

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูเกี่ยวกับการบริหารงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา ในส่วนกลาง
2. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไข ในการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา ในส่วนกลาง

สมมติฐานของการวิจัย

ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลางแตกต่างกัน

กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ในส่วนกลาง จำนวน 101 โรงเรียน ประกอบด้วยหัวหน้าสถานศึกษา 101 คน ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ 101 คน และครู 200 คน รวมประชากรที่ใช้ในการวิจัย 402 คน

เครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม 1 ชุด ซึ่งประกอบด้วย แบบตรวจสอบ (Check lists) แบบประเมินค่า (Rating scales) แบบเรียงลำดับ (Ordinal scales) และแบบปลายเปิด (Open Ended Questionnaires) เนื้อหาของแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบ ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา ในส่วนกลาง 6 ด้าน คือ งานวัดและประเมินผลการเรียนการสอน งานหลักสูตร งานนิเทศการศึกษา งานส่งเสริมการเรียน

การสอน งานปรับซ่อมบำรุงรักษา และสร้างอุปกรณ์การสอนและงานประชุมอบรมสัมมนาทางวิชาการ เป็นแบบประเมินค่า ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไขของการบริหารงานกลุ่ม โรงเรียนมัธยมศึกษา ในส่วนกลาง เป็นแบบตรวจสอบ เรียงลำดับและปลายเปิด

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยส่งแบบสอบถามไปจำนวนทั้งสิ้น 402 ฉบับ ได้รับคืนมา 280 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 69.65

การวิเคราะห์ข้อมูล

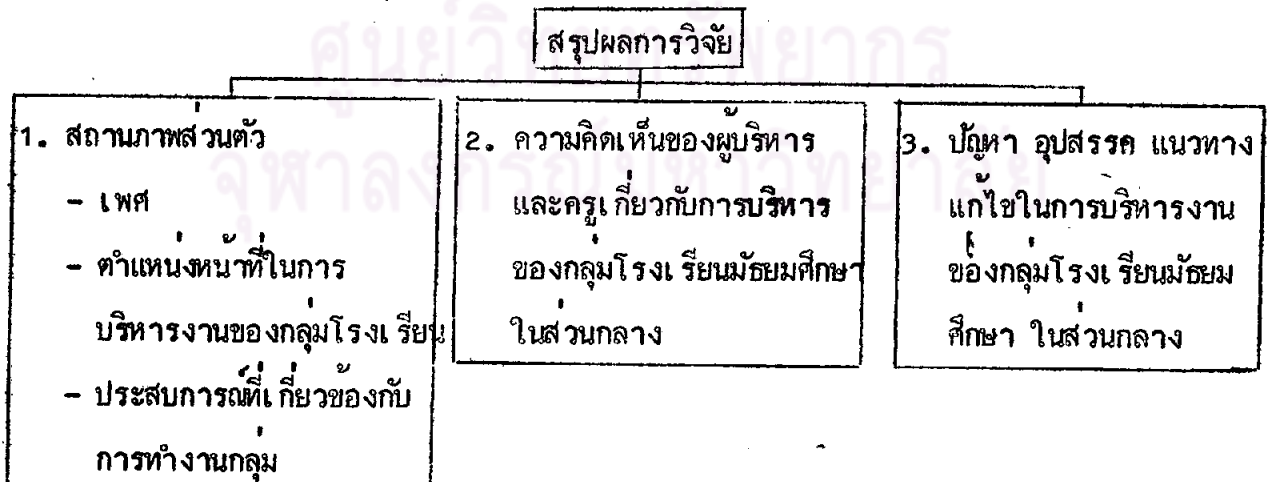
วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical package for the Social Sciences) วิธีการทางสถิติได้แก่ การร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การทดสอบสมมติฐานใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) ตรวจสอบความแตกต่างรายคู่ โดยใช้วิธีของ SCHEFFE กำหนดความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปผลการวิจัย

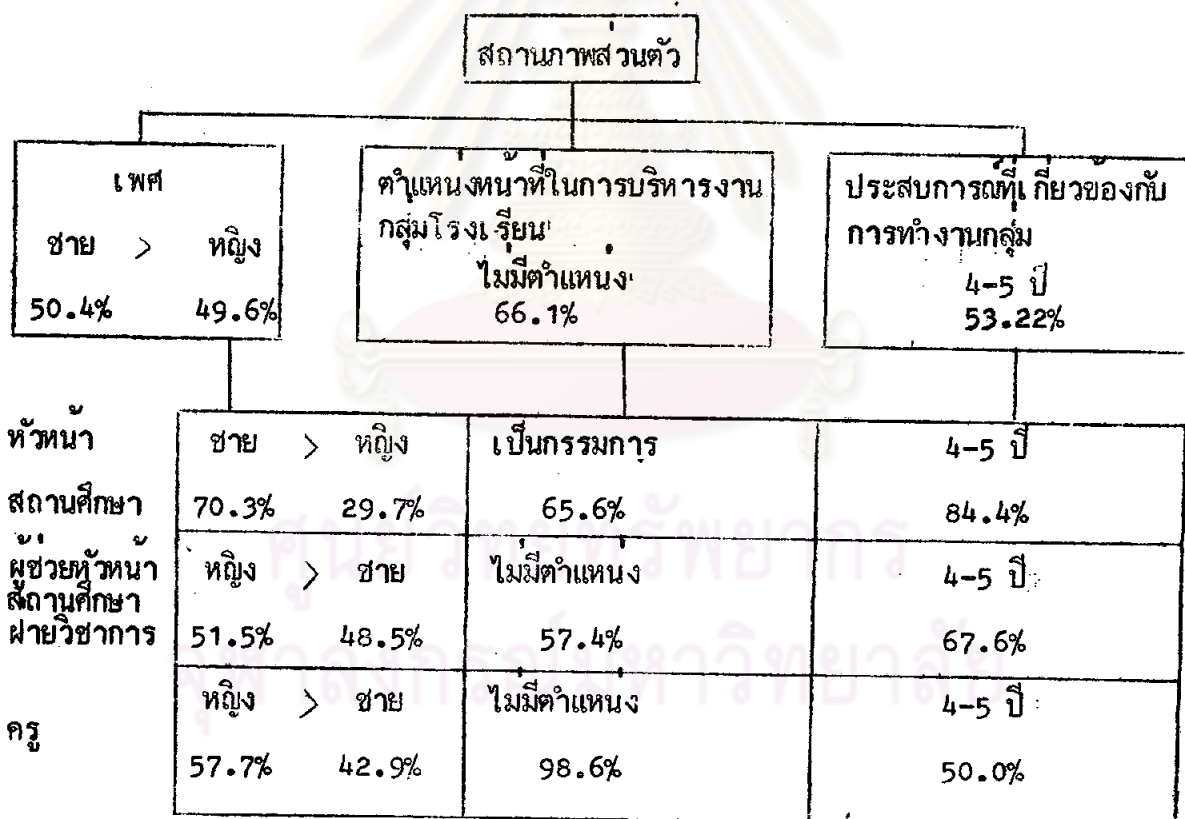
ผลการวิจัยสรุปได้เป็น 3 ตอนคือ

- ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัว
- ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการบริหารงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง
- ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไขในการบริหารงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง



ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 50.4 หัวหน้าสถานศึกษา ส่วนใหญ่เป็นชายร้อยละ 70.3 ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายวิชาการและครูส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 51.5 และ 57.1
2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งในการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนร้อยละ 66.1 หัวหน้าสถานศึกษาส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นกรรมการอื่น ๆ ร้อยละ 65.6 ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายวิชาการและครูส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งในการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนร้อยละ 57.4 และ 98.6
3. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกลุ่มอยู่ในระหว่าง 4-5 ปี ร้อยละ 63.22 หัวหน้าสถานศึกษา ร้อยละ 84.4 ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ ร้อยละ 67.6 และครู ร้อยละ 52.0



ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง

1. หัวหน้าสถานศึกษามีความคิดเห็นว่างานกลุ่มโรงเรียนปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรื่องงานประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการ ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เรื่องงานวัดและประเมินผลการเรียน การสอน งานหลักสูตร งานนิเทศการศึกษา งานส่งเสริมการเรียนการสอนและปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย หรือค่า เรื่องงานปรับปรุงบำรุงรักษา และสร้างอุปกรณ์การสอน

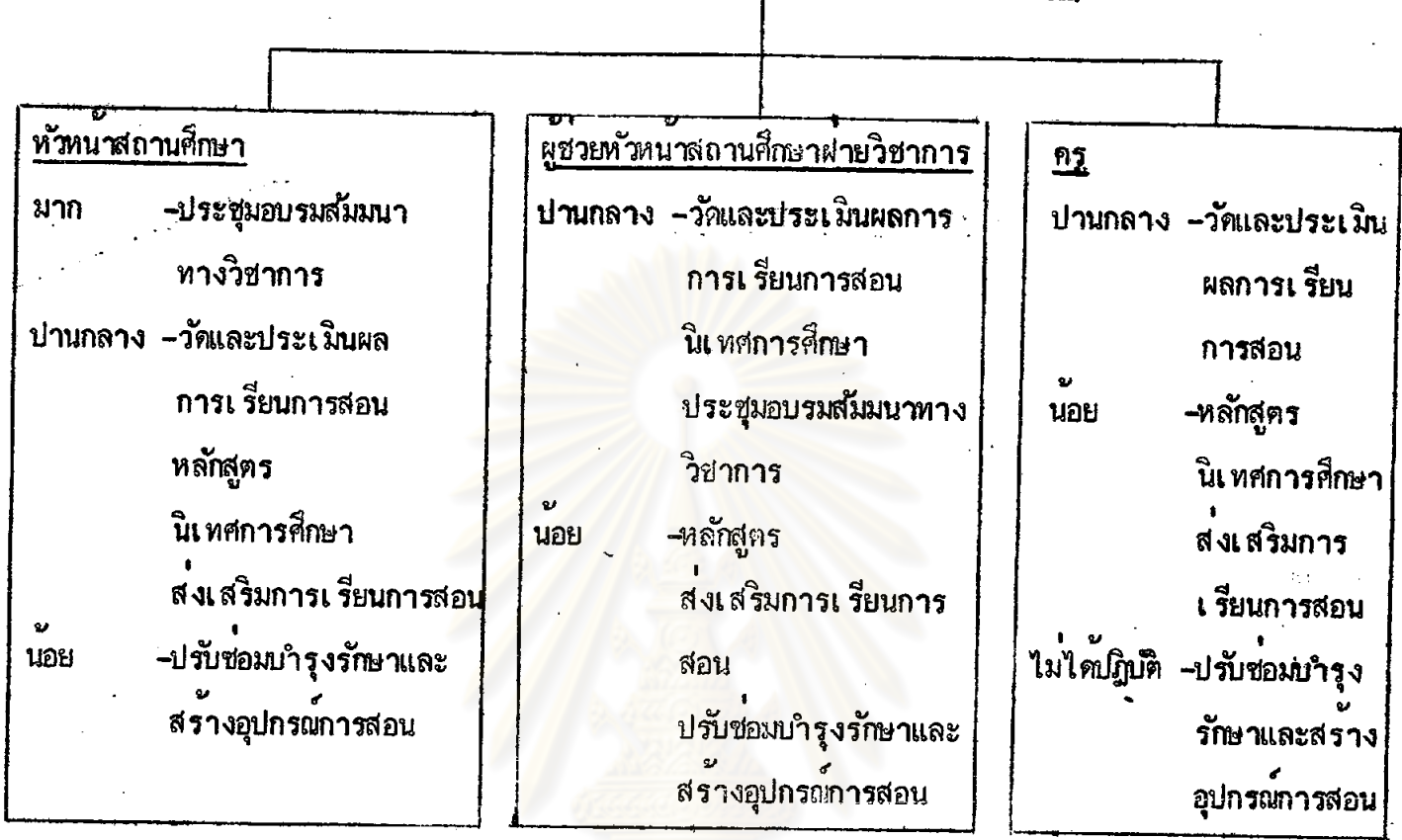
ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายวิชาการมีความคิดเห็นว่าเป็นระดับปานกลาง เรื่อง งานวัดและประเมินผลการเรียนการสอน งานนิเทศการศึกษา งานประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการ ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เรื่องงานหลักสูตร งานส่งเสริมการเรียนการสอน งานปรับปรุงบำรุงรักษาและ สร้างอุปกรณ์การสอน

ครูมีความคิดเห็นว่าเป็นระดับปานกลาง เรื่องงานวัดและประเมินผลการเรียน การสอน งานประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการ ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เรื่องงานหลักสูตร งาน นิเทศการศึกษา งานส่งเสริมการเรียนการสอน และไม่ได้ปฏิบัติในเรื่อง งานปรับปรุงบำรุงรักษา และสร้างอุปกรณ์การสอน

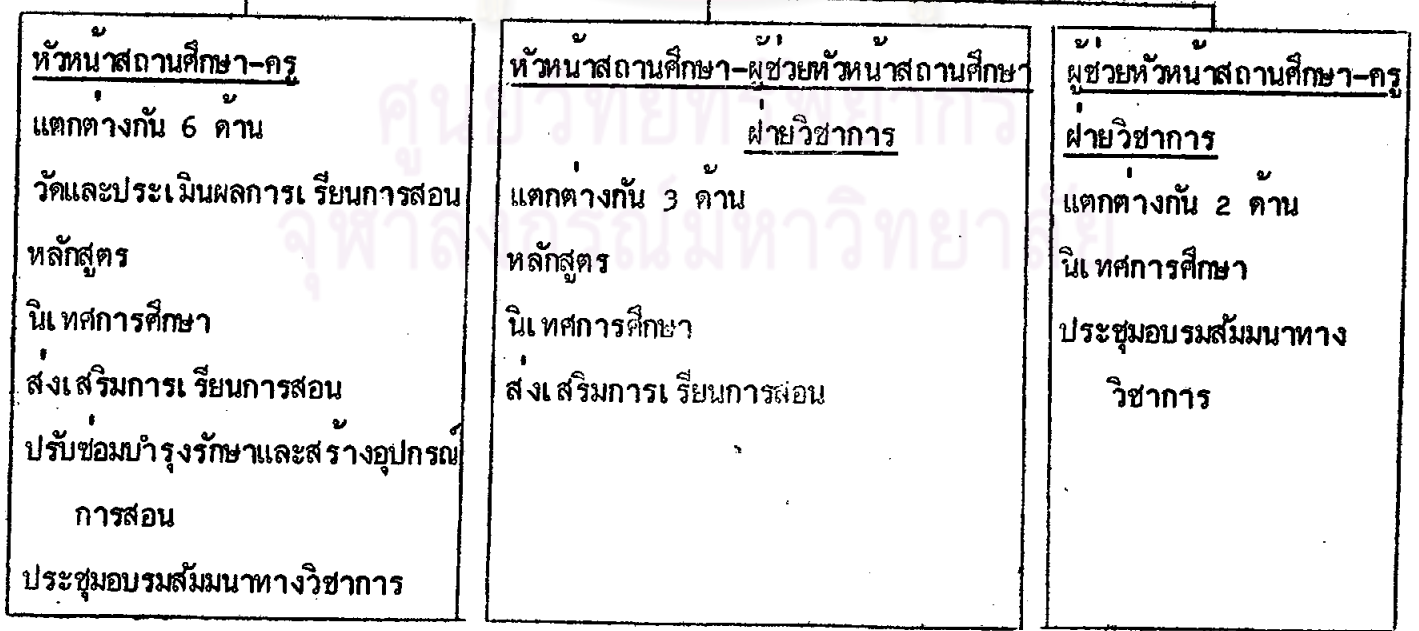
2. ความคิดเห็นของหัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายวิชาการและครูที่มีต่อการ บริหารงาน กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่พบว่าหัวหน้าสถานศึกษา มีความคิดเห็นแตกต่างกับครูทุกด้าน แต่ แตกต่างกับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ 3 ด้านได้แก่ งานหลักสูตร งานนิเทศการศึกษา งาน ส่งเสริมการเรียนการสอน ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายวิชาการมีความคิดเห็นแตกต่างกับครู 2 ด้าน ได้แก่ งานนิเทศการศึกษา และงานประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง



เปรียบเทียบความคิดเห็นเป็นรายคู่



ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไขในการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
ส่วนกลาง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการจัดตั้งกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาให้ผล
ประโยชน์ในด้านการบริหารงานวิชาการปานกลาง หัวหน้าสถานศึกษามีความคิดเห็นว่า การจัดตั้ง
กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาให้ผลประโยชน์ในการบริหารงานวิชาการมากที่สุด ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา
ฝ่ายวิชาการมีความคิดเห็นว่าเป็นผลประโยชน์มากและครูมีความคิดเห็นว่าเป็นผลประโยชน์ปานกลาง

2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพปานกลาง หัวหน้าสถานศึกษาและผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายวิชาการมีความ
คิดเห็นว่ามีประสิทธิภาพปานกลาง ครูมีความคิดเห็นว่ามีประสิทธิภาพน้อย

3. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา
ให้มีประสิทธิภาพควรปรับปรุงอันดับ 1-9 ได้แก่ งบประมาณการจัดกลุ่มและขนาดของกลุ่ม เวลาที่
กรรมการจะอุทิศให้แก่งานกลุ่ม สถานะของกลุ่มควรมีกฎหมายรองรับ การติดต่อสื่อสาร สถานที่ทำ
งานของกลุ่ม การนิเทศและการติดตามผล ขวัญของสมาชิกในกลุ่มและอื่น ๆ

หัวหน้าสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าควรปรับปรุงอันดับ 1-9 ได้แก่ สถานะของกลุ่มควรมี
กฎหมายรองรับ การจัดเข้ากลุ่มและขนาดของกลุ่ม งบประมาณ การติดต่อสื่อสาร การนิเทศและ
การติดตามผล เวลาที่กรรมการจะอุทิศให้แก่งานกลุ่ม สถานที่ทำงานกลุ่ม ขวัญของสมาชิกในกลุ่ม
และอื่น ๆ

ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายวิชาการมีความคิดเห็นว่าจะปรับปรุงอันดับ 1-9 ได้แก่
การจัดเข้ากลุ่มและขนาดของกลุ่ม งบประมาณ สถานะของกลุ่มควรมีกฎหมายรองรับ การติดต่อ
สื่อสาร การนิเทศและการติดตามผล เวลาที่กรรมการจะอุทิศให้แก่งานกลุ่ม สถานที่ทำงานของกลุ่ม
ขวัญของสมาชิกในกลุ่ม และอื่น ๆ

ครู มีความคิดเห็นว่าจะปรับปรุงอันดับ 1-9 ได้แก่ งบประมาณ การจัดเข้ากลุ่มและ
ขนาดของกลุ่ม การติดต่อสื่อสาร เวลาที่กรรมการจะอุทิศให้แก่งานกลุ่ม การนิเทศและการติดตามผล
สถานที่ทำงานของกลุ่ม ขวัญของสมาชิกในกลุ่ม สถานะของกลุ่มควรมีกฎหมายรองรับ และอื่น ๆ

การบริหารงานกลุ่มโรงเรียนใหม่มีประสิทธิภาพควรปรับปรุง 1-9

หัวหน้าสถานศึกษา	ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ	ครู
สถานะของกลุ่มควรมีกฎหมายรองรับ การจัดเข้ากลุ่มและขนาดของกลุ่ม งบประมาณ การติดต่อสื่อสาร การนิเทศการศึกษา เวลาที่กรรมการจะอุทิศให้แก่งานกลุ่ม ขวัญของสมาชิกในกลุ่ม อื่น ๆ	การจัดเข้ากลุ่มและขนาดของกลุ่ม งบประมาณ สถานะของกลุ่มควรมีกฎหมายรองรับ การติดต่อสื่อสาร การนิเทศการศึกษา เวลาที่กรรมการจะอุทิศให้แก่งานกลุ่ม สถานที่ทำงานกลุ่ม อื่น ๆ	งบประมาณ การจัดเข้ากลุ่มและขนาด ของกลุ่ม การติดต่อสื่อสาร เวลาที่กรรมการจะอุทิศให้ แก่งานกลุ่ม การนิเทศการศึกษา สถานที่ทำงานกลุ่ม ขวัญของสมาชิกในกลุ่ม สถานะของกลุ่ม อื่น ๆ

4. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการบริหารงานกลุ่ม ถ้าจะให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดควร เลือกลงกลุ่มโดยใช้สถานที่ตั้งของโรงเรียนใกล้เคียงกัน เป็นหลักสำคัญ หัวหน้าสถานศึกษามีความเห็นว่าควรใช้หลักสูตรเดียวกัน ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายวิชาการและครูมีความเห็นว่าควรใช้สถานที่ตั้งของโรงเรียนใกล้เคียงกัน

5. หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ และครู มีความคิดเห็นว่าการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนควรมีสมาชิก 6-15 โรงเรียน จึงจะทำให้การบริหารงานของกลุ่มโรงเรียนเป็นไปอย่างคล่องตัว

6. หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ และครูมีความคิดเห็นว่าการที่จะให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องให้กลุ่มมีผู้ที่สามารถสั่งการแทนกรมได้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน

7. หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ และครู มีความคิดเห็นว่างบประมาณในการดำเนินงานกลุ่มโรงเรียนมีน้อยไม่เพียงพอ กรมควรจัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้นและกลุ่มโรงเรียนควรหารายได้พิเศษเพิ่มขึ้นเป็นของกลุ่มเพื่อใช้ในการดำเนินการ การเบิกจ่ายเงินงบประมาณทำได้ยาก ควรมีการแก้ไขระเบียบการเบิกจ่ายให้มากขึ้นตอนน้อยลง และควรให้ผู้บริหารงานกลุ่มมีอำนาจในการเบิกจ่ายในวงเงินที่ได้กำหนดขึ้น

8. หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ และครูมีความคิดเห็นว่าเป็นเพื่อให้การนิเทศและการติดตามผลการปฏิบัติงานกลุ่มมีมาตรฐานเดียวกัน กลุ่มควรจัดตั้งกลุ่มนิเทศขึ้นดำเนินงานนิเทศโดยมีนโยบาย การดำเนินงาน แบบฟอร์มนิเทศ และการติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นแนวเดียวกัน การติดตามผลควรทำอย่างจริงจังและมีการประเมินผล เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง แจ้งให้โรงเรียนในกลุ่มทราบ

9. เพื่อให้การจัดประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการของกลุ่มโรงเรียนมีประสิทธิภาพขึ้น กลุ่มควรจะมีการวางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดงบประมาณให้พอเพียง ทาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ นำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ สถานที่จัดให้เหมาะสม มีการนิเทศภายในกลุ่มและติดตามผล รายงานผลการประชุม อบรม สัมมนา นำไปถ่ายทอดให้ผู้ร่วมงานได้ และควรมีการจัดทำอย่างต่อเนื่อง

10. ปัจจุบันมีการจัดตั้งกลุ่มโรงเรียนขึ้นหลายกลุ่ม และลักษณะของงานแบบเดียวกัน บุคลากรในการดำเนินงานชุดเดียวกัน ทำให้ลักษณะของงานซ้ำซ้อน ผู้บริหารต้องทำงานเรื่องเดียวกันหลาย ๆ ครั้ง ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย จึงควรที่จะรวมกลุ่มให้เหลือเพียงกลุ่มเดียว แนวปฏิบัติของกลุ่ม ทุกกลุ่มควรเป็นแนวเดียวกันโดยกรมเป็นผู้กำหนด

อภิปรายผลการวิจัย

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง มีงานประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการเพียงด้านเดียวที่หัวหน้าสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายวิชาการและครู เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง แม้ว่าจะงานด้านนี้จะดำเนินไปมากกว่างานด้านอื่น ๆ ก็ตาม กลุ่มโรงเรียนก็ควรจะดำเนินการต่อไปให้มากยิ่งขึ้น เพราะการประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการ เป็นการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งกับบุคลากรทางการศึกษา ในเรื่องนี้ วิทยุเฒ่า สาร¹ ได้กล่าวไว้ว่า ครูหรือบุคลากรทุกชนิดของโรงเรียน แม้จะมีความสามารถดีแค่ไหนก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ความชำนาญย่อมจะอ่อนลงไปเป็นธรรมดา การให้ครูหรือบุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็น น่าสนับสนุนทุกวิถีทาง เพื่อพัฒนาครูให้เข้มแข็งและทันสมัยและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา องค์การศึกษาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ² ได้กล่าวถึงความสำคัญของคุณภาพครูว่า คุณภาพของครูเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดอัตราการขยายทางด้านการศึกษา ทั้งทางปริมาณและคุณภาพ การขาดแคลนอาหาร ขาดแคลนอุปกรณ์การสอนยังไม่ทำให้เกิดความล้าหลังทางด้านการศึกษาเท่ากับการขาดแคลนครูที่เหมาะสม สถานะของครู วุฒิและประสบการณ์ของครู เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าทางการศึกษา งานปรับปรุงบำรุงรักษาและสร้างอุปกรณ์การสอนเป็นงานที่หัวหน้าสถานศึกษาและผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายวิชาการมีความคิดเห็นว่าการกลุ่มโรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ส่วนครูมีความคิดเห็นว่าเป็นไปปฏิบัติจริงจำเป็นอย่างยิ่งที่กลุ่มโรงเรียนควรจะตองจัดหาและสนับสนุนให้ครูผู้สอนใช้อุปกรณ์ประกอบการสอนให้มากขึ้น กรมสามัญศึกษาได้เสนอแนะแนวทางการใช้อุปกรณ์ภายในโรงเรียนให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ได้พิจารณาจัดบริการอุปกรณ์การสอนดังนี้³

¹ วิทยุเฒ่า สาร, หลักบริหารการศึกษา หน้า 177.

² UNESCO, Conference on Ministers of Education and Minister Responsible for Economic Planning of Member States in Asia, Prospective of Education in Asia (Bangkok : UNESCO, 1965), p. 107.

³ กรมสามัญศึกษา, เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2519 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2519), หน้า 23.

1. การจัดศูนย์บริการโสตทัศนูปกรณ์ เพื่อบริการสายวิชาต่าง ๆ
2. การจัดแหล่งวัสดุอุปกรณ์วิชาต่าง ๆ ตามลักษณะเฉพาะวิชานั้น ๆ
3. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย และการปรับปรุงวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่แล้วให้เหมาะสม
4. สำรวจวิเคราะห์ความต้องการวัสดุอุปกรณ์รายวิชาต่าง ๆ
5. การฝึกอบรมครูประจำวิชาให้มีความรู้ ทักษะในการใช้ การรักษา และการซ่อมแซมวัสดุอุปกรณ์
6. การกระตุ้นให้ครูและนักเรียนสนใจในการใช้วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนให้มากยิ่งขึ้น โดยวิธีการต่าง ๆ

งานวัดและประเมินผลการเรียนการสอน งานนิเทศการศึกษา งานหลักสูตรและงานส่งเสริมการเรียนการสอน เป็นงานที่หัวหน้าสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด ส่วนผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายวิชาการและครูมีความคิดเห็นว่าเป็นปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางและระดับน้อย ซึ่งงานเหล่านี้เป็นงานที่จะช่วยปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและเป็นส่วนหนึ่งของงานวิชาการที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเห็นความสำคัญและมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดี ดังที่ อภิธรรมย์ ฅ นคร¹ ได้ให้ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า การบริหารงานวิชาการมีความสำคัญมากที่สุด อาจารย์ใหญ่ทุกคนควรรับผิดชอบงานวิชาการเป็นอันดับแรก เพราะหน้าที่ของโรงเรียนก็คือ การให้บริการทางวิชาการโดยทำงานร่วมกับครู กระตุ้นเตือนครูให้คำแนะนำและประสานงานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานวิชาการของกลุ่มโรงเรียนทุก ๆ ด้านเป็นงานที่กลุ่มโรงเรียนจะต้องปรับปรุง พัฒนาให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพราะถ้าการบริหารงานวิชาการของกลุ่มโรงเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้วก็จะทำให้การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมีประสิทธิภาพตามไปด้วย ซึ่งจะเป็นการช่วยยกระดับมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนทุกโรงเรียนในกลุ่มให้อยู่ในแนวเดียวกันและมีประสิทธิภาพตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้

¹ อภิธรรมย์ ฅ นคร, "ขอบข่ายของการบริหารงานด้านวิชาการ", เอกสารประกอบการบรรยายหลักการบริหารโรงเรียนมัธยม (พระนคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2517), หน้า 43.

2. จากการวิจัยพบว่าหัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ และครู มีความคิดเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน ซึ่งมีเพียง 2 ด้านที่หัวหน้าสถานศึกษา มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ และผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่าย วิชาการมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกับครู ส่วนหัวหน้าสถานศึกษามีความคิดเห็นแตกต่างกับครูอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่องงานวัดและประเมินผลการเรียนการสอนและงานปรับซ่อมบำรุง รักษาและสร้างอุปกรณ์การสอน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสาเหตุจากการสื่อสารไม่ดีพอ หัวหน้าสถานศึกษา เป็นคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้ร่วมในการกำหนดนโยบายของกลุ่มโรงเรียน เพื่อให้ โรงเรียนทุกโรงเรียนในกลุ่มนำไปปฏิบัติ ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ เป็นผู้รับนโยบายจากหัวหน้า สถานศึกษาและมอบหมายให้ครูหัวหน้าหมวดวิชานำไปปฏิบัติการสื่อความหมายของผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา ฝ่ายวิชาการอาจทำให้ครูหัวหน้าหมวดวิชาที่มีความคิดเห็นหรือเกิดความเข้าใจที่บิดเบือนไปได้ การสื่อ สารในโรงเรียนเป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) การย้อนกลับของ ข่าวสาร (Feedback) มักจะมีความล่าช้า สาเหตุนี้จึงอาจทำให้ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู แตกต่างกันได้ ซึ่งตรงกับผลการวิจัยของ นคร ตั้งคะพิภพ¹ ที่ว่า ส่วนใหญ่การปฏิบัติการติดต่อสื่อสาร ภายในโรงเรียนนั้น กลุ่มผู้บริหารจะเป็นผู้ส่งสาร (Transmitter) มากกว่าเป็นผู้รับสาร (Receiver) ซึ่งโดยธรรมชาติย่อมจะเห็นว่าตนปฏิบัติหน้าที่ได้ดีแล้ว ตรงกันข้าม ผู้รับสารย่อมมองเห็นข้อบกพร่องได้ดีกว่า แต่หากพยายามปรับปรุงองค์ประกอบและกระบวนการติดต่อสื่อสารแล้ว อาจจะมีประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารได้ดีขึ้น เพื่อให้ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูใน โรงเรียนตรงกันและเพื่อสร้างความเข้าใจกันอย่างถูกต้องจึงควรจัดให้มีการสื่อสารแบบสองทางขึ้น (Two-way Communication) ในโรงเรียน

¹ นคร ตั้งคะพิภพ, "ความคิดเห็นของผู้บริหารและคณาจารย์เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 5, ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526.

ข้อเสนอแนะ

การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้จัดตั้งกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาขึ้น เพื่อให้โรงเรียนในกลุ่มได้ช่วยเหลือร่วมมือกันทางวิชาการ เพื่อเป็นการส่งเสริมคุณภาพการศึกษา และให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกัน แต่ปัจจุบันการบริหารงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลางยังให้ประโยชน์และมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง การปรับปรุงการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลางให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าควรพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

1. กลุ่ม

กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการในส่วนกลาง จัดตั้งขึ้นโดยให้โรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งตอนต้นและตอนปลายในสังกัดของกรมสามัญศึกษา กรมอาชีวศึกษา กรมการศึกษานอกโรงเรียน กรมศิลปากร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรมการฝึกหัดครู และทบวงมหาวิทยาลัย เขารวมกลุ่มกันเป็นกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นและกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย คณะกรรมการบริหารกลุ่มประกอบด้วยครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการของสถานศึกษาทุกโรงเรียน ร่วมกันดำเนินการ เนื่องจากโรงเรียนในแต่ละสังกัดจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างกัน การช่วยเหลือทางวิชาการจึงไม่เอื้ออำนวยผลประโยชน์ได้เต็มที่ ประกอบกับกลุ่มโรงเรียนไม่ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของประธาน เลขานุการ และคณะกรรมการกลุ่มไว้ให้ชัดเจน เพียงแต่กำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนจึงเปรียบเสมือนเป็นเพียงแนวปฏิบัติของกลุ่มเท่านั้น ไม่ใช่ใช้อำนาจหน้าที่ที่แท้จริง กรมไม่ได้ให้อำนาจ (Authority) ในการสั่งการแก่ประธานกลุ่มในการดำเนินงานที่แท้จริง ประธานกลุ่มต้องใช้อำนาจบารมี (Power) ของตัวประธานเอง และถ้าประธานกลุ่มคนใดไม่มีอำนาจบารมีและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีพอการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนก็ไม่อาจประสบผลสำเร็จ กรมจึงควรพิจารณามอบอำนาจ (Authority) ให้ประธานกลุ่มในขอบเขตที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานกลุ่ม เพื่อให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพขึ้น ดังเช่นที่ ผู้สตี สัตย์มานะ และ สุพัตรา เพชรมณี¹ กล่าวว่า การปฏิบัติงานราชการ ส่วนใหญ่

¹ ผู้สตี สัตย์มานะ และ สุพัตรา เพชรมณี, ระบบบริหารและระเบียบวิธีปฏิบัติราชการ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ที่ระพัตนา, 2523), หน้า 15.

จะเป็นการใช้อำนาจหน้าที่จากตัวกฎหมายให้เป็นไปภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ การปฏิบัติราชการเป็นไปตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา (Hierarchy) สายการบังคับบัญชามีลักษณะเป็นรูปปิรามิด อำนาจสูงสุดอยู่ที่ส่วนบน กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จำนวนสมาชิกไม่เกิน 40 โรงเรียน ทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการบริหารงาน จึงควรมีการปรับปรุงจำนวนสมาชิกของกลุ่มให้อยู่ในระหว่าง 6-15 โรงเรียน กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ได้ตระหนักถึงปัญหาขนาดของกลุ่ม เช่นเดียวกันนี้จึงได้ออกระเบียบกรมสามัญศึกษาว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2526 ขึ้นใหม่ และประกาศใช้ตั้งแต่วันที่ 16 พฤศจิกายน พ.ศ. 2526 เป็นต้นไป โดยจัดแบ่งกลุ่มโรงเรียนในส่วนกลางออกเป็น 15 กลุ่ม แต่ละกลุ่มมีจำนวนสมาชิก 6-20 โรงเรียน การจัดเข้ากลุ่มโดยคำนึงถึงสถานศึกษาที่อยู่ใกล้เคียงกัน ทำให้ช่วยลดปัญหาในการติดต่อสื่อสารและการคมนาคมไต่บาง แต่ยังไม่ทำให้การบริหารงานกลุ่มมีประสิทธิภาพมากนัก การจัดเข้ากลุ่มจึงควรพิจารณาถึงการจัดหลักสูตรควบคู่กันไปด้วย การดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นและกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายเป็นแบบเดียวกัน คณะกรรมการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนเป็นชุดเดียวกัน จึงน่าจะมีการรวมกลุ่มโรงเรียนทั้ง 2 ประเภทนี้ให้เป็นกลุ่มเดียวเพื่อไม่ให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อน เสียทั้งเวลาและงบประมาณ

2. การบริหารงานกลุ่มโรงเรียน

การบริหารงานกลุ่มโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญอย่างน้อย 4 ประการคือ คน (Man) เงินหรืองบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และเทคนิคในการบริหาร (Management)

คน เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน นักบริหารหรือผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ระดับบังคับบัญชาจะต้องเข้าใจว่า สมบัติอันล้ำค่าขององค์การก็คือ บุคคลผู้ทำงานให้ องค์การ²

¹ หน่วยงานพิเศษ, กรมสามัญศึกษา, เอกสารชี้แจงการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายพิเศษบริหาร, 2526), หน้า 39-43.

² วิลเลียม อาร์ แอน เคอร์ซัล, การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีในราชการและธุรกิจ, แปลโดยจำนงค์ สมประสงค์ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2522), หน้า 243.

บุคคลผู้ที่เข้ามาร่วมในการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนได้แก่หัวหน้าสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกโรงเรียนในส่วนกลาง ของกระทรวงศึกษาธิการ บุคคลเหล่านี้มีภาระหน้าที่ประจำในการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ต้นสังกัดอยู่แล้วจึงมีเวลาที่จะอุทิศให้กับการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนไม่ได้เต็มที่ และถ้าบุคคลนั้นไม่เห็นความสำคัญของกลุ่มโรงเรียน การบริหารงานใหม่มีประสิทธิภาพก็ไม่อาจจะเป็นไปได้ จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างขวัญให้แกสมาชิกของกลุ่ม กำลังขวัญที่ดีของบุคคลในองค์การจะช่วยให้เกิดประโยชน์แก่องค์การปฏิบัติงานมากมาย ขวัญที่สมาชิกในกลุ่มโรงเรียนได้รับจะทำให้มีกำลังใจที่จะอุทิศทั้งเวลาและความสามารถให้แก่งานกลุ่ม ดังที่ Flippo กล่าวว่า ขวัญเป็นสภาพจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงาน¹ และกรมสามัญศึกษาได้กล่าววว่าขวัญของครู-อาจารย์เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในการบริหารสถานศึกษา ขวัญดีหรือมีค่าสูงย่อมแก่องค์การปฏิบัติงานให้บังเกิดผลประโยชน์มากมายเช่น²

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน
2. สร้างความจงรักภักดีมีสัจต่ยต่อคณะและสถานศึกษา
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผล ทุกคนจะอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมี

ศีลธรรมอันดีงาม

4. สร้างสามัคคีธรรม ทำให้เกิดพลังรวมอันสามารถฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหลายได้
5. สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในสถานศึกษากับนโยบายและวัตถุประสงค์ของ

สถานศึกษา

6. เกื้อหนุนและจูงใจให้หมู่คณะเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในสถานศึกษาที่ตนปฏิบัติงานอยู่

¹ Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management (New York :

McGraw-Hill Book Company, 1966), p. 363.

² กรมสามัญศึกษา, คู่มือการจัดโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สามเจริญพานิช, 2521), หน้า 104.

การสร้างขวัญให้กับคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนอาจทำได้โดย

1. ให้เงินตอบแทนในตำแหน่งต่าง ๆ ของคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน
2. ผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบ
3. การยอมรับนับถือ การให้เกียรติจากผลการปฏิบัติงานดีเด่น เช่น ประกาศเกียรติคุณ มอบโล่เกียรติคุณ ฯลฯ
4. การจัดสถานที่ทำงานกลุ่มให้ เป็นเอกเทศมีอุปกรณ์ครบครันที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น ถ้าบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรมีขวัญในการปฏิบัติงานที่ดีได้รับการตอบสนองความต้องการของตน (Human needs) อย่างดีพอ ก็จะทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

เงินหรืองบประมาณ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้จากการจัดสรรของกรมวิชาการซึ่งไม่พอเพียง สอดคล้องกับการวิจัยของ อุไร ชูติเนตร¹ และวิวัฒน์ อนิวรรณกุล² ที่พบว่า งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษาในส่วนกลาง และเขตการศึกษา 7 ไม่เพียงพอในการดำเนินงาน ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และจากการวิจัยครั้งนี้ยังพบว่าควรปรับปรุงด้านงบประมาณเป็นอันดับแรก ดังนั้นกรมวิชาการจึงน่าจะจัดสรรเงินงบประมาณเพิ่มให้แกกลุ่มโรงเรียนให้มากขึ้น เพราะการจ่ายเงินเพื่อการศึกษา เป็นการลงทุนเพื่อพัฒนาแรงงานให้มีคุณภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจ เมื่อแรงงานมีคุณภาพแล้ว การพัฒนาอย่างอื่น ๆ ก็จะพลอยมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงไปด้วย³ และถ้ารัฐบาลได้มีการ

¹ อุไร ชูติเนตร, "กระบวนการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน.....", หน้า 131.

² วิวัฒน์ อนิวรรณกุล, "ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.....", หน้า 79.

³ ภิญโญ สาร, การลงทุนเพื่อการศึกษา (กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์, 2524), หน้า 104.

ประชาสัมพันธุ์ให้ประชาชนมองเห็นความสำคัญของการศึกษา ก็จะทำให้ประชาชนรวมกันบริจาคเงิน ให้แก่โรงเรียนหรือสถานศึกษามากขึ้น นอกจากนี้กลุ่มโรงเรียนควรมีการจัดหารายได้ขึ้นเป็นของกลุ่ม และขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินเพื่อใช้ในการดำเนินการควรจะน้อยลงเพื่อให้การบริหารงานคล่องตัวขึ้น

วัสดุอุปกรณ์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย การจัดตั้งองค์การใดก็ตามจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ เป็นขององค์การเพื่อใช้ในการดำเนินงาน แต่ในปัจจุบันกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา尚无อาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์เป็นของกลุ่ม ในการดำเนินงานกลุ่มโรงเรียนจึงมักจะใช้อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ของโรงเรียนที่เป็นประธาน เลขานุการหรือสมาชิกภายในกลุ่ม และภาระต่าง ๆ ก็จะอยู่ที่โรงเรียนนั้น ๆ จึงควรมีการปรับปรุงให้กลุ่มโรงเรียนมีสถานที่ทำงานกลุ่มเป็นเอกเทศของตนเอง และมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้อย่างครบครัน เพื่อให้เกิดความสะดวกในการดำเนินงานและไม่เป็นภาระหนักแก่โรงเรียนที่จะเข้ามารับผิดชอบการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน

การบริหารงาน เป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ เรียกว่า POSDCORB¹ คือ

1. การวางแผน (Planning) ไม่มีผู้บริหารคนใดสามารถที่จะทำงานให้ได้จำนวนมากๆ ถ้าเขาไม่รู้ว่าจะต้องทำอะไรบ้างในวันข้างหน้า งานบางอย่างอาจต้องวางแผนการทำงานขึ้นไว้ล่วงหน้าไกลกว่างานอื่น ๆ และงานแต่ละอย่างก็ควรใช้ความคิดอย่างรอบคอบว่าควรทำอะไรใน อนาคต จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อกำหนดสิ่งที่จะทำ การวางแผนงานเป็นสิ่งจำเป็นที่จะขาดไม่ได้ในการบริหาร และสอดแทรกอยู่ทุกขั้นตอนของการบริหาร จึงอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารที่ดี ควรเป็นนักวางแผนที่ดีด้วย การบริหารงานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาในสวนกลาง ปัจจุบันยังไม่มีประสิทธิภาพที่ดีมากนัก สาเหตุหนึ่งมาจากกลุ่มโรงเรียนยังไม่มีกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายที่ชัดเจนมักมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ กลุ่มโรงเรียนจึงควรจัดให้มีการวางแผนในการทำงานทุกด้าน โดยพิจารณาตามลำดับขั้นของการวางแผนดังนี้²

¹ Luther Gulick and Lyndall Urwick, Papers on the Science of Administration (New York : Institution of Public Administration, 1937), p. 17.

² กมล อุดุลพันธ์, ชลิดา ศรีรมณี และ เฉลิมพล ศรีหังษ์, การบริหารรัฐกิจเบื้องต้น

- ๕
1. ขันวางแผน (formulation to plan)
2. ขันปฏิบัติตามแผน (implementation of plan)
3. ขันตรวจสอบหรือประเมินผลตามแผน (review or evaluation of plan)

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นลักษณะการทำงานโดยมีการรวมกลุ่มของคนจำนวนมาก ซึ่งทำให้ไม่สามารถจะติดต่อกันเป็นการส่วนตัวได้ทั่วถึง กลุ่มชนนี้จึงติดต่อสัมพันธ์กันโดยมีสายงานที่สร้างขึ้นเป็นระบบ มีการตกลงกันเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ร่วมกัน และดำเนินงานไปเพื่อบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันมีร่วมกันนั้น¹ กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2525 ลักษณะของกลุ่มยังไม่มีกฎหมายรองรับทำให้ผู้บริหารไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาและวินิจฉัยสั่งงานไม่ได้กำหนดความรับผิดชอบงานและหน้าที่ของกรรมการตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ให้ชัดเจน (Job description) ทำให้กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาจัดเป็นองค์การแบบรูปนัย จึงควรปรับปรุงกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาให้เป็นองค์การแบบรูปนัย เพื่อให้สอดคล้องกับระบบราชการในการบริหารโรงเรียน โดยมีหลักในการจัดองค์การดังนี้²

1. วัตถุประสงค์ (objective) กลุ่มโรงเรียนต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอน ชัดแจ้ง ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานและความอยู่รอดขององค์การ
2. หน้าที่การงาน (Function) ควรมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของงานแต่ละอย่างและแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะ (Specialization) ของคน
3. อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ (Authority) กำหนดอำนาจที่มีอยู่ตามระเบียบของกลุ่ม ตามกฎหมาย ให้แก่ผู้บังคับบัญชาทุกตำแหน่งที่มีการบังคับบัญชาตามลำดับ
4. หน่วยงานที่สำคัญขององค์การ (Line, Staff) กลุ่มโรงเรียนควรแบ่งแยกหน่วยงานหลัก (Line) กับหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) ตามลักษณะของงานให้เห็นเด่นชัด

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, สารานุกรมการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 119.

² สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. หน้า 47.

5. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) แสดงความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เริ่มตั้งแต่ยอดสุดไปจนถึงระดับต่ำสุดไว้อย่างชัดเจน

6. ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) กลุ่มโรงเรียนที่ใหญ่เกินไปจะทำให้ผู้บังคับบัญชากวควบคุมดูแลการทำงานไม่ทั่วถึง ควรกำหนดขอบเขตการรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาไม่มากเกินไป

7. ความร่วมมือประสานงาน (Coordination) คณะกรรมการทุกคนที่ร่วมกันบริหารงานกลุ่มต้องมีการร่วมมือประสานงานกันเป็นอย่างดี

8. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) กลุ่มโรงเรียนควรมีผู้บังคับบัญชาสูงสุดเพียงคนเดียว และกำหนดอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาให้ชัดเจน

3. บุคลากร (Staffing) ผู้บริหารหรือผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาจะต้องเข้าใจว่า สมบัติอันล้ำค่าขององค์การก็คือบุคคลผู้ทำงานให้แก่องค์การ¹ หัวหน้าสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกโรงเรียนในส่วนกลางเป็นบุคลากรที่จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน การคัดเลือกประธาน รองประธาน เลขานุการและตำแหน่งอื่น ๆ จำเป็นที่จะต้องพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานในตำแหน่งนั้น ๆ เพราะหน่วยงานใด ๆ จะจัดตั้งให้ดีเพียงใดก็ไม่สามารถจะดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้เลย ถ้าพนักงานเจ้าหน้าที่ภายในขององค์การนั้นไม่ได้รับการบรรจุให้ปฏิบัติหน้าที่การงานตามความเหมาะสมเสียก่อน² การจัดคนให้เหมาะสมกับงานจะทำให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และควรสร้างสรรค์ให้บุคคลในองค์การเกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานซึ่งเป็นวิธีที่สำคัญในการสร้างพลังกลุ่ม เพื่อปฏิบัติงานในองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ ความสำเร็จขององค์การจึงมีมูลฐานมาจากคุณภาพของคน

4. การสั่งการ (Directing) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารงาน เพราะคำสั่งของผู้บริหารมีผลต่อองค์การหรือหน่วยงานนั้น การบริหารงานเมื่อใดเมื่อมีความรับผิดชอบแก่ผู้ใดไปแล้ว ก็ควรจะมอบหรือแบ่งอำนาจหน้าที่ให้แก่อุคนั้นไปให้ได้สัดส่วนหรือเพียงพอที่จะใช้เป็นอุปกรณ์บริหาร

¹ วิลเลียม อาร์ แวน เคอร์ซัล, การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีในราชการและธุรกิจ หน้า 243.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 223.

งานที่ได้รับผิดชอบอยู่ให้ลุล่วงไปด้วยดีได้ การมอบความรับผิดชอบนี้หากมอบอำนาจที่ไปไม่ได้ สักส่วนเพียงชอกัน ก็จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานนั้นเป็นอย่างมาก¹ กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นหน่วยงานที่ผู้บริหารไม่มีอำนาจในการสั่งการ (Authority) การสั่งการใด ๆ กรมเป็นผู้สั่ง โดยผ่านผู้ประสานงานกลุ่ม สถานะของกลุ่มจึงควรมีกฎหมายรองรับเพื่อให้อำนาจตามกฎหมายแก่ ประธานกลุ่ม ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนเพื่อใช้ในการบริหารงานให้มี ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

5. การประสานงาน (Co-ordinating) การที่บุคคลมาร่วมกันประกอบกิจการใด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ย่อมต้องอาศัยความเข้าใจกัน การประสานงานจึงเป็นหลักสำคัญ ประการหนึ่งที่จะขาดเสียไม่ได้ การประสานงานมิได้เป็นหน้าที่เฉพาะของผู้บริหารในระดับสูงหรือ ในระดับย่อยเท่านั้น แต่เป็นหน้าที่ของทุกคนที่เป็นสมาชิกในองค์การ จะต้องทำหน้าที่ประสานงาน ซึ่งกันและกัน การดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาจำเป็นต้องมีการประสานงานระหว่าง โรงเรียนในกลุ่ม ระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม และระหว่างกลุ่มกับกรม ดังนั้นคณะกรรมการบริหารงานกลุ่ม ทุกคนจึงควรมีมโนษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน นอกจากนี้การประสานงานยังมีผลมาจากการติดต่อสื่อสาร การ สื่อสารที่ดีจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานด้วยกัน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารที่ดีควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication)

6. การรายงานและติดตามผล (Reporting) งานชนิดใดก็ตามเมื่อได้ดำเนินการ ไปแล้วและต้องการทราบความก้าวหน้าหรือข้อผิดพลาดต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานก็จำเป็นต้องให้มีการ รายงานผลการปฏิบัติงานและติดตามผลการปฏิบัติงานนั้น ๆ ด้วย การรายงานและการติดตามผล การปฏิบัติงานจะเป็นส่วนที่ชี้ให้เห็นถึงผลของงานว่าได้ดำเนินการไปแล้วถึงขั้นใด และเกิดข้อผิดพลาดอย่างไร ควรปรับปรุงแก้ไขอะไรบ้าง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้น การบริหารงานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา ในส่วนกลาง ยังมีการรายงานและการติดตาม ผลคอนขางน้อยในการดำเนินการของกลุ่มควรจัดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นลำดับตาม

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 51.

ขั้นตอนและจัดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานนั้น ๆ ด้วย เพื่อจะได้รู้ขอบการและแก้ไขข้อผิดพลาด
 ที่และยังเป็นการกระตุ้นให้ปฏิบัติกระตือรือร้นที่จะทำงานเพิ่มขึ้น เมื่อกลุ่มกำหนดนโยบายให้โรงเรียน
 นำไปปฏิบัติ ครูหรือเจ้าหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายเมื่อไปปฏิบัติตามนโยบายแล้วต้องรายงานผลการปฏิบัติ
 งานนั้น ๆ ให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบ โรงเรียนรายงานผลต่อไปยังกลุ่ม และกลุ่มรายงานผลการ
 ดำเนินการของกลุ่มให้กรมทราบอีกต่อหนึ่ง โดยกำหนดแบบแผนการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มแต่ละโรงเรียน
 เป็นแบบเดียวกัน ผลที่ได้จากการรายงานและการติดตามนั้นต้องนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารงานของ
 กลุ่มอย่างจริงจัง

7. งบประมาณ (Budgetting) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนให้การบริหารงานกลุ่ม
 โรงเรียนมัธยมศึกษา บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ งบประมาณของกลุ่มโรงเรียน
 มัธยมศึกษาในส่วนกลาง ได้จากการจัดสรรงบประมาณของกรมวิชาการ ซึ่งไม่พอเพียง ลักษณะของ
 งบประมาณที่ได้เป็นงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line Item Budget) เน้นในเรื่องการควบคุม
 การใช้จ่ายเงิน จำแนกงบประมาณรายจ่ายออกตามลักษณะของการใช้จ่ายต่าง ๆ เช่นค่าใช้สอย
 ค่าครุภัณฑ์ กรมวิชาการควรปรับปรุงในด้านงบประมาณโดยพิจารณาจัดสรรงบประมาณแบบแสดงแผน
 งานหรือแบบปฏิบัติการ (Program of Performance Budget) เน้นในด้านการบริหารหรือการ
 จัดการเป็นสำคัญ จำแนกงบประมาณรายจ่ายตามลักษณะงาน ซึ่งมีรากฐานอยู่บนลักษณะงานกิจกรรม
 และโครงการ มุ่งให้มีความสนใจต่อลักษณะทั่วไปและความสำคัญของงานที่กระทำมากกว่าสิ่งที่จะจัดซื้อ
 มา หรือกรมวิชาการควรพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้แก่กลุ่มโรงเรียนแบบงบประมาณตามระบบแผน
 การปฏิบัติงาน (Planning Programming Budgetting System หรือ PPBS) เน้นในเรื่อง
 การวางแผน จะเป็นในรูปของโครงการ ซึ่งมีระยะเวลาหลาย ๆ ปี การกำหนดงบประมาณแต่ละ
 ปีต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในอนาคตด้วย เปรียบเทียบรายจ่ายแต่ละโครงการกับอัตราส่วนของรายจ่าย
 ทั้งหมด

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

1. ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการใน
ส่วนภูมิภาค
2. ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาของกรมสามัญศึกษาตามระเบียบ
ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2526
3. วิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของประธานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา
4. วิเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของประธานกลุ่มโรงเรียน
มัธยมศึกษา



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย