



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะได้กล่าวถึง เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยใน  
ครั้งนี้ โดยจะเสนอให้ครอบคลุมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา การบริหารงาน  
บุคคล การบริหารงานวิชาการ รูปแบบและโครงสร้างการบริหารของสำนักงาน  
กลุ่มโรงเรียน อำนาจหน้าที่ของหัวหน้าสำนักงานกลุ่ม และสุดท้ายจะกล่าวถึงงาน  
วิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและการบริหารกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา

#### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

##### ความหมายของการบริหาร

กวีล เกื้อกูลวงศ์ (2530) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหาร  
จากคำจำกัดความที่กล่าวไว้โดย Herbert A. Simon, Daniel  
E.Griffiths, J.W. Getzels and E.G.Guba, Thomas  
J.Sergiovanni, Chester I.Barnard และ Paul Hersey and  
Kenneth Blanchard ไว้ว่า

1. การบริหารเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่ง
2. เป็นกระบวนการทางสังคม
3. เป็นการตัดสินใจสั่งการ
4. เป็นการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
5. เป็นการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

คูนท์ (Koontz, 197 อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมลิน, 2526) ได้ให้คำนิยามของการบริหารไว้ว่า "การบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานนั้น"

สมพงษ์ เกษมลิน (2526) กล่าวว่า "การบริหารเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ"

สมยศ นาวิการ (2522) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า "การบริหารคือกระบวนการวางแผน การจัดการ การสื่อสาร และการควบคุม กาลังความพยายามของสมาชิกองค์การ และใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้"

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารเป็นการทำงานร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีกระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรและวิธีการอย่างเหมาะสม

#### ความหมายของการบริหารการศึกษา

กูด (Carter V. Good, 1973 อ้างถึงใน เมธี บิลันธนานนท์, 2525) กล่าวว่า "การบริหารเป็นการวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม และการจัดการในเรื่องเกี่ยวกับงานหรือกิจการโรงเรียน รวมทั้งการบริหารธุรกิจโรงเรียน โดยมีมุ่งให้บรรลุผลตามจุดหมายปลายทางของการศึกษาที่ได้ตั้งไว้ ภาระหน้าที่ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับครู นักเรียน บุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียน โปรแกรมการศึกษา โปรแกรมด้านกิจกรรมต่าง ๆ หลักสูตร วิธีการสอน วัสดุอุปกรณ์การสอน และการแนะแนว"

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529) ได้ให้ความหมายว่า "การบริหาร การศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อ พัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้ดำเนินยวมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดย กระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัย ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตาม เป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่"

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2529) กล่าวถึงความหมาย การบริหารการ ศึกษาไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาโดยใช้ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และจัดการเพื่อพัฒนาบุคคลให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

กิติมา ปรีดีฉลก (2529) ำที่แนวคิดว่า การบริหารการศึกษาน่า จะหมายถึง ความพยายามที่จัดดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องของการศึกษา อันได้แก่ โรงเรียน หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ ตำราเรียน และอาคารสถานที่ เป็นต้น ำที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความพยายามที่ จะจัดดำเนินการทุกอย่างที่เกี่ยวกับการศึกษา โดยำให้มีผลผลิตคือผู้เรียนที่มีคุณภาพ ในที่สุด

จากความหมายของคำว่าการบริหารการศึกษาที่บุคคลต่าง ๆ ได้กล่าว ไว้พอจะสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาเป็นการทำงานด้านการศึกษาร่วมกันตั้ง แต่ 2 คนขึ้นไปอย่างมีกระบวนการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้านให้มี คุณภาพและเป็นสมาชิกที่ดีตามความต้องการของสังคม โดยใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง อย่างเหมาะสม

จากความหมายโดยสรุปของคำว่า การบริหารและการบริหารการศึกษา ดังได้กล่าวมาแล้วนั้น สามารถจะอธิบายเป็นความหมายการบริหารสำหรับหัวหน้า สำนักงานกลุ่มโรงเรียนได้ว่า เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างประธาน

กลุ่ม คณะกรรมการกลุ่ม ครูวิชาการสำนักงาน และครูวิชาการกลุ่ม ซึ่งจัดการ และประสานงานโดยหัวหน้าสำนักงาน เพื่อให้โรงเรียนต่าง ๆ ภายในกลุ่มได้มี ส่วนในการช่วยเหลือ ส่งเสริมซึ่งกันและกัน ทั้งประสบการณ์การบริหารและวิชา การ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอนต่าง ๆ อันจะเป็นการพัฒนา คุณภาพการศึกษาภายในกลุ่มให้ดียิ่งขึ้น และอีกความหมายหนึ่งจะเป็นการ ร่วมกันดำเนินงานภายในสำนักงาน ซึ่งเป็นองค์กรหน่วยหนึ่งให้สามารถปฏิบัติ การกิจตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง คือในฐานะเป็นสำนักงานเลขานุการ และหน่วยบริการทางการศึกษา โดยใช้ทรัพยากรของการบริหารการศึกษาอย่าง เหมาะสม

#### กระบวนการบริหารการศึกษา

คำว่ากระบวนการบริหารการศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารปฏิบัติ หน้าที่ในการบริหารการศึกษาด้วยวิธีการกระทำเป็นขั้นตอน แต่ละขั้นตอนสัมพันธ์ และต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบ (กิติมา ปรีดีดีลก, 2529)

กระบวนการบริหารเป็นแนวทาง เทคนิคหรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการ ปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ผู้บริหาร การศึกษาทุกระดับที่ปฏิบัติงานจะต้องอยู่กับกระบวนการบริหารตลอดเวลา การ จัดลำดับก่อนหลังและความสัมพันธ์กันของกระบวนการ จะป้องกันความล่าช้า ความผิดพลาดซึ่งอาจจะ เป็นอุปสรรคต่อการบริหารได้ (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2529)

กระบวนการบริหารเป็นเรื่องสำคัญ เพราะการจัดการศึกษานั้นจะต้อง ใช้ปัจจัยต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก ทั้งกำลังคน อันได้แก่ ครูและนักเรียน เงินและ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การรู้จักใช้กระบวนการบริหารที่ดี จะเป็นการประหยัดกำลัง คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และเวลาได้อีกด้วย (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2529) ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นตรงทราบกระบวนการทางการบริหารไว้ให้แม่นยำ และ ให้ความรู้ความสัมพันธ์ของกระบวนการเหล่านั้น เพื่อจะได้เลือกใช้ให้ถูก



จากความรู้เรื่องวิวัฒนาการ แนวคิด และทฤษฎีการบริหารในสมัย  
ก่อน ๆ พบว่ามีกระบวนการบริหารอยู่หลายวิธี แต่ละวิธีมีขั้นตอนแตกต่างกันไป  
บ้างตามแต่ความคิดเห็น ดังจะยกมากล่าวดังนี้

1. ฟาโยล์ (Henri Fayol, 1949 อ้างถึงใน กิติมา  
ปรีดีดีลล, 2529.ก) นักวิศวกรเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส ได้เสนอกระบวนการบริหาร  
หรือไว้ 5 ประการ ซึ่งเรียกโดยย่อว่า POCCE คือ

- 1.1 การวางแผน (To plan)
- 1.2 การจัดองค์การ (To Organize)
- 1.3 การบังคับบัญชา (To Command)
- 1.4 การประสานงาน (To Coordinate)
- 1.5 การควบคุม (To Control)

2. กุลิคและเออวิค (Luther H. Gulick and Lyndall  
Urwick) ชาวอเมริกัน ได้แบ่ง กระบวนการบริหารออกเป็น 7 ประการ  
ด้วยกัน และเป็นที่ได้รับการยกย่องมากที่สุด ซึ่งเรียกโดยย่อว่า POSDCORB  
(นพพงษ์ บุตุจิตราคุลย์, 2529) คือ

- 2.1 การวางแผน (Planning)
- 2.2 การจัดองค์การ (Organizing)
- 2.3 การบริหารงานบุคคล (Staffing)
- 2.4 การอำนวยการหรือการสั่งงาน (Directing)
- 2.5 การประสานงาน (Co-ordinating)
- 2.6 การรายงาน (Reporting)
- 2.7 การจัดงบประมาณ (Budgeting)

3. เกรกกี (Russell T. Gregg) ชาวอเมริกันได้เสนอกระบวนการ  
การบริหารออกมา 7 ประการ (gregg ana campbell, 1957 อ้างถึงใน  
กิติมา ปรีดีดีลล, 2529. ก)

- 3.1 การตัดสินใจ (Decision-making)
- 3.2 การวางแผน (Planning)
- 3.3 การจัดองค์การ (Organizing)
- 3.4 การติดต่อสื่อสาร (Communication)
- 3.5 การใช้อิทธิพล (Influencing)
- 3.6 การประสานงาน (Co-ordinating)
- 3.7 การประเมินผลงาน (Evaluating)

จากกระบวนการบริหารตามทัศนะของผู้บริหารที่ยกขึ้นมา นั้น มีบางกระบวนการทำเหมือนกัน และบางกระบวนการก็แตกต่างกันออกไป ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารนั้นควรจะประกอบไปด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การประสานงาน การจัดงบประมาณ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพล การประเมินผลงาน และการรายงาน

#### การบริหารงานบุคคล

##### ความหมายของการบริหารงานบุคคล

กฤษฎี สาธร (2526) ได้กล่าวว่า "การบริหารงานบุคคล คือการใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด โดยใช้เวลาน้อยที่สุดและสิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการทำงานนั้น ๆ น้อยที่สุด"

เอกชัย กี่สุขพันธุ์ (2527) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า เป็นกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การได้มา การบำรุงรักษา และการพัฒนาบุคคลในองค์การ ตลอดจนการให้ทุนให้โทษแก่บุคลากร เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ไนโกร (Felix B.Nigro) ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคลหมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนที่เหมาะสมและใช้คนเหล่านั้นในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นสูงสุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ" (Nigro, 1951 อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

จากความหมายที่ยกมาสรุปเป็นประเด็นสำคัญ ๆ ก็คือ เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลนับตั้งแต่การสรรหาเข้ามาทำงาน การจัดเข้าทำงาน การพัฒนาและการบำรุงรักษา นอกจากนี้ยังรวมถึงการให้พ้นจากงานอยู่ด้วย

การบริหารงานบุคคลคือหัวใจของการบริหาร เพราะงานทุกชนิดของหน่วยงานทุกประเภท ไม่ว่าจะ เป็นหน่วยงานเล็กหรือใหญ่จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับความสำเร็จสมตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคล แม้จะมีวัสดุอุปกรณ์นานาชนิด มีเงินงบประมาณจำนวนมากสนับสนุน และมีคนเป็นจำนวนมากในหน่วยงานก็เหมือนไม่มีอะไรสักอย่าง ถ้าคนที่ใช้วัสดุอุปกรณ์ใช้ไม่เป็น ขาดสมรรถภาพ ไม่มีขวัญในการปฏิบัติงาน ขาดความรับผิดชอบ ทะเลาะ แยกแยะความสามัคคี ต่างคนต่างอยู่ และทำงานไปวัน ๆ โครงการต่าง ๆ ที่วางไว้ก็จะล้มเหลว

#### กระบวนการบริหารงานบุคคล

กระบวนการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2527)

1. การวางแผนเกี่ยวกับบุคคล
2. การสรรหาและคัดเลือกบุคคล
3. การบำรุงรักษาบุคคล
4. การพัฒนาบุคคล
5. การให้ทุนให้โทษและการให้บุคคลพ้นจากงาน

1. การวางแผนเกี่ยวกับบุคคล เป็นการเตรียมการเกี่ยวกับความต้องการกำลังคน การพัฒนา และการใช้บุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ เป็นการคาดคะเนความต้องการกำลังคนของหน่วยงานเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการกำลังคนประเภทใด เท่าไร เมื่อไร จะได้มาจากไหน อย่างไร จะพัฒนาอย่างไร และจัดงานให้ตรงหรือเหมาะสมกับความสามารถของแต่ละคน ตลอดจนการกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์การสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ

2. การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานที่ได้วางแผนไว้แล้ว การสรรหานี้หากได้บุคคลที่ไม่เหมาะสมหรือไม่มีความรู้ ความสามารถเพียงพอกับงานทำให้ทำย่อมมีปัญหาย่างยิ่ง การสรรหาโดยทั่วไปมี 2 วิธีคือ

2.1 การสรรหาบุคคลจากภายนอกหน่วยงาน อาจใช้การรับสมัครหรือการโอนจากหน่วยงานอื่น

2.2 การสรรหาบุคคลจากภายในหน่วยงาน ให้มาดำรงตำแหน่งที่ต้องการ

การสรรหาบุคคลทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานนั้นจะต้องพิจารณาถึงบุคลิกภาพทางกาย และความรู้ ความสามารถ ของบุคคลนั้น ๆ

การคัดเลือกบุคคลจะกระทำต่อจากการสรรหาบุคคลเข้ามาสู่หน่วยงานแล้ว ทั้งนี้เพื่อคัดเลือกบุคคลดังกล่าวเข้าสู่ตำแหน่ง ระบบการคัดเลือกโดยทั่วไปแบ่งเป็น 2 ระบบคือ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) และระบบคุณธรรม (Merit System)

ระบบอุปถัมภ์ เป็นระบบคัดเลือกบุคคลโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นเกณฑ์ตัดสิน เช่น ความสัมพันธ์ทางเชื้อสาย ความสัมพันธ์ทางเพื่อน

ระบบคุณธรรม เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลโดยอาศัยความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ มีความยุติธรรมและความเสมอภาคในการคัดเลือก

3. การบำรุงรักษาบุคคล หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาสู่หน่วยงานแล้ว อยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุด โดยปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์ประกอบในการบำรุงรักษาบุคคลคือ การจูงใจ (Motivation) ขวัญในการทำงาน (Morale) สวัสดิการและบริการต่าง ๆ



4. การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อ  
ช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ของบุคคลในหน่วยงานให้มี

สมรรถภาพในการทำงานดีขึ้น การพัฒนาบุคคลมี 2 แบบคือ การพัฒนาก่อนปฏิบัติงาน  
และการพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน

5. การให้ทุนให้โทษและการให้บุคคลพ้นจากงาน การให้ทุนแก่บุคคล  
เป็นเรื่องของการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ การให้โอกาสก้าวหน้า  
ในหน้าที่การงาน ซึ่งผู้บริหารต้องมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากร การให้โทษแก่บุคคลเป็นการลงโทษบุคลากรในหน่วยงานด้วยสาเหตุ  
การกระทำต่าง ๆ ที่ขัดต่อระเบียบ กฎเกณฑ์ ซึ่งผู้บริหารต้องคำนึงถึงหลักความ  
ยุติธรรม ความเสมอภาพ และความเมตตาธรรม การให้บุคคลพ้นจากงาน เนื่อง  
มาจาก ตาย ลาออก การกระทำผิดร้ายแรง ครบเกษียณอายุ พิกัด และการ  
โอนหรือการย้าย

#### การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรง  
เรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการสอนนักเรียนให้ได้ผลดีและมี  
ประสิทธิภาพที่สุด ความจริงผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูใหญ่ทุกคนควรจะได้รับผิดชอบ  
เป็นผู้นำของครูในด้านวิชาการเป็นอันดับแรก เพราะหน้าที่ของโรงเรียนหรือ  
สถาบันการศึกษาทุกแห่งคือ การให้ความรู้แก่นักเรียนในด้านวิชาการ ครูใหญ่  
เป็นผู้นำในด้านวิชาการ โดยการทำงานร่วมกับครู กระตุ้นเตือนครูให้คำแนะนำ  
และประสานงานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในการสอน  
(ภิญโญ สาร, 2526)

เอกวิทย์ ฌ กลาง (2516, อ้างถึงใน ทวน พันธุ์พันธ์, 2528)  
ได้ให้ข้อบ่งชี้ของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า

"งานบริหารด้านวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาชั้น ใต้แก่  
การควบคุมดูแลหลักสูตรการสอน อุปกรณ์การสอน การจัดแบบเรียน คู่  
มือครู การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน  
สอน การฝึกอบรมครูประจำการ การเผยแพร่วิชาการ การวัดผลการศึกษา  
ศึกษา การวิจัยค้นคว้า การประเมินมาตรฐานโรงเรียน เพื่อการ  
ปรับปรุงโรงเรียน ตลอดจนการตรวจเยี่ยมและนิเทศการศึกษาแก่โรงเรียน"

จึงเห็นได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยตรง ซึ่งครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. หลักสูตรและ เอกสารหลักสูตร
2. การจัดการเรียนการสอน
3. การบริหารสื่อการสอน
4. การนิเทศการสอน
5. การวัดผลประเมินผล
6. กิจกรรมอื่น ๆ ที่เสริมการเรียนการสอน

#### การประสานงาน

ปัจจุบันองค์การและหน่วยงานต่าง ๆ มีขนาดใหญ่ และมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นมีการแบ่งงานออกเป็นหน่วยงานย่อย หลาย ๆ หน่วย มีความแตกต่างกันเรื่องของการงาน และคน จึงทำให้เกิดปัญหา และความยุ่งยากในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงาน เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารงาน

การประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การประสานงานจะช่วยให้รู้ซึ่งกันและกันว่าใครกำลังทำกิจกรรมอะไรอยู่ ถ้าต้องการให้งานเสร็จพร้อมกันก็สามารถทำได้ (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ , 2529)

การประสานงาน เป็นการจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นหน้าหนึ่งใจเดียว ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงานนั้น (สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมานรังสิโยกฤษฎ์ , 2532)

กระบวนการที่พึงระลึกรู้ในการประสานงาน มี 3 ประการคือ

1. กำหนดแผนการหรือโครงการสำหรับทุกคนในหน่วยงานหรือสำหรับหน่วยงานทุกหน่วยขึ้นมาก่อน
2. ให้ทุกคนหรือหน่วยงานทุกหน่วยเข้าใจแผนการหรือโครงการทั้งหมดหรือบางส่วนที่จำเป็น คือให้รู้กันทั่วว่า หน่วยงานใดมีหน้าที่อะไร และกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้
3. ให้ทุกคนหรือทุกหน่วยเต็มใจรับงานส่วนที่ตนได้รับมอบหมายให้ทำจริง ๆ คือ ถ้ามีงานส่วนใดที่คนหรือหน่วยงานใดไม่เต็มใจจะทำ แต่กลับมอบให้คนหรือหน่วยงานอื่นไป ก็จะทำให้เกิดความไม่พอใจขึ้นได้

ผู้ที่ประสานงานได้ดีต้องมีความรู้เกี่ยวกับ กฎหมาย ระเบียบแบบแผนขนบธรรมเนียม ประเพณี ที่เคยปฏิบัติในหน่วยงาน จรรยาวิชาชีพประจำหน่วยงาน บทบาทหน้าที่เฉพาะในตำแหน่ง ๆ วิธีการทำงานเป็นหมู่คณะ และมีความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับงานต่าง ๆ ภายในหน่วยงานมากที่สุด

ชั้น

การประสานงานจะมีประสิทธิภาพและรวดเร็วเมื่อสิ่งต่อไปนี้ได้จัดทำมี

1. โครงสร้างของการบริหารได้จัดไว้อย่างเป็นระเบียบแบบแผนชัดเจนและรัดกุม
2. มีแผนภูมิแสดงสายงานสายบังคับบัญชา และรายงานติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนเข้าใจง่าย พร้อมด้วยคำบรรยายบอกอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งโดยละเอียด และการมีรายชื่อผู้ปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ อยู่ด้วย อาจทำอยู่ในผังเดียวหรือแยกกันก็ได้
3. มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอ้างอิงได้ และแจกกับผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทั่วถึง
4. ระบบเสนอรายงานเป็นระบบเป็นทางการ ซึ่งยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน
5. มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่เพียงพอและใช้การได้ดีและรวดเร็ว
6. มีบุคลากรที่ทำหน้าที่การประสานงานที่มีความรู้สูงทำหน้าที่โดยเฉพาะและบุคลากรนั้นจะต้องมีความรู้สึกรับบริการสูง อดทน รู้จักแก้ปัญหา ตื่นตัวอยู่เสมอและมีมนุษยสัมพันธ์ดี
7. มีคณะกรรมการอันประกอบด้วยตัวแทนของบุคลากรระดับต่าง ๆ ซึ่งประชุมกันเป็นประจำเป็นการเปิดโอกาสให้ได้พบปะหาความเข้าใจกันในที่ประชุมคณะกรรมการนั้น ๆ อยู่เสมอ
8. มีคณะกรรมการระดับเดียวกันที่ทำหน้าที่คล้าย ๆ กันรับหน้าที่หารือเกี่ยวกับงานเฉพาะ เรื่อง
9. มีการเขียนโครงการแผนงานและวิธีการทำงานต่าง ๆ ขึ้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษรให้ทุกคนได้ทราบและ เพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานตำแหน่งได้ทำงานต่อเนื่องได้ถูก
10. มีทะเบียนและบันทึกรายงานต่าง ๆ จัดไว้เป็นระบบและสะดวกแก่การค้นคว้า

11. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน เช่น เล่นกีฬาด้วยกัน หัดศึกษาร่วมกัน รับประทานอาหารร่วมกัน

12. มีปฏิทินกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ไว้ชัดเจนว่าวันใดเดือนใดจะปฏิบัติงานเรื่องอะไร และมีการกระตุ้นเตือนเป็นครั้งคราว

13. จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรระดับต่าง ๆ ให้เข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับงานเสมอ อาจจัดเป็นรูปการประชุม การสัมมนา การอบรม การประชุมปฏิบัติการ เป็นต้น

#### ประโยชน์ของการประสานงาน

การประสานงานนั้นมีประโยชน์มากมายหลายประการ แต่จะกล่าวเฉพาะที่สำคัญ คือ

1. ช่วยให้การทํางานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่นและรวดเร็ว
2. ช่วยให้ทุกคน ทุกฝ่ายมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การได้ดียิ่งขึ้น อันจะเป็นอุปสรรคให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จด้วยดี
3. ช่วยประหยัดเวลาในการทำงานให้น้อยลง และสามารถทวีผลผลิตของงานมากขึ้น
4. ช่วยประหยัดเงิน วัสดุและสิ่งของในการดำเนินงาน
5. ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ช่วยให้มีการปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะ (Teamwork) เป็นการช่วยเพิ่มผลสำเร็จของงานให้มากขึ้น
7. ช่วยสร้างความเข้าใจอันดีและสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
8. ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน
9. ช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
10. ช่วยลดอันตรายจากการทำงานให้น้อยลง

11. ช่วยป้องกันการทํางานซ้ำและซ้อนกัน อันทำให้ไม่ประหยัด
12. ช่วยให้เกิดความคิดใหม่ ๆ และมีการปรับปรุงอยู่เสมอ

### มนุษย์สัมพันธ์

ในวันหนึ่ง ๆ นักบริหารการศึกษาจะต้องทํางานร่วมกับคนหลายระดับ ปลายอาชีพ ปลายประเภท ต่างกันตามเพศ อายุ การศึกษา ตลอดจนภูมิหลังทางด้านวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมของบุคคลเหล่านั้น นอกจากนั้นยังทํางานกับแบบฟอร์ม กระดาษ เครื่องมือ เครื่องจักร และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การทํางานกับสิ่งของประเภทต่าง ๆ นี้ มักไม่มีปัญหายุ่งยากนัก เพราะสามารถควบคุมศึกษา ทําความเข้าใจได้ง่าย และรวดเร็ว ตรงข้ามกับการทํางานกับคนที่มักมีปัญหามากมายเกินกว่าที่คาดคิดได้ การทํางานกับคนจึงจำเป็นต้องใช้ความรู้ และทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ให้ถูกกับคน เวลา สถานการณ์ และสถานที่ และมีความตั้งใจ จริงใจ และอดทนในการปฏิบัติ

มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีนั้นจะเกิดขึ้นได้หากประกอบไปด้วยทัศนคติพื้นฐานต่อไปนี้

1. ความเชื่อในคุณค่าของคนทุกคน
2. การมีน้ำใจ ใจเมตตาที่แท้จริง และมีความจริงใจ
3. ความนับถือ และเข้าใจซึ่งกันและกัน

### ความหมายของมนุษย์สัมพันธ์

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527) ได้ให้ความหมายของมนุษย์สัมพันธ์ไว้ว่า คือปฏิบัติสัมพันธ์ของบุคลิกลักษณะที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคคลต่าง ๆ ที่มาสัมพันธ์อยู่ในองค์การเดียวกัน ในลักษณะที่เป็นปทัสฐานกลาง ไม่นำเอาเชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ ความแตกต่างทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการศึกษามาเป็นเครื่องกีดขวางแต่จะเป็นไปโดยที่บุคคลเคารพในบุคลิกลักษณะศักดิ์ศรีและค่าของความเป็นมนุษย์ด้วยกัน

กิตีมา ปริทีติลล (2529) น่าจะหมายถึง วิธีการที่เข้าใจคนอื่นและสามารถสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เพราะการเข้าใจคนอื่นได้มีสัมพันธ์ที่ดีได้ ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์มากมาย

สุธี สิทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภักดิ์ (2532) กล่าวว่า หมายถึง การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลที่ทำให้เกิดความเข้าใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้วยน้ำใจไมตรีที่แท้จริง ซึ่งอาจต้องปรับพื้นฐานทางด้านการดำรงชีวิตให้สอดคล้อง และเหมาะสมแก่กันและกัน

จากความหมายที่กล่าวมานั้น สรุปได้ว่า มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่ทำให้เกิดความเข้าใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้วยน้ำใจไมตรีที่แท้จริง ซึ่งอาจต้องปรับพื้นฐานทางด้านการดำรงชีวิตให้สอดคล้อง และเหมาะสมแก่กันและกัน

หลักการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ สรุปได้ 3 ประการคือ

1. คำนึงถึงหลักความต้องการของบุคคล ซึ่งประกอบด้วยความต้องการด้านร่างกาย ซึ่งได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค กับความต้องการด้านจิตใจ ซึ่งได้แก่ ต้องการความปลอดภัย การยอมรับ การยกย่อง นับถืออันสังคม เกียรติยศชื่อเสียง ความก้าวหน้า และความสมหวังในชีวิต
2. คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม

3. คำนึงถึงหลักการเป็นผู้นำ เช่น รู้จักพูด รู้จักถาม รู้จักปกครองคน

ลักษณะของการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี

1. ให้การยอมรับนับถือคนอื่น ไม่ดูหมิ่นเหยียดหยามคนอื่น
2. รู้ตน รู้ประมาณ
3. เข้าใจคนอื่น เห็นอกเห็นใจคนอื่น
4. รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น
5. มีความอดทน มีความมั่นคงในอารมณ์
6. มีความเจ้าดี
7. มองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขันผ่อนคลายเป็นรอยยิ้มและเสียงหัวเราะได้ดี

8. มั่นใจ มีความจริงใจต่อคนอื่น ให้ความช่วยเหลือเมื่อมีโอกาส
9. เป็นคนเที่ยงตรง เปิดเผย และตรงไปตรงมา
10. มีความแนบเนียนในการติดต่อและถ่อมตน

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ทั้งหมดนี้ จะเห็นได้ว่ามีความเกี่ยวพันกับการทำงานของหัวหน้าสำนักงานกลุ่มโดยตรง ดังนั้น หัวหน้าสำนักงานกลุ่มผู้ที่หวังความสำเร็จในผลงาน และความก้าวหน้าในราชการ จึงต้องหมั่นฝึกฝน ทบทวนความมีมนุษย์สัมพันธ์ของตนเองให้เหมาะสมต่อไป

### ภาวะผู้นำ

นักบริหาร (Administrator) กับผู้นำ (Leader) ถ้าจะวิเคราะห์แล้วจะมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง กล่าวคือ นักบริหารมักจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งเป็นทางการไม่ว่าจะเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งขึ้นมาให้เป็นถ้า นักบริหารที่ได้รับการคัดเลือก แต่งตั้ง หรือเลือกตั้งอย่างมีเกณฑ์ และอยู่ในระบบคุณธรรมแล้ว ก็จะมีคุณสมบัติของผู้นำมาเป็นเกณฑ์วัดอยู่ด้วยเสมอ ส่วน "ผู้นำ" จะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานสนทางที่ดี โดยมีกลุ่มช่วยกันร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานขึ้น "ผู้นำ" อาจเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งบริหารหรือไม่มีตำแหน่งก็ได้ แต่เป็นคนที่สามารถจูงใจให้คนร่วมมือปฏิบัติงาน คนมีศรัทธาและ เชื่อถือในความสามารถดังนั้นนักบริหารและผู้นำอาจจะ เป็นคนคนเดียวกันก็ได้หรือจะเป็นคนละคนก็ได้ แต่อย่างไรก็ตาม นักบริหารที่ดีมักจะมีคุณสมบัติ และลักษณะของผู้นำอยู่ด้วยเสมอ

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

1. ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือในองค์การซึ่ง เขาปฏิบัติงานอยู่
3. ผู้นำคือผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า
4. ผู้นำคือผู้ซึ่งใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงาน



าให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

5. ผู้นำคือผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง  
(มองเห็นแง่ของตำแหน่งงาน)

หน้าที่ของผู้นำ

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of membership) หมายถึง เขาจะต้องอยู่กับสมาชิกในกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment) หมายถึง เขาจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการทำงานด้วยความมั่นคง และเข้าใจได้และเขาจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction Facilitation) หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในงานช่วยให้หน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย

ลักษณะประจำตัวของผู้นำ

1. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบด้วย ความมีปัญญา ไหวพริบ การตื่นตัวอยู่เสมอ ทนต่อเหตุการณ์ การใช้เวลา และภาษาที่ถูกต้อง ความเป็นผู้ริเริ่มเป็นของตนเอง และความเป็นผู้มีการตัดสินใจที่ดี

2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ความสำเร็จทางด้านวิชาการ แสวงหาความรู้ ความสำเร็จทางการเล่นกีฬา

3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) เขาจะต้องเป็นคนที่คุณอื่นจะพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอมั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน

4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้าน

กิจกรรม ในด้านสังคม ให้ความร่วมมือรู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน

5. ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป (Popularity)

6. ฐิสภาพการณั้ (Situation) ฐิสภาพทางจิตใจของคนระดับต่าง ๆ ฐิฐานะ ทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ฐิในวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ มีผู้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีก็จะต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย

### รูปแบบของผู้นำ

1. พิจาณาแหล่งที่มาของผู้นำ แบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ

1.1 ผู้นำตามกฎหมาย (Legal leader) เป็นผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมาย เช่น ตำแหน่งต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นตามกฎหมาย

1.2 ผู้นำตามบุคลิกภาพส่วนตัว (Charismatic leader) ผู้นำประเภทนี้มีอำนาจติดตัวมาเพราะบุคลิกดี การศึกษาสูง ฐานะและตระกูลดี พวกนี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจทางกฎหมายในการโน้มน้าวจิตใจคน

1.3 ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic leader) ผู้นำประเภทนี้เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มที่ทุกคนยอมรับและยกย่องเทอดทูนให้ ท่านองเดียวกับพระมหากษัตริย์ซึ่ง เป็นผู้นำของประเทศ และผู้นำนี้ก็รักและยึดกลุ่มของคนเป็นหลักด้วย ผู้นำประเภทนี้จึงมีอำนาจบารมีมาก

2. พิจาณาจากการใช้อำนาจของผู้นำ แบ่งได้เป็น 3 ประการคือ

2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้สั่งงานเฉียบขาด ไม่คำนึงถึงคนอื่น ไม่มีการแบ่งงาน รวมอำนาจแบบเผด็จการจะตัดสินใจด้วยตนเอง ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ สร้างบรรยากาศแห่งความกลัวให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

2.2 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire) ผู้นำประเภทนี้มักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันไปตามใจชอบ ตามบุญตามกรรม ไม่มีการนิเทศตรวจตราติดตามผลงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเห็นดีเห็นชอบกันไป จะทำอะไรก็ได้ตามใจชอบ ถ้าลูกน้องดีงานก็อาจดีได้ ถ้าลูกน้องไม่ดี

งานก็เสีย และทำงานกันไปวันหนึ่ง

2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจตามวิถีทางประชาธิปไตยโดยการตัดสินใจจะถือความเห็นส่วนใหญ่ มีการประชุมปรึกษาหารือก่อนตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ รับฟังความคิดเห็นไม่ใช้อำนาจกดขี่ การแก้ปัญหาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมกันพิจารณาเคารพในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล

### 3. พิจารณาตามแนวทางพฤติกรรมที่ปรากฏ

3.1 ผู้นำประเภทกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของภาวะผู้นำระหว่างความสัมพันธ์ของตัวผู้นำกับสมาชิกในหน่วยงานมุ่งทำงานเป็นหลัก โดยมีผู้นำพยายามสร้างรูปแบบที่ดีในการจัดหน่วยงาน สร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสารและกระบวนวิธีการที่ดี

3.2 ผู้นำประเภทมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของสภาวะผู้นำมุ่งที่คนเป็นหลักเห็นได้จากการแสดงออก ซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน

#### พฤติกรรมผู้นำ

1. ผู้นำในฐานะผู้มีความริเริ่มงานใหม่
2. ผู้นำในฐานะที่เป็นนักปรับปรุง
3. ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับ
4. ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี
5. ผู้นำในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง
6. ผู้นำในฐานะผู้ประสานงานที่ดี
7. ผู้นำในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี
8. ผู้นำในฐานะนักเปลี่ยนแปลง
9. ผู้นำในฐานะผู้วางพื้นฐาน หรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น

### รูปแบบการบริหารของสำนักงานกลุ่มโรงเรียน

การประถมศึกษาของไทยมีการเปลี่ยนแปลง พัฒนา มาตลอดระยะเวลา นับตั้งแต่ได้เริ่มมีการจัดการศึกษาขึ้นในระบบโรงเรียน ครั้งล่าสุดเมื่อปี 2523 ได้มีพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติขึ้น ได้มีการโอนการจัดศึกษาระดับประถมศึกษา จากองค์การบริหารส่วนจังหวัด และจากกรมสามัญมาขึ้นกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.)

โครงสร้างและระบบบริหารการประถมศึกษาในปัจจุบัน มีความแตกต่างจากหน่วยงานอื่น ๆ และแตกต่างจากโครงสร้างและระบบการบริหารการประถมศึกษาในอดีตที่การบริหารงานจะขึ้นอยู่กับบุคคลในระดับต่าง ๆ แต่ระบบการบริหารของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติปัจจุบันนี้เป็นการบริหารงานในรูปของคณะกรรมการ โดยมีคณะกรรมการในระดับต่าง ๆ เป็นผู้กำหนดนโยบายและวินิจฉัยสั่งการ เช่น ในส่วนกลางมีคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเป็นผู้บริหาร ในระดับจังหวัดมีคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดเป็นผู้บริหาร ในระดับอำเภอและกิ่งอำเภอมีคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอเป็นผู้บริหาร และในระดับกลุ่มโรงเรียนมีคณะกรรมการกลุ่มเป็นผู้บริหาร เป็นต้น

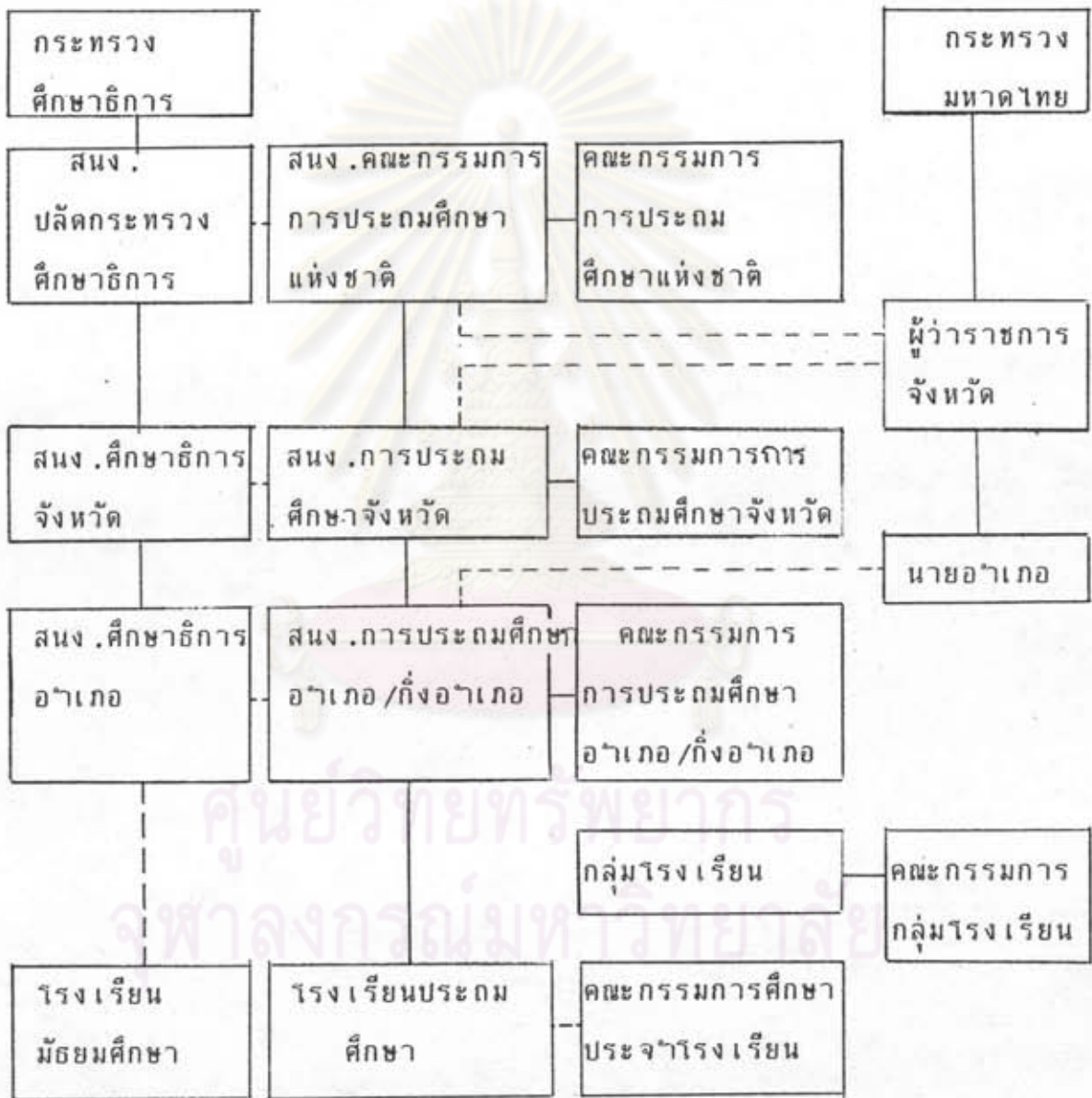
ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



โครงสร้างและระบบบริหารการประถมศึกษาแห่งชาติ ปรากฏตามแผน  
ภูมิที่ 1 ดังนี้

แผนภูมิที่ 1

โครงสร้างและระบบบริหารการประถมศึกษาแห่งชาติ



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. การประถมศึกษา

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, 2527. หน้า 11

ตามโครงสร้างและระบบบริหารการประถมศึกษาในความรับผิดชอบ  
ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นการบริหารโดยคณะกรรมการนั้น แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ

1. ระดับชาติ การบริหารการประถมศึกษาในระดับชาติได้รวม  
หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการประถมศึกษาเข้าด้วยกัน แล้วจัดตั้งเป็นสำนัก  
งานที่มีฐานะเป็นกรม ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เรียกว่า สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นกรรมการวางนโยบาย และมีเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นผู้บังคับบัญชาควบคุมดูแลทั่วไป ซึ่ง  
ราชการของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

2. ระดับจังหวัด การบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด มี  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเป็นหน่วยงานรับผิดชอบในการจัดการประถมศึกษา  
ศึกษาในเขตจังหวัดตามนโยบายและมาตรฐานที่คณะกรรมการการประถมศึกษา  
แห่งชาติกำหนด มีคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดเป็นกรรมการบริหาร  
และผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดเป็นผู้บังคับบัญชา ควบคุมดูแลทั่วไปซึ่ง  
ราชการของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ  
ขั้นตรงต่อ เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

3. ระดับอำเภอหรือกิ่งอำเภอ การบริหารการประถมศึกษาหรือกิ่ง  
อำเภอ มีสำนักงานการประถมศึกษาหรือกิ่งอำเภอเป็นหน่วยงานบริหาร สำนัก  
งานการประถมศึกษาจังหวัด มีคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอหรือกิ่ง  
อำเภอเป็นผู้ช่วยเหลือประสานงาน และมีหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอหรือกิ่ง  
อำเภอเป็นผู้บังคับบัญชาดูแลควบคุมโดยทั่วไป ซึ่งราชการของสำนักงานการ  
ประถมศึกษาอำเภอหรือกิ่งอำเภอขั้นตรงต่อผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด

4. ระดับกลุ่มโรงเรียน ในอำเภอหนึ่งให้โรงเรียนประถมศึกษาตั้งแต่ 7-10 โรงเรียนรวมกันเข้าเป็นกลุ่มโรงเรียน จำนวนโรงเรียนจะมากหรือน้อยกว่านี้ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด มีคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนเป็นกรรมการผู้ชำนาญและหน้าที่ของกลุ่มโรงเรียน ให้ตั้งสำนักงานกลุ่มขึ้นโดยใช้สถานที่ของโรงเรียนภายในกลุ่มเป็นสำนักงานกลุ่ม มีหัวหน้าสำนักงานและครูวิชาการสำนักงานปฏิบัติหน้าที่ที่สำนักงานกลุ่ม โดยมีประธานกลุ่มเป็นผู้ควบคุมกำกับ ดูแล และนิเทศการปฏิบัติงานสำนักงานกลุ่ม

การดำเนินงานในลักษณะ "กลุ่มโรงเรียน" เริ่มมีขึ้นในประเทศไทย เมื่อ พ.ศ. 2493 เมื่อกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับองค์การยูเนสโก จัดทำโครงการทดลองนำร่อง เพื่อพัฒนาการศึกษาขึ้นเป็นครั้งแรกที่จังหวัดละเซียงเทรา โครงการนี้ได้รวมวิธีการทำงานในลักษณะกลุ่มโรงเรียนเข้าไว้ด้วย โดยมีเจตนารมณ์ที่จะกระตุ้นคณะครูในโรงเรียนที่มีความพร้อมอยู่แล้ว ให้ช่วยเหลือครูในโรงเรียนขนาดเล็กแก้ปัญหาการเรียนการสอนด้วยความสมัครใจ พ.ศ. 2502 กรมสามัญศึกษาได้นำระบบกลุ่มโรงเรียนมาใช้ในการบริหารโรงเรียนประชาบาล และเทศบาล เพื่อแบ่งเบาภาระหน้าที่ ตรวจสอบ ควบคุมโรงเรียนของศึกษาธิการอำเภอ โดยให้โรงเรียนควบคุมดูแลกันเอง และให้มีการช่วยเหลือร่วมกันพัฒนาคุณภาพให้อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน และที่นับว่าเป็นการพัฒนาครั้งสำคัญของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย ได้มีขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2523 เมื่อได้โอนการประถมศึกษามาขึ้นกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และในพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 ได้บัญญัติให้ใช้กลุ่มโรงเรียนเป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2530) จึงทำให้การดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนมีแนวทางที่ชัดเจนขึ้น และที่สำคัญยิ่งก็คือมีกฎระเบียบรองรับในการทำงาน หลังจากที่ได้ปฏิบัติกันมาอย่างไม่เป็นทางการเป็นเวลายาวนาน

### ความหมายของกลุ่มโรงเรียน

"กลุ่มโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนหลายโรงซึ่งรวมกันตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีการจัดแนวทางหรือระเบียบเกี่ยวกับโครงสร้าง หน้าที่ และวิธิตำเนินการกิจได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้" (สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์, 2526)

สุตสวาท พลาณันทกุลธร (2525) กล่าวว่า "เป็นการรวมตัวของโรงเรียนที่อยู่ใกล้เคียงกัน มุ่งระดมสรรพกำลังในการพัฒนาการเรียนการสอนโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การศึกษามีคุณภาพและมาตรฐานทัดเทียมกัน ทั้งยังเป็นการประหยัดเวลาและงบประมาณอีกด้วย

กมล สุดประเสริฐ (อ้างถึงใน ประกอบ คุณารักษ์ และอาพนศรีรัชชัย, 2529) ได้ให้ความหมายของกลุ่มโรงเรียนไว้ว่า "กลุ่มโรงเรียน หมายถึง การรวมโรงเรียนที่อยู่ในย่านเดียวกันหรือใกล้เคียงกันเข้าไว้ด้วยกันเพื่อให้ครูในโรงเรียนเหล่านั้นได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อปรับปรุงสมรรถภาพในการสอน"

จากคำจำกัดความของกลุ่มโรงเรียนดังกล่าว สรุปได้ว่ากลุ่มโรงเรียนมีลักษณะดังนี้

1. เป็นองค์กรทางการศึกษาที่เกิดจากการเอาโรงเรียนหลาย ๆ โรงเรียนมารวมกันตามหลักเกณฑ์และระเบียบที่กำหนด
2. การจัดกลุ่มโรงเรียนมีวัตถุประสงค์เพื่อรวมสรรพกำลังในด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั้งหมดพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนภายในกลุ่มให้สูงขึ้น



กลุ่มโรงเรียนจึงหมายถึง การรวมโรงเรียนหลายโรงเรียนเข้าด้วยกันตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด และมีแนวทางในการดำเนินงานที่แน่นอน โดยเน้นการให้ความช่วยเหลือกัน เพื่อให้การศึกษามีคุณภาพทัดเทียมกัน

เจตนารมณ์ จุดประสงค์ และ เป้าหมายของการจัดตั้งกลุ่มโรงเรียน

1. เจตนารมณ์ของระเบียบ

เจตนารมณ์ของระเบียบคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2529 เพื่อให้กลุ่มโรงเรียนสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานและเป็นหน่วยงานสำคัญในการกระตุ่นการดำเนินงานให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยส่วนรวม

2. จุดประสงค์ของการจัดกลุ่มโรงเรียน

2.1 เพื่อให้กลุ่มโรงเรียนร่วมมือกันในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา

2.2 เพื่อให้โรงเรียนในกลุ่มสามารถใช้ทรัพยากรดำเนินการเรียนการสอนร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 เพื่อให้เกิดความเสมอภาคในการใช้ทรัพยากรระหว่างโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน

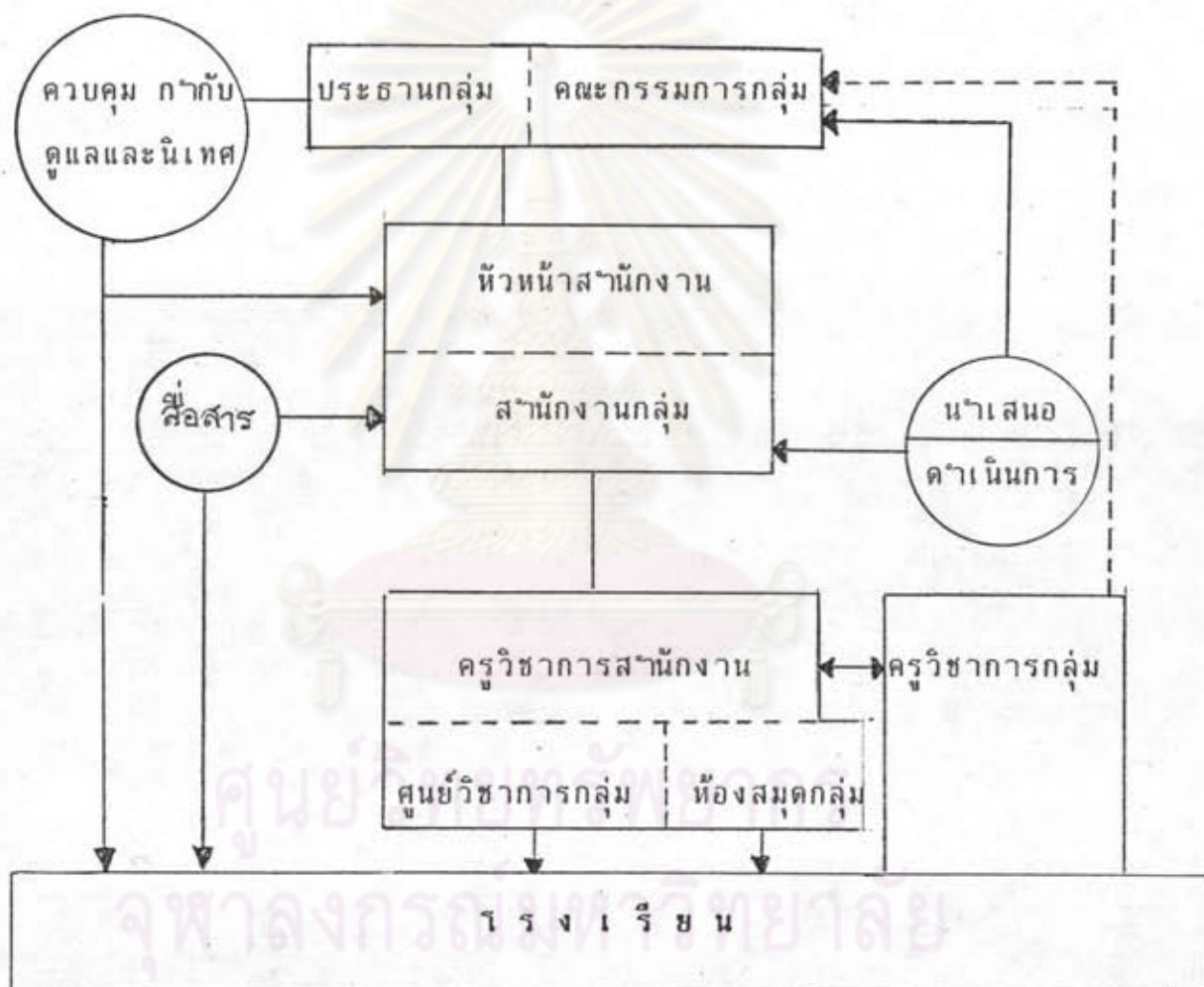
3. เป้าหมาย

เพื่อให้โรงเรียนภายในกลุ่มร่วมมือกันสนับสนุนในด้านวัสดุอุปกรณ์ กำลังงานและกำลังความคิด เพื่อปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนภายในกลุ่ม

## โครงสร้างการบริหารงานของกลุ่มโรงเรียน

โครงสร้างและระบบการบริหารงานของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ตามระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติว่าด้วยกลุ่มโรงเรียน ปรากฏตามแผนภูมิที่ 2 ดังนี้

แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างการปฏิบัติงานกลุ่มโรงเรียน



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ชุดฝึกอบรมบุคลากร  
กลุ่ม โรงเรียนประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร : อร่ามการพิมพ์, 2530.  
เล่ม 2



จากแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานกลุ่มโรงเรียน ถ้าพิจารณา  
ด้านองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นหน่วยงานของการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนที่จะ  
เป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. ประธานกลุ่ม
2. กรรมการกลุ่ม
3. หัวหน้าสำนักงานกลุ่ม
4. ครูวิชาการสำนักงาน
5. ครูวิชาการกลุ่ม
6. สำนักงานกลุ่ม
7. ศูนย์วิชาการกลุ่ม
8. ห้องสมุดกลุ่ม
9. โรงเรียน

องค์ประกอบและหน้าที่ของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน มีดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน ประกอบด้วย  
ด้วยประธานกลุ่มผู้บริหารทุกโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียน ครูผู้สอนที่ได้รับเลือกตั้ง  
ในกลุ่มโรงเรียน จำนวนกึ่งหนึ่งของโรงเรียนภายในกลุ่มโรงเรียนเป็นกรรมการ  
กลุ่ม ถ้ามีเศษให้เพิ่มได้อีกหนึ่งคน และหัวหน้าสำนักงานกลุ่มเป็นกรรมการและ  
เลขานุการ

ประธานกลุ่มและกรรมการกลุ่มที่ได้รับเลือกตั้งมีวาระอยู่ใน  
ตำแหน่งคราวละสี่ปีการศึกษา และเมื่อพ้นจากตำแหน่งตามวาระแล้วได้รับเลือก  
ตั้งอีกได้แต่ต้องไม่เกินสองวาระติดต่อกัน

ให้คณะกรรมการกลุ่มเลือกกรรมการกลุ่มคนหนึ่ง เป็นรองประธาน  
กลุ่ม และกรรมการกลุ่มที่ได้รับเลือกตั้งจากครูผู้สอนจะมีในโรงเรียนเดียวกันเกิน  
หนึ่งคนไม่ได้

การกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการและรายละเอียดอื่น ๆ เกี่ยวกับการ  
เลือกตั้งประธานกลุ่มและกรรมการกลุ่มให้เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการการประม  
ศศึกษาอำเภอ ซึ่งในการเลือกตั้งตามวาระปกติให้กระทำในวันเดียวกันกับการ  
เลือกตั้งผู้แทนข้าราชการครูในคณะกรรมการการประมศศึกษาอำเภอ ตาม  
ระเบียบคณะกรรมการการประมศศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยการเลือกตั้งผู้แทนข  
ราชการครูในคณะกรรมการการประมศศึกษาอำเภอ และคณะกรรมการการประม  
ศศึกษาอำเภอ พ.ศ. 2523

ผู้มีสิทธิเลือกตั้ง ต้องเป็นข้าราชการครูซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรง  
เรียน ภายใต้งานกลุ่มโรงเรียน และให้รวมถึงข้าราชการครูที่ช่วยปฏิบัติราชการอยู่  
ในโรงเรียนภายใต้งานกลุ่มโรงเรียนด้วย

วิธีการลงคะแนนเลือกตั้งให้กระทำโดยตรงและลับ ในกรณีที่มีผู้  
ได้รับคะแนนสูงสุดเท่ากัน ให้ใช้วิธีการจับสลากเพื่อให้ได้มาซึ่ง ประธานกลุ่ม  
ในกรณีที่ไม่มีผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็นประธานกลุ่มโรงเรียนใด ให้  
หัวหน้าการประมศศึกษาอำเภอ พิจารณาคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนคนหนึ่งใน  
กลุ่มโรงเรียนนั้นเป็นประธานกลุ่ม

2. หน้าที่ของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน มีดังต่อไปนี้คือ

- (1) พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนงานและโครงการของกลุ่ม  
โรงเรียน
- (2) พิจารณาให้ความเห็นชอบการพัฒนางานวิชาการที่  
โรงเรียนในกลุ่มดำเนินการร่วมกัน
- (3) รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของข้าราชการครู และ  
ลูกจ้างประจำของกลุ่มโรงเรียนคือหัวหน้าการประมศศึกษา

3. สำนักงานกลุ่ม หัวหน้าสำนักงาน ครูวิชาการสำนักงาน ครูวิชา  
การกลุ่ม ศูนย์วิชาการกลุ่ม และห้องสมุดกลุ่ม

1. กลุ่มโรงเรียนต้องจัดให้มีสำนักงานกลุ่มตามหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

(1) ใช้สถานที่ของโรงเรียนภายในกลุ่มโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่หรือโรงเรียนที่มีอาคารสถานที่เพียงพอที่จะจัดเป็นสำนักงานกลุ่มศูนย์วิชาการกลุ่มและห้องสมุดกลุ่ม

(2) ตั้งอยู่กลางกลุ่มโรงเรียนโดยมีเส้นทางคมนาคมสะดวก ระหว่างโรงเรียนภายในกลุ่ม

2. ให้มีหัวหน้าสำนักงานและครูวิชาการสำนักงานไม่เกินสองคน ปฏิบัติหน้าที่ที่สำนักงานกลุ่ม ให้ประธานกลุ่มโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการกลุ่มเสนอชื่อครูผู้สอนต่อหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เพื่อแต่งตั้งเป็นหัวหน้าสำนักงานและครูวิชาการสำนักงาน ซึ่งครูที่จะได้รับการแต่งตั้งจะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

(1) ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 4

(2) มีวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี หรืออนุปริญญาตรีที่มีความจำเป็น เหมาะสม และได้รับความเห็นชอบเป็นเอกฉันท์จากคณะกรรมการกลุ่ม

3. หัวหน้าสำนักงานกลุ่มมีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

(1) รับผิดชอบในการบริหารงานของสำนักงานกลุ่ม ศูนย์วิชาการกลุ่ม และห้องสมุดกลุ่ม

(2) รับผิดชอบการดำเนินงานของครูวิชาการสำนักงาน และครูวิชาการกลุ่ม

(3) เสนอแผนงานและโครงการเพื่อดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน ตามนโยบายของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่อคณะกรรมการกลุ่ม

(4) เสนอแนวทางพัฒนาวิชาการของกลุ่มโรงเรียนต่อคณะกรรมการกลุ่ม

(5) จัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับการพิจารณาผลการปฏิบัติงานประจำปีของข้าราชการครู และลูกจ้างประจำภายในกลุ่มโรงเรียน เพื่อเสนอต่อประธานกลุ่มหรือคณะกรรมการกลุ่ม แล้วแต่กรณี

- โรงเรียน
- (6) จัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณประจำปีของกลุ่ม
- กรรมการกลุ่ม
- (7) จัดทำรายงานประจำปีของกลุ่มโรงเรียนเสนอต่อคณะกรรมการกลุ่ม
- (8) ปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมการกลุ่ม
- (9) ดำเนินงานภายในกลุ่มเพื่อให้มีประสิทธิภาพ
- (10) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากประธานกลุ่ม หรือคณะกรรมการกลุ่ม

4. ครูวิชาการสำนักงานมีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้

- สมุคกลุ่มโรงเรียน
- (1) ปฏิบัติงานเกี่ยวกับศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนและห้อง
- (2) ช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานของครูวิชาการกลุ่ม
- (3) ปฏิบัติงานทางวิชาการอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากประธานกลุ่มหรือหัวหน้าสำนักงาน

5. ให้ประธานกลุ่มเสนอชื่อครูดีเด่นต่อ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เพื่อแต่งตั้งเป็นครูวิชาการกลุ่ม จำนวน 6 คน โดยแยกตามกลุ่มประสบการณ์กลุ่มละหนึ่งคน ยกเว้นกลุ่มทักษะให้มีครูวิชาการกลุ่มทักษะภาษาไทยคนหนึ่ง และกลุ่มทักษะคณิตศาสตร์หนึ่งคน

ครูวิชาการกลุ่มมีหน้าที่ปฏิบัติการสอนและพัฒนาการสอนในกลุ่มประสบการณ์ที่ตนรับผิดชอบให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูภายในกลุ่มโรงเรียนและมีหน้าที่ปฏิบัติงานอื่น ๆ ดังต่อไปนี้

- กลุ่มโรงเรียน
- (1) เป็นคณะกรรมการวางแผนการเรียนการสอนของกลุ่มโรงเรียน
- (2) ให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการกลุ่ม ในการพิจารณาแนวทางพัฒนาวิชาการ
- (3) เป็นผู้นำในการให้บริการของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน และห้องสมุคกลุ่มโรงเรียน
- (4) เป็นวิทยากรด้านวิชาการของกลุ่มโรงเรียน

(5) เป็นคณะกรรมการประเมินผลทางวิชาการกลุ่มโรงเรียน

(6) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการกลุ่มมอบหมาย

### อำนาจและหน้าที่ของหัวหน้าสำนักงานกลุ่ม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึงรายละเอียดในการปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าสำนักงานกลุ่ม พอสรุปได้ดังนี้

#### การบริหารสำนักงานกลุ่มโรงเรียน

สำนักงานกลุ่มโรงเรียนที่ตั้งขึ้นตามความในข้อ 21 แห่งระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2529 นั้นโดยเจตนารมณ์แล้วก็เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน ในลักษณะประสานให้ประธานกลุ่ม คณะกรรมการกลุ่ม หัวหน้าสำนักงาน ครูวิชาการ สำนักงานและครูวิชาการกลุ่ม สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีบทบาทในการส่งเสริมประสานความร่วมมือ เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างโรงเรียนภายในกลุ่มอีกด้วย จากบทบาทดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า นอกจากสำนักงานกลุ่มจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้จัดการในเรื่องของศูนย์วิชาการกลุ่มกับห้องสมุดกลุ่ม ตามภารกิจหลักแล้วยังต้องทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการกิจให้กับองค์การกลุ่มโรงเรียนอีกด้วย ภารกิจหลักที่สำนักงานกลุ่มจะต้องปฏิบัติมี 3 ประการคือ งานธุรการ งานการเงิน และพัสดุ และงานอาคารสถานที่ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2529, เล่ม 9)

## งานธุรการ

งานธุรการของสำนักงานกลุ่มโรงเรียน ประกอบด้วยงานย่อย 6

ประการคือ

1. งานธุรการทั่วไป
2. งานระบบข้อมูล
3. งานประชุม
4. งานวางแผน โครงการและสรุปรายงาน
5. งานประสานความร่วมมือ
6. งานประชาสัมพันธ์

### 1. งานธุรการทั่วไป

งานธุรการเป็นงานหลักที่ทำให้งานอื่น ๆ ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ งานธุรการทั่วไปของสำนักงานกลุ่มโรงเรียนก็เหมือนกันกับงานธุรการทั่วไปของโรงเรียน โดยจะเน้นหนักไปที่งานสารบรรณ ซึ่งเป็นการทำงานเกี่ยวกับเอกสารคือ การรับและโต้ตอบหนังสือราชการ การดำเนินเรื่อง การจัดเก็บทำลายและอื่น ๆ ที่เป็นการปฏิบัติตามระเบียบงานสารบรรณของสำนักนายกรัฐมนตรี รวมทั้งงานบางอย่างที่ทำให้งานธุรการดำเนินไปด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อยยิ่งขึ้น เนื่องจากงานสารบรรณเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับเอกสารดังกล่าวแล้ว เพื่อให้เกิดความเรียบร้อยและสมบูรณ์ตามลักษณะของงาน สำนักงานกลุ่มโรงเรียนจึงควรมีเอกสาร แบบพิมพ์ นอกเหนือไปจากอุปกรณ์อำนวยความสะดวกอื่น ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานดังนี้

1.1 แบบพิมพ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในงานสารบรรณ เช่น กระดาษพิมพ์ตราครุฑ กระดาษบันทึก ฯลฯ เป็นต้น

1.2 สมุดรับ-ส่งหนังสือราชการ

1.3 บัญชีลงเวลามาปฏิบัติราชการ

1.4 สมุดบันทึกเหตุการณ์ประจำวันของหัวหน้าสำนักงาน ซึ่งมีลักษณะเดียวกันกับสมุดหมายเหตุรายวันของโรงเรียน

1.5 สมุดนิเทศ



1.6 สมุดเยี่ยม

1.7 สมุดคำสั่ง /ประกาศของกลุ่มโรงเรียน

1.8 สมุดทะเบียนและแฟ้มรวบรวมทะเบียน/คำสั่งของทางราชการ

การ

1.9 สมุดบันทึกรายงานการประชุม

1.10 อื่น ๆ ที่เห็นว่าจำเป็นและควรมีเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 2. งานระบบข้อมูล

ด้วยเหตุที่สำนักงานกลุ่มโรงเรียนเป็นหน่วยงานกลางที่ต้องทำหน้าที่เลขานุการให้กับองค์กรกลุ่มโรงเรียนด้วยความจำเป็นที่จะต้องเป็นศูนย์รวมข้อมูลทุกชนิดของโรงเรียนในกลุ่มจึงตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น เพราะข้อมูลเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของการตัดสินใจซึ่งสำนักงานกลุ่มโรงเรียนต้องเตรียมไว้ให้พร้อมสามารถนำเสนอได้ทันที เมื่อองค์กรกลุ่มต้องการ ดังนั้นงานระบบข้อมูลจึงต้องครอบคลุมทุกจุดที่เป็นงานของกลุ่มโรงเรียน

สำหรับรายละเอียดของข้อมูลแต่ละด้านควรมีอะไรบ้างนั้น ควรพิจารณาจากความจำเป็นต้องมี ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ข้อมูลด้านสำนักงานกลุ่มโรงเรียน ประกอบด้วยข้อมูลที่เกี่ยวกับการบริหารงาน สำนักงานคือ

2.1.1 ข้อมูลด้านธุรการ ได้แก่ 1) สถิติการรับและได้ตอบหนังสือราชการ 2) ทะเบียนประวัติของผู้ทำหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กร กลุ่มโรงเรียน 3) แผนภูมิที่มีลักษณะเป็นข้อมูลทางธุรการ เช่น แผนภูมิแสดงรายละเอียดของการดำเนินงานตามแผนและโครงการของกลุ่มโรงเรียน แผนภูมิแสดงปฏิทินงานประจำปี แผนภูมิแสดงระบบบริหารงานกลุ่มโรงเรียน ที่อาจมีทั้งชื่อและภาพของผู้ทำหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กร แผนภูมิแสดงวงจรการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2.1.2 ข้อมูลด้านการเงินและพัสดุ ได้แก่ 1) สถิติแสดงงบประมาณที่ได้รับของกลุ่มโรงเรียน เปรียบเทียบเป็นรายปี 2) ทะเบียนบัญชีแสดงประเภทและจำนวนวัสดุครุภัณฑ์ของกลุ่มโรงเรียน 3) ทะเบียนบัญชีแสดงประเภทและจำนวนครุภัณฑ์ของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน 4) ทะเบียนบัญชีแสดงประเภทและจำนวนวัสดุครุภัณฑ์ของห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน 5) แผนภูมิที่มีลักษณะเป็นข้อมูลทางการเงินและพัสดุ เช่น แผนภูมิแสดงสถิติผู้ให้บริการศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน แผนภูมิแสดงสถิติผู้ให้บริการห้องสมุดโรงเรียน เป็นต้น

2.1.3 ข้อมูลด้านอาคารสถานที่ ได้แก่ แผนภูมิที่มีลักษณะเป็นข้อมูลทางอาคารสถานที่ เช่น แผนภูมิแสดงผังการจัดสถานที่ที่ประกอบด้วยสำนักงานศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน แผนผังแสดงที่ตั้งโรงเรียน เขตบริการ เส้นทางคมนาคม และระยะทางของโรงเรียนในกลุ่ม เป็นต้น

2.2 ข้อมูลด้านโรงเรียน เป็นข้อมูลเกี่ยวกับงานทั้ง 6 ด้านของโรงเรียน คือ

2.2.1 ข้อมูลด้านวิชาการ ได้แก่ 1) ผลการสอบประจำภาคของนักเรียน จำแนกเป็นรายชั้น รายวิชาและผลรวม 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตลอดปี จำแนกเป็นรายชั้น รายวิชาและผลรวม 3) ข้อมูลแสดงการจัดกิจกรรมเสริมทางวิชาการ เช่น การจัดสอนซ่อมเสริม การจัดกิจกรรมห้องสมุดเคลื่อนที่ เป็นต้น 4) ข้อมูลแสดงอัตราการเข้าชั้นของนักเรียน 5) อื่น ๆ ที่มีลักษณะเป็นข้อมูลทางวิชาการ เช่น ตารางสอนรวมของโรงเรียน ตารางแสดงรายละเอียดการปฏิบัติของครูเป็นรายบุคคล เป็นต้น

2.2.2 ข้อมูลด้านบุคลากร ได้แก่ 1) สถิติจำนวนครูแสดงรายชื่อคุณวุฒิ เพศ อายุตัว อายุราชการ สถานภาพสมรส ที่พักประสบการณ์ในการทำงาน ความสามารถพิเศษ 2) อัตราการย้ายเข้าย้ายออกของข้าราชการครู 3) ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร 4) ปัญหาและความต้องการของครู 5) การจัดสวัสดิการ เป็นต้น

2.2.3 ข้อมูลด้านกิจการนักเรียน ได้แก่ 1) สถิติจำนวนนักเรียน จำแนกตามรายชั้น กลุ่มอายุ และผลรวม 2) ประเภทของงานกิจการนักเรียนที่โรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นจัดให้มีขึ้นในโรงเรียน 3) สถิติจำนวนนักเรียนที่ขาดแคลนสิ่งอุปโภค บริโภค หรืออยู่ในภาวะทุพโภชนาการ 4) การจัดเขตบริการ 5) อัตราการเข้าเรียนและย้ายออก 6) ความขาดแคลนด้านต่าง ๆ ของนักเรียน เป็นต้น

2.2.4 ข้อมูลด้านการเงินและพัสดุ ได้แก่ 1) สถิติแสดงงบประมาณที่ได้รับเป็นรายปี 2) บัญชีแสดงประเภทและจำนวนวัสดุ ครุภัณฑ์ 3) สภาพการจัดทำเอกสารการเงินและพัสดุ 4) การตรวจสอบและแนะนำช่วยเหลือเกี่ยวกับการเงินและพัสดุ 5) การจัดซื้อจัดจ้าง 6) ปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ทำหน้าที่การเงินและพัสดุ เป็นต้น

2.2.5 ข้อมูลด้านอาคารสถานที่ ได้แก่ 1) บัญชีรายละเอียดที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ถ้าโรงเรียน อาศัยที่วัดหรือหน่วยงานอื่น ควรมีหนังสืออนุญาตให้ใช้ที่ดินเพื่อการจัดการศึกษาไว้ด้วย 2) แผนผังแสดงที่ตั้งของสิ่งก่อสร้างภายในโรงเรียน ควรแสดงรายละเอียดประเภทของอาคารเรียนและอาคารประกอบ จำนวนห้องของอาคารแต่ละหลังการใช้จ่ายประโยชน์ สิ่งก่อสร้างที่มีชื่ออาคาร เช่น สนามกีฬา บ่อเลี้ยงปลา 3) การพัฒนาปรับปรุงบริเวณและการพัฒนาสิ่งแวดล้อม 4) ปัญหาการขาดแคลนห้องเรียนและอาคารเรียน เป็นต้น

2.2.6 ข้อมูลด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ 1) รายชื่อกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนพร้อมข้อมูลส่วนตัวของแต่ละคน 2) กิจกรรมที่โรงเรียนและกลุ่มทำร่วมกัน กิจกรรมที่ชุมชนทำเพื่อโรงเรียนและโรงเรียนทำเพื่อชุมชน 3) งบประมาณหรือประมาณการค่าแรงงานที่ชุมชนช่วยเหลือโรงเรียน จำแนกตามกิจกรรม 4) ข้อมูลที่เป็นสถานภาพความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นต้น

### 3. งานประชุม

งานประชุมเป็นงานในหน้าที่ของหัวหน้าสำนักงานกลุ่มในฐานะ  
เลขานุการกลุ่มโรงเรียน ประกอบด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการประถม  
ศึกษาแห่งชาติ, 2530, เล่ม 10)

3.1 ความต้องการประชุม โดยพิจารณาร่วมกับประธานกลุ่ม  
จัดให้มีการประชุมตามความจำเป็น

3.2 เตรียมวาระการประชุมว่าจะทำเรื่องใดเสนอไว้  
ระเบียบวาระการประชุมบ้าง

3.3 จัดทำเอกสารการประชุม เพื่อเสนอรายละเอียดของสิ่งที่  
ต้องการให้คณะกรรมการพิจารณา

3.4 เตรียมข้อมูลและเอกสารประกอบการประชุม

3.5 ทำหนังสือเชิญผู้เข้าประชุม พร้อมระเบียบวาระการประ  
ชุม ดำเนินการกันอย่างน้อย 1 สัปดาห์

3.6 เตรียมสถานที่ประชุม อุปกรณ์ที่ต้องการใช้และเครื่องดื่ม

3.7 ดำเนินการประชุม เลขานุการหรือผู้ช่วยจะต้องทำหน้าที่  
บันทึกการประชุม และชี้แจงข้อมูล ข้อสงสัย เมื่อมีการขอชี้แจงเพิ่มเติม

3.8 สรุป-รายงาน โดยแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง  
ทราบ

### 4. งานวางแผน โครงการและสรุปรายงาน

สำนักงานกลุ่ม จะต้องเสนอแผนงานและโครงการ เพื่อดำเนิน  
งานกลุ่มโรงเรียนให้เป็นไปตามนโยบายของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ  
แผนงานและโครงการจะเป็นกรอบของงานที่โรงเรียนในกลุ่มทุกโรงเรียนต้องปฏิบัติ  
ตาม จึงต้องทำให้สอดคล้องกันให้มากที่สุด หัวหน้าสำนักงานกลุ่มจึงต้อง  
อาศัยบุคลากรที่มีความรู้ เชี่ยวชาญ มองการณ์ไกล มาร่วมกันจัดทำตามกระบวน  
การวางแผน ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนวางแผน ขั้นตอนดำเนินการ และขั้น  
ติดตามประเมินผล (สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์, 2527)

แผนงานและโครงการที่จัดทำ การให้ครอบคลุมภาระงานทั้ง 6  
ด้านของโรงเรียน โดยเน้นหนักที่งานวิชาการ

#### 5. งานประสานความร่วมมือ

งานประสานความร่วมมือ เป็นภารกิจที่สำนักงานกลุ่มจะต้อง  
ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ของการรวมกลุ่มโรงเรียน ที่ต้องการให้  
โรงเรียนร่วมมือสนับสนุนกันทั้งในด้านวัสดุอุปกรณ์ กำลังงาน และกำลังความคิด  
เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนภายในกลุ่ม หัวหน้าสำนักงานจึงต้องนำ  
เทคนิคการสื่อสารแบบต่าง ๆ เข้ามาช่วย เช่น โครงการประชาสัมพันธ์ การ  
ประสานข้อมูลระหว่างโรงเรียนต่าง ๆ เป็นต้น

#### 6. งานประชาสัมพันธ์

การดำเนินงานของสำนักงานกลุ่มโรงเรียนนั้น แม้จะมากมาย  
และดีเด่นเพียงใด แต่ถ้าขาดการประชาสัมพันธ์แล้ว ก็ยากที่จะหาให้คนทั่วไป  
และเข้าใจได้ โดยเฉพาะงานศูนย์วิชาการกลุ่ม และงานห้องสมุดกลุ่ม ซึ่งเป็น  
งานที่ให้บริการ หากขาดการประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอและทั่วถึงแล้ว ก็จะทำให้  
ปริมาณของผู้ใช้บริการไม่มาก ทำให้เสียหายในแง่การลงทุน

พพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2530) ได้กล่าวว่า เครื่องมือของ  
การประชาสัมพันธ์ ได้แก่ ลมปาก เอกสาร หนังสือพิมพ์ ภาพโฆษณา ภาพถ่าย  
ภาพยนตร์ การให้สัมภาษณ์หนังสือพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ ปรากฏกา  
การแสดงพิพิธภัณฑ์

#### งานการเงินและพัสดุ

ตามคำสั่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่  
2461/2527 ลงวันที่ 18 ธันวาคม 2527 เรื่องมอบอำนาจการดำเนินการตาม  
ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ เลขที่การคณะกรรมการการประถม  
ศึกษาแห่งชาติ ได้มอบอำนาจในการสั่งซื้อ หรือสั่งจ้าง รวมทั้งการดำเนินการ

เกี่ยวกับการสั่งซื้อ สั่งจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรึ ว่าด้วยการพัสดุทุกกรณีให้ผู้บริหารในตำแหน่งต่าง ๆ รวมทั้งประธานกลุ่มโรงเรียนด้วย สำนักงานกลุ่มจะต้องจัดทำบัญชีและทะเบียนการเงินแบบหน่วยงานย่อย แยกจากบัญชีและทะเบียนการเงินของโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่ประธานกลุ่ม

เอกสารทางการเงินและพัสดุ ที่สำนักงานกลุ่มโรงเรียนจะต้องมี ได้แก่

1. เอกสารทางการเงิน ใช้แบบของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ประกอบด้วย

1.1 เอกสารประกอบรายการบัญชี ได้แก่ ใบเบิกเงิน ใบเสร็จรับเงิน ใบถอนเงิน ใบหน้าฝากเงิน และสมุดคู่ฝาก

1.2 สมุดเงินสด

1.3 ทะเบียนต่าง ๆ ได้แก่ ทะเบียนคุมเงินงบประมาณ ทะเบียนคุมเงินรายได้แผ่นดิน ทะเบียนคุมเงินนอกงบประมาณ ทะเบียนคุมหลักฐานการขอเบิก และทะเบียนคุมเอกสารแทนตัวเงิน

2. เอกสารการพัสดุ ได้แก่ เอกสารประกอบการจัดซื้อ จัดจ้าง คำสั่งแต่งตั้ง หัวหน้าเจ้าหน้าที่พัสดุ และเจ้าหน้าที่พัสดุ ใบยืมพัสดุ บัญชีพัสดุ ทะเบียนครุภัณฑ์ ใบเบิกพัสดุ เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ,2530, เล่ม 9)

#### งานอาคารสถานที่

สำนักงานจะมีส่วนร่วมนำใจผู้ทำงานให้รักงาน หรือทำให้ผู้มาติดต่อรู้สึกสะดวกสบายอยากมาใช้บริการเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับการจัดสำนักงานของผู้ที่เกี่ยวข้อง งานอาคารสถานที่ของสำนักงานกลุ่มโรงเรียน ประกอบด้วย

1. การจัดสำนักงาน
2. การรักษาความปลอดภัย

## 1. การจัดสำนักงาน

ควรเน้นในเรื่องความเป็นระเบียบเรียบร้อย สวยงาม และ สะอาด ประกอบด้วย

- 1.1 โต๊ะ เก้าอี้ทำงาน โต๊ะเครื่องพิมพ์ ชั้นเอกสาร ฯลฯ ควรจัดให้เพียงพอและเป็นระบบตามประเภทของงาน
- 1.2 ตู้เก็บเอกสาร ตู้เก็บวัสดุ ควรมีป้ายเล็ก ๆ บอกข้อความ
- 1.3 แจกัน ดอกไม้ กระถางต้นไม้ จัดให้เหมาะสม
- 1.4 การจัดแสงสว่าง พัดลม ที่ดื่ม้ำเย็น เป็นต้น

## 2. การรักษาความปลอดภัย

เนื่องจากสำนักงานกลุ่มโรงเรียนมีวัสดุครุภัณฑ์ ทั้งจำนวนและราคาค่อนข้างมาก จึงจำเป็นต้องมีการดูแลรักษา โดยร่วมมือกับโรงเรียนที่ตั้งสำนักงานกลุ่มจัดเวรยามดูแลรักษา นอกจากนี้ห้องหรืออาคารที่ใช้ต้องแข็งแรง สภาพของสายไฟฟ้า ก็ต้องพิจารณาค่าเนิ่นการให้อยู่ในสภาพที่ปลอดภัย (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ)

### ศูนย์วิชาการกลุ่มและห้องสมุดกลุ่ม

ครูวิชาการกลุ่มมีหน้าที่หลักในการปฏิบัติการกิจของศูนย์วิชาการกลุ่ม และห้องสมุดกลุ่ม อยู่ในความรับผิดชอบด้านการบริหารและการดำเนินงานของหัวหน้าสำนักงานกลุ่ม ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2530, เล่ม 12)

ตามระเบียบคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2529 กำหนดให้มีสำนักงานกลุ่มโรงเรียนเพื่อปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานบริหารสำนักงานศูนย์วิชาการและงานห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อต้องการให้กลุ่มโรงเรียนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาการประถมศึกษาอย่างแท้จริง

ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาการประถมศึกษาตามโครงการพัฒนาการประถมศึกษา (คพศ.) โดยชักกลุ่มโรงเรียนเป็น

ฐานการผลิตและบริการสื่อ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การบริหารและการนิเทศ ให้กับโรงเรียน ภายในกลุ่มได้อย่างเหมาะสม และตรงตามสภาพปัญหาของแต่ละกลุ่มโรงเรียน ส่วนห้องสมุดกลุ่มโรงเรียนตามโครงการจัดมูมนหนังสือและห้องสมุดโรงเรียน เป็นแหล่งวิทยาการเพื่อบริการสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในด้านการศึกษา ค้นคว้า และกิจกรรมซึ่งมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้โดยวิธีการอ่านของนักเรียน ทั้งนี้ให้กลุ่มโรงเรียนเป็นผู้จัดบริการห้องสมุด เพื่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้แก่ทุกโรงเรียนภายในกลุ่ม การกิจของศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน ที่จะต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. วางแผนการดำเนินงานของศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียนเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและงานวิชาการของกลุ่มโรงเรียน
2. ดำเนินการผลิต ค้นคว้า ทดลอง เกี่ยวกับสื่อและเทคนิควิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
3. จัดระบบเก็บรักษาอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน หนังสือ และสิ่งพิมพ์ให้เป็นหมวดหมู่
4. จัดระบบบริการอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน หนังสือและสิ่งพิมพ์
5. จัดทำสถิติข้อมูลที่ใช้เป็นในการพัฒนาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนภายในกลุ่ม
6. ให้ความรู้ แนะนำ ส่งเสริมการใช้อุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน ตลอดจนเทคนิค วิธีการแก่ครูภายในกลุ่มโรงเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
7. สนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์และสื่อ เพื่อการพัฒนาบุคลากรและงานอื่น ๆ ของกลุ่มโรงเรียน
8. ประสานงานกับศูนย์วิชาการจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ



9. ประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงานศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

10. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน

บุคลากรผู้รับผิดชอบงานศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน มีผู้รับผิดชอบการดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการซึ่งมีอยู่ 2 คณะด้วยกันคือ

1. คณะกรรมการบริหารศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน ประกอบด้วย

- |     |                           |                         |
|-----|---------------------------|-------------------------|
| 1.1 | ประธานกลุ่มโรงเรียน       | เป็นประธาน              |
| 1.2 | กรรมการกลุ่มโรงเรียนทุกคน | เป็นกรรมการ             |
| 1.3 | หัวหน้าสำนักงาน           | เป็นกรรมการและเลขานุการ |
| 1.4 | ครูวิชาการสำนักงาน 1 คน   | เป็นกรรมการและ          |

ผู้ช่วยเลขานุการ

2. คณะทำงานศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน ประกอบด้วย

- |     |   |                              |
|-----|---|------------------------------|
| 2.1 | ผู้บริหารโรงเรียนที่ตั้งสำนักงานกลุ่ม                               | เป็นที่ปรึกษา                |
| 2.2 | หัวหน้าสำนักงาน   | เป็นหัวหน้า                  |
| 2.3 | ครูวิชาการกลุ่ม   | เป็นคณะทำงาน                 |
| 2.4 | ครูที่เป็นเจ้าหน้าที่ห้องสมุดโรงเรียน<br>ทุกโรงเรียนในกลุ่มเดียวกัน | เป็นคณะทำงาน                 |
| 2.5 | บุคลากรอื่น ๆ ที่เหมาะสม  | เป็นคณะทำงาน                 |
| 2.6 | ครูวิชาการสำนักงาน  | เป็นคณะทำงานและ<br>เลขานุการ |

บทบาทหน้าที่ของบุคลากรผู้รับผิดชอบงานศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน

1. คณะกรรมการบริหารศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน มีหน้าที่รับผิดชอบ บริหารงานทั้งในส่วนของศูนย์วิชาการกลุ่มและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน ซึ่งสามารถแยกได้เป็น 2 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ

1.1 บทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์วิชาการกลุ่มคือ ให้ความเห็นชอบและพิจารณาในการกำหนดแผนโครงการ การประสานงาน การบริหาร การพัฒนาทั้งในด้านบุคลากรและสื่อ พร้อมทั้งกำหนดมาตรการในการใช้ยุทธศาสตร์ของศูนย์วิชาการให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การบริหาร การควบคุม กำกับดูแลและนิเทศโรงเรียนภายในกลุ่มให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 บทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน คือ ให้ความเห็นชอบ ในการกำหนดแผนการดำเนินงานห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน ตามโครงการจัดมุมหนังสือและห้องสมุดโรงเรียนในเรื่องต่อไปนี้

1.2.1 จัดห้องสมุดที่สำนักงานกลุ่มโรงเรียน

1.2.2 กำหนดเวลาในการหมุนเวียนหนังสือ

1.2.3 กำหนดผู้รับผิดชอบ

1.2.4 เตรียมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมการเรียนการสอน

1.2.5 นิเทศและติดตามประเมินผล

1.2.6 รายงานผลปีละ 3 ครั้ง

2. คณะทำงานศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน และห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน ตามแผนงานโครงการหรือมติหรือแนวปฏิบัติที่คณะกรรมการบริหารฯ กำหนดไว้ ดังนั้น เพื่อแสดงให้เห็นชัดเจนในเรื่องบทบาทและ เรื่องหน้าที่ของคณะทำงานสามารถแยกได้เป็น 2 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ

2.1 บทบาทหน้าที่ของคณะทำงานฯ กับงานศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ซึ่งจะต้องปฏิบัติภารกิจอย่างน้อย 3 งาน คือ งานแผนและพัฒนา งานผลิต และงานบริการ ดังแผนภูมิที่ 3

แผนภูมิที่ 3 แสดงโครงสร้างและการแบ่งงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน

โครงสร้างและการแบ่งงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ชุดฝึกอบรมบุคลากรกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา, 2530, เล่ม 12

2.2 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการฯ กับงานห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน มีหน้าที่สำคัญคือ การให้บริการแก่ครู-นักเรียน และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง อย่างน้อย 2 ประการคือ

2.2.1 การให้บริการภายในห้องสมุด เป็นหน้าที่โดยตรงในการดำเนินงานและให้บริการแก่ผู้มาขอใช้ห้องสมุดเพื่อการจัดการเรียนการสอน ดังแผนภูมิที่ 4



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 4 แสดงภารกิจภายในห้องสมุดกลุ่ม



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ชุดฝึกอบรมบุคลากรกลุ่ม  
โรงเรียนประถมศึกษา 2530, เล่ม 12

### 2.2.2.1 การหมุนเวียนหนังสือ

(1) การหมุนเวียนโดยส่งต่อจากโรงเรียนที่ 1 ไปโรงเรียนที่ 2, 3, 4, 5... จนครบทุกโรงเรียน โดยครั้งแรกครูวิชาการสำนักงานจะนำกระดาษหนังสือไปส่งให้ทุกโรงเรียนภายในกลุ่ม กระดาษหนังสือแต่ละใบจะมีหนังสือไม่ซ้ำกัน และการหมุนครั้งต่อไปแต่ละโรงเรียนจะหมุนเวียนกันเองตามกำหนดเวลาเป็นวงจรในลักษณะวงกลม ดังภาพ

(2) การหมุนเวียนโดยใช้สำนักงานกลุ่มเป็นศูนย์กลางบริการจะดำเนินการได้ 2 ลักษณะคือ

(2.1) ครูวิชาการสำนักงานนำหนังสือไปบริการให้โรงเรียนภายในกลุ่มตามระยะเวลาที่กำหนด

(2.2) ครูที่เป็นเจ้าหน้าที่ห้องสมุดโรงเรียน มารับส่งหนังสือเองตามระยะเวลาที่กำหนด

### 2.2.2.2 การเผยแพร่การจัดกิจกรรมการเสริมการเรียนการสอนไปสู่ครูและนักเรียน โดยใช้กิจกรรมต่อไปนี้ประกอบการเรียนการสอน คือ เล่าเรื่องจากหนังสือแข่งขันตอบปัญหา ประกวดการอ่าน การเขียน วาดภาพ เชิดหุ่น เล่านิทาน จัดนิทรรศการ แสดงผลงานนักเรียน เสนอข่าวประจำวัน จัดป้ายนิเทศ แนะนำหนังสือ

### 2.2.2.3 การสร้างสื่อเอกสาร สื่อเอกสารในห้องสมุดที่ครูวิชาการสำนักงานกลุ่มควรจัดทำขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมการเรียนการสอนอาจจัดทำเอกสารดังต่อไปนี้

- (1) คู่มือการใช้หนังสือ
- (2) หนังสือสำหรับเด็ก
- (3) จุลสารแนะนำการจัดกิจกรรมห้องสมุด
- (4) กตภาคหมายถึงข้อความต่าง ๆ ที่คัดจากหนังสือพิมพ์ วารสาร หรือหนังสืออื่น ๆ มาจัดให้เข้าระบบของห้องสมุดเพื่อสะดวกในการบริการ



#### 2.2.2.4 ประชาสัมพันธ์เชิงรุก ได้แก่

- (1) เผยแพร่ข่าวสาร
- (2) บริการหนังสือ
- (3) สร้างสื่อเอกสาร
- (4) ดำเนินการจัดกิจกรรม

#### ภารกิจของครูวิชาการกลุ่ม

ครูวิชาการกลุ่มเป็นผู้นำทางวิชาการ ทั้งในด้านการปฏิบัติการสอนและพัฒนาการสอน ได้อย่างถูกต้องตามหลักสูตรและแผนการสอน จนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูภายในกลุ่มโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มประสบการณ์ที่ตนรับผิดชอบ

แนวกิจกรรมด้านอื่น ๆ ของครูวิชาการกลุ่ม ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ , 2530 , เล่ม 15)

1. เป็นคณะกรรมการในการวางแผนการเรียนการสอนของกลุ่มโรงเรียนมีแนวกิจกรรมโดยสรุปได้ดังนี้

1.1 ร่วมประชุมกับคณะกรรมการกลุ่ม หัวหน้าสำนักงานเพื่อเตรียมการจัดทำแผนงาน งานโครงการหรือกิจกรรมด้านการเรียนการสอนของกลุ่มโรงเรียน

1.2 จัดทำกำหนดการสอน คู่มือครู เอกสารการสอน เครื่องมือวัดผลการเรียนรู้ ฯลฯ

1.3 เสนอแนวทาง รูปแบบและวิธีการปรับปรุงการเรียนการสอนของกลุ่มโรงเรียน

2. ให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการกลุ่มในการพิจารณาแนวทางพัฒนาทางวิชาการ มีแนวกิจกรรมโดยสรุปดังนี้

2.1 รวบรวมข้อมูลทางวิชาการเกี่ยวกับการเรียนการสอน การวัดและการประเมินผล ตลอดจนการสอนซ่อมเสริม โดยเฉพาะในกลุ่มประสบการณ์ที่ได้รับผิดชอบ

2.2 เสนอแนะแนวทางการนำเอานวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้า มาใช้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

2.3 เสนอแนะแนวทางการพัฒนางานวิชาการต่อคณะกรรมการ กลุ่มเพื่อกำหนดเป็นแนวปฏิบัติ

3. เป็นผู้นำในการใช้บริการของศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่ม โรงเรียนมีแนวปฏิบัติโดยสรุปดังนี้

3.1 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนในกลุ่มประสบการณ์ที่ตนรับผิดชอบโดยใช้สื่อหรือเครื่องมือจากศูนย์วิชาการกลุ่ม

3.2 ชักชวนแนะนำและเผยแพร่ผลงานกิจกรรมของศูนย์วิชาการและห้องสมุดกลุ่มให้ครูภายในกลุ่มทราบและขอใช้บริการ

3.3 ใช้บริการของศูนย์วิชาการและห้องสมุดในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นตัวอย่างแก่ครูคนอื่น ๆ ภายในกลุ่ม

4. เป็นวิทยากรด้านวิชาการของกลุ่มโรงเรียน มีแนวปฏิบัติโดยสรุปดังนี้

4.1 ประสานงานกับครูวิชาการสำนักงานในการจัดฝึกอบรม รร/ประชุมสัมมนาในเรื่องของการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนภายในกลุ่มโรงเรียน

4.2 ศึกษาและจัดเตรียมเอกสารเพื่อให้บริการแก่โรงเรียน ภายในกลุ่มในส่วนที่ตนรับผิดชอบ

4.3 บรรยายหรือสาธิตให้ความรู้ในเรื่องที่ได้รับเชิญหรือที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ

5. เป็นคณะทำงานในการประเมินผลทางวิชาการของกลุ่มโรงเรียน มีแนวปฏิบัติโดยสรุปดังนี้



5.1 เป็นคณะกรรมการในการประเมินผลงานด้านวิชาการของกลุ่มโรงเรียน เช่นการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน กรรมการพิจารณาตัดสินการประกวดกิจกรรมของกลุ่ม

5.2 จัดทำเครื่องมือประเมินผลงานทางวิชาการ เช่น เครื่องมือประเมินคุณภาพ เครื่องมือวัดผลการเรียนเรียน เครื่องมือประเมินกิจกรรมทางวิชาการ

5.3 ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สบอ. เพื่อเตรียมการจัดทำเครื่องมือหรือปรับปรุงแบบประเมินต่าง ๆ

6. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการกลุ่มมอบหมาย

6.1 ช่วยเหลืองานที่ได้รับมอบหมายจากมติของคณะกรรมการกลุ่มทางด้านวิชาการ เช่น งานติดตามผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน งานแสดงผลงานทางวิชาการ

6.2 งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับงานวิชาการของกลุ่มโรงเรียนที่คณะกรรมการกลุ่มมอบหมาย

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่โดยตรง ของหัวหน้าสำนักงาน

นั้นเท่าที่ได้ศึกษา ยังไม่พบว่าใครจัดทำขึ้น มีเพียงแต่ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งได้แก่

อศุศลย์ศักดิ์ วงศ์โกมลเชษฐ์ (2525) ได้ศึกษาความคิดเห็นและความคาดหวังของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาและครูเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 8 พบว่า บุคคลทั้งสองกลุ่มมีความคาดหวังว่า คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนควรปฏิบัติหน้าที่ในระดับมากทุกหน้าที่ และในการปฏิบัติจริงนั้นส่วนใหญ่มองเห็นว่า คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนมีการปฏิบัติจริง น้อยเกือบทุกบทบาท ยกเว้นในเรื่องการเสนอแนะการ

พิจารณาความดีความชอบประจำปีของข้าราชการครูในระดับกลุ่มโรงเรียน และการสำรวจเด็กที่จะเข้าเรียน

สมชาย บั้นสุข (2526) ได้ศึกษาความคิดเห็นของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนและครูผู้สอนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านวิชาการของกลุ่มโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 1 พบว่าบุคคลทั้งสองกลุ่มนี้มีความเห็นว่า กลุ่มโรงเรียนปฏิบัติงานด้านวิชาการน้อย และมีความต้องการปฏิบัติงานด้านวิชาการอยู่ในระดับมาก

สุวิทย์ มูลคำ (2528) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของกลุ่มโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 6 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มโรงเรียนได้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ดังที่กล่าวแล้วในระดับน้อยทุกด้าน และเห็นว่าควรปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน และพบว่าปัญหาที่สำคัญคือบุคลากรที่มีความร่วมมือน้อย ซึ่งมีสาเหตุมาจากการที่บุคลากรมีภารกิจมาก และปัญหางบประมาณไม่เพียงพอซึ่งได้รับจัดสรรน้อยเกินไป

วิพล นาคพันธ์ (2528) ได้ศึกษาการวางแผนของกลุ่มโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา : การศึกษาเฉพาะกรณี ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มโรงเรียนได้ดำเนินการวางแผนและบริการแผน ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้ในคู่มือการบริหารกลุ่มโรงเรียน ประถมศึกษา ส่วนปัญหาที่พบนั้นมีทั้งปัญหาด้านบุคลากร ปัญหาด้านงบประมาณ ปัญหาด้านการจัดการและปัญหาด้านอื่น ๆ และในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยยังได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระบบงานของกลุ่มโรงเรียนว่า ควรให้กลุ่มมีอำนาจมากกว่าที่เป็นอยู่ และให้มีบุคลากรรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของกลุ่มโดยเฉพาะการปรับปรุงแก้ไขระเบียบว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ให้มีการสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่มโรงเรียนทั้งทางด้านบุคลากร ทรัพยากร กลวิธีการจัดการและต้องการให้สนับสนุนด้านพัฒนาบุคลากรภายในกลุ่ม ให้มีความรู้และประสบการณ์โดยเฉพาะด้านการวางแผนการศึกษา