



วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารการศึกษาในทุกระดับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น จะต้อง เป็นการบริหารที่มีระบบ มีประสิทธิภาพ มีกลวิธีดำเนินการอย่างละเอียดประณีต และใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร ในการบริหารการศึกษาระดับมัธยมศึกษาเหมือนกัน โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นสถานซึ่งให้ความรู้ ประสบการณ์และการอบรมแก่เยาวชนเพื่อให้เป็นพลเมืองดีของชาติ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถหรือสมรรถภาพในการบริหารงานบริหารนั้นจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถภาพ

ความหมายของคำว่า "สมรรถภาพ" นั้น มีผู้อธิบายไว้อย่างต่าง ๆ กัน ดังนี้

Anderson (1972 : 1) กล่าวถึงคำว่าสมรรถภาพ (Competency) ว่า หมายถึง พฤติกรรมของครูที่เราสังเกตเห็นได้ และพฤติกรรมนี้จะมีผลต่อกระบวนการเรียนของนักเรียนในทางบวก เช่น สมรรถภาพในการเขียนจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม ในการใช้คำถามหลายแบบ ในการใช้เทคนิคการถาม เป็นต้น

Coker (1976 : 54) ให้อธิบายไว้ว่า "สมรรถภาพของครู คือ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาของการปฏิบัติงาน ครูที่สามารถแก้ไขปัญหาของการปฏิบัติงานได้เพียงด้านใดด้านหนึ่ง ก็มีสมรรถภาพการปฏิบัติงานมากเฉพาะในด้านนั้น ๆ แต่ครูที่มีสมรรถภาพการปฏิบัติงานมากที่สุด หมายถึงครูที่สามารถแก้ไขปัญหาของการปฏิบัติงานได้เหมาะสมทุกด้าน

Good (1959 : 121) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า "สมรรถภาพ หมายถึง ทักษะ มโนทัศน์ และเจตคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานทุกชนิด

Lindsey (1973 : 181) กล่าวว่าสมรรถภาพเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ ครูที่มีสมรรถภาพทำให้นักเรียนแสดงออกสิ่งที่เขาเรียนรู้แล้วได้

อำไพ สุจริตกุล (2520 : 54) กล่าวถึงสมรรถภาพว่า "สมรรถภาพของครู เป็นสิ่งที่จำเป็นของครูทั้งที่เป็นครูปริญญา หรือไม่เป็นครูปริญญา หรือเกินปริญญา สมรรถภาพที่จำเป็นของครูทั้งที่เป็นครูปริญญา หรือไม่เป็นครูปริญญา หรือเกินปริญญา สมรรถภาพที่จำเป็น ควรจะมีขีดหรือเส้นหนึ่ง เส้นใด จุดสำคัญอยู่ที่ว่าขีดหรือเส้นนั้นอยู่ที่ไหน"

นิคม ช่วยปลัด (2522 : 22) กล่าวว่า ครูที่มีสมรรถภาพจะไกลแก่ครูที่มีความรู้ดี สอนเก่ง ปกครองนักเรียนได้ มีความประพฤติกี่เป็นแบบอย่างแก่นักเรียนได้ มีสัมพันธภาพอันดีกับครูปกครองนักเรียนและเพื่อนร่วมงานบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์แก่สังคม ตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง และมีฐานะพอสมควร

กษมา สารสมุทร (2524 : 13) รวบรวมแนวคิดจากนักการศึกษาหลายท่านแล้ว กล่าวว่า สมรรถภาพก็คือ ความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ความชำนาญที่ครูแสดงออกให้สังเกต และวัดได้

Houston and Howard (1976 : 32 - 33) ได้อธิบายว่า

ครูอาจารย์ที่มีสมรรถภาพการปฏิบัติงานมากนั้น ได้แก่ครูอาจารย์ที่มีลักษณะต่อไปนี้คือ สามารถสอนได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคมของนักเรียน รวมถึงระดับสติปัญญาของนักเรียนด้วย โดยไม่ขัดต่อขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของสังคมนั้น สร้าง ใจ และบำรุงรักษาซ่อมแซมอุปกรณ์ประกอบการสอน ตลอดจนเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพสูง มีความรู้ด้านวิชาการ เฉพาะและวิชาการทั่วไปอย่างพอเพียง วิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงานของตน แล้วปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี โดยมีปฏิริยาที่รวดเร็วเกี่ยวกับความต้องการและความรู้สึกของผู้อื่น

จากเอกสารการวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนสหราชอาณาจักรว่า ทางมหาวิทยาลัยได้เชิญผู้บริหาร ครูระดับมัธยมศึกษา ระดับประถมศึกษา ตัวแทนครูจากชนบท มาประชุมรวมกัน 3 วัน เพื่อหาคำนิยามของสมรรถภาพ ในที่สุดได้เข้าประชุมค้างคืนนิยามสมรรถภาพไว้ดังนี้

1. สมรรถภาพเป็นพฤติกรรมการสอนที่สามารถสังเกตและวัดได้
2. สมรรถภาพทั่วไป (Generic Competencies) เป็นพฤติกรรมการสอน

ของครูที่มีประสิทธิภาพ โดยสามารถวัดและสังเกตได้จากการทำงานของครู เช่น การสอนแบบมีส่วนร่วม การใช้วิธีผสมที่เหมาะสมกับเด็ก การใช้สื่อการสอนอย่างคุ้มค่า

3. ครูที่มีสมรรถภาพ สามารถทำให้นักเรียนแสดงพฤติกรรมได้ตามจุดมุ่งหมายที่ครูได้ตั้งใจไว้ (Proposal Development Team, School of Teacher Education Michigan State University and Lansing School District 1975: 14-20)

Jones, Salisbury and Spencer (1969 : 161 - 163) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถภาพว่า เราอาจจะสังเกตเห็นความมีสมรรถภาพได้ ดังเช่น พนักงานพิมพ์ดีดที่มีสมรรถภาพสามารถพิมพ์ตัวอักษรออกมาโดยมีค่าผิดพลาดเพียงน้อยนิด พนักงานบริการในร้านอาหารที่รับคำสั่งได้แม่นยำรวดเร็วและนำอาหาร-เครื่องดื่มมาบริการได้อย่างฉับพลัน แพทย์ที่มีสมรรถภาพสามารถวินิจฉัยโรคได้อย่างถูกต้องแน่นอน สั่งยาได้อย่างเหมาะสมและตรวจอาการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะดูว่าคนไข้ของเขามีอาการดีขึ้นจากยาที่ได้ออกไปอย่างไรบ้าง และเขาก็พบว่าคนไข้ของเขานั้นมีสุขภาพดีขึ้นมาเช่นเดิม พนักงานพิมพ์ดีด พนักงานบริการ หรือแพทย์ผู้ซึ่งปฏิบัติงานของเขาอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จนั้นถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีสมรรถภาพ ส่วนในการบริหารการศึกษานั้นผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีสมรรถภาพ เพื่อที่จะได้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากแนวคิดของโจนส์และคณะก็จะสรุปได้ว่าสมรรถภาพในการบริหารงาน คือความสามารถในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

Graff and Street (1956 : 18 - 25, อ้างถึงใน พีรศักดิ์ ทองมาก 2519 : 76 - 77) กล่าวว่า สมรรถภาพ (Competency) เป็นเรื่องของคุณภาพในการปฏิบัติงาน เมื่อก้าวในแง่ของพฤติกรรมความสามารถจึงได้แก่พฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถของมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นพฤติกรรมที่มีคุณภาพ ได้เป็นที่ประจักษ์กันว่าคุณภาพของพฤติกรรมนั้น เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป โดยที่รูปแบบความสามารถแสดงออกทางรูปแบบของพฤติกรรม จึงน่าจะถือได้ว่าพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกจะบอกความสามารถของเขาได้

ความจำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคลมีความจำเป็นต่อความสามารถเป็นอย่างมาก เพราะ เป็นจุดเริ่มต้นของการได้แสดงความสามารถ หลักการที่ว่าความสามารถเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลง

แปลงและเจริญงอกงามได้ นำไปสู่การฝึกฝน ฝึกอบรมความสามารถในด้านต่าง ๆ ในวงการศึกษาก็เช่นเดียวกับวงการอื่น คือ พยายามหาทางฝึกฝนความสามารถในการบริหารให้แก่ผู้ที่จะเป็นนักบริหารการศึกษาคอยวิธีการต่าง ๆ อยู่เสมอ เทคนิคต่าง ๆ เช่น การแก้กรณีบริหาร การสัมมนา การวิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงานที่วนมาของผู้บริหาร ฯลฯ ล้วนเป็นไปเพื่อความมุ่งหมายนี้ทั้งสิ้น

การประเมินความสามารถหรือสมรรถภาพในการปฏิบัติงานนั้นประเมินได้จากผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง หรือผู้ร่วมงานก็ได้ วิธีการประเมินมักกระทำในรูปของความคิดเห็นว่ามีมาก คี ไม่น้อย หรือมีประสิทธิผล-ไม่มีประสิทธิผล เป็นต้น การประเมินสมรรถภาพเป็นสิ่งที่นำไปสู่การปรับปรุง หรือการฝึกฝนเพิ่มเติมต่อไปได้ ด้วยเหตุนี้การประเมินความสามารถในการบริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็น

สวัสดิ์ สุคนธรังษี (2523 : 294) กล่าวว่า สมรรถภาพของข้าราชการในการทำงานจะต้องพิจารณาจากการทำงาน การประเมินผู้ทำงานนั้นควา ข้าราชการคนใดทำงานได้มากที่สุดและประหยัดเวลา ค่าใช้จ่ายและวัสดุอุปกรณ์ที่ประชาชนเสียหายมาได้มากที่สุด ผู้ที่ทำงานได้มากที่สุดและประหยัดทรัพยากรอย่างดีที่สุดก็ต้องถือว่า มีสมรรถภาพดีที่สุด

จากความหมายและแนวคิดที่นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ไว้ข้างต้นเกี่ยวกับสมรรถภาพนั้นพอจะสรุปได้ว่า สมรรถภาพในการบริหารงานวิชาการหมายถึงความสามารถในการบริหารงานวิชาการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารงานจำเป็นต้องมีความสามารถหรือสมรรถภาพในการบริหารงานด้านวิชาการ โดยเฉพาะจึงจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายวัตถุประสงค์และนโยบายได้ ซึ่ง วิจิตร ศรีสอาน (2518 : 9 - 10) กล่าวถึงความสามารถในการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้

1. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของนักเรียนกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนและข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดจุดมุ่งหมายและนโยบายที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนโดยเฉพาะ
3. จัดหน่วยงานทางการสอนเพื่อให้สามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

4. ประสานเป้าหมายและนโยบายของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน

5. กำหนดลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งหน้าที่ให้สัมพันธ์กับกระบวนการเรียนการสอน

6. มีส่วนในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรับผิดชอบทางการสอนเป็นหลัก

7. กำหนดตัวผู้สอนหรือเปลี่ยนแปลงตัวผู้สอน เพื่อให้การสอนเกิดประสิทธิภาพ

สูงสุด

8. พิจารณาให้ครูโทษแก่บุคลากร

9. จัดประเมินความต้องการด้านเวลาและสถานที่สำหรับการเรียนการสอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

10. จัดสรร เวลาและสถานที่ให้แกกิจกรรม การเรียนการสอนต่าง ๆ

11. จัดกลุ่มนักเรียนเพื่อประโยชน์ของการสอน

12. จัดประเมินความต้องการทางด้านวัสดุ อุปกรณ์และอาคารสถานที่

13. จัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ และอาคาร สถานที่

14. ควบคุมการเลือกสรร วัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็น

15. ประสานการใช้วัสดุอุปกรณ์

16. ช่วยพัฒนา วัสดุ อุปกรณ์การศึกษาขึ้นใช้เอง

17. จัดประเมินความต้องการทางด้านการสนับสนุนการสอน

18. ประสานงานบริการด้านส่งเสริมการสอนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

19. ติดต่อสื่อสารกับชุมชน เพื่อจะไ้ทราบความต้องการของชุมชนและจัดวางเป้าหมายของโรงเรียนให้ถูกต้อง

20. อธิบายนโยบายการศึกษาและรายงานปัญหาและสัมฤทธิ์ผลของโรงเรียนแก่

ชุมชน

21. จัดระบบการรายงานผลการศึกษาของนักเรียนแก่ผู้ปกครอง ผู้ว่าจ้างและสถาบันอื่น เช่น อุดมศึกษา

22. สื่อสารความต้องการของชุมชนหอครู และเจ้าหน้าที่
23. จัดให้มีการอบรมครู
24. แนะนำการเข้าร่วมการอบรมแก่ครู ในกรณีที่จะส่งครูไปรับการอบรมภายนอก

โรงเรียน

25. จัดการอบรมครูโดย เป็นผู้ทำเอง
26. จัดและประสานงานฝึกอบรมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
27. ฝึกอบรม บุคลากรให้สามารถดำเนินการฝึกอบรม
28. ประเมินผลการฝึกอบรม
29. เก็บรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานของครู
30. เก็บรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากอิทธิพลของครู
31. เก็บรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพ (Competence) ในการบริหารงานวิชาการ

ผลการวิจัยของต่างประเทศ

ก่อนปี 1959 มหาวิทยาลัยมิสซิสซิปปี ได้รับความช่วยเหลือของ Kellogg Research Foundation ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ Associated Programs in Educational Administration ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกถึง สมรรถภาพในการบริหารงานวิชาการ โดยได้ทำการสอบถามผู้บริหารการศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 708 คน จาก การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตามวิธีการ ผลปรากฏว่า พฤติกรรมต่อไปนี้แสดงถึง การมีสมรรถภาพในการบริหารงานวิชาการ (Bush 1970 : 286 - 288) คือ

1. ส่งเสริมให้ครูใช้เทคนิคการสอนหลาย ๆ วิธี
2. ให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดอบรม
3. ใช้วิธีสาธิตการสอน เพื่อให้ครูคุ้นเคยกับวิธีสอนแบบต่าง ๆ

4. อภิปรายปัญหาการปรับปรุงการสอนในที่ประชุม

5. ใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยในการประชุมอภิปรายปัญหาการสอน ปรึกษา
ไม่พูดคุยคนเดียว

6. มีโครงการวิจัยในสาขาวิชาต่าง ๆ ทุกระดับชั้น เพื่อปรับปรุงการสอน

7. จัดโครงการให้ครูในโรงเรียนสับเปลี่ยนกับ เยี่ยมชั้นเรียนและสังเกตการสอน

8. จัดหาวิทยากรมาช่วย ในการประชุมปฏิบัติการและการประชุมเกี่ยวกับปัญหา

การสอน

9. จัดหาและใช้ขอสอบมาตรฐาน เพื่อประเมินผลการเรียนและการสอน

10. ประเมินผลและติดตามผลการประชุมปฏิบัติงาน การประชุมปรึกษาและการ

สาธิตการสอน

11. ส่งเสริมการแบ่งกลุ่มนักเรียน เพื่อจัดสอนตามความแตกต่างระหว่างบุคคล

12. จัดหาอุปกรณ์การสอนใหม่ ๆ เพื่อให้การสอนรายวิชาที่น่าสนใจยิ่งขึ้น

13. จัดปฐมนิเทศเพื่อช่วยเหลือครูใหม่

14. เสนอแนะให้มีกิจกรรมพิเศษ เพื่อส่งเสริมการศึกษาเช่น จัดนิทรรศการ
วิทยาศาสตร์ โครงการออมทรัพย์ของนักเรียน การศึกษานอกสถานที่ ฯลฯ

15. จัดเตรียมคู่มือครู เฉลย และแบบฝึกหัดต่าง ๆ ไว้ช่วยครูในการปรับปรุง

การสอน

16. เสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาทางวินัยในชั้นเรียนให้ครูเลือกหลาย ๆ แบบ

17. หาวิธีวิจารณ์งานของครูแบบดีเพื่อก่อให้เกิดกำลังใจ

18. สาธิตการใช้สื่อทัศนอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ

19. ให้ครูมีเวลาว่างพอที่จะเข้าร่วมอภิปรายปัญหาการสอนได้

20. อธิบายวิธีการสอนใหม่ ๆ ให้ครูปกครองเข้าใจ เพื่อจะได้ให้การสนับสนุน

21. ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้เป็นประโยชน์

22. ให้ครูได้มีเวลาสำหรับงานสอนมากขึ้น โดยได้รับนิเทศงานธุรการน้อยลง
23. ให้ครูมีส่วนร่วมในการเลือกวัสดุทัศนวัสดุและอุปกรณ์การสอนอื่น ๆ
24. แบ่งเวลาสำหรับการสังเกตและนิเทศการสอนให้พอเพียง
25. จัดให้มีการอบรมความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษาเพิ่มเติมแก่คณะครู
26. ติดตามผลความก้าวหน้าของนักเรียนที่จบไปแล้ว
27. อภิปรายปัญหาการให้การบริหารงานนักเรียนกับคณะครู
28. ส่งเสริมให้ครูอ่านหนังสือหรือบทความเกี่ยวกับวิชาครู เพื่อปรับปรุงเทคนิค

การสอน

29. ส่งเสริมให้ครูใช้โครงการสอนเพื่อปรับปรุงการสอน
30. ประชุมครูเพื่อประเมินผลการเยี่ยมห้องเรียน
31. ขยายเวลาเรียนเพื่อปรับปรุงการสอน
32. จ่ายเงินค่าเบี้ยเลี้ยง พาหนะ และค่าที่พักให้แก่ครูที่ไปประชุมอบรมทาง

วิชาการ

33. เตรียมระเบียบวาระการประชุมให้เรียบร้อย ก่อนการประชุมเกี่ยวกับการสอนจะเริ่มต้น
34. จัดหาเครื่องมือสำหรับประเมินผลการสอน

สมรรถภาพในการบริหารงานวิชาการทั้ง 34 ข้อนี้ ครอบคลุมงานวิชาการทั้งหมดของสถานศึกษา ซึ่งเป็นสมรรถภาพในบทบาทของหัวหน้าสถานศึกษาโดยตรง จากการศึกษาวิจัยอันเป็นแม่บทครั้งนี้ก่อให้เกิดความตื่นตัว ศึกษา ค้นคว้า และวิจัย ความสามารถในการบริหารในด้านต่าง ๆ เป็นอันมากในระยะเวลาต่อมา

✓ Collins (1975 : 6963-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "Components of Administrative Competency as Determined by Tennessee Superintendents" การวิจัยนี้มุ่งศึกษาสมรรถภาพในการบริหารการศึกษาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ในสถานการณ์จริงในระยะ 3 - 5 ปีข้างหน้า การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการสุ่มตัวอย่างประชากรต่าง ๆ

จำนวน 27 คน คือ จากบุคลากรของแผนกการศึกษาของรัฐ สมาคมคณะกรรมการศึกษา
โรงเรียนของรัฐเพนเนลลี และจากคณาจารย์แผนกวิชาบริหารและนิเทศการศึกษาของ
มหาวิทยาลัยเพนเนลลี การรวบรวมข้อมูลใช้วิธีส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ 3 ครั้ง ไปยัง
ตัวอย่างประชากร ครั้งแรกและครั้งที่ 2 มีผู้ตอบกลับมา 25 คน ครั้งที่ 3 23 คน ผู้วิจัย
ต้องการเปรียบเทียบการจัดอันดับความสำคัญของความสามารถในการบริหารการศึกษา
ทั้ง 3 ครั้ง จึงใช้ข้อมูลจากตัวอย่างประชากรเพียง 23 คน มาทำการวิเคราะห์ ปรากฏ
ว่าครั้งที่ 2 และครั้งที่ 3 นั้น การจัดอันดับมีแนวโน้มที่ใกล้เคียงกันมาก เฉพาะครั้งที่ 3
ได้จัดอันดับความสำคัญของสมรรถภาพ 11 อย่าง ดังนี้การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างศึกษา
กิจการกับคณะกรรมการการศึกษา ประชาสัมพันธ์ การเงิน หลักสูตร การวางแผน มนุษย
สัมพันธ์อื่น ๆ กฎหมายบริหารการศึกษา การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การ
ประเมินผลในเรื่องอื่น ๆ และการบริหารบุคลากร

จะเห็นได้ว่าสมรรถภาพในเรื่องหลักสูตร ซึ่งเป็นงานสำคัญของการบริหารงาน
วิชาการ ถูกจัดไว้ในอันดับ 4 ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับสมรรถภาพ
หรือความสามารถทั่ว ๆ ไป ของผู้บริหารการศึกษามากกว่าจะเป็นสมรรถภาพหรือความ
สามารถในการบริหารงานวิชาการโดยตรง

ผลการวิจัยในประเทศ

วิรัตน์ สิริบุรณ์ (2518 : 57 - 59) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาสมรรถภาพ
ในการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11" โดยมุ่งศึกษาสมรรถภาพ
การบริหารโรงเรียนในคณาวิชาการ บุคลากร กิจการนักเรียน ชุมชนและความสัมพันธ์กับ
ชุมชนชน ตัวอย่างประชากรได้แก่ ครูใหญ่ 23 คน ครู 206 คน ผลการวิจัย พบว่า
สมรรถภาพในการบริหารของครูใหญ่ในคณาบริหารบุคลากร ชุมชน และกิจการนักเรียนอยู่ใน
ระดับปานกลาง สมรรถภาพในการบริหารวิชาการและความสัมพันธ์กับชุมชนอยู่ในเกณฑ์
ค่อนข้างต่ำ นอกจากนี้ยังพบว่า อายุประสบการณ์ของครูใหญ่ และขนาดของโรงเรียนไม่มีผล
ต่อสมรรถภาพการบริหารโรงเรียนแต่อย่างใด

การวิจัยดังกล่าวนี้เป็นเครื่องชี้ชัดว่า การบริหารวิชาการซึ่ง เป็นภารกิจหลักของ
โรงเรียนนั้นได้รับการเอาใจใส่สน้อยกว่าที่ควร ซึ่งถือได้ว่าเป็นความบกพร่องอย่างสำคัญ

พีรศักดิ์ ทองมาก (2519 : 122 - 126) ได้ทำการวิจัย เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำ และความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู" เมื่อปี พ.ศ. 2519 โดยมุ่งศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำระดับความสามารถในการบริหารงานวิชาการ และความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการบริหารงานวิชาการ กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู กลุ่มประชากร ได้แก่ผู้บริหารและอาจารย์ในวิทยาลัยครู 15 แห่ง โดยสุ่มประชากรมาวิทยาลัยครูละ 32 คน แบ่งเป็นผู้อำนวยการ 1 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 1 คน และอาจารย์ 30 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 480 คน ผลการวิจัยในส่วนของความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู ปรากฏว่าหัวหน้าฝ่ายวิชาการมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการในระดับปานกลาง คุณภาพของการเป็นผู้นำในแง่ความสามารถจึงยังไม่สูงพอความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบดำเนินการอยู่ยอมรับได้ยาก การบริหารงานวิชาการและความสามารถในการบริหารงานวิชาการนี้เป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาแต่ก็ไม่มีใครให้ความสนใจเท่าที่ควร

สุทธิ ประจงศักดิ์ (2521 : 141 - 144) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการสอนของนักศึกษาครูระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง" เมื่อปี 2521 โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อสำรวจความคิดเห็นและสภาพที่เป็นจริง เกี่ยวกับสมรรถภาพทางวิชาการ, ในการถ่ายทอดความรู้และทางการบริหารที่เกี่ยวกับการสอนของนักศึกษาครูระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ นักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง ที่ผ่านการฝึกสอนมาแล้วจำนวน 395 คน ครูพี่เลี้ยง 156 คน ครูใหม่ 111 คน และอาจารย์นิเทศก์ 127 คน กลุ่มประชากรทั้งหมดอยู่ในภาคกลาง ผลของการวิจัยที่เกี่ยวกับสมรรถภาพทางวิชาการพอสรุปผลได้คือ

ด้านความคิดเห็นผลการวิจัยปรากฏว่า สมรรถภาพทางวิชาการในข้อที่ว่าความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาที่สอน เป็นข้อที่มีกลุ่มตัวอย่างประชากรเห็นตรงกันมากที่สุดว่า จำเป็นอย่างยิ่ง รองลงไปได้แก่ การค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ การศึกษาเพิ่มเติมในวิชาที่สอน ส่วนข้อที่กลุ่มประชากรเห็นตรงกันว่ามีค่าจำเป็นอยู่ในอันดับสุดท้าย คือ การสนใจเข้าฟังการอภิปรายและปาฐกถา ความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาของการจัดการศึกษา ความสามารถ

ในการประเมินผลหลักสูตร การใช้ตำราแบบเรียน

สภาพที่เป็นจริงกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยเห็นตรงกันว่า การใช้ตำราแบบเรียน เป็นสิ่งที่นักศึกษาใ้ปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาได้แก่ความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาที่สอน ข้อที่เห็นตรงกันว่านักศึกษามีความรู้ความสามารถและการปฏิบัติน้อยที่สุดในสมรรถภาพด้านนี้คือ ความรู้ความเข้าใจขบวนการในการพัฒนาหลักสูตร ความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาของการจัดการศึกษา ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร และความสามารถในการประเมินผลหลักสูตร

✓ ชาญชัย เรื่องขจร (2523 : 134 - 136) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ที่มคอสมรรถภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในวิทยาลัยครู" เมื่อปี พ.ศ. 2523 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในวิทยาลัยครู ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 3 กลุ่ม คือผู้บริหารวิทยาลัยครู จำนวน 180 คน อาจารย์ในคณะวิชาวิทยาศาสตร์ก วนภาควิชาพลศึกษาและสันนาการ จำนวน 288 คน และอาจารย์พลศึกษา จำนวน 72 คน รวมทั้งสิ้น 540 คน ผลของการวิจัยพอสรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารวิทยาลัยครูมีความคิดเห็นว่า อาจารย์พลศึกษามีสมรรถภาพการปฏิบัติงานในค่านต่าง ๆ มากทุกด้าน แต่เมื่อพิจารณาโดยละเอียดและส่วนพบว่า สมรรถภาพในส่วนที่มีการปฏิบัติงานน้อยได้แก่ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างศิษย์ เก่ากับศิษย์ปัจจุบัน การหาข้อมูลและแหล่งที่ประกอบอาชีพให้แก่นักศึกษา

อาจารย์วิชาการทั่วไป มีความคิดเห็นว่า อาจารย์พลศึกษามีสมรรถภาพการปฏิบัติงานในค่านต่าง ๆ มากทุกด้าน ได้แก่ สมรรถภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้าภาควิชาพลศึกษา และสันนาการ การสอน ตลอดจนการประเมินผลและเมื่อพิจารณาอย่างละเอียดพบส่วนที่มีสมรรถภาพการปฏิบัติงานน้อยได้แก่ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถาบันกับศิษย์เก่า การแนะแนว เป็นต้น

อาจารย์พลศึกษามีความคิดเห็นว่าตนเองมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานในค่านต่าง ๆ มากทุกด้าน แต่เมื่อพิจารณาโดยละเอียดพบว่า สมรรถภาพที่ปฏิบัติงานน้อยได้แก่ ความสามารถ

ในการเสนองบประมาณอาคารสถานที่ การใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยได้ เหมาะสมกับ
เนื้อหาวิชาและการปฏิบัติหน้าที่แผนกอนามัยและสุขภาพ

ความหมายของการบริหาร

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 6) อธิบายว่า การบริหารคือ การใช้ศาสตร์และ
ศิลป์นำเอาทรัพยากร การบริหาร (Administrative Resources) มาประกอบการตาม
กระบวนการการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
ไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

บุญชู สาทร (2516 : 2) ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหารหมายถึง
กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป รวมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างรวมกัน และการเลือกใช้วิธีการในการดำเนินการดังกล่าว
เป็นเทคนิคของการบริหาร ซึ่งจะจัดเป็นศาสตร์หรือศิลป์ก็ได้ทั้งสองอย่าง

พนัส หันนาคินทร์ (2512 : 3) กล่าวว่า การบริหารหมายถึงการที่ผู้บริหารใช้
อำนาจที่มีอยู่ จัดดำเนินการให้งานของสถาบันนั้นดำเนินไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

กมล ชูทรัพย์ (2516 : 291 - 292) ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า
การบริหารหมายถึงการร่วมมือดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งภายในองค์การ เพื่อให้เกิดความ
สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากความหมายของการบริหารที่กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า การบริหารคือ
การร่วมมือดำเนินงานหรือกระทำการใด ๆ ของคณะบุคคลโดยยึดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์
เดียวกัน การดำเนินงานหรือกระทำการนี้ได้ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ และนำเอาทรัพยากรการ
บริหารมาใช้เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างดีที่สุด

การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ เป็นงานหลักอย่างหนึ่งของงานบริหารการศึกษา 4 ประการ
อันได้แก่ งานด้านธุรการ งานด้านปกครอง งานด้านวิชาการและงานด้านสัมพันธ์กับชุมชนและ
งานบริการสังคม

สุคใจ เหล่าสุนทร (2505 : 7) โลกกล่าวไว้ว่า งานวิชาการ เป็นงานหลัก งานบริหาร เป็นงานบริการ เพื่อให้งานหลักดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หน่วยงานทางการศึกษามีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างสำคัญในเรื่องวิชาการและความเจริญเติบโตหรือพัฒนาการในค่านาง ๆ ของเยาวชน จึงนับว่าเป็นหัวใจของหน่วยงานทางการศึกษา ความจำเป็นของงานวิชาการจึงเพิ่มมากขึ้นเป็นทวีคูณ งานวิชาการจึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรก

และหากจะจำแนกหน้าที่หลักของ สถานศึกษาให้ละเอียดยิ่งขึ้นก็จะจำแนกได้เป็น 5 อย่างดังที่ Harris (1963 : 7 - 11) จำแนกไว้คือ

1. หน้าที่ในด้านการนิเทศ เป็นงานพัฒนา คือ พัฒนาคนที่มีอยู่แล้ว ใ้ได้แก่ ครู เพื่อส่งผลไปสู่ักเรียน
 2. หน้าที่ในด้านการสอน
 3. หน้าที่ในด้านการจัดบริการพิเศษ หมายถึง บริการพิเศษต่าง ๆ เช่น การแนะแนวกิจกรรมักเรียน บริการด้านสุขภาพอนามัย ฯลฯ เป็นส่วนที่เกี่ยวกับักเรียน โดยตรง
 4. หน้าที่ในด้านการจัดการ ได้แก่ งานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่
 5. หน้าที่ในด้านการบริหารทั่วไป เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องประสานสัมพันธ์
- หน้าที่ 4 อย่างแรกเขาควักกัน

หน้าที่ทั้ง 5 ประการนี้จะสัมพันธ์ทั้งโดยตรง โดยอ้อมกับการ เรียนการสอนส่วนหนึ่ง และอีกส่วนหนึ่ง เป็นส่วนที่สัมพันธ์กับความเป็นอยู่ของักเรียน

จากหลักการและแนวคิดข้างค่นยอมจะสรุปได้ว่า งานค่านวิชาการ เป็นงานที่สำคัญที่สุดของสถานศึกษา เพราะไม่ว่าจะแจกแจงหน้าที่ของสถานศึกษาออกไปก็อย่างก็ตาม ทุกอยางค่างก็มีจุดมุ่งที่งานค่านวิชาการ กล่าวคือ หน้าที่อื่น ๆ นั้นค่างก็จัดให้มีขึ้นเพื่อเป็นส่วนสนับสนุนคุณภาพและความสำเร็จของงานค่านวิชาการทั้งสิ้น

สุมิตร คุณานุกร (2518 : 157). ให้ความหมายและขอบเขตของงานวิชาการว่า

งานวิชาการภายในโรงเรียน หากมีความหมายแคบ ๆ อย่างที่เข้าใจทั่ว ๆ ไป ถึงการเรียนการสอนในห้องเรียนเท่านั้นไม่ แต่ยังหมายถึงกิจกรรมทุกอย่างภายในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดความรู้และการศึกษาของเด็ก"

กัญญา สาทร (2516 : 252) กล่าวว่า "การบริหารงานวิชาการหมายถึงการบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนนักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุด"

เอกวิทย์ ฌ กลาง (2516 : 113) กล่าวว่า งานบริหารการศึกษาค้นวิชาการนั้น ได้แก่ การควบคุมดูแลหลักสูตร การสอน อุปกรณ์การสอน การจัดแบบเรียน คู่มือครู การจัดชั้นเรียน การจัดครูสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน การฝึกอบรมครูประจำ การเผยแพร่วิชาการ การวัดผลการศึกษา การวิจัยค้นคว้า การประเมินผลมาตรฐานโรงเรียน เพื่อปรับปรุงโรงเรียน ตลอดจนการตรวจเยี่ยมและนิเทศการศึกษาแก่โรงเรียน

Fisk (1957 : 214) ให้ทรรศนะว่า งานวิชาการ เป็นความรับผิดชอบของโรงเรียน ทั้งแต่การบงถึงปรัชญาและจุดมุ่งหมายทางการศึกษาของโรงเรียนโดยคำนึงถึงบุคคลในอาชีพต่าง ๆ ของชุมชนเป็นพื้นฐาน รวมถึงการประเมินผลโปรแกรมทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น

Miller (1965 : 175) ได้กล่าวถึงความสำคัญของงานวิชาการว่า งานวิชาการ เป็นหัวใจสำคัญของโรงเรียนและสำคัญมากที่สุด ได้แก่การจัดโปรแกรมการสอนและการปฏิบัติตามโปรแกรม ตลอดจนการวัดผลเพื่อจะได้ติดตามการเรียนการสอน เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดีนั้นเป็นหน้าที่ของโรงเรียนที่จะละเลยเสียมิได้

จากทรรศนะของนักการศึกษาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า การบริหารวิชาการหมายถึงการดำเนินกิจกรรมทุกชนิดทางวิชาการ เพื่อให้การเรียนการสอน มีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายทางการศึกษา

งานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา

งานด้านวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกออกได้หลายประการ

ประเสริฐ จันทพงษ์ และ เกษ โษณภักดิ์ (2516 : 520) ได้จำแนกออกเป็น 7 ประเภท ดังนี้

1. การวางโครงการดำเนินงานของโรงเรียน
2. การจัดทำโครงการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร
3. การแนะนำควบคุมการสอนของครูให้เป็นไปตามโครงการสอน
4. การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมการเรียนการสอน
5. การดำเนินการวัดผลการศึกษาให้ถูกต้องตามระเบียบและหลักการวัดผลการศึกษา
6. การสนับสนุนให้มีการค้นคว้าทดลองปรับปรุงวิชาการสอนให้ดียิ่งขึ้น
7. การจัดให้มีการประชุมอบรมครูในโรงเรียน เช่น การปฐมนิเทศครูใหม่

การประชุมครูเพื่อพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ฯลฯ

ส่วนกรมสามัญศึกษา (2519 : 22 - 28) ได้วางเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาทางคาน งานวิชาการออกเป็น 16 ด้าน ดังนี้

1. หลักสูตร
2. เอกสารการใช้หลักสูตร
3. วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน
4. การใช้ทรัพยากรและแหล่งวิชาในท้องถิ่น
5. การจัดการวงสอน
6. จำนวนนักเรียนที่เรียนแต่ละวิชา
7. เวลาเรียนของนักเรียน
8. ห้องวิชาการ
9. การปฏิบัติงานวิชาการของครู
10. วิธีการสอน
11. การช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนช้าและส่งเสริมนักเรียนที่เรียนดี
12. การประเมินผลการศึกษา
13. การนิเทศงานวิชาการในโรงเรียน
14. กิจกรรมนักเรียน

15. การประเมินผลงานวิชาการ
16. การวางแผนปรับปรุงงานวิชาการ

คุณสมบัติและหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชา

คณาจารย์ที่งานด้านวิชาการ เป็นหัวใจของ สถานศึกษา ประกอบกับ เป็นงานที่มีขอบ หมายกว้างขวาง จึงจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญในหลายสาขาวิชาและหัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้ช่วย ในการบริหารงานวิชาการ เพราะได้มีการแยกวิชาต่าง ๆ เป็นหมวดวิชา ดังนั้นหัวหน้า หมวดวิชาจึงต้อง เป็นผู้ นำในการบริหารงานวิชาการ ของครูในสาขาวิชาเฉพาะทาง ๆ เพื่อ ช่วยหัวหน้าสถานศึกษารับผิดชอบและบริหารงานด้านนี้โดยเฉพาะ

ใน พ.ศ. 2509 กรมวิสามัญศึกษา (2509 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้เห็นความ สำคัญของการมีตำแหน่งหัวหน้าวิชา จึงได้ปรับปรุงการบริหารงานวิชาการโดยจัดให้มีหัวหน้า วิชาขึ้นในโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วไปอย่างเป็นทางการ กรมได้มีคำสั่ง เกี่ยวกับวิธีแต่งตั้ง หัวหน้าสายวิชาและรองหัวหน้าสายวิชา โดยกำหนดคุณสมบัติหน้าที่และความรับผิดชอบของ หัวหน้าสายวิชา

ต่อมาใน ปี พ.ศ. 2522 กรมวิสามัญศึกษา (2522 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้มีคำสั่ง เกี่ยวกับการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชาชั้นใหม่ เรียกว่า "ระเบียบกรมวิสามัญศึกษาว่า ด้วย การแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา และรองหัวหน้าหมวดวิชา พ.ศ. 2522" (โดยได้ยกเลิก คำสั่งกรมวิสามัญศึกษาที่ 253/2509 ลงวันที่ 9 สิงหาคม 2509) สรุปใจความได้ดังนี้

ข้าราชการครูที่จะได้รับแต่งตั้งให้ เป็นหัวหน้าหมวดวิชา ต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. มีวุฒิและตำแหน่งดังนี้

ก. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า โดยมีวิชาเอกหรือวิชาโทตรงกับวิชาในหมวดวิชาที่จะได้รับแต่งตั้ง และได้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอาจารย์ 1 หรือเทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ

ข. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า โดยเคยทำการสอนวิชาในหมวด ที่ได้รับแต่งตั้งมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี และได้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอาจารย์ 1 หรือ

เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

ก. มีวุฒิปริญญาหรือเทียบเท่า โดยเคยทำการสอนวิชาในหมวดที่จะได้รับแต่งตั้งมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี และไต่ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอาจารย์ 1 หรือเทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

2. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการของสถานศึกษาได้ และสามารถนิเทศงานวิชาการวิชาใดวิชาหนึ่งในหมวดวิชาที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี
3. มีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี
4. เป็นที่เคารพนับถือของข้าราชการในสถานศึกษานั้น
5. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี

เกณฑ์การแต่งตั้งหัวหน้าหมวดและรองหัวหน้าหมวดวิชา (ยกเว้นหมวดวิชากิจกรรม)

สถานศึกษาใดมีข้าราชการครูในหมวดวิชาใดตั้งแต่ 4 คนขึ้นไป ให้แต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชานั้นได้ 1 คน

สถานศึกษาใดมีข้าราชการครูในหมวดวิชาใดตั้งแต่ 8 คนขึ้นไป ให้แต่งตั้งรองหัวหน้าหมวดวิชานั้นได้ 1 คน

สถานศึกษาใดมีข้าราชการครูในหมวดวิชาใดตั้งแต่ 16 คนขึ้นไป ให้แต่งตั้งรองหัวหน้าหมวดวิชานั้นได้ 2 คน

สถานศึกษาใดมีข้าราชการครูในหมวดวิชาใดตั้งแต่ 24 คนขึ้นไป ให้แต่งตั้งรองหัวหน้าหมวดวิชานั้นได้ 3 คน

การแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา รองหัวหน้าหมวดวิชา และการสั่งให้หัวหน้าหมวดวิชา และรองหัวหน้าหมวดวิชาพ้นจากหน้าที่เป็นอำนาจของหัวหน้าสถานศึกษา

เมื่อมีการแต่งตั้งหรือสั่งให้พ้นจากหน้าที่ตามวรรคหนึ่ง ให้หัวหน้าสถานศึกษารายงานต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ จนถึงอธิบดีกรมสามัญศึกษา

Negley and Dean (1964 : 106 - 107) กล่าวว่า ตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาเป็นตำแหน่งที่มีคุณค่าทางค่านแนะนำและควบคุม ควบคุมหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

1. ทำการสอนให้เป็นตัวอย่างที่ดี และสามารถสาธิตการสอนได้
2. จัดทำตำราและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การสอนดีขึ้น
3. เยี่ยมห้องเรียน ทำงานร่วมกับครูอื่น ๆ แนะนำวิทยากรแขนงต่าง ๆ จัดให้มีทัศนศึกษา จัดทำโสตทัศนวัสดุให้ตามความเหมาะสม
4. ร่วมกับครูในหมวดวิชาปรับปรุงหลักสูตร ประมวลการสอนและตำรา
5. ช่วยเหลือในการปฐมนิเทศครูใหม่
6. ช่วยแนะนำจัดหาครูแทน เมื่อครูคนใดคนหนึ่งขาด
7. ถ้าหากมีการฝึกสอนภายในโรงเรียน ก็ควรให้ความช่วยเหลือแก่นิสิตฝึกสอน
8. ให้คำปรึกษาแก่ครูทั้งในด้านส่วนตัวและการสอน เป็นการบำรุงขวัญหรือกำลังใจ

ให้มีประสิทธิภาพ

9. ยอมรับและส่งเสริมครูที่มีความคิดริเริ่มในด้านการสอนหรือด้านอื่น ๆ
10. ให้มีการประชุมครูในหมวดวิชาอย่างสม่ำเสมอ
11. รับผิดชอบที่เป็นสื่อกลางติดต่อภายในหมวดวิชา
12. ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในหมวดวิชาทำการค้นคว้าวิจัย
13. ช่วยเหลือกิจกรรมพิเศษนอกเหนือจากการเรียนการสอน โดยการช่วยเหลือกิจกรรมและให้ความสะดวก เช่น กิจกรรมของชุมชน โปรแกรมของชุมชน และการปรึกษาแนวอาชีพ

14. ให้ความช่วยเหลือแก่ครูที่มีปัญหาเรื่องระเบียบวินัย
15. ช่วยเหลือนักเรียนในการตัดสินใจเลือกวิชาเรียนภายในหมวดของตน
16. ให้ความช่วยเหลือแก่โครงการแนะแนว
17. เป็นผู้นำในการเตรียมการวางแผนการทดสอบ

สว่าง ปานมัน (2522 : 70) กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาคล้ายคลึงกับกรมสามัญศึกษากำหนดไว้ คือ

1. กำหนดงานสอนให้แก่ครูในหมวดวิชา

2. ประชุมครูในมหาวิทยาลัยแฉงงาน
3. ประมุขนิเทศครูใหม่
4. นิเทศและสาธิตการสอนแก่ครูในมหาวิทยาลัย
5. ควบคุมการทำโครงการสอนและแผนการสอนของครูในมหาวิทยาลัย
6. จัดครูสอนแทนเมื่อครูในมหาวิทยาลัยขาด
7. ควบคุมและจัดทำการประเมินผลการสอนในมหาวิทยาลัย
8. สนับสนุนปรัชญาของโรงเรียนและนโยบายของโรงเรียนโดยให้ครูในมหาวิทยาลัย

ดำเนินการสอนและจัดกิจกรรมสนองปรัชญาและนโยบายนั้น ๆ

9. กำหนดรูปแบบข้อสอบ และจัดทำข้อสอบวิชาในมหาวิทยาลัย
10. ทำสถิติความก้าวหน้าของนักเรียนในการเรียนในมหาวิทยาลัย
11. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่จะให้นักเรียนผ่านแต่ละรายวิชาในมหาวิทยาลัย
12. ร่วมพิจารณาตัดสินผลการสอบรายวิชาในมหาวิทยาลัย
13. ทิศตอประสานงานกับผู้บริหาร ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ เกี่ยวกับหนังสือ อุปกรณ์
การสอน ฯลฯ อันจำเป็นในการเรียนการสอน
14. จัดทำรายการหนังสือ อุปกรณ์การสอนในมหาวิทยาลัย
15. จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของมหาวิทยาลัย

อุบล หุระนันท์ (2514 : 72 - 73) กล่าวถึงหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชาไว้
12 ประการ คือ

1. ควบคุมวิธีสอนของวิชา
2. ปรับปรุงหลักสูตรและเนื้อหาของตัววิชา
3. จัดแบ่งหมอนักเรียนตามความสามารถ
4. จัดทำหนังสือตำราเรียนและหนังสืออ่านประกอบ
5. จัดควบคุมอุปกรณ์ของวิชา เช่น ห้องปฏิบัติการ
6. จัดที่เฉพาะวิชาในห้องสมุด เพื่อให้นักเรียนสะดวกในการอ่านหนังสือ
7. จัดกิจกรรมของแผนกวิชา
8. ประสานงานกับแผนกวิชาอื่น ๆ
9. จัดประชุมครูในแผนกวิชา

10. การทำรายงาน
11. การสร้างแบบเรียนและแบบทดสอบ
12. นิเทศและสาธิตการสอนของแผนกวิชา

จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่เป็นงานด้านวิชาการ งานด้านอื่น ๆ จะเป็นเพียงส่วนเสริมงานวิชาการให้บรรลุผลสำเร็จ เกือบทั้งสิ้น ชัยยุพ ตรีขจร และคนอื่น ๆ (2523 : 6 - 7) ได้เสนอว่างานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาไว้กว้าง ๆ คือ

1. รับผิดชอบในการควบคุมการสอนและให้คำแนะนำการดำเนินงานด้านการศึกษา การสอนวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชาของตน
2. พิจารณาจัดครูอาจารย์เข้าสอนในวิชาต่าง ๆ ร่วมกับฝ่ายวิชาการ
3. วางโครงการ และดำเนินการปรับปรุงการเรียนการสอนภายในหมวดวิชา
4. จัดทำงบประมาณประจำปีในหมวดวิชาของตนเสนอต่อฝ่ายวิชาการ
5. ประสานงานระหว่างหมวดวิชาของตนกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในโรงเรียน
6. รับผิดชอบในการประเมินผลการศึกษาในหมวดวิชาของตนให้เป็นไปตามระเบียบโดยประสานงานกับแผนกวัดผล
7. จัดให้มีตำราและเอกสารประกอบการเรียนการสอนวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชาของตน
8. ดำเนินการเกี่ยวกับการทำข้อสอบ เก็บตัวอย่างข้อสอบเพื่อการค้นคว้าให้เป็นหมวดหมู่
9. จัดมอบหมายงานให้ครูอาจารย์ในหมวดวิชา รวมทั้งการจัดสอนแทนในกรณีครูขาด
10. เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงงานในหมวดวิชา ต่อฝ่ายวิชาการ
11. ดูแลรักษาห้องประจำวิชา และครุภัณฑ์ พัสดุของหมวดวิชา
12. ควบคุมบัญชีครุภัณฑ์ของหมวดวิชา
13. ประเมินผลงานของหมวดวิชา สรุปรายงานการปฏิบัติงานและขอความเห็นของครูอาจารย์ในหมวดวิชาของตนส่งต่อผู้อำนวยการ โดยส่งผ่านฝ่ายวิชาการ
14. เสนอความคิดเห็นในการพิจารณาความดีความชอบของครูอาจารย์ในหมวดวิชา

15. วิเคราะห์หลักสูตรและข้อสอบต่าง ๆ ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ เพื่อให้สอนได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
16. ศึกษาคนควาประเมินผล วิเคราะห์วิจัย เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขปัญหางานวิชาการในหมวด

สำหรับกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ครอบคลุมหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาของโรงเรียนมัธยมศึกษา (2522 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ไว้ดังนี้

1. ทำการสอนวิชาในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ ดังนี้
 - ก. ระดับอนุบาลหรือประถมศึกษา สัปดาห์ละไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนเวลาเรียน หรือ
 - ข. ระดับมัธยมศึกษา สัปดาห์ละไม่น้อยกว่า 10 คาบ
2. ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาจัดโครงการการเรียน และกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเลือกเรียนโครงการนั้น
3. ควบคุมดูแลการเรียนการสอนในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ ให้เป็นไปตามหลักสูตรและรายการสอน
4. จัดทำโครงการงบประมาณรายจ่ายในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ
5. วิเคราะห์หลักสูตรและข้อสอบวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ เพื่อให้สอนได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
6. นิเทศงานวิชาการในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนและการใช้วัสดุอุปกรณ์ของข้าราชการครูในหมวดวิชานั้น
7. ดำเนินการจัดหาสื่อการเรียน เช่น หนังสืออุเทศ วัสดุฝึก เอกสารประกอบการเรียนการสอนสำหรับใช้ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ
8. ดำเนินการทดสอบ กำหนดแนวออกข้อสอบและตรวจสอบความถูกต้องของข้อสอบวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ

9. ศึกษา ค้นคว้า ประเมินผล วิเคราะห์และวิจัย เพื่อหาแนวทางปรับปรุงและแก้ไขปัญหาวางานวิชาการในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ

10. ติดตามประสานงานทางคานววิชาการกับข้าราชการครู ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา

11. ปฏิบัติงานอื่นตามที่หัวหน้าสถานศึกษามอบหมาย

แต่สำหรับหมวดวิชากิจกรรมนั้นตามระเบียบกรมสามัญศึกษาว่าด้วย การแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชาและรองหัวหน้าหมวดวิชานั้น ได้มีข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณสมบัติและอำนาจหน้าที่แตกต่างจากหมวดวิชาอื่น ๆ ทั่วไป ดังนี้

การแต่งตั้งให้หัวหน้าสถานศึกษาแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชากิจกรรม 1 คน และรองหัวหน้าหมวดวิชากิจกรรมไม่เกิน 3 คน

ข้าราชการครูที่จะได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหมวดวิชากิจกรรม ต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. มีวุฒิและตำแหน่งดังนี้
 - ก. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และได้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอาจารย์ 1 หรือเทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ
 - ข. มีวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และได้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอาจารย์ 1 หรือเทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี
2. ผ่านการฝึกอบรมวิชากิจกรรมวิชาใดวิชาหนึ่งมาแล้ว
3. เป็นผู้มีเวลาทำการสอนวิชาในหมวดวิชากิจกรรมหรือปฏิบัติงานคานวกิจกรรมมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
4. ไม่เป็นหัวหน้าหมวดวิชาอื่นหรือรองหัวหน้าหมวดวิชาอื่น
5. เป็นผู้มีบุคลิกภาพเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำทางคานววิชาการของสถานศึกษาได้ และสามารถนิเทศวิชากิจกรรมวิชาใดวิชาหนึ่งได้เป็นอย่างดี
6. มีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี
7. เป็นที่เคารพนับถือของข้าราชการในสถานศึกษานั้น

3. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์

หัวหน้าหมวดวิชากิจกรรมมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ทำการสอนวิชาในหมวดวิชากิจกรรมสัปดาห์ละไม่เกิน 5 คาบ
2. ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาจัดโครงการกิจกรรมและกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเลือก

เรียนโครงการนั้น

3. ควบคุมดูแลการเรียนการสอนและการดำเนินการใด ๆ ในหมวดวิชากิจกรรม

ให้โดยผลดี

4. จัดทำโครงการงบประมาณรายจ่ายในหมวดวิชากิจกรรม

5. วิเคราะห์หลักสูตรและขอสอบวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชากิจกรรมเพื่อให้สอน

ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

6. ศึกษา ค้นคว้า ประเมินผล วิเคราะห์และวิจัยการจัดกิจกรรมในสถานศึกษา

เพื่อหาแนวทางปรับปรุงและแก้ไขปัญหาดัง ๆ ในหมวดวิชากิจกรรม

7. นิเทศในทางวิชาการและการปฏิบัติงานในหมวดวิชากิจกรรมเพื่อปรับปรุง

การเรียนการสอนและการใช้วัสดุอุปกรณ์ของข้าราชการครูในหมวดวิชากิจกรรม

8. ดำเนินการจัดหาสื่อการเรียน เช่น หนังสืออุเทศ วัสดุฝึก เอกสารประกอบการ

การเรียนการสอน สำหรับใช้ในหมวดวิชากิจกรรม

9. ติดตามประสานงานทางด้านกิจกรรมกับข้าราชการครูทั้งในสถานศึกษาและ

นอกสถานศึกษา

10. จัดหาวัสดุอุปกรณ์สำหรับใช้ในการปฏิบัติกิจกรรม

11. ปฏิบัติงานอื่นตามที่หัวหน้าสถานศึกษามอบหมาย

ในแนวความคิดของ Edmonson (1953 : 100 - 102) เกี่ยวกับหัวหน้าหมวดวิชาที่จะกล่าวต่อไปนี้ เป็นความรับผิดชอบที่เป็นงานบริหารและงานนิเทศผสมผสานกัน อยู่ด้วย เช่น

1. แจกจ่ายและระงับรักษาแบบเรียนที่ไร้ค่า
2. กำหนดหนังสือประกอบการเรียน
3. รวบรวมรายชื่อและเครื่องมือที่ใช้ในหมวดวิชา

4. มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่อง
 - 4.1 วิชาที่สอนในหมวด
 - 4.2 วิชาที่สัมพันธ์กับหมวดอื่น
 - 4.3 สักรวจและเสนอแนะแบบเรียนใหม่ ๆ
 - 4.4 เสนอแนะงานที่ครูจะให้เด็กทำ
 - 4.5 แนะนำครูใหม่ในหมวดวิชา
 - 4.6 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูกับเด็กและบุคลากรในการแก้ปัญหา

และตอบคำถาม

- 4.7 จัดและควบคุมการประชุมของหมวด
- 4.8 คัดสินมาตรฐานและประเมินผลวิชาการในหมวด
- 4.9 นิเทศการสอนวิชาในหมวด

หน้าที่และความรับผิดชอบต่าง ๆ เหล่านี้อาจจะสรุปได้เป็น 3 ข้อใหญ่ ๆ คือ

1. หัวหน้าหมวดควรเป็นทั้งผู้นำและผู้นิเทศ คือเป็นทั้งผู้บริหารและนิเทศ เทคนิค และศิลปการสอน ดังนั้น หัวหน้าหมวดวิชาควรได้รับการฝึกฝนมาอย่างดี และเข้าใจเรื่องเกี่ยวกับโรงเรียนทั้งหมดอย่างกว้างขวาง
2. หัวหน้าหมวดควรเป็นผู้รับผิดชอบในด้านการบริหาร คือเป็นกรรมการบริหารของโรงเรียน
3. เป็นหัวหน้าและผู้ประสานงานทั้งในด้านการพัฒนาหลักสูตร และพัฒนาบุคคล ในด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนและโรงเรียนให้ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องใช้ผู้ประสานงาน

เกี่ยวกับประโยชน์ของการมีหัวหน้าหมวดวิชา หรือหัวหน้าแผนกวิชา ดร. พันธ์ ทัศนาคินทร์ (2512 : 57) กล่าวว่า มีประโยชน์อยู่ 2 ประการ คือ

1. ช่วยส่งเสริมการสอนในแผนกวิชาของตนให้ดียิ่งขึ้น หัวหน้าแผนกวิชาย่อมมีประสบการณ์ในการสอนมากกว่า จึงสามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ครูในแผนกของตนได้

2. ช่วยประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ ในสายเดียวกัน เช่น ความรู้ทางคณิตศาสตร์ยอมเป็นรากฐาน อันสำคัญของการ เรียนวิชาฟิสิกส์ ดังนั้น การสอนในแผนกคณิตศาสตร์จะต้องให้สอดคล้องกับความต่องานที่จะเอาไปใช้ในการ เรียนวิชาฟิสิกส์ ถ้านักเรียนไม่เคยเรียน Trigonometry การสอนวิชา Mechanics เรื่องการรวมแรงและแยกแรง ก็คงจะเป็นไปได้โดยยาก

นอกจากนี้ ดร. พันธ์ หันนาคินทร์ ยังได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่าคุณสมบัติที่สำคัญของหัวหน้าแผนกวิชา คือความสามารถในการปกครอง เป็นผู้ที่ดูมองเต็มใจให้ความช่วยเหลือ หัวหน้าแผนกจะต้องเก่งในกานวิธีสอน วิธีวัดผลและการนิเทศการสอน และความสามารถในเชิงวิชาการนั้นเป็นสิ่งจำเป็น

เมื่อมองดูหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาตามที่กรมสามัญศึกษาระบุไว้ และทามความคิดเห็นของนักการศึกษาต่าง ๆ บางคน ก็พอจะสรุปไปทั่วงานวิชาการที่หัวหน้าหมวดจะต้องกระทำนั้น ถูกครอบคลุมอยู่ในคานต่าง ๆ ดังนี้

1. หลักสูตรและเอกสารการใช้หลักสูตร
2. วิธีสอนและตารางสอน
3. อุปกรณ์การเรียนการสอน
4. การนิเทศงานวิชาการ
5. การจัดการเรียนการสอน
6. การวัดผลและประเมินผล
7. การวางแผนปรับปรุงงานวิชาการ

หลักสูตรและเอกสารการใช้หลักสูตร

ความหมายของหลักสูตร ได้มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ต่างกันดังนี้

ชำระ บัศวรี (2504 : 64) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หมายถึง ประสิทธิภาพทางการศึกษาที่โรงเรียนจัดขึ้นเพื่อให้เด็กได้รับการฝึกฝนอบรมคานต่าง ๆ อย่างดีที่สุด

กัญญา สาร (2516 : 279) กล่าวว่าหลักสูตรหมายถึง บรรดาประสบการณ์
ที่ปวงที่โรงเรียนจัดให้แก่แก่นักเรียน เพื่อให้แก่นักเรียนได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองไปในทิศทางที่
โรงเรียนพึงปรารถนา

เอกวิทย์ ฌ กลาง (2513 : 3) ให้ความหมายไว้ว่า หลักสูตรมีความ
หมายคลุมถึงหลักสูตรประมวล โครงการสอน แบบเรียนและกิจกรรมการเรียนทั้งหมด ที่มุ่งให้
ประสบการณ์แก่ผู้เรียน

Taba (1962 : 11) กล่าวว่าหลักสูตรหมายถึง แผนสำหรับให้ผู้เรียนเกิด
การเรียนรู้

Beauchamp (1961 : 67) ให้ความหมายไว้ว่า หลักสูตรหมายถึง แผน
ประสบการณ์เรียนรู้ที่จัดให้แก่แก่นักเรียน

จากความเห็นของนักการศึกษาข้างต้น พอจะสรุปได้ว่าหลักสูตรหมายถึง
โครงการศึกษา กิจกรรม และประสบการณ์ ที่โรงเรียนจัดให้เด็กเพื่อให้เด็กเกิดพัฒนาการ
ทุกด้านตามที่โรงเรียนปรารถนา

ผู้บริหารโรงเรียนกับหลักสูตร ช่าง บัวศรี (2505 : 152 - 153) ได้กล่าว
ถึงหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการนำหลักสูตรไปใช้ สรุปได้ดังนี้ คือ

1. ควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับหลักสูตร
เช่น อาคาร สถานที่เรียน ประมวลการสอน ตารางสอน อุปกรณ์การสอน แบบเรียน การจัด
ครูให้เหมาะสมกับงาน นอกจากนี้ควรช่วยให้ครูได้ร่วมงานตามนโยบายของ สถานศึกษา และ
นโยบายของ ส่วนกลาง ซึ่งอาจต้องมีการดัดแปลง เพื่อให้เหมาะสมกับแต่ละโรงเรียน
2. จัดบริการให้ความสะดวกในการใช้วัสดุอุปกรณ์การสอนต่าง ๆ
3. เป็นผู้นำในการส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรขึ้นในสถานศึกษา

Frymer and Bawn (1970 : 7) กล่าวถึงหลักในการปรับปรุงหลักสูตร
ซึ่งผู้บริหารควรยึดถือไว้ปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้ คือ

1. การปรับปรุงหลักสูตร เป็นกระบวนการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครู
2. ในการพัฒนาหลักสูตร ควรให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมด้วย
3. ในการปรับปรุงหลักสูตร ควรจัดให้มีการสื่อสารอย่างคล่องตัว
4. ในการปรับปรุงหลักสูตร จำเป็นต้องอาศัยการประสานงานกันอย่างกว้างขวาง
5. ควรเปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปมีส่วนร่วมในการปรับปรุงหลักสูตรด้วย
6. ควรมีการนำหลักสูตรที่เพิ่งวางเสร็จไปทดลองใช้ก่อนประกาศใช้จริง
7. ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ในการจัดเวลาและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อช่วยเสริม

การทดลองหรือการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร

เอกสารการใช้หลักสูตร การใช้หลักสูตรหรือการเรียนการสอน จะ เป็นไป ด้วย ความสะดวกและมีประสิทธิภาพดี ถ้าครูผู้สอนและผู้บริหารงานวิชาการ มีความสนใจ และ เข้าใจในเรื่อง เอกสารประกอบการใช้หลักสูตรบางอย่าง เช่น ประมวลการสอน โครงการสอน และบันทึกการสอน แบบเรียน หนังสืออ้างอิง หนังสืออ่านประกอบ

ประมวลการสอน คือ คู่มือหรือแนวทางที่ทำขึ้นอย่าง เป็นทางการ เพื่อให้ผู้บริหาร การศึกษา ศึกษาวิเคราะห์ และครูได้ใช้ในโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อช่วยในการสอนต่าง ๆ ที่กำหนด ไว้สำหรับแต่ละวิชาและชั้นเรียน (พจนานุกรมศัพท์ 2506 : 12 - 22) สาย กานุกรณ์ (2513 : 3 - 16) กล่าวว่าถ้าเปรียบหลักสูตรเป็นคัมภีร์ ประมวลการสอนก็คือ อรรถาธิบายคัมภีร์ ถ้าคัมภีร์เขียนไม่ดีขาดความแน่นอนในตัวเอง ผู้เขียนอรรถาธิบายก็ย่อมแปล คัมภีร์นั้นได้ลำบาก ฉะนั้นหลักสูตรจะต้อง เขียนให้แน่นอนชัดเจนพอสมควร

โครงการสอน (Teaching Plan or Instructional Plan) เป็นการนำเอา หลักสูตรหรือประมวลการสอนมาขยายความเพิ่มเติมเพื่อให้ได้รายละเอียด สามารถนำไปใช้ ได้อย่างสะดวก จุดเด่นของโครงการสอนอยู่ที่การจัดลำดับหัวข้อ เรื่อง ที่จะสอนให้กลมกลืนกัน และสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการทำบันทึกการสอนต่อไป

บันทึกการสอน (Lesson Plan) เป็นสิ่งที่ทำขึ้นเพื่อ เตรียมตัวครูในระยะสั้น ๆ โดยบอกรายละเอียดและลำดับขั้นของการสอนเอาไว้ บันทึกการสอนนอกจากจะช่วยครูใน การเตรียมการสอนแล้ว ยังช่วยให้เกิดความสะดวกในการที่จะให้ผู้อื่นรับหน้าที่แทน เมื่อผู้สอน ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ นอก สี่ข้อและคณะ ได้สรุปองค์ประกอบที่สำคัญของบันทึกการสอน

ว่าประกอบด้วยความมุ่งหมายที่จะเขียนในลักษณะจุดหมายเชิงพฤติกรรม เนื้อเรื่องกิจกรรม และประสบการณ์ อุปกรณ์ การวัดผล และการประเมินผล ซึ่งจะอธิบายแต่ละส่วนไว้อย่างละเอียด แม้ว่าใครมาอ่านจะสามารถมองเห็นภาพการสอนของครูคนนั้นได้อย่างชัดเจน (นอย สิปป์ และคณะ 2516 : 139 - 142)

วิธีสอนและตารางสอน

ในการเรียนการสอนนั้น ครูสอนจำเป็นจะต้องคำนึงวิธีสอนหรือเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้กับนักเรียน ครูจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ สอนโดยหลายวิธีเพื่อให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา เพื่อให้นักเรียนได้รับความรู้และมีคุณสมบัติตามที่จุดมุ่งหมายของหลักสูตรวางไว้ ซึ่งวิธีสอนเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้หลักสูตรบรรลุเป้าหมายได้

สุมิตร คุณานุกร (2518 : 136 - 146) กล่าวว่า การสอนที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายในการสอนที่กำหนดไว้นั้น ครูควรใช้วิธีการสอนหลาย ๆ แบบ ทั้งนี้เพราะในการสอนแต่ละครั้งย่อมประกอบไปด้วยจุดมุ่งหมายหลาย ๆ ประการ เช่น การให้รู้เรียนใ้รับข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่สอน ใ้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจ ใ้พัฒนาทักษะและให้เกิดทัศนคติที่พึงปรารถนา จุดมุ่งหมายแต่ละประการจะบรรลุผลสำเร็จได้โดยอาศัยวิธีการสอนแต่ละแบบที่เหมาะสม ปัญหาในการสอนที่สำคัญปัญหาหนึ่งคือ การที่ครูใช้วิธีการสอนวิธีเดียวซึ่งมักเป็นวิธีการบรรยาย วิธีการสอนโดยการบรรยายนี้เหมาะมากในการถ่ายทอดความรู้ในการให้ข้อมูล แต่เป็นวิธีที่ไม่ส่งเสริมพัฒนาการและทัศนคติใ้ได้อย่างแท้จริง ทั้งยังไม่ส่งเสริมการคิด การแสดงออก และการแก้ปัญหาใ้กด้วย แต่ครูมักใ้วิธีนี้เป็นวิธีการสอนวิธีเดียวและหวังเอาเองว่า จุดมุ่งหมายในการสอนอื่น ๆ นอกจากการถ่ายทอดความรู้ จะบรรลุผลสำเร็จได้โดยอัตโนมัติ เป็นที่ทราบกันแล้วว่า ผลการเรียนการสอนของเราใ้กับปรากฏเนนออกมาเฉพาะทางด้านการพัฒนาความรู้ ความจำ สำหรับการสอบเท่านั้น ส่วนคุณสมบัติอื่น ๆ ซึ่งผู้เรียนควรใ้รับการพัฒนาคงถูกทอดทิ้งใ้เกิดขึ้นตามบุญตามกรรม หรือเป็นการบังเอิญมากกว่าเป็นความตั้งใจของครู

ความบกพร่องในการสอนที่กล่าวมานี้ มีผลกระทบกระเทือนถึงประสิทธิภาพของหลักสูตรด้วย เพราะการสอนของครูเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะใ้ผู้เรียนใ้ได้รับความรู้ ใ้มีคุณสมบัติและทัศนคติตามใ้ผู้สร้างหลักสูตรมุ่งหวังไว้

ขอบกรอบในการสอนทำนองนี้ แก่ได้โดยการที่ครูรู้จักนำวิธีการสอนแบบต่าง ๆ มาใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการสอน ดังเช่น วิธีสอนแบบการบรรยาย การอภิปรายและซักถาม การฝึกปฏิบัติการสอนโดยใช้สื่อทัศนูปกรณ์ การแก้ปัญหาและการค้นพบด้วยตนเอง การใช้ห้องทดลองและวิธีสืบสวน วิธีสอนเพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การสอนโดยใช้บทบาทและสถานการณ์จำลอง ทั้งนี้ก็หมายความว่าครูกควรพิจารณาว่าวิธีการสอนวิธีใดเป็นวิธีที่ดีที่สุด แล้วยึดแต่วิธีนั้นไว้เสีย ครรควรศึกษารายละเอียดของการสอนทุก ๆ วิธี แล้วตัดสินใจเลือกเอาเองว่า เมื่อไรควรใช้การสอนวิธีใด โดยใช้จุดมุ่งหมายของการสอนเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

ตารางสอน

ในการจัดการวางสอนนั้นผู้ที่ทำหน้าที่จัดการวางสอนจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ หลายประการ เช่น จำนวนห้องเรียน จำนวนครู รายวิชาที่เปิดสอน ความสัมพันธ์ระหว่างรายวิชา กับเวลาที่เหมาะสมในการจัดสอน เหล่านี้เป็นต้น ผู้จัดการวางสอนจำเป็นจะต้องมีความชำนาญ มีเทคนิคในการจัด มิฉะนั้นแล้วอาจพบปัญหาใดหลายประการ เช่น ห้องเรียนมีจำกัด ชั่วโมงสอนของครูกคิดกันมากเกินไป ครูกมีชั่วโมงสอนมากเกินไป หรือไม่สามารถจัดวิชาที่ใช่มองให้เรียนในตอนเช้าหรือในช่วงเวลาที่เหมาะสมได้ เป็นต้น

การจัดการวางสอนที่มีประสิทธิภาพนั้น หัวหน้าหมวดวิชาควร เป็นผู้จัดจำนวนชั่วโมง และวิชาที่สอนของครูกในหมวด แล้วมอบให้ฝ่ายวิชาการหรือผู้เกี่ยวข้องในการจัดการวางสอน เพื่อที่จะไคนำไปจัดการวางสอนรวมของ โรงเรียนต่อไป

หลักในการจัดการวางสอน

กรมสามัญศึกษา (2519 : 244) ได้เสนอหลักการในการจัดการวางสอนไว้เป็นแนวทางให้โรงเรียนที่ยังไม่เคยใช้หลักสูตรวาง นำไปพิจารณาปรับปรุงตามสภาพของโรงเรียน

4- ประการ คือ

1. ควรสนองความต้องการของนักเรียนมากที่สุด คือให้ไคนเรียนตามที่ได้เลือก
2. ควรเริ่มจัดจากชั้นที่ยากที่สุดก่อน และจัดจากวิชาที่ยากที่สุด วิชาอุตสาหกรรม เพราะยึดหยุ่นไคน้อยที่สุด

3. จัดวิชาที่มีนักเรียนเลือกน้อยที่สุดก่อน เพราะนักเรียนทุกคนที่เลือกวิชานั้นจะคงเรียนในเวลาเดียวกัน วิชาที่จัดเป็นอันดับสุดท้ายคือ วิชาที่มีนักเรียนเลือกเรียนกลุ่มมาก เพราะสามารถสับเปลี่ยนให้นักเรียนเข้ากลุ่มใดก็ได้

4. จัดวิชาบังคับเป็นอันดับสุดท้าย โดยให้ชั่วโมงวิชาเลือกทุกสาขาตรงกันหมดที่เหลือนอกนั้นนักเรียนจะว่างตรงกัน

อุปกรณ์การเรียนการสอน

อุปกรณ์การเรียนการสอนมีความสำคัญอย่างยิ่งในการเรียนการสอนในทุกระดับชั้น เพราะอุปกรณ์การเรียนการสอนทำให้ผู้เรียนมีความสัมฤทธิ์ผลมาก เช่น สามารถเรียกทรงความสนใจของนักเรียน นักเรียนได้รับประสบการณ์ตรงซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ดีที่สุด และทำให้ถ่ายทอดการเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ

ประคิษฐ์ สวามเจริญ และคณะ (2520 : 76) ได้ให้ความหมายของอุปกรณ์การเรียนการสอนว่า คือเครื่องมือเครื่องใช้ประกอบการสอนของครู และประกอบการเรียนนั่นเอง

อุปกรณ์การเรียนการสอนแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ดังนี้ (กรมสามัญศึกษา 2519 : 218 ; วิทยุ สรร 2516 : 260)

1. วัสดุฉายเส้น ไคแก่ กระดานดำ แผนที่ ลูกโลก ภาพการ์ตูน ภาพโฆษณา แผนภาพ (Diagram) กราฟ แผนภูมิ (Chart) ป้ายนิเทศ
2. วัสดุมีทรง ไคแก่ ไอโอโรมา พิพิธภัณฑโรงเรียน ของดอแบบ (Make-up) ของจำลอง (Models) ของตัวอย่าง (Specimens, Collection, Samples) ของจริง เครื่องมือต่าง ๆ
3. โสตวัสดุ ไคแก่ ระบบขยายเสียง แขนเสียง เครื่องอัดเสียง วิทยุ ฯลฯ
4. ภาพนิ่ง ไคแก่ รูปถ่าย วาดเขียน ภาพฉายต่าง ๆ फिल्मสตริป ภาพโปร่งใส สไลด์ รูปตัด

5. กิจกรรม โคนก่ การสาธิต นิทรรศการ การทดลอง การไปศึกษานอกสถานที่ การแสดงละครประกอบบทเรียน

6. ภาพยนตร์ และโทรทัศน์

7. หนังสือ สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ

กรมสามัญศึกษา (2519 : 219 - 220) ได้เสนอหลักการใช้อุปกรณ์การศึกษาต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดดังนี้คือ

1. การใช้วัสดุอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับวิชาที่สอน วุฒิภาวะ พื้นความรู้ และสมรรถภาพของนักเรียน
2. ใช้ให้คุ้มค่า หมายถึง การเตรียมนักเรียนให้พร้อมด้วยการอธิบายก่อนใช้อุปกรณ์ และเมื่อใช้แล้วต้องสรุปและอธิบายให้เข้าใจอีกครั้งหนึ่ง
3. ใช้อย่างประหยัด ทั้งแรงงาน เงิน เวลา
4. ทดลองอุปกรณ์ทุกครั้ง ก่อนใช้กับนักเรียน เพื่อมิให้มีการขาดตกบกพร่องหรือชำรุดของระหว่างใช้

หัวหน้าหมวดวิชา และครูในหมวดวิชา ควรใคร่ร่วมกันพิจารณาอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่สมควรมีไว้ใช้ประกอบการเรียนการสอนตามหลักสูตร แล้วเสนอให้ผู้บริหารพิจารณาจัดซื้อตามกำลังความสามารถที่จะทำได้ต่อไป

อุปกรณ์การสอนเป็นกิจการสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ และบังเกิดผลดี ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้การสนับสนุนส่งเสริมและบริการคณะครูในการใช้อุปกรณ์การสอนอย่างเต็มที่ตามกำลังความสามารถ ทั้งต้องหาวิธีควบคุมบำรุงรักษาให้อุปกรณ์การสอนใช้ได้นาน และเกิดประโยชน์คุ้มค่ามากที่สุด กรมสามัญศึกษา (2519 : 223) ได้เสนอแนวให้ผู้บริหารในโรงเรียนได้พิจารณาจัดบริการอุปกรณ์การสอนดังนี้

1. การจัดศูนย์บริการวัสดุอุปกรณ์ เพื่อบริการสายวิชาต่าง ๆ
2. การจัดแหล่งวัสดุอุปกรณ์วิชาต่าง ๆ ตามลักษณะเฉพาะวิชานั้น ๆ
3. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย และการปรับปรุงวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่แล้วให้

เหมาะสม

4. การสำรวจวิเคราะห์ความต้องการวัสดุอุปกรณ์รายวิชาต่าง ๆ
5. การฝึกอบรมครูประจำวิชาใหม่ความรู้ ทักษะในการใช้ การรักษา และการปรับซ่อมวัสดุอุปกรณ์
6. การกระตุ้นให้ครู และนักเรียนสนใจในการใช้วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนให้มากยิ่งขึ้นโดยวิธีการต่าง ๆ

การนิเทศงานวิชาการ

ในการบริหารงานวิชาการนั้น ถือได้ว่าการนิเทศงานวิชาการ เป็นงานที่มีความสำคัญที่ผู้บริหารไม้อาจจะละเลยได้ เพราะการนิเทศงานวิชาการจะทำให้ครูหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้ปรับปรุงการเรียนการสอนให้บรรลุความมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สาโรช บัวศรี (2504 : 68) ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาว่า คือ การช่วยเหลือดูแลและตรวจตราแนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมและเกื้อกูลเพื่อให้งานวิชาการ และธุรการในโรงเรียนหรือแต่ละสายงานบังเกิดผลดี การนิเทศการศึกษาไม่ได้เกี่ยวกับการบังคับบัญชาแต่ประการใด แต่เป็นการแนะนำโดยแท้ และเป็นการแนะนำอย่างเปิดเผย

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกุล, กาญจนา ศรีภาพสิทธิ์ และ สุพิชญา ธีระกุล (2519 : 1) อธิบายว่า การนิเทศการศึกษา คือ การปรับปรุงคุณภาพของการศึกษานั้นเอง จุดประสงค์ของการปรับปรุงคุณภาพของการศึกษานั้น ต้องการลดความสูญเสียเปล่าทางการศึกษา และส่งเสริมให้เด็กได้รับการศึกษาที่ดีกว่าเดิม เหมาะสมกับความต้องการในอนาคต และสภาพความเป็นอยู่ หัวใจของความสำเร็จในการปรับปรุงการศึกษายู่ที่คุณภาพของการสอน และวิธีการสอน ซึ่งจะต้องปรับปรุงโดยใช้กระบวนการ วิธีการ และเทคนิคเฉพาะอย่าง

Briggs and Justman (1952 : 4) มีความเห็นว่า การนิเทศการศึกษา เป็นกระบวนการที่จะแนะแนวทางครู และประเมินผลการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ผลสุดท้ายของการนิเทศเป็นการจัดให้นักเรียนทุกระดับได้รับการทางการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นไป

จากความหมายของนักการศึกษาข้างต้นนี้ พอจะสรุปได้ว่า การนิเทศงานวิชาการ เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

หลักการนิเทศการศึกษา

เพื่อให้การนิเทศการศึกษามุ่งบรรลุเป้าหมาย อรรถจน์ วิวัฒน์ สุนทรพงศ์ และคนอื่น ๆ (2506 : 59 - 63) ได้ให้หลักที่นิเทศควรถูกคำนึงถึง สรุปได้ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษาเป็นการสร้างสรรค์ โดยช่วยให้ครูและนักเรียนร่วมมือกันทำสิ่งใหม่ ๆ

2. การนิเทศการศึกษาเป็นการส่งเสริมความถนัดของครู

3. การนิเทศการศึกษาเป็นการเริ่มจากสิ่งที่มีอยู่แล้ว บางโรงเรียนมีอุปกรณ์ที่มีประโยชน์ไม่รู้จักนำมาใช้ ผู้นิเทศแนะนำให้ใช้ให้เป็นประโยชน์

4. การนิเทศการศึกษาเป็นอย่างกันเอง ผู้นิเทศสร้างความสัมพันธ์กับครู

5. การนิเทศการศึกษาเป็นการรวบรวมผล ติดตามผลที่นิเทศไปแล้ว แลวนำมาอภิปรายในที่ประชุมครู เพื่อแลกเปลี่ยนข้อบกพร่อง

6. การนิเทศการศึกษา มีวัตถุประสงค์และเคร่งครัดในการวัดผลตัวเอง โดยเมื่อผู้นิเทศทำงานไปแล้วควรมีการวัดผลที่ปฏิบัติไป

7. การนิเทศการศึกษา เป็นประชาธิปไตย เห็นคุณค่าของแต่ละบุคคล และคุณค่าของการส่งเสริมให้แต่ละคนได้มีส่วนร่วมงานด้วย

8. การนิเทศการศึกษา ขึ้นอยู่กับหน้าที่มากกว่าตัวบุคคล ผู้นิเทศต้องทำงานให้เต็มความสามารถ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของการศึกษา ไม่เอาเรื่องส่วนตัวของครูบางคนมาปะปนกับเรื่องส่วนราชการ

9. การนิเทศการศึกษาก้าวหน้าไปช้า ๆ และมั่นคง ต้องทำต่อเนื่องกันไป ต้องมีเวลาพอสมควรจึงจะได้ผล จะหวังผลโดยทันทีไม่ได้

10. การนิเทศการศึกษาคงคำนึงถึงสวัสดิภาพของครู และความสัมพันธ์ในหมู่คณะ ครูเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเรียนการสอน จำเป็นต้องเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของครูให้มาก หลักการให้สวัสดิภาพแก่ครู ได้แก่

10.1 ให้สวัสดิภาพโดยทั่วถึงและเที่ยงธรรม

10.2 ให้โดยมีหลักเกณฑ์

การจัดการเรียนการสอน

การจัดการเรียนการสอน เป็นกระบวนการนำความมุ่งหมายของหลักสูตรไปปฏิบัติ
 ในชั้นเรียน นับเป็นงานวิชาการที่สำคัญที่สุดของโรงเรียน เป็นงานที่เกี่ยวกับการจัดชั้นเรียน
 การจัดครูเข้าสอน การจัดนักเขียน การสอนซ่อมเสริม การบริการงานสอน และการติดตาม
 คุดูแลการปฏิบัติงานของครู

การจัดครูเข้าสอน

สมิทร คุณานุกร (2520 : 42) ไขหลักเกณฑ์ในการจัดครูเข้าสอนแต่ละชั้นหรือ
 แต่ละวิชาไว้ดังนี้

1. ครูที่จัดให้สอนต้องมีความรู้ความสามารถในวิชาที่สอนระดับชั้นนั้น ๆ
2. ประสบการณ์ในการสอน
3. ผู้บริหารควรเฉลี่ยจำนวนชั่วโมงสอนให้ครูในโรงเรียนเท่าเทียมกัน
4. คุณสมบัติ เช่น ครูที่สอนเด็กเล็ก ควรมีความรักและเมตตาเด็ก

ผู้บริหารจะส่งเสริมให้ครูได้ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวได้เต็มที่โดยจัดครูให้สอนตาม
 ความถนัด ครูเรียนมาทางสายวิชาใดโดยตรง เป็นวิชาเอกก็ให้สอนวิชานั้น ถ้าหากเกิดความ
 จำเป็นเนื่องจากขาดครูผู้ศึกษาวิชานั้นเป็นวิชาเอก ก็ให้ครูเรียนเป็นวิชาโทได้ เข้าสอนในกรณี
 ที่ขาดแคลนจริง ๆ ก็ถามความสมัครใจ หรือพิจารณาความถนัด เช่น ขาดครูนาฏศิลป์ แต่มี
 ครูที่สนใจและมีความถนัด มีความรู้ความสามารถในงานด้านนี้ ก็จัดให้ช่วยสอนได้ นอกจาก
 การจัดครูเข้าสอนตามความถนัดแล้ว เพื่อให้การเรียนการสอนมีคุณภาพดี ควรคำนึงถึง

1. จัดตามความเหมาะสมกับลักษณะวิชา เช่น วิชาภาษาอังกฤษซึ่งเป็นวิชา
 เริ่มต้น ควรใช้ครูคนเดียวสอน เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ในค่านักหะต่าง ๆ ทั้งการฟัง พูด
 ความเข้าใจ และการเขียน แตบางวิชาแม้จะเป็นวิชาเดียวกัน เช่น วิทยาศาสตร์ทั่วไป
 ชั้น ม.ศ.4 - 5 เป็นวิชาที่กว้างขวาง รวมความรู้ทางวิทยาศาสตร์หลายสาขา หากที่ครู
 คนเดียวกันจะมีความถนัดความเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ เหล่านั้นอย่างแท้จริง หากมีครู
 เพียงพอควรจัดครูสอนวิชานั้น 2 คน โดยแบ่งกันสอนตามความถนัด

2. จัดเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร การที่แต่ละวิชามีครูสอนหลายคน ทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร ในกรณีที่ครูลาหรือป่วย จัดครูสอนแทนวิชานั้นได้

3. จัดเพื่อคุณภาพการศึกษา วิชาใดที่สามารถแบ่งแขนงวิชาย่อยได้ หากมีครูเพียงพอ ควรแบ่งสอนคนละแขนงวิชา การแบ่งการสอนจะเกิดคุณภาพการศึกษาด้วย เหตุผลดังนี้

3.1 ครูได้มีโอกาสเตรียมการสอน เตรียมอุปกรณ์ได้เต็มที่

3.2 สามารถช่วยเหลือนักเรียนในกรณีเกิดปัญหา ระหว่างครูกับนักเรียนในด้านการปกครอง และด้านวิชาการ เช่น เมื่อเกิดปัญหาครูอีกคนหนึ่งซึ่งสอนวิชาเดียวกันแต่คนละแขนงช่วยเหลือนักเรียนได้โดยไม่ต้องสับเปลี่ยนตัวครูสอนใหม่ขาดความน่าใจ

3.3 เป็นการแบ่งเบาภาระให้ครูได้ชั่วโมงสอนเท่าเทียมกัน และสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 วิธีจัดครูคนเดียวเข้าสอน เป็นการสอนแบบผูกขาดที่เสี่ยงต่อความล้มเหลว หากผู้สอนไม่หมั่นคนความและปรับปรุงการสอน (กรมสามัญศึกษา 2519 : 238 - 242)

การจัดครูเข้าสอนแทน

เมื่อมีครูขาด ผู้บริหารจะต้องจัดหาครูสอนแทน เพราะการที่นักเรียนอยู่ว่างเป็นการสูญเสีย นักเรียนสนใจการเรียนน้อยลง การจัดครูสอนแทนพิจารณาได้ 2 ลักษณะ

1. จัดสอนแทนเมื่อครูลา อาจลากิจ หรือลาป่วย ควรจัดให้ครูในสายเดียวกันสอนแทนโดยอาศัยโครงการ เดิมของครูขาดสอน ในกรณีที่ครูคนเดียวสอนแทนไม่ได้หมด ผู้บริหารควรกระจายชั่วโมงให้ครูคนอื่น ๆ ในสายเดียวกัน และหัวหน้าวิชาควรอธิบายให้ครูเหล่านั้นให้สอนแนวเดียวกัน เด็ดจะใคร่ไม่สับสน

2. จัดสอนแทนเมื่อครูขาดเป็นครั้งคราว โดยผู้บริหารไม่มีโอกาสทราบล่วงหน้า กรณีนี้ไม่ควรให้เด็กอยู่ว่าง ควรจัดครูเขาไปสอนแทน ถ้าเป็นไปได้ควรจัดครูสายวิชาเดียวกันแทน ถ้าครูสายวิชาเดียวกันไม่ว่างอาจขอร้องครูสายวิชาอื่นแทน โดยสอนวิชาที่ครูคนนั้นถนัด หรือคุมชั้นไว้ หรือผู้บริหาร ผู้ช่วย หัวหน้าสาย หรือรองหัวหน้าสาย จะเข้าไปแทนก็ได้ จะได้

รู้จักเด็กและถือโอกาสให้ความรู้เพิ่มเติมแก่เด็ก

นักเรียนในแต่ละชั้นย่อมมีทั้งนักเรียนที่เรียนอ่อนและนักเรียนที่เรียนเก่ง เด็กทั้ง 2 ประเภทนี้ควรได้รับการเอาใจใส่โดยจัดให้มีการสอน ซอมเสริม อาทิ สัจริตกุล (2516 : 46 - 47) ให้ความเห็นว่า การสอนซ่อมเสริม คือ การสอนเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง และเสริมทักษะการเรียนรู้ใหม่ ๆ ให้แก่เด็ก การสอนซ่อมเสริมเพื่อให้นักเรียนแข่งขันกับตัวเอง จนสามารถเรียนดีขึ้นกว่าเดิม เรียนทันเพื่อนในชั้น และให้เก่งยิ่งขึ้นจนสุดความสามารถ

นอกจากผู้บริหารจะวางแผนเกี่ยวกับการจัดครูเข้าสอน การกำหนดชั่วโมงสอน การจัดสอนแทน และการ ซอมเสริมแล้ว ควรเอาใจใส่ในตัวผู้สอนด้วย โดยมีการปรับปรุงคุณภาพครูผู้สอน

การวัดผลและการประเมินผล

การวัดและประเมินผลถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร เพราะเป็นเครื่องชี้วัดชี้ข้อเสียของงานที่ปฏิบัติไป และการเรียนการสอนของครูและนักเรียนว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้บริหารจะได้นำผลนั้นมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อดำเนินงานในครั้งต่อไป

กรมสามัญศึกษา (2519 : 250) ให้ความหมายของ "การวัดผล" และ "การประเมินผล" ไว้ดังนี้

การวัดผล คือการวัดหรือตีราคาสิ่งที่เราได้ตั้ง เป้าหมายในการดำเนินงานไว้แล้ว และได้ปฏิบัติไปจนเสร็จ เช่น ในการสอนวิชาชีววิทยา เราตั้งเป้าหมายไว้ว่า จะให้นักเรียนสามารถบอกได้ว่า พืชอย่างหนึ่ง เป็นพืชใบเลี้ยงเดี่ยวหรือใบเลี้ยงคู่

การดำเนินงานของครู ก็คือ การสอนใช้เทคนิคอย่างไรก็ตามที่จะทำให้นักเรียนมีความรู้ตามเป้าหมายที่วางไว้ เมื่อสอนจบ ก็เป็นเรื่องของการดำเนินงานเสร็จ

การวัดผล ครูออกข้อสอบถามนักเรียน ผลการตอบของนักเรียน คือ ผลสรุปของการวัดผลการสอนชีววิทยาในเรื่องพืช (เฉพาะตอนที่สอน)

ส่วนการประเมินผล เป็นการที่ราคาขบวนการทั้งหมดนับตั้งแต่เริ่มวางจุดมุ่งหมาย จนถึงการวัดผล การประเมินผลจึงมีความหมายกว้าง และต้องใช้การวัดผลเป็นเครื่องมือ ประกอบการที่ราคาควย

การวัดผลงานทางวิชาการในโรงเรียน คือ การสอบซึ่งในปัจจุบันถือรวมการสอบย่อย หรือการมอบงานให้นักเรียนทำตั้งแต่นั้นปี จนถึงสอบขอเขียนครั้งสุดท้าย สรุปผลการเรียน เป็นชั้นว่า มีนักเรียนเข้าสอบเท่าใด สอบได้เท่าใด ตกเท่าใด คิดเป็นสอบไครอยละเท่าใด คะแนนสูงสุดต่ำสุดเท่าใด งานนี้เป็นงานที่ทำร่วมกันระหว่างครูสอนและหัวหน้าหมวดวิชา โดยมีผู้ช่วยผู้บริหารทางวิชาการ เป็นผู้ประสานงานและรับผิดชอบรองจากผู้บริหาร

ส่วนการประเมินผลการสอบ เป็นการที่ตารางผลการสอบตั้งแต่นั้น หาจุดที่ใด ไคผล และจุดอ่อนที่ทำให้การสอนไม่เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น เพราะครูไม่เตรียมการสอนให้พร้อมก่อนสอน หรือเพราะเครื่องมือและอุปกรณ์ขาดแคลน หรือเพราะกรมส่งครูให้โรงเรียนเข้าไป ฯลฯ สิ่งใดที่เป็นข้อบกพร่อง ฝ่ายบริหารจะต้องนำมาพิจารณาหาทางปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานในปีต่อไป

ชาว แพร์ทกุล (2518 : 5) กล่าวว่า การประเมินผลหมายถึง การนำเอา ข้อมูลหรือผลต่าง ๆ ที่ได้จากการวัดมาประเมินค่าหรือที่ราคาอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งต้องใช้วิจารณญาณ (Judgement) ของผู้ที่จะประเมินค่า จึงสรุปออกมาว่า ดี เลว อย่างไร เช่น เรา นำคะแนนที่ได้จากการสอบมาประเมินค่าออกมาว่า ได้เกรด A หรือ B หรือ C หรือ สอบได้สอบตก

กมล สุคประเสริฐ (2510 : 6 - 8) ให้ความหมายของการประเมินผลว่าเป็นการเอาผลของการวัด (Measurement) ต่าง ๆ มาประมวลชี้ขาดในขั้นสรุป

และ กมล สุคประเสริฐ ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับจุดหมายของการประเมินผลการศึกษา มี 2 ประการ คือ

1. เพื่อวัดระดับความเจริญงอกงามของนักเรียน และหาทางส่งเสริมให้ดีขึ้น การประเมินผลค่านนี้จะช่วยปรับปรุงการสอนการเรียน การสำรวจความต้องการและการแนะแนวทาง ๆ

2. เพื่อค้นหาสิ่งบกพร่อง และหาทางแก้ไข คือ ให้ทราบว่าสิ่งใดไม่ได้ผล หรือหาสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไร ทั้งที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและผู้สอน

อุทุมพร ทองอุไทย (2520 : 16 - 17) จำแนกการประเมินผลเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ การประเมินระบบ (System Evaluation) และการประเมินโครงการ (Program Evaluation) การประเมินระบบ คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายทางการศึกษาว่า ในสภาพการณ์ดังกล่าว ควรมีจุดมุ่งหมายทางการศึกษาอย่างไร ซึ่งจะสามารถทำได้โดยการวัดผลความคืบหน้าของผู้เรียน ของชุมชน และของสังคม การประเมินระบบเป็นการที่ทราบว่า สภาพการณ์ที่เป็นอยู่เป็นอย่างไร โดยเปรียบเทียบกับสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น

การประเมินโครงการ เป็นการศึกษาวาโครงการที่วางแผนไว้นั้นปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้หรือไม่ เพื่อปรับปรุงโครงการให้ดีขึ้นและรับรองโครงการ เมื่อเสร็จแล้ว

สุภาพ วาดเขียน และ อรพินธ์ โภชนดา (2518 : 9 - 10) กล่าวถึงประโยชน์ของการวัดผล และการประเมินผล ดังนี้

1. ใช้เปรียบเทียบ วิเคราะห์ วินิจฉัย และพยากรณ์คุณค่าสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษา
2. ใช้ในการวัดอัตราความเจริญของงาน และคุณค่าเกี่ยวกับพัฒนาการของ

นักเรียนคานทาง ๆ

3. ใช้ในการฝึกฝนนักเรียน
4. ใช้เป็นสื่อกลางสำหรับชุมชนกับสถาบัน
5. ข้อมูลที่ได้จากการวัดผล สามารถนำไปใช้ในคานทาง ๆ ดังนี้
 - ก. คัดเลือกนักเรียนตามจุดประสงค์
 - ข. เป็นหลักฐานสำหรับสถาบันและรายงานผลในเรื่องต่าง ๆ
 - ค. ช่วยวิเคราะห์ประมวลการสอนของโรงเรียน
6. ช่วยให้ผู้บุคคลทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการได้ทราบถึงข้อเท็จจริง
7. ทำให้งานคานทาง ๆ เช่น การบริหาร หลักสูตร การสอน การแนะแนว

เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ เป็นผู้ที่มีบทบาทในการดำเนินนโยบายการวัดผลและประเมินผลการศึกษา หนังสือ หน้าคินทร (2512 : 137 - 138) เสนอว่า ครูใหญ่ ควรพิจารณา ดังนี้

1. กำหนดนโยบายโดยทั่วไปเกี่ยวกับการวัดผล คือ
 - ก. ประเภทของข้อสอบที่จะใช้ หรือ เครื่องมืออื่น ๆ เช่น การสัมภาษณ์ หรือการ เขียนตอบ
 - ข. ระยะเวลาที่จะใช้ในการสอบ ปีหนึ่งจะสอบกี่ครั้ง เก็บคะแนนหรือไม่ จะเก็บเท่าไร
 - ค. มาตรฐานอันพึงยึดถือในการสอบหรือการวัดผล
 - ง. การ เตรียมแบบ (Form) สำหรับรายงานผลการสอบผู้ปกครอง
2. จัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการสอบ เช่น เครื่องพิมพ์ กระดาษไข กระดาษโรเนียว ตลอดจนจัดเจ้าหน้าที่เพื่อการนั้น
3. พยายามหาทางส่งเสริมครู ให้มีความสามารถในการวัดผลเพิ่มขึ้น ทั้งเทคนิค การออกข้อสอบ การให้คะแนน การประเมินผลข้อสอบ ตลอดจนการรายงานผลการสอบ เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญมาก ถ้าตัวข้อสอบไม่ดีแล้ว การวัดผลทั้งหลายก็จะคลาดเคลื่อนหมด
4. การจัดการห้องสอบ กำหนดครุภัณฑ์สอบ เวลาที่ใช้ในการสอบ
5. การจัดห้องสอบ ที่นั่ง การสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแก่การสอบ
6. กระทรวงศึกษาธิการได้วางระเบียบเรื่องผู้ให้สอบ และผู้ควบคุมการสอบไว้ โดยละเอียด จะต้องให้ครูน้อยใคร่ทราบ และเข้าใจระเบียบนั้นเป็นอย่างดี เพื่อให้ปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน
7. เมื่อสอบเสร็จแล้ว ครูใหญ่ควรจะได้ทำการประเมินผลการสอบที่ได้ผ่านไป แล้ว หากมีข้อบกพร่องเกิดขึ้นก็จะต้องหาทางแก้ไขต่อไป หรือหากมีความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้น ก็จะได้บันทึกไว้สำหรับลองจัดทำต่อไป

การวางแผนปรับปรุงงานวิชาการ

ในการปรับปรุงการเรียนการสอนนั้นจะต้องมีการวางแผนปรับปรุง เป็นระดับ ๆ ในระดับโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องร่วมกับครูศึกษาหา สภาวะทางการเรียน

การสอนในโรงเรียนเป็นอย่างไร มีข้อบกพร่องอย่างไร และอะไร เป็นสาเหตุของ ข้อบกพร่องนั้น ๆ เมื่อทราบแล้วจึงวางแผน วางโครงการปรับปรุงแก้ไขต่อไป และเพื่อให้ งานดำเนินไปอย่างโดยสมบูรณ์เป้าหมายที่โครงการ จะต้องมี การประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ เพื่อแก้ไขสิ่งซึ่งบกพร่องต่อไป (ธำรง บัวศรี 2513 : 528)

การวางแผนงานเป็นกระบวนการที่เตรียมการตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติในการ ดำเนินงานในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (อุทัย บุญประเสริฐ 2524 : ไม่ปรากฏเลขหน้า, อ้างถึงใน วิชาวิจัย ค้นคว้าค้นพบ 2525 : 62)

มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้หลายท่าน เช่น สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2519 : 14 - 15) กล่าวว่า "การวางแผนคือการกะลวงหนาวาจะออกจากที่หนึ่ง ไปยัง อีกที่หนึ่งควยวิธีการอย่างไร" เช่น แกวยศ (2517 : 11) กล่าวว่า "การวางแผนเป็น เรื่องของการดำเนินงานเพื่ออนาคต และกระบวนศึกษาธิการ" (2511 : 157) ก็ได้ กล่าวไว้คล้าย ๆ กันว่า "การวางแผน คือ การคิดลวงหนาดังสิ่งที่จะต้องปฏิบัติในอนาคต ซึ่งใดแก่วิธีการกำหนดเวลา และปัจจัยต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น คน เงิน อุปกรณ์ และข้อมูลต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จลงควยที่ ้นเวลา สมเหตุสมผล และควยควยมีประสิทธิภาพ"

ขั้นตอนในการวางแผนปฏิบัติงาน (กรมสามัญศึกษา 2522 : 16 - 17)

เมื่อได้ศึกษาหลักการวางแผนปฏิบัติงาน โดยข้อมูลครบถ้วนและเลือกวิธีดำเนินการ ได้แล้ว ควรดำเนินการวางแผนปฏิบัติการเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนที่ต้องปฏิบัติ ระบุไว้ชัดเจนว่ามีวัตถุประสงค์อะไร บ้าง และต้อง เป็นวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ทำได้ และวัดผลได้ควย
2. กำหนดสภาพปัจจุบันของงานหรือจุดเริ่มต้นของงาน งานมีสภาพพื้นฐานอย่างไร งานบางอย่างต้อง เริ่มต้นจากการไม่มีอะไร เลยก็ต้องลงมือทำใหม่ทั้งหมด แต่งานบางอย่าง เริ่มต้นจากการ เพิ่มเติมหรือปรับปรุงก็ทำเสริมต่อไปจนแล้วเสร็จ ดังนั้นจึงต้องทราบพื้นฐาน ของงานก่อน จึงจะกำหนดงานที่จะทำต่อไปถูกต้อง

3. กำหนดวิธีการดำเนินงานที่จำเป็นซึ่งเห็นว่าจะนำมาใช้กับการทำงานนี้ได้สำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์

4. ลงมือปฏิบัติตามแผน อันได้แก่การแปลแผนงานไปสู่การปฏิบัติจริง ในขั้นปฏิบัติจริงนี้จำเป็นต้องแยกย่อยเป็นงานโครงการ แผนงานทั้งหลายจะนำไปปฏิบัติให้สมบูรณ์ไม่ได้ หากยังไม่มีโครงการมารองรับแผนนั้นหรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งโครงการทาง ๆ ของโรงเรียน ประกอบกันเข้าเป็นแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน ส่วนจะเขียนโครงการอย่างไรนั้นจะได้อีกกล่าวต่อไป

5. ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ตลอดเวลาของการปฏิบัติงานตามแผน นั้น ๆ การประเมินผลงานเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้รับผิดชอบงานจะใคร่ทราบว่าจะงานใด ดำเนินไปได้เพียงใด ตรงเป้าหมายหรือไม่ หรือยังไม่มีเวลาเคลื่อนไหวลงมือทำงานเลย ถ้าไม่มีการประเมินผลเป็นระยะ ๆ แล้วผู้รับเอางานไปทำมักจะทิ้งงานปล่อยให้งานล้าช้า โดยไม่จำเป็นแล้วไปเร่งงานเอา เมื่อจวนจะหมดกำหนดส่งงานเช่น จวนจะสิ้นปีงบประมาณ จวนสิ้นปีการศึกษาจึงคอยเร่งงานซึ่งพบเสมอว่า ความระยะเวลาดังกล่าว เจ้าหน้าที่ของเรา ทำงานกันแทบไม่มีเวลาดำเนินงาน จวนตัวเข้าจริง ๆ งานบางอย่างก็ต้องทิ้งไปเลย

6. การปรับปรุงแผน จากการประเมินผลเป็นระยะจะพบว่ามีงานบางส่วนมีความ จำเป็นต้องเร่งรัดปรับปรุงการทำงานหรือปรับทิศทางเสียใหม่ เพื่อให้งานสอดคล้องกัน งาน ส่วนใดสำคัญก็ควรเร่งรัด งานที่ไปเร็วกว่ากำหนดก็ให้ชะลอไว้บาง งานที่ออกนอกเป้าก็ควร ให้งดหรือเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

ความสำคัญ และประโยชน์ของการวางแผน การวางแผนเป็นงานที่มีความจำเป็น สำหรับงานทุกชนิด งานใดถ้ากระทำโดยปราศจากการวางแผนแล้ว งานนั้นก็ขาดหลัก ขาดขั้นตอน ขาดทิศทาง และเป้าหมายในการทำงาน ทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ และ ยากที่จะให้งานเป็นไปโดยราบรื่น และสำเร็จด้วยดีได้ ดังที่ Kooztz and Donnell (1968 : 136) ได้กล่าวเอาไว้ว่า "ถ้าปราศจากการวางแผนแล้วการตัดสินใจ และการ กระทำมักจะเป็นไปตามยะดากรรม"

กรมสามัญศึกษา (2519 : 3) ได้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการวางแผนไว้ดังนี้

1. ทำให้ทราบทิศทางและเป้าหมายในการทำงาน
2. ลดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนและที่ขัดแย้งกัน

3. ทำให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. ทำให้ทราบถึงวิธีการที่จะไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
5. ทำให้เกิดความต่อเนื่อง และสะดวกในการปฏิบัติตามแผน เช่น เมื่อมีการเปลี่ยนตัวผู้บริหาร ผู้บริหารใหม่จะใดทราบว่ แผนงานนั้นได้กำหนดไว้อย่างไรได้ดำเนินการไปแล้วมากน้อยเพียงใด

สำหรับข้อนี้ เอกุวงศ์ (2520 : 7 - 8) มีความเห็นว่าการวางแผนมีประโยชน์ดังนี้

1. รักษาคุณภาพของความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลง
2. มุ่งความตั้งใจไปยังวัตถุประสงค์
3. ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างประหยัด
4. ทำให้การควบคุมง่ายขึ้น

วิธีปฏิบัติในการวางแผนปรับปรุงงานวิชาการ การวางแผนเพื่อปรับปรุงงานวิชาการนั้น เป็นงานที่ต้องมีการเตรียมกันอย่างรอบคอบ ผู้วางแผนจะต้องรู้ว่า มีงานวิชาการด้านใดบ้างที่โรงเรียนยังบกพร่อง หรือจำเป็นต้องรีบปฏิบัติ และการที่จะทราบถึงปัญหาเหล่านั้นได้ จำเป็นจะต้องมีการประเมินผลทางด้านวิชาการเป็นประจำ ชำรง บัณฑิต (2513 : 528) ได้เสนอว่าในการปรับปรุงการเรียนการสอนนั้นจะต้องมีการวางแผนการปรับปรุง เป็นระดับ ๆ ไป ในระดับโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนจะต้องร่วมกับครูศึกษาว่า สภาวะของการเรียนการสอน ในโรงเรียนเป็นอย่างไร มีข้อบกพร่องอย่างไร และอะไรเป็นสาเหตุของข้อบกพร่องนั้น เมื่อทราบแล้วจึงวางแผนวางโครงการปรับปรุงต่อไป และเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างไคผล บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ก็จะต้องมีการประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ เพื่อแก้ไขสิ่งบกพร่องต่อไป

ผู้บริหารกับการวางแผนปรับปรุงงานวิชาการ การวางแผนเพื่อส่งเสริม และปรับปรุงงานวิชาการในโรงเรียนขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหาร และความร่วมมือของคณะครู เป็นสำคัญ สุมิตร คุณานุกร (2518 : 163) เสนอว่า ผู้บริหารจะต้องทำงานอย่างมีเป้าหมาย และมีการวางแผน โดยจัดให้มีการประชุมครู เพื่อปรึกษาหารือว่า ในปีนี้ หรือสองปีข้างหน้า โรงเรียนควรปรับปรุงงานวิชาการทางใดบ้าง เมื่อใดเป้าหมายแล้วควรมีการกำหนดวัน

เวลาปฏิบัติงานกันเลย เขียนเป็นแผนการทำงานของโรงเรียนออกมา ไม่ว่าจะ เป็นระยะสั้นหรือระยะยาวก็ตาม แล้วมาคิดไว้ในที่ซึ่งครูทุกคนได้เห็นง่าย ๆ และบ่อย ๆ เป็นการกระตุ้นและเตือนให้ครูในโรงเรียนทำตามตามหมายกำหนดการที่สวนรวมทั้งหมัดตกลงกันไว้ ถ้าไม่ทำเช่นนั้นแล้ว เป้าหมายที่สวยหรูจะไม่มีวันสำเร็จได้เลย

กรมสามัญศึกษา (2519 : 4) กล่าวว่า การวางแผนงานของโรงเรียนขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหาร เป็นอย่างมาก การที่ผู้บริหารคนหนึ่งวางแผนไว้แล้ว แต่ต่อมาต้องย้ายไปอื่นผู้บริหารคนใหม่มา ก็ยอมทำให้แผนเปลี่ยนไปค้าย ดังนั้นการวางแผนบางอย่างจึงควรทำเป็นรูปของคณะกรรมการ ซึ่งวิธีการเช่นนี้ แม้ตัวผู้บริหารจะเปลี่ยนไปแต่คณะกรรมการก็อาจดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ต่อไปได้ คงไม่มีผู้บริหารคนใดที่ระโชอำนาจ เด็ดขาดมาฉุดฉุดการทำงานของคณะกรรมการไปเลย ๆ สำหรับผู้บริหารนั้น หากไม่วางแผนด้วยตนเอง ก็ควรให้การสนับสนุนดังนี้

1. ให้คำปรึกษา คำแนะนำแก่ผู้วางแผน
2. อำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ แก่ผู้วางแผน
3. สนับสนุนด้านทรัพยากร เช่น กำลังคน เงิน วัสดุอุปกรณ์
4. สนับสนุนด้านการตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติตามแผน
5. สนับสนุนด้านการประเมินผลและปรับปรุงแผนงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการ

ผลของการวิจัยในต่างประเทศ

ผลของการวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้มีดังต่อไปนี้

Thorum (1969 : 2520) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์และประเมินคุณค่าของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาใหญ่ ๆ ที่เป็นที่เชื่อกันว่าตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาควรจะเป็นตำแหน่งสำคัญ และปรากฏผลดังนี้

1. ในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ ไม่ปรากฏว่ามีการจัดสายงานแบบอื่น ๆ นอกเหนือไปจากการจัดเป็นหมวดวิชา

2. การบริหารโดยแบ่งครูให้เป็นกลุ่มวิชาเล็ก ๆ ไม่ใคร่นิยมใช้กันในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่

3. ในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ใหม่ ๆ เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารโดยการรวบรวมกลุ่มครูในกลุ่มวิชาเล็ก ๆ และจัดเป็นหมวดวิชา

4. มีความสัมพันธ์น้อยมากระหว่างปริมาณงานของหัวหน้าหมวดวิชา กับ เวลาที่ทำงานนั้น

5. อาจารย์มักคิดว่า หัวหน้าหมวดวิชา เป็นคนที่มีความสามารถหลายด้าน และเป็นคนที่มีความรับผิดชอบได้ทุกด้าน

6. ไม่มีขอบพรอระหว่างโรงเรียนเก่าและโรงเรียนใหม่เกี่ยวกับความคิดในการบริหารการแบบหมวดวิชา โรงเรียนคงดำเนินต่อไปทำให้หัวหน้าหมวดวิชา มีอำนาจควบคุมและดูแลหมวดวิชา โรงเรียนใหม่ ๆ มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติให้ผิดไปจากโรงเรียนเก่าเล็กน้อยเท่านั้น

ผลของการวิจัยในประเทศ

วิภา เทัญเพียร (2509 : 172 - 175) ได้ทำการวิจัย เรื่อง "บทบาทหัวหน้าหมวดวิชาคณิตศาสตร์ ในชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ ในจังหวัดพระนคร ธนบุรี" เมื่อปี 2509 มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาคณิตศาสตร์ โดยใช้แบบสอบถาม ตามความคิดเห็นของหัวหน้าหมวดวิชาจำนวน 22 คน ครูผู้สอนวิชาคณิตศาสตร์ 65 คน ในโรงเรียน 22 โรงเรียน ผลของการวิจัยค่านหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชา ปรากฏว่างานที่หัวหน้าหมวดวิชาทำส่วนมากเป็นงานด้านการวัดผลการฝึกงานที่ต่ำน้อยที่สุดคืองานค่านนี้เทศการสอนใหญ่ในหมวดวิชาของคน

2513 / 2514

สมทรง ภัทรชาคร (2514 : 124 - 137) ได้ทำการวิจัย เรื่อง "บทบาทหัวหน้าหมวดวิชาภาษาอังกฤษในโรงเรียนรัฐบาล ระดับมัธยมศึกษา สายสามัญ ในจังหวัดพระนครและธนบุรี" เพื่อศึกษาบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาภาษาอังกฤษ โดยใช้แบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นเองใช้ถามหัวหน้าหมวดวิชาภาษาอังกฤษจำนวน 40 คน ครูผู้สอนวิชาภาษาอังกฤษจำนวน 220 ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล จำนวน 40 โรงเรียน ผลของการวิจัยค่านการปฏิบัติงานวิชาการของหัวหน้าหมวดวิชาปรากฏว่างานที่ได้

คุณภาพงานเป็นผลดี มีค่าเกี่ยว คือ การวัดผลและประเมินผลทางการศึกษา งานที่ไม่ได้จัดทำคืองานนิเทศและปรับปรุงการสอน

ฐจิต อาศัษญู (2518 : 93 - 94) ได้ทำการวิจัย เรื่อง "บทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่โชติหลัสูตรแบบกว้าง" เมื่อปี 2519 เพื่อศึกษาหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่โชติหลัสูตรแบบกว้าง ใช้แบบสอบถามตามอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยม 15 คน หัวหน้าหมวดวิชา 162 คน ครู 258 คน ผลของการวิจัยในด้านวิชาการปรากฏว่า สิ่งที่หัวหน้าหมวดมีการปฏิบัติน้อยได้แก่ การสาธิตการสอนหรือจัดหน่วยเรียนวิชา มาสาธิตการสอนและการจัดให้ครูได้มีโอกาสสังเกตการเรียนการสอนในห้องเรียน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมให้ครูมีโอกาสพัฒนาตนเองซึ่งผลของการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการวิจัยของสมศรี ช่างนก ซึ่งคนพบว่างานที่หัวหน้าหมวดวิชาตั้งคมศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ไม่มีการจัดทำในเรื่องการนิเทศการสอน ซึ่งเป็นงานที่สำคัญมาก

กาญจนา จงรักษ์ (2513 : 116) ได้วิจัยพบว่า หัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นหญิงมากกว่าชาย ส่วนมากสมรสแล้ว อายุเฉลี่ย 41 ปี ระยะเวลาที่ทำงานด้านการศึกษาอยู่ระหว่าง 9 - 20 ปี วุฒิสุงสุด คือปริญญาโท ค่ำสุด คือ ประกาศนียบัตร มีหัวหน้าหมวดวิชาส่วนน้อยที่ไม่มีวุฒิศูร ชั่วโมงสอนของหัวหน้าหมวดวิชาเฉลี่ยแล้ว 17 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ชั่วโมงการทำงานในหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาเฉลี่ยแล้ว 11 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ หัวหน้าหมวดวิชาบางคนนอกจากจะทำงานสอนและปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้าหมวดวิชาแล้ว ยังต้องทำงานในตำแหน่งอื่น ๆ ด้วย เช่น งานประจำชั้นงานคานศูรกรร และงานปกครอง อุปสรรคในการทำงานในหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชา คือโรงเรียนมีสวัสดิการที่ยังไม่ดีพอ ไม่มีการประสานงานที่ดีในการบริหารงานคานศูรกรรระหว่างอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชา นอกจากนี้ ไม่มีความร่วมมือและประสานงานในการปฏิบัติหน้าที่คานศูรกรรระหว่างหมวดวิชาอื่น ๆ สำหรับความเห็นคานอื่น ๆ ได้แก่ อาจารย์ใหญ่และผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชาและครูสอน ควรจะได้ร่วมมือกันวางโครงการและแผนงานเป็นประจำทุกปี เมื่อวางโครงการแล้ว ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการควรที่จะวางแผนงานร่วมกับหัวหน้าหมวดวิชาแล้วมอบ

อำนาจให้ทำโดยเด็ดขาดและในการเลือกครู - อาจารย์ ขึ้นเป็นหัวหน้าหมวดวิชานั้น ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการ ควรบิสิทธิ์เลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งหัวหน้าหมวด เสนอต่ออาจารย์ใหญ่และควรจะได้ชี้แจง เพื่อที่จะไม่ได้เป็นการตั้งตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาไว้สำหรับเป็นผลงานในการเลื่อนชั้นของครู - อาจารย์ผู้อาวุโสเท่านั้น และจะช่วยให้การปฏิบัติงานด้านวิชาการบังเกิดผลดี

บุญนำ เลาหสถิตย์ (2525 : 95) ได้ทำการวิจัย เรื่อง "บทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตการศึกษา 5" เมื่อปี 2525 ได้ใช้แบบสอบถาม ผู้บริหารโรงเรียน 18 คน หัวหน้าหมวดวิชา 133 คน ครู 245 คน ผลของการวิจัยในด้านวิชาการปรากฏว่า หัวหน้าหมวดวิชามีการปฏิบัติในด้านวิชาการน้อย ซึ่งได้แก่การสาธิตการสอนแก่ครูในหมวดวิชา การรวมกับครูวิเคราะห์ข้อสอบรายวิชาต่าง ๆ ของหมวดวิชา แต่ในส่วนที่กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่มมีความเห็นพ้องกันว่า ปฏิบัติมากได้แก่ การร่วมมือกับฝ่ายวิชาการในการจัดแผนการเรียน และจัดการสอนของโรงเรียนในส่วนที่หัวหน้าหมวดและครูเห็นว่า หัวหน้าหมวดปฏิบัติน้อยได้แก่ การวิเคราะห์และวิจัยเพื่อหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงงานวิชาการของหมวดวิชา การรวมกับฝ่ายแนะแนว ประมุขนิเทศนักเรียนในด้านวิชาการ และการรวมกับครูวิเคราะห์หลักสูตรของหมวดวิชา

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย