

วรรณคดี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีแค่ไหนนั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ - ความสามารถ และมีความเข้าใจในเรื่องการบริหารโดยทั่วไป การบริหารการศึกษา ตลอดจนจุดมุ่งหมายของการมัธยมศึกษา และที่สำคัญที่สุดคือต้องมีความรอบรู้และเข้าใจในเรื่องการบริหารงานวิชาการเป็นอย่างดี

ความหมายของการบริหาร

ภิญโญ สาธร กล่าวถึงการบริหารในแง่ของการร่วมมือกันทำงานเป็นสำคัญ จึงได้ให้ความหมายของการบริหารว่า "การบริหารหมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน และการเลือกใช้วิธีการในการดำเนินการดังกล่าวเป็นเทคนิคของการบริหาร ซึ่งจะจัดเป็นศาสตร์หรือศิลปะก็ได้ทั้งสองอย่าง"^๑ ส่วน พันัส หันนาคินทร์ กล่าวถึงการบริหารโดยเน้นถึงตัวผู้บริหารและอำนาจในการบริหารเป็นสำคัญ จึงกล่าวว่า "การบริหารหมายถึง การที่ผู้บริหารใช้อำนาจที่มีอยู่จัดดำเนินการให้งานของสถาบันนั้นดำเนินไปสู่จุดหมายที่ต้องการ"^๒ และ สมพงษ์ เกษมสิน ก็ได้ให้ความหมายและลักษณะของการบริหารไว้ดังนี้ คือ

^๑ภิญโญ สาธร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ - วัฒนาพานิช, ๒๕๑๖), หน้า ๒.

^๒พันัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (พระนคร: สำนักพิมพ์ - วัฒนาพานิช, ๒๕๑๖), หน้า ๓.

๑. การบริหาร อาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด
๒. การบริหาร ต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
๓. การบริหาร มีลักษณะการดำเนินการ เป็นกระบวนการ
๔. การบริหาร เป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล ฉะนั้นจึงต้องอาศัย

ความร่วมมือของกลุ่ม (Group - Cooperation) เพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม (Group effort) ในอันที่จะให้การะกิจบรรลุวัตถุประสงค์

๕. การบริหาร มีลักษณะเป็นการร่วมมือกันอย่างมีเหตุผล (Rational)

จากความหมายของ การบริหาร ที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า มีลักษณะที่ไต่กล่าวไว้ร่วมกันคือ การบริหาร เป็นการทำงานของกลุ่มบุคคล โดยมีปัจจัยอื่นเช่น เงิน วัสดุ เป็นองค์ประกอบ ในการทำงานร่วมกันนี้จะต้องทำเป็นกระบวนการอย่างมี เหตุผล และบุคคลที่เป็นบุคลากรหลักในการทำงานก็คือผู้บริหารนั่นเอง จึงสรุปได้ว่า การบริหารคือการทำงานของกลุ่มบุคคลที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยอาศัยองค์ประกอบอื่น ๆ และมีกระบวนการใน - การทำงานอย่างมีเหตุผล เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

องค์ประกอบและกระบวนการของการบริหาร

การบริหารทุกชนิดจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ จำเป็นจะต้องอาศัยองค์ประกอบในการบริหารงานหลายประการ และเป็นที่ยอมรับกันในหมู่นักบริหารโดยทั่วไปว่า องค์ประกอบของการบริหารงานที่สำคัญ มีอย่างน้อย ๔ ประการ คือ

๑. คน (Man)
๒. เงิน (Money)
๓. วัสดุ (Material)
๔. การจัดการ (Management)

ก่อนการทำงานทุกอย่าง ผู้บริหารจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า องค์ประกอบเหล่านี้ มีพร้อมแล้วหรือยัง ถ้ายังไม่พร้อมการทำงานก็ยากที่จะสำเร็จลงได้

การทำงานที่มีหลักการโดยอาศัยลำดับและขั้นตอนที่ถูกต้อง จะช่วยให้งานสำเร็จอย่างรวดเร็วยิ่งและมีประสิทธิภาพดียิ่ง ได้มีนักบริหารหลายคนได้เสนอกระบวนการในการบริหารงานไว้มากมาย แต่ที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือหลักการของ ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) ซึ่งได้เสนอหลักไว้ ๗ ประการมีตัวย่อว่า POSDCoRB สรุปได้ดังนี้

๑. Planning คือ การวางแผนในการทำงานไว้อย่างกว้าง ๆ ก่อนการปฏิบัติจริง
๒. Organizing คือ การกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ให้ชัดเจน แสดงโครงสร้างของการบริหารงาน
๓. Staffing คือ การจัดบุคลากรเข้าทำงาน หรือการบริหารงานบุคคลนั่นเอง
๔. Directing คือ การวินิจฉัยสั่งการให้บุคลากรปฏิบัติงานตามคำสั่ง
๕. Coordinating คือ การประสานงานระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
๖. Reporting คือ การรายงานให้ทราบผล หรือความเคลื่อนไหวของการทำงาน เป็นการศึกษาติดต่อกันทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ
๗. Budgeting คือ การทำงานประมาณ หรือบัญชีการใช้จ่ายเพื่อความรัดกุมของงาน*

คุณลักษณะของนักบริหาร

การบริหาร เป็นงานที่มีความยุ่งยาก ลำบาก สุวัฐร์ ศิลปอนันต์ กล่าวว่า ผู้ที่จะเป็นนักบริหารจะต้องมีพื้นฐานทางอารมณ์ที่แข็งแกร่ง ๕ ประการ คือ มีความมุ่งมั่น มีความกระตือรือร้น มีการยอมรับ มีความเด็ดเดี่ยว และมีการอุทิศตน^๒ และ วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร และ คณะ ก็ได้เสนอข้อคิดสำหรับผู้บริหารไว้ ๕ ประการคือ

*Luther Gulick and Luther Urwick. "Papers on the Science of Administration, "(New York : Institute of Public Administration, Columbia University. 1936), p. 13.

^๒สุวัฐร์ ศิลปอนันต์, นักบริหาร (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, ๒๕๒๐), หน้า ๔๖-๔๗.

๑. ฟังนึกถึงความรับผิดชอบ เสรีภาพส่วนบุคคล อย่าให้ผู้อื่นมาบังคับขู่เข็ญ
๒. การรักษาน้ำใจคนอื่นนั้น ต้องไม่กระทบกระเทือนความรับผิดชอบและจุกมุ่งหมาย

ของหน่วยงาน

๓. อย่าปล่อยให้ผู้อื่นมาตัดสินใจ ความรับผิดชอบในเรื่องนี้อยู่ที่ผู้บริหาร
๔. อย่าเสียใจเมื่อมีคนค้านหรือไม่เห็นด้วย นั่นเป็นเรื่องธรรมดาไม่ใช่ความบกพร่องทางค่านิยมมนุษย์สัมพันธ์
๕. ความรู้ด้านอื่น ๆ เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา เป็นวิชาพื้นฐานที่ทำให้งานบริหารเราก้าวขึ้น*

จากที่กล่าวมา จึงเห็นว่าผู้ที่จะเป็นนักบริหารที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะพิเศษหลายประการ เช่น มีความรู้ ความฉลาด มีไหวพริบและความสามารถรอบตัว มีความเข้มแข็ง มานะอดทน มีความเสียสละ มีความเคັะเคี่ยวเป็นตัวของตัวเอง มีความกระตือรือร้น มีการยอมรับ รู้จักรักษาน้ำใจคนในขณะที่จะให้ไ้ทำงานตามจุกมุ่งหมายของสถาบัน และที่สำคัญต้องเป็นผู้ที่มีมโนธรรมอีกด้วย

การบริหารการศึกษา

จากการให้คำจำกัดความของคำว่า "การบริหาร" มาแล้วข้างต้น พอจะเป็นแนวให้เกิดความเข้าใจต่อคำว่า "การบริหารการศึกษา" ได้ง่ายขึ้น เพราะคำว่า "การศึกษา" ก็คือการได้รับความรู้ความเข้าใจแล้วเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขึ้น ดังนั้น การบริหารการศึกษา จึงควรหมายถึง "การที่กลุ่มบุคคลได้ร่วมมือกันให้การศึกษาแก่สมาชิกของสังคมอย่างมีกระบวนการ เพื่อประโยชน์ของตัวสมาชิกเองและเพื่อประโยชน์ของประเทศชาติ"

สำหรับเรื่องการบริหารการศึกษา จะไม่ขอกล่าวในที่นี้มากนัก เพราะการบริหารศึกษาย่อมต้องอาศัยหลักการต่าง ๆ เช่นเดียวกับที่ได้กล่าวมาแล้วในเรื่องการบริหาร โดยทั่วไปนั่นเอง ทั้งผู้วิจัยเองก็มีจุดประสงค์จะเน้นในเรื่องการบริหารงานวิชาการใน

* วิจิตร (ธีระกุล) วรุฒบางบูร, กาญจนนา ศรีกาพลินธุ์ และ สุพิชญา ธีระกุล, การนิเทศการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิเศษ, ๒๕๑๕), หน้า ๓๑.

โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นสำคัญ อันเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา ซึ่งจะกล่าวอย่างละเอียดในตอนต่อไป

การบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา

ก่อนที่จะกล่าวถึงเรื่องการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยตรง จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมจะต้องมีความรู้ และเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการมัธยมศึกษาเสียก่อน เพื่อจะได้บริหารการศึกษาระดับนี้ให้ถูกต้อง และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๒๐ ได้ระบุไว้ในหมวด ๓ ข้อ ๓๒ ว่า การศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาหลังระดับประถมศึกษา มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ที่เหมาะสมกับวัย ความต้องการ ความสนใจ และความถนัด เพื่อให้แต่ละบุคคลเข้าใจ และรู้จักเลือกอาชีพที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองและสังคม การศึกษาระดับนี้แบ่งออกเป็น ๒ ตอน คือ มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย ใช้เวลาเรียนตอนละประมาณ ๓ ปี ในตอนต้นพึงให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนกลุ่มวิชาการ และวิชาชีพ ตามความถนัดและความสนใจอย่างกว้างขวาง ในตอนปลายพึงให้ผู้เรียนได้เน้นการเรียนกลุ่มวิชาที่ผู้เรียนจะฝึกเป็นอาชีพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการมัธยมศึกษา ที่กล่าวไว้อย่างละเอียดที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมต้องทราบไว้ก็คือ วัตถุประสงค์ของการมัธยมศึกษาที่กล่าวไว้ในหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พ.ศ. ๒๕๑๘ กับหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พ.ศ. ๒๕๒๑ ซึ่งผู้วิจัยได้รวมเอาไว้ในเรื่องของหลักสูตร ซึ่งจะกล่าวในตอนต่อไป

กระทรวงศึกษาธิการ, แผนการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช ๒๕๒๐ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ยูไนเต็ดโปรดักชั่น, ๒๕๒๐), หน้า ๑๑.

งานของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เราถือว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญสูง โดยทั่วไปแล้วภารกิจของผู้บริหารในโรงเรียนแต่ละแห่ง จะเหมือน ๆ กัน แต่จะแตกต่างกันบ้างตามขนาดโรงเรียนและปริมาณงานของโรงเรียน และการคัดแปลงลักษณะของงาน ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์นั้น ๆ

โกวิท วรรณพิพัฒน์ กล่าวว่า งานของผู้บริหารการศึกษาคือการนำสถาบันการศึกษาที่ตนบริหารให้เจริญก้าวหน้า ให้สถาบันนั้นบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้ ส่วนการที่นักบริหารจะทำงานด้วยวิธีใดหรืออย่างไรนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์สิ่งแวดล้อม และลักษณะของงานที่จะต้องทำ งานอันหนึ่งก็ต้องใช้วิธีการ ความสามารถและความพยายามอย่างหนึ่ง แม้งานชิ้นเดียวกันหากทำคนละวันแล้ว วิธีการและความพยายามที่จะต้องใช้อาจไม่เหมือนกัน หรือเท่ากันก็ได้ ผู้บริหารการศึกษาจะต้องทำงานกับทั้งประชาชนกับอุดมคติ กับสิ่งของหรือวัสดุ และโดยเหตุที่งานส่วนใหญ่ของผู้บริหารศึกษามักเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคนอื่น ฉะนั้นการเป็นผู้รู้และเข้าใจผู้อื่นจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง*

ประจวบ วัจนะรัตน์ กล่าวว่า ได้มีผู้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง "การปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนภูมิภาค" และได้จำแนกงานของผู้บริหารไว้ ๕ ประการ คือ

๑. อำนวยการบริหารทั่วไปในโรงเรียน
๒. ควบคุมดูแลการสอนและการปฏิบัติงานของข้าราชการครู คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ภายในโรงเรียน
๓. ควบคุมดูแลการวัดผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน
๔. ควบคุมดูแลการเรียนการสอนของนักเรียน
๕. นิเทศและแนะนำครูในเรื่องหลักสูตร การสอน การวัดผล การจัดกิจกรรม และนิเทศการต่าง ๆ

*โกวิท วรรณพิพัฒน์, "งานของผู้บริหารการศึกษา," ประชาศึกษา ๑๕ (สิงหาคม

๖. แนะนำนักเรียนในเรื่องการเรียน ความประพฤติ การวางตนและอุปสรรคต่าง ๆ
๗. การเป็นผู้แทนของโรงเรียนในการดำเนินกิจการต่าง ๆ
๘. ควบคุมดูแลรับผิดชอบ การเงินพัสดุ และงานสารบรรณ
๙. ควบคุมดูแลรับผิดชอบและบำรุงอาคาร บริเวณสนาม ตลอดจนอุปกรณ์การศึกษา

ต่าง ๆ

004903

เลสเตอร์ คัมบลิว แอนเดอร์สัน (Lester W. Anderson) และ ลอร์เรน เอ แวนไดค (Lauren A. Van Dyke) เห็นว่าหน้าที่ของผู้บริหารระดับมัธยมศึกษา มีดังนี้ คือ

๑. เป็นผู้นำในการวางแผนหลักสูตร
๒. ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีทางการศึกษา โดยเฉพาะทางการมัธยมศึกษา กับคณะครู
๓. จัดโปรแกรมให้เหมาะสมกับความต้องการของนักเรียน ชุมชน และเหมาะสมกับความต้องการของประเทศ

๔. สำหรับงานบริหารนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรจะได้ตระหนักถึงงานดังต่อไปนี้ เช่นการแนะนำ การบริการครู นักเรียนให้ได้รับความสะดวกในการเรียนการสอนอย่างเต็มที่

๕. งานเกี่ยวกับการคัดเลือกครู จัดหาครูเข้าสอนในสายวิชาต่าง ๆ เพื่อให้เกิดคุณภาพทางการสอน และพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน^๒

ประจวบ วัจนะรัตน์, "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา ๙" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๐), หน้า ๑๔.

^๒Lester W. Anderson and Lauren A. Van Dyke, Secondary-School Administration, (Boston : Houghton Mifflin Company, 1963),

pp. 10-11.

พนัส หันนาคินทร์ ได้จำแนกหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียนไว้ ๓ ประการคือ "งานด้านวิชาการ งานด้านบริการนักเรียน และงานด้านธุรการและบริการทั่วไป"^๑ ส่วนภิญโญ สาคร กล่าวว่า ครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่มีหน้าที่จะต้องทำในการบริหาร ๔ ประการ คือ

๑. การบริการบุคคลากรในโรงเรียน
๒. การปกครองและแนะแนวนักเรียน ตลอดจนการติดต่อกับผู้ปกครองนักเรียน
๓. การบริหารวิชาการ
๔. การบริหารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชน
๕. การจัดระบบบริหารโรงเรียน กำหนดอำนาจหน้าที่และแผนภูมิของโรงเรียน
๖. การบริการอาคารสถานที่ และ พัสดุครุภัณฑ์
๗. การบริหารงานธุรการ
๘. การประเมินผลงาน ซึ่งต้องทำเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่องกันไม่ขาดสาย^๒

โรเบิร์ต เอส ฟิสก์ (Robert S. Fisk) กล่าวว่างานบริหารการศึกษามี ๔ ชนิด สรุปได้ดังนี้ คือ

๑. งานที่เกี่ยวข้องกับชุมชน
๒. การบริหารงานด้านวิชาการ
๓. การบริหารงานบุคคล
๔. การบริหารงานธุรการ^๓

^๑พนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (พระนคร: สำนักพิมพ์พัฒนาพานิช, ๒๕๑๒), หน้า ๓๔-๓๕.

^๒ภิญโญ สาคร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พัฒนาพานิช, ๒๕๑๖), หน้า ๑๗๒-๑๗๓.

^๓Robert S. Fisk, Administrative Behavior in Education, (New York : Harper and Row, 1957), pp. 211-225.

ปัจจุบัน กรมสามัญศึกษา ได้กล่าวถึงหน้าที่ของหัวหน้าสถานศึกษาว่า "โดยทั่วไปแล้ว หัวหน้าสถานศึกษามีหน้าที่บริหารโรงเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา และเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษานั้น ๆ และได้แบ่งหน้าที่ของหัวหน้าสถานศึกษาอย่างกว้าง ๆ ไว้ ๓ ประการด้วยกัน คือ

- ก. งานด้านวิชาการ เช่นงานเกี่ยวกับตัวครู การสอน การสอบ ฯลฯ
- ข. งานด้านบริการนักเรียน เช่นการแนะแนว การจัดกิจกรรมนักเรียน ฯลฯ
- ค. งานด้านธุรการ และประชาสัมพันธ์ เช่น ทะเบียนนักเรียน ทะเบียนวัสดุ การประชาสัมพันธ์ ฯลฯ

เมื่อพิจารณาหน้าที่ของผู้บริหารตามทัศนะของนักการศึกษาหลาย ๆ ท่านที่กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นว่าล้วนแต่เป็นเรื่องราวอันเดียวกันทั้งสิ้น ถ้าจะสรุปหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนให้กระชับรัดกุม เนื้อหาที่กล่าวมาทั้งหมด ก็น่าจะยกมาพิจารณาตามความเห็นของ ๓ ท่าน คือ ของพนัส หันนาคินทร ซึ่งกล่าวไว้ตรงกับของกรมสามัญศึกษา และของฟิสก์ (Fisk) ซึ่งแตกต่างออกไปเล็กน้อย เป็นที่น่าสังเกตว่า สิ่งที่ทั้ง ๓ ท่านกล่าวไว้ตรงกันก็คือ งานด้านวิชาการ และงานธุรการ ส่วนที่ต่างออกไปก็มีเรื่อง การบริการนักเรียน การบริหารบุคลากร และการสัมพันธ์กับชุมชน

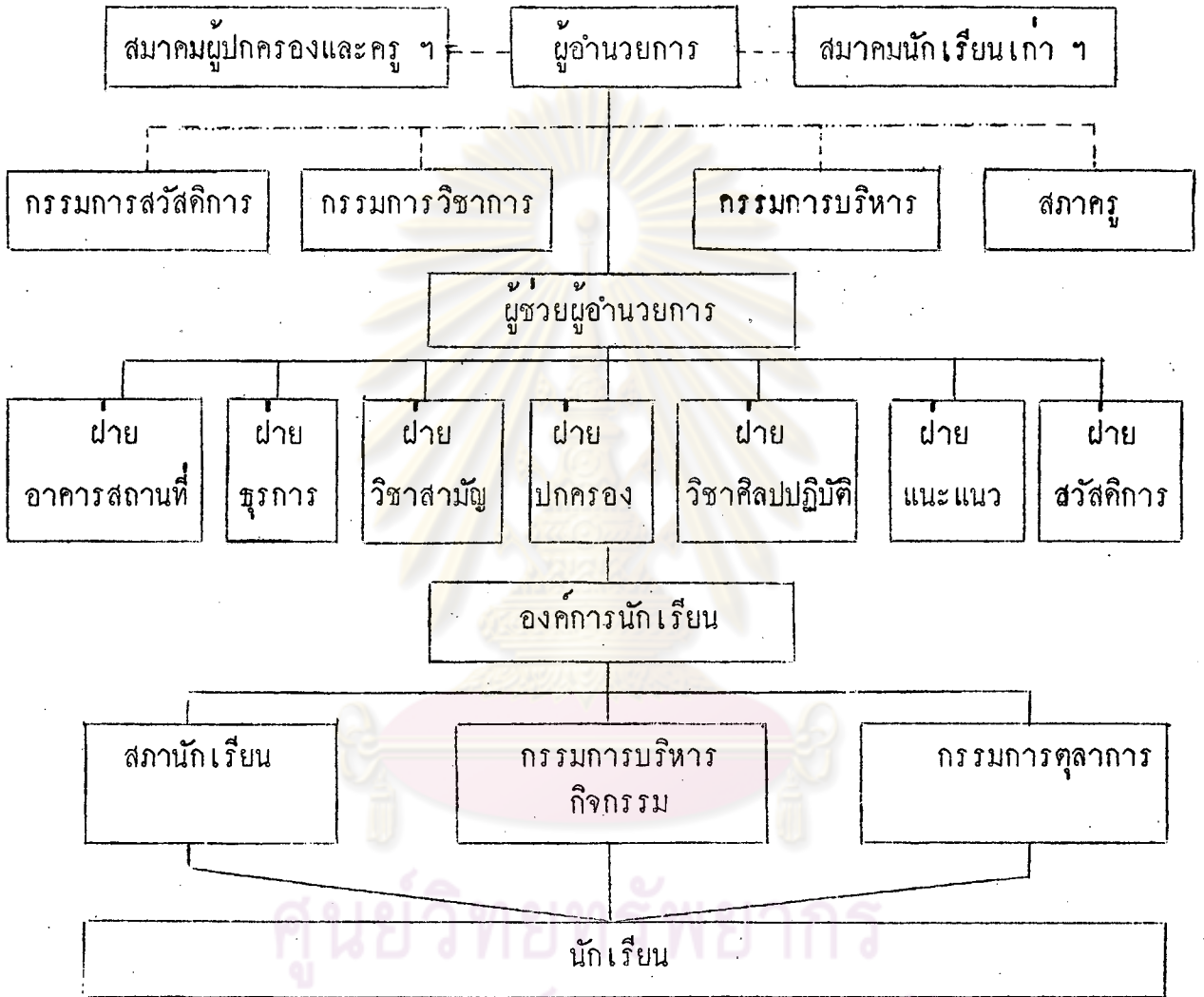
ข้อสังเกตอีกประการหนึ่ง คือ การจัดสายการบริหารงานของโรงเรียน มักจะต้องกล่าวถึงฝ่ายปกครอง และฝ่ายสวัสดิการเสมอ ซึ่งเห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญไม่ควรจะข้ามไป ทั้งกรมสามัญศึกษาก็ยังได้เสนอตัวอย่างแผนภูมิแสดงสายงานโรงเรียนมัธยม โดยได้กล่าวถึงฝ่ายปกครองไว้ทั้งในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ดังแผนภูมิที่แสดงไว้ในหน้าต่อไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

*กรมสามัญศึกษา, คู่มือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๕), หน้า ๗.

แผนภูมิที่ ๑

แผนภูมิแสดงสายการบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

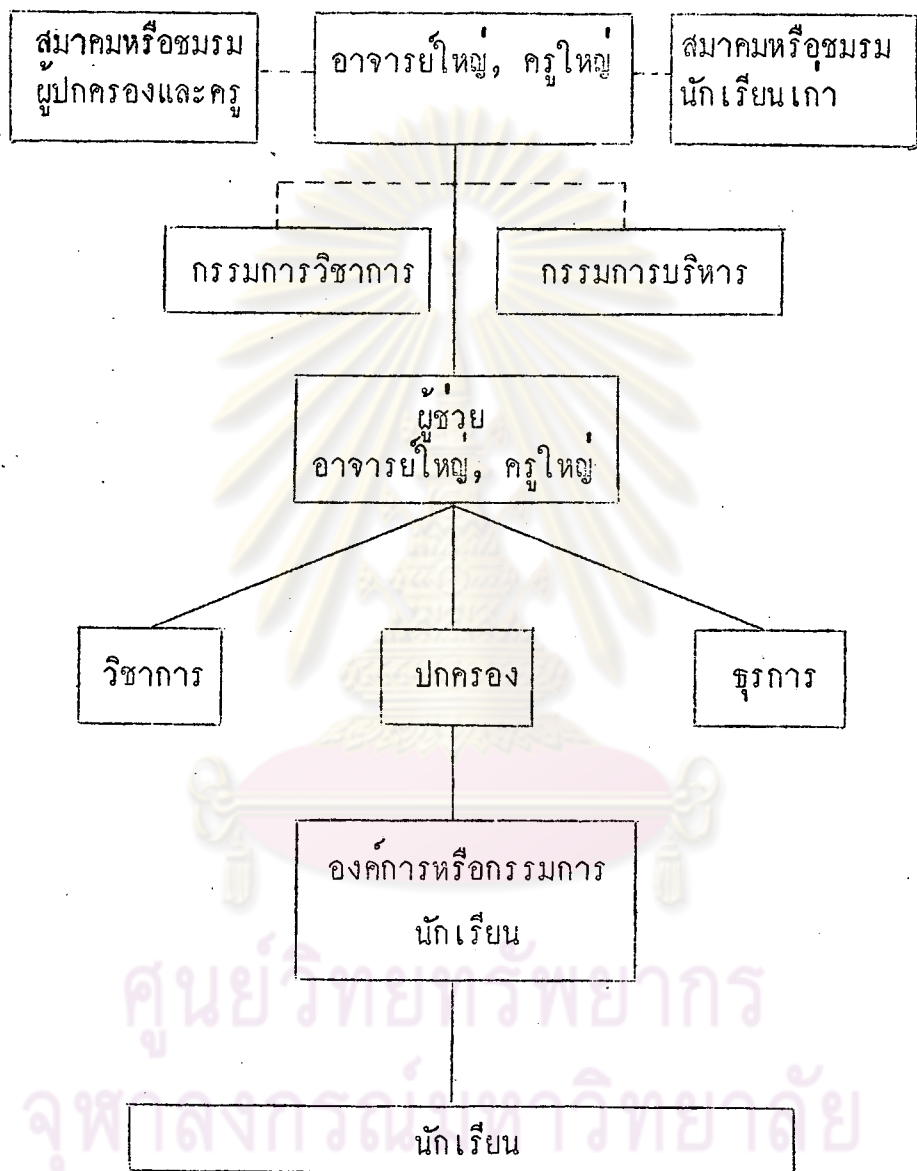


หมายเหตุ เส้นทึบ ————— หมายถึงสายการบริหารงาน
 เส้นประ - - - - - หมายถึงสายการประสานงาน

กรมสามัญศึกษา, คู่มือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๘), หน้า ๕.

แผนภูมิที่ ๒

แผนภูมิแสดงสายการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก^๑



หมายเหตุ เส้นทึบ ————— หมายถึงสายการบริหารงาน
 เส้นประ - - - - - หมายถึงสายการประสานงาน

^๑กรมสามัญศึกษา, คู่มือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๕), หน้า ๖.

จึงเห็นว่า ควรจัดงานฝ่ายปกครองซึ่งอาจรวมฝ่ายสวัสดิการเข้าด้วยกันให้เป็นงานสำคัญของโรงเรียนอีกอย่างหนึ่ง ดังนั้นงานของโรงเรียน หรืองานผู้บริหารโรงเรียนมัธยมควรประกอบด้วย ๔ ด้านใหญ่ ๆ คือ

๑. งานด้านวิชาการ
๒. งานด้านธุรการ
๓. งานด้านปกครอง
๔. งานด้านสัมพันธ์กับชุมชน และงานบริการสังคม

ส่วนโรงเรียนไหนจะแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนอย่างไรนั้นก็คงเป็นงานที่คลุมอยู่ใน ๔ ด้านนี้

การบริหารงานวิชาการ

ผู้ที่บริหารงานวิชาการให้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพคือนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ความสามารถ และมีความเข้าใจในเรื่อง ความหมาย ความสำคัญ หลักเกณฑ์ในการบริหารงานวิชาการ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการเป็นอย่างดี จึงขอกล่าวเป็นเรื่อง ๆ ดังนี้

ความหมายของงานวิชาการ ได้มีผู้ให้ความหมายและขอบเขตของงานวิชาการไว้หลายท่าน เช่น สุมิตร คุณานุกร กล่าวไว้ว่า "งานวิชาการภายในโรงเรียน หากได้มีความหมายแคบ ๆ อย่างที่เข้าใจทั่ว ๆ ไปถึงการเรียนการสอนในห้องเรียนเท่านั้นไม่ แต่ยังหมายถึงกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างภายในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดความรู้ และการศึกษาของเด็ก"^๑

โรเบิร์ต เอส ฟิสก์ (Robert S. Fisk) มีความเห็นว่า งานวิชาการนั้นเป็นความรับผิดชอบของโรงเรียน เริ่มตั้งแต่การแสดงปรัชญา และจุดมุ่งหมายทางการศึกษาของโรงเรียน โดยคำนึงถึงชุมชน และบุคคลในอาชีพต่าง ๆ ของชุมชนเป็นพื้นฐาน ไปจนถึงเรื่อง

^๑สุมิตร คุณานุกร, หลักสูตรและการสอน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๑๘),

การประเมินผลโปรแกรมทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้อง
ในเรื่องนั้น ๆ"

ภิญโญ สารธร กล่าวว่า "การบริหารงานวิชาการหมายถึง การบริหารกิจกรรม
ทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการสอนนักเรียนให้ได้ผลดี และมี
ประสิทธิภาพที่สุด"^๒

คำนวน เพชรแก้ว และคณะได้พูดถึงหน้าที่ หรืองานของผู้บริหารโรงเรียนในด้าน
วิชาการว่า ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถจัดดำเนินการในเรื่องหลักสูตร
ประมวลการสอน ตารางสอน แบบเรียน การจัดชั้นเรียน อุปกรณ์การสอน ปรับปรุงการสอน
นิเทศการสอน จัดให้มีกิจกรรมเสริมหลักสูตร และทำการวัดผลการศึกษา"^๓

พนัส หันนาคินทร ได้แบ่งงานด้านวิชาการออกเป็นดังนี้ คือ

ก. เกี่ยวกับตัวครู ได้แก่ การหาครูที่ดีมาทำการสอน การจัดแบ่งหน้าที่
การจัดปฐมนิเทศครูใหม่ การสร้างน้ำใจในการทำงานให้คณะครู การส่งเสริมให้ครูมี
ความสามารถยิ่งขึ้น

การพิจารณาความดีความชอบ

การประชุมครู การปกครองครูโดยทั่วไปและการนิเทศการสอน

ข. เกี่ยวกับหลักสูตร และการจัดการสอน ได้แก่ การเลือกเนื้อหาของหลักสูตร
การแบ่งและทำประมวลการสอน การจัดตารางสอน การเลือกหาแบบเรียน การจัดห้องสมุด

^๑ Robert S. Fisk, Administrative Behavior in Education,

(New York: Harper and Row, 1957), p. 214.

^๒ ภิญโญ สารธร, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช,
๒๕๑๖), หน้า ๒๕๒

^๓ คำนวน เพชรแก้ว และคณะ, "เอกสารประกอบการสัมมนาบทบาทของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา" (กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๕),
หน้า ๑๗. (อักษราเนา)

การวัดผลการสอน เป็นต้น^๑

จากความหมายและขอบเขตของงานวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าเป็น -
เรื่องราวของโรงเรียนที่จะช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาในทุก ๆ ด้าน ส่วน
การแบ่งงานและวิธีการพัฒนาเด็กนั้น เป็นเรื่องของแต่ละคนที่จะกล่าวเป็นข้อปลีกย่อย
ต่างกันไป ถ้าจะสรุปความหมายของงานวิชาการให้สั้นที่สุดและคลุมเนื้อหามากที่สุด
ก็จะได้ว่า "งานวิชาการ ก็คือ กิจกรรมทุกชนิดของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง -
พัฒนา และส่งเสริมการเรียนการสอนให้ได้ผลดี"

ความสำคัญของงานวิชาการ ในบรรดางานทุกชนิดของโรงเรียนไม่ว่าจะแบ่ง-
เป็นงานวิชาการ งานธุรการ งานปกครอง งานสัมพันธ์กับชุมชน หรืองานอื่นใดก็ตาม เป็น
ที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า งานวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญที่สุด เพราะงานหลัก และ-
จุดประสงค์อันแรกในการตั้งโรงเรียนขึ้นมาก็คือ การจัดการเรียนการสอน และกิจกรรมต่าง ๆ
เพื่อพัฒนาเด็กนั่นเอง ส่วนงานด้านอื่น ๆ นั้น เป็นงานที่มาสสนับสนุนให้งานวิชาการมี -
ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเท่านั้น

เอ็ดเวิร์ด คับบลิว สมิธ (Edward W. Smith) และคณะ ได้จัดแบ่งลำดับ -
ความสำคัญของงานต่าง ๆ ในโรงเรียน ก็เห็นว่าได้ให้ความสำคัญแก่งานวิชาการ เป็น
อันดับแรก โดยให้น้ำหนักความสำคัญถึงร้อยละ ๔๐ จากงานอื่น ๆ ทั้งหมด ๗ ด้าน^๒

แวน มิลเลอร์ (Van Miller) ก็ได้กล่าวถึงความสำคัญของงานวิชาการว่า
งานวิชาการ เป็นหัวใจของโรงเรียน และที่สำคัญมากที่สุดได้แก่ การจัดโปรแกรมการสอน
และการปฏิบัติตามโปรแกรม รวมทั้งการวัดผล เพื่อจะได้ติดตามการเรียนการสอนทั้งครู และ

^๑ หนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาพานิช,
๒๕๑๒), หน้า ๓๘.

^๒ Edward W. Smith, Stanley W. Krowx and Mark M. Atkinson,
The Educator's Encyclopedia, (New York : Prentice-Hall, Inc., 1967),
p. 170.

นักเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการบริการในการสอน เพื่อให้การเรียนการสอน
ดำเนินไปด้วยดีนั้น เป็นหน้าที่ของโรงเรียนซึ่งจะละเลยเสียมิได้ ส่วนกรมสามัญศึกษา
ก็ยังคงกล่าวว่างานวิชาการเป็นงานหลักของโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนประเภทใด
มาตรฐานหรือคุณภาพการศึกษามักจะได้รับบทพิจารณาขั้นมูลฐานจากผลงานด้านวิชาการเป็น
สำคัญ ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องให้ความสนใจงานด้านวิชาการเป็นพิเศษ โดยวาง
แผนงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนติดตามประเมินผล และปรับปรุง
แก้ไขเป็นระยะ ๆ^๒

หลักการบริหารงานวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลักที่สำคัญที่สุดในโรงเรียน
และมีขอบเขตกว้างขวางมาก ไม่สามารถที่จะดูแลคนเดียวได้ทั่วถึงทุกด้าน จำเป็นอย่างยิ่ง
ที่ผู้บริหารจะต้องทำงานด้วยการกระจายอำนาจ มีการวางแผนในการทำงานเป็นอย่างดี
และทำงานเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ครูด้วย

ถึญญ สาทร กล่าวว่ ในกรบริหารงานด้านวิชาการนั้น ครูใหญ่หรือผู้บริหาร
การศึกษาโดยทั่วไปควรจะกระจายอำนาจ (Share of Authority) และความรับผิดชอบ
(Responsibility) ไปให้ครูทุกคน ความเป็นผู้นำของผู้บริหารอยู่ที่ความสามารถที่จะใช้
คนอื่นให้ทำงานโดยไม่ต้องบีบบังคับ หรือขู่เข็ญ แต่อยู่ที่เทคนิคในการที่จะกระตุ้นเตือน
(Motivate) ให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสอนนักเรียนทุกคนขยันขันแข็งทำงานอย่าง
เต็มใจและอดทน อย่างไรก็ตามครูใหญ่และผู้บริหารการศึกษาทุกคน พึงระลึกเสมอว่าตนเองนั้น
ไม่ใช่ครูของครู และไม่รอบรู้ในด้านวิชาการไปเสียหมดทุกสาขา การบริหารงานวิชาการจึง
อาศัยเทคนิคในการรู้จักใช้คนมากกว่าการสอนคนอื่นว่า เขาควรทำอย่างไร ความจริงการที่ครู
จะทำอย่างไรควรเป็นหน้าที่ของครู ไม่ใช่หน้าที่ของผู้บริหาร ผู้บริหารเพียงแต่ดูแลให้ครู-

Van Miller, The Public Administration of American School Systems,
(New York: The Macmillan Company, 1965), p. 175.

^๒กรมสามัญศึกษา, คู่มือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
วัฒนาพานิช, ๒๕๑๔), หน้า ๒๐๗.

ทำงานที่ดีที่สุด และใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เท่านั้น

การที่ครูคนใดในโรงเรียนทำงานขาดประสิทธิภาพ ไม่สนใจการสอน ไม่สนใจนักเรียน และไม่ชวนขยายหาความรู้เพิ่มเติม แต่ยังเป็นครูอยู่ในโรงเรียนได้อย่างมีความสุข นั้นเป็นความบกพร่องของครูใหญ่ ครูใหญ่ที่ดีจะดูแลให้ครูที่ดี ชยันชั้นแข็ง สอนอย่างมีประสิทธิภาพ และสนใจหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ให้อยู่ในโรงเรียนอย่างมีความสุขที่สุด แต่ครูที่เหลวไหล ไม่มีประสิทธิภาพ ควรจะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้เขารู้สึกอึดอัดใจ รู้สึกเป็นความผิด และขาดความสุขที่จะไม่ปรับปรุงตนเองให้เป็นครูที่ดี วิธีดำเนินการเพื่อการนี้ ครูใหญ่จะต้องใช้วิธีประชาธิปไตย และเทคนิคการบริหาร ไม่ใช่วิธีบังคับซึ่งเป็นวิธีเผด็จการ

การส่งเสริมให้ครูปรับปรุงตนเองในค่านวิชาการนั้น ครูใหญ่จะต้องปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้วย เช่น ครูใหญ่จะไม่ใช้เวลาว่างให้ไร้ประโยชน์ แต่ชยันอ่านตำราวิชาการต่าง ๆ อยู่เสมอ การสนทนากับครูก็มีแต่เรื่องวิชาการ ไม่ชักชวนในเรื่องไร้สาระ ไม่ว่าจะ เป็นในวงสนทนาเวลาอาหารกลางวัน หรือเวลาอื่น ให้ครูทุกคนในโรงเรียนรู้ว่า - การสนทนากับครูใหญ่นั้น ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับวิชาการแล้ว เขาจะนั่งคายนานที่สุด แต่ถ้าเป็นเรื่องไร้สาระแล้วครูใหญ่มักจะหลีกออกไปทันทีเสมอ

ทรงศักดิ์ ศรีกาพลินธุ์ ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรจะกระจายอำนาจให้ผู้ที่ทำหน้าที่วิชาการให้เต็มที่ เพื่อสนับสนุนให้เกิดความรู้ และวิธีการใหม่ ๆ ที่ได้ผลกว่า ซึ่งจะช่วยให้องค์กร หรือโรงเรียนเจริญก้าวหน้าต่อไปโดยไม่หยุดยั้ง การกระจายอำนาจเช่นนี้ เราเรียกว่า เสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) นั่นเอง ซึ่งจะ -

ครอบคลุมลักษณะ ๒ ประการ ดังนี้คือ

จริญญา สาทร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๐๖), หน้า ๒๕๒.

๑. Inquiry คือเสรีภาพที่จะสอบถามเกี่ยวกับความหมาย และขอบเขตของแนวคิดใด ๆ
๒. Research คือเสรีภาพที่จะทำการค้นคว้าวิจัย เพื่อนำไปสู่คำตอบที่ต้องการ
๓. Communication คือเสรีภาพที่จะแสดงออกทั้งวาจา และการเขียนเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่ได้จากการค้นคว้าวิจัยนั้น ๆ
๔. Discussion คือเสรีภาพที่จะอภิปรายแนวคิดของตนโดยปราศจากการข่มขู่
๕. Teaching คือเสรีภาพที่จะสอน หรือถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับผลแห่ง - การค้นคว้าวิจัยในแนว หรือสาขาที่ตนสามารถนั้น
๖. Citizenship คือเสรีภาพในฐานะประชาชนคนหนึ่งที่สามารถจะพูดหรือเขียนในสังคมทางวิชาการได้เต็มที่

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ ในปี ค.ศ. ๑๙๑๗ ชาลส์ โอเวน วิลเลียมส์ (Charles Owen Williams) ได้ศึกษาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมในรัฐอินเดียนา ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ครูใหญ่ส่วนมากใช้เวลาในการประเมินผล และปรับปรุงการสอนน้อย มักจะมอบหมายความรับผิดชอบในการประเมินผล และ - ปรับปรุงการสอนไว้กับหัวหน้าสายวิชา และเชื่อตามรายงานที่หัวหน้าสายวิชาเสนอมา การเยี่ยมห้องเรียนของครูใหญ่มีจำกัด และใช้เวลาน้อย ยิ่งโรงเรียนใหญ่เท่าไร เวลาที่ครูใหญ่มีให้แก่โครงการปรับปรุงการสอนของครูยิ่งน้อย ส่วนมากครูใหญ่มักจะให้คำแนะนำมากกว่าจัดให้มีการอบรม ครูใหญ่ทุกคนพยายามพัฒนาสมรรถภาพในการทำงาน และทำ - ความเข้าใจในความรู้ทางการศึกษาใหม่ ๆ อยู่เสมอ ครูและนักเรียนมักไม่มีส่วนร่วมในการประเมินผล และการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร ครูมองครูใหญ่ว่าเป็นผู้ซึ่งอาจช่วยแก้ปัญหาให้ได้ ครูส่วนมากยอมรับว่า ครูใหญ่มีหน้าที่ที่จะต้องประเมินผลครูด้วยการสังเกตการสอน การใช้แบบทดสอบ และการประชุมปรึกษาหารือ และครูยอมรับว่าครูใหญ่จำต้องใช้หัวหน้า

"ทรงศักดิ์ ศรีภาพสินธุ์" เอกสารการสัมมนาการศึกษาและประชากรศึกษา,
มหาสารคาม : วิทยาลัยวิชาการศึกษามหาสารคาม, ๒๕๑๖ หน้า ๗๐. (เอกสารอัครสำเนา)

สายวิชาการร่วมในกระบวนการประเมินผล^๑

เพ็ญศักดิ์ เรือนใจมั่น วิจัยพบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตศึกษา ๕ ปฏิบัติงานด้านวิชาการน้อย และประสบปัญหาในการขาดแคลนครู ครูมีวุฒิค่า การใช้วิธีสอนแบบเก่า ไม่ได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการสอน ขาดการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาอบรมวิธีการสอนแบบใหม่ ๆ ศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการอำเภอ ศึกษาพิเศษช่วยเหลือโรงเรียนในด้านการสอนน้อย ผู้บริหารไม่ค่อยสังเกต หรือติดตามการสอนของครู ขาดการวิเคราะห์ผลการสอน อุปกรณ์น้อย เมื่อเด็กเรียนอ่อนก็ขาดการซ่อมเสริม ขาดการแนะนำให้นักเรียนรู้จักแหล่งความรู้ คือห้องสมุด และวารสาร หรือคำราทางวิชาการในห้องสมุดน้อยด้วย^๒

สุรชัย ชินโย วิจัยพบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตศึกษา ๑๐ ปฏิบัติงานด้านวิชาการน้อยเช่นเดียวกัน โดยผู้บริหารในโรงเรียนเองเห็นว่าตนปฏิบัติงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับความเห็นของผู้บริหารนอกโรงเรียน และความเห็นของประชาชน แต่นักวิชาการเห็นว่าโรงเรียนได้ปฏิบัติงานด้านนี้อยู่ในระดับน้อย^๓

^๑ Charles Owen Williams, "An In - Depth Investigation of - Explicit Tasks Performed by Selected Indiana Junior High School Principals, "Dissertation Abstracts Vol. 32, No. 9, March 1972, p. 4909 - A.

^๒ เพ็ญศักดิ์ เรือนใจมั่น, "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตศึกษา ๕" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๘), หน้า ๑๓๐

^๓ สุรชัย ชินโย, "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตศึกษา ๑๐" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๘), หน้า ๗๘.

วิรัตน์ ศิริวิบูรณ์ วิจัยพบว่า สมรรถภาพในการบริหารวิชาการของครูใหญ่ - โรงเรียนมัธยมในเขตศึกษา ๑๑ อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ในเรื่องการประชุมปรึกษาในสายวิชาต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และการส่งครูเข้ารับการอบรม ส่วนเรื่องที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำ คือ การนิเทศการสอนรายวิชาต่าง ๆ การส่งเสริมให้ครูค้นคว้าทดลองวิธีการสอนใหม่ ๆ การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยาย หรือการให้ครูในโรงเรียนผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้บรรยายทางวิชาการในที่ประชุมนักเรียน และการประชุมประเมินผลโดยนำเอาคะแนนนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขในเรื่องการเรียนการสอน^๑

ประสิทธิ์ ตาคินิจ ได้ศึกษาเรื่องสถานภาพและบทบาทของครูสังคมศึกษาตอนต้น ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ครูเตรียมการสอนอย่างที่เป็นบางครั้ง แล้วแต่โอกาส และมีครูบางคนไม่เตรียมการสอนเลย เพราะถือว่าสอนชำนาญแล้ว เมื่อสอนไม่ทันตามหลักสูตรครูร้อยละ ๘๘.๕๕ มักจะหาเวลาสอนเพิ่มเติม ครูส่วนมากขาดวุฒิ ทำให้การสอนขาดประสิทธิภาพ และครูมีปัญหากันส่วนตัว คือ ก้านเศรษฐกิจ และความพลุกงัย และสิ่งที่มีปัญหามากในการสอน ก็คือ การขาดอุปกรณ์การสอน^๒

^๑วิรัตน์ ศิริวิบูรณ์, "การศึกษาสมรรถภาพในการบริหารของครูใหญ่โรงเรียน - มัธยมศึกษาในเขตศึกษา ๑๑" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๑๘), หน้า ๔๕.

^๒ประสิทธิ์ ตาคินิจ, "สถานภาพ และบทบาทของครูสังคมศึกษาตอนต้น ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชามัธยมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๘), หน้า ๕๕-๕๘.

จากที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นว่างานวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญสูงสุด ในบรรดางานต่าง ๆ ของโรงเรียน แต่ในทางปฏิบัติแล้ว พบว่าผู้บริหารโรงเรียน และครูในเมืองไทยปฏิบัติงานค่านี้น้อย และแม้ในต่างประเทศก็มีปัญหาเช่นกัน จึงจำเป็นที่ผู้บริหารการศึกษาควรจะต้องมองเห็นปัญหาอันสำคัญ ที่ต้องเร่งแก้ไขโดยรีบด่วนเป็นอันดับแรก มิฉะนั้นการจัดการศึกษา หรือการสร้างคน หรือการสร้างประเทศย่อมจะไม่สำเร็จ

จึงเป็นหน้าที่และภาระกิจอันสำคัญที่ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ จะต้องหาทางสนับสนุน ส่งเสริมและช่วยเหลือให้งานวิชาการของโรงเรียน ได้กระทำกันอย่างจริงจัง ให้สมกับที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรกของงานทั้งหมดในโรงเรียน ไม่ว่าจะ เป็นในค่านงบประมาณ ขวัญ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ การจัดอบรม หรืออื่นใดก็ตาม และที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารระดับสูง ควรหาทางส่งเสริมและกระตุ้นให้ครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียน ได้เห็นความสำคัญและได้ปฏิบัติงานค่านวิชาการมากยิ่งขึ้น

การบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลดีนั้น มีสิ่งสำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารในค่านนี้จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถเป็นอย่างดี ก็คือ ต้องรู้ว่าในขอบเขตของงานวิชาการที่แยกย่อยออกเป็นแต่ละประเภทนั้น มีลักษณะ มีความสำคัญ ควรจะบริหาร และควรจะส่งเสริมอย่างไรจึงจะบังเกิดผลดีที่สุด จากขอบเขต และความหมายของงานวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงขอแยกงานวิชาการออกเป็น

๑๐ ประเภท คือ

๑. หลักสูตรและเอกสารการใช้หลักสูตร
๒. ตารางสอน และวิธีสอน
๓. วัสดุอุปกรณ์การสอน และการใช้แหล่งทรัพยากรในห้อง
๔. ห้องสมุด
๕. กิจกรรมนักเรียน
๖. การนิเทศงานวิชาการของโรงเรียน
๗. การกำหนดให้ครู - อาจารย์ปฏิบัติงานวิชาการ
๘. การแนะแนว

๕. การวัดผล และ ประเมินผลการศึกษา

๑๐. การวางแผนปรับปรุงงานวิชาการ

หลักสูตร และเอกสารการใช้หลักสูตร

ความหมายของหลักสูตร นักการศึกษาหลาย ๆ ท่านได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้คล้าย ๆ กัน เช่น คาร์เตอร์ วี. กูด (Carter V. Good) กล่าวว่า "หลักสูตรคือกลุ่มวิชาหรือเนื้อหาเรื่องที่ถูกจัดไว้ต่อเนื่องกันที่บังคับให้เรียน เพื่อให้สำเร็จในชั้นนั้น ๆ"^๑ ส่วนภิญโญ สาธร ได้ให้ความหมายว่า "หลักสูตรคือโครงการการศึกษาที่กำหนดให้นักเรียนรู้และพัฒนาตนเองตามแผนการศึกษา"^๒ และ สุมิตร คุณานุกร ก็กล่าวว่า "หลักสูตรในระดับโรงเรียน หมายถึงโครงการที่ประมวลความรู้และประสบการณ์ทั้งหลายที่โรงเรียนจัดให้กับนักเรียน ไม่ว่าจะป็นภายในหรือภายนอกโรงเรียนก็ตาม เพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาไปตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้"^๓

จากนักการศึกษาทั้ง ๓ จะเห็นได้ว่า หลักสูตร ก็คือวิชาต่าง ๆ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อพัฒนานักเรียนไปตามความมุ่งหมายทางการศึกษาที่วางไว้

ความสำคัญของหลักสูตร จากความหมายของหลักสูตรข้างต้น จะเห็นว่าหลักสูตรเป็นสิ่งที่จะต้องสอนให้เด็กได้รู้เนื้อหาวิชา และ ให้เกิดพฤติกรรมอะไรบางอย่าง และหลักสูตรจะเป็นสิ่งแปลความมุ่งหมายของการศึกษาออกมาเป็นภาคปฏิบัติ ซึ่งจะนำเด็กไปสู่จุดหมายทางการศึกษาที่วางไว้ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ครูจะต้องมีความเข้าใจในหลักสูตร

^๑Carter V. Good, Dictionary of Education, (New York : McGraw-Hill Book Company, 1973), p. 113.

^๒ภิญโญ สาธร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๖), หน้า ๒๗๕.

^๓สุมิตร คุณานุกร, หลักสูตรและการสอน (กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานครการพิมพ์, ๒๕๑๘), หน้า ๘.

เตือนใจ เศรษฐศาสตร์โลก กล่าวว่า เมื่อครูอ่านหลักสูตรแล้ว ครูจะต้องทราบว่า

๑. สอนวิชานี้เพื่อให้นักเรียน "รู้" อะไรบ้าง (ดูได้จากหลักสูตรภาคเนื้อหาวิชา)

๒. สอนเพื่อให้เด็ก "เกิด" ความสามารถหรือสมรรถภาพด้านใดบ้าง (ดูได้จากหลักสูตรภาคความมุ่งหมาย)

๓. สอนให้เขา "รู้" และ "เกิด" อย่างละเท่าไร (ดูได้จากตารางวิเคราะห์หลักสูตร)^๑

ในสมัยก่อนโรงเรียนไม่ค่อยได้มีส่วนร่วมในการสร้างหลักสูตร แต่ในปัจจุบันนี้โรงเรียนมีบทบาทในการสร้างหลักสูตร และ เอกสารการใช้หลักสูตรมากขึ้น ตามนโยบายการสร้างหลักสูตรของท้องถิ่น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ทั้งครูผู้สอนและผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเอาใจใส่กับหลักสูตร และจะต้องพยายามแยกแยะให้พบว่า เนื้อหา หรือโครงสร้างของหลักสูตรที่ใช้สอนอยู่นั้น มีสิ่งใดไม่เหมาะสมสมควรจะตัดออก หรือมีสิ่งใดสำคัญควรที่จะเพิ่มเติม และจะใช้วิธีการอย่างไรที่จะสร้าง และใช้หลักสูตรให้เกิดประโยชน์แก่นักเรียน แก่ท้องถิ่น และแก่สังคมอย่างแท้จริง กรมสามัญศึกษากล่าวว่า หลักสูตรที่ใช้ในโรงเรียนย่อมวิวัฒนาการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อความเหมาะสมแก่สภาพของสังคมไทย ตามลำดับ ผู้บริหารจะต้องศึกษาหาความรู้ควรเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งให้ทันกับเหตุการณ์อยู่เสมอ โดยเฉพาะสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ จุดมุ่งหมายของหลักสูตร และระบบวัดผล^๒

สำหรับจุดหมายของหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พ.ศ. ๒๕๒๑ นั้นมีใจความดังนี้

๑. เพื่อให้ผู้เรียนค้นพบและพัฒนาความสามารถ ความถนัด และความสนใจของตนเอง

๒. เพื่อให้มีนิสัยใฝ่หาความรู้และทักษะ รู้จักคิดและวิเคราะห์อย่างมีระเบียบวิธีการ และมีความริเริ่มสร้างสรรค์

^๑เตือนใจ เศรษฐศาสตร์โลก และคณะ, การวัดผลและการประเมินผลการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๑๘), หน้า ๑๑.

^๒กรมสามัญศึกษา, คู่มือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๘), หน้า ๒๗.

๓. เพื่อให้มีบรรยากาศที่ดีต่อสมาชิกทุกคน มีระเบียบวินัยในการทำงานทั้งในส่วนตน และหมู่คณะ มานะ พากเพียร อดทน ประหยัด และใช้เวลาให้เป็นประโยชน์

๔. เพื่อให้มีความซื่อสัตย์ มีวินัยในตนเอง เคารพต่อกฎหมาย และกติกาของสังคม รับผิดชอบตนเอง ครอบครัว และสังคม ตลอดจนส่งเสริมสร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมในสังคม

๕. เพื่อให้รู้จักสิทธิหน้าที่ รู้จักทำงานเป็นหมู่คณะ มีความสามัคคี และเสียสละเพื่อส่วนรวม รู้จักแก้ปัญหาด้วยสันติวิธีอย่างมีหลักการ และเหตุผล

๖. เพื่อให้มีความรู้ และ ทักษะที่เป็นพื้นฐานเพียงพอแก่การนำไปปรับปรุงการดำรงชีวิตทั้งส่วนตนและครอบครัว รวมทั้งการฝึกงานและการศึกษาเพิ่มเติม

๗. เพื่อให้มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ และให้รู้จักส่งเสริมการ - สาธารณสุขของชุมชน

๘. เพื่อให้รักและผูกพันกับท้องถิ่นของตน ให้รู้จักบำรุงรักษาสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างสรรค์ความเจริญให้แก่ท้องถิ่น ตลอดจนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย

๙. เพื่อปลูกฝังให้มีความภูมิใจในความเป็นไทย มีความจงรักภักดีต่อชาติ - ศาสนา พระมหากษัตริย์ ให้มีความรู้และเลื่อมใสในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ร่วมกันสร้างรักษาความปลอดภัย และความมั่นคงของประเทศชาติ

๑๐. เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดีของมนุษยชาติในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

ผู้บริหารโรงเรียนกับหลักสูตร ช่าง บัณฑิต ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการนำหลักสูตรไปใช้ สรุปได้ดังนี้ คือ

๑. ควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับหลักสูตร เช่น อาคาร สถานที่เรียน ประมวลการสอน ตารางสอน อุปกรณ์การสอน แบบเรียน การจัดการให้เหมาะสมกับงาน นอกจากนี้ควรช่วยให้ครูได้ร่วมงานตามนโยบายของสถานศึกษา และ

กระทรวงศึกษาธิการ, หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พ.ศ. ๒๕๒๑ (กรุงเทพฯ : จงเจริญการพิมพ์, ๒๕๒๐), หน้า ๒.

นโยบายของส่วนกลาง ซึ่งอาจต้องมีการดัดแปลงเพื่อให้เหมาะสมกับแต่ละโรงเรียน

๒. จัดบริการให้ความสะดวกในการใช้วัสดุอุปกรณ์การสอนต่าง ๆ
๓. เป็นผู้ดำเนินการส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรขึ้นในสถานศึกษา^๑

แจค อาร์ ฟรายเมอร์ (Jack R. Frymer) และ ฮอร์ซ บาวน์ (Horce Bawn)

กล่าวถึงหลักในการปรับปรุงหลักสูตร ซึ่งผู้บริหารควรยึดถือไว้ปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้ คือ

๑. การปรับปรุงหลักสูตร เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครู
๒. ในการพัฒนาหลักสูตร ควรให้ครูผู้สอนได้มีส่วนร่วมด้วย
๓. ในการปรับปรุงหลักสูตร ควรจัดให้มีการสื่อสารอย่างคล่องตัว
๔. ในการปรับปรุงหลักสูตร จำเป็นต้องอาศัยการประสานงานกันอย่างกว้างขวาง
๕. ควรเปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงหลักสูตรด้วย
๖. ควรมีการนำหลักสูตรที่เพิ่งร่างเสร็จไปทดลองใช้ก่อนประกาศใช้จริง
๗. ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ในการจัดเวลา และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อช่วย

เสริมการทดลองหรือการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร^๒

เอกสารการใช้หลักสูตร การใช้หลักสูตร หรือการเรียนการสอน จะเป็นไปได้ด้วยความสะดวกและมีประสิทธิภาพดี ถ้าครูผู้สอนและผู้บริหารงานวิชาการ มีความสนใจ และเข้าใจในเรื่องเอกสารประกอบการใช้หลักสูตรบางอย่างเช่น ประมวลการสอน โครงการสอน และบันทึกการสอน เป็นต้น

^๑ ช่าง บัวศรี, หลักบริหารการศึกษาทั่วไป (ธนบุรี : โรงพิมพ์บรรหาร, ๒๕๐๕),
หน้า ๑๕๒ - ๑๕๓.

^๒ Jack R. Frymer and Horce Bawn, Curriculum Improvement for Better School, (Ohio : Charles A. Jones, 1970), p. 7.

ประมวลการสอน คือ คู่มือหรือแนวทางที่ทำขึ้นอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ผู้บริหาร การศึกษา ศิษยานิเทศก์ และครูได้ใช้ในโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อช่วยในการสอนต่าง ๆ ที่ กำหนดไว้สำหรับแต่ละวิชาและชั้นเรียน^๑ สาย ภานุรัตน์ กล่าวว่ถ้าเปรียบหลักสูตรเป็น คัมภีร์ ประมวลการสอนก็คืออรรถาธิบายคัมภีร์ ถ้าคัมภีร์เขียนไม่ชัดเจนความแน่นอนในตัวเอง ผู้เขียนอรรถาธิบายก็ย่อมแปลคัมภีร์นั้นได้ลำบาก ฉะนั้นหลักสูตรจะต้องเขียนให้แน่นอนชัดเจน พอสมควร^๒

โครงการสอน(Teaching Plan or Instructional Plan) เป็นการนำเอา หลักสูตรหรือประมวลการสอนมาขยายความเพิ่มเติมเพื่อให้ได้รายละเอียด สามารถนำไป ใช้ได้อย่างสะดวก จุดเด่นของโครงการสอนอยู่ที่การจำกัดหัวข้อเรื่องที่จะสอนให้กลมกลืน กัน และสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการทำบันทึกการสอนต่อไป

บันทึกการสอน(Lesson Plan) เป็นสิ่งที่ทำขึ้นเพื่อเตรียมตัวครูในระยะสั้น ๆ โดยบอกรายละเอียดและลำดับขั้นของการสอนเอาไว้ บันทึกการสอนนอกจากจะช่วยครูใน การเตรียมการสอนแล้ว ยังช่วยให้เกิดความสะดวกในการที่จะให้ผู้อื่นรับหน้าที่แทนเมื่อผู้สอน ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ น้อย สิปป์ และคณะ ได้สรุปองค์ประกอบที่สำคัญของบันทึกการสอน ว่าประกอบด้วย ความมุ่งหมายที่จะเขียนในลักษณะจุดหมายเชิงพฤติกรรม เนื้อเรื่องกิจกรรม และประสบการณ์ อุปกรณ์ การวัดผล และการประเมินผล ซึ่งจะอธิบายแต่ละส่วนไว้อย่างละเอียด แม้ว่าใครมาอ่านจะสามารถมองเห็นภาพการสอนของครูคนนั้นได้อย่างชัดเจน^๓

^๑พจน์ รัชญุพันธ์, "ข้อสังเกตบางประการในการทำประมวลการสอน," ศูนย์-ศึกษา ๑๐ (๖ มิถุนายน ๒๕๐๖) : ๑๒ - ๒๒.

^๒สาย ภานุรัตน์, "หลักสูตรและบทบาทของหลักสูตรในการเรียนการสอน," วารสารสภาการศึกษา ๔ (๑๑ มิถุนายน ๒๕๑๓) : ๓ - ๑๖.

^๓น้อย สิปป์ และคณะ, คู่มือฝึกสอนวิทยาลัยครูพิบูลสงคราม พิษณุโลก (พิษณุโลก : โรงพิมพ์กระตุกไทย, ๒๕๑๖), หน้า ๑๓๕ - ๑๔๒.

จะเห็นได้ว่าในการแปลงหลักสูตรไปสู่การสอนที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการสร้าง เอกสารประกอบการใช้หลักสูตรขึ้น ที่สำคัญได้แก่ ประมวลการสอนและโครงการสอน ซึ่ง จะนำไปเป็นแนวในการทำบันทึกการสอนก่อนที่จะสอนจริง ในปัจจุบันโรงเรียนมีแนวโน้ม ในการมีส่วนร่วมในการสร้างหลักสูตรของท้องถิ่นมากขึ้น และจากประโยชน์ของเอกสาร- การใช้หลักสูตรดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้บริหารงานวิชาการควรจะได้จัดระบบ การเก็บรักษาเอกสารเหล่านี้ให้มีความคล่องตัวในการขอใช้ เพื่อจะได้บังเกิดผลดีในการเตรียม การสอน หรือเพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางเมื่อมีโอกาสในการร่วมสร้างหลักสูตรของท้องถิ่น

ตารางสอน และวิธีสอน

ตารางสอน งานการจัดตารางสอนนั้นต้องอาศัยเทคนิคและความชำนาญพิเศษ ต้องใช้เวลา ใช้ความพยายามและความพิถีพิถันพอสมควร เพราะเมื่อปฏิบัติจริง ๆ แล้วมัก จะมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ห้องเรียนมีจำกัด ครูมีชั่วโมงสอนมาก ซึ่งมักจะพบปัญหา เหล่านี้เสมอ เช่น การไม่สามารถแยกชั่วโมงสอนของครูที่ติดกันให้มีชั่วโมงว่าง การไม่ – สามารถจัดวิชาที่ต้องใช้สมองให้เรียนในตอนเช้าได้ หรือการไม่สามารถแยกวิชาที่ต้องใช้ สมองออกจากกันได้ เหล่านี้เป็นต้น

หลักการการจัดตารางสอนที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรให้หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้จัดจำนวน ชั่วโมงและวิชาที่สอนของครูในหมวด แล้วมอบให้ฝ่ายวิชาการหรือผู้ที่มีหน้าที่จัดตารางสอน เพื่อจะได้นำไปจัดตารางสอนรวมของทั้งโรงเรียนต่อไป ได้มีผู้เสนอหลักในการจัดตาราง- สอนไว้หลายท่าน เช่น ประคัม เรื่องมาลัย เห็นว่า ควรจัดวิชาที่ใช้ความคิดไว้ตอนเช้า ๆ เพราะอากาศกำลังสบาย ส่วนตอนบ่ายอากาศค่อนข้างร้อนและร่างกายอ่อนเพลียลง จึงควร จัดเป็นวิชาพลศึกษา หรือการฝีมือ เป็นต้น^๑

^๑ประคัม เรื่องมาลัย, คู่มือสอบวิชาครูชกป.ม. (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนา- พานิช, ๒๕๑๓) หน้า ๑๘๐.

ภิญโญ สารภร ได้เสนอหลักการทำการสอนไว้เป็นข้อ ๆ สรุปได้ดังนี้ คือ

๑. กำหนดชั่วโมงให้ไม่น้อยกว่าที่หลักสูตรกำหนด
๒. บรรรจุวิชาครบตามหลักสูตร วิชาใดเรียนสัปดาห์ละเท่าไรก็ครบตามนั้น
๓. การวางวิชาใดก่อนหลังต้องคำนึงถึงนักเรียนด้วย เช่นไม่จัดวิชาคณิตศาสตร์ไว้ก่อนบ่าย ไม่ควรจัดวิชาดนตรีไว้หลังพลศึกษา เพราะนักเรียนเล่นกีฬามาใหม่ ๆ จะจับมานั่งฟังดนตรีคงลำบาก
๔. เวลาเรียนตอนเช้าควรมากกว่าตอนบ่ายสำหรับประเทศร้อน เพราะอากาศตอนบ่ายอ้าวไม่สนับสนุนการเรียน
๕. วิชายากที่ต้องใช้ความคิดมาก ไม่สอนในวันเดียวกัน ควรสลับหรือกระจายให้ทั่วทั้งสัปดาห์
๖. วิชาที่ต้องเรียนสัปดาห์ละหลายวันไม่ควรจัดซ้อนกัน เพราะจะเบื่อและลำบากแก่นักเรียนที่จะจัดทำกรบ้านให้ทันในวันถัดไป
๗. ควรจัดให้ความสะดวกแก่ครูด้วย เช่นไม่จัดให้ครูสอนต่อเนื่องกันถึงสามชั่วโมง เพราะจะเหนื่อยเกินไป และต้องคำนึงถึงความสะดวกของนักเรียนด้วยเช่นกัน เช่น บางวิชาอาจต้องทำงานเลยเวลาที่กำหนดบ่อย ๆ ก็ควรไว้ท้าย เช่น ก่อนพักเที่ยงหรือก่อนเลิกเรียนตอนเย็น เพราะถ้านักเรียนยังอ้อยอิ่งก็เสียหายต่อการเรียนวิชาต่อไป
๘. ตารางสอนควรทำให้เสร็จเรียบร้อย ประกาศให้ครูและนักเรียนทราบก่อนวันเปิดเรียน
๙. ควรเฉลี่ยปริมาณการสอนต่อหนึ่งสัปดาห์ให้ครูทุกคนทัดเทียมกัน หรือต่างกันไม่มากนัก
๑๐. ตารางสอนควรทำ ๓ ชุด คือ ชุดที่หนึ่งประจำชั้น ชุดสองให้แก่ครูเป็นรายบุคคล อีกชุดหนึ่งเป็นชุดใหญ่รวมทั้งโรงเรียน

ภิญโญ สารภร, บันทึกย่อวิชาครูชุด ป.ม. (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๔), หน้า ๑๕๑-๑๕๒.

อุบล หุระนันท์ ได้เสนอหลักในการจัดการการสอนและปัญหาที่ควรคำนึงสรุปได้ดังนี้

๑. ก่อนจะจัดการสอนต้องพิจารณาถึงเหตุผลต่าง ๆ ตามหลักวิชาและความสะดวก
๒. ครูใหญ่ควรมีชั่วโมงว่างงานต่าง ๆ ในชั่วโมงแรกของเวลาเช้าและบ่าย เพื่อทำการตรวจความเรียบร้อย
๓. ชั่วโมงเรียนที่ตองการความเงียบสงบ ควรจัดสลับกับชั่วโมงห้องอื่น เรื่องต่าง ๆ ถ้าไม่สามารถจัดต่างเวลากันทั้งโรงเรียน ก็ควรให้อยู่ห่างกันหรือไม่ก็คำนึงถึงส่วนรวมเสียก่อน
๔. ตารางเรียนควรมีน้ำหนักสมดุลกัน เช่นไม่จำเป็นต้องจัดวิชายาก ๆ เรียนเฉพาะตอนเช้าเท่านั้น
๕. ตารางสอนของครูควรมีชั่วโมงสำหรับงานพิเศษ เช่นก่อนเข้าห้องเรียนและหลังเลิกเรียนแล้ว
๖. วิชาที่ต้องสอน ๒ ชั่วโมงติดต่อกัน ก็ควรกำหนดให้อยู่ติดต่อกัน
๗. วันก่อนเปิดเรียน ครูและเด็กควรได้รับตารางเรียน หน้าที่ต่าง ๆ และการจัดห้องเรียนไว้เรียบร้อยแล้ว
๘. ครูควรทราบล่วงหน้าว่าจะสอนวิชาอะไร ชั้นไหน ถ้าเป็นครูพิเศษก็ควรได้เตรียมห้องประจำวิชาไว้พร้อมแล้ว
๙. แผนงานต่าง ๆ ควรจัดไว้พร้อมเพื่อให้ครูใหญ่และศึกษานิเทศก์ได้เข้าช่วยแนะนำห้องเรียน
๑๐. ชั่วโมงการรับประทานอาหารโดยทั่วไป มักใช้เวลาหยุดพักกลางวันตรงกัน บางแห่งได้แก่ไขสภที่รับประทานอาหารโดยเล็กลงวันต่างกันเป็นระยะ ๆ เช่น ชั้นเล็กเลิกเรียน ๑๑.๓๐ น. รับประทานอาหารก่อน ชั้นใหญ่เลิก ๑๒.๐๐ น. ให้รับประทานอาหารที่หลัง
๑๑. ไม่ควรยึดมั่นว่าตารางเรียนเป็นคำสั่ง ให้ครูปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ เช่นในการเรียนวิชาแบบหน่วย เป็นต้น

กรมสามัญศึกษา ได้เสนอหลักในการจัดการการสอนไว้เป็นแนวทางให้โรงเรียนที่ยังไม่เคยใช้หลักสูตรกว้างได้นำไปลองพิจารณาปรับปรุงตามสภาพของโรงเรียน มี ประการใหญ่ ๆ สรุปได้ดังนี้ คือ

๑. ควรสนองความต้องการของนักเรียนให้มากที่สุด คือให้ได้เรียนตามที่ต้องการ
๒. ควรเริ่มจัดจากชั้นที่ยากที่สุดก่อน และจัดจากวิชาที่ยากที่สุดคือ อุตสาหกรรม-ศิลป์ เพราะยึดหยุ่นได้น้อยที่สุด
๓. จัดวิชาที่มีนักเรียนเลือกน้อยที่สุดก่อน เพราะนักเรียนทุกคนที่เลือกวิชานั้น จะต้องเรียนในเวลาเดียวกัน วิชาที่จัดสุดท้ายคือวิชาที่มีจำนวนกลุ่มมาก สามารถสับเปลี่ยนนักเรียนให้เข้ากลุ่มหนึ่งกลุ่มใดก็ได้
๔. จัดวิชาบังคับเป็นอันดับสุดท้าย โดยให้ชั่วโมงวิชาเลือกทุกสาขาตรงกันหมดที่เหลือจากนั้นนักเรียนจะว่างตรงกัน^๑

การสอนและวิธีสอน กิจกรรมการนำหลักสูตรไปใช้ที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งคือ การสอน อารีย์ สันถนวิ ได้ให้ความหมายของของการสอนว่า "การสอนคือประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ฝ่ายหนึ่งจัดขึ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการเรียนรู้ให้กับอีกฝ่ายหนึ่ง การสอนเป็นการกระทำที่รู้สึกตัว มีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าวิธีสอนยังไม่เหมาะสมก็อาจไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเลยก็ได้"^๒

จากความหมายดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการสอนเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องเอาใจใส่เป็นพิเศษ ผู้ที่จะชี้ชะตาความสำเร็จหรือความล้มเหลวในชั้นนี้ก็คือครู ดังนั้นครูจะต้องทำความเข้าใจแบบและวิธีของการสอนเพื่อประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมของแต่ละวิชา เรื่องนี้

^๑กรมสามัญศึกษา, คู่มือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาพานิช, ๒๕๑๕), หน้า ๒๔๔.

^๒อารีย์ สันถนวิ, ข้อคิดเห็นในการจัดการมัธยมศึกษาในประเทศไทย (ขอนแก่น : โรงพิมพ์ศิริภักดิ์, ๒๕๑๒), หน้า ๑๑๔.

ละอ อารุณะวณิช^๑ และ ทิศนา แชมมณี^๒ ได้กล่าวถึงวิธีสอนแบบต่าง ๆ ไว้สรุปรวมกันไว้ดังนี้

๑. วิธีสอนแบบอุปมาน และอนุมาน (Inductive and Deductive Method) วิธีสอนแบบอุปมานนี้จะสอนให้นักเรียนรู้จากส่วนย่อยไปหาส่วนรวม หรือสอนจากตัวอย่างแล้วสรุปเป็นกฎเกณฑ์ นิยมใช้ในการคำนวณค้นคว้าและทดลอง ส่วนวิธีอนุมานเป็นวิธีที่ตรงข้ามกับอุปมาน

๒. วิธีสอนแบบโครงการ (Project Method) เป็นวิธีสอนที่ให้โอกาสนักเรียนได้วางโครงการและดำเนินงานให้สำเร็จตามโครงการนั้น ๆ เป็นวิธีสอนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับวิชาที่เกี่ยวกับการปฏิบัติต่าง ๆ งานตามการสอนแบบโครงการมีลำดับขั้นในการสอน ดังนี้

- ๒.๑ ชั้นเสนอแนะ (Proposing)
- ๒.๒ ชั้นวางแผนหรือวางโครงการ (Planning)
- ๒.๓ ชั้นดำเนินงาน (Executing)
- ๒.๔ ชั้นวัดผล (Evaluating)

๓. วิธีสอนแบบแฮร์บาร์ต (Herbartian Method) เป็นวิธีสอนที่เราให้นักเรียนเกิดความรู้สึกเสียก่อน แล้วจึงถ่ายทอดความรู้ใหม่ให้โดยมีความสัมพันธ์กับความรู้เดิม มีขั้นตอนในการสอนดังนี้

- ๓.๑ ชั้นเตรียมหรือนำเข้าสู่บทเรียน (Preparation)
- ๓.๒ ชั้นสอน (Presentation)

^๑ละอ อารุณะวณิช และคณะ, วิธีสอนทั่วไป (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม, ๒๕๑๖), หน้า ๗๐-๑๓๕.

^๒ทิศนา แชมมณี, "การจัดทำหลักสูตรแบบต่าง ๆ," วารสารครูศาสตร์ ๕ (พฤศจิกายน-ธันวาคม, ๒๕๑๗) : ๔๐-๔๑.

๓.๓ ชั้นสหภาพและเปรียบเทียบ (Association)

๓.๔ ชั้นสรุป (Generalization)

๓.๕ ชั้นใช้ (Application)

๔. วิธีสอนแบบทดลอง (Laboratory Method) หมายถึง วิธีสอนให้เกิดประสบการณ์ใหม่ ๆ และข้อเท็จจริงจากการสอบสวน และทดลอง วิธีนี้อาจเรียกว่าวิธีค้นคว้า (Research Method) ก็ได้

๕. วิธีสอนแบบปาฐกถา (Lecture Method) เป็นการสอนแบบอธิบายข้อความให้นักเรียนได้ทราบความจริง หรือบอกเรื่องราวต่าง ๆ โดยครูพูดคนเดียว นักเรียนนั่งฟังเฉย ๆ มีหน้าที่จับบันทึกไปท่องจำเท่านั้น

๖. วิธีสอนแบบมอริสัน หรือ แบบหน่วย (Morison Plan or Unit Method) วิธีสอนนี้ทำให้เกิดการสอนแบบหน่วย และเทคนิคบูรณาการ มักใช้สอนวิชาภูมิศาสตร์การปกครอง และเศรษฐศาสตร์ วิธีสอนแบบนี้มีลำดับชั้นการสอน ๕ ชั้น คือ

๖.๑ ชั้นสำรวจ (Exploration)

๖.๒ ชั้นสอน (Presentation)

๖.๓ ชั้นรวบรวม (Assimilation)

๖.๔ ชั้นจัดลำดับความรู้ (Organization)

๖.๕ ชั้นแสดง (Recitation)

๗. วิธีสอนแบบการแสดงบทบาท (Role Playing) คือการแสดงบทบาทในสถานการณ์ที่สมมุติขึ้น เทียบเคียงกับสถานการณ์ที่เป็นจริงตามที่ถูกแสดงบทบาทเข้าใจ เพื่อให้ผู้ถูกเข้าใจว่า เกิดอะไรขึ้น โดยมีเหตุการณ์แวดล้อมอย่างไร จุดสำคัญอยู่ที่ต้องการให้ - สถานการณ์ปัญหา หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นปรากฏแก่ผู้ถูกทราบว่าไฉน เหตุการณ์นั้นมาด้วยตนเอง เพื่อให้ผู้ถูกเข้าใจกระจ่าง และนำมาอภิปรายกันได้อย่างถูกต้อง

๘. วิธีศึกษายภายใต้การควบคุม (Supervised Study) เป็นการสอนโดยนำให้นักเรียนเข้าใจเทคนิควิธีการเรียนที่จะให้เกิดผลดีโดยครูแนะนำแก่นักเรียนในการปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้ที่ละขั้นที่ละตอนเป็นรายบุคคล ไม่ขัดกับการทำงานของคนอื่น

๙. วิธีสอนแบบทำงานเป็นกลุ่ม (Group Process Method) วิธีสอนแบบนี้ จัดให้

นักเรียนทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม นักเรียนแต่ละคนมีตำแหน่งหน้าที่ของตน และนักเรียนทุกคนได้นำความสามารถของตนมาใช้ทั้งกลุ่ม เลือกเนื้อหาหรือปัญหาอภิปราย และวางแผนร่วมกัน และปฏิบัติงานจนแก้ปัญหานั้นได้ โดยครูเป็นผู้แนะนำ

๑๐. วิธีสอนแบบอภิปราย (Discussion Method) เป็นวิธีสอนที่มุ่งให้นักเรียนร่วมกิจกรรมในชั้นโดยเสรี และเป็นไปตามธรรมชาติที่พึงประสงค์ โดยจะต้องมีการเตรียมการอภิปรายและประเมินผลการอภิปราย

๑๑. วิธีสมมุติสถานการณ์ (Simulation Techniques) เป็นวิธีการสอนที่สมมุติสถานการณ์เหมือนกับเป็นจริงให้ผู้เรียนปฏิบัติ เมื่อเล่นจบสถานการณ์แล้ว ผู้เล่นและผู้ควบคุมวิเคราะห์สถานการณ์ที่ผ่านไป

๑๒. วิธีสอนแบบสืบสวนสอบสวน (Inquiry Process) เป็นการสอนที่เน้นชวนการคิดสอบสวนว่าองค์ประกอบสัมพันธ์กันอย่างไร ค้นหาสาเหตุและผลเกี่ยวข้องกัน - อย่างไรจึงจะพบกฎเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ เน้นวิธีคิดแบบประชาธิปไตย พัฒนาบุคคลและปรับปรุงสังคมแบบวิธีการประชาธิปไตยมีลำดับขั้นของการสอน ๔ ขั้น ดังนี้

- ก. การสังเกต (Observation)
- ข. อธิบาย (Explanation)
- ค. ทำนาย (Prediction)
- ง. การคิดสร้างสรรค์ (Control and Creativity)

๑๓. การสอนแบบฝึกหัด (Drill and Practice Approach) เป็นการจัดประสบการณ์เน้นการฝึกเพื่อให้เกิดความจำจนกระทั่งสามารถปฏิบัติได้โดยอัตโนมัติ ขั้นตอนในการสอนมักเริ่มด้วยการบอกหรือทำให้ดูเป็นตัวอย่าง แล้วให้ผู้เรียนทำตามจนจำได้ และทำได้ด้วยอัตโนมัติ

๑๔. การสอนแบบแก้ปัญหา และหาวิธีแก้ปัญหา คำตอบที่ได้คือ เนื้อหาสาระของความรู้ส่วนหนึ่งและกระบวนการในการแก้ปัญหาอีกส่วนหนึ่ง

๑๕. การสอนแบบกิจกรรม มุ่งให้ผู้เรียน เรียนอย่างสนุกสนาน โดยเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เช่นการเล่นเกมส์ทางการศึกษา ภาวะจำลอง (Simulation) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) การสาธิต (Demonstration) การแสดง

ละคร (Dramatization)

การจัดนิทรรศการ (Exhibition)

เป็นต้น

อุปกรณ์การศึกษา และ การใช้แหล่งทรัพยากรในห้องเรียน

คำว่าอุปกรณ์การศึกษา หรืออุปกรณ์การสอน หมายถึง วัสดุ อุปกรณ์หรือสิ่งของทุกอย่างที่นำมาใช้ประโยชน์การเรียนการสอน วิทยุ โทรทัศน์ และกรมสามัญศึกษา^๒ ได้แบ่งอุปกรณ์การศึกษาออกเป็นประเภทต่าง ๆ เหมือนกันดังนี้ คือ

๑. วัสดุฉายเส้น ได้แก่ กระดานดำ แผนที่ ลูกโลก ภาพการ์ตูน ภาพโฆษณา แผนภาพ (Diagram) กราฟ แผนภูมิ (Chart) ป้ายนิเทศ.
๒. วัสดุมีทรง ได้แก่ ไฮโอโรมา พิพิธภัณฑสถาน โรงเรียน ของจำลอง (Make-ups) ของจำลอง (Models) ของตัวอย่าง (Specimens, Collection, Samples) ของจริง เครื่องมือต่าง ๆ
๓. สื่อวัสดุ ได้แก่ ระบบขยายเสียง แผ่นเสียง เครื่องอัดเสียง วิทยุ ฯลฯ
๔. ภาพนิ่ง ได้แก่ รูปภาพ วาดเขียน ภาพถ่ายต่าง ๆ फिल्मสตริป ภาพโปร่งใส สไลด์ รูปตัด (cutting)
๕. กิจกรรม ได้แก่ การสาธิต นิทรรศการ การทดลอง การไปศึกษานอกสถานที่ การแสดงละครประกอบบทเรียน
๖. ภาพยนต์ และ โทรทัศน์
๗. หนังสือ สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ

^๑วิทยุ โทรทัศน์, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๖), หน้า ๒๖๐.

^๒กรมสามัญศึกษา, คู่มือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๕), หน้า ๒๑๔.

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การเรียนโดยการได้เห็นของจริง โดยการใช้อุปกรณ์ โดยการปฏิบัติจริง หรือการใช้ประสบการณ์ตรงย่อมช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจดี ช่วยให้การเรียนเป็นเรื่องน่าสนใจ ช่วยให้นักเรียนอยากเรียนและตั้งใจเรียนมากขึ้น ซึ่งจะทำให้บังเกิดผลดีและมีประสิทธิภาพในการเรียนการสอน ประทับ เรื่องมาลัย กล่าวว่า อุปกรณ์การสอนมีประโยชน์ดังนี้

๑. ช่วยกระตุ้นและเร้าความสนใจของเด็ก
๒. ช่วยให้เด็กเรียนได้มากและจำได้ดี
๓. ช่วยประหยัดเวลาในการสอน
๔. ช่วยให้เด็กรับประสบการณ์หลายด้าน
๕. ช่วยให้เด็กมีความคิดรอบครอบ
๖. ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย^๑

การใช้อุปกรณ์การสอนจะเกิดประโยชน์แค่ไหนเพียงไร หรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับตัวครูเป็นสำคัญ แม้อุปกรณ์ จะมีคุณค่าเพียงไร หากครูใช้ไม่เป็นหรือเลือกใช้ไม่ถูก ก็หาประโยชน์ไม่ ละเมียด ลิมอักษร กล่าวว่า การเลือกอุปกรณ์การสอนให้เหมาะสมกับวิชาที่สอนนั้นเป็นเทคนิค และความฉลาดของครู ซึ่งมีหลักกว้าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. เลือกใช้ของถูกและหาง่าย
๒. เลือกใช้ของที่ปลอดภัย เช่น ใช้รูปหรือภาพจำลองแทนสัตว์ที่มีพิษ
๓. เลือกใช้สิ่งที่ให้ประโยชน์คุ้มกับแรงงาน^๒

^๑ ประทับ เรื่องมาลัย, คู่มือสอบวิชาครูชุกป.ม. (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๐๗), หน้า ๓๗๘.

^๒ ละเมียด ลิมอักษร, วิชาครูตอน ๒ หลักการสอน (พระนคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, ๒๕๐๕), หน้า ๘๖-๘๗.

กรมสามัญศึกษา ได้เสนอหลักการใช้อุปกรณ์การศึกษาต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดดังนี้ คือ

๑. การใช้วัสดุอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับวิชาที่สอน วุฒิภาวะ พื้นความรู้ และสมรรถภาพของนักเรียน
๒. ใช้ให้คุ้มค่า หมายถึง การเตรียมนักเรียนให้พร้อมด้วยการอธิบายก่อนใช้อุปกรณ์ และเมื่อใช้แล้วต้องสรุปและอธิบายให้เข้าใจอีกครั้งหนึ่ง
๓. ใช้อย่างประหยัด ทั้งแรงงาน เงิน เวลา
๔. ทดลองอุปกรณ์ทุกครั้ง ก่อนใช้กับนักเรียน เพื่อมิให้มีการขาดตกบกพร่องหรือชำรุดของระหว่างใช้

หัวหน้าหมวดวิชา และครูในหมวดวิชา ควรได้ร่วมกันพิจารณาอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่สมควรมีไว้ใช้ประกอบการเรียนการสอนตามหลักสูตร แล้วเสนอให้ผู้บริหารพิจารณาจัดซื้อตามกำลังความสามารถที่จะทำได้ต่อไป

อุปกรณ์การสอนเป็นตัวอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ และบังเกิดผลดี ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้การสนับสนุนส่งเสริมและบริการคณะครูในการใช้อุปกรณ์การสอนอย่างเต็มที่ตามกำลังความสามารถ ทั้งต้องหาวิธีควบคุม บำรุงรักษาให้อุปกรณ์การสอนใช้ได้ยาวนาน และเกิดประโยชน์คุ้มค่ามากที่สุด กรมสามัญศึกษาได้เสนอแนวให้ผู้บริหารในโรงเรียนได้พิจารณาจัดบริการอุปกรณ์การสอนดังนี้

๑. การจัดศูนย์บริการวัสดุอุปกรณ์ เพื่อบริการสายวิชาต่าง ๆ
๒. การจัดแหล่งวัสดุอุปกรณ์วิชาต่าง ๆ ตามลักษณะเฉพาะวิชานั้น ๆ
๓. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย และการปรับปรุงวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่แล้วให้

เหมาะสม

กรมสามัญศึกษา, คู่มือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๘), หน้า ๒๑๘-๒๒๐.

๔. การสำรวจวิเคราะห์ความต้องการวัสดุอุปกรณ์รายวิชาต่าง ๆ
๕. การฝึกอบรมครูประจำวิชาให้มีความรู้ ทักษะในการใช้ การรักษา และ การปรับซ่อมวัสดุอุปกรณ์
๖. การกระตุ้นให้ครู และ นักเรียนสนใจในการใช้วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน ให้มากยิ่งขึ้นโดยวิธีการต่าง ๆ

ผู้บริหารโรงเรียนที่ฉลาดควรพิจารณาถึงการใช้อุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ ชนิดที่ ทางการราคาถูก ประหยัด และเหมาะสมกับสภาพการเรียนการสอนของแต่ละท้องถิ่น จึงเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนควรกระตุ้นให้ครูได้คำนึงถึงการใช้วัสดุอุปกรณ์ และแหล่งวิชาที่มีอยู่แล้ว ในท้องถิ่นเองด้วย เช่น โรงเรียนสามารถที่จะนำวัสดุต่าง ๆ ที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาประกอบ การเรียนการสอนได้มากน้อยแค่ไหน โรงเรียนสามารถผลิตวัสดุอุปกรณ์การสอนขึ้นใช้เอง ได้มากน้อยเพียงไร โรงเรียนได้ใช้ประโยชน์ของแหล่งวิชาความรู้ สถานที่สำคัญทาง - ประวัติศาสตร์ และแหล่งทรัพยากรในท้องถิ่นบ่อยครั้งเพียงไร เหล่านี้เป็นต้น

นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนควรกระตุ้นให้ครูได้เห็นถึงประโยชน์ของแหล่งวิชา อื่น ๆ ที่มีในท้องถิ่น เพื่อนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการเรียนการสอน ได้แก่ การเชิญวิทยากร หรือผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น เช่น ผู้ปกครองนักเรียน หรือ เจ้าหน้าที่ในท้องถิ่น หรือพระสงฆ์มา ให้ความรู้แก่นักเรียน การนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ปกครองและประชาชนทั่วไป มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการเรียนการสอน ตลอดจนการหาทางที่จะได้รับความช่วยเหลือจากผู้ปกครองหรือประชาชนในท้องถิ่น เรื่องวัสดุอุปกรณ์ หรือการบริจาคทุนการศึกษา เหล่านี้เป็นต้น เรื่องวัสดุอุปกรณ์การสอนและแหล่งวิชาในท้องถิ่นนี้มีหลักสำคัญที่ผู้บริหาร-โรงเรียนและครูควรคำนึงก็คือ วัสดุและแหล่งวิชานั้นควรใช้สิ่งที่เหมาะสม ใฝ่ตัว ราคาถูก และมีประสิทธิภาพ ให้เกิดประโยชน์กับนักเรียนเสียก่อน ก่อนที่จะคำนึงถึงสิ่งที่มีราคาแพง และอยู่ไกลตัวออกไป

ห้องสมุด

ความสำคัญของห้องสมุด ห้องสมุดมีความสำคัญและจำเป็นมากสำหรับโรงเรียน การที่ครูสอนโดยให้เด็กเรียนเฉพาะในตำรา หรือจกจากครูในห้องเรียน หรือออกข้อสอบตาม ที่สอน หรือสอนเพื่อให้ให้นักเรียนสอบได้ไ้เท่านั้น ย่อมเป็นการให้ความรู้ที่แคบเกินไป ความรู้ ที่ได้ อาจขาดตกบกพร่อง หรือไม่กว้างขวางพอ ทั้งครูเองก็จำเป็นจะต้องแสวงหาความรู้ ในด้านต่าง ๆ เพิ่มเติมอยู่เสมอ การมีห้องสมุดจะช่วยเหลือนักเรียน และ ครู ในเรื่องเหล่านี้ ได้เป็นอย่างมาก

ห้องสมุดมีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดระบบการเรียนตามหลักสูตรกว้าง กล่าวคือ นักเรียนจะมีชั่วโมงว่างบ้างในระหว่างเปิดเรียนแต่ละวัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิชาเลือกที่นักเรียน ได้เลือก ชั่วโมงว่างดังกล่าว ถ้านักเรียนเป็นผู้รู้จักหน้าที่และมีความรับผิดชอบดี มักจะใช้ เวลาว่างนี้ให้เป็นประโยชน์ด้วยการค้นคว้าหาความรู้จากห้องสมุด จึงถือได้ว่า ห้องสมุด เป็นสถานที่เพิ่มเติมความรู้ให้แก่นักเรียน บรรณารักษ์ควรเป็นผู้ที่สามารถให้บริการได้ตลอด เวลา ฉะนั้นจึงไม่ควรมีชั่วโมงสอนเลย นอกจากนี้ยังควรมีผู้ช่วยอีกอย่างน้อย ๑ คน เพราะงานของห้องสมุดมีตั้งแต่จัดซื้อหนังสือ ลงทะเบียน เขียนเลขหมู่ ให้บริการ จัดหนังสือ เข้าที่ ทวงหนังสือที่ไม่ส่งคืน ซ่อมหนังสือที่ชำรุด ผู้ที่ใช้บริการมีจำนวนเป็นพันคน ถึงแม้จะ ไม่ถึงงาน แต่ก็เป็งานหมุนเวียนทุกวัน นับปริมาณงานได้ไม่น้อยกว่างานบริการด้านอื่น ๆ ใน โรงเรียน

การจัดบริการห้องสมุดให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน มีหลักที่ควรคำนึง ดังนี้

๑. บรรณารักษ์จัดหาหนังสือต่าง ๆ ได้แก่หนังสือแบบเรียน หนังสือประเภท ช่วยส่งเสริมวิทยฐานะครู หนังสืออ้างอิง หนังสือและเอกสารช่วยการสอนที่ให้ความคิดใหม่ ๆ

กรมสามัญศึกษา, คู่มือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ วัฒนาพานิช, ๒๕๑๕), หน้า ๒๑๔-๒๑๕.

หรือแปลจากต่างประเทศ หนังสือเหล่านี้ บรรณารักษ์จะต้องสืบถามรวบรวมขึ้นตามความต้องการของครู และจัดไว้ให้ทันเปิดภาคต้น นอกจากนี้ก็ควรมีหลักสูตรทุกระดับและหนังสือที่ให้-
ความเพลิดเพลินของครู และบุคลากรในโรงเรียน

๒. วิธีการที่จะจัดบริการนั้น จะต้องคำนึงถึงนโยบายของห้องสมุด เช่น จะให้ยืมทีละกี่เล่ม และยืมได้กี่วัน ถ้ามีกฎเกณฑ์ข้อบังคับที่พอจะผ่อนปรนได้ ก็ควรทำให้
 ๓. บรรณารักษ์จัดหาหนังสือที่ไม่มีในห้องสมุดให้ เช่น การยืมจากห้องสมุดอื่น
 ๔. บรรณารักษ์หารายชื่อวิทยากรท้องถิ่นไว้ให้ครู
 ๕. บรรณารักษ์แจ้งให้ครูทราบถึงกิจกรรมของห้องสมุด เช่น จะมีนิทรรศการอะไรบ้าง มีรูปอะไร หรือห้องสมุดโรงเรียนใหญ่ ๆ จะจัดปฐกถาเป็นครั้งคราว เป็นต้น
 ๖. บรรณารักษ์ ควรจัดให้ห้องสมุดเป็นศูนย์กลางของครูที่วางจากการสอน
- ท้ายที่สุด บรรณารักษ์จะต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ในสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ อีกทั้งควรมีใจเข้มแข็ง มีน้ำใจดี มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใส

การจัดบริการแก่นักเรียน มีหลักที่ควรคำนึงดังนี้

๑. การจัดบริการแก่นักเรียน จำนวนพอสมควรไว้
๒. บรรณารักษ์พึงดูตามความต้องการของครูใหญ่ และครูทุกสายวิชา ให้จัดหนังสืออ่านประกอบที่เหมาะสมไว้ให้นักเรียน
๓. บรรณารักษ์ น่าจะเขียนและแต่งหนังสือที่เหมาะสมกับวัยเด็กไว้บ้าง
๔. บรรณารักษ์ ควรจัดหนังสือค้นคว้าของเด็ก รวมทั้งปทานุกรมของเด็ก
๕. บรรณารักษ์ ควรจัดหนังสือไว้ให้เด็กที่ยังทำเลขคณิตไม่ได้ และยังอ่านหนังสือไม่แตก ใต้แก่ หนังสือที่มีรูปภาพประกอบมาก ๆ รวมทั้งหนังสือที่มีภาพเพื่อช่วยความเข้าใจตัวเลขของเด็ก
๖. บรรณารักษ์ควรจัดนิทรรศการต่าง ๆ เพื่อเด็ก ได้แก่การเขียนภาพ เป็นต้น

หน่วยศึกษานิเทศกรรมวิสามัญศึกษา, การประชุมสัมมนาครูบรรณารักษ์ ครั้งที่๑
(พระนคร : กรุงเทพมหานครพิมพ์, ๒๕๐๔), หน้า ๓๐.

วิธีที่จะให้บริการห้องสมุดดำเนินลุล่วงไปด้วยดี มีหลักการที่ควรคำนึงดังนี้

๑. เกี่ยวกับเวลาที่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากครูใหญ่ และครูผู้สอน โดยช่วยกันแก้ไขตารางเรียนให้นักเรียน ได้มีเวลาใช้ห้องสมุดบ้างอย่างน้อย สัปดาห์ละ

๑ ชั่วโมง

๒. ตัวบุคคลจำเป็นต้องมีผู้ช่วยบรรณารักษ์

๓. หนังสือต้องครบตามหลักสูตร และมีจำนวนเพียงพอ และควรมีหนังสือประเภทเบาสมอง ๑๐-๒๐ % และเลือกให้ถี่ถ้วน เพราะถ้าหนังสือดี จะชี้ช่องทางให้นักเรียน - ประพศติถูก และยิ่งจะนำไปให้เกิดรักการอ่าน

๔. สถานที่ควรจัดโดยถือหลักความสะดวกในการใช้ การควบคุมทรัพย์สิน ผู้มีหน้าที่ควบคุมอยู่ใกล้ทางเข้าออก ที่วางหนังสือเป็นชั้นเปิด การจัดโต๊ะ เก้าอี้ ที่นั่งคูให้สวยงาม มีที่วางพอเดินไม่แออัด การมีห้องสมุดจะช่วยสอนให้นักเรียนปฏิบัติตนได้ถูกต้อง มีมารยาท

ผู้บริหารกับห้องสมุด เนื่องจากห้องสมุดเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของ การเรียนในโรงเรียน ครูใหญ่จึงต้องพยายามส่งเสริมการใช้ห้องสมุดให้มากที่สุดโดย

๑. พยายามหาบุคคลที่ได้การฝึกหัดดีแล้วมาเป็นบรรณารักษ์

๒. พยายามสนับสนุนทางด้านการเงิน และกำลังใจ ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้ และผู้ที่จะช่วยงานห้องสมุด เช่น เสมียน

๓. จัดให้นักเรียนรู้จักการใช้ห้องสมุด รู้จักใช้บริการของห้องสมุด

๔. จัดตารางสอนให้เหมาะที่นักเรียนจะได้มีโอกาสใช้ห้องสมุด

๑ หน่วยศึกษานิเทศก์กรมวิสามัญศึกษา, การประชุมสัมมนาครูบรรณารักษ์ ครั้งที่ ๑

(พระนคร : กรุงเทพมหานครพิมพ์, ๒๕๐๔), หน้า ๘๖.

๕. ส่งเสริมการศึกษาด้วยตนเอง

๖. ครูใหญ่พยายามให้คณะครูทราบว่าการส่งเสริมให้นักเรียนใช้ห้องสมุด เป็นนโยบายสำคัญอย่างหนึ่งของโรงเรียน

๗. พยายามให้คณะครูได้รับทราบ ออกความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของห้องสมุด เช่น จัดให้มีคณะกรรมการว่าด้วยห้องสมุด ทั้งนี้ย่อมจะทำให้ห้องสมุดสนองความต้องการของโรงเรียนดีขึ้น และคณะครูก็จะสนใจห้องสมุดมากขึ้นด้วย

๘. หาทางให้ห้องสมุดให้บริการแก่คณะครูอย่างเต็มที่*

กิจกรรมนักเรียน

ความหมายของกิจกรรมนักเรียน คำว่า กิจกรรมนักเรียน กิจกรรมเสริม-หลักสูตร และกิจกรรมนอกหลักสูตร เป็นคำที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันเป็นอันมาก แต่ให้เห็นว่ากิจกรรมต่าง ๆ เช่น กีฬา คนตรี ทัศนศึกษา ของนักเรียนเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เวลา นอกหลักสูตร จึงเรียกว่า กิจกรรมนอกหลักสูตร แต่ต่อมาเห็นว่ากิจกรรมเหล่านี้ เป็นสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมการเรียน การพัฒนาต่าง ๆ ของเด็ก ซึ่งทำให้หลักสูตรสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงเรียกว่ากิจกรรมเสริมหลักสูตร แต่ที่จริงหลักสูตรยังรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยพัฒนา นักเรียนอีกด้วย จึงเห็นว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้น เพื่อจุดมุ่งหมายอันนั้นก็ไม่ว่าจะมีนอก หรือในหลักสูตร ควรจะเรียกรวม ๆ กันว่ากิจกรรมนักเรียน

ดังนั้นกิจกรรมนักเรียน จึงหมายถึง บรรดากิจกรรมทั้งหมดที่โรงเรียนได้จัดขึ้น เพื่อความเจริญพัฒนาของนักเรียน เช่น กีฬา กรีฑา ละคร คนตรี ทัศนศึกษา นิทรรศการ สถานักเรียน ชุมนุมต่าง ๆ เหล่านี้เป็นต้น

*พนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์-วัฒนาพานิช, ๒๕๑๒), หน้า ๑๔๒-๑๔๓.

ประโยชน์ของกิจกรรมนักเรียน การจัดกิจกรรมนักเรียนขึ้นมา ก็เพื่อมุ่ง - ความเจริญพัฒนาของนักเรียนในค่านต่าง ๆ นั่นเอง กรมสามัญศึกษา กล่าวว่า การจัดให้มีกิจกรรมนักเรียนก็เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของบุคคล ความสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคม และฝึกวิธีทำงานร่วมกัน^๑ ละเมียด ลิมอักษรได้ชี้ให้เห็นถึงคุณค่าของกิจกรรมนักเรียนไว้ ดังนี้

๑. ส่งเสริมความสามารถพิเศษของแต่ละคน
๒. ส่งเสริมและขยายความสนใจของแต่ละคน
๓. ส่งเสริมความคิดริเริ่ม
๔. ส่งเสริมความรับผิดชอบ
๕. ส่งเสริมความเป็นอยู่แบบประชาธิปไตย
๖. ส่งเสริมสามัคคีจิต
๗. ส่งเสริมพัฒนาการในค่านต่าง ๆ
๘. ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน
๙. ส่งเสริมการเรียนรู้วิชาตามหลักสูตร
๑๐. ส่งเสริมความมุ่งหมายของการศึกษาแผนปัจจุบัน
๑๑. ส่งเสริมการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์^๒

^๑กรมสามัญศึกษา, เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. ๒๕๑๕

(กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๑๕), หน้า ๒๗.

^๒ละเมียด ลิมอักษร, หลักการสอนป.ม. (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๑๔), หน้า ๑๔๕-๑๕๑.

พนัส หันนาคินทร เห็นว่ากิจกรรมนักเรียนมีประโยชน์ดังนี้ คือ

๑. กิจกรรมนักเรียนเป็นเครื่องส่งเสริมนักเรียนในค่านต่าง ๆ เช่น
 - ก. ทำให้นักเรียนได้ทำสิ่งที่ตนสนใจ เช่นบางคนชอบดนตรี ก็มีโอกาสดที่จะไคฝึกซ้อม หรือ เล่นตามที่สนใจ
 - ข. ส่งเสริมความเป็นผู้นำ เพราะการจัดกิจกรรมเหล่านี้เราหัดให้นักเรียนจัดการกันเอง
 - ค. ส่งเสริมสามัคคีจิตให้เกิดขึ้นในหมู่นักเรียน เช่น การกีฬา
 - ง. ทำให้นักเรียนรู้จักติดต่อกับบุคคลอื่น รู้จักการปกครองของตนเอง เช่น การจัดทัศนจร การจัดสถานักเรียน เป็นต้น
 - จ. ช่วยให้นักเรียนเกิดความคิดสร้างสรรค์ เช่น ครู จัดการประกวดกระทงระหว่างห้อง นักเรียนจะต้องช่วยกันคิดตกแต่งให้งดงาม
 - ฉ. ส่งเสริมสุขภาพทางกายและจิต นักเรียนมีโอกาสได้พักผ่อน รู้จักใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์
๒. กิจกรรมนักเรียนทำให้หลักสูตรสมบูรณ์ขึ้น กล่าวคือ
 - ก. กิจกรรมนักเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ทดลอง เพื่อสำรวจความสามารถตลอดจนความสนใจของตัวเอง เช่น บางคนพบว่า ตัวเองชอบการถ่ายรูป และถ่ายได้ก็บางที่การถ่ายรูปอาจนำไปสู่อาชีพช่างถ่ายรูป ก็ได้
 - ข. กิจกรรมนักเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ปฏิบัติสิ่งที่เคยเรียนมาจากห้องเรียน เป็นการทำให้สิ่งที่เรียนมีความหมายขึ้น เช่น ชุมนุมภาษาอังกฤษจัดเลี้ยงน้ำชา ซึ่งตามปกติเราไม่ค่อยจะมีโอกาสได้จัดในเวลาเรียนจริง ๆ
 - ค. กิจกรรมนักเรียนเปิดโอกาสให้ครูช่วยแนะแนวให้แก่นักเรียน ซึ่งมีความสนใจร่วมกันได้เป็นอย่างดี
๓. กิจกรรมนักเรียนช่วยเหลือในการบริหารงานของโรงเรียน กล่าวคือ
 - ก. กิจกรรมนักเรียนก่อให้เกิดความร่วมมืออันดีระหว่างครู นักเรียน และบุคคลอื่นในโรงเรียน โดยที่ทุกคนมีโอกาสได้ทำงานร่วมกัน



ข. ทำให้ครูได้รู้จักนักเรียนดีขึ้น เราคงไม่ลืมว่าเราจะรู้จักนักเรียนได้ดี
ในสนามเล่นมากกว่าในห้องเรียน

ค. กิจกรรมนักเรียนบางประเภท เช่น สถานักเรียน
เป็นส่วนช่วยในการควบคุมความประพฤติของนักเรียนได้ส่วนหนึ่ง

๔. กิจกรรมนักเรียนมีส่วนช่วยเหลือชุมชน เช่น กิจกรรมเกี่ยวกับการปลูกเสื่อ
กิจกรรมเกี่ยวกับสังคมสงเคราะห์

ประเภทของกิจกรรมนักเรียน พันธุ์ หันนาคินทร์ กล่าวว่ากิจกรรมนักเรียนใน
โรงเรียนประถมและมัธยมมีดังนี้ คือ

๑. สถานักเรียน (Student Council)
๒. การประชุม (Assembly) เช่น พังปารุทธา การสร้างมติสาธารณะ
๓. ชุมนุม (Clubs)
๔. กิจกรรมนอกโรงเรียน (Out of school experience) เช่นการช่วยเหลือชุมชน
๕. กิจกรรมการพิมพ์ (Publication) เช่นหนังสือพิมพ์ของโรงเรียน
หนังสือประจำปี เป็นต้น
๖. กิจกรรมทางกีฬา ทั้งภายในและระหว่างโรงเรียน
๗. คนตรี
๘. การละคร และการพูดในที่สาธารณะ
๙. กิจกรรมทางสังคมสงเคราะห์ เช่นปลูกเสื่อ อนุภาษาศก
๑๐. กิจกรรม Home-Room^๒

^๑ พันธุ์ หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์-
วัฒนาพานิช, ๒๕๑๒), หน้า ๑๕๕-๑๖๑.
^๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕๒-๑๕๓.

กรมสามัญศึกษา ได้เสนอว่าการจัดกิจกรรมนักเรียนนั้นควรพิจารณาถึงเรื่องต่อไปนี้

๑. การสำรวจความต้องการของนักเรียนในค้ำนต่าง ๆ
๒. การจัดชุมนุมต่าง ๆ ในโรงเรียน เพื่อสนองความต้องการและความสนใจของนักเรียน
๓. การจัดกิจกรรมในรูปต่าง ๆ ตามความเหมาะสม เช่น นิทรรศการ สถานักเรียน หัศนศึกษา สหกรณ์ ลูกเสือ อนุภาษาต อาสาพัฒนา ฯลฯ
๔. การจัดหัตศนศึกษา เพื่อหาความรู้และประสบการณ์นอกโรงเรียน^๑

ผู้บริหารกับการจัดกิจกรรมนักเรียน ศิรินันท์ ศรีอุทอง^๒ จิตรา พงษ์กิจมงคล^๓ และ ประสิทธิ์ ปริกขิตตานนท์^๔ ได้เสนอข้อคิดเห็นต่อผู้บริหารโรงเรียนในการจัดกิจกรรมนักเรียน สรุปได้ดังนี้ คือ

๑. ผู้บริหารโรงเรียนควรมองเห็นคุณค่า และประโยชน์ของกิจกรรมนักเรียน โดยต้องเป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนในทุกค้ำน

^๑กรมสามัญศึกษา, เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. ๒๕๑๕ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๑๕), หน้า ๒๗.

^๒ศิรินันท์ ศรีอุทอง, "ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมเสริมหลักสูตรกับสัมฤทธิ์ผลในการเรียนวิชาสังคมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชามัธยมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๘), หน้า ๘๑.

^๓จิตรา พงษ์กิจมงคล, "ความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับความสนใจในกิจกรรมเสริมหลักสูตร ในวิชาสังคมศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชามัธยมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๗), หน้า ๕๐.

^๔ประสิทธิ์ ปริกขิตตานนท์, "ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรวิชาสังคมศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชามัธยมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๘), หน้า ๑๒๓.

๒. ผู้บริหารโรงเรียนควรให้การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้ให้ความสนใจ และร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ของนักเรียน และให้ถือเป็นความดีความชอบของครูที่ทำหน้าที่ดังกล่าวด้วย

๓. ผู้บริหารควรเป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายในการจัดกิจกรรมนักเรียน

๔. ผู้บริหารควรสนับสนุนโดยส่งครู-อาจารย์เข้ารับการอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร หรือจัดให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างครูในโรงเรียนต่าง ๆ

๕. ผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้นักเรียนได้จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรด้วยตนเอง โดยจัดอาจารย์ที่มีความรู้ในขั้นนั้น ๆ เป็นอย่างดีไว้ให้คำแนะนำและช่วยเหลือ

๖. ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดเวลาสอนของครูให้พอเหมาะ เพื่อครูจะได้มีเวลาเหลือในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่น่าสนใจ

นพพงษ์ บุญจิตราภุศล ได้เสนอว่าผู้บริหารควรมีบทบาทเกี่ยวกับกิจกรรมเสริมหลักสูตรดังนี้คือ

๑. ปรับปรุงแนวความคิดในการจัดการศึกษาให้ทันสมัยอยู่เสมอ และควรนำมาปฏิบัติได้

๒. มีความเข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างถูกต้อง

๓. ยอมรับว่าอาจารย์ที่ปรึกษาของการจัดกิจกรรมอาจจะมีความสามารถยิ่งกว่า

กน

๔. ให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ของการจัดกิจกรรม

๕. มีความพร้อมในการร่วมเผชิญปัญหาอันอาจจะเกิดขึ้น และแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิจรรณญาณ

๖. มีเอกสาร หรือรายงานการติดตามผลของกิจกรรมประเภทต่าง ๆ

ซึ่งจะนำมาใช้ได้อย่างทันที่^๑

กิจกรรมนักเรียนนั้น แม้จะมีประโยชน์จริง แต่การจัดไม่ถูกหลักก็อาจเกิดผลเสียได้ สำหรับเรื่องนี้ พันธ์ หันนาคินทร์^๒ และ เชื้อ สาริมาน^๓ ได้เสนอหลักการจัดกิจกรรมนักเรียนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนไว้คล้าย ๆ กัน สรุปได้ดังนี้

๑. กิจกรรมทุกประเภทจะต้องอยู่ภายใต้ความควบคุมของโรงเรียน
๒. กิจกรรมทุกอย่างที่จัดขึ้นจะต้องมีจุดประสงค์ที่จะส่งเสริมความเจริญในแง่ต่าง ๆ แก่นักเรียน
๓. ครูใหญ่จะต้องมีอำนาจสิทธิขาดในอันที่จะอนุมัติ หรือไม่อนุมัติกิจกรรมทุกอย่างของโรงเรียน
๔. จำนวน ชนิด และประเภทของกิจกรรมในโรงเรียนจะต้องเป็นไปตามความต้องการของจำนวนนักเรียน สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ความเหมาะสม และความพร้อมของโรงเรียน
๕. โรงเรียนจะต้องมีวิธีการจำกัดนักเรียนคนหนึ่ง ๆ ไม่ให้เข้าร่วมในกิจกรรมมากเกินไป เพราะจะทำให้เสียผลการเรียน
๖. ควรจัดให้มีการแนะนำแก่นักเรียน เกี่ยวกับการเลือกเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อให้เหมาะสมแก่ตนเอง

^๑ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, "เอกสารประกอบคำบรรยายวิชากิจกรรมนักเรียน (Student Activity Programs)" แผนกวิชาบริหารการศึกษา คณะครูศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๓ หน้า ๔. (อัครสำเนา)

^๒ พันธุ์ หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๒), หน้า ๑๕๕-๑๖๒.

^๓ เชื้อ สาริมาน และสุรินทร์ สรสิริ, หลักการศึกษาระดับมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๑๓), หน้า ๑๑๒-๑๑๓.

๗. โรงเรียนควรหาทางส่งเสริมให้นักเรียนทุกคนได้เข้าร่วมในกิจกรรมตามความต้องการและความสมัครใจ

๘. นักเรียนและครูในโรงเรียนเท่านั้นที่จะได้รับสิทธิให้เข้าร่วมในกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น

๙. กิจกรรมต่าง ๆ จะต้องจัดขึ้นในโรงเรียน เว้นไว้แต่สภาพของกิจกรรมไม่เปิดโอกาสให้ทำเช่นนั้น

๑๐. การใช้สถานที่ต้องกำหนดวันเวลาให้แน่นอน เพื่อจะได้ไม่เกิดการใช้สถานที่ซ้อนกัน หรือจัดกิจกรรมเหมือนกันซ้อนกัน

๑๑. โรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องควบคุม ดูแล และแนะนำเกี่ยวกับการเงิน และบัญชี ของกิจกรรมทุกประเภท บัญชีรับจ่ายของกิจกรรมต่าง ๆ จะต้องรายงานต่อครูใหญ่ หรือแผนกการเงินของโรงเรียน

๑๒. เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ครูใหญ่จะต้องแต่งตั้งครูผู้ควบคุมแนะนำของแต่ละกิจกรรม

๑๓. การจัดกิจกรรม พยายามจัดภายในเวลาเรียน หากมีกิจกรรมจะต้องจัดนอกเวลาเรียนก็ต้องมีปัญหาต่าง ๆ ให้รอบคอบ

๑๔. กิจกรรมที่จัดขึ้นควรเป็นไปในทำนองประหยัด อย่าให้นักเรียนต้องเสียค่าใช้จ่ายมากนัก และควรเป็นไปในทำนองที่ทำให้บ้านกับโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และควรจัดให้เป็นสื่อสำหรับเผยแพร่กิจกรรมของโรงเรียนด้วย

๑๕. การประเมินผลกิจกรรม ควรจัดให้มีขึ้นเสมอ และติดต่อกันไป และควรเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างครู ผู้บริหารการศึกษา และนักเรียน เมื่อได้ผลอย่างไรแล้ว ควรประกาศให้ทราบทั่วกัน

การนิเทศการศึกษา

ความหมายของการนิเทศการศึกษา ได้มีผู้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้หลายท่าน เช่น นาฏเจสียว สุมาวงศ์ และคณะกล่าวว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง การปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ที่มีต่อการเรียนให้ดีขึ้น คำว่า "นิเทศ" แปลว่าช่วยเหลือ แนะนำ หรือปรับปรุง^๑

สาโรช บัวศรี ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาว่า คือการช่วยเหลือดูแล และตรวจตราแนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมและเกื้อกูล เพื่อให้งานวิชาการและ ชุกรกรในโรงเรียนหรือแต่ละสายงานบังเกิดผลดี การนิเทศการศึกษานี้ไม่ได้เกี่ยวกับการบังคับบัญชา แต่ประการใด แต่เป็นการแนะนำโดยแท้ และเป็นการแนะนำอย่างเปิดเผย^๒

วิจิตร ชีระกุล วรุตบางกูร และคณะ กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาก็คือ การปรับปรุงคุณภาพของการศึกษานั้นเอง จุดประสงค์ของการปรับปรุงคุณภาพของการศึกษานั้น ต้องการลดความสูญเปล่าทางการศึกษา และส่งเสริมให้เด็กได้รับการศึกษาที่ดีกว่าเดิม เหมาะสมกับความต้องการในอนาคต และสภาพความเป็นอยู่ หัวใจของความสำเร็จในการปรับปรุงการศึกษายู่ที่คุณภาพของการสอน และวิธีการสอน ซึ่งจะต้องปรับปรุงโดยใช้กระบวนการ วิธีการ และเทคนิคเฉพาะอย่าง^๓

จากคำนิยาม ของคำว่า การนิเทศการศึกษา ที่นักการศึกษาหลาย ๆ ท่านได้ให้ไว้ จะเห็นว่าคล้ายคลึงกันมาก จึงสรุปได้ว่า "การนิเทศการศึกษาหรือนิเทศการสอน คือ การช่วยเหลือแนะนำครูให้รู้จักช่วยตัวเอง ในการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น โดย

^๑นาฏเจสียว สุมาวงศ์ และคณะ, การนิเทศการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มิตรสยาม, ๒๕๑๖), หน้า ๑.

^๒สาโรช บัวศรี, แนวความคิดในการบริหารการศึกษา (พระนคร : โรงพิมพ์มงคลการพิมพ์, ๒๕๐๘), หน้า ๖๘.

^๓วิจิตร ชีระกุล วรุตบางกูร, กาญจนา ศรีกาฬสินธุ์ และสุพิชญา ชีระกุล, การนิเทศการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พีชเนต, ๒๕๑๕), หน้า ๑.

การร่วมมือกัน มิได้เป็นการบังคับบัญชาแต่ประการใด"

หลักสำคัญในการนิเทศการศึกษา ผู้นิเทศจะต้องระลึกเสมอว่า การนิเทศนั้น มิใช่เป็นการสอนหรือ การแก้ปัญหาให้ แต่การนิเทศเป็นการช่วยให้ครูรู้จักคิดค้นและหาวิธีทำงานด้วยตนเอง ผู้นิเทศจึงควรรหาทางส่งเสริมให้ครูได้เกิดความเชื่อมั่นในความสามารถและความสามารถของตนเอง ทั้งจะต้องช่วยให้ครูได้มีความคุ้นเคยกับแหล่งวิชาการ และสามารถนำไปใช้ในการเรียนการสอนได้

ฮาโรลด์ พี อาดัม(Harold P. Adam)และแฟรงค์ จี ดิกกี(Frank G. Dickey) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา มีหลักเกณฑ์ที่ควรคำนึงดังต่อไปนี้

๑. ให้ถือว่าการนิเทศคือการวางโปรแกรมเพื่อปรับปรุงการสอน
๒. ให้ถือว่าผู้นิเทศ คือบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่รับผิดชอบในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลของสถานะการ เรียนการสอน
๓. ความแตกต่างของการนิเทศและการบริหารอยู่ที่เหตุผลของการกระทำ
๔. งานนิเทศที่ใช้อำนาจจะไม่บังเกิดผลในการปรับปรุงการสอน
๕. การนิเทศไม่ใช่การสอน แต่เป็นการแนะนำให้ครูรู้จักช่วยตนเอง
๖. การนิเทศที่ได้ผลต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของประชาธิปไตย
๗. การนิเทศและการพัฒนาหลักสูตรมีความสัมพันธ์กัน
๘. การนิเทศแบบต่างๆ ไป เป็นการนิเทศที่ยังเกิดผล^๑

^๑Harold P. Adam, and Frank G. Dickey, Basic Principles of Supervision, (New York: American Book Company, 1953), pp. 2-15.

บุญเกิด พิมพ์วรรณ และคณะ กล่าวว่าครูใหญ่ควรยึดหลักในการนิเทศการศึกษา
ในโรงเรียนของตนดังนี้ คือ

๑. ยึดหลักประชาธิปไตย ให้ทุกคนได้ทำงานร่วมกันและบรรลุถึงผลสำเร็จร่วมกัน
ตลอดทั้งการรู้จักเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ซึ่งหลักการของประชาธิปไตยถือว่า

- ต้องยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน (Respect Individual)
- ต้องมีการแบ่งงาน (Sharing participate)
- ต้องมีการทำงานร่วมกัน (Co-operating)

๒. การนิเทศที่คือนั้นต้องส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์

๓. การนิเทศที่คือนั้นต้องให้สัมพันธ์กับหลักสูตร

๔. การนิเทศที่ดีต้องรู้จักจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (บริหารบุคคลดี)

๕. การนิเทศที่ดีต้องยึดถือการทำงานแบบ "ขบวนการหมู่พวก" (Group -
process)

๖. การนิเทศจะไฉฉล ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วย

กรมสามัญศึกษา ได้เสนอว่าในการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนนั้น มีสิ่ง
ที่ควรพิจารณาหลายประการดังนี้คือ

๑. ผู้ที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายหรือไม่

๒. การปฏิบัติ มีปัญหาอุปสรรคอะไรหรือไม่

๓. การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

๔. คุณภาพของงานเป็นอย่างไร

บุญเกิด พิมพ์วรรณ และคณะ, ประมวลความรู้วิชาครูชุด ป.ม.

(พระนคร : โรงพิมพ์อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๑๕), หน้า ๓๒-๓๓.

๕. ปริมาณงานได้มากน้อยเพียงใด

๖. มีข้อเสนอแนะ ที่ควรจะเสนอแนะเพื่อแก้ไขปรับปรุงอะไรบ้าง หรือมีสิ่ง ที่ควรชดเชยให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติอย่างไรบ้าง?

ผู้บริหารโรงเรียนกับการนิเทศการศึกษา ตามที่กล่าวมาแล้วว่า การนิเทศ การศึกษา หรือการนิเทศการสอน คือการปรับปรุงและส่งเสริมการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ครูใหญ่ในฐานะที่เป็นผู้นำทางด้านการวิชาการและเป็นผู้นำทางการนิเทศการสอนในโรงเรียน จึงควรได้กระทำหน้าที่ในการนิเทศการศึกษา เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนในโรงเรียนได้ บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางการศึกษาที่วางไว้

กรมสามัญศึกษา ได้ชี้แจงว่าการนิเทศการศึกษาเป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่ง ของผู้บริหารโรงเรียน เพราะจะทำให้การทำงานต่าง ๆ ในโรงเรียนดำเนินไปสู่เป้าหมาย ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด เมื่อได้มอบหมายสั่งการอะไรไปแล้ว สิ่ง ที่ผู้บริหาร จะต้องกระทำต่อไปก็คือ การประสานงานระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายให้ทำงานทุกอย่างประสานกัน อย่างสนิท ต้องหาวิธีทางทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ เป็นไปตามที่ได้มอบหมาย ไว้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ^๒

อุทัย สร้อยสุข ได้เสนอว่า สำหรับอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทย น่าจะพิจารณาว่าได้ปฏิบัติหน้าที่นี้เทศทางด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้เพียงใด

๑. หน้าที่ในการช่วยเหลือครูในการพัฒนา และปรับปรุงตนเอง
๒. หน้าที่ช่วยเหลือครูในการปรับปรุงวิธีสอน
๓. หน้าที่ในการช่วยเหลือครูในการทำความเข้าใจกับเด็กให้ดีขึ้น
๔. หน้าที่จักให้มี และส่งเสริมให้ครูใช้อุปกรณ์การสอน

^๑กรมสามัญศึกษา, คู่มือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ วัฒนาพานิช, ๒๕๑๔), หน้า ๒๗๔.

^๒เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๗๗-๒๗๘.

๕. หน้าที่ทำอำนวยความสะดวกให้แก่ครูเพื่อให้ครูสามารถทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๖. หน้าที่จัดและบริหารโครงการนิเทศภายในโรงเรียน
๗. หน้าที่สร้างและบำรุงขวัญครู
๘. หน้าที่พัฒนาหลักสูตร
๙. หน้าที่ส่งเสริมการศึกษาวิจัย
๑๐. หน้าที่เป็นผลการศึกษาของโรงเรียน^๑

โรส แอล นีเกลย์ (Rose L. Neagley) กล่าวว่าครูใหญ่จะต้องปฏิบัติงานให้สมดุลระหว่างหน้าที่การนิเทศและหน้าที่การบริหารอื่น ๆ อย่างน้อยที่สุดจะต้องใช้เวลาครึ่งหนึ่งในการปฏิบัติกิจกรรมด้านนิเทศดังต่อไปนี้

๑. ปรึกษาหารือกับครูแต่ละคน
๒. เยี่ยมเยียนชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ
๓. จัดทำวิจัยเชิงปฏิบัติในชั้นเรียน
๔. ประสานงานระหว่างวิชาพิเศษต่าง ๆ เช่น คนตรี พละนาฏศิลป์ กวีวิชาการ
๕. สำนึกการสอนและสอนแทนในบางโอกาส
๖. ร่วมในการประชุมภายในโรงเรียน
๗. มีบทบาทในการพัฒนาหลักสูตร
๘. วางแผนและจัดให้มีการอบรมครูประจำการ^๒

^๑อุทัย สร้อยสุข, "หน้าที่คานการนิเทศการศึกษาของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๘), หน้า ๕๒-๕๓.

^๒

Rose L. Neagley, and Dean N. Evans, Handbook for Effective Supervision of Instruction, (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1964), p. 55.

สุจริต เพียรชอบ กล่าวว่่า งานนิเทศการศึกษาที่อาจารย์ใหญ่อาจทำได้ มีดังต่อไปนี้

ไปนี้ คือ

- ก. การช่วยเหลือครูทางด้านวิชาการ และด้านบริหาร ซึ่งได้แก่
 ๑. ปฐมนิเทศครูก่อนเปิดเรียน
 ๒. จัดประชุมครูก่อนเปิดเรียน
 ๓. การสังเกตการสอนในชั้น
 ๔. การเยี่ยมชั้นเรียนอื่น ๆ
 ๕. การสาธิตการสอน
 ๖. การนิเทศด้วยการให้คำปรึกษาหารือเป็นรายบุคคลหรือรายหมู่
 ๗. การจัดประชุมปฏิบัติการ (Work Shop) แบบต่างๆ
 ๘. การอบรมครู
 ๙. การสัมมนาครู
 ๑๐. จัดหาหนังสือที่ดีมีคุณค่าทางวิชาการศึกษาและอื่น ๆ ส่งเสริมให้ครูอ่าน
 ๑๑. ปรับปรุงห้องสมุดให้ทันสมัย และแนะนำครูให้ใช้ห้องสมุด
 ๑๒. จัดบริการโสตทัศนศึกษาให้แก่ครูเป็นอย่างดี และสนับสนุนให้ครูใช้

อุปกรณ์เหล่านั้น

๑๓. แนะนำให้ครูเข้าเป็นสมาชิกของสมาคมวิชาการต่าง ๆ
๑๔. สนับสนุนให้ครูไปเรียนต่อเพิ่มเติม

ข. การช่วยเหลือครูในค่านับถือส่วนตัว คุณลักษณะของครูในปกครองเป็นกันเอง และมีมนุษยสัมพันธ์ดี จนกระทั่งครูสามารถปรับทุกข์ช่วย ทั้งในค่านับถือส่วนตัว ปัญหาในการทำงาน ตลอดจนการเข้ากับเพื่อนร่วมงาน

ค. การสร้างขวัญ (Morale) ของคณะครูในโรงเรียน ได้แก่

๑. ช่วยเหลือครูมีความรู้เกี่ยวกับทางวิชาการ ทางการบริหาร และดำเนินการสอนอย่างเพียงพอ

การสอนอย่างเพียงพอ

๒. จัดสภาพการทำงานให้ดี สะดวกสบาย เป็นสุข
๓. ช่วยให้ครูมีความอบอุ่น สามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข
ไม่รู้ลี้กน้อยหน้า คำค้อย
๔. เป็นที่ปรึกษาที่ดีของครูได้ทุกโอกาส
๕. สร้างลักษณะเป็นผู้นำให้กับครู เปิดโอกาสให้ครูได้ทำงานที่ใช้ความคิดริเริ่มของตัวเองให้มาก
๖. พยายามให้ครูรู้สึกว่ตัวเองมีความสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานโดยทั่วไป
๗. ครูใหญ่ควรเป็นผู้มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของครู
๘. ช่วยให้ครูมีส่วนร่วมในการวางนโยบาย
๙. ให้ครูได้มีความรู้สึกนับถือตนเอง ไม่รู้สึกว่าได้รับการหลู่เกียรติ หรือเหยียดหยาม หรือรู้สึกค้อย
๑๐. การดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียนควรเป็นประชาธิปไตย
๑๑. ครูใหญ่ควรมีความยุติธรรม ต่อครูทุกคน
- ง. การประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนซึ่งอาจทำได้ ดังนี้
 ๑. จัดผู้รับฟังความคิดเห็นของครูภายในโรงเรียน
 ๒. จัดให้มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียน
 ๓. จัดให้มีกล่องรับความคิดเห็นของนักเรียน
 ๔. จัดให้มีการวิจัยเชิงปฏิบัติต่าง ๆ
 ๕. ช่วยให้ครูประเมินผลการสอนของตนเอง
 ๖. ช่วยให้ครูรู้จักประเมินผลการเรียน และความก้าวหน้าของนักเรียน

สุจริต เพียรชอบ, "ครูใหญ่กับการนิเทศการศึกษา" วารสารครูศาสตร์

๑ (เมษายน - พฤษภาคม, ๒๕๑๔) : ๓๐-๓๒.

การกำหนดให้ครู-อาจารย์ปฏิบัติงานวิชาการ

การศึกษาในโรงเรียนจะเจริญก้าวหน้าหรือไม่นั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารแล้ว ยังขึ้นอยู่กับครูผู้ร่วมงานอีกด้วยว่ามีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีอุดมคติ มีความรักอาชีพครู และได้อุทิศตนเพื่อการศึกษาเพียงใด ส่วนงานที่ครูหรือผู้ร่วมงานจะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของครูแต่ละระดับ แต่ละฝ่ายให้เป็นที่ยอมรับกันอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการแบ่งหรือกระจายงานให้ครูได้ช่วยกันปฏิบัติ ขจัดความซ้ำซ้อน มีความเข้าใจกัน เกิดการประสานงานที่คล่องตัว ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และบังเกิดประสิทธิผล

กรมสามัญศึกษา ได้กล่าวว่า เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง ที่จะกำหนดแบ่งสายงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรได้ตระหนักชัดแจ้ง เพื่อดำเนินปฏิบัติได้ถูกต้อง และให้ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ เป็นศูนย์รวมของงานวิชาการทั้งหมด ซึ่งมีหัวหน้าหมวดวิชาต่าง ๆ ๔ หมวด ได้แก่ หมวดวิชาภาษาไทย ภาษาอังกฤษ สังคมศึกษา วิทยาศาสตร์ พละนามัย ศิลปศึกษา ศิลปปฏิบัติ คณิตศาสตร์ บางแห่งที่พร้อมอาจมีหัวหน้าโสตทัศนศึกษา และครูวิชาต่าง ๆ ล้วนแต่อยู่ในสายงานของแต่ละหมวดทั้งสิ้น^๑

ต่อไปนี้จะกล่าวถึง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานวิชาการของครู ดังนี้คือ

^๑กรมสามัญศึกษา, คู่มือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๕), หน้า ๒๐๘.

ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน ถึงแม้ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ จะเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดในด้านวิชาการ แต่มักจะเป็นเพียงผู้กำหนดนโยบายทั่ว ๆ ไป ส่วนการปฏิบัติจริง ๆ แล้ว ผู้บริหารมักจะมอบอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงาน และบริหารงานทางวิชาการให้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ จึงเห็นว่าผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ จะมีบทบาทและต้องปฏิบัติงานในด้านการเรียนการสอนมากกว่าครูใหญ่เสียอีก เพราะเป็นผู้รับผิดชอบด้านวิชาการโดยตรงเพียงคนเดียว ส่วนอาจารย์ใหญ่ต้องรับผิดชอบงานอื่นอีกทุกอย่าง

กรมสามัญศึกษา กล่าวว่าผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ คือผู้ที่รับผิดชอบทางด้านวิชาการรองจากผู้บริหาร มีอำนาจในการวินิจฉัย สั่งการ ตัดสิน ในขอบข่ายของงานด้านนี้ที่ได้รับ มอบหมายจากผู้บริหาร ร่วมมือประสานงานกับฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครองและฝ่ายแนะแนว เพื่อให้ทำงานสมบูรณ์มีประสิทธิภาพ งานที่รับผิดชอบมีดังนี้

หน้าที่ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ

๑. วางโครงการดำเนินงานด้านการเรียนการสอน และรับผิดชอบดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน
๒. ควบคุมดูแลการจัดการเรียนการสอน
๓. จัดให้มีการทำโครงการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร และปรับปรุงให้ใช้ได้
อยู่เสมอ
๔. ร่วมมือกับหัวหน้าหมวด วางนโยบายเกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยทั่วไป และสนับสนุนให้มีการค้นคว้าทดลอง ปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น
๕. อบรมชี้แจงครูภายในโรงเรียนให้เข้าใจวิธีการปฏิบัติทางวิชาการเกี่ยวกับการเรียนการสอน และการวัดผล
๖. จัดทำคู่มือครู และคู่มือการเรียนของนักเรียน
๗. จัดให้มีโครงการในกิจกรรมทางวิชาการ เพื่อเสริมความรู้ให้นักเรียน
๘. พิจารณานั่งสือแบบเรียน คู่มือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เห็นว่าเป็นประโยชน์

ในการสอน และจัดให้มีเอกสารต่าง ๆ ประกอบความรู้

๕. เสนอแนะในการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา

๑๐. จัดสรรและควบคุมเงินที่จะใช้ทางวิชาการ

๑๑. ควบคุมการจัดซื้อ การเก็บรักษา และการใช้อุปกรณ์

๑๒. เสนอความคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพิจารณาความดีความชอบ ของบุคลากร

ฝ่ายวิชาการ

อนึ่งบางโรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ชอบขायงานของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ก็ต้องกว้างขวางตามไปด้วย ควรจะแบ่งแยกแผนกออกไปจากวิชาการ โดยมี

ก. แผนกวิจัย

- วิจัยตามโครงการ

- ประเมินผลงานของโรงเรียน

- ปรึกษาหมวดอื่น ๆ ในทางวิจัย

- รวบรวมข้อมูลเพื่อวิจัย และปรับปรุง

ข. ทะเบียนและวัดผล

- ทำทะเบียนถาวรและทะเบียนวัดผลการศึกษา

- จัดทำเอกสารควบคุมเวลาเรียน ผลการเรียนและควบคุมความประพฤติ

- ทำใบแจ้งผลการเรียนต่อผู้ปกครอง

- ควบคุมและเก็บรักษาข้อสอบและหลักฐาน

- จัดให้มีการวิเคราะห์ข้อสอบ และเก็บรวบรวมไว้เป็นข้อสอบมาตรฐานต่อไป

- ออกใบรับรองผลการเรียนแก่นักเรียน

- งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

สุคใจ เหล่าสุนทร^๑ พันสี หันนาคินทร^๒ ชาลี ไทยภักดี^๓ และตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. ๒๕๑๔^๔ ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการไว้ใกล้เคียงกัน ซึ่งประมวลหัวข้อที่สำคัญ ๆ ได้ดังนี้

๑. ควบคุมดูแลให้การเรียนการสอนเป็นไปโดยความเรียบร้อย ครูเข้าสอนหรือไม่ เต็มชั่วโมงหรือไม่ สอนจริง ๆ หรือไม่

๒. ปรับปรุงงานวิชาการด้านต่าง ๆ ทั้งในแง่ปริมาณงาน และคุณภาพ

๓. ส่งเสริมสร้างความสะดวกต่าง ๆ ที่จะใช้ในการสอน เช่น ตำราเรียน ตำราประกอบ และอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

๔. ควบคุมคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน

๕. ประสานงานระหว่างครู - อาจารย์ และผู้บริหารโรงเรียน

๖. ช่วยนิเทศการสอนและการทำงานของครู

๗. จัดตารางสอน ตารางกิจกรรม ตารางสอบซ่อม ตารางสอบไล่ และสอบคัดเลือก

๘. ตรวจสอบโครงการสอนและบันทึกการสอน การเก็บคะแนน การทดสอบ และการวัดผล

^๑สุคใจ เหล่าสุนทร, หลักการบริหารโรงเรียนด้านวิชาการ (ธนบุรี : โรงพิมพ์บรรหาร, ๒๕๐๕), หน้า ๗-๑๐.

^๒พันสี หันนาคินทร, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๒), หน้า๕๕-๕๖.

^๓ชาลี ไทยภักดี, หลักยุทธศาสตร์ในโรงเรียน (พระนคร : โรงพิมพ์วิทยาการ, ๒๕๑๓), หน้า ๓๐.

^๔กรมสามัญศึกษา, "พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. ๒๕๑๔" บันทึกการนิเทศการศึกษา ๒๕๑๔ (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), หน้า ๖๒-๖๕.

๔. ปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรให้เป็นไปตามกาลสมัย และเหมาะสมกับความสะดวก
ที่โรงเรียนมี

๑๐. เสนอความดีความชอบของผู้ร่วมงานต่อผู้บริหารโรงเรียน
๑๑. งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้าหมวดวิชา หรือ หัวหน้าสายวิชา เป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญในการบริหารอยู่ไม่น้อย เพราะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารชั้นต้น รับผิดชอบ ควบคุมดูแล และแนะนำครูภายในหมวดของตน การเรียน การสอนในโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพแค่ไหน ย่อมขึ้นอยู่กับหัวหน้าหมวดวิชาเป็นอย่างมาก เพราะเป็นผู้ใกล้ชิดกับครูภายในหมวดของตนมากที่สุด สำหรับหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชานั้นได้มีผู้กล่าวไว้หลายท่าน เช่น

กรมวิสามัญศึกษา ได้เคยมีคำสั่งที่ ๒๕๓/๒๕๐๕ ลงวันที่ ๕ สิงหาคม ๒๕๐๕ เรื่อง การกำหนดหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาไว้ ๑๐ ข้อ ปัจจุบันเมื่อเปลี่ยนมาเป็นกรมสามัญศึกษา ก็ได้กล่าวถึงหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้โดยดัดแปลง และเพิ่มเติมจากหน้าที่เดิมเป็น ๑๒ ข้อ คือ

หน้าที่หัวหน้าหมวดวิชา

๑. วางแผนการสอนเป็นระยะร่วมกับครูในหมวดให้เป็นไปตามหลักสูตร
๒. ให้คำแนะนำหรือนิเทศครูในหมวด เรื่องหลักสูตร ประมวลการสอน หนังสือแบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ การใช้อุปกรณ์การสอน วิธีสอน และการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่สัมพันธ์กับหมวดวิชานั้น ๆ
๓. ควบคุมดูแลการเรียนการสอนในหมวดวิชาที่ตนรับผิดชอบ ให้เป็นไปตามโครงการ และจัดครูสอนแทนในกรณีที่ผู้บริหารมอบหมาย
๔. ประชุมครูในหมวดโดยสม่ำเสมออย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อเสนอแนะให้คำปรึกษาหรือช่วยแก้ไขด้านวิชาการ
๕. ส่งเสริมให้ครูในหมวดได้เข้ารับการอบรม เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ
๖. จัดหา สร้าง ดัดแปลงอุปกรณ์ให้มีใช้ในการสอนวิชาหมวดนั้น พร้อมทั้งดูแล

ห้องประจำวิชา

๓. ประสานงานกับหัวหน้าหมวดวิชาอื่น ๆ ศึกษานิเทศก์ และสถาบันอื่นที่จะให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ

๔. จัดนิทรรศการ สาธิตกิจกรรม สนับสนุนการจัดตั้งชุมนุมทางวิชาการ เพื่อให้เด็กเรียนเกิดทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถเชิงพฤติกรรมยิ่งขึ้น

๕. จัดทำข้อสอบวัดผล ควบคุมเรื่องการวัดผลให้เป็นไปตามระเบียบวัดผล

๑๐. ประเมินผลการเรียนการสอนในหมวดวิชา สรุปรายงานการปฏิบัติงานและเสนอข้อคิดเห็นของครูในหมวดต่อผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ

๑๑. เสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหมวดและโรงเรียน

๑๒. เสนอผลงานของครูในหมวดต่อผู้บริหาร เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบ

อุบล หุระนันท์^๒ จีรพันธ์ ศิริโชติ^๓ พิมพ์พรณ เกทเจริญ^๔ และ เจ บี เอ็ดมันสัน (J.B. Edmonson)^๕ ได้กล่าวถึงหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชา ประมวลหัวข้อที่สำคัญ ๆ

^๑กรมสามัญศึกษา, คู่มือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาพานิช, ๒๕๑๙), หน้า ๒๑๑.

^๒อุบล หุระนันท์, การบริหารการศึกษาในระดับมัธยม (พระนคร : สีสมการพิมพ์, ๒๕๑๘), หน้า ๗๒-๗๓.

^๓จีรพันธ์ ศิริโชติ, "หัวหน้าสาขาวิชากับการปรับปรุงการสอน" วารสารวิสามัญศึกษา (มิถุนายน, ๒๕๑๗) : ๕๒-๕๖.

^๔พิมพ์พรณ เกทเจริญ, "คุณลักษณะและหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชา" วารสารวิสามัญศึกษา (กรกฎาคม, ๒๕๐๙) : ๒๙.

^๕J. B. Edmonson, The Administration of the Modern School, 4th, ed., (New York: Macmillan Company, 1953), p. 100.

ได้ดังนี้

๑. ควบคุมดูแลและช่วยเหลือครูในหมวดวิชาในเรื่องการสอน และอุปกรณ์การสอน

๒. นิเทศการสอน ทำการสอนให้เป็นอย่างที่ดี และสาธิตการสอนได้
๓. ประสานงานกับหมวดวิชาอื่น ๆ และความสัมพันธ์กับชุมชน
๔. จัดประชุมครูในหมวดวิชาอย่างสม่ำเสมอ
๕. ร่วมกับคณะครูในหมวดวิชาปรับปรุงหลักสูตร และเนื้อหาของวิชา
๖. เป็นผู้นำในการเตรียมการวางแผนการทดสอบ
๗. สำรวจและเสนอแนะแบบเรียนใหม่ ๆ ตลอดจนเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ใน

หมวด

๘. เยี่ยมชั้นเรียนของครู และจัดให้มีการเยี่ยมชั้นเรียนระหว่างครูกันเอง เพื่อจะได้เปลี่ยนความคิด และ เทคนิคในการสอน

๙. ช่วยดูแลนิสิตฝึกสอน และปฐมนิเทศครูใหม่

๑๐. เสนอความดีความชอบของครูในหมวดวิชาแก่ผู้บริหารโรงเรียน เพราะเป็นผู้ใกล้ชิดกว่า

๑๑. งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยมีความเห็นว่า หัวหน้าหมวดวิชายังมีส่วนรวมในการบริหารงานโรงเรียนค้ำอื่น ๆ อีก เช่น เป็นคณะกรรมการบริหารของโรงเรียน และมักจะได้รับแต่งตั้งให้ทำงานพิเศษ หรืองานชั่วคราวอื่น ๆ ของโรงเรียนอีก จึงสรุปว่า หัวหน้าหมวดวิชามีงานทั้งหมดแบ่งเป็น ๔ คำนใหญ่ ๆ คือ

๑. การบริหารงานภายในหมวดวิชา ทั้งค้ำวิชาการ ชุกรการ และ บุคลากร
๒. สอน และ นิเทศการสอนภายในหมวดวิชา
๓. ประสานสัมพันธ์ภายในหมวด ระหว่างหมวดวิชาต่าง ๆ กับชุมชน
๔. มีส่วนร่วมในงานบริหารโรงเรียนค้ำอื่น ๆ

จากผลการวิจัยของ วิภา เพียรเพ็ญ^๑ ชูจิต อาศัณบุญ^๒ สมศรี ช่างนก^๓ กาญจนา จงรักษ์^๔ นงนุช สารภรณ์^๕ สมทรง ภัทรชาคร^๖ เกี่ยวกับหัวหน้าหมวดวิชา สรุปได้ว่า หัวหน้าหมวดวิชา มีจำนวนชั่วโมงสอนพอ ๆ กับครูธรรมดา คือระหว่าง ๑๕-๒๒ ชั่วโมง/สัปดาห์ งานที่หัวหน้าหมวดวิชาปฏิบัติมากที่สุดคือ งานการวัดผล และ

^๑วิภา เพียรเพ็ญ, "บทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาคหิตศาสตร์ในชั้นมัธยมศึกษา ตอนปลาย สายอาชีพ ในจังหวัดพระนคร - ธนบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนก วิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๐๕), หน้า ๑๗๒-๑๗๕.

^๒ชูจิต อาศัณบุญ, "บทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ใช้ หลักสูตรแบบกว้าง" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๘), หน้า ๕๓-๕๔.

^๓สมศรี ช่างนก, "บทบาทหัวหน้าหมวดวิชาสังคมศึกษาในโรงเรียนรัฐบาลระดับ มัธยมศึกษา ในจังหวัดพระนคร-ธนบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชามัธยมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๓), หน้า ๑๒๔-๑๓๗.

^๔กาญจนา จงรักษ์, "บทบาทของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการในโรงเรียน รัฐบาล ระดับมัธยมศึกษา สายสามัญ ในจังหวัดพระนคร-ธนบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชามัธยมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๓), หน้า ๑๑๖.

^๕นงนุช สารภรณ์, "การศึกษาลักษณะงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาใน ส่วนกลาง" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๓), หน้า ๑๐๕-๑๑๑.

^๖สมทรง ภัทรชาคร, "บทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาภาษาอังกฤษในโรงเรียน รัฐบาล ระดับมัธยมศึกษา สายสามัญ ในจังหวัดพระนคร-ธนบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญา โทมหาบัณฑิต แผนกวิชามัธยมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๔), หน้า ๗๒-๗๘.

การประเมินผล การบริหารงานบุคคลและการเลือกแบบเรียนหนังสือประกอบที่ใช้ในหมวดงานที่ปฏิบัติค่อนข้างน้อยคือ การอบรมครู การสังเกตการสอน การจัดให้ครูในหมวดได้มีโอกาสไปสังเกตการสอน และงานที่ทำน้อยที่สุดคืองานค่านิเทศการสอน การสวัสดิการการสอน การติดต่อวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้แก่ครู และการปรับปรุงการเรียนการสอน ปัญหาและอุปสรรคในบรรดาทำงานของหัวหน้าหมวดวิชา คือ ครูไม่พอ ขาดวัสดุอุปกรณ์ หัวหน้าหมวดวิชา มีชั่วโมงสอนมาก และต้องปฏิบัติงานอื่นที่ไม่ใช่งานโดยตรงของหัวหน้าหมวดวิชา เช่น ช่วยสอนวิชาอื่น ช่วยการเงิน เป็นครูประจำชั้น และงานค่านิเทศการสอน เป็นต้น นอกจากนี้ก็มีปัญหาเรื่องสวัสดิการของโรงเรียนที่ยังไม่ดีพอ ไม่มีการประสานงานที่ดีในการบริหารงานค่านิเทศการระหว่างผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวด ทั้งผู้บริหารโรงเรียน ยังไม่ได้กำหนดค่านาจอหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาไว้อย่างแน่นอน หัวหน้าหมวดวิชาจึงยังไม่เข้าใจหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนอย่างกระจ่างแจ้งนัก ครูผู้สอนยังถือว่าผู้บังคับบัญชาสูงสุดคือ ผู้บริหารโรงเรียน ส่วนหัวหน้าหมวดวิชาเป็นเพียงผู้ประสานงานและช่วยเหลือครูในค่านิเทศการของหมวดเท่านั้น จึงทำให้การปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาเป็นไปอย่างไม่เต็มที่และไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ครู ครูหมายถึงบุคลากรที่ปฏิบัติการสอนในหมวดวิชาต่าง ๆ ครูเป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากในโรงเรียน เพราะเป็นผู้ทำการสอน และให้ความรู้แก่เด็กโดยตรง ความเจริญหรือความเสื่อมของโรงเรียนจึงขึ้นอยู่กับครูเป็นสำคัญ กรมสามัญศึกษาได้กล่าวถึงหน้าที่ครูผู้สอนในค่านิเทศการไว้ดังนี้

๑. จัดทำโครงการสอนให้สมบูรณ์ มีความชัดเจนในเป้าประสงค์ มีเนื้อหาสมบูรณ์ และมีการประเมินผลและแก้ไขให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น
๒. การเตรียมการสอน เตรียมการสอนในเนื้อหาวิชาตามหลักสูตรให้สมบูรณ์ โดยมีลำดับขั้นตอนตามหลักการ
๓. การเตรียมอุปกรณ์ จัดหาอุปกรณ์ที่จะใช้ในบทเรียนนั้น ๆ ให้ตรงตามจุดประสงค์ อุปกรณ์นั้น ๆ หาง่ายและประหยัด สามารถแก้ไขดัดแปลงใช้ได้หลาย ๆ โอกาส

๔. การสอน คำเนิการสอนโดยวิธีการตามลำดับชั้น ศึกษาการใช้อุปกรณ์ และใช้ให้ถูกกับบทเรียนเหมาะสมกับเวลา และเก็บรักษาไว้ให้ดี มีการประเมินผลตาม กระบวนการเรียนการสอนแต่ละบทเรียนอย่างมีหลักวิชา แล้วแก้ไขข้อบกพร่องด้านการเรียน การสอนอยู่เสมอ

๕. การออกข้อสอบ มีการออกข้อสอบทั้งข้อทดสอบย่อยกลางภาค และปลายภาค อย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของการวัดผล

๖. งานธุรการของข้อสอบ ออกข้อสอบให้เสร็จทัน และจัดพิมพ์ข้อสอบทันตามวัน ตามกำหนด ตรวจข้อสอบทันเวลา และละเอียดละเอียดในการตรวจ รักษาความลับของข้อสอบ จัดคะแนนให้ถูกต้องตามขบวนการให้คะแนน หรือระดับคะแนน

๗. เสียสละเวลาในการสอนซ่อมเสริม หรือทบทวน ตลอดจนให้งานเพิ่มเติม นอกเหนือเวลาราชการ เพื่อให้การเรียนการสอนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น หรือให้ทันตามหลักสูตร

๘. ควบคุมชั้นเรียนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยอยู่เสมอ และหาทางช่วย ป้องกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดภัยความประทุติ และเสริมสร้างทัศนคติที่ดีงามให้มีขึ้น

๙. รักษาเวลา ในการเข้าสอนและออกจากห้องสอน

๑๐. หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ๆ เพื่อความแม่นยำในวิชาที่สอน หรือเพื่อสร้าง ศรัทธาแก่ตนเอง

๑๑. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้เกี่ยวข้อง เช่น มีน้ำใจ มีความจริงใจ มีอัธยาศัยที่ดี ต่อกัน เสริมสร้างความสามัคคี และความสงบสุข ไม่ก่อให้เกิดความแตกร้าง

๑๒. มีความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์งานของตนให้ดียิ่งขึ้น หรือเสนอแนะวิธีที่ดี ในการที่จะพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น

๑๓. ตรวจงานเด็ก และแก้ไขข้อผิดพลาดอยู่เสมอ ๆ

กรมสามัญศึกษา, คู่มือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ วัฒนาพานิช, ๒๕๑๔), หน้า ๒๑๑-๒๑๒.

การแนะแนว

ความหมายของการแนะแนว ได้มีผู้ให้ความหมายของการแนะแนวไว้หลายท่าน เช่น คณะอาจารย์วิทยาลัยวิชาการศึกษา และอาจารย์ในกระทรวงศึกษาธิการมีความเห็นว่าการแนะแนวคือการชี้ช่องทางให้ แนะแนวมีความหมายคล้ายกับแนะนำ แต่ไม่เหมือนกันทีเดียว แนะนำนั้นเพียงบอกให้ไปทำเฉย ๆ ส่วนแนะแนวนั้นยิ่งกว่าแนะนำคือไม่เพียงแต่บอกเฉย ๆ แต่ใช้กลวิธีต่าง ๆ ตามเรื่องของการแนะแนวชี้ช่องทางให้นักเรียนเห็นดีเห็นงาม และเลือกด้วยความสมัครใจของตนเอง^๑

ความเห็นของ อนันต์ อนันตรังสี สรุปได้ว่า การแนะแนวคือบริการอย่างหนึ่งซึ่งโรงเรียนจัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือนักเรียนแต่ละคนให้รู้จักตนเองอย่างดี รู้ถึงความสามารถและขอบเขตแห่งความสามารถของตน ตลอดจนรู้โอกาสและช่องทางต่าง ๆ ที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง และแก่สังคมให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้^๒

เลสเตอร์ ดี โคร (Lester D. Crow) ได้ให้ความหมายของการแนะแนวสรุปไว้ว่า คือการให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลให้เขาสามารถช่วยเหลือตนเองได้ พัฒนาทัศนคติของตนเองได้ ตัดสินใจและรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ของตนเองได้^๓

โรเบิร์ต เฮช แนพ (Robert H. Knapp) อธิบายว่าการแนะแนวเป็นกรรมวิธีที่ช่วยให้ความต้องการของเด็กประสบผลสำเร็จ ช่วยให้เด็กเข้าใจตนเอง รู้จักเลือกและรู้จักปรับตนทั้งในด้านการเรียน การสังคม ความประพฤติ อารมณ์ สุขภาพ

^๑ คณะอาจารย์วิทยาลัยวิชาการศึกษา และอาจารย์ในกระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการแนะแนวสำหรับมัธยมศึกษา (พระนคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, ๒๕๐๘), หน้า ๒.

^๒ อนันต์ อนันตรังสี, หลักการแนะแนว (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์โอเคียนส์โตร์, ๒๕๑๗), หน้า ๓.

^๓ Lester D. Crow, and Alice Crow, An Introduction to Guidance, (New York: American Book Co., 1951), p. 6.

อาชีพ รวมตลอดถึงการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ การแนะนำ เป็นกรรมวิธีหรือกระบวนการ
ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และเป็นกระบวนการที่ต้องทำติดต่อกัน เพราะความเจริญเติบโตของ
เด็กต่อเนื่องกันตลอดเวลา^๑

ความหมายของการแนะนำจากความเห็นของนักการศึกษาหลายท่าน จะเห็นว่า มี
ลักษณะใกล้เคียงกันมาก ถ้าจะสรุปให้สั้นและเข้าใจง่ายก็จะได้ว่า การแนะนำก็คือ การช่วย
ให้นักเรียนรู้จักช่วยตัวเอง

ความจำเป็นของการแนะนำ ไม่ว่ายุคใดสมัยใด การแนะนำนับว่ามีความ
สำคัญ และมีความจำเป็นมาก เพราะเป็นการช่วยเหลือให้นักเรียนได้มองเห็นแนวที่จะเลือก
วิถีทางในการดำเนินชีวิตให้เหมาะสมกับตน ยิ่งในปัจจุบัน การแนะนำยิ่งมีความจำเป็นมากขึ้น
เพราะปัญหาของสังคมได้ซับซ้อนขึ้น ทั้งปัญหาของนักเรียนในโรงเรียนก็มีมากขึ้นด้วย เช่น
ปัญหาการเรียน การศึกษาต่อ การประกอบอาชีพ การปรับตัวให้เข้ากับเพื่อน ๆ และสังคม
ตลอดจนปัญหาทางครอบครัว เหล่านี้เป็นต้น ถ้าหากโรงเรียนได้จัดบริการแนะนำให้แก่
นักเรียนแล้ว ปัญหาต่าง ๆ ก็จะลดน้อยลงไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อนักเรียนเอง ต่อผู้ปกครอง
และยังเป็นการช่วยลดปัญหาในการบริหารงานของโรงเรียนอีกด้วย

ดวงเดือน พิศาลบุตร^๒ ได้กล่าวถึงสาเหตุที่จำเป็นต้องมีการแนะนำในโรงเรียน
ไว้คล้าย ๆ กับ อนนต์ อนันตรังสี^๓ สรุปได้ดังนี้ คือ

๑. นักเรียนมีปัญหาเกี่ยวกับการเรียน เช่น เรียนไม่เข้าใจ เรียนอ่อน เลือก
วิชาเรียนไม่ถูก ไม่เข้าใจวิธีเรียนที่ดี สอบตกซ้ำชั้นบ่อย เป็นต้น

^๑ Robert H. Knapp, Practical Guidance Methodes, (New York:
McGraw-Hill Book Co., 1953), p. 1.

^๒ ดวงเดือน พิศาลบุตร, การแนะนำ (นครหลวงกรุงเทพธนบุรี : โรงพิมพ์
มงคลการพิมพ์, ๒๕๑๕), หน้า ๒-๔.

^๓ อนนต์ อนันตรังสี, หลักการแนะนำ (กรุงเทพฯ : โอเคียนส์โตร์, ๒๕๑๗),
หน้า ๒๖-๓๒.

๒. ความต้องการที่จะเรียนให้สูง แต่สถาบันอุดมศึกษา ไม่อาจรับได้ทั้งหมด โรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีการแนะแนว เพื่อให้นักเรียนได้ตัดสินใจในการเลือกได้ถูกต้องตามความเหมาะสมกับสติปัญญา ความสนใจ ความสามารถ และความถนัดตามธรรมชาติของตน

๓. สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปมาก ทั้งบิดามารดาของเด็กต้องออกไปทำงานนอกบ้าน เด็กขาดการอบรมดูแลเอาใจใส่ ถ้าไปคบเพื่อนเกเรก็จะเป็นปัญหา การแนะแนวของโรงเรียนจะช่วยให้เด็กรู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

๔. ความเจริญทางวัตถุ ล้าหน้าความเจริญทางศีลธรรม คนมีเงินได้รับการยกย่องซึ่งอาจร่ำรวยมาโดยวิธีผิด ๆ เมื่อเด็กเห็นแบบอย่างไม่ก็อาจทำให้หลงไปทางผิดได้ วัฒนธรรมทางตะวันตกได้หลั่งไหลเข้าสู่เมืองไทยอย่างรวดเร็ว เช่น ในทศลับ อาบอบนวด โบว์ลิ่ง ฯลฯ เมื่อผู้ใหญ่ประพฤติเด็กก็จะเลียนแบบบ้าง อาจทำให้เด็กเสียคน การแนะแนวจะช่วยป้องกันปัญหาเหล่านี้ได้พอสมควร

๕. พลเมืองเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ต้องแย่งกันกินแย่งกันอยู่ แย่งกันใช้บริการต่าง ๆ ต้องแย่งกันเข้าโรงเรียนดี ๆ แย่งกันทำงาน เหล่านี้เป็นต้น การแนะแนวจึงมีความจำเป็นมากขึ้น

บริการแนะแนวที่ควรจัดในโรงเรียน บริการแนะแนวนั้น ควรจัดให้มีขึ้นในโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง ทั้งความสำคัญและความจำเป็นที่กล่าวมาแล้ว แต่การที่โรงเรียนจะจัดคานใดบ้างนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความพร้อมในด้านบุคลากร งบประมาณ สภาพแวดล้อม และความเหมาะสมอื่น ๆ ด้วย

พนัส หันนาคินทร์ กล่าวว่า บริการแนะแนวที่โรงเรียนควรจัด สรุปได้ดังนี้

๑. การปฐมนิเทศนักเรียนใหม่ (Orientation Program)
๒. การหาข่าวสารหรือข้อมูลเกี่ยวกับตัวนักเรียน
๓. การเสนอข่าวเกี่ยวกับอาชีพ การศึกษา การสังคม
๔. การจัดบริการให้คำปรึกษา (Counseling)

๕. บริการหางานและสถานที่เรียนต่อ(Placement Service)^๑
ตามความเห็นของ อนันต์ อนันตรังสี สรุปได้ว่าบริการแนะแนวที่โรงเรียน ควร
จัดมีดังต่อไปนี้

๑. บริการสำรวจนักเรียนเป็นรายบุคคล (Individual Inventory Service)
๒. บริการสนเทศ (Information Service)
๓. บริการให้คำปรึกษา (Counseling Service)
๔. บริการวางตัวบุคคล (Placement Service)
๕. บริการติดตามผล (Follow-up Service)
๖. บริการที่จัดให้แก่คณะครู (Providing Service)
๗. บริการเกี่ยวกับการวิจัย (Research Service)^๒

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนกับการแนะแนว ผู้บริหารโรงเรียนเป็น
บุคคลสำคัญมาก ที่จะช่วยสนับสนุนให้การแนะแนวเกิดขึ้นในโรงเรียน และดำเนินไปอย่างมี
ประสิทธิภาพ พันธ์ หันนาคินทร์^๓ และ กวงเกื้อน พิศาลบุตร^๔ ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหาร
โรงเรียนต่อการแนะแนว สรุปรวมกันได้ดังนี้

๑. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความเข้าใจถึงความจำเป็นและความสำคัญของการ
แนะแนวในโรงเรียน ควรชี้แจงให้ครูทุกคนเข้าใจในความหมาย ความมุ่งหมายของการแนะแนว

^๑พันธ์ หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (พระนคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช,
๒๕๑๒), หน้า ๑๗๖-๑๘๓.

^๒อนันต์ อนันตรังสี, หลักการแนะแนว (กรุงเทพฯ : โอเคียนส์ไตร์, ๒๕๑๗),
หน้า ๔๔-๕๐.

^๓พันธ์ หันนาคินทร์, เรื่องเดิม, หน้า ๑๗๐-๑๗๑.

^๔กวงเกื้อน พิศาลบุตร, การแนะแนว (นครหลวงกรุงเทพธนบุรี : โรงพิมพ์มงคล
การพิมพ์, ๒๕๑๕), หน้า ๑๒๔-๑๓๐.

และนโยบายของโรงเรียน

๒. พยายามหาบุคคลที่ได้รับการฝึกฝนในเรื่องนี้มาดำเนินงาน ขณะเดียวกันก็ต้องพยายามหาทางให้ครูคนอื่น ๆ มีส่วนร่วมในงานนี้ด้วย

๓. จัดหาสถานที่ จัดงบประมาณ จัดหาเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการแนะแนว เช่น ที่เก็บเอกสารระเบียบสะสม ห้องแนะแนว หนังสือ กระจาขพิมพ์แบบสำรวจแบบสอบถาม จัดงบประมาณเพื่อช่วยเหลือค่านี

๔. จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานแนะแนวในโรงเรียน และให้การสนับสนุนช่วยเหลือให้คำปรึกษาหารือแก่คณะกรรมการนี้ ให้อำนาจและหน้าที่ตามสมควรในการวางนโยบาย และเป็นคณะที่ปรึกษาให้แก่ครูในโรงเรียน

๕. วางโครงการแนะแนวร่วมกับคณะกรรมการแนะแนวประจำโรงเรียน และจัดทำปฏิทินงานแนะแนวในรอบปี พร้อมทั้งมีแผนปฏิบัติ และดำเนินงาน จัดให้ครูมีเวลาพอที่จะปฏิบัติ ตามโครงการที่วางไว้

๖. จัดให้ความรู้ความเข้าใจแก่คณะครู และผู้ทำหน้าที่แนะแนวด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ส่งไปอบรมครูแนะแนว ส่งไปเรียนวิชาแนะแนว จัดหาเอกสาร หนังสือ ที่เป็นคู่มือครู เป็นความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมการแนะแนว หรือจัดประชุมการศึกษาในเรื่องการแนะแนว

๗. ให้คำปรึกษาหารือแก่นักเรียนเป็นรายบุคคล และเป็นหมู่ในกรณีที่จะต้องเป็น และอาจช่วยให้ความเห็น หรือพิจารณาให้คำปรึกษาแก่ครูแนะแนวบางกรณี

๘. ประชาสัมพันธ์ให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนสนใจ และทราบถึงบริการ และกิจกรรมของการแนะแนว ประโยชน์ที่จะได้รับ และความจำเป็นที่ต้องจัด และความร่วมมือประสานงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพราะจัดเป็นบริการเพื่อประโยชน์แก่นักเรียน และเป็นบริการซึ่งจัดติดต่อกันไป เพื่อช่วยพัฒนานักเรียนแต่ละคนให้เจริญทุกด้าน

๙. จัดเวลาสำหรับกิจกรรมแนะแนว ไว้ในโปรแกรมการเรียนการสอนของโรงเรียน เช่น เวลาสำหรับกิจกรรมประจำชั้น เวลาสำหรับจัดปฐมนิเทศนักเรียน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การให้คำปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล เป็นต้น

๑๐. จัดเวลาสำหรับ ครูศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคล และจัดบันทึกระเบียบสนธิสัญญาการให้โอกาสครูได้ร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของนักเรียน หรือกิจกรรมซึ่งจัดขึ้นเพื่อผลทางการแนะแนว

๑๑. เป็นกำลังใจให้การสนับสนุนแก่ครูแนะแนว โดยเฉพาะในระยะเริ่มต้นของการจัดการแนะแนวในโรงเรียน ช่วยเหลือครูทุกคนในโรงเรียนให้มีความร่วมมือในงานค่านนี้ อย่างจริงจัง

๑๒. ให้ข้อเสนอแนะในการจัดกิจกรรมในโปรแกรมการแนะแนว ในฐานะผู้บริหาร และรับผิดชอบในกิจการของโรงเรียน และช่วยเหลือสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุผล

๑๓. ประเมินผลงานค่านการแนะแนว และหาวิธีปรับปรุงแก้ไขให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

๑๔. เป็นผู้ประสานงานให้แผนงานแนะแนวสอดคล้อง และสัมพันธ์กับแผนงานค่านการจัดการศึกษาในโรงเรียนค่านอื่น ๆ

สำหรับคณะอาจารย์วิทยาลัยวิชาการศึกษา ได้เสนอว่า ครูใหญ่ควรมีหน้าที่ในการแนะแนวค่านนี้ คือ

๑. เป็นหัวหน้าในการริเริ่มงานแนะแนวในโรงเรียน เริ่มตั้งแต่ประชุมชี้แจงแก่คณะครูในโรงเรียน ตลอดจนผู้ปกครองของนักเรียน ให้เข้าใจถึงความจำเป็นที่ควรจะจัดการแนะแนวขึ้นในโรงเรียน

๒. กำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ในการจัดงานแนะแนว แล้วแถลงแก่ที่ประชุมคณะครู เพื่อรับทราบและขอความคิดเห็น ตลอดจนร่วมกันปรึกษาหารือในการวางแผนการ และให้ความร่วมมือคณะครู และเจ้าหน้าที่ในกำหนดการแนะแนวของโรงเรียน

๓. คัดเลือกบุคลากรในการแนะแนวตามความจำเป็น และความเหมาะสมของงาน

๔. จัดหางบประมาณสำหรับใช้ในการแนะแนวตามสมควร เช่น การจัดทำระเบียบสนธิสัญญา จัดซื้อวัสดุในการพิมพ์ และอัดสำเนา เป็นต้น

๕. จัดหาเครื่องใช้ วัสดุ และอุปกรณ์สำหรับการแนะแนว

๖. จัดให้มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายธุรการสำหรับงานแนะแนวของโรงเรียน

๗. ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างผู้เชี่ยวชาญภายนอก กับหัวหน้าครูแนะแนวในโรงเรียน ตลอดจนทำหน้าที่ประสานความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียน กับผู้ปกครองและชุมชนในท้องถิ่น

๘. จัดให้มีการอบรมครูในเรื่องการแนะแนว หรือส่งครูเข้ารับการอบรม

๙. นิเทศงานแนะแนวของโรงเรียนโดยสม่ำเสมอ เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพ

๑๐. เพื่อให้ครูแนะแนว ผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในงานด้านแนะแนวของโรงเรียนได้ปฏิบัติงานได้เต็มที่ โรงเรียนจึงไม่ควรมอบหมายงานด้านอื่นให้แก่ครูผู้นี้

๑๑. เข้าร่วมเป็นกรรมการที่ปรึกษาของแผนกแนะแนวของโรงเรียน^๑

การวัดผล และ การประเมินผล

ความหมายของการวัดผล และการประเมินผล การวัดผล และการประเมินผล เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมาก จึงอาจจะทำให้เข้าใจสับสนกันอยู่บ้าง การประเมินผล จะมีความหมายกว้างขวางกว่าการวัดผล และมักจะนำผลที่ได้จากการวัดผลมาใช้พิจารณาในการประเมินเสมอ

ชวาล แพร์ตกุล กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึงการนำเอาข้อมูล หรือผลต่าง ๆ ที่ได้จากการวัดผลมาประเมินค่า หรือตีราคาอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งต้องใช้วิจารณญาณ (Judgement) ของผู้ที่จะประเมินด้วย จึงจะสรุปออกมาว่า ดีเลวอย่างไร เช่น เรานำคะแนนที่ได้จากการสอบมาประเมินค่าออกมาว่าได้เกรด A, B หรือ C หรือ สอบได้สอบตก^๒

^๑ คณะอาจารย์วิทยาลัยวิชาการศึกษา และอาจารย์ในกระทรวงศึกษาธิการ

คู่มือการแนะแนวสำหรับมัธยมศึกษา (พระนคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, ๒๕๐๘) หน้า ๑๘๓-๑๘๔.

^๒ ชวาล แพร์ตกุล, เทคนิคการวัดผล (พระนคร: สำนักพิมพ์พัฒนาพานิช, ๒๕๑๔),

กมล สุประเสริฐ กล่าวว่า การประเมินผลเป็นการเอาผลของการวัด (Measurement) ต่าง ๆ มาประมวลซึ่งกันในขั้นสรุป^๑

วิกเตอร์ เฮช นอล (Victor H. Noll) ได้อธิบายความหมายของคำว่า การสอบ การวัดผล และการประเมินผล โดยสรุปว่า การสอบ (Test) การวัดผล (Measurement) และการประเมินผล (Evaluation) เป็นคำที่มีความหมายเกี่ยวของกันอยู่ตลอดเวลา และมักทำให้เกิดความสับสน เขากล่าวว่า การทดสอบหมายถึงวิธีการที่จะทำให้ทราบปริมาณ เช่น การใช้ข้อสอบที่เป็นชุด เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ส่วนการวัดผล หมายถึงวิธีการที่จะทำให้ทราบปริมาณอย่างมีจุดมุ่งหมาย ซึ่งมีได้หมายถึงการใช้ข้อสอบเท่านั้น ยังหมายถึงการใช้สเกล หรือมาตราส่วนประมาณค่าแบบตรวจสอบรายการต่าง ๆ หรือ แบบสอบถาม ส่วนการประเมินผล หมายถึงการใช้ผลจากการวัดมากำหนดค่าในสิ่งต้องการวัด^๒

จากความเห็นของนักการศึกษาที่กล่าวมา จะเห็นว่าแต่ละท่านได้ให้ความหมายและความสัมพันธ์ของการวัดผล และการประเมินผลไว้เหมือน ๆ กัน สำหรับความหมายของการวัดผล และการประเมินผลในระดับโรงเรียนนั้น อาจกล่าวได้ว่า "การวัดผล ก็คือ การวัดดูว่า การที่นักเรียนเรียนไปนั้นได้ผลแค่ไหน ส่วนการประเมินผล คือ การนำผลที่ได้จากการวัดผลมารวมเข้ากับการใช้วิจารณญาณ จากการสังเกต และเหตุผลอื่น ๆ เพื่อประกอบในการตัดสิน ได้ ตก หรือเกเรคนนักเรียน ทั้งนี้เพราะการวัดผลบางครั้ง อาจมีความคลาดเคลื่อน เนื่องจากมีตัวแปรหลายประการ ทั้งตัวข้อสอบ ตัวครู และตัวนักเรียนเอง"

^๑ กมล สุประเสริฐ, หลักและวิธีการการวัดผลการศึกษา (พระนคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๐), หน้า ๖.

^๒ Victor H. Noll, Introduction to Educational Measurement, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1957), pp. 12-13.

ประโยชน์ของการวัดผล และการประเมินผล สุภาพ วาศเขียน และ

อรพินท์ โภชนกา กล่าวว่ การวัดผล และการประเมินผลมีประโยชน์ ดังนี้

๑. ใช้เปรียบเทียบ วิเคราะห์ วินิจฉัย และพยากรณ์คุณค่าสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษา
๒. ใช้ในการวัดอัตราความเจริญงอกงาม และคุณค่าเกี่ยวกับพัฒนาการของนักเรียน
ค่านต่าง ๆ
๓. ใช้ในการฝึกฝนนักเรียน
๔. ใช้เป็นสื่อกลางสำหรับชุมชนกับสถาบัน
๕. ข้อมูลที่ได้จากการวัดผล และการประเมินผล สามารถนำไปใช้ในค่าน
ต่าง ๆ ดังนี้

- ก. คัดเลือกนักเรียนตามจุดประสงค์ต่าง ๆ
- ข. เป็นหลักฐานสำหรับสถาบัน และรายงานผลในเรื่องต่าง ๆ
- ค. ช่วยวิเคราะห์ประมวลการสอนของโรงเรียน
๖. ช่วยให้ผู้คดทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการได้ทราบถึงข้อเท็จจริง
๗. ทำให้งานค่านต่าง ๆ เช่น การบริหาร หลักสูตร การสอน การแนะแนว

เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่า การวัดผล และการประเมินผล ยังมีประโยชน์
อย่างอื่นเพิ่มเติมอีก ดังนี้ เช่น

๑. การวัดผล และการประเมินผลเป็นสิ่งบอกให้ทราบว่า การเรียนการสอน
บรรลุผลแค่ไหน
๒. การวัดผล และการประเมินผล ช่วยให้นักพบข้อบกพร่องของผู้สอน และ
ผู้เรียน ซึ่งจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

สุภาพ วาศเขียน และ อรพินท์ โภชนกา, การประเมินผลการเรียนการสอน
(พระนคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๔), หน้า ๘-๑๐.

๓. เป็นหลักเกณฑ์ และเป็นหลักฐานในการเลื่อนชั้น หรือศึกษาต่อของนักเรียน
๔. ช่วยให้การรับรู้ ความสามารถ และความเจริญก้าวหน้าของนักเรียน
๕. ช่วยกระตุ้นให้นักเรียนได้อ่านหนังสือเพิ่มขึ้น จากการเรียนตามปกติ
๖. ช่วยพัฒนาความรู้ ความคิด หักแก้ปัญหา เกิดการเรียนรู้ เพิ่มเติมจากการเรียน การสอนตามปกติ เหล่านี้เป็นต้น

หลักของการวัดผลและการประเมินผล วิลลาร์ด เอส เอลสบรี (Willard S. Elsbree) ได้ให้หลัก และแนวทางเกี่ยวกับการประเมินผลทางการศึกษาไว้ว่า

๑. โปรแกรมการประเมินผล ต้องเกิดจากการกระทำร่วมกัน โดยให้สอดคล้องกับค่านิยม และจุดมุ่งหมายที่วางไว้
๒. การประเมินผลที่ดีจะต้องช่วยให้นักเรียน บรรลุถึงจุดหมายของตนได้อย่างมีความหมาย และสามารถประเมินได้ว่า ตนเองได้บรรลุไปถึงจุดหมายนั้นหรือไม่
๓. การประเมินผลการศึกษา ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่องสม่ำเสมอทุก ๆ วัน มีลักษณะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอนทั้งหมด
๔. การประเมินผล ควรอาศัยข้อมูลอันมีที่มาหลาย ๆ แหล่ง และใช้วิธีการหลาย ๆ วิธี
๕. การรายงานผลการศึกษา ควรใช้ถ้อยคำที่สื่อความหมายได้ชัดเจน และช่วยให้เข้าใจตัวนักเรียนได้
๖. การจัดทำระเบียบสะสมให้เป็นระเบียบที่ดี เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ของการประเมินผลที่ดี
๗. คุณค่าของการประเมินผลนั้น อยู่ที่การนำผลไปปรับปรุงการเรียน การสอน ให้ดีขึ้นทั้งช่วยให้ครูเข้าใจนักเรียน และเข้าใจพัฒนาการของนักเรียนด้วย

หน้าที่ผู้บริหารโรงเรียนกับการวัดผล และการประเมินผล จากประโยชน์และความสำคัญของการวัดผล และการประเมินผลที่กล่าวมาแล้ว จึงเป็นหน้าที่ของโรงเรียนที่จะต้องเอาใจใส่ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง สำหรับผู้บริหารโรงเรียนนั้น พันัส หันนาคินทร์ เสนอว่า ควรมีหน้าที่ดังนี้

๑. กำหนดนโยบายโดยทั่วไปเกี่ยวกับการวัดผล คือ

ก. ประเภทของข้อสอบที่จะใช้ หรือเครื่องมืออื่น ๆ เช่น การสัมภาษณ์ หรือ การเขียนตอบ

ข. ระยะเวลาที่จะใช้ในการสอบ ปีหนึ่งจะสอบกี่ครั้ง เก็บคะแนนหรือไม่ จะเก็บเท่าไร

ค. มาตรฐานอันพึงยึดถือในการสอบ หรือการวัดผล

ง. การเตรียมแบบ (form) สำหรับรายงานผลการสอบผู้ปกครอง

๒. จัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการสอบ เช่น เครื่องพิมพ์ กระจกฉาย กระจกโรเนียว ตลอดจนจัดเจ้าหน้าที่เพื่อกรมนั้น

๓. พยายามหาทางส่งเสริมครู ให้มีความสามารถในการวัดผลเพิ่มขึ้น ทั้งเทคนิค การออกข้อสอบ การให้คะแนน การประเมินผลข้อสอบ ตลอดจนการรายงานผลการสอบ เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญมาก ถ้าตัวข้อสอบไม่ดีแล้ว การวัดผลทั้งหลายก็จะคลาดเคลื่อนหมด

๔. การจัดการางสอบ กำหนดครูผู้คุมสอบ เวลาที่ใช้ในการสอบ

๕. การจัดห้องสอบ ที่นั่ง การสร้างบรรยากาศให้เหมาะแก่การสอบ

๖. กระทรวงศึกษาธิการ ได้วางระเบียบเรื่องผู้ให้สอบ และผู้ควบคุมการสอบไว้ โดยละเอียด ครูใหญ่จะต้องให้ครูน้อยได้ทราบ และเข้าใจระเบียบนั้นอย่างชัดเจน เพื่อจะได้ปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน

๗. เมื่อสอบเสร็จแล้ว ครูใหญ่ควรจะได้ทำการประเมินผลการสอบที่ได้ผ่านไปแล้ว หากมีข้อบกพร่องเกิดขึ้นก็จะต้องหาทางแก้ไขต่อไป หรือหากมีความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้น ก็จะได้

บันทึกไว้สำหรับลงจัดทำต่อไป^๑

นอกจากนี้ กรมสามัญศึกษายังได้เสนอว่า โรงเรียนควรมีการประเมินผลการศึกษาของนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และจัดให้มีการวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้ ในการปรับปรุงการเรียน การสอนโดยได้เสนอแนวการพิจารณา ที่ผู้บริหารควรคำนึงดังนี้

๑. การจัดให้มีหนังสือ เอกสาร คู่มือ และระเบียบเกี่ยวกับการประเมินผล
๒. การนิเทศอบรมครู ให้มีความรู้ เรื่องการประเมินผล
๓. การสร้าง การวิเคราะห์ และการปรับปรุงข้อสอบของครูในโรงเรียน
๔. การวิเคราะห์ผลการสอบ และนำมาปรับปรุงการสอนของครู และการเรียน

ของนักเรียน^๒

ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พ.ศ. ๒๕๒๑ สรุปหลักเกณฑ์สำคัญบางประการที่ผู้บริหารโรงเรียนควรรู้ไว้ ดังนี้

๑. ให้โรงเรียนมีหน้าที่ประเมินผลการเรียน
๒. ให้ประเมินผลการเรียนเป็นรายวิชา และตามจุดประสงค์ของการเรียนรู้

ของแต่ละรายวิชานั้น ๆ

วิธีการประเมินผลให้ถือหลักปฏิบัติ ดังนี้

๑. ให้มีการประเมินผล เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และตัดสินผลการเรียน

^๑พนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๒), หน้า ๑๓๓-๑๓๔.

^๒กรมสามัญศึกษา, เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. ๒๕๑๙ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๑๙), หน้า ๒๖-๒๗.

ดังนี้

๒. ในการประเมินผลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน ให้ผู้สอนถือหลักปฏิบัติ

ก. ให้มีการประเมินผลก่อนเรียน เพื่อศึกษาความรู้พื้นฐานของผู้เรียน

ข. ให้มีการประเมินผลระหว่างเรียนเป็นระยะ ๆ ไป เพื่อศึกษาผลการเรียน

และจัดการสอนซ่อมเสริม

๓. ในการประเมินผล เพื่อตัดสินผลการเรียนรายวิชาให้ผู้สอนถือปฏิบัติ ดังนี้

ก. ให้ผู้สอนแจ้งให้ผู้เรียนทราบจุดประสงค์การเรียนรู้ และเกณฑ์ขั้นต่ำของการผ่านรายวิชา ก่อนสอนรายวิชานั้น

ข. ให้มีคะแนนระหว่างปี/ภาค ซึ่งประกอบด้วยผลการสอบระหว่างปี/ภาค และคะแนนจากงานที่มอบหมายหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ของแต่ละรายวิชา

ค. ให้มีการวัดผลปลายปี/ภาค ซึ่งครอบคลุมจุดประสงค์ที่เป็นตัวแทนที่สำคัญทั้งหมดของรายวิชา^๑

ในปัจจุบันนี้ การวัดผลในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้เปลี่ยนเป็นระบบหน่วยกิต มีการประเมินผลเป็นรายวิชา และโรงเรียนมีอำนาจในการวัดผลเอง ตามหลักสูตร ม.ศ.ปลาย พ.ศ. ๒๕๑๘ และหลักสูตร ม.ศ.ต้น พ.ศ. ๒๕๒๑ ซึ่งเป็นที่วิตกกังวลว่า มาตรฐานการศึกษาจะตกต่ำลง ในฐานะที่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในโรงเรียน จึงต้องตระหนักในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก ต้องหาทางให้การเรียนการสอน และการประเมินผลเป็นไปอย่างรัดกุม และมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องเน้นให้ครูเข้าใจในบทบาท และความสำคัญของครูใน

^๑กระทรวงศึกษาธิการ, "ร่างระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการประเมินผลตามหลักสูตร ม.ศ.ต้น พ.ศ. ๒๕๒๑" กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๒๑.

(อัครสำเนา)

ฐานะเป็นผู้กำชะตาชีวิตของเด็ก ครูต้องมีความมั่นคงในอารมณ์ ปฏิบัติงานอย่างมีแผนโดย
เที่ยงตรง สม่ำเสมอ และแม่นยำในหลักวิชา จึงจะสร้างศรัทธาให้เด็กและบุคคลทั่วไปเกิด
ความเชื่อถือได้ งานการวัดผล ประเมินผลและการเรียนการสอนจึงจะมีประสิทธิภาพ และ
ประสิทธิผลโดยสมบูรณ์

การวางแผนปรับปรุงงานวิชาการ

ได้มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้หลายท่าน เช่น สุรัฐ ศิลปอนันต์ กล่าวว่า
"การวางแผนคือการกะลวงหน้าว่าจะออกจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งด้วยวิธีการอย่างไร"^๑
เช่น แก้วยศ กล่าวว่า "การวางแผนเป็นเรื่องของการดำเนินงานเพื่ออนาคต"^๒ และ
กระทรวงศึกษาธิการ ก็ได้กล่าวไว้คล้าย ๆ กันว่า "การวางแผน คือ การคิดลวงหน้าถึงสิ่ง
ที่จะต้องปฏิบัติในอนาคต ซึ่งได้แก่วิธีการกำหนดเวลา และปัจจัยต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการ
ปฏิบัติงาน เช่น คน เงิน อุปกรณ์ และข้อมูลต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จลง
ด้วยดี ทันเวลา สมเหตุสมผล และด้วยความมีประสิทธิภาพ"^๓

จึงสรุปได้ว่า การวางแผนก็คือ การคิด หรือการเตรียมการลวงหน้าในสิ่งที่ปฏิบัติ
ในอนาคต และการวางแผนปรับปรุงงานวิชาการ ย่อมหมายถึง การคิดการ หรือ การเตรียม
การลวงหน้าว่าจะดำเนินการเกี่ยวกับการปรับปรุงงานวิชาการ ให้เปลี่ยนแปลงไปจากสภาพที่
เป็นอยู่ในปัจจุบันได้อย่างไร

^๑สุรัฐ ศิลปอนันต์, "การวางแผนพัฒนาสถานศึกษา" ประชาศึกษา ๒๗ (พฤษภาคม
๒๕๑๔) : ๑๔-๑๕.

^๒เช่น แก้วยศ, "กระบวนการวางแผนพัฒนาการศึกษา" สามัญศึกษา ๑๑ (มกราคม
๒๕๑๓) : ๑๑.

^๓กระทรวงศึกษาธิการ, ประมวลบทความการวางแผนการศึกษา (กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์คุรุสภา พระสุเมรุ, ๒๕๑๑), หน้า ๑๕๓.

ความสำคัญ และประโยชน์ของการวางแผน การวางแผนเป็นงานที่มีความ

จำเป็นสำหรับงานทุกชนิด งานใดถ้ากระทำโดยปราศจากการวางแผนแล้ว งานนั้นก็จะมี
 ชาติหลัก ชาติชั้นตอน ชาติทิศทาง และเป้าหมายในการทำงาน ทำให้การทำงานขาด
 ประสิทธิภาพ และยากที่จะให้งานเป็นไปโดยราบรื่น และสำเร็จด้วยดีได้ ดังที่ ฮาโรลด์ คูนท์
 (Harold Koontz) ได้กล่าวเอาไว้ว่า "ถ้าปราศจากการวางแผนแล้วการตัดสินใจ และ
 การกระทำมักจะเป็นไปตามยถากรรม"^๑

กรมสามัญศึกษา ได้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการวางแผนไว้ดังนี้

๑. ทำให้ทราบทิศทางและเป้าหมายในการทำงาน
๒. ลดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนและที่ขัดแย้งกัน
๓. ทำให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
๔. ทำให้ทราบถึงวิธีการที่จะไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
๕. ทำให้เกิดความต่อเนื่อง และสะดวกในการปฏิบัติตามแผน เช่นเมื่อมีการ
 เปลี่ยนตัวผู้บริหาร ผู้บริหารใหม่จะได้ทราบว่า แผนงานนั้นได้กำหนดไว้อย่างไรได้ดำเนิน
 การไปแล้วมากน้อยเพียงใด^๒

สำหรับอนันต์ เกตุวงศ์ มีความเห็นว่าการวางแผนมีประโยชน์ดังนี้

๑. รักษาคุณภาพของความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลง
๒. มุ่งความตั้งใจไปยังวัตถุประสงค์
๓. ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างประหยัด

^๑Harold Koontz and Cyrel O' Donnell, Principles of Measurement.

(New York: McGraw-Hill Book Co., 1968), p. 136.

^๒กรมสามัญศึกษา, คู่มือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ :

สำนักพิมพ์พัฒนาพานิช, ๒๕๑๘), หน้า ๓.



๔. ทำให้การควบคุมง่ายขึ้น

วิธีปฏิบัติในการวางแผนปรับปรุงงานวิชาการ การวางแผนเพื่อปรับปรุงงานวิชาการนั้น เป็นงานที่ต้องมีการเตรียมกันอย่างรอบคอบ ผู้วางแผนจะต้องรู้ว่า มีงานวิชาการด้านใดบ้างที่โรงเรียนยังบกพร่อง หรือจำเป็นต้องรีบปฏิบัติ และการที่จะทราบถึงปัญหาเหล่านั้นได้ จำเป็นจะต้องมีการประเมินผลทางด้านวิชาการเป็นประจำ ชำรง บัณฑิตได้เสนอว่าในการปรับปรุงการเรียนการสอนนั้นจะต้องมีการวางแผนการปรับปรุง เป็นระดับ ๆ ไป ในระดับโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนจะต้องร่วมกับครูศึกษาว่า สถานะของการเรียนการสอน ในโรงเรียนเป็นอย่างไร มีข้อบกพร่องอย่างไร และอะไรเป็นสาเหตุของข้อบกพร่องนั้น เมื่อทราบแล้วจึงวางแผนวางโครงการปรับปรุงต่อไป และเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างไคผล บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ก็จะต้องมีการประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ เพื่อแก้ไขสิ่งบกพร่องต่อไป

กรมการฝึกหัดครู ได้กล่าวถึงวิธีปฏิบัติในการวางแผนงาน สรุปได้ดังนี้

๑. พิจารณาขอบเขต และความรับผิดชอบของงานว่ามีอะไรบ้าง
๒. นึกถึงคน และอุปกรณ์ที่ต้องใช้
๓. ประชุมปรึกษาหารือว่า จะดำเนินการอย่างไร โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ ซึ่งต้องมีลักษณะดังนี้ ให้ชัดเจน และวัดได้ ปฏิบัติได้ คำนวณที่ลงทุนไป
๔. ต้องเขียนเป็นขั้น ๆ ไปด้วยว่า เราจะต้องทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร ขอความร่วมมือจากใคร ทำที่ไหน ใครจะทำมีรายชื่อไว้ทั้งหมด ตลอดจนผู้ควบคุมงาน จะลงมือทำเมื่อใด

อนันต์ เกตุวงศ์, หลักและเทคนิคของการวางแผน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๐), หน้า ๙-๔.

๒. ชำรง บัณฑิต, "การปรับปรุงการเรียนการสอนในโรงเรียน" ประมวลบทความเกี่ยวกับการมัธยมศึกษา รวบรวมและเรียบเรียงโดย บุญเจือ ไชยภักดิ์ และวีระ อัมพันธุ์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา พระสุเมรุ, ๒๕๑๓), หน้า ๕๒๔.

สิ้นสุดเมื่อใด งบประมาณที่ใช้มาจากไหน จำนวนเท่าไร ควรแสดงไว้อย่างละเอียดทุกกระยะ
ทุกตอน

๕. การประเมินผลงาน ควรวางมาตรฐานของงานไว้ เช่นจะสอนให้นักเรียน
ได้เท่านั้นเท่านี้เปอร์เซ็นต์เป็นอย่างต่ำ และประเมินผลตามนั้น ควรพิจารณาว่าจะมีการ
ประเมินผลอย่างไร

๖. เสร็จแล้วควรมีการเสนอแนะว่า ควรมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรในคราว
ต่อไป

ผู้บริหารกับการวางแผนปรับปรุงงานวิชาการ การวางแผนเพื่อส่งเสริม และ
ปรับปรุงงานวิชาการในโรงเรียนขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหาร และความร่วมมือของคณะครู เป็น
สำคัญ สุมิตร คุณานุกร เสนอว่า ผู้บริหารจะต้องทำงานอย่างมีเป้าหมาย และมีการ
วางแผน โดยจัดให้มีการประชุมครูเพื่อปรึกษาหารือว่า ในปีนี้ หรือสองปีข้างหน้า โรงเรียน
ควรปรับปรุงงานวิชาการทางใดบ้าง เมื่อได้เป้าหมายแล้วควรมีการกำหนดวัน เวลาปฏิบัติ
งานกันเลย เขียนเป็นแผนการทำงานของโรงเรียนออกมา ไม่ว่าจะเป็นระยะสั้น หรือระยะยาว
ก็ตาม แล้วมาคิดไว้ในที่ซึ่งครูทุกคนได้เห็นง่าย ๆ และบ่อย ๆ เป็นการกระตุ้น และเตือนให้
ครูในโรงเรียนทำตามหมายกำหนดการที่ส่วนรวมทั้งหมดตกลงกันได้ ถ้าไม่ทำเช่นนั้นแล้ว
เป้าหมายที่สวยหรูจะไม่มีวันสำเร็จได้เลย^๒

กรมสามัญศึกษา กล่าวว่า การวางแผนงานของโรงเรียนขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหาร เป็น
อย่างมาก การที่ผู้บริหารคนหนึ่งวางแผนไว้แล้ว แต่ต่อมาต้องย้ายไปที่อื่น ผู้บริหารคนใหม่มา

^๑กรมการฝึกหัดครู, หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป (ชนบุรี : โรงพิมพ์บรรหาร,
๒๕๐๕), หน้า ๕๕.

^๒สุมิตร คุณานุกร, หลักสูตรและการสอน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๑๔),
หน้า ๑๖๓.

ก็ยอมทำให้แผนเปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้นการวางแผนบางอย่างจึงควรทำเป็นรูปของคณะกรรมการ ซึ่งวิธีการเช่นนี้ แม้ตัวผู้บริหารจะเปลี่ยนแปลงแต่คณะกรรมการก็อาจดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ต่อไปได้ คงไม่มีผู้บริหารคนใดที่จะใช้อำนาจเผด็จการมาล้มล้างการทำงาน ของคณะกรรมการได้ง่าย ๆ สำหรับผู้บริหารนั้น หากไม่วางแผนด้วยตนเอง ก็ควรให้การสนับสนุนดังนี้

๑. ให้คำปรึกษา คำแนะนำแก่ผู้วางแผน
๒. อำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ แก่ผู้วางแผน
๓. สนับสนุนด้านทรัพยากร เช่นกำลังคน เงิน วัสดุอุปกรณ์
๔. สนับสนุนด้านการตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติตามแผน
๕. สนับสนุนด้านการประเมินผลและปรับปรุงแผนงาน*

กรรมการฝึกหัดครู ได้เสนอข้อสังเกตในการวางแผนงานต่าง ๆ ซึ่งเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับวางแผนปรับปรุงงานวิชาการหรืองานอื่น ๆ ของโรงเรียน ควรถือไว้เป็นข้อคิดในการปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้ คือ

๑. โครงการใดที่ไม่สำเร็จอาจเป็นเพราะวางไว้ใหญ่โตเกินไป
๒. ควรเริ่มดำเนินงานทันที โครงการที่วางไว้ ถ้าไม่ได้ทำก็ไม่เกิดประโยชน์
๓. ให้ถือว่าความผิดพลาดเล็ก ๆ น้อย ๆ เป็นของธรรมดา ต้องคอยแก้ไขอย่ารามือ เสีย นักบริหารต้องเป็นผู้แก้ปัญหาอยู่ตลอดเวลา เป็นการช่วยให้เกิดสติปัญญาขึ้น
๔. มนุษย์ต้องอาศัยการกระตุ้น หัวหน้างานจึงต้องติดตามผลงานทุกระยะ เพื่อให้งานเดินเร็ว
๕. ควรเขียนโครงการไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อกันลืม และควรแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบทั่วกัน
๖. การทำงานตามโครงการ ควรคำนึงถึงผลงานที่ดี ไม่ใช่ทำตามคำสั่งอย่างเกินว

*กรมสามัญศึกษา, คู่มือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๕), หน้า ๔.

๗. ธรรมชาติของมนุษย์ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ถ้าทำอยู่อย่างเดิมจะพอใจ แต่การเปลี่ยนแปลงไปในทางดี เป็นคุณลักษณะสำคัญยิ่งของนักบริหาร ซึ่งจะทำงานก้าวหน้า เกิดการเคลื่อนไหวต่าง ๆ

จากที่กล่าวมาทั้งหมด เกี่ยวกับเรื่องการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านการบริหารทั่วไป หลักสูตร เอกสารการใช้หลักสูตร ตารางสอน วิธีสอน วัสดุอุปกรณ์ การสอน การใช้แหล่งทรัพยากรและแหล่งวิชาในห้องเรียน ห้องสมุดกิจกรรมนักเรียน การนิเทศงานวิชาการ การปฏิบัติงานวิชาการของครู การแนะแนว การวัดผลและการประเมินผล ตลอดจนการวางแผนปรับปรุงงานวิชาการ เห็นว่า คงจะเกิดประโยชน์แก่ผู้สนใจไม่น้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งคงจะช่วยให้เกิดข้อคิดที่ดีแก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารงานวิชาการ และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา และในสถาบันการศึกษาระดับอื่น ๆ อยู่ไม่น้อย ในการที่จะใช้ประกอบเป็นแนวในการปฏิบัติ เพื่อที่จะช่วยปรับปรุงและส่งเสริมให้งานวิชาการในสถานศึกษา ของตนได้บรรลุผลทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ ในบทความต่อไปจะกล่าวถึงวิธีดำเนินการวิจัย และการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

กรรมการฝึกหัดครู, หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป (ธนบุรี : โรงพิมพ์บรรหาร, ๒๕๐๕), หน้า ๕๕.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย