายนอกเพื่อจัดหาสื่อต่าง ๆ ให้เพียงพอแก่ความต้องการ
8. ศึกษาวิจัยการใช้สื่อการสอน เพื่อพัฒนาระบบการเรียนการสอน
9. รับฟังความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงงานบริการสื่อการสอน
10. ค้นหาช่องทางสื่อการสอนต่าง ๆ เพื่อให้สามารถใช้งานได้ตลอดเวลา

แฮมรีอุส (Hamreus quoted in Brown and others 1972: 21) ได้กล่าวถึงภารกิจที่เป็นจุดมุ่งหมายของหน่วยงานสื่อการสอน โดยทั่วไปจะประกอบด้วย

1. งานวิจัยและพัฒนา โดยการเข้าร่วมในการ เผยแพร่และทดลองทฤษฎี และความรู้ที่เกี่ยวกับ เทคโนโลยีการสอน แล้วนำผลมาพัฒนาผลิตภัณฑ์สื่อการสอนให้ได้ผล ตามที่ดำเนินการวิจัย
2. การประเมินผล จัดหาข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ พิจารณาถึงการ จัดและการดำเนินการใช้สื่อการสอน
3. ออกแบบสื่อการสอน สืบหาความหมายของทฤษฎีและกฎที่ตั้งขึ้นไว้อย่าง ชัดแจ้งในเรื่องเกี่ยวกับ ผู้เรียน เนื้อหา สื่อ การวัดผล และเทคนิคการสอน เพื่อ กำหนดคุณสมบัติเฉพาะในการออกแบบสื่อการสอนให้เหมาะสมมากที่สุด
4. การผลิตสื่อการสอน เป็นผู้นำในการพัฒนาและผลิตสื่อการสอน โดยการ ติดตามแบบและคุณลักษณะเฉพาะ และต้นแบบการผลิตสื่อการสอนที่ได้มาตรฐาน
5. ส่งเสริมการใช้สื่อการสอน โดยการเข้ามีส่วนร่วมในการจัดหา และ เก็บรักษา การจ่ายวัสดุอุปกรณ์ และการบำรุงรักษา เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการใช้ และการบำรุงรักษาสื่อการสอน
6. การใช้ประโยชน์ให้ได้สูงสุด โดยการเข้ามีส่วนร่วมในการใช้สื่อการสอน ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของการสอน เพื่อสร้างความสำเร็จให้ผู้เรียนมากที่สุด

จากการศึกษาถึงงานที่เป็นหน้าที่ของหน่วยสื่อการสอน มาร์ติน และสกอตต์ (Martin and scott quoted in Brown and others 1972: 19) ได้  
 จำแนกงานหน่วยสื่อการสอนออกเป็น 14 รายการ ดังนี้ (1) การบริหารงานสื่อการ  
 สอน (2) สำรวจหลักสูตรและพัฒนาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับหลักสูตร (3) สอนวิธี  
 การใช้สื่อการสอนชนิดต่าง ๆ (4) วิจัยและพัฒนาสื่อการสอน (5) การผลิตรายการ  
 โทรทัศน์ (6) การผลิตโสตทัศนอุปกรณ์ (7) เผยแพร่ผลผลิตด้านสื่อการสอน (8)  
 เผยแพร่สื่อประเภทสิ่งพิมพ์ (9) เผยแพร่การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (10) การ  
 เผยแพร่งานโสตศึกษา และทัศนศึกษา (11) ใช้ประโยชน์จากการใช้สื่อพิเศษ เช่น  
 การใช้โทรทัศน์สอนแพนครุ (12) ใช้สื่อการสอนใหม่ผลเท่ากับการใช้ครูสอนหน้าชั้น  
 เรียน (13) ใช้ประโยชน์และเผยแพร่ผลผลิตด้านสื่อการสอน (14) ดำเนินการทำระเบียบ  
 และบัญชี ตลอดจนดูแลติดตามผลของสื่อการสอนที่มีอยู่

สมาคมโสตทัศนศึกษาแห่งรัฐโอเรกอน สหรัฐอเมริกา (Oregon Audio-  
 Visual Association quoted in Erickson 1965: 14-16) ได้จำแนกงาน  
 ในหน้าที่ของผู้บริหารงานสื่อการสอนออกเป็นขั้นตอนดังนี้

1. งานในคานบริหาร
  - (1) จัดตั้งหน่วยงานสื่อการสอน ในระดับศูนย์สื่อการสอน เพื่อให้บริการ  
 สื่อการสอนแก่โรงเรียน
  - (2) ตรวจสอบบริการของหน่วยสื่อการสอนที่บริการแก่โรงเรียนต่าง ๆ และ  
 นิเทศการใช้วัสดุอุปกรณ์ให้ได้ผลดีที่สุด
  - (3) ดำเนินการบริหารตามโปรแกรมที่กำหนด และช่วยเหลือหน่วยที่รวม  
 งานอื่น ๆ
  - (4) กำหนดเครื่องมือและวัสดุตามความต้องการของแต่ละโรงเรียน
  - (5) ทำรายงานและจัดทำบันทึกสถิติการใช้วัสดุและเครื่องมือ
  - (6) เลือกและดำเนินการจัดซื้อวัสดุเพิ่มเติม ควบควมรวมมือของคณะครู  
 และกรรมการศึกษา
  - (7) เลือกและจัดซื้อเครื่องมือ โดยการปรึกษากับครูและเจ้าหน้าที่เทคนิค

(8) บริหารหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการหมุนเวียนในการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ

(9) เป็นผู้นำในการสร้างความเข้าใจ และให้การสนองตอบความต้องการของโปรแกรม

(10) ทำรายงานส่งไปยังโรงเรียนที่เกี่ยวข้องในการบริการ และปฏิบัติการ เพื่อสนองความต้องการของโปรแกรม

## 2. ด้านการควบคุม

(1) ตรวจสอบความพร้อม และการปฏิบัติตามโปรแกรมการใช้สื่อการสอนของทุกโรงเรียน

(2) กำหนดแผนการนิเทศภายใน เพื่อพัฒนาบุคลากรด้วยกิจกรรมต่อไปนี้

- การสัมมนา

- การประชุมกลุ่ม

- การจัดชั้นเรียน (โดยไม่ได้หน่วยกิต) การประชุมปฏิบัติการ

- การจัดชั้นเรียน (โดยมีหน่วยกิต)

- การดูการสาธิตทดลอง การแสดงบทบาท

- การเยี่ยมเยียนระหว่างโรงเรียน

(3) การจัดประชุมปฏิบัติการ เพื่อใช้วัสดุให้เต็มที่

(4) การเยี่ยมชั้นเรียน

(5) การจัดทำข่าวสารเสนอเทศในการใช้วัสดุและอุปกรณ์ต่าง ๆ

(6) จัดทำคู่มือแนะนำการใช้ทรัพยากรจากชุมชนที่สามารถเชื่อมโยงมายังการ

ศึกษา

(7) คำเนิงานฝึกหัดครูในการผลิตสื่อการสอน

## 3. งานด้านการเป็นที่ปรึกษา

(1) ประชุมร่วมกับผู้บริหาร เพื่อกำหนดโครงสร้างหน่วยงานสื่อการสอนใหม่

(2) เป็นที่ปรึกษาในการสร้าง และพัฒนาหลักสูตร

(3) เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหาร คีษานีเทศกั ด้ช้ำนำนงงานด้ำนหลักสูตร

ในด้ำนการเลือ่กวัสดุอุปกรณ์ เพื่อสนับสนุนงานของแต่ละฝ่าย





#### 4. งานด้านเทคนิค

- (1) จัดซ่อมและบำรุงรักษาวัสดุของสมุด
- (2) จัดการซ่อมและบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์
- (3) เป็นผู้ดำเนินการผลิตสื่อการสอน หรือให้คำปรึกษาในการผลิตสื่อการสอนต่าง ๆ
- (4) จัดดำเนินการฝึกครู และนักเรียนให้ใช้สื่อการสอนเป็น

บราวน์ และคณะ (Brown and others 1972: 19) กล่าวว่า ในแง่ของการจัดการในขอบข่ายของสื่อการสอน ประกอบด้วยหน้าที่ที่จำเป็นต้องควบคุมในด้านต่อไปนี้

การจัดการรวบรวมหน่วยงาน โดยการเข้าร่วมในการดำเนินการจัดตั้งและยึดหลักจัดการโครงสร้างของหน่วยงาน ซึ่งพร้อมที่จะปฏิบัติการและการบริการสื่อการสอน

การจัดการประชาสัมพันธ์ โดยการเข้าร่วมในการจัดตั้ง และยึดหลักจัดการในด้านการหาข่าวที่เป็นสาระสำคัญจากภายในและภายนอกหน่วยงาน เกี่ยวกับความต้องการในการใช้สื่อการสอน

การจัดการด้านบุคลากร โดยการรวบรวมกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติทั้งหมดแล้วนำมาเทียบกับขีดจำกัด หรือขีดความสามารถที่มีอยู่ เพื่อเตรียมผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติการบริการใช้สื่อการสอนได้อย่างเต็มที่

อีริคสัน (Erickson 1971: 22) ได้กล่าวถึงหน้าที่ในการบริหารงานสื่อการสอนดังต่อไปนี้

1. จัดรูปการนิเทศภายในแก่ครูในด้านการศึกษา
2. ดูแลแนะนำการปฏิบัติงานแก่บุคลากร ด้านสื่อการสอนของโรงเรียน
3. ตรวจสอบ และเลือกวัสดุอุปกรณ์ด้านสื่อการสอน
4. ร่วมงานกับครูศิลปของโรงเรียนในการผลิตสื่อการสอนชนิดใหม่ ๆ

และปรับปรุงสื่อการสอนเก่าที่มีอยู่ให้ดีขึ้น

5. ให้บริการในฐานะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
6. จัดตั้งหน่วยงานสื่อการสอน
7. เก็บรักษาข้อมูลประกอบวัสดุที่ไค้มาใช้ใหม่
8. จัดเตรียมและดูแลการใช้งบประมาณ
9. จัดการและบำรุงรักษาห้องโสตทัศนศึกษา
10. ดำเนินการพิจารณาร่วมกับครู ให้สามารถใช้วัสดุได้อย่างมีค่ามากที่สุด
11. ให้คำปรึกษากับครู ในด้านความต้องการเฉพาะอย่างของครู
12. เป็นแหล่งจยในค่านาและคำแนะนำ เกี่ยวกับวัสดุสื่อการสอน
13. กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำของอุปกรณ์
14. จัดแยกวัสดุอุปกรณ์ ทำระเบียบ และทำบัญชีวัสดุอุปกรณ์
15. จัดการหมุนเวียนการใช้วัสดุอุปกรณ์
16. ดำเนินการเชื่อมโรงเรียน
17. จัดทำวัสดุการสอนประเภท
18. ดำเนินงานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ชุมชน
19. ซ่อมและดูแลบำรุงรักษา วัสดุและอุปกรณ์สื่อการสอน

บุญเหลือ ทองเอี่ยม และ สุขสวัสดิ์ ภาษิต (2522: 73) กล่าวถึง  
ภาระหน้าที่ในการบริหารของศูนย์สื่อการสอน ดังนี้

1. จัดทำแคตตาล็อกสื่อการสอน

2. การจัดบริการให้ยืมสื่อการสอน
3. การให้ขอสนทนพิเศษเกี่ยวกับการใช้สื่อการสอน
4. การผลิตสื่อการสอนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน
5. รับจองสื่อการสอน
6. การจัดการรับ-ส่งสื่อการสอน
7. การประสานงานระหว่างศูนย์สื่อการสอน
8. การเผยแพร่ผลงานของศูนย์สื่อการสอน
9. การให้ความช่วยเหลือในการเลือกสื่อการสอน
10. การจัดเก็บรักษาสื่อการสอน โดยพร้อมที่จะนำมาใช้เสมอ
11. การทำสถิติ รายงานการใช้ และสภาพสื่อการสอน
12. การจัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้สื่อการสอน

อีริกสัน (Erickson 1971: 22-24) ได้กล่าวถึง ภาระกิจการบริหารงานสื่อการสอน เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน ดังนี้

1. ดำเนินการพัฒนาสื่อการสอน โดยร่วมกับผู้อำนวยการสาขาเฉพาะวิชา และประสานงานกับบุคลากรในฝ่ายหลักสูตร และผู้อยู่ในสายงาน เพื่อจัดสนองความต้องการในด้านสื่อการสอนในสถานศึกษามากที่สุด
2. จัดสื่อการสอนประเภทต่าง ๆ ไว้ให้พร้อม เพื่อครูผู้สอนจะสามารถเรียกหา หรือขอใช้สื่อการสอนเหล่านั้นด้วยความสะดวก ในเวลาที่ผู้สอนต้องการใช้
3. สื่อการสอนที่จัดไว้บริการ ควรจะสามารถเคลื่อนย้ายได้ง่าย และมีสถานที่ใช้งานใดสะดวกตามความต้องการของครูผู้สอน ตามที่ใดจัดวางแผนร่วมกัน
4. การจัดสื่อการสอนต้องแปรเปลี่ยนไปตามความเหมาะสมของการใช้เสมอ
5. ปรับปรุงสื่อการสอนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม และการพัฒนาการเรียนการสอนของครู และผู้เรียน ๆ
6. มีการวางแผนร่วมกับฝ่ายอื่น ๆ ในเรื่องการใช้สื่อการสอนที่จำเป็นใน

## ระยะเวลาที่ยาวนานพอควร

บราวน์ และ นอร์เบอร์ก (Brown, Norberg 1965: 18) สรุป  
ภารกิจในการบริหารงานสื่อการสอน ดังนี้

1. ดำเนินการวางแผนแก้ปัญหาการเรียนการสอน ให้เหมาะสมกับการใช้  
หลักสูตร เพื่อการใช้สื่อการสอนเป็นปัจจุบันและทันสมัยเสมอ
2. จัดบรรยากาศในการใช้สื่อการสอนให้เหมาะสมกับเวลาและสถานที่
3. จัดการประชาสัมพันธ์และชักจูงให้ครูและนักเรียนสนใจในการใช้สื่อการ  
สอน และตรวจสอบความต้องการของผู้ใช้ใหม่มากที่สุด
4. จัดสื่อการสอนให้พอเพียงในการบริการผู้ใช้ ให้ใช้งานได้สะดวก
5. ต้องจัดให้มีการวัดและประเมินผลในการใช้สื่อการสอน และปรับปรุง  
งานให้เหมาะสมกับการขอใช้บริการ
6. เปลี่ยนแปลงสื่อการสอนตามการพัฒนาการเรียนการสอนเสมอ

## ความหมายของการบริหาร

สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 17) กล่าวถึงการบริหารเป็น 2 นัย คือ  
การบริหารในลักษณะของศิลป์ (Art) คือ การใช้เทคนิคในการปฏิบัติเพื่อ  
ให้งานสำเร็จวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพ และเกิดความพอใจทุกฝ่าย โดยอาศัย  
ความสามารถพิเศษและบุคลิกลักษณะส่วนตัว ประสบการณ์ ทักษะ และความรอบรู้  
ซึ่งนำไปประยุกต์ใช้โดยเหมาะสมกับงาน ประเภทของบุคคล เวลา สถานที่ และ  
กรณีแวดล้อม หรืออีกนัยหนึ่ง ศิลป์ในการบริหารคือ ความสามารถในการดำเนิน  
งาน โดยการนำความรู้ในการบริหารไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ

สำหรับในกรณีที่เป็นศาสตร์ (Science) ซึ่งพิจารณาในแง่ของการศึกษา  
ค้นคว้า อันเกิดจากประสบการณ์และสังเกตการณ์ อันเป็นความจริงซึ่งได้นำมาจัดให้

เป็นระบบอย่างมีระเบียบ และสามารถคาดหมายพฤติกรรมในการบริหารงานได้

วิญญาณุ สาคร (2519: 2) ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างรวมกัน

พนัส หันนาคินทร์ (2513: 1) ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหารนั้นหมายถึง การที่ผู้บริหารใช้อำนาจที่มีอยู่ จัดการดำเนินงานของสถานนั้นให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2523: 3) ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหารคือ การร่วมมือกันทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน ในการทำงานร่วมกันนั้นต้องมีบุคคลที่เป็นหัวหน้าที่เรียกว่าผู้บริหาร และความรวมนั้นจะจัดในรูปขององค์การประเภทต่าง ๆ แล้วแต่วัตถุประสงค์ที่มีในองค์การนั้น ๆ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525: 1) ได้กล่าวถึงการบริหารไว้เป็นหลัก การดังนี้ การบริหารเกี่ยวกับหลักการกว้าง ๆ 6 ประการ คือ (1) มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป (2) กลุ่มบุคคลดังกล่าวร่วมมือกัน (3) ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง ด้วยความประสานสัมพันธ์ มีระบบ มีระเบียบ กฎเกณฑ์ (4) ด้วยการจัดใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (5) ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน (6) วัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ช่วยกันกำหนดขึ้น โดยทุกคนรับรู้และเห็นด้วยตรงกัน

#### ความหมายของการบริหารการศึกษา

เนื่องจากการจัดการศึกษาเป็นงานที่มีความละเอียดอ่อน เพราะเป็นการลงทุนในการพัฒนาความเจริญของงานของมนุษย์ เป็นการพัฒนาความสามารถ ทักษะ พฤติกรรม และค่านิยม หรือคุณธรรมของบุคคล เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นแบบแผนและไม่เป็นแบบแผน โดยต้อง



การศึกษาได้บรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง

เนื่องจากการบริหารการศึกษาต้องมีผู้บริหารการศึกษาเป็นหลักในการดำเนินงานบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาคควรมีมีโนทรทัศน์ที่กว้างขวาง

ภิญโญ สาคร (2519: 43) กล่าวถึง มโนทรทัศน์ของผู้บริหารในระบบประชาธิปไตยว่า ผู้บริหารการศึกษาในสังคมประชาธิปไตยควรถือว่า ตนเองเป็นทั้งนักบริหารและนักวิชาการ มีบทบาทและหน้าที่ซึ่งควรจะทำด้วยวิธีการประชาธิปไตย กระบวนการบริหารควรมีความมุ่งหมายให้เกิดความร่วมมือ เพื่อช่วยกันหลาย ๆ คนหลาย ๆ ฝ่าย เพื่อดำเนินการให้การศึกษาแก่เด็ก เยาวชน และประชาชนทั่วไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ในค่านเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษานั้น ภิญโญ สาคร (2519: 43-44) ได้ให้ความคิดเห็นว่า ผู้บริหารการศึกษาคควรมีความตื่นตัวในเรื่องเหล่านี้

1. ผู้บริหารการศึกษาคควรมีเป็นผู้มองเห็นปัญหา และรับฟังความคิดเห็นจากหลายฝ่ายเกี่ยวกับวิธีแก้ปัญหา
2. ผู้บริหารการศึกษาคควรมีแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงงานของตน
3. ผู้บริหารการศึกษาคควรมีเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม และรู้จักกระตุ้นให้ผู้ที่ทำงานร่วมกันทุกคนได้ใช้ความสามารถเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ตามแผนที่วางไว้ร่วมกันอย่างรอบคอบ
4. ผู้บริหารการศึกษาคควรมีคิดว่า บรรดาประสบการณ์หรือความรู้ต่าง ๆ ที่สถานศึกษาจัดให้นักเรียน ทั้งในหลักสูตรและนอกหลักสูตรนั้น ความจริงเป็นเพียงการสร้างพื้นฐานในค่านทฤษฎีหลักการ หรือแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติได้เท่านั้นนักเรียนจึงควรมีได้รับการสอนให้รู้จักคิด และได้รับการฝึกฝนให้รู้จักรับผิดชอบ และทำงานด้วยตัวเอง

แคมป์เบลล์ และ เกรก (Campbell and Gregg 1957: 131-134) ได้กล่าวถึงสมโนทัศน์ของคณะศาสตราจารย์ทางวิชาการบริหารการศึกษา ซึ่งต้องการให้ผู้บริหารการศึกษามีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารจะต้องใช้ความฉลาดและไหวพริบมาแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่สำคัญในการบริหาร
2. ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคคลจำนวนมาก หรือให้บุคคลหลาย ๆ คน เข้ามามีส่วนรวมในการทำงาน และจะทำงานตามลำพังไม่ได้
3. ผู้บริหารต้องเคารพความเป็นคนของแต่ละคน และจะต้องให้ความยอมรับนับถือในธรรมชาติ และความสามารถของบุคคลอื่น
4. ผู้บริหารต้องยึดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นหลัก การบริหารโรงเรียนจะไม่มีจุดหมายหากขาดเป้าหมายดังกล่าว นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องถือว่า เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการศึกษาย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสมของสภาพของสังคมในฐานะผู้นำ ผู้บริหารจะต้องปรับปรุงโรงเรียนให้เหมาะสมกับสภาพของสังคมอยู่เสมอ
5. ผู้บริหารจะต้องถือว่าตนเองมีหน้าที่ผู้ประสานประโยชน์ ซึ่งเข้ามาให้บริการแก่บุคคลอื่นทุก ๆ คน ในการที่จะช่วยให้เขาดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้การศึกษาได้ผลดี และมีประสิทธิภาพมากที่สุด
6. ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลทั้งหลาย เข้าพบทำความเข้าใจกันได้ ทุกเมื่อ รับฟังความคิดเห็นของบุคคลทุกคนในวงการศึกษา และในชุมนุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่
7. ผู้บริหารต้องถือว่าตนเองเป็นผู้นำ มิใช่เจ้านายผู้ทรงอำนาจ
8. ผู้บริหารต้องถือว่า ตนเองเป็นนักการศึกษาผู้ยึดมั่นในปรัชญาของการศึกษา จึงต้องปฏิบัติและวางตนอย่างนักการศึกษา



9. ผู้บริหารจะต้องเสียสละทุกอย่างเพื่อให้การศึกษาแก่ประชาชน และทำให้สังคมดีขึ้นทุก ๆ ทาง
10. ผู้บริหารจะต้องประสานงาน และประสานน้ำใจระหว่างชาวบ้านกับโรงเรียน ในการดำเนินงานการศึกษาของโรงเรียน
11. ผู้บริหารจะต้องประเมินงานของตนเองอยู่เสมอ การประเมินต้องประเมินทั้ง 2 อย่าง คือ ประเมินวิธีการหรือกระบวนการทำงานควบพร้อม ๆ กันไปกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะการทำงานจะมุ่งเอาแต่ผลเพียงอย่างเดียวไม่ได้ วิธีการก็จำเป็น
12. ผู้บริหารจะต้องเคารพในวิชาชีพของการบริหาร และมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ จะไม่ทำความเสื่อมเสีย หรือเป็นเหตุให้ผู้อื่นเหยียดหยามวิชาชีพของนักบริหาร
13. ผู้บริหารจะต้องชวนชวหาความรู้ใส่ตนอยู่เสมอ และแสวงหาความชำนาญทุกวิถีทาง เพื่อให้การบริหารของตนทันสมัย ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

จากการศึกษาถึงความหมายของการบริหาร และมโนทัศน์ของผู้บริหารจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า การบริหารงานนั้นเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติด้วยกันทุกฝ่าย โดยที่มีผู้บริหารทำหน้าที่ประสานประโยชน์ของทุกฝ่าย เพื่อให้งานได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่คณะได้ร่วมกันวางจุดมุ่งหมายไว้ วิธีการประสานประโยชน์ของผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิควิธีการหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีวิธีการที่สร้างขึ้นเป็นแบบอย่าง เพื่อศึกษาให้สามารถดำเนินการบริหารสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

### กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหาร หมายถึง กระบวนการหรือการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งเป็นวิธีการจัดการอย่างมีหลักเกณฑ์ตามวิธีทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management ) กระบวนการบริหารจะกำหนดขอบเขตและหน้าที่ตามขั้นตอนต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน

เฮนรี เฟย์โด้ เป็นผู้เริ่มต้นให้แนวคิดทางการบริหารเป็นรูปกระบวนการ ซึ่งได้กล่าวถึงหน้าที่การบริหารงาน (Management Function) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน มีชื่อเรียกว่า องค์ประกอบทางการบริหาร (Element of Management)

กรอสส์ (Gross 1964: 39-40) ได้ให้คำอธิบายถึงกระบวนการบริหารของ เฮนรี เฟย์โด้ หรือ Fayol' Element ไว้ดังนี้

1. การวางแผนงาน (To Plan) หมายถึง การศึกษาคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แล้วจึงจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
2. การจัดหน่วยงาน (To Organize) หมายถึง การเตรียมวัสดุและกำลังคนในการจัดองค์การทางธุรกิจ จะต้องจัดโครงสร้างของหน่วยงานทั้งด้านบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์
3. การสั่งการ (To Command) ได้แก่ การจัดบุคลากรและสั่งการบุคลากรให้ทำหน้าที่ต่าง ๆ ตามที่กำหนด
4. การประสานงาน (To Co-ordinate) การจัดประสานงานเพื่อให้บุคคลในหน้าที่ต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปโดยเร็ว
5. การควบคุมงาน (To Control) หมายถึง การดูแลควบคุมการปฏิบัติงานทุกอย่างให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และให้คำแนะนำในการปฏิบัติเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น

ต่อมา ลูเธอร์ กุลลิก และ ลินคอล์น เออร์วิก (Luther Gulick and Lyndall Urwick) ได้ร่วมกันเขียนหนังสือชื่อ Paper on the Science of Administration ซึ่งกล่าวถึงกระบวนการบริหารที่มีลำดับขั้น เรียกชื่อย่อ ๆ ว่า POSDCoRB เป็นกระบวนการบริหารที่ได้รับการพัฒนามาจากแนวคิดของ Henry Fayol และเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในหมู่นักบริหารว่า เป็นกระบวนการที่มีความเหมาะสม

สมอย่างยิ่งในการบริหารงาน กรอสส์ (Gross 1964: 42-43) ได้อธิบายความหมายของกระบวนการบริหารงานตามขั้นตอน POSDCoRB ดังนี้

Planning (P) การวางแผนงาน หมายถึง การกำหนดโครงสร้างของงานที่มีความจำเป็นต้องทำอะไรอย่างกว้าง ๆ กำหนดวิธีดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การวางแผนงานนี้จำเป็นต้องมีการศึกษาสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น ภายหน้าประกอบ และต้องเตรียมแนวทางดำเนินงานที่จะแก้ปัญหาอันนั้นไว้อย่าง

Organizing (O) การจัดองค์การ หมายถึง การวางรูปของหน่วยงานอย่างเป็นระเบียบการกำหนดขอบข่ายหน้าที่ในการปฏิบัติของแต่ละหน่วยงานไว้ การจัดแบ่งหน่วยงานใหญ่ออกเป็นหน่วยงานย่อย พร้อมทั้งการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ การประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อย และกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติของหน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยโดยชัดเจน

Staffing (S) การจัดบุคลากร หมายถึง การสรรหามูลค่ากรเข้าหน่วยงาน การฝึกหัดอบรมก่อนการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถทำงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม การบำรุงขวัญและกำลังใจในการทำงาน การให้ความรู้เพิ่มเติมในระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคคลสามารถทำงานได้ดีที่สุด

Directing (D) การอำนวยการและสั่งการ หมายถึง หน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินงานให้ทันต่อเหตุการณ์ โดยการตัดสินใจสั่งการ ทั้งในค่านางานเฉพาะอย่าง และงานทั่ว ๆ ไป การให้คำแนะนำในการทำงาน งานบริการเพื่อให้มีความพร้อม และการแสดงบทบาทความเป็นผู้นำ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์

Co-ordinating (Co) การประสานงาน หมายถึง หน้าที่ที่จะต้องจัดให้มีการประสานงานภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น

Reporting (R) การรายงาน หมายถึง การเสนองานที่ทำไปแล้วและความเป็นไปในหน่วยงานไปยังผู้บริหารระดับสูง รวมถึงการจัดทำบันทึก ระเบียบต่าง ๆ



การจัดทำวิจัยหน่วยงาน และการจัดวางบุคลากรและหน่วยงานให้ดำเนินการด้วยดี และได้รับการพัฒนาอายุตลอดเวลา

Budgeting (B) การจัดงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานด้านการจัดงบประมาณ เพื่อสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายความตั้งแต่การวางแผนการจัดงบประมาณ การจัดทำบัญชี และจัดระบบการเงิน รวมถึงการควบคุมการใช้งบประมาณให้เหมาะสม

นักบริหารได้ศึกษาถึงกระบวนการบริหารงาน และพยายามหากระบวนการที่มีความเหมาะสมและคล่องตัวในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา เช่น เจสซี บี. ซีเยอร์ (Jesse B. Sears) ซึ่งเป็นนักการศึกษาชาวอเมริกัน ได้เสนอกระบวนการบริหารงานมีชื่อเรียกย่อ ๆ ว่า PODCoC ไว้เมื่อประมาณ ค.ศ. 1950 ดังนี้ (Sears อ้างถึงใน วิทยุโทษ สาร 2519: 67)

1. Planning (P) หมายถึง การวางแผนหรือโครงการ
2. Organizing (O) หมายถึง การจัดโครงการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ให้แน่นอนและรัดกุม
3. Directing (D) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ และการมอบหมายงาน
4. Co-ordinating (CO) หมายถึง การประสานงาน
5. Controlling (C) หมายถึง การควบคุมและติดตามดูแลการปฏิบัติงาน

ออร์คเวย์ ทีค (Tead 1951: 105) ได้วิเคราะห์และเสนอกระบวนการบริหารงานที่เหมาะสม 10 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจนและรัดกุม

2. การจัดทำแผนภูมิอย่างกว้าง ๆ ของโครงสร้างขององค์การ หรือหน่วยงานชั้น
3. การบรรจุและจัดระเบียบ หรือกำหนดขอบข่ายของอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทุกคน
4. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ผู้รับงานไปทำเป็นส่วน ๆ ไป
5. การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามที่รับมอบหมายให้ดำเนินไปด้วยดี
6. ปฏิบัติทุกอย่างที่จำเป็น เพื่อรักษาปริมาณและคุณภาพของงานให้อยู่ในสภาพที่ดีอยู่เสมอ
7. การจัดให้มีการติดต่อสัมพันธ์ของทุกหน่วยงาน และทุกตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกัน โดยอาศัยคณะกรรมการต่าง ๆ ทำหน้าที่ในการประสานงาน
8. คำเนิงานทุกอย่างในการบำรุงขวัญ กระตุ้น และให้กำลังใจ เพื่อให้บุคลากรทั้งหน่วยงานทำงานอย่างเข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพ
9. การประเมินผลงาน โดยเปรียบเทียบกับความมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แต่เบื้องต้น
10. การพิจารณางานในอนาคต และการตั้งความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงาน ไว้รับสถานการณ์ในอนาคต พร้อมกับเตรียมลู่ทางตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ ไว้ให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานขั้นต่อไปในอนาคต

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (American Association of School Administrators = AASA ) ได้เสนอกระบวนการบริหาร 5 ประการ ซึ่งเรียกชื่อย่อว่า PASCoe ดังนี้ (AASA 1955: 17)

1. Planning (P) หมายถึง การปฏิบัติงานในอนาคตให้ตรงตามเป้า

หมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำ วิธีทำ และวัตถุประสงค์รายย่อยของการทำงานนั้น ๆ ขึ้นไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของบุคลากรทุกฝ่าย

2. Allocation (A) หมายถึง การแสวงหาและกำหนดตัวบุคคล และวัสดุทุกชนิดที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติการตามแผน

3. Stimulation (S) หมายถึง การเสริมกำลังบำรุงขวัญ กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

4. Co-ordination (Co) หมายถึง การประสานงานคือการจัดใหญ่แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่องการทำงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกันโดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

5. Evaluation (E) หมายถึง การประเมินผลงานหรือการตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบถึงผลการปฏิบัติและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นว่า ตรงกับแผนที่วางไว้หรือไม่ เป็นการสะดวกที่จะได้วางแผนใหม่เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต

แคมป์เบลล์ และ เกรก (Campbell and Gregg 1957: 274-361) ได้วิเคราะห์กระบวนการบริหารทั้งหลายแล้วสรุปเสนอเป็นกระบวนการบริหาร 7 ประการ คือ

1. Decition-making หมายถึง การตัดสินใจสั่งการซึ่งเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร บรรดากระบวนการบริหารอย่างอื่นล้วนแต่ดำเนินไปเพื่อช่วยเหลือการตัดสินใจสั่งการทั้งสิ้น การตัดสินใจที่ดีควรรีขอมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางพิจารณา ในการตัดสินใจควรประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ก. จุดประสงค์หรือเป้าหมายของเรื่องที่ตัดสินใจ

- ข. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกชนิด ทั้งด้านข้อเท็จจริงและความคิดเห็น
- ค. วิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูลต่าง ๆ ให้ชัดเจน
- ง. เลือกทางเลือกหลาย ๆ ทาง พร้อมทั้งจะตัดสินใจ
- จ. ประเมินคุณค่าหรือผลที่จะได้หรือผลที่จะเสีย เพื่อหาทางเลือกแต่ละทาง โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ในข้อ ก.
- ฉ. เลือกทางเลือกที่คาดว่าจะมีผลดีที่สุด ตรงเป้าหมายที่สุด เท่าที่ประมวลได้จากข้อเท็จจริง แล้วจึงตัดสินใจสั่งงาน

2. Planning มีความหมายเช่นเดียวกับการวางแผนงานใน POSDCoRB

3. Organizing มีความหมายเช่นเดียวกับการจัดองค์การใน POSDCoRB

4. Communicating หมายถึง กระบวนการสื่อสารที่เป็นคำสั่ง (Direction) ข่าว (Information) ความคิด (Ideas) คำอธิบาย (Explanation) และคำถาม (Questions) จากบุคคลไปถึงบุคคล หรือจากหน่วยงานหนึ่งไปสู่อีกหน่วยงานหนึ่ง การเสนอรายงานเป็นการติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ถ้าขาดการเสนอรายงาน องค์การก็ไม่อาจดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การได้

5. Influencing หมายถึง การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจที่ผู้บังคับบัญชาจะกระตุ้นผู้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน ผู้บริหารที่ดีจึงควรมีเทคนิควิธีการพิเศษเฉพาะงานในการใช้อิทธิพล หรือการใช้อำนาจจูงใจให้เกิดประโยชน์แก่งาน ทั้งนี้ เพื่อการควบคุมและประสานงานในหน่วยงาน

6. Co-ordinating มีความหมายเช่นเดียวกับการประสานงานใน

POSDCoRB

7. Evaluating หมายถึง การประเมินผลงาน การประเมินผลงานคือการตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น

ในการประเมินผลงานจึงต้องเอาวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของงานมาใช้เป็นบรรทัดฐานในการประเมินผล

จากการศึกษาถึงกระบวนการบริหารทั้งหมดจะเห็นว่า กระบวนการบริหารที่เหมาะสม และมีขั้นตอนในการปฏิบัติอย่างเป็นระเบียบ สามารถมีการตรวจสอบได้ทุกระยะของการปฏิบัติ ควรจะเป็นกระบวนการบริหารของ กูลิค และ เออร์วิค ซึ่งเรียกย่อ ๆ ว่า POSDCoRB ซึ่งมีขั้นตอนของกระบวนการดังต่อไปนี้

1. การวางแผนงาน (Planning)
2. การจัดองค์การหรือการจัดรูปหน่วยงาน (Organizing)
3. การจัดบุคลากร (Staffing)
4. การอำนวยการและตัดสินใจสั่งการ (Directing)
5. การประสานงาน (Co-ordinating)
6. การรายงาน (Reporting)
7. การจัดงบประมาณ (Budgeting)

#### การวางแผน (Planning)

1. ความมุ่งหมายในการวางแผนงาน

สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521: 100-101) กล่าวถึงความมุ่งหมายในการวางแผนงานสรุปได้ดังนี้

1.1 เพื่ออธิบายให้ผู้อื่นรวมงานเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายขององค์การว่าเป็นอย่างไร และจะใช้วิธีการดำเนินงานอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

1.2 เพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานย่อยในองค์การว่า หน่วยงานย่อยใดมีหน้าที่ต้องทำอะไรอย่างไร เพื่อป้องกันการงานที่ซ้ำซ้อนกัน

1.3 เพื่อกำหนดนโยบายของหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องชี้ให้บุคคลในหน่วยงานได้ทราบถึงแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงาน และสามารถประสานงานกันได้เป็นอย่างดี



1.4 เพื่อเตรียมแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการเตรียมทรัพยากรทั้งหมดให้พร้อม และกำหนดแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า

1.5 เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถลดการควบคุมงานลงให้น้อยที่สุด โดยที่สามารถดำเนินงานได้ตรงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และโครงการที่วางไว้ เนื่องจากการวางแผนงานต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ของบุคลากรในหน่วยงานไว้อย่างเหมาะสมแล้ว

## 2. องค์ประกอบในการวางแผนงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 85-91) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผนงานไว้ดังนี้

2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ หรือกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน ซึ่งวัตถุประสงค์จะต้องมีความสัมพันธ์กับบุคลากรในหน่วยงาน

2.2 กำหนดนโยบาย คือ แนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้หน่วยงานได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ นโยบายคือบรรทัดฐานของการกำหนดวิธีการดำเนินงาน กำหนดกระบวนการ และกำหนดโครงการในการดำเนินงาน

2.3 กำหนดแนวทางในการปฏิบัติ เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ และกำหนดนโยบายแล้ว จะต้องกำหนดแนวทางในการปฏิบัติให้ถูกต้องเหมาะสมกัน

## 3. กระบวนการวางแผน

โดยอาศัยหลักและทฤษฎีของการวางแผนงานทั่วไป โรงเรียนสามารถนำมาใช้เป็นกระบวนการวางแผน การใช้สื่อการสอนได้โดยประกอบด้วย ขั้นตอนของการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 กำหนดวัตถุประสงค์ (Setting the Objective) วัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการวางแผน เพราะเหตุว่าวัตถุประสงค์เป็นเสมือนจุดมุ่งหมายที่จะต้องดำเนินการ หรือบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น (สมพงษ์ เกษมสิน 2523:

92) ในการวางแผนการใช้สื่อการสอน อีริกสัน (Erickson 1972: 22) กล่าวว่า งานพื้นฐานของผู้บริหารงานหน่วยการสอนข้อแรกคือ กำหนดนโยบายในการนำสื่อการสอนมาใช้ และแนำนโยบายนั้นให้บูรณาการในโครงรวมงานไคทราว (ชัยยงค์ พรหมวงศ์ 2522: 85) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสนับสนุนให้มีการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ในสถานศึกษา โดยกำหนดนโยบายให้ครูได้นำเทคโนโลยีทางการศึกษามาปรับปรุงการสอน และควบคุมการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาให้ได้ผล

ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้สื่อการสอนของโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรกำหนดในขั้นที่เป็นนโยบายของโรงเรียน ให้ครูนำสื่อการสอนที่กำหนดไว้ในหลักสูตร และแผนการเรียนมาใช้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และนโยบายของโรงเรียนควรกำหนดให้แน่นอนและตายตัว พร้อมทั้งแจ้งให้ครู-อาจารย์ในโรงเรียนได้รับทราบอย่างเด่นชัดด้วย

3.2 การประเมินสภาพปัจจุบัน (Evaluation present condition การศึกษาพิจารณาสภาพการปัจจุบันมีผลสำคัญต่อการวางแผน เหตุว่า ในการวางแผนนั้นมีปัจจัยหลายประการที่อยู่นอกเหนืออำนาจควบคุมของฝ่ายบริหาร ทศปัจจัยเหล่านั้นมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติการตามแผนมาก (สมพงษ์ เกษมสิน 2523: 93-94) บราวน์ และ นอร์เบอร์ก (Brown and Norberg 1965: 20) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้ชำนาญงานด้านสื่อการสอนที่น่าสนใจคือ ต้องศึกษาถึงการจัดหลักสูตร และแนะนำการปรับปรุงวิธีสอนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยการใช้สื่อการสอน ศึกษาสภาพแผนของโรงเรียน เพื่อความสะดวกในการกำหนดความต้องการ และสะดวกในการปรับปรุงการใช้สื่อให้เหมาะสม

เนื่องจากการประเมินสภาพปัจจุบันของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสำคัญยิ่งคือ การนำนโยบายของโรงเรียนมาปรับให้เป็นโครงการ เพื่อการดำเนินการอย่างแท้จริง ดังนั้น ในการปฏิบัติตามขั้นตอนนี้โรงเรียนควรจัดให้คณะกรรมการของโรงเรียนได้ศึกษาถึงหลักสูตร เกี่ยวกับความต้องการสื่อการสอนของแต่ละกลุ่มวิชา หลังจากนั้นควรจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างครูปฏิบัติการสอนกับครูโสตทัศนศึกษา เพื่อให้ครูปฏิบัติการสอนได้แจ้งความต้องการสื่อการสอน และครูโสตทัศนศึกษาได้รายงานถึง

สถานภาพของโสตทัศนูปกรณ์ เพื่อที่ทั้ง 2 ฝ่ายจะได้ร่วมกันกำหนดโครงการใช้สื่อการสอนที่เหมาะสมต่อไป

3.3 การรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล (Collection and analysis of data) การวิเคราะห์ข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการวางแผน จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวางแผนงาน แมคฟาแลนด์ (McFaland 1970: 136-167) ได้ให้แนวคิดในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาคำตอบ คำถามเหล่านี้คือ ทำไมต้องทำ? อะไรคือสิ่งที่จำเป็นต้องทำ? ต้องทำที่นั่นหรือ? ต้องทำเวลานั้นหรือ? จะต้องให้ใครทำ? จะต้องทำด้วยวิธีใด?

จากการรวบรวมข้อมูล ซึ่งทำในขั้นตอนการประเมินสภาพการณ์ปัจจุบัน จะเป็นข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับการวางโครงการปฏิบัติ ในการวางโครงการการใช้สื่อการสอนที่เหมาะสม อีริกสัน (Erickson 1972: 23) ได้กล่าวถึงการอำนวยความสะดวกในการใช้สื่อขอหนึ่งว่า ผู้บริการสื่อการสอนต้องวางแผน หรือกำหนดตารางการใช้สื่อการสอน เพื่อจะใดสามารถแบ่งแยกอุปกรณ์ไปสนองความต้องการอย่างเพียงพอ

สำหรับการรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดการ เพื่อบริการสื่อการสอนให้ถูกต้องเหมาะสมนั้น คุรุปฏิบัติการสอนแต่ละวิชาจำเป็นต้องทำโครงการสอนล่วงหน้าเป็นระยะยาว เพื่อหน่วยสื่อการสอนจะได้นำโครงการสอนเหล่านั้นมากำหนดเป็นตาราง หรือปฏิบัติการใช้สื่อประเภทต่าง ๆ เพื่อจะได้สามารถให้บริการได้อย่างเหมาะสม

4. ขั้นปฏิบัติตามแผน (Execution of the plan) การปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น จะต้องจัดลำดับขั้นการดำเนินงานตามแผนให้สอดคล้องและเกี่ยวเนื่องกัน โดยมีเวลาเป็นเครื่องเชื่อมโยงการทำงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ของแผน (สมพงษ์ เกษมสิน 2523: 96)

ในขั้นตอนนี้ คุรุปฏิบัติการสอนและครุโสตทัศนศึกษาต้องให้ความร่วมมือกันในการจัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุผลตามที่ตั้งจุดมุ่งหมายให้

5. ขั้นตอนติดตามและปรับปรุงแผน (Monitoring and review) เป็นที่ยอมรับกันว่า แผนเป็นเรื่องของอนาคต ดังนั้น การกำหนดแผนเมื่อนำเอาไปปฏิบัติจัดทำแล้ว อาจจำเป็นต้องมีข้อแก้ไข หรือเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ดังนั้น การปฏิบัติตามแผนจึงอาจมีข้อแตกต่างไปจากเหตุการณ์หรือสิ่งที่เราคาดไว้ได้ ดังนั้น การติดตามและปรับปรุงการปฏิบัติงานตามแผน จึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต้องกระทำอยู่ทุกชั้นตอน เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (สมพงษ์ เกษมสิน 2523: 97)

หน้าที่ในการปฏิบัติการบริหารงานสื่อการสอนส่วนหนึ่งที่ปรากฏคือ การประเมินผลสื่อการสอน เช่น อีริคสัน (Erickson 1972: 22) กล่าวว่า การวางแผนการทำวิจัยและเตรียมเครื่องมือในการประเมินผลกิจกรรมสื่อการสอน บรราน และคณะ (Brown and others 1972: 21) กล่าวว่า หน้าที่ด้านการประเมินผลในการใช้สื่อการสอน โดยการหาข่าวสารเพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสมในการปฏิบัติการ และการจัดการสื่อการสอน

สิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานสื่อการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาคือ โรงเรียนต้องมีการติดตามผลการบริหารสื่อการสอนอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทราบจุดบกพร่องของการบริการ และสามารถปรับปรุงการบริการสื่อการสอนให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนมากที่สุด

### การจัดองค์การ (Organizing)

1. หลักในการจัดองค์การ ชงชัย สันติวงศ์ (2516: 197-202) ได้กล่าวถึงหลักในการจัดองค์การดังต่อไปนี้

(1) การแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงาน ได้แก่ การพิจารณาตรวจสอบ แบ่งสายงาน เพื่อจัดโครงสร้างทางการบริหารงาน โดยอาศัยหลักการว่า งานใดที่มีการปฏิบัติเหมือนกันควรจะรวมอยู่ด้วยกัน และจำแนกไปเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ และเมื่อมีปริมาณงานในหน่วยงานเพิ่มขึ้น ก็จะสามารถแยกสายงานออกไปได้อีก

(2) การระบุขอบข่ายของงาน และการมอบอำนาจหน้าที่ คือ การระบุขอบเขตของงานว่า ในหน่วยงานย่อยมีขอบเขตของงานในแต่ละส่วนอย่างไร และมีความเกี่ยวเนื่องระหว่างหน่วยงานย่อยอย่างไร เมื่อได้กำหนดหน้าที่ในหน่วยงานย่อยแล้ว ผู้บริหารจะสามารถมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่หน่วยงานย่อยได้อย่างถูกต้องเหมาะสม การมอบอำนาจหน้าที่นั้นจะต้องรวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจ และมอบความรับผิดชอบให้อย่างเต็มที่ด้วย

(3) การจัดความสัมพันธ์ระหว่างสายงาน เพื่อให้ทราบว่าหน่วยงานของผู้ใดจะมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานของผู้ใด อยู่ในการบังคับบัญชาเกี่ยวข้องกับหน่วยงานใด แนวคิดในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยนี้จะทำให้เกิด แผนภูมิการจ้างองค์การ

2. กระบวนการจัดองค์การ นิวแมน ชัมเมอร์ และ วาร์เรน (Newman, Summer and Warren 1961: 17-18) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดองค์การดังนี้

- (1) ให้แบ่งงานในองค์การนั้นออกเป็นหน่วยงานย่อยที่มีลักษณะเฉพาะต่างกัน
- (2) ให้จัดระบบในแต่ละหน่วยงานย่อย ให้มีความเหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน
- (3) มอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน เพื่อสร้างเอกภาพในการบังคับบัญชาให้หน่วยงานย่อยทุกหน่วยสามารถใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ สามารถตรวจสอบผลงานได้ เพื่อให้หน่วยงานย่อยต่าง ๆ มีการประสานงานร่วมมือกันในองค์การ
- (4) ต้องจัดหน่วยงานที่ปรึกษา เพื่อดำเนินการปรับปรุงงานของหน่วยงานหลัก เพื่อให้หน่วยงานหลักขยายตัวได้อย่างเหมาะสม
- (5) เมื่อดำเนินองค์การไปแล้ว ต้องพิจารณาถึงโครงสร้างขององค์การทั้งหมด เพื่อให้เกิดความสมดุลย์ และองค์การนั้นสามารถเติบโตได้อย่างสะดวก

### 3. กระบวนการจัดหน่วยสื่อการสอน

การจัดหน่วยสื่อการสอนของโรงเรียนมัธยมศึกษาานั้น จะศึกษาตามแนวคิดของนิวแมน ชัมเมอร์ และ วาร์เรน ซึ่งใช้ลำดับขั้นการปฏิบัติ 5 ประการดังต่อไปนี้

(1) การแบ่งหน่วยงานย่อย การแบ่งสายงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาของประเทศไทย จะมีข้อจำกัดในเรื่องของคนและวัสดุอุปกรณ์ ดังนั้น จะเสนอรูปแบบหน่วยงานย่อยที่พอจะแบ่งได้ดังนี้

พันธนิภา ชินปัญชนะ (2525: 14-17) เสนอแนวทางการแบ่งหน่วยงานย่อยตามการให้บริการ 4 แผนก คือ (1) แผนกผลิตสื่อ (2) แผนกบริการใช้สื่อทัศนูปกรณ์ (3) แผนกซ่อมสื่อการสอน (4) แผนกให้คำปรึกษาการใช้สื่อ

บุญเหลือ ทองเอี่ยม และ สุขสวัสดิ์ ภาษิต (2522: 16) เสนอแนวความคิดในการแบ่งแยกหน่วยงานในศูนย์โสตทัศนศึกษา ดังนี้ (1) แผนกบริการ (2) แผนกวัสดุการสอน (3) แผนกบริการทางเทคนิค (4) แผนกทีวี

(2) ต้องจัดระบบในหน่วยงานย่อยแต่ละหน่วย เช่น จัดระบบการยืมและการคืน คือ ประเภทวัสดุ ระบบการใช้ห้องบริการทางโสตทัศนศึกษา การจัดระบบจะทำให้การรับบริการเป็นไปโดยสะดวก และเรียบร้อยมากขึ้น

(3) การมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จะมีครูโสตทัศนศึกษา โดยตำแหน่งจะเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านสื่อการสอนอยู่แล้ว โรงเรียนจึงควรมอบอำนาจในการจัดหน่วยสื่อการสอนให้โดยเด็ดขาด การมอบอำนาจนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 143) กล่าวว่า การมอบอำนาจหน้าที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่ (Authority) และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ (Accountability) ซึ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเครื่องหมายแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ (Formal relationship) ของการบริหารในองค์กรทั้งสิ้น

การมอบอำนาจหน้าที่แก่ครูโสตทัศนศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงาน คือ การสอนนั้นควรจะได้จัดครูฝ่ายศิลป์เข้าช่วยในหน่วยสื่อการสอน ตามแนวคิดของ อีริกสัน (Erickson 1972: 22) ที่ให้แนวคิดว่า ใหญ่ทำหน้าที่บริการสื่อการสอนรวมงานกับฝ่ายศิลป์ของโรงเรียน เพื่อการวางแผน และสร้างสื่อการสอนใหม่ ๆ และปรับปรุงสื่อเก่า

(4) คิดทวงประเมินผลการให้บริการสื่อการสอน เพื่อการปรับปรุงงานอยู่เสมอ

(5) เมื่อสภาพของโรงเรียนเปลี่ยนไปเป็นมีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้น หรือมีอาคารสถานที่มากขึ้น สามารถปรับปรุงหน่วยงานให้บริการให้มากขึ้น

### การจัดบุคลากร (Staffing)

1. หลักการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน แวน สวอลล์ (Van Zwoll 1965: 5-6) ได้กล่าวถึงการบริหารบุคลากรในโรงเรียนสรุปได้ดังนี้

(1) ต้องจัดให้มีความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้ทุกคนได้ปฏิบัติงานที่ตนมีความพอใจและมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาของโรงเรียนจะดีตามไปด้วย

(2) นโยบายในด้านการบริหารบุคลากร ต้อง เป็นนโยบายที่จัดให้เป็นไปตามจุดประสงค์ของการศึกษา และจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ควรให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนด

(3) การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน ต้องพยายามทำให้บุคลากรมีความต้องการที่จะให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้ดีที่สุด

(4) ต้องมีความมั่นใจว่า การคัดเลือกบุคลากรจะต้องได้คนที่ดีที่สุด การกำหนดมอบหมายงานให้บุคลากร การวางตัวบุคลากร และการจัดหามูลค่าบุคลากรต้องถูกต้องที่สุด

(5) ต้องพยายามสร้างความผูกพันในองค์การของโรงเรียน ให้เกิดแก่บุคลากรทุกฝ่าย ไม่ให้เห็นว่าโรงเรียนเป็นเพียงนายจ้างทางธุรกิจเท่านั้น

(6) ผู้บริหารไม่ควรเข้าไปก้าวก่ายในเรื่องส่วนตัวของบุคลากรในโรงเรียน โดยไม่ได้รับการร้องขอ

(7) ต้องจัดให้มีการเลื่อนตำแหน่ง การให้ความสำคัญความชอบอย่างเป็นธรรม

ในโรงเรียน เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรในระบบโรงเรียนที่เหมาะสม

(8) ต้องสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรของโรงเรียน โดยสร้างความรู้สึกรักว่า งานที่เขาได้ปฏิบัตินั้นมีคุณค่า

(9) ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจอันดีแก่บุคลากร โดยการให้ความยกย่องนับถือ การยอมรับกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และแสดงความชื่นชมกับความสามารถที่เขาได้แสดงออกมาอย่างดีและถูกต้อง

(10) หน้าที่งานบุคลากรจะต้องดำเนินการแก่ตามสถานการณ์ และความเหมาะสม

(11) ผู้บริหารต้องให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรในโรงเรียนโดยความเสมอภาค

(12) ต้องพยายามเพิ่มการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนเอง และระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร

2. กระบวนการบริหารบุคลากรในโรงเรียน คาสเตทเตอร์ (Castetter 1967: 20) ได้เสนอกระบวนการบริหารบุคลากร 9 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การวางแผนกำลังคน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับงานหลักในเรื่องการคาดคะเนกำลังคน การทำโครงสร้างขององค์กร การเตรียมกำลังคนที่มีอยู่ การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงกำลังคนในปัจจุบัน การจัดโปรแกรมสนับสนุนการเพิ่มกำลังคน และการวางแผนควบคุมกำลังคน

(2) การสรรหามบุคลากร ได้แก่ การแสวงหาแหล่งกำลังคน การวางนโยบายในการสรรหา และการจัดกระบวนการสรรหาที่เหมาะสม

(3) การคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ การรวบรวมรายละเอียดของผู้สมัคร การประเมินผลของผู้สมัคร และการจัดกระบวนการคัดเลือกต่าง ๆ

(4) การจูงใจบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน ได้แก่ การปรับตัวเข้ากับชุมชน



การปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน การปรับตัวเข้ากับตำแหน่ง และการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน

- (5) การประเมินค่าบุคลากร โดยการทำแผนการประเมินค่าต่าง ๆ
- (6) การพัฒนาบุคลากร โดยการวางแผนพัฒนาตัวบุคคลให้มีความงอกงามในอาชีพ เท่าที่สามารถทำได้
- (7) การให้ผลตอบแทนพิเศษแก่บุคลากร ที่นอกเหนือจากรายได้ประจำ และรายได้ประจำให้เหมาะสมกับอัตราค่าครองชีพที่จำเป็น
- (8) การให้สวัสดิการแก่บุคลากร เช่น การให้บริการด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และความเป็นอิสระทางวิชาการ
- (9) การให้การบริการต่อเนื่องแก่บุคลากร ได้แก่ การสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาเพิ่มเติม การบริการด้านความรูพิเศษให้ทันต่อความต้องการของบุคคล ฯลฯ

### 3. กระบวนการบริหารบุคลากรในหน่วยสื่อการสอน

ในโรงเรียนมัธยมศึกษามีข้อจำกัดในด้านการวางแผนกำลังคน การสรรหาก และการคัดเลือกบุคลากร หรือการขาดบุคลากร เนื่องจากระบบบริหารราชการและการงบประมาณ ดังนั้น การบริหารงานบุคลากรจึงจะเน้นในแนวต่อไปนี้คือ

3.1 การจัดบุคลากร เขาทำหน้าที่ในหน่วยงาน ดำรงตำแหน่งครูโสตทัศนศึกษา นั้น นอกจากจะได้รับการคัดเลือกจากการสอบ หลักการจะต้องคำนึงถึงคุณสมบัติบางประการที่ต้องมีในฐานะผู้บริหาร ซึ่ง สุภาพ วาดเขียน (2525: 23-30) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้ที่ทำหน้าที่ครูโสตทัศนศึกษา ดังนี้

(1) เป็นเลิศทางบริการ ต้องมีอัธยาศัยในการบริการดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เสมอ ไม่แสดงความเป็นนายในการบริหาร

(2) ชำนาญการผลิต ต้องเป็นผู้มีความรู้ความคิด และเทคนิคในการใช้วัสดุในการผลิตสื่อต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

(3) คิววีซีรักษาให้ถาวร เป็นคนละเอียดรอบคอบ รู้จักการเก็บรักษาวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อให้ใช้งานได้นาน และมีความยินดีที่จะแนะนำผู้อื่น ให้ปฏิบัติด้วย

(4) หมั่นประชาสัมพันธ์ เป็นผู้รู้จักการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน และ ประชาสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนมาใช้สื่อการสอนที่มีอยู่อย่างถูกวิธี

(5) ชยันท์วิจย เป็นผู้ค้นคว้า อายากรู้ และมีความสนใจในการหาสาเหตุ ขอบกพร่องของงานของตนเอง เพื่อพัฒนาให้ดีขึ้นเสมอ

3.2 การพัฒนาบุคลากร อีริคสัน (Erickson 1972: 93) กล่าวว่า เนื่องมาจากผลการพัฒนาทางเทคโนโลยี และการเปลี่ยนหน่วยการเรียนรู้การสอนโดย ใช้นวัตกรรมการสอนเข้ามาในระบบการศึกษา จะมีผลเชื่อมโยงให้เกิดปัญหาแก่ครูผู้สอน เป็นอย่างยิ่ง ในฐานะผู้มีบทบาทเป็นผู้นำทางการศึกษา การใช้วิธีนี้เทศภายใน เพื่อ การปรับปรุงครูในสถานศึกษาให้มีความพร้อมสำหรับการใช้สื่อการสอน และ อีริคสัน (Erickson 1965: 15) โลกกล่าวถึงผู้บริหารคานสื่อการสอน การดำเนินการให้ ความรู้แก่ครูด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ (1) การให้คำปรึกษาหารือ (2) การจัดประชุม กลุ่ม (3) การประชุมปฏิบัติการ (4) การเรียน (ชนิดมีหน่วยกิต) (5) ชมการ สาธิต การแสดงต่าง ๆ (6) การเยี่ยมเยียนระหว่างโรงเรียน การดำเนินการ นี้เทศภายในนี้เป็นการพัฒนาบุคลากรชนิดหนึ่ง นอกจากนั้น ยังรวมถึงการจัดโครงการ ส่งบุคลากรในโรงเรียนไปศึกษาหาความรู้ด้านการใช้สื่อ จากหน่วยงานภายนอกโรง- เรียนด้วย

บราวน์และคณะ (Brown and Others 1972: 19) ได้กล่าวถึงหน้าที่ ในการบริหารงานสื่อการสอนอย่างหนึ่งคือ สอนให้ครูรู้จักการใช้สื่อการสอน

3.3 การสร้างขวัญและแรงจูงใจในบุคลากร สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 24) ให้ความหมายว่า ขวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่ดีเกี่ยวกับการทำ งานนั้น คือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลา และร่างกายของตนเองเพื่อ สอนองความต่องาน และวัตถุประสงค์ขององค์การ



- (3) หน้าที่ความรับผิดชอบ (4) การมอบอำนาจหน้าที่ (5) การติดต่อสื่อสาร  
(6) การนิเทศงาน (สมพงษ์ เกษมสิน 2523: 203-204)

ดังนั้น การอ่านรายการจึงมีจุดเด่นอยู่ที่การใช้ภาวะผู้นำ และการวินิจฉัยสั่งการ เข้ามามีเกี่ยวข้องกับอย่างเด่นชัดกว่าการเขาเกี่ยวข้องกับในกรณีอื่น ๆ

2. นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525: 97) กล่าวถึงผู้นำดังนี้

- (1) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
- (2) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่ม หรือในองค์การที่เขาปฏิบัติงานอยู่
- (3) ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่ม เพื่อให้เป็นหัวหน้า
- (4) ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมาย หรือการปฏิบัติใหม่บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ
- (5) ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับตำแหน่งในสำนักงาน และมีอิทธิพลในตัวสูง

3. วิทยุ สาทร (2519: 146-147) กล่าวถึง วิธีการที่ผู้นำใช้ในการนำคนในหน่วยงาน

- (1) ใช้อำนาจบังคับ โดยควบคุมบรรดาอุปกรณ์และวัสดุที่จะต้องใช้ประกอบในการทำงานไว้ และขอให้บุคลากรขออนุมัติในการใช้สิ่งเหล่านั้นเป็นคราว ๆ ไป
- (2) วางตนเป็นผู้นำอาวุโสให้คนยำเกรงแบบพ่อปกครองลูก โดยสร้างบารมีส่วนตัวขึ้นให้คนจงรักภักดี และระลึกถึงบุญคุณของผู้นำที่ดีของตน
- (3) ใช้วิธีตอรองชี้ให้เห็นผลดีผลเสีย และให้เลือกปฏิบัติในสิ่งที่ไม่กระทบผลประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย
- (4) ใช้วิธีร่วมมือกันทำงานฉันท์มิตร หรือในฐานะเพื่อนร่วมงาน

4. กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ เนื่องจากการอ่านรายการและการวินิจฉัยสั่งการ เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่องกัน ดังนั้น ในการศึกษาถึงการอ่านรายการและสั่งงาน มีความจำเป็นต้องศึกษาในด้านการวินิจฉัยสั่งการด้วย จึงจะสมบูรณ์ การวินิจฉัยสั่งการตามแนวคิดของ ฟลิปโป (Flippo 1966: 36-40) มีกระบวนการดังนี้

(1) สืบสวนให้ชัดเจนแท้จริง เพื่อหาจุดมุ่งหมาย และความขัดแย้งของปัญหา การพิจารณานี้เป็นการสร้างขอบเขตของปัญหาให้แคบเข้า ในกรณีนี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้ และความรอบคอบมาประกอบกัน

(2) พิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทาง ในการพิจารณานี้ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และภูมิหลังของผู้วินิจฉัยปัญหาเป็นส่วนประกอบด้วย

(3) รวบรวมข้อมูลทั้งหมด เพื่อทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางการแก้ปัญหาที่เลือกไว้

(4) พิจารณาผลดีและผลเสียที่จะเกิดจากการเลือกวิธีการแก้ปัญหานั้น ๆ โดยอาศัยการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากข้อมูล และข่าวที่รวบรวมไว้ แล้วเลือกวิธีที่ดีที่สุดเป็นแนวทางการวินิจฉัยสั่งการต่อไป

## 5. กระบวนการอำนวยการหน่วยสื่อการสอน

การอำนวยการหน่วยสื่อการสอน เป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ทางเทคนิค และความรู้ทางด้านการบริหารมาประกอบกัน และต้องใช้บทบาทของผู้นำ และกระบวนการในการวินิจฉัยสั่งการมาประกอบกันดังนี้

(1) แสดงบทบาทเป็นผู้นำในการใช้สื่อการสอน อีริกสัน (Erickson 1972: 22) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสื่อการสอน จึงควรทำงานในหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และเตรียมตัวเป็นผู้นำในการใช้แนวกรรมการศึกษา

(2) เขามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในหน่วยสื่อการสอน โดยผู้นำจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วม (participate) ในค่านกิจกรรม ในค่านสังคม ในความร่วมมือและรู้จักปรับตัว (นพพงษ์ บุญจิตราคุสัย 2525: 96)

(3) ต้องศึกษาสภาพความต้องการ ของท้องถิ่น สภาพการของโรงเรียน เพื่อให้สามารถตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยสื่อการสอนได้ถูกต้อง

"ผู้นำต้องรู้สภาพการณ์ รสภาวะทางจิตใจของคนระดับต่าง ๆ กัน รู้ทักษะ ความต้องการ และความสนใจของผู้ใฝ่บังคับบัญชา รู้จักวัตถุประสงค์ขององค์การที่ต้องการให้สำเร็จ" (นพพงษ์ บุญจิตราคุสัย 2525: 96)

(4) จะตัดสินใจสั่งการใด ๆ จำเป็นต้องวิเคราะห์ปัญหาตามกระบวนการตัดสินใจ จึงจะสามารถสั่งการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง

### การประสานงาน (Co-ordinating)

1. ในปัจจุบันนี้องค์การหรือหน่วยงานส่วนมากจะมีขนาดใหญ่ และมีลักษณะการจัดองค์การที่มีความซับซ้อน ดังนั้น การประสานงานกันในหน่วยงานย่อยจึงมีความจำเป็นมาก เพื่อที่จะสามารถทำให้องค์การหรือหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดประสานงานในหน่วยงานย่อยแล้ว การประสานงานในระหว่างองค์การก็มีความจำเป็นเช่นกัน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525: 75) กล่าวถึงการประสานว่า การประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หรือหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งไม่จำเป็นว่าหน่วยงานนั้นจะต้องมีเป้าหมายอย่างเดียวกัน หรือหวังผลอย่างเดียวกัน แต่การประสานงานจะช่วยให้รู้ซึ่งกันและกันว่า ใครกำลังทำกิจกรรมอะไรอยู่ และเพื่อเร่งรัดการทำงานให้เสร็จพร้อม ๆ กัน ในกรณีที่ต้องการให้ผลงาน 2 อย่างนั้นเสร็จในเวลาเดียวกัน

สมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งสหรัฐอเมริกา (AASA 1955: 17) ได้ให้ความหมายการประสานงานดังนี้ การประสานงานหมายถึง การจัดให้ตัวแทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วย มาพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือทราบเรื่องในการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

ภิญโญ สาร (2519: 83-84) กล่าวถึงการประสานงานว่า เป็นการประสานงานระหว่างบุคลากรกับบุคลากร หรือระหว่างหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การทุกชนิด การประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์บุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ

ตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน.

กรีนวูด (Greenwood 1965: 37) กล่าวว่า การประสานงานเป็นหน้าที่ของนักบริหาร ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาท และความสามารถของนักบริหารหรือหัวหน้างานเป็นอันมาก เพราะภาระหน้าที่ที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของนักบริหารก็คือ การใ้ภาวะผู้นำเอาทรัพยากรในการบริหารที่มีอยู่ มาใช้ในการทำงานให้มีลักษณะสมานฉันท์ เพื่อให้งานแต่ละส่วนสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. เทคนิคการประสานงานในองค์กร

สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 160-162) กล่าวถึงเทคนิคในการประสานงานในองค์กรดังนี้

- (1) การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน ช่วยป้องกันการซ้ำซ้อนของหน้าที่การงาน เมื่อได้ดำเนินงานไปตามสายงาน การประสานงานย่อมสอดคล้องกัน
- (2) การจัดระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ ต้องจัดการสื่อสารให้กระจายตามสายการบังคับบัญชา และควรเป็นการสื่อสารที่มีการป้อนกลับตลอดเวลา
- (3) การใช้คณะกรรมการเพื่อจัดการประชุมปรึกษาหารือการทำงาน โดยกรรมการหัวหน้าหน่วยงาน หรือการตั้งคณะกรรมการประสานงานโดยเฉพาะก็เป็นไปได้
- (4) การใช้วิธีการทางงบประมาณ โดยอาศัยการตรวจสอบตามระบบการบัญชีและงบประมาณ จะช่วยให้เกิดการประสานงานในหน่วยงานต่าง ๆ เป็นอันดี
- (5) การติดตามสอดคล้องทั้งภายในและภายนอก การติดตามงานที่บกพร่อง จะทำให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานต้องประสานงานแก้ไขข้อบกพร่อง ที่ทำให้การงานล่าช้า
- (6) การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ เป็นการประสานงานนอกระบบ จะช่วยให้การติดต่อประสานงานได้ผล และเป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบัน
- (7) การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อโดยเฉพาะ โดยการเลือกเพิ่มบุคลากรที่มีความ



สามารถดำเนินการประชาสัมพันธ์โดยเฉพาะ จะทำให้การประสานงานดีขึ้น

(8) จัดให้มีการชุมนุมผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีการพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนสนทนากัน เป็นการประสานงานกันแบบหนึ่งที่ดี

(9) จัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในงาน และมีแนวทางการแก้ปัญหาข้อขัดข้องในหน่วยงานได้โดยตรง ทำให้เกิดการประสานงานอย่างอัตโนมัติ

(10) จัดหน่วยแนะแนวทางวิชาการ เพื่อศึกษาค้นหาหาข้อขัดข้องในหน่วยงาน และพยายามปรับปรุงแก้ไขโดยการใช้อัตลักษณ์การ เพื่อการประสานงานเป็นหลัก

(11) จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้บังคับบัญชาไปโดยชัดแจ้ง จะทำให้เกิดการประสานงานในหน่วยงานขึ้นได้เอง

(12) จัดให้มีการบำรุงขวัญที่ดี ก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การประสานงานเหมาะสมยิ่งขึ้น

3. การประสานงานระหว่างหน่วยสื่อการสอนกับบุคลากรในโรงเรียนสามารถทำตามลำดับขั้นของการใช้เทคนิคการประสานงานได้ดังนี้

(1) โรงเรียนควรจัดให้มีการประชุมร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน และชี้แจงถึงหน้าที่ของหน่วยสื่อการสอน เพื่อชี้แจงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบให้ทราบทั่วกัน

(2) เมื่อมีการจัดหน่วยงานสื่อการสอนโดยชัดแจ้ง บุคลากรในโรงเรียนจะสามารถติดต่อได้โดยอาศัยผังการบังคับบัญชาหน่วยสื่อการสอน

(3) การจัดบุคลากรที่เหมาะสมอยู่ในหน่วยสื่อการสอน จะทำให้งานของหน่วยสื่อการสอนบรรลุเป้าหมาย

(4) เมื่อแต่ละกลุ่มวิชาทำโครงการสอนในระหว่างปีแล้ว ควรจะนำความต้อง



การสื่อสารสอนแจ้งให้กับครูโสตทัศนศึกษาทราบ เพื่อจะได้ทำปฏิทินการใช้สื่อการสอน เพื่อแจ้งให้บุคลากรในโรงเรียนทราบ

(5) เมื่อได้จัดระบบภายในหน่วยงานย่อย ตามที่กำหนดไว้ในการจัดหน่วยงานแล้ว หน่วยงานควรทำคำแนะนำการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อความสะดวกในการใช้งานแต่ละอย่างต่อไป

### การรายงาน (Reporting)

การรายงานมีความจำเป็นในกระบวนการบริหาร เพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจ และทราบความเคลื่อนไหวในแต่ละขั้นตอนของการทำงาน และผู้บริหารจำเป็นต้องทราบความก้าวหน้า หรือเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในหน่วยงานจะสามารถแก้ไขปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารเป็นอย่างดี

ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick อ้างถึงใน วิทยุสาทร 2519: 65-66) กล่าวถึงการรายงานว่า หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชา หรือรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งเบื้องบนและเบื้องล่าง การเสนอรายงานทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบความก้าวหน้าของหน่วยงานทุกระยะ สะดวกแก่การประสานงานกับหน่วยงานอื่น ในขณะเดียวกันการเสนอรายงานให้ผู้บริหารรวมงาน และผู้บังคับบัญชาได้ทราบด้วยจะเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกัน และเป็นการบำรุงขวัญไปในตัว การเสนอรายงานจำเป็นต้องมีการบันทึกหลักฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติไว้เป็นระยะ มีการวิจัย ตรวจสอบ และการประเมินผลเป็นระยะ จึงจะสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และรัดกุม

วัตินา สุตรสุวรรณ (2521: 624) ให้ความหมายของการรายงานว่า คือ เอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงข้อเท็จจริง (facts) หรือสถิติต่าง ๆ (Statistic) ในลักษณะที่ย่อสั้น (Summary form) ตามปกติเราจัดทำรายงานนี้ขึ้นมา ก็เพื่อที่จะส่งถ่ายทอดข้อมูลที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบันไปให้หน่วยงานต่าง ๆ และด้วยเหตุนี้การจัดทำรายงานจึงมักจัดทำขึ้นหลายชุด

การรายงานควรจะเป็นลักษณะเปรียบเทียบ ทั้งนี้เพื่อให้การรายงานมีประโยชน์ มีความหมายยิ่งขึ้น โดยการนำเอาข้อมูลที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับข้อมูลในอดีต ที่ผ่านมาแล้ว หรือเปรียบเทียบกับสิ่งที่โคคาคคะเนไวล่วงหน้ามาก่อน เพื่อให้ผู้รับรายงาน จะสามารถเปรียบเทียบประเมินค่าหรือวัดผลได้

รายงานเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การทุกองค์การ เพราะรายงานจะเป็นรากฐานสำหรับการตัดสินใจ หรือวินิจฉัยสั่งการของฝ่ายบริหาร อย่างไรก็ตามในแต่ละองค์การก็มีรายงานหลายอย่างที่แตกต่างของสมบูรณ์ ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้ และบางอย่างไม่มีประโยชน์อีกต่อไป จึงจำเป็นต้องยกเลิกไป

ทฤษฎี สาร (2519: 78) ให้แนวความคิดว่า การเสนอรายงานเป็น กระบวนการส่งสารที่เป็นคำสั่ง (Direction) ข่าว (Information) ความคิด (Ideas) และคำถาม (Question) จากบุคคลากรไปถึงบุคคลากร หรือจากหน่วยงานหนึ่งไปถึงอีกหน่วยงานหนึ่ง การเสนอรายงานเป็นการติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interaction between or among individual) ถ้าองค์การใดขาดการเสนอรายงาน องค์การนั้นจะไม่อาจดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งตั้งขึ้นไว้ร่วมกันขององค์การได้

การเสนอรายงานประกอบด้วยตัวการหลายอย่าง คือ

- (1) ผู้เสนอหรือผู้เริ่มการติดต่อสื่อสาร (Communicator)
- (2) ช่องทางหรืออุปกรณ์หรือวิธีที่จะดำเนินการติดต่อสื่อสาร (Channel)
- (3) ผู้รับ ซึ่งตอบรับข่าวสารหรือการรายงาน (communicate)
- (4) ผตอบสนองหรือการปฏิบัติการณ์อันสืบเนื่องมาจากขอเสนอ (response)

ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้รับรายงาน (communicate) การปฏิบัติจะใดผลหรือไม่ ตรงจุดหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความเข้าใจตามข้อความหรือรายงานที่เสนอ

ทฤษฎี สาร (2519: 81-82) ได้เสนอหลักการที่ผู้บริหารต้องระลึกในการเสนอรายงานดังนี้

- (1) ผู้บริหารพึงระลึกอยู่เสมอว่า ตนจะต้องใกล้ชิดกับผู้ร่วมงานทุกคน ด้วย

ความเป็นมิตร (friendly) และรู้จักอะลุ่มอล่วยในที่อื่นควร (permissive)

(2) ผู้บริหารควรเปิดช่องทางหลาย ๆ อย่าง และเปิดโอกาสให้กว้างพอที่ใคร ๆ จะเสนออะไรมาได้อย่างสะดวก และไม่เป็นภัยแก่ผู้เสนอ ขอเสนอทุกชนิดควรได้รับการพิจารณาอย่างรีบด่วนเสมอ

(3) ผู้บริหารควรให้ผู้ร่วมงานได้ทราบทั่วกันว่า หน่วยงานกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้ โดยแจ้งข่าวให้ทราบทุกระยะ เพื่อให้เขามีส่วนร่วมรู้เห็นและเสนอความคิดเห็น แนะนำคำเตือนได้ตลอดเวลา เป็นการระดมกำลัง ระดมความคิด เพื่อประสิทธิภาพของงานที่กำลังปฏิบัติอยู่

(4) ถ้ามีผู้ถามปัญหาใด ๆ ผู้บริหารจะต้องตอบอย่างรวดเร็ว ไม่ประวิงเวลาจนปัญหานั้น ๆ สายเกินไปที่จะเข้าใจ หรือยากที่จะแก้ไขได้

(5) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานรู้เห็น และมีส่วนร่วมออกความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบาย และโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานทุกชนิด เท่าที่จะไม่เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน

การเผยแพร่ผลงานของศูนย์สื่อการศึกษา

การรายงานและการประชาสัมพันธ์ของหน่วยสื่อการสอน จะสามารถทำได้ตามแนวทางต่อไปนี้

บุญเหลือ ทองเอี่ยม และ สุขสวัสดิ์ ภาษิต (2522: 82) กล่าวถึงการเผยแพร่ผลงานของศูนย์โสตทัศนศึกษาดังนี้

- (1) ประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ
- (2) จัดทำวารสารของศูนย์โสตฯ เพื่อเผยแพร่ผลงานของศูนย์ว่ามีอะไรบ้าง อาจแจ้งความให้ทราบถึงกิจกรรมที่ศูนย์โสตจัดขึ้น
- (3) จัดนิทรรศการต่าง ๆ
- (4) เชิญบุคคลภายนอกมาเยี่ยมศูนย์โสต
- (5) จัดฉายภาพยนตร์ หรือแสดงโสตทัศนวัสดุอื่น ๆ
- (6) เมื่อศูนย์โสตจัดงานสำคัญ ๆ ควรจะถ่ายรูปไว้เพื่อนำออกแสดงในวารสาร

(7) ให้บริการแก่ผู้มาใช้บริการโดยอัตโนมัติที่จะทำได้

(8) จัดทำรายงานและผลงานประจำเดือน ประจำปีไว้ แล้วนำออกเผยแพร่เมื่อโอกาสอันควร

การรายงานและการประชาสัมพันธ์หน่วยสื่อการสอน ควรจะดำเนินงานในเรื่องต่อไปนี้

- (1) หน่วยสื่อการสอนควรทำระเบียบ และรายการเกี่ยวกับสื่อการสอนให้คนทาง่าย
- (2) ครูผู้สอนและผู้ศึกษาและครูปฏิบัติการสอนควรมีปฏิสัมพันธ์ (INTERACTION) ซึ่งกันและกัน ในด้านการรายงานสถานภาพของสื่อการสอนที่มีอยู่
- (3) หน่วยสื่อการสอนหรือโรงเรียน ควรจัดทำเอกสารเผยแพร่ผลงานของหน่วยสื่อการสอน แจกแก่บุคลากรในโรงเรียน
- (4) หน่วยสื่อการสอนควรรวบรวมความก้าวหน้าทางนวัตกรรม และทางเทคโนโลยีทางการศึกษาออกเผยแพร่ให้บุคลากรในโรงเรียนได้ทราบ
- (5) หน่วยสื่อการสอนควรจัดทำรายงานในค่านสถิติ เกี่ยวกับประเภทสื่อการสอนที่มีอยู่ จำนวนสื่อการสอน จำนวนครั้งในการให้บริการสื่อการสอนชนิดต่าง ๆ จำนวนผู้เข้ามาใช้สื่อ และควรเก็บไว้เป็นหลักฐานเพื่อรายงานความก้าวหน้าของหน่วยสื่อการสอนในแต่ละปีด้วย

#### การจัดงบประมาณ (Budgetting)

สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 9) กล่าวว่า การจัดงบประมาณหมายถึงการศึกษาให้ทราบถึงวิธีการบริหารงานงบประมาณและการเงิน ตลอดจนใช้วิธีการงบประมาณเป็นแผนงาน และเป็นเครื่องมือในการควบคุมงาน วิธีการบริหารงบประมาณทั่วไปมักจะดำเนินหมุนเวียนเป็น "วงจรงบประมาณ (Budget cycle)" ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

- (1) การเตรียมขออนุมัติงบประมาณ
- (2) การพิจารณาให้ความเห็นชอบ
- (3) การใช้จ่ายงบประมาณ

#### (4) การตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ

พนัส หันนาคินทร์ (2513: 243) กล่าวว่า งบประมาณประจำปีมีความสัมพันธ์กับการวางแผนงานของโรงเรียนอย่างใกล้ชิด แผนงานของโรงเรียนจะดำเนินไปได้ เพราะมีปัจจัยคืองบประมาณเป็นเครื่องสนับสนุน

วิญญู สาทร (2519: 313) กล่าวว่า การเงินในโรงเรียนควรมีดุลยภาพ (balance) ระหว่างความต้องการ (needs) และความสามารถที่จะนำเงินมาใช้ (finance) คือ ที่ใดต้องการเงินมาก เพราะต้องพัฒนาการศึกษาโดยคนและต้องการขยายการศึกษามาก ควรมีความสามารถในการหาเงินมาใช้ได้มาก หรือควรได้รับการสนับสนุนด้านการเงินให้มาก

สำหรับสิ่งที่จะประเมินความต้องการด้านการเงินของโรงเรียน วิญญู สาทร (2519: 313-314) กล่าวว่า มีเครื่องบ่งชี้ 5 ประการ คือ

(1) จำนวนนักเรียน ได้แก่ จำนวนนักเรียนที่มีอยู่ในปัจจุบัน และการคาดการณ์จำนวนนักเรียนในอนาคต โดยการคาดการณ์จากการขยายตัวของชุมชนว่าจะมีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้น หรือจะมีจำนวนลดลงอย่างไร

(2) ลักษณะของนักเรียนที่จำเป็นต้องจ้างครูพิเศษ นักเรียนที่มีลักษณะแตกต่างจากเด็กทั่วไป เช่น การสอนชนกลุ่มน้อย การสอนนักเรียนที่มีลักษณะผิดปกติทางร่างกายหรือทางสมอง ที่จำเป็นต้องใช้ครูที่มีความสามารถเป็นพิเศษ ซึ่งต้องจ่ายเงินค่าจ้างสูงกว่าปกติ

(3) การจัดโครงการศึกษาพิเศษ เพื่อสนองความต้องการของชุมชนที่นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอนตามปกติ เป็นงานที่ต้องเตรียมเงินงบประมาณไว้สนับสนุนด้วย

(4) การจัดงบประมาณเพื่อการเสื่อมสภาพของวัสดุสิ่งของในโรงเรียน ต้องจัดเตรียมงบประมาณส่วนหนึ่งเพื่อบำรุงรักษาซ่อมแซมอุปกรณ์การศึกษา อาคารสถานที่ ซึ่งเสื่อมสภาพตามอายุการใช้งาน และเตรียมงบประมาณเพื่อการจัดหาวัสดุอุปกรณ์มาทด

แผนสิ่งที่ชำรุดในระหว่างปีการศึกษา

(5) จัดเตรียมงบประมาณสำหรับโครงการพิเศษ เพื่อสนับสนุนงานต่าง ๆ ที่ผู้บริหารระดับสูงจะสั่งมาเป็นครั้งคราว เช่น การจัดกิจกรรมพิเศษในวาระต่าง ๆ ในปีการศึกษา

หลักการในการจัดงบประมาณ หนัส ทัศนาคินทร์ (2513: 243-244) กล่าวว่า งบประมาณเป็นเครื่องมือแสดงถึงนโยบายของโรงเรียน และแสดงถึงแนวทางการความต้องการของโรงเรียน ในการจัดทำงบประมาณของปีการศึกษาควรมีกระบวนการดังนี้

(1) ตรวจสอบความต้องการของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ โดยการให้แต่ละหน่วยงานทำแผนการใช้งบประมาณเสนอ พร้อมทั้งอธิบายความจำเป็นในการเสนอแผนการใช้งบประมาณนี้ จะต้องยึดนโยบายในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นหลัก

(2) ประเมินราคา สิ่งที่เสนอรายงานความต้องการของแต่ละหน่วยงานย่อยนั้น จำเป็นต้องมีการประเมินค่าออกมาเป็นตัวเลขที่จะต้องใช้จ่ายในการสนับสนุน ทั้งในค่านบุคคล และวัสดุสิ่งของ ในการประเมินราคานี้ควรประเมินราคาวัสดุสิ่งของตามค่าการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจให้เหมาะสมด้วย

(3) ปรับค่าความต้องการของหน่วยงานย่อยให้สอดคล้องกับงบประมาณที่โรงเรียนมีอยู่ โดยการปรับงบประมาณของหน่วยงานย่อยตามแผนงาน และตามนโยบายของโรงเรียนที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น ในการจัดงบประมาณสนับสนุนหน่วยงานย่อยในโรงเรียนจะแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า โรงเรียนมีนโยบายการจัดการศึกษาไปในทางใด

กรมสามัญศึกษา (2523: 15-16) ได้กำหนดเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานด้านการเงินในโรงเรียนมัธยมศึกษาดังต่อไปนี้

ค่านบุคลากร

(1) ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานด้านการเงินในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

(2) ครูการเงินและบัญชีของโรงเรียน มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพียงใด

(3) ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการนิเทศภายในในเรื่องการใช้จ่ายประมาณ และผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ

ด้านการปฏิบัติงานการเงินโรงเรียน

(1) จัดทำเอกสารการใช้จ่าย และควบคุมการเงินอย่างถูกต้องชัดเจน

(2) ปฏิบัติตามขั้นตอนในการใช้จ่ายประมาณอย่างถูกต้อง

(3) เก็บรักษาเงินอย่างถูกต้อง และมีเอกสารควบคุมการเงินถูกต้องและ

ง่ายในการตรวจสอบ

(4) ใช้จ่ายงบประมาณอย่างถูกระเบียบของทางราชการ

(5) ให้บริการแก่ผู้มาติดต่อทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการวางแผนการจ่ายเงิน และการแสวงหาทุนทรัพย์

(1) ทำสถิติรายจ่ายและรายรับของเงินทุกประเภทที่มีอยู่ในโรงเรียน

(2) มีแผนการจ่ายเงินที่เหมาะสม สามารถจัดสรรเงินได้ครอบคลุมความต้องการของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานในโรงเรียน และสนองความต้องการได้ทันต่อ

เหตุการณ์

(3) เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านการเงิน

การเงิน

(4) ดำเนินงานตามแผนงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีระบบการควบคุมการจ่ายเงินอย่างเหมาะสมและถูกต้อง และมีความสะดวกมากที่สุด

(5) ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดหาทุนทรัพย์จากชุมชน เพื่อการพัฒนา งานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างถูกต้องเหมาะสม ไม่มีการปฏิบัติผิดระเบียบใด ๆ

บุญเหลือ ทองเอี่ยม และ สุขสวัสดิ์ ภาษิต (2522: 59-60) ได้กล่าวถึงข้อพิจารณาเกี่ยวกับการงบประมาณและการเงิน สำหรับศูนย์สื่อการสอนดังนี้

1. ศูนย์สื่อการสอนของสถาบันใดก็ตาม ควรมีฐานะทางการเงินอย่างเพียงพอและมั่นคง ตลอดจนมีงบประมาณที่ได้รับเป็นเอกเทศ

2. งบประมาณที่ได้รับ ควรก่อให้เกิดผลสะท้อนมาสู่ความต้องการของสถาบัน  
อย่างแท้จริง

3. นโยบายของสถาบันในเรื่องงบประมาณ ควรได้รับการตรวจตราให้ถูกต้อง ชัดเจนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด และได้มา และการใช้จ่าย

4. เพื่อให้การศึกษาเกิดประโยชน์มากที่สุด งบประมาณควรมีทั้งส่วนที่เป็น  
ไปในระยะเวลายาว และความต่องการที่เป็นกรณีฉุกเฉิน

5. งบประมาณ ควรได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอ และควยความร่วมมือจากงบประมาณส่วนกลาง ทั้งนี้ ูแทนทางคานการบริการของศูนย์ตองเตรียมพร้อมไว้

6. ควรมีแผนงานที่แน่นอน เพื่อการบริหารที่เพิ่มขึ้น และแรงสนับสนุนของ  
ชุมชนต่อโปรแกรมของศูนย์ การเตรียมอาจารย์รวมทั้งการวัดผล การตรวจสอบความตอง  
การทางวัสดุ ทั้งแผนงานในระยะยาวและฉุกเฉิน

7. ราคาของทั้งหมดสัมพันธ์กับขบวนการดำเนินงานในการผลิตของวัสดุ การ  
จัดซื้อเครื่องมือ และจ้างบุคคลสำหรับใช้ในโปรแกรม ควรจะรวมเสร็จพร้อมทั้งงบประ-  
มาณส่วนกลาง

8. สมาชิกของคณะ สามารถใช้วัสดุอุปกรณ์ของศูนย์ได้มากกว่าการตั้งข้อ  
บังคับการใช้

9. เจ้าหน้าที่ของศูนย์ควรรับผิดชอบเป็นพิเศษต่อการตรวจสอบในเรื่องการซื้อ  
วัสดุ และอุปกรณ์ทุกชนิด

10. สถาบันควรมีนโยบายที่แน่ชัดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดการได้มา  
และมูลค่าของงบประมาณ

11. การจัดงบประมาณ จะต้องมืงบสำหรับอุปกรณ์ที่มาทดแทนของเดิมที่หายไป  
หรือใช้งานไม่ได้



12. การเตรียมการเงินในระยะยาว รวมถึงการแบ่งเพื่อการขยายตัวของ การบริการทางวัสดุ โดยการเพิ่มคุณภาพ และขอบเขตโปรแกรมการสอนให้กว้างขวาง ขึ้น

งบประมาณที่จำเป็นสำหรับหน่วยสื่อการสอน ควรมีดังนี้

1. งบประมาณสำหรับซื้อครุภัณฑ์และวัสดุประจำสำนักงาน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ ตู้ใส่เอกสาร กระจก ฝาเอกสารต่าง ๆ
2. งบประมาณสำหรับซื้ออุปกรณ์ในการบริการเพิ่มขึ้น เช่น เครื่องเล่น-แผ่นเสียง เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายรูป เครื่องฉายต่าง ๆ
3. งบประมาณทดแทนสำหรับสิ่งของที่เสียหาย และเสื่อมสภาพ
4. งบประมาณสำหรับการซื้อวัสดุ ทั้งที่ใช้ในการผลิตสื่อ และสื่อสำเร็จรูป
5. งบประมาณค่านเงินเคื่อนและค่างาน
6. งบประมาณพิเศษเพื่อ
  - (1) การซ่อมวัสดุและเครื่องมือ
  - (2) จัดกิจกรรมเป็นบางครั้งคราว
  - (3) งบประมาณในการจัดส่งอุปกรณ์
  - (4) งบประมาณเผยแพร่กิจการของศูนย์

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่นำมาเสนอนี้ เป็นการ เสนอผลวิจัยในแง่ของปัญหาในการใช้สื่อการสอน ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ซึ่งมีผู้ทำการวิจัยไว้ดังนี้

สุพัตรา สกุลครุ (2520: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง "โครงการ เสนอแนะเพื่อจัดตั้งศูนย์สื่อการศึกษา สำหรับโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา" ได้ผลดังต่อไปนี้

1. อาจารย์โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาส่วนมากรู้จักไอศตทัศน์ปรกรณ์ แต่ไม่เคยใช้ มีความเห็นว่า ไอศตทัศน์ปรกรณ์มีความจำเป็นต่อการเรียนการสอน

2. ปัญหาที่สำคัญในการใช้ไอศตทัศน์ปรกรณ์ มีดังนี้

- ไอศตทัศน์ปรกรณ์มีจำนวนจำกัด
- การใช้ไอศตทัศน์ปรกรณ์มีอยู่ในวงจำกัด เฉพาะบุคคลกลุ่มเดียว
- ไอศตทัศน์ปรกรณ์ที่มีใช้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหาวิชาที่ต้องการ
- โรงเรียนขาดความรู้ความชำนาญในด้านไอศตทัศน์ปรกรณ์ที่มีความสามารถพอที่จะแนะนำการใช้

3. อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการจัดบริการด้านไอศตทัศน์ปรกรณ์แก่นักเรียน และต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ และการผลิตไอศตทัศน์ปรกรณ์

4. โรงเรียนมีไอศตทัศน์ปรกรณ์ที่มีสภาพดี แต่มีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอในการใช้งาน และการเก็บรักษายังกระจัดกระจาย

5. อาจารย์ 99 % มีความเห็นว่า มีความจำเป็นในการจัดตั้งศูนย์สื่อการศึกษาของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา โดยให้นักเรียนและอาจารย์ร่วมกันใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

มนัส บุญประกอบ (2522: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยในหัวข้อ "โครงการจัดตั้งศูนย์สื่อการศึกษาแบบคอนโซลเดี่ยว สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 1" สรุปผลว่า

1. สถานภาพของสื่อการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มที่ 1 ก. ส่วนมากมีสภาพดี มีจำนวนปานกลาง ไอศตทัศน์ปรกรณ์ที่ใช้อยู่มากได้แก่ เครื่องขยายเสียง รองลงมาคือ เครื่องบันทึกเสียง เครื่องฉายสไลด์ เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ

2. ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการใช้ไอศตทัศน์ปรกรณ์ และการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา เห็นด้วยอย่างยิ่งว่า การใช้ไอศตทัศน์ปรกรณ์ช่วยเสริมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ

3. การใช้โสตทัศนูปกรณ์ของผู้สอนพบว่า มีปัญหาด้านการจัดหา ขาดแคลนงบประมาณ มีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ

4. อาจารย์รู้จักสื่อการศึกษา แต่ไม่ใช่เพราะขาดวัสดุอุปกรณ์

5. ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญคือ เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอในการให้บริการ

พรทิพย์ ชีระวารังกูร (2522: 86-87) ทำการวิจัยในหัวข้อ "สถานภาพทางโสตทัศนูปกรณ์ของสถาบันการศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร" ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานสื่อการสอนดังนี้

1. โรงเรียนและวิทยาลัย ในสังกัดกรมอาชีวศึกษา ควรจัดให้มีห้องโสตทัศนศึกษาโดยเฉพาะ ใช้เป็นสถานที่เพื่อให้เกิดการผลิต การเก็บรักษา และการหมุนเวียน การยืม หากจัดเป็นเอกเทศไม่ได้ควรจัดเป็นหน่วยงานเล็กที่รวมอยู่กับห้องสมุด

2. ในแต่ละสถาบันควรจัดเจ้าหน้าที่ซึ่งมีความรู้ทางโสตทัศนศึกษา หรือผู้สนใจทางด้านนี้ ให้รับผิดชอบงานโสตทัศนศึกษาของสถาบันโดยเฉพาะ

3. ทุกสถาบันการศึกษาควรจัดสรรงบประมาณทางโสตทัศนศึกษา เป็นโครงการตลอดปี

4. ควรจัดครู-อาจารย์ เข้ารับการอบรมความรู้ด้านโสตทัศนศึกษาที่จัดขึ้นในสถาบันอื่น ๆ ที่จัดขึ้น

5. ผู้บริหารควรมีนโยบายสนับสนุนให้ครู-อาจารย์ในสถาบันของตนใช้โสตทัศนูปกรณ์ให้มากขึ้น โดยการพยายามจัดหาโสตทัศนูปกรณ์ให้พอเพียง และควรเอาใจใส่ต่อปัญหาและอุปสรรคในการใช้โสตทัศนูปกรณ์ของครู-อาจารย์ และนักเรียนอย่างทั่วถึง

พรทิพา เหลืองวัฒนาภิจ (2522: 83-84) ทำการวิจัยในเรื่อง "ปัญหาการใช้โสตทัศนูปกรณ์ในการสอนวิชาภาษาอังกฤษระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1. ของโรงเรียนรัฐบาล ในกรุงเทพมหานคร" ได้ผลการวิจัยดังนี้

1. ครูส่วนใหญ่ไม่นิยมใช้สื่อการสอน เนื่องจากครูไม่มีเวลาเลือกสื่อการสอน เพราะมีชั่วโมงสอนมาก และโรงเรียนมีวัสดุที่สนับสนุนไม่เพียงพอแก่ความต้องการของครู
2. ครูส่วนใหญ่ต้องการให้มีวัสดุที่สนับสนุนเพิ่มขึ้นให้เพียงพอแก่การใช้
3. ครูมีความรู้ด้านการใช้วัสดุที่สนับสนุนเพราะเคยใช้มาบ้าง แต่ไม่สามารถใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากขาดความสนใจในการใช้สื่อการสอน

กรองกาญจน์ ชัยวงศ์ (2523: 99-104 ศึกษาวิจัยในเรื่อง "ปัญหาเกี่ยวกับการใช้สื่อการสอน ในการสอนภาษาฝรั่งเศสในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย" สรุปผลได้ดังนี้

1. ครู-อาจารย์คิดว่า สื่อการสอนที่มีอยู่เป็นการเพียงพอแล้ว จึงไม่คิดที่จะแสวงหามาเพิ่มเติม เพราะเป็นการเสียเวลาเรียน จะสอนไม่ทันตามที่หลักสูตรกำหนด เนื่องจากสามารถดำเนินการเรียนการสอนไปได้อย่างขามาก
2. การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ทางวัสดุที่สนับสนุนมีเหตุขัดข้องเพราะ ไม่มีเจ้าหน้าที่ซ่อมเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ และครูที่เป็นเจ้าหน้าที่ก็ขาดประสบการณ์ในการซ่อม ทำให้ไม่สามารถซ่อมให้ใช้งานได้
3. เครื่องมือเสีย หาดะหล่นไม่ได้
4. ขาดงบประมาณในการซ่อม และบำรุงรักษาเครื่องมือ
5. นักเรียนบางคนเบื่อการเรียนระบบวัสดุศึกษา
6. มีปัญหาในเรื่องวัสดุที่มีอยู่ไม่สามารถใช้กับอุปกรณ์ที่มีอยู่เพราะต่างแบบต่างรุ่นกัน
7. ห้องเรียนอยู่ห่างจากสถานที่เก็บสื่อการสอน ทำให้เสียเวลาในการคิดตั้งสื่อการสอนประเภทเครื่องฉาย และเครื่องเสียง

สรุปความคิดเห็นของครูได้ดังนี้

1. ครูส่วนใหญ่มีความรู้ทางด้านโสตทัศนศึกษามากพอสมควร
2. ครูเห็นว่ามีความจำเป็นในการใช้สื่อการสอน
3. ครูเห็นว่าสื่อการสอนสามารถแก้ปัญหาในการเรียนการสอนได้
4. ครูได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในการใช้สื่อการสอนเป็นอย่างมาก
5. ครูหาสื่อการสอนตามที่ต้องการไม่ได้
6. โรงเรียนขาดครูที่มีความชำนาญในการใช้ และการแก้ไขสื่อบางประเภท

#### ปัญหาในการเตรียมการใช้สื่อการสอน

1. ไม่มีสื่อการสอนที่ตรงตามความต้องการ
2. ครูบางคนขาดความเข้าใจในการใช้สื่อการสอน และไม่เห็นประโยชน์ของการสื่อการสอน
3. ครูขาดการเตรียมตัวในการใช้เครื่องมือ
4. ครูเห็นว่าการใช้สื่อการสอนเป็นการเพิ่มภาระในการทำงานของครู

#### ปัญหาที่สรุปได้จากการใช้สื่อการสอนทั้งหมดในโรงเรียน

1. โรงเรียนไม่มีสื่อการสอนชนิดที่ต้องการ
2. สื่อการสอนที่มีอยู่ ไม่เหมาะสมกับระดับนักเรียน
3. ครูเห็นว่า การใช้สื่อการสอนจะเสียเวลามาก และทำให้ครูสอนไม่ทัน

#### หลักสูตร

4. ครูเห็นว่าสามารถจัดการสอนได้โดยไม่ต้องใช้สื่อ
5. ครู-อาจารย์ไม่ได้รับความสะดวกในการใช้เครื่องมือ
6. ครูไม่มีเวลาเตรียมการใช้สื่อการสอน
7. ครูไม่มีประสบการณ์ในการใช้เครื่องมือสื่อการสอน
8. โรงเรียนขาดงบประมาณสนับสนุนในการใช้สื่อการสอน
9. สื่อการสอนที่มีอยู่ชำรุดใช้การไม่ได้

สุทธศรี ศรี (2523: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยในเรื่อง "ความต้องการด้านสื่อการสอนของครูประถมศึกษา ในจังหวัดนนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ" สรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. สื่อการสอนที่มีมากที่สุดในห้องเรียน ได้แก่ บัตรคำ และแผนที่ สื่อการสอนที่มีน้อยได้แก่ สื่อการสอนประเภทเครื่องมือต่าง ๆ

...

4. ปัญหาที่ครูโรงเรียนในเมืองพบกันมาก ได้แก่ ครูมีชั่วโมงสอนมากจนไม่พอที่จะใช้เวลาว่างมาผลิตสื่อการสอน และเตรียมสื่อการสอนในวิชาหนึ่ง ๆ ได้

ส่วนครูในโรงเรียนชนบทมีปัญหาเกี่ยวกับโรงเรียนมีสื่อการสอนไม่เพียงพอแก่ความต้องการ โรงเรียนขาดเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการใช้สื่อการสอน และสภาพของโรงเรียนไม่อำนวยให้ใช้สื่อการสอนประเภทเครื่องฉาย

กลุ่มวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร (2523: 18-19) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง "ความต้องการในด้านการบริการสื่อการศึกษาของโรงเรียน ในเขตรับผิดชอบของวิทยาลัยครู ในเขตกรุงเทพมหานคร" สรุปความต้องการของโรงเรียนในด้านวัสดุทัศนูปกรณ์ดังนี้

...

6.1 อุปกรณ์ต่าง ๆ มีความคล้ายคลึงกันทุกระดับ ส่วนใหญ่ต้องการภาพยนตร์ สไลด์ फिल्मสตริป รูปภาพ แต่โรงเรียนระดับประถมศึกษาต้องการอุปกรณ์ด้านหนังสือและเอกสารทางวิชาการอีกมาก

...

6.4 การใช้อาคารสถานที่ของวิทยาลัย ระดับประถมศึกษามีความต้องการน้อย แต่โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา และโรงเรียนราษฎร์ มีความต้องการใช้ห้องโสตทัศนวัสดุ ห้องปฏิบัติการทางภาษา วิทยาศาสตร์ และห้องสมุด

ประวิทย์ อัครโสภณ (2523: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยในเรื่อง "ปัญหาการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาของครูในโรงเรียนฝึกสอนของวิทยาลัยครูเชียงราย" สรุปผลได้ดังนี้

...

3. ขาดงบประมาณในการจัดซื้อสื่อการสอน สื่อการสอนที่มีอยู่ไม่พอใช้ และครูมีความยุ่งยากในการขอใช้สื่อการสอน

4. ครูไม่มีเวลาผลิตสื่อการสอน ขาดผู้ให้คำแนะนำในการใช้สื่อการสอน ครูขาดทักษะในการผลิตสื่อการสอน และครูไม่มีความมั่นใจในการผลิตสื่อการสอน

...



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย