



บทที่ 2

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หน้าที่ที่สำคัญที่สุดของโรงเรียน ก็คือทำให้ความรู้ทางวิชาการแก่นักเรียน การที่โรงเรียนจะทำหน้าที่ได้ดีเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะให้ความสนใจ และบริหารงานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงนับเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการที่จะสั่งการควบคุมการทำงาน ติดตามประเมินผลปรับปรุงและพัฒนางานด้านวิชาการ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ และนโยบายของกรมสามัญศึกษาต่อไป

ในบทนี้จะกล่าวถึงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยจะเสนอเป็นลำดับดังนี้

แนวคิดและหลักการบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและหลักการบริหารโรงเรียน

ในฐานะที่โรงเรียนเป็นสถาบันที่ทำหน้าที่ในการให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคม และผลิตเยาวชนอันเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ การที่โรงเรียนจะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารโรงเรียนนับเป็นผู้ที่มีบทบาทสูงสุดในการที่จะทำให้การบริหารการศึกษาบรรลุจุดมุ่งหมายของการศึกษา

ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษา (Educational Administration) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้
ดังนี้

จรัส โนธิศิริ (2523) ให้ความหมายของคำว่าการบริหารการศึกษาดังนี้
การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่กลุ่มบุคคลร่วมมือกันจัดการหรือดำเนินการเพื่อ
พัฒนาสมาชิกของสังคม ได้แก่เด็ก เยาวชน ประชาชน ในด้านความสามารถ ทักษะคิด
พฤติกรรม คุณธรรม และค่านิยม เพื่อให้เป็นกำลังคนที่มีประสิทธิภาพเพียบพร้อมด้วยคุณค่า
ของความเป็นมนุษย์โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในและนอกโรงเรียน
อันเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต

นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์ (2525) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรม
ต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่
บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับ
ความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล
และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตาม
เป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

สมบูรณ์ พรรณานพ (2521) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า
การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินการต่าง ๆ ของกลุ่มบุคคล ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัด
การศึกษา เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่ และ
เหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างเอ็กต์บุคคล เพื่อให้เขาเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานของกลุ่ม
บุคคล เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ

จุดมุ่งหมายของการมัธยมศึกษา

จุดมุ่งหมายของการมัธยมศึกษา เป็นจุดหมายที่อยู่ภายใต้ความมุ่งหมายของแผนการศึกษา
แห่งชาติ ดังนั้นในการศึกษาถึงจุดหมายของการมัธยมศึกษา จึงต้องพิจารณาความมุ่งหมายของ
แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2520 ซึ่งได้ระบุความมุ่งหมายของการศึกษาทุกระดับไว้ในหมวด 1

ดังนี้

1. ให้มีความเคารพในสิทธิ และหน้าที่ของตนเอง ของผู้อื่น มีระเบียบวินัย มีความเคารพและปฏิบัติตามกฎหมาย ศาสนา และหลักธรรม
2. ให้มีความเข้าใจ และกระตือรือร้น ที่จะมีส่วนร่วมในการปกครองประเทศ ตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
3. ให้มีความรับผิดชอบต่อชาติ ต่อท้องถิ่น ต่อครอบครัว และต่อตนเอง
4. ให้มีความสำนึกในการเป็นคนไทยร่วมกัน และการเป็นส่วนหนึ่งของมนุษยชาติ มีความรักชาติ ตระหนักในความมั่นคงปลอดภัยของชาติ และมีส่วนร่วมในการป้องกันประเทศ
5. ให้มีความมั่นคงและผดุงความเสมอภาค ความสุจริต และความยุติธรรม
6. ให้มีบุคลิกภาพที่ดี มีสุขภาพและอนามัยสมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย และจิตใจ
7. ให้มีความขยันหมั่นเพียร มีความสามารถในการประกอบอาชีพ และการใช้จ่ายให้สอยอย่างประหยัด ตลอดจนการร่วมมือกันประกอบกิจการ และธุรกิจต่าง ๆ โดยชอบด้วยกฎหมาย
8. ให้มีความสามารถในการติดต่อทำความเข้าใจ และร่วมมือซึ่งกันและกัน รู้จักการแสวงหาความจริง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักแก้ปัญหา และข้อขัดแย้งด้วยสติปัญญา และโดยสันติวิธี
9. ให้มีความรู้ความเข้าใจ และเห็นคุณค่าในวิทยาการ ศิลปะ วัฒนธรรม ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

สำหรับจุดมุ่งหมายของการมัธยมศึกษา นั้น ประกอบด้วย หลักการจากความมุ่งหมายของการศึกษาชาติ และหลักการของการมัธยมศึกษา ดังนี้

1. การเสริมสร้างคุณภาพของพลเมืองให้สามารถดำรงชีวิต และทำประโยชน์แก่สังคม การศึกษาคือการพัฒนาพลเมืองให้เป็นพลเมืองดี ให้มีความเคารพในสิทธิหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น มีระเบียบวินัย มีความเคารพและปฏิบัติตามกฎหมาย ศาสนา และวัฒนธรรม
2. ให้มีความรับผิดชอบต่อชาติ ต่อท้องถิ่น ต่อครอบครัว และต่อตนเอง
3. ในข้อ 17. รัฐพึงจัดและส่งเสริมชั้นมัธยมศึกษา เพื่อประกันความเสมอภาคต่าง ๆ และเน้นเรื่องให้มีประสบการณ์ในการศึกษา ซึ่งประสบการณ์นั้น ต้องเป็นประสบการณ์จากการ

ปฏิบัติจริง

4. ในข้อ 20. รัฐพึงสนับสนุนอาชีวศึกษา ทั้งในรูปแบบที่จัดให้ผสมผสานเข้ากับการศึกษาในทุกระดับ และที่จัดเป็นเอกเทศ หมายถึงให้จัดสอนวิชาอาชีพ

5. ในข้อ 29. กล่าวถึงเนื้อหาสาระ กระบวนการเรียนรู้ เน้นในทุกชั้นให้เรียนจบในตัวเองทุกระดับ ต้องการให้ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น และรักการทำงาน

6. ในข้อ 36. การศึกษาวิชาชีพสำหรับมัธยม มุ่งให้ผู้เรียนมีประสบการณ์ ความรู้ ความชำนาญ สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติและประกอบอาชีพได้จริงอย่างหนึ่ง หรือเพื่อจะให้รู้แนวทางที่จะศึกษาเพิ่มเติมตามความถนัด และความสนใจของแต่ละบุคคล ดังนั้นจะเห็นว่าการอาชีวศึกษาในระดับมัธยม มี 2 ลักษณะ คือ

1. เป็นการศึกษาอาชีวศึกษาล้วน ๆ เพื่ออาชีพ
2. เป็นการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางศึกษาต่อให้สูงขึ้น

7. ในข้อ 39. ส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดบริการทางวิชาการอันพอเหมาะแก่ขีดความสามารถของสถานศึกษานั้น ๆ ให้แก่สังคม บริการวิชาการให้สังคม นอกเหนือไปจากการศึกษาสำหรับผู้มีโอกาสศึกษาในโรงเรียน

8. ในข้อ 32. กล่าวไว้ว่า การศึกษาระดับมัธยมศึกษา เป็นการศึกษาหลังระดับประถมศึกษา มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ทั้งวิชาการ และวิชาชีพที่เหมาะสมกับวัย ความต้องการ ความสนใจ และความถนัด เพื่อให้แต่ละบุคคลเข้าใจและรู้จักเลือกอาชีพที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง และสังคม

การศึกษาระดับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ มัธยมศึกษาตอนต้น และตอนปลาย ใช้เวลาเรียนตอนละประมาณ 3 ปี ในตอนต้นมุ่งให้ผู้เรียนได้เลือกเรียน กลุ่มวิชาการงาน และวิชาชีพตามความถนัด และความสนใจอย่างกว้างขวาง ในมัธยมศึกษาตอนปลาย พึงให้ผู้เรียนได้เน้นการเรียนกลุ่มวิชาที่ผู้เรียนจะยึดเป็นอาชีพต่อไป

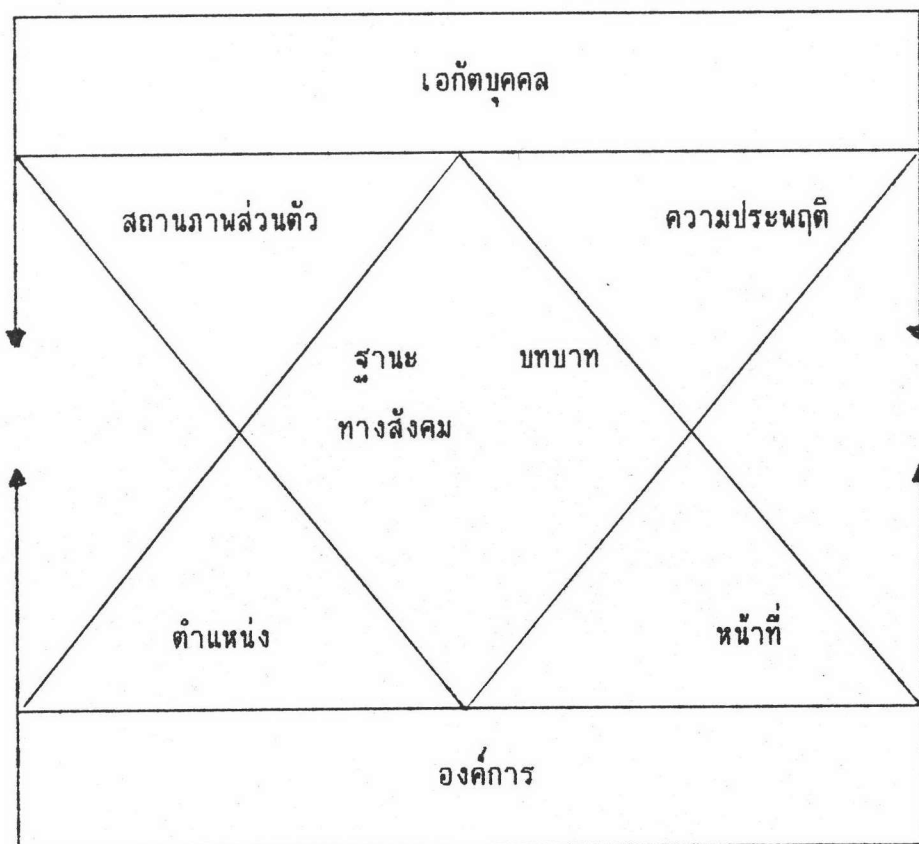
บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน

เมื่อผู้บริหารเข้ามาดำรงตำแหน่งในหน่วยงาน หน่วยงานหรือองค์การย่อมคาดหวังที่จะให้บุคคลที่เข้ามาดำรงตำแหน่งกระทำในสิ่งที้องค์การและประชาชนภายนอกต้องการ ดังนั้นองค์การ

จะกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่งขึ้น ดังทฤษฎีกระบวนการผสมผสานในองค์การของ เบคเก และอาร์จิริส ซึ่งกล่าวถึงกระบวนการผสมผสานกันใ้องค์การว่าในองค์การจะประกอบขึ้นด้วยกระบวนการทางสังคม (Socializing process) และกระบวนการส่วนบุคคล (Personalizing process) ดังนี้

ทฤษฎีกระบวนการผสมผสานในองค์การของเบคเก และอาร์จิริส

Bakke and Argyris : The Fusion Process Model



เมื่อบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งในหน่วยงาน บุคคลจะมีสถานภาพส่วนตัว คือ การศึกษา ความรู้ ความสามารถ ค่านิยม ทัศนคติ ตลอดจนค่านิยมที่แตกต่าง ๆ เมื่อประสานเข้ากับ ตำแหน่งงานที่องค์การกำหนดให้ จะเกิดฐานะทางสังคมขึ้น เช่น ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นต้น

ส่วนความประพฤติก่อนตัวเมื่อประสานกับหน้าที่ที่องค์การกำหนดให้ปฏิบัติจะเกิดเป็นบทบาทขึ้น ซึ่งเป็นบทบาทที่องค์การต้องการให้เขาผู้นั้นกระทำตามที่องค์การ และสังคมส่วนใหญ่ต้องการ ถ้าฐานะทางสังคมและบทบาทของคนผสมผสานกันได้ก็จะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุได้ด้วยดี

ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ ซึ่งหมายถึง การกระทำบทบาทในฐานะผู้บริหารการศึกษาหรือผู้นำทางการศึกษา ดังที่ วิทยุญ สาทร (2526) ได้กล่าวถึงทฤษฎีบทบาทไว้ว่า ตามทฤษฎีบทบาท (Role Theory) สิ่งทีบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งถูกคนอื่นคาดหวังให้เขาทำเรียกว่าบทบาทหน้าที่ (role) บทบาทหน้าที่กำหนดไว้ควบคู่กับตำแหน่งที่บุคคลผู้นั้นครองอยู่ บทบาทหน้าที่หมายรวมถึง หน้าที่หรือเงื่อนไขที่ต้องกระทำ และบรรดาสีทธิต่าง ๆ ที่ได้มาพร้อมกับตำแหน่ง สิทธิ และหน้าที่ประจำตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง เกี่ยวพันกับสิทธิและหน้าที่ของตำแหน่งอื่นที่เกี่ยวข้องกันภายในระบบสังคมเดียวกัน

นอกจากนั้น ผู้บริหารดำรงตำแหน่ง ซึ่งจะก่อให้เกิดอำนาจหน้าที่ และอำนาจหน้าที่ควรเท่ากับความรับผิดชอบ (Authority should be equal to responsibility) หรือ $A = R$ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาย่อมจะต้องร่วมรับผิดชอบต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของงานในองค์การ/หน่วยงานเสมอ

กอร์ดอน (Gorton, 1967) ได้กำหนดบทบาทที่สำคัญ ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 6 ประการ คือ

1. ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้จัดการ ได้แก่การคาดหวังว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้จัดหา จัดทำเค้าโครงการบริหาร โดยกำหนดหน้าที่ตำแหน่งงานต่าง ๆ ประสานงานทรัพยากรที่เป็นมนุษย์ และที่มิใช่มนุษย์ (non - human resources) เข้าด้วยกัน เพื่อให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำทางการสอน
3. ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้มีวินัย และรักษาวินัย บทบาทของครูใหญ่ในเรื่องระเบียบวินัย นับเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารโรงเรียน ในสายตาของผู้ปกครองและนักเรียน
4. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ และให้ความช่วยเหลือ เพื่อก่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหาร การมีมนุษยสัมพันธ์ จะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมในโรงเรียน

ได้ 2 ประการคือ การสร้างขวัญให้แก่บุคลากรในโรงเรียน และสภาพในโรงเรียนจะเต็มไปด้วยการอยู่ร่วมกันเยี่ยงมนุษย์

5. ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียนสมัยใหม่ต้องมีลักษณะเป็นผู้นำ นำทางให้มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแผนงานหรือกำหนดการการศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้สนองความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น

6. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นคนกลาง ที่จะจัด หรือประสานงานในเรื่องความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเผชิญกับปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องการการตัดสินใจอย่างสุ่มรอบคอบ การขจัดปัญหา และแก้ไขข้อขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องยึดมั่นในความเป็นกลาง รักษาความเที่ยงตรง

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน

หัวหน้าสถานศึกษามีหน้าที่ที่บริหารโรงเรียนให้เป็นที่ไปตามจุดหมายของการศึกษา ซึ่งหน้าที่ หรือภารกิจในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับผิดชอบนั้น ได้มีผู้จำแนกไว้ดังนี้

ฟิสค์ (Robert S. Fisk, 1957) ได้สรุปหน้าที่ของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ไว้

4 ประการ คือ

1. การให้โอกาสทางการศึกษา และปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียน หรือที่เรียกกันว่าการบริหารงานวิชาการ
 2. การบริหารงานบุคลากร
 3. การบริหารที่เกี่ยวกับชุมชน และการประชาสัมพันธ์โรงเรียน
 4. การบริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สุรการ การเงิน และการให้บริการ
- แคมป์เบลล์ และคณะ (Campbell and Others, 1966) แบ่งงานบริหารการศึกษา

เป็น 7 ประเภทคือ

1. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
2. การพัฒนาหลักสูตร

3. งานกิจการนักเรียน
4. งานบุคลากร
5. งานจัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์การศึกษา
6. การเงินและงานธุรการ
7. การจัดโครงสร้างหรือรูปแบบของค์การ

สมิธและคณะ (Edward W. Smith and Others, 1961) ให้ความเห็นว่าผู้บริหาร

สถาบันการศึกษาควรมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานแต่ละประเภทคิดเป็นสัดส่วนดังนี้

1. งานบริหารวิชาการ	40%
2. งานบริหารบุคลากร	20%
3. งานบริหารกิจการนักเรียน	20%
4. งานบริหารในหน้าที่ทั่วไป	5%
5. งานบริหารการเงิน	5%
6. งานบริหารอาคารสถานที่	5%
7. งานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน	5%

จากทัศนะของนักการศึกษาดังกล่าวเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษาหรืองานบริหารโรงเรียน

ที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ สรุปได้ 5 ประการ คือ

1. งานบริหารด้านวิชาการ
2. งานบริหารด้านบุคคล
3. งานบริหารด้านกิจการนักเรียน
4. งานบริหารธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ และบริการ
5. งานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

ในบรรดางานทั้ง 5 งาน ดังกล่าวมาข้างต้น งานที่นับว่ามีความสำคัญมากที่สุด คือ งานวิชาการ โดยผู้บริหารจะต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ผนวกเข้ากับกระบวนการบริหาร เพื่อก่อให้เกิดการจัดดำเนินการในงานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารหรือวิธีทางปฏิบัติในการบริหารนั้น ได้มีผู้ให้ข้อคิดเห็นและหลักการไว้ดังนี้

กิลิค และเออวิค (Luther Gulick and Lyndall Urwick) ได้สรุปกระบวนการบริหารไว้ใน "Paper on the Science of Administration" ในปี 1937 ว่ากระบวนการบริหารประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า "POSDCoRB Model" ได้แก่

1. การวางแผน
2. การจัดองค์การ
3. การจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
4. การอำนวยความสะดวก
5. การร่วมมือประสานงาน
6. การรายงานผลการปฏิบัติงาน
7. การงบประมาณ

เซียส์ (Sears, 1950) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารไว้ 5 ประการ โดยเรียกย่อ ๆ ว่า "PODCoC" ได้แก่

1. การวางแผน
2. การจัดรูปการบริหาร
3. การอำนวยความสะดวก
4. การประสานงาน
5. การควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน

เกร็ก (Russell T. Gregg, 1957) ได้กล่าวถึง กระบวนการในการบริหารงานไว้ 7 ประการ คือ

1. การตัดสินใจสั่งการ
2. การวางแผน
3. การจัดองค์การ

4. การสื่อสาร
5. การใช้สิทธิพลหรือการจูงใจ
6. การประสานงาน
7. การประเมินผลงาน

จากกระบวนการต่าง ๆ ดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาสรุป และเสนอเป็นขั้นตอนในการบริหาร ได้แก่

1. การวางแผน หมายถึง การคาดการณ์ในอนาคต ซึ่งต้องคำนึงถึงนโยบาย การกำหนดวัตถุประสงค์ โดยจำแนกแผนออกเป็นโครงการและแนวปฏิบัติ
2. การจัดองค์การ หมายถึง การจัดเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อย หรือของตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน
3. การอำนวยการ หมายถึงการบริหารงานเกี่ยวกับ
 - 3.1 การตัดสินใจสั่งการ
 - 3.2 การมอบหมายหน้าที่การงาน
 - 3.3 การประสานงาน
4. การจัดเจ้าหน้าที่ หมายถึง การเลือกสรรบุคคลเพื่อให้ได้บุคคล ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนดไว้
5. การประเมินผลงาน หมายถึง การติดตามผลการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามแผน เพื่อสะดวกต่อการปรับปรุงแก้ไข
รายละเอียดในแต่ละขั้นตอนมีดังต่อไปนี้

1. การวางแผน

การวางแผนเป็นการเลือกแนวทางปฏิบัติจากหลายทางขององค์การ และเป็นการเตรียมการอย่างรอบคอบเพื่อปฏิบัติงานในอนาคต ดังนั้นการวางแผนที่ดีจึงควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยอาศัยระเบียบแบบแผน ข้อบังคับที่วางไว้ ซึ่งจะช่วยให้งานดำเนินไปตรงตามจุดหมายที่วางไว้

สมพงษ์ เกษมสิน (2517) ได้กำหนดขั้นตอนในกระบวนการวางแผนไว้ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์เป็นเสมือนจุดมุ่งหมายที่จะดำเนินการหรือบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น
2. การประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน
3. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล จะต้องมีความถูกต้อง และแม่นยำ
4. ขึ้นปฏิบัติตามแผน จะต้องจัดลำดับขั้นของการดำเนินงานตามแผนหรือที่เรียกว่า Hierachy of plan ให้สอดคล้องกัน
5. ขึ้นติดตามและปรับปรุงแผน

2. การจัดองค์การ

องค์การต้องจัดให้มีเส้นทางเสนอเรื่อง หรือสายงานที่จะสื่อสาร ทำความเข้าใจกันทุกหน่วยงานย่อย ให้มีการประสานงาน และการควบคุมงานที่สะดวก มีวิธีการประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขเมื่อเกิดข้อบกพร่อง ด้วยเหตุนี้องค์การจึงต้องวางโครงสร้างของหน่วยงาน และมีการจัดทำแผนภูมิของหน่วยงาน แสดงสายงานของอำนาจหน้าที่

สมพงษ์ เกษมสิน (2517) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบในการจัดองค์การไว้ 8 ประการคือ

1. หน้าที่การงาน คือสิ่งที่แสดงให้เห็นความแตกต่างกันของงานแต่ละอย่าง
2. การแบ่งการทำงาน การแบ่งงานกันทำนี้ มีลักษณะเป็นการแบ่งภารกิจขององค์การมาช่วยกันปฏิบัติจัดทำ โดยนิยมแบ่งตามลักษณะเฉพาะ
3. การรวมและกระจายอำนาจในการจัดองค์การ โดยคำนึงถึงลักษณะของงานว่างานใดควรจัดในรูปแบบใด
4. หน่วยงานที่สำคัญขององค์การได้แก่ หน่วยงานหลัก ซึ่งหมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ หน่วยงานที่ปรึกษา หมายถึงหน่วยงานที่ทำหน้าที่เพื่อให้หน่วยงานหลักสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

5. การส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา
6. สายการบังคับบัญชา หมายถึงความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา
7. ช่วงการบังคับบัญชา คือสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง มีขอบเขตของการรับผิดชอบบังคับบัญชาเพียงใด
8. เอกภาพทางการบริหาร คือ การบริหารงานที่อำนาจควบคุมบังคับบัญชารวมอยู่ที่ผู้หนึ่งผู้ใด หรือคณะบุคคลคณะหนึ่งคณะใด โดยเด็ดขาด

3. การอำนวยการ

การอำนวยการเป็นการใช้ภาวะผู้นำวินิจฉัยสั่งการ ควบคุม แนะนำ และ ชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ โดยแบ่ง ออกเป็น

3.1 การตัดสินใจสั่งการ

การตัดสินใจสั่งการเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้งในวันหนึ่ง ๆ การตัดสินใจก่อนที่จะลงมือกระทำเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะผลของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร ไม่ว่าจะปรากฏออกมาดี หรือไม่ดีก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นเสมอ

ภิญโญ สาธร (2526) ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจสั่งการไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. หาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของเรื่องที่จะต้องตัดสินใจเสียก่อน
2. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกชนิดทั้งในด้านข้อเท็จจริงและความคิดเห็นของบุคคลหลายฝ่าย ทั้งด้านดี และไม่ดี
3. วิเคราะห์ และแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมไว้ได้
4. จากผลการวิเคราะห์จะทำให้มองเห็นทางเลือกหลาย ๆ ทาง ที่อาจทำได้ จึงควรประมวลทางเลือกเหล่านี้ ออกมาพร้อมที่จะเลือกเมื่อตัดสินใจ

5. ประเมินคุณค่าหรือผลที่จะได้หรือผลที่จะเสีย โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

6. ขั้นสุดท้ายคือเลือกทางใดทางหนึ่งที่คุณคิดว่าจะมีผลดีที่สุดตรงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้มากที่สุด

3.2 การมอบหมายหน้าที่การงาน

ด้วยเหตุที่ภาระหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารมีมากขึ้นในบางครั้งผู้บริหารไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ด้วยตนเองได้ทั้งหมด จำเป็นที่จะต้องมีการมอบหมายหน้าที่ในระบอบรอง ๆ ลงไปเพื่อช่วยแบ่งเบาภาระต่าง ๆ ผู้มอบอำนาจหน้าที่จะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบถึงอำนาจหน้าที่ที่ควรมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติแทนได้ เพราะอำนาจบางอย่างมอบหมายให้แก่อื่นไม่ได้ และผู้มอบอำนาจหน้าที่ทุกระดับย่อมไม่หลุดพ้นจากความรับผิดชอบ ยังคงต้องรับผิดชอบร่วมกับผู้รับมอบอำนาจ นอกจากนั้นผู้รับมอบอำนาจหน้าที่ มีหน้าที่ต้องรายงาน และพร้อมที่จะรับการตรวจ ทั้งนี้โดยการจัดให้มีระบบการรายงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อติดตามความก้าวหน้า และความเคลื่อนไหวของงานที่มอบหมายเสมอ (สิริ เทศประสิทธิ์ , 2529)

วัฒนา สุตรสุวรรณ (2521) ให้ความเห็นว่าการมอบหมายงานที่ค้ำจุนขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ความสามารถและความเต็มใจที่จะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน
2. ความสามารถ หรือสมรรถภาพในการพิจารณาคัดเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะมอบหมายงานให้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม
3. ผู้บังคับบัญชาควรพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย เพื่อให้การมอบอำนาจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การกำหนดอำนาจหน้าที่การงานและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ต้องการไว้อย่างชัดเจน
5. การกำหนดงานที่มอบหมายไปอย่างชัดเจน

6. การกำหนดข้อปฏิบัติสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา ในอันที่จะดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

3.3 การประสานงาน

เนื่องจากสภาพปัจจุบันขององค์การมีขนาดใหญ่ และมีความซับซ้อน ดังนั้นการประสานงานจึงมีความจำเป็นในการที่จะช่วยให้การดำเนินงานในองค์การประสานสอดคล้อง และบรรลุเป้าหมายตามเวลาที่กำหนด

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) ได้กล่าวถึง วิธีการประสานงานให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ไว้ดังนี้

1. โครงสร้างของการบริหารได้จัดไว้เป็นระเบียบแบบแผน
2. มีแผนภูมิแสดงสายงาน สายการบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน
3. มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ
4. ระบบเสนอรายงานเป็นระบบเป็นทางการยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน
5. มีเครื่องมือ และระบบสื่อสารที่มีคุณภาพ
6. มีบุคลากรทำหน้าที่ประสานงานที่มีความรู้ ความสามารถ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
7. มีคณะกรรมการอันประกอบด้วยตัวแทนของบุคคลระดับต่าง ๆ ซึ่งได้ประชุมกันเป็นประจำ
8. มีการเขียนโครงการ แผนงาน วิธีการทำงานต่าง ๆ ให้ทุกคนได้ทราบ
9. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดี
10. จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในระดับต่าง ๆ ให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานเสมอ

4. การจัดเจ้าหน้าที่

บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหาร ในองค์การใด ๆ ก็ตาม แม้จะมีอาคาร อุปกรณ์ที่ทันสมัย มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมากมาย แต่ถ้าผู้บริหารไม่มีความสามารถในการบริหารบุคลากรแล้ว สิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างพร้อมมูลนี้ก็ไม่สามารถบันดาลให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ได้เลย

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2524) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการบริหารบุคลากรไว้

4 ขั้นตอนคือ

1. การให้ได้มาซึ่งบุคคล ได้แก่ การคัดเลือกบุคคลเข้ามาในหน่วยงาน ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1.1 การวางแผนกำลังคน เริ่มด้วยการวิเคราะห์งาน (Job analysis) ให้ทราบจำนวนของงาน โดยอาศัยการกำหนดลักษณะงาน (Job description)

1.2 การสรรหาคูบุคลากร

1.3 การสอบคัดเลือกหรือสอบแข่งขัน

1.4 การบรรจุแต่งตั้ง

2. เมื่อได้บุคลากรมาแล้วจะต้องบำรุงรักษาให้อยู่ย่นานที่สุด ด้วยการจูงใจและบำรุงขวัญ (Morale) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุและสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การทำงาน รวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ

3. การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการเพิ่มความรู้ความสามารถของบุคคล เพื่อความก้าวหน้าของบุคลากร และเพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน ด้วยการอบรมสัมมนา การสนทนาทางวิชาการ และรวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. การให้พ้นจากงาน หมายถึงการที่พนักงาน เจ้าหน้าที่ผู้นั้นตาย ลาออก ครบเกษียณอายุ ทุพพลภาพ กระทำความผิด

5. การประเมินผลงาน

หน่วยงานจำเป็นต้องมีการประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่องกันไป วัตถุประสงค์สำคัญของการประเมินผลงานคือ การตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตาม

เป้าหมาย ดังนั้นในการประเมินผลงาน จึงต้องนำวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานมาเป็นบรรทัดฐานที่ใช้วัดหรือประเมินผล

สมพงษ์ เกษมลิน (2526) ได้กล่าวถึง กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติไว้ ดังนี้คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายโดยรวดเร็วและถูกต้อง
2. กำหนดแบบและกำหนดลักษณะงานที่จะประเมิน คือเมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์แล้ว จะต้องกำหนดวิธีที่จะใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยสร้างแบบประเมินขึ้นหากจำเป็น และในแบบควรกำหนดลักษณะงานที่ต้องการจะประเมินผลไว้ด้วย
3. กำหนดตัวผู้ประเมิน และทำการอบรมผู้ทำการประเมิน ซึ่งโดยปกติจะได้นักผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดของผู้ที่จะถูกประเมิน
4. กำหนดวิธีการประเมินผลว่าจะใช้การประเมินผลโดยวิธีใดที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน

การบริหารงานด้านวิชาการ เป็นการบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการสอนของนักเรียนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพมากที่สุด เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่างานวิชาการเป็นงานหลักที่สำคัญที่สุดในงานบริหารด้านอื่น ๆ ของโรงเรียน เพราะผลที่เกิดขึ้นจากงานวิชาการนั้นจะส่งผลต่อตัวนักเรียนโดยตรง ส่วนงานด้านอื่น ๆ นั้น เป็นงานที่มาสนับสนุนให้งานวิชาการมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเท่านั้น

สุมิตร คุณานุกร (2518) กล่าวว่า งานวิชาการภายในโรงเรียนหาได้มีความหมายแคบ ๆ อย่างที่เข้าใจทั่ว ๆ ไป ถึงการเรียนการสอนในห้องเรียนเท่านั้น แต่ยังหมายถึงกิจกรรมทุกอย่างภายในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดความรู้และการศึกษาแก่เด็ก

สุดใจ ไสสุก (2522) ได้วิจัยถึงการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่ามีการปฏิบัติงานวิชาการอยู่ในระดับน้อย โดยเรียงลำดับการปฏิบัติงาน

วิชาการจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การกำหนดให้ครู-อาจารย์ปฏิบัติงานวิชาการ การแนะแนว ภาระงานการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน วิธีสอน และตารางสอน กิจกรรมนักเรียน วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนและห้องสมุด หลักสูตรและเอกสารการใช้หลักสูตร การวัดผลและการประเมินผลการศึกษา การใช้ทรัพยากรและแหล่งความรู้ในท้องถิ่น การวางแผนปรับปรุงงานวิชาการ การนิเทศงานวิชาการ

ฟิสค์ (Robert S. Fisk, 1975) ให้ทัศนะว่า โรงเรียนต้องรับผิดชอบงานวิชาการ ตั้งแต่การบ่งถึงปรัชญาและจุดมุ่งหมายทางการศึกษาของโรงเรียน โดยคำนึงถึงบุคคลในอาชีพต่าง ๆ ของชุมชนเป็นพื้นฐาน รวมถึงการประเมินผล-แผนทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ

มิลเลอร์ (Van Miller, 1965) ได้กล่าวถึงความสำคัญของงานวิชาการว่างานวิชาการเป็นหัวใจของโรงเรียน และที่สำคัญที่สุดได้แก่ การจัดแผนการสอน และการปฏิบัติตามแผนงาน รวมทั้งการวัดผลและการจัดบริการในการสอน

จากแนวความคิดของนักวิชาการและผู้รู้ดังกล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า งานวิชาการคืองานหรือกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง และส่งเสริมการเรียนการสอนให้ได้ผลดี เพื่อเป็นการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในตัวนักเรียน

การดำเนินงานในองค์การหรือหน่วยงานใดก็ตาม ย่อมต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดในหน่วยงานได้แก่ ผู้บริหารซึ่งมีบทบาทและหน้าที่ในการกระตุ้น ส่งเสริม และนำผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นผู้นำในองค์การ ดังที่ ภิญญู สาทร (2526) กล่าวไว้ว่า ในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารการศึกษาควรกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบไปให้ครูทุกคน ความเป็นผู้นำของผู้บริหารการศึกษาอยู่ที่ความสามารถที่จะใช้คนอื่นให้ทำงานโดยไม่ต้องใช้วิธีการบีบบังคับหรือขู่เข็ญ และอยู่ที่เทคนิคในการที่จะกระตุ้นเตือนให้ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสอนนักเรียนทุกคนขยันขันแข็งทำงานอย่างเต็มใจและอดทน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารการศึกษาทุกคนพึงระลึกเสมอว่า ตนเองไม่ใช่ครูของครู และไม่รอบรู้ในงานวิชาการไปเสียหมดทุกสาขา การบริหารงานด้านวิชาการจึงอาศัยเทคนิคในการรู้จักใช้คน มากกว่าการสอนคนอื่นว่าเขาควรทำอย่างไร ความจริงการที่ครูจะทำอย่างไรควรเป็นหน้าที่ของครูไม่ใช่หน้าที่ของผู้บริหาร ผู้บริหารเพียงแต่ดูแลให้ครูทำงานดีที่สุด และใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เท่านั้น

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525) ให้ทัศนะไว้ว่า ภารกิจทางด้านบริหารงานวิชาการนั้น ผู้บริหารจะรับผิดชอบเพียงผู้เดียวไม่ได้ หน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องคอยกระตุ้น และส่งเสริมให้ครูร่วมมือกันทุกคนในการที่จะปรับปรุงงานวิชาการของโรงเรียนให้ดีขึ้น ผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะต้องประสานงานสำรวจทางวิชาการว่า บรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ต้องคอยติดตามรายงานความก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขหรือวางแผนในขั้นต่อไป และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว จึงมีความจำเป็นเหลือเกินที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถทางด้าน การจัดระเบียบบริหารงาน รู้จักการจัดหน่วยงาน รู้จักเลือกคน เพื่อที่จะได้มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรได้ปฏิบัติอย่างถูกต้องและเหมาะสม

กาญจนา คุณารักษ์ (2521) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่ควรเป็นเพียงคนวางแผน คนตัดสินใจสั่งการ หรือมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานต่าง ๆ เพียงอย่างเดียว แต่เหนือสิ่งอื่นใด ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรเป็นผู้ลงมือทำด้วยตนเอง

จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุดในบรรดางาน หรือภารกิจทั้งหมดของโรงเรียน เพราะงานวิชาการเป็นงานที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาต่อตัวนักเรียนในทุก ๆ ด้านโดยตรง

ผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานวิชาการ

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในฐานะผู้นำ มีบทบาทสำคัญในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้า โดยบทบาทเหล่านี้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องสามารถวิเคราะห์ปัญหา สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน วิเคราะห์วิจัย และใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมทั้งทำการประเมินประสิทธิผลของแผนงานวิชาการ และดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

วิจิตร ศรีสอาน (2518) ได้กำหนดบทบาทในการปรับปรุงงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของนักเรียน กับจุดมุ่งหมายของโรงเรียน และข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดจุดมุ่งหมายและนโยบายที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนโดยเจเนาะ

3. จัดหน่วยงานทางการสอนเพื่อให้สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้
4. ประสานเป้าหมายและนโยบายของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนให้สอดคล้อง

สัมพันธ์กัน

5. กำหนดลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งหน้าที่ให้สัมพันธ์กับกระบวนการเรียนการสอน
6. มีส่วนในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรับผิดชอบทางการสอนเป็นหลัก
7. กำหนดตัวผู้สอนหรือเปลี่ยนแปลงตัวผู้สอนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
8. พิจารณาให้คุณให้โทษแก่บุคลากร
9. จัดประเมินความต้องการด้านเวลา และสถานที่ สำหรับการเรียนการสอนที่

เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

10. จัดสรรเวลาและสถานที่ให้แก่กิจกรรมการเรียนการสอนต่าง ๆ
11. จัดกลุ่มนักเรียนเพื่อประโยชน์การเรียนการสอน
12. จัดประเมินความต้องการทางด้านวัสดุ อุปกรณ์ และอาคารสถานที่
13. จัดสรรวัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่
14. ควบคุมการเลือกสรรวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น
15. ประสานการใช้วัสดุอุปกรณ์
16. ช่วยพัฒนาวัสดุอุปกรณ์การศึกษาขึ้นใช้เอง
17. จัดประเมินความต้องการทางด้านบริการสนับสนุนการสอน
18. ประสานงานด้านบริการส่งเสริมการสอน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
19. ติดต่อสื่อสารกับชุมชน เพื่อจะได้ทราบความต้องการของชุมชนและจัดวางเป้าหมาย

ของโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง

20. อธิบายนโยบายการศึกษาและรายงานปัญหา และผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนแก่ชุมชน
21. จัดระบบรายงานผลการศึกษาของนักเรียนแก่ผู้ปกครอง
22. สื่อสารความต้องการของชุมชนต่อครูและเจ้าหน้าที่
23. จัดให้มีการอบรมครู
24. แนะนำการเข้าอบรมแก่ครู ในกรณีที่ส่งครูไปรับการอบรมภายนอกโรงเรียน

25. จัดอบรมครูโดยเป็นผู้ทำเอง
26. จัดและประสานงานฝึกอบรมให้เกิดประโยชน์สูงสุด
27. ฝึกอบรมบุคลากรให้สามารถดำเนินการฝึกอบรม
28. ประเมินผลการฝึกอบรม
29. เก็บรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานของครู
30. เก็บรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากอิทธิพลของครู
31. เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในงานวิชาการ

กรมสามัญศึกษา ได้กำหนดขอบข่าย และหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในงานด้านวิชาการ ดังนี้

1. การวางแผนงานวิชาการ
2. การจัดแผนการเรียน
3. การจัดทำตารางการเรียนการสอน
4. การจัดครูเข้าสอน
5. การพัฒนาการเรียนการสอน
6. การจัดการเรียนการสอน
7. การจัดกิจกรรมนักเรียน
8. การวัดและประเมินผลการเรียน
9. การประเมินผลงานวิชาการ

1. การวางแผนงานวิชาการ

มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้มากมาย แต่โดยสรุป การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 2 ประการ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (แอกคอฟ อ้างในสุโขทัยธรรมมาศิราช 2524)

สนานจิตร์ สคนธรัตน์ (2524) ให้คำจำกัดความของคำว่า "การวางแผน" ไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยวิธีการที่ให้ประโยชน์สูงสุด

มาลัย หุวะนันท (2522) กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนไว้ว่า

วัตถุประสงค์คือความมุ่งหมายที่ได้จำแนกออกในรายละเอียดในรูปแบบต่าง ๆ กัน และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ นี้เอง ที่จะต้องจัดให้มีการกำหนดนโยบาย และวางแผนในขั้นต่อไป เพื่อให้การได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายหรือแนวปฏิบัติซึ่งระบุคุณค่าหรือประโยชน์อันพึงได้รับการปฏิบัติ นโยบายเป็นแนวบริหาร เป็นแนวกำหนดวิธี กระบวนการ การวางแผน และการกำหนดโครงการเพื่อให้สำเร็จวัตถุประสงค์ ดังนั้นวัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนมีลักษณะเกี่ยวพันกันเหมือนลูกโซ่ วัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดขึ้น ย่อมเป็นหลักในการกำหนดแผน การวางแผนพัฒนาการศึกษาส่วนใหญ่จะจัดทำใน 3 ลักษณะ คือ แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งในการวางแผนวิชาการนั้น โดยหลักปฏิบัติจะใช้แผนปฏิบัติการประจำปีเป็นหลัก

แผนปฏิบัติการประจำปี เป็นการวางแผนปฏิบัติการ และเป็นสิ่งที่จะต้องลงมือปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ เนื่องจากได้รับอนุมัติเป็นการถูกต้องแล้ว และมีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนแล้ว (อุทัย บุญประเสริฐ , 2531)

ก. การกำหนดวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์มีผู้ให้ความหมายของวัตถุประสงค์ได้หลายท่าน พอสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต (สุรพงษ์ ปนาทกุล , 2526) วัตถุประสงค์เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของแผน ดังเช่นที่ แอคคอฟ (อ้างใน สุโขทัยธรรมมาธิราช , 2524) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของแผนว่าประกอบด้วย

1. จุดหมาย (Ends) คือการระบุวัตถุประสงค์ (Objective) และ จุดมุ่งหมายหลัก (Goal)

2. วิธีการ (Means) คือการเลือกนโยบาย แผน วิธีดำเนินการ และวิธีปฏิบัติซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดหมาย

ข. การกำหนดนโยบาย

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า นโยบาย ไว้หลายท่าน แต่พอจะสรุปได้ว่า นโยบายหมายถึงข้อความที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์การ

ในการกำหนดนโยบาย อาจพิจารณาได้เป็น 2 กรณี คือ การกำหนดนโยบายตามวัตถุประสงค์ กับการกำหนดนโยบายเพื่อประโยชน์แก่การบริหาร (สมพงศ์ เกษมสิน, 2523) สำหรับการกำหนดนโยบายตามวัตถุประสงค์ อาจแยกพิจารณาได้ดังนี้

ก. นโยบายหลัก หมายถึง นโยบายที่กำหนดขึ้นโดยยึดวัตถุประสงค์หลัก เป็นสำคัญ

ข. นโยบายเฉพาะเรื่อง หมายถึง นโยบายที่กำหนดขึ้นเป็นการเฉพาะ หน้า เป็นกรณีพิเศษ หรือมีความจำเป็นอันเร่งด่วนที่จะต้องรีบเร่งแก้ไขให้ทันทั่วถึง

ส่วนการกำหนดนโยบายเพื่อประโยชน์ในการบริหารนั้น ต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ และศิลปะในการบริหารเป็นอย่างมาก เพราะไม่สู้จะมีหลักการ และกฎเกณฑ์แน่นอน นอกจากจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการกำหนดนโยบายแล้ว จะต้องคำนึงถึงค่านิยมของสังคม ขนบธรรมเนียมประเพณี และสภาพแวดล้อมด้วย

อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่า ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบายตามวัตถุประสงค์หรือ กำหนดนโยบายเพื่อประโยชน์แก่การบริหาร จะต้องยึดวัตถุประสงค์เป็นหลักทั้งสิ้น การกำหนด วัตถุประสงค์และนโยบายจึงต้องมีความสอดคล้องกัน เพราะนโยบายเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่จะ ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น

ค. การกำหนดวิธีปฏิบัติงาน

แม้ว่าจะมีการกำหนดนโยบาย เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานแล้วก็ตาม แต่นโยบายยังไม่มีรายละเอียดพอที่จะนำไปปฏิบัติได้ ดังนั้นวิธีปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องบ่งชี้ว่างาน

นั้น ๆ จะต้องปฏิบัติอย่างไร ใครเป็นผู้ปฏิบัติ และปฏิบัติเมื่อใด ดังนั้นการกำหนดวิธีปฏิบัติงานจึงมีความจำเป็นที่จะต้องระบุถึงลำดับขั้นตอนของการทำงานที่บุคคลหลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องอยู่ และจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (สุรพงษ์ ปนากุล, 2526)

สำหรับโรงเรียนมัธยมนั้น การกำหนดวิธีปฏิบัติงาน หรือแนวในการปฏิบัติงานวิชาการนั้น ส่วนใหญ่จะปรากฏในรูปของโครงการ

สมพงษ์ เกษมลิน (2523) ได้กล่าวถึงหลักในการกำหนดวิธีปฏิบัติงานหรือแนวปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ควรกำหนดให้มีการเสนอรายงาน และการพร้อมที่จะให้ตรวจสอบทุกขั้นตอนของแนวปฏิบัติ
2. ระบุหน้าที่การงานแต่ละประเภทไว้ชัดเจน เพื่อป้องกันความขัดแย้ง และการทำงานซ้ำซ้อนกัน
3. แต่ละลำดับขั้นตอนของการทำงาน จะต้องคำนึงถึงกำลังคน วัสดุ สิ่งของ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ อันจำเป็นที่จะช่วยให้งานดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ
4. ข้อกำหนดในแนวปฏิบัติงานจะต้องให้มีการประสานสอดคล้องกับหลักการของการควบคุมงาน ซึ่งเกี่ยวกับการจัดระบบการรายงาน และการลงระเบียบที่ดี
5. แนวปฏิบัติที่กำหนดขึ้นจะต้องสัมพันธ์กับงานหน่วยอื่นที่เกี่ยวข้อง และที่สำคัญที่สุดก็คือ จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบาย

การวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา

แผนหลักหรือแผนระยะยาว

การจัดทำแผนของโรงเรียนควรมีหลักการกระจายอำนาจ เพื่อแบ่งเบาภาระของฝ่ายบริหาร และเพื่อส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มจากหน่วยย่อยต่าง ๆ ภายในโรงเรียน และนับเป็นการสร้างพลังความคิดของโรงเรียนด้วย

ฝ่ายบริหารหรือหน่วยงานกลางของโรงเรียน ซึ่งควรอยู่ในรูปคณะกรรมการ ควรเป็นผู้กำหนดนโยบาย การแก้ปัญหาของโรงเรียนในช่วงของแผน และหรือนโยบายระยะยาวของโรงเรียน ให้เป็นที่แน่ชัดก่อนลงมือจัดทำแผน แล้วจึงมอบหมายให้หน่วยงานย่อยต่าง ๆ เช่น ฝ่าย

หรือหมวดวิชา หรือกลุ่มเป็นผู้คิดแผนย่อยต่าง ๆ โดยให้จุดประสงค์แนวการดำเนินงานสอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้

การจัดทำแผนหลักของโรงเรียนควรดำเนินงานตามขั้นตอนดังนี้

1. ทุกฝ่ายโดยการประสานงานของฝ่ายบริหาร หรือหน่วยงาน ร่วมกันกำหนดปัญหาหรือความต้องการของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ในช่วงเวลาที่จะกำหนดแผน
2. หน่วยงานพิจารณากำหนดนโยบายหลัก ในการแก้ปัญหาอย่างกว้าง ๆ นโยบายนี้จะต้องสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือขึ้นไป คือกรมหรือกระทรวง หรือรัฐบาล และสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นรอบ ๆ โรงเรียนด้วย
3. หน่วยย่อยของโรงเรียน เช่น ฝ่าย หมวดวิชา คณะกรรมการต่าง ๆ หรือกลุ่มกิจกรรมคิดหาแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อแก้ปัญหาภายในขอบข่ายของงาน แล้วเสนอแนวคิดนั้นให้ฝ่ายบริหารหรือหน่วยงานกลั่นกรอง แล้วให้การรับรอง
4. หน่วยย่อย จัดร่างโครงการ หรือกำหนดงานที่ได้รับการรับรองแล้ว เพื่อแก้ปัญหาพร้อมทั้งกำหนดค่าใช้จ่ายแล้วเสนอต่อหน่วยงาน
5. หน่วยงานพิจารณาคัดเลือกโครงการและงานที่สอดคล้องกับนโยบาย และมีความสำคัญระดับสูงลงมาตามลำดับ อาจมอบหมายให้หน่วยย่อยเจ้าของร่างโครงการปรับปรุงร่างดังกล่าวให้เหมาะสมยิ่งขึ้น หลังจากปรับปรุงโครงการและงานต่าง ๆ แล้ว รวบรวมจัดพิมพ์เป็นเอกสารแผนระยะยาวหรือแผนหลักของโรงเรียน เพื่อให้เป็นแนวทางในการบริหารของโรงเรียนต่อไป

แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

การจัดทำแผนปฏิบัติการ ควรจะต้องทำหลังจากที่มีแผนระยะยาวแล้ว เป็นการตัดเอาส่วนหนึ่งของแผนระยะยาวมาขยายความละเอียดเพื่อให้ปฏิบัติเฉพาะปี แผนปฏิบัติการนี้จะประกอบด้วยแผนงานและโครงการต่าง ๆ

สำหรับโรงเรียนที่มีแผนหลักหรือแผนระยะยาว การวางแผนปฏิบัติการควรดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ขึ้นทบทวนแผนหลักหรือแผนระยะยาว คือนำแผนของโรงเรียนมาทบทวน เพื่อ

พิจารณาการดำเนินงานตามแผนในปีที่ผ่านมาว่าส่งผลให้ต้องปรับปรุงแผน สำหรับช่วงต่อไปอย่างไรบ้าง และในปีต่อไปจะเลือกดำเนินงาน งานหรือโครงการใดบ้าง จะมีการเพิ่มเติมหรือคงงานหรือโครงการใดบ้าง เมื่อสามารถระบุได้ว่าในปีต่อไปจะมีงาน/โครงการใดบ้าง ก็นำงาน/โครงการนั้นมาปรับปรุง และเขียนรายละเอียดเพิ่มเติม

2. **ขั้นคำนวณค่าใช้จ่าย** ต้องมีการคิดค่าใช้จ่ายตามรายละเอียดของงาน/โครงการให้ชัดเจน และใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด และรวมค่าใช้จ่ายของทุกงาน/โครงการเข้าด้วยกัน

ขั้น 1 และ 2 นี้ ควรเป็นงานของฝ่ายเสนอโครงการ คือ ฝ่าย/หมวดวิชา คณะกรรมการ หรือกลุ่มกิจกรรมในโรงเรียน

3. **ขั้นจัดลำดับความสำคัญของงาน/โครงการ** เมื่อฝ่าย/หมวดวิชา ฯลฯ จัดทำรายละเอียดและงบประมาณเสร็จแล้ว ก็เสนอมายังหน่วยงานกลางของโรงเรียน เพื่อจัดลำดับความสำคัญ แล้วทำการคัดเลือก เพื่อบรรจุลงแผนปฏิบัติการประจำปี โดยคำนึงถึงนโยบาย สถานะการเงิน กำลังคน เวลา และข้อจำกัดอื่น ๆ

4. **ขั้นจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานประจำปี (School Calendar)** แจกให้ครูทุกคนใช้เป็นคู่มือปฏิบัติงานต่อไป

งานวิชาการของโรงเรียนมัธยมอยู่ที่การใช้และบริหารหลักสูตร

โรงเรียนในฐานะเป็นหน่วยปฏิบัติงาน ความหมายของงานวิชาการในโรงเรียน จึงอยู่ที่การดำเนินการตามหลักสูตร งานวิชาการของโรงเรียนมัธยมแบ่งออกตามลักษณะงาน ได้

4 กลุ่ม คือ

1. งานการสอนและกิจกรรมนักเรียน เช่นการจัดแผนการเรียน ตารางเรียน จัดครูเข้าสอน จัดกลุ่มการเรียน

2. งานการวัดและประเมินผล การดำเนินการให้มีการจัดทำวัตถุประสงค์ของการสอน จัดทำแบบทดสอบ พัฒนาแบบทดสอบ บริหารและบริการแบบทดสอบ เก็บข้อมูล และสถิติต่าง ๆ เกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานวิชาการโดยส่วนรวม

3. งานเกี่ยวกับสื่อการเรียนการสอน แบบเรียน คู่มือครู

4. งานส่งเสริมงานวิชาการ ได้แก่ ห้องสมุด โสตทัศนอุปกรณ์ ห้องเรียน
ประจำวิชา

โดยสรุปแล้ว การวางแผนงานวิชาการ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนด้าน
การเรียนการสอน และหลักสูตร ซึ่งเป็นงานหลักของโรงเรียน เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพ

2. การจัดแผนการเรียน

การจัดแผนการเรียน เป็นการกำหนดแผนไว้ล่วงหน้าว่า ตลอดระยะเวลาของการ
ศึกษา ว่าผู้เรียนต้องศึกษาอะไรบ้าง มากน้อยเท่าใด โดยคำนึงถึงเนื้อหาสาระที่มีประกอบอยู่ใน
หลักสูตร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2525) กล่าวว่า แผนการเรียน หมายถึง
กำหนดรายวิชาให้นักเรียนได้เลือกเรียนอย่างมีเป้าหมายตามความถนัด ความต้องการ และ
ความสนใจ

กิติมา ปรีดีติลล (2532) กล่าวว่า วิธี การจัดแผนการเรียนจะต้องคำนึงถึง
ผู้เรียน ให้ผู้เรียนมีโอกาสเลือกตามความถนัด ความสนใจ และความสามารถ

กรมสามัญศึกษา (2526) ได้ให้ความหมายแผนการเรียนว่า หมายถึงการกำหนด
รายวิชาให้เรียน มีวิชาบังคับ วิชาเลือก และวิชาเลือกเสรีอย่างมีเป้าหมาย ซึ่งโรงเรียนจะ
ต้องศึกษาโครงสร้างของหลักสูตร หลักเกณฑ์การใช้หลักสูตรให้เข้าใจโดยละเอียด

กรมสามัญศึกษา (2527) เสนอแนะไว้ว่า ในการจัดแผนการเรียน จำเป็น
ต้องอาศัยข้อมูลบางประการประกอบการจัดแผนการเรียนด้วยคือ ความพร้อมของโรงเรียน ความ
ต้องการของท้องถิ่น และความต้องการของนักเรียน การจัดแผนการเรียนเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่าง
ยิ่งของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ หัวหน้าสาขาวิชาต่าง ๆ ฝ่ายแนะแนว
ฝ่ายกิจกรรม และฝ่ายวิชาการและอาชีพ การจัดแผนการเรียนแต่ละแผนควรจัดไว้ต่อเนื่องตลอด
3 ปี ไม่ควรจัดขึ้นละปี การจัดแผนการเรียนต่อเนื่อง 3 ปีนั้น มีประโยชน์ต่อโรงเรียน ผู้
ปกครอง และนักเรียนเป็นอย่างมาก เพราะ

1. เพื่อบอกเป้าหมายของอาชีพ และการศึกษาต่อ
2. นักเรียนจะเลือกเรียนโดยความมั่นใจ และมีเป้าหมายของอาชีพในอนาคต
3. ผู้ปกครองได้ทราบเป้าหมายและแผนการเรียนของนักเรียนตลอด 3 ปี (ม. 1-2-3 หรือ ม. 4-5-6) และแนวทางประกอบอาชีพหรือการศึกษาต่อขั้นสูงต่อไป
4. เป็นแนวทางให้โรงเรียนวางแผนในการเตรียมด้านบุคลากร อาคารสถานที่ โรงฝึกงาน และสื่อการเรียนการสอนของปีต่อ ๆ ไป เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้จัดไว้

การจัดแผนการเรียนจะต้องคำนึงถึงหลักสูตร ทั้งนี้เพราะหลักสูตรเป็นหัวใจของการศึกษา เป็นสิ่งกำหนดแนวทางการปฏิบัติให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา เพราะหลักสูตรจะเป็นตัวกำหนดขอบเขตของเนื้อหาวิชา ประสบการณ์ และพฤติกรรมที่ต้องการจะให้ผู้เรียนเปลี่ยนแปลง

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ต่าง ๆ กันดังนี้
 ทาบ (Hilda Taba, 1962) กล่าวว่า หลักสูตรหมายถึง มวลประสบการณ์ต่าง ๆ ที่โรงเรียนและครูผู้สอนจัดขึ้น เพื่อให้ นักเรียนมีการเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะที่ตั้งจุดมุ่งหมายไว้

สมิทร คุณานุกร (2518) กล่าวว่าหลักสูตร หมายถึง โครงการที่ประมวลความรู้และประสบการณ์ทั้งหลายที่โรงเรียนจัดให้นักเรียน ไม่ว่าจะเป็นการภายใน หรือภายนอกโรงเรียนก็ตาม เพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาไปตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้

จากประมวลความหมายหลักสูตรดังกล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า หลักสูตรหมายถึงประมวลกิจกรรมทั้งหมดที่มีอยู่ทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาการขึ้นในตัวผู้เรียนทุกด้าน

หลักสูตรมัธยมศึกษาที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน หมายถึง หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น
 พ.ศ. 2521 และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พ.ศ. 2524 ซึ่งมีจุดมุ่งหมายของหลักสูตร
 ดังนี้

จุดมุ่งหมายของหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (กรมวิชาการ,
 2520)

1. เพื่อให้ผู้เรียนค้นพบและพัฒนาความสามารถ ความถนัด และความสนใจ
 ของตนเอง
2. เพื่อให้มีนิสัยใฝ่หาความรู้ ทักษะ รู้จักคิดและวิเคราะห์อย่างมีระเบียบ วิธึ
 การ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. เพื่อให้มีทักษะที่ติดต่อสัมพันธ์ทุกชนิด มีระเบียบวินัยในการทำงาน ทั้งใน
 ส่วนตัวและหมู่คณะ มานะ พากเพียร อดทน ประหยัด และใช้เวลาให้เป็นประโยชน์
4. เพื่อให้มีความซื่อสัตย์ มีวินัยในตนเอง เคารพต่อกฎหมาย และกติกาของ
 สังคม รับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัว และสังคม ตลอดจนส่งเสริมสร้างความเสมอภาค และ
 ความเป็นธรรมในสังคม
5. เพื่อให้รู้จักสิทธิและหน้าที่ รู้จักทำงานเป็นหมู่คณะ มีความสามัคคี และ
 เสียสละเพื่อส่วนรวม รู้จักแก้ปัญหาด้วยสันติวิธีอย่างมีหลักการ และเหตุผล
6. เพื่อให้มีความรู้และทักษะที่เป็นพื้นฐานเพียงพอแก่การนำไปปรับปรุงการดำรง
 ชีวิตทั้งส่วนตัวและครอบครัว รวมทั้งการฝึกงาน และการศึกษาเพิ่มเติม
7. เพื่อให้มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ และให้รู้จักส่งเสริมการ
 สาธารณสุขของชุมชน
8. เพื่อให้รักและผูกพันกับท้องถิ่นของตน ให้รู้จักบำรุงรักษาสภาพแวดล้อม เพื่อ
 สร้างสรรค์ความเจริญให้แก่ท้องถิ่น ตลอดจนส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย
9. เพื่อปลูกฝังให้มีความภูมิใจในความเป็นไทย มีความจงรักภักดีต่อชาติ
 ศาสนา พระมหากษัตริย์ ให้มีความรู้ และเลื่อมใสในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย อันมี
 พระมหากษัตริย์เป็นประมุข ร่วมกันดำรงรักษาความปลอดภัยและความมั่นคงของประเทศชาติ
10. เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดีของมนุษยชาติในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

จุดหมายของหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2524 (กระทรวง
ศึกษาธิการ, 2523)

1. เพื่อให้รู้จักดำรงชีวิตบนพื้นฐานแห่งคุณธรรม ไม่เบียดเบียนผู้อื่น มีความ
ซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรม มีระเบียบวินัย มีน้ำใจเป็นนักกีฬา มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย
และจิตใจ มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัว ท้องถิ่น และประเทศชาติ
2. เพื่อให้รู้จักการเรียนรู้ คิดเป็น ทำเป็น รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์ มีนิสัยใฝ่หาความรู้และทักษะอยู่เสมอ รักการทำงาน สามารถทำงานเป็นหมู่คณะ มี
ความขยันหมั่นเพียร อดทน และรู้จักประหยัด
3. เพื่อให้มีความรู้ ทักษะในวิชาอาชีพเพียงพอแก่การดำเนินชีวิต มีเจตคติที่ดี
ต่ออาชีพ รู้ช่องทางในการประกอบสัมมาชีพที่เหมาะสมกับตน เพื่อสร้างสรรค์ความเจริญต่อ
ท้องถิ่นและประเทศชาติ
4. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ และเห็นคุณค่าในวิทยาการ ศิลปะ วัฒนธรรม
ธรรมชาติ รู้จักใช้ และอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม
5. เพื่อให้รู้จักเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น รู้จักหน้าที่ของตนเอง และผู้อื่น
รู้จักใช้สิทธิเสรีภาพของตน ในทางสร้างสรรค์บนรากฐานแห่งกฎหมาย จริยธรรมและศาสนา
6. เพื่อให้มีความสำนึกในการเป็นคนไทยร่วมกัน เสียสละเพื่อส่วนรวม มีความ
รักชาติ รักประชาธิปไตย รู้จักใช้สติปัญญาในการดำรงรักษาไว้ซึ่งความมั่นคงของชาติ ศาสนา
พระมหากษัตริย์
7. เพื่อให้เข้าใจพื้นฐานและปัญหาการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ
และของโลกปัจจุบัน มีความสำนึกในการเป็นส่วนหนึ่งของมนุษยชาติ รู้จักแก้ปัญหาและข้อขัดแย้ง
ด้วยวิธีการแห่งปัญญา และสันติวิธี

3. การจัดตารางการเรียนการสอน

ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่าตารางสอนไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

ภิญโญ สาธร (2526) กล่าวว่า ตารางสอน คือ กำหนดวิชาและเวลาที่จะให้
เรียนโดยละเอียดประจำวันตลอดสัปดาห์

กรมวิชาการ (2524) กล่าวว่า ตารางสอนคือกำหนดนัดหมายระหว่างครูกับนักเรียนเกี่ยวกับ วัน เวลา และวิชาที่จะใช้เรียนใช้สอนตลอดสัปดาห์

การจัดตารางเรียนควรมีการกำหนด หรือแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำตารางเรียน คณะกรรมการเหล่านี้จะเป็นผู้ที่สามารถให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับแผนการเรียนรายวิชา และเนื้อหาวิชาที่เปิดสอน บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่ คณะกรรมการประกอบด้วย

1. ผู้ช่วยหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ
2. หัวหน้าหมวดวิชาต่าง ๆ
3. ครูแนะแนว

กรมสามัญศึกษา (2527) เสนอแนะว่า การจัดตารางสอนควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ ค่าโครงสร้างหลักสูตรแผนการเรียน จำนวนนักเรียนทั้งหมด จำนวนนักเรียนที่เรียนแต่ละวิชา จำนวนของนักเรียนของแต่ละระดับชั้น จำนวนนักเรียนแต่ละกลุ่ม จำนวนห้องเรียน ขนาดและชนิดของห้องที่มีอยู่ จำนวนครูที่จะสอนวิชาต่าง ๆ การจัดแบ่งเวลาประจำวัน ได้แก่ เวลาเริ่มเข้าเรียน นัก เลิกเรียน จำนวนคาบสอนของครูแต่ละคนในสัปดาห์ จำนวนชั่วโมงของครูแต่ละคนที่ทำงานพิเศษอื่น ๆ เป็นต้น ข้อมูลเกี่ยวกับตัวครูผู้สอน เช่น วุฒิ วิชาที่สอนได้ ความสนใจ ข้อมูลพิเศษอื่น ๆ เช่น เวลาที่ครูพิเศษจะมาสอนได้ และกิจกรรมนักเรียน

ในการจัดตารางสอนควรมีการประชุมปรึกษาหารือกับหัวหน้าหมวดวิชา และผู้เกี่ยวข้อง เพราะครูอาจารย์ผู้สอนย่อมทราบลักษณะวิชาตนเป็นอย่างดี และจะให้ความเห็นได้ว่าวิชาใดควรจัดไว้ในช่วงไหนจึงจะเหมาะสม การจัดตารางสอนจะต้องให้สอดคล้องกับหลักสูตร และอำนวยความสะดวกในการบริหาร ซึ่งกิติมา ปรีดีติลล (2532) ได้เสนอแนะไว้ว่า ผู้บริหารควรคำนึงถึงหลักในการจัดต่อไปนี้

1. จะต้องบรรจุวิชาเรียน และเวลาเรียนให้ครบตามหลักสูตรที่กำหนดไว้
 2. กำหนดวิชาเรียนโดยแบ่งเป็นจำนวนคาบของแต่ละวิชา และแต่ละวัน
 3. กำหนดวิชาที่เรียนลงในแต่ละคาบวิชา โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของแต่ละวิชา เช่น คณิตศาสตร์ควรอยู่ตอนเช้า หรือคาบแรกของตอนเช้า หรือตอนบ่าย วิชา
- การงานควรอยู่คาบสุดท้ายของตอนเช้าหรือตอนบ่าย

4. วิชาที่ใช้ความคิดมากไม่ควรอยู่ซ้อนกันหลายคาบวิชาในวันเดียวกัน
5. วิชาที่มีการปฏิบัติมาก ๆ ควรจัดเป็น 2 คาบต่อกัน เช่น วิชาวิทยาศาสตร์
6. ควรจัดจำนวนคาบ หรือเวลาเรียนตอนเช้าให้มากกว่าตอนบ่าย เพราะตอนบ่ายอาจมีอากาศร้อน หรือเครื่องเครื่องปรับอากาศในตอนเช้ามามากแล้ว
7. การจัดวางวิชาในแต่ละคาบละวัน ต้องสัมพันธ์กับเวลาของผู้สอนด้วย
8. ควรเฉลี่ยปริมาณชั่วโมงสอนของผู้สอนให้ทัดเทียมกัน

สรุป การจัดการตารางสอนจะต้องคำนึงถึงลักษณะวิชา ช่วงเวลา ผู้เรียน และผู้สอน เหมาะสมกับหลักสูตร เพื่อก่อให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงานการสอนและการบริหาร

4. การจัดครูเข้าสอน

การจัดครูเข้าสอนต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความถนัด และพื้นความรู้ของผู้สอน ดังที่ชาญชัย อาจินสมาจาร (2525) กล่าวไว้ว่า การวางตัวบุคคลของครูในด้านการสอนจำเป็นจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับความสามารถและสติปัญญา และในหน้าที่ที่เขารู้สึกสบายใจ ตลอดถึงการช่วยเหลือครูในการปรับตัวด้วย มิฉะนั้นครูไม่สามารถทำประโยชน์ให้กับโปรแกรมและกิจกรรมของโรงเรียนอย่างเต็มที่

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาศิราช (2525) กำหนดไว้ว่าในการจัดครูเข้าสอนควรจะได้มีการวางแผนหรือรายละเอียดการจัดครูสอนก่อน เพื่อพิจารณาจัดแบ่งวิชา และจำนวนคาบที่ครูผู้สอนต้องรับภาระให้เป็นจำนวนเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยกว่ากันมากนัก โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สำรวจความพร้อมของโรงเรียนก่อนที่จะดำเนินการเรียนการสอน การสำรวจนี้เพื่อให้ทราบว่า

- 1.1 ปัจจุบันโรงเรียนมีครูจำนวนเท่าใด เป็นไปตามเกณฑ์หรือไม่
- 1.2 มีครูที่มีวุฒิปะไรบ้าง มีครูที่มีความถนัด หรือมีความสามารถที่จะสอน

วิชาใดบ้าง

2. โรงเรียนจะต้องกำหนดคุณสมบัติของครูผู้ที่จะทำหน้าที่การสอนรายวิชา หรือ กลุ่มวิชาได้ตามแผนการเรียน

3. การจัดครูสอนที่ดี เมื่อมีครูพอเพียงอาจจะให้สอนแบบแนวตั้งคือ จัดให้ครูคน หนึ่งสอนวิชาหนึ่งต่างระดับชั้น หรือจัดให้สอนแบบแนวนอน คือ จัดให้สอนในระดับชั้นเดียว

3.1 การจัดครูเข้าสอนควรพิจารณาจัดตามหลักดังนี้

3.1.1 จัดตามวิชาเอก

3.1.2 จัดตามวิชาโท

3.1.3 จัดตามความถนัด และความสนใจ

3.1.4 จัดครูเข้าสอนในรายวิชาที่มีประสบการณ์

3.1.5 จัดครูเข้าสอนตามความจำเป็นของโรงเรียน

3.2 การแก้ปัญหาในกรณีขาดแคลนครู

3.2.1 จัดคาบเวลาเรียนในตารางเรียนให้ตรงกันหลายชั้นเรียน มีความมุ่งหมายที่จะแก้ปัญหาขาดแคลนครูคือ

3.2.1.1 เพื่อให้สามารถรวมชั้นเรียนกันได้ ใช้วิธีการ สอนเป็นกลุ่มใหญ่

3.2.1.2 เพื่อจัดกลุ่มรายวิชา เมื่อถึงเวลาที่ตรงกัน ก็ให้ นักเรียนแยกตัวออกจากห้องเดิมมารวมกลุ่มใหญ่รายวิชาที่เหมือนกัน

3.2.2 การจัดครูคนเดียวให้สามารถสอนได้หลายวิชา โดยจัดให้ ศึกษาหลักสูตร คู่มือครู ให้เข้ารับการอบรม เป็นต้น

3.2.3 จัดครูฝ่ายสนับสนุนการสอนช่วยครูฝ่ายปฏิบัติการสอน

3.2.4 จัดหาวิทยากรในท้องถิ่นมาช่วยสอน

3.2.5 การช่วยเหลือกันระหว่างโรงเรียน

3.2.6 จ้างครูสอนด้วยเงินบำรุงการศึกษา

ฉะนั้นในการจัดครูเข้าสอนได้เหมาะสมกับสภาพโรงเรียน ย่อมมีส่วนมาจากการ วางแผน การวางตัวบุคคล การดำเนินงาน และทีมงานร่วมกัน ผู้บริหารที่สร้างความรู้สึกที่ดี ที่

รับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความรู้สึกว่าเป็นงานของเรา เด็กของเรา และโรงเรียนของเราตลอดถึงเข้าใจเกี่ยวกับครูแต่ละคน ก็จะทำให้การจัดครูเข้าสอนมีประสิทธิภาพ

5. การพัฒนาการเรียนการสอน

การพัฒนาครูอาจารย์ เป็นงานงานหนึ่งในงานการพัฒนาบุคลากร ด้วยการจัดกิจกรรมการให้การอบรม ศึกษาต่อ หรือส่งเสริมความรู้ความสามารถในการเผยแพร่งานด้านวิชาการ/วิจัย รวมถึงการนิเทศการศึกษา การนิเทศมิใช่เป็นการสอน แต่เป็นการช่วยให้ครูอาจารย์รู้จักคิด และหาวิธีทำงานด้วยตนเอง การนิเทศจึงหมายถึงการช่วยเหลือ แนะนำ หรือปรับปรุงการทำงานของครู

ในการคัดเลือกและบรรจุคนเพื่อเข้ารับราชการนั้น ได้มีการกำหนดคุณสมบัติ และหลักเกณฑ์ไว้แล้วก็ตาม แต่เนื่องจากการศึกษาเป็นระบบที่ผันแปรไปตามการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคม กอปรกับวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญรุดหน้าไปมาก คนที่เคยเหมาะสมอยู่ในสมัยหนึ่ง อาจกลายเป็นหย่อนความเหมาะสมไปในอีกสมัยหนึ่งได้ จึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องหาทางเพิ่มพูนความรู้ และประสิทธิภาพในการทำงานของครูอาจารย์ ด้วยการให้การพัฒนา เพราะกำลังคนที่ได้รับการพัฒนาแล้วเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการพัฒนา เนื่องจาก มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึงการหาความจำเป็นในการพัฒนา หรืออบรมบุคลากรไว้ดังนี้

1. ใช้วิธีสังเกต (Observation) คือสังเกตวิธีปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนผลงานต่าง ๆ การสังเกตเป็นวิธีการที่วิธีหนึ่งในการที่จะให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงในการบริหาร เพราะการสังเกต กระทำในขณะที่ผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัว

2. ใช้วิธีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่จัดเป็นขั้นตอนสำหรับรวบรวมข้อมูลที่แสดงผลการทำงาน เพื่อพิจารณาศึกษาเกี่ยวกับ ภาระหน้าที่ ลักษณะงาน วิธีการทำงาน และผลของงาน เป็นต้น

3. จัดวางมาตรฐานการทำงาน (Setting Standard of Performance) คือพิจารณาว่าผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน หรือผลงานขององค์การเป็นส่วนรวม เท่าที่เป็นอยู่ใน

ปัจจุบัน บรรลุเป้าหมายถึงมาตรฐานกำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งในการกำหนดมาตรฐานของงานนั้น มีหลักที่ควรคำนึงถึงคือ ปริมาณของงาน คุณภาพของงาน ค่าใช้จ่าย และเวลาที่ใช้ในการประกอบกิจการงานนั้น ๆ

4. ประเมินผลการทำงาน (Evaluation Performance) หมายถึง การพิจารณาหน้าที่ การกิจ คุณภาพของงาน การวัดผลของการปฏิบัติงานว่าถูกต้อง และได้ผลเป็นที่น่าพึงพอใจหรือไม่ ไกล่เคียงหรือแตกต่างจากมาตรฐานเพียงใดหรือไม่

5. การสำรวจความต้องการ (Survey) เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่าง ๆ ที่จะแสวงหาข้อเท็จจริงเพื่อให้การดำเนินงานได้ผลถูกต้องยิ่งขึ้น วิธีการสำรวจความต้องการอาจทำได้หลายวิธี เช่น วิธีการสัมภาษณ์ (Interview) วิธีให้กรอกแบบสอบถาม (Questionnaire)

การพัฒนาคณาจารย์ด้านการสอนจะดำเนินไปด้วยดีก็ต่อเมื่ออาจารย์เห็นคุณค่า เห็นความจำเป็น และปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง การพัฒนาอาจารย์จะไม่ได้ผลถ้าทำด้วยการบังคับ อาจารย์จะรู้สึกต่อต้านทันทีที่คุณบังคับให้เข้าร่วมกิจกรรม ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการพัฒนาจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องกระทำ (ณัฐนิภา คุปรัตน์, 2532)

การพัฒนาครุอาจารย์ทางด้านวิชาการจะทำในรูปการจัดกิจกรรม ซึ่งกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของ

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นสำหรับผู้ที่จะเข้ารับราชการใหม่ ๆ หรือผู้ปฏิบัติงานใหม่

2. การสัมมนาทางวิชาการ การสัมมนา หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมกันศึกษา ค้นคว้าในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง ภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ

3. การศึกษาดูงานนอกสถานที่ เป็นวิธีการที่จะช่วยให้บุคลากรได้รับประสบการณ์โดยตรง อันจะก่อให้เกิดแนวคิดที่กว้างขวางขึ้น ได้แก่ การนำคณะครูไปเยี่ยมชมสถานที่ต่าง ๆ นอกชุมชน

4. การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมที่ใช้กันมากในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การอบรมโดยลงมือทำงาน (On-the-job-training) หรือการส่งไปเรียน

บางวิชาในมหาวิทยาลัย ส่วนการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หมายถึง การพบปะ การประชุม ปรึกษาหารือกัน เพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติในระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นร่วมกัน (พนัส หันนาคินทร์, 2524)

5. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ สามารถทำในลักษณะ ที่เป็นการนำข่าวสารภายในองค์กรมาเผยแพร่ไปนอกองค์กร หรืออาจเผยแพร่ในองค์กรเอง โดยอาจจัดทำในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมให้ครูเขียนบทความทางวิชาการไปลงในวารสารต่าง ๆ สรุ่ยย่อข่าว รวมไปถึงการสร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหมู่ครู เช่น การจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ โดยอาจให้ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาบรรยายในหัวเรื่องที่ครูส่วนใหญ่มีความต้องการหรือสนใจ (นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์, 2525)

6. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ (Up - grading) โดยให้โอกาสแก่ข้าราชการในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และช่วยให้มีความชำนาญในการทำงาน

การพัฒนาครูอาจารย์ทางวิชาการนอกจากจะทำในรูปการจัดอบรมแล้ว การนิเทศการศึกษา เป็นสิ่งที่จำเป็นอีกประการหนึ่งในการที่จะช่วยปรับปรุง และพัฒนาบุคลากรอย่างได้ผล

วิจิตร ธีระกุล วรุตบางกูร และคณะ (2519) กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษา ก็คือการปรับปรุงคุณภาพของการศึกษานั้นเอง จุดประสงค์ของการปรับปรุงคุณภาพของการศึกษา เพื่อต้องการลดความสูญเปล่าทางการศึกษา และให้เด็กได้รับการศึกษาที่ดีกว่าเดิม เหมาะสมกับความต้องการในอนาคต และสภาพความเป็นอยู่ หัวใจของความสำเร็จในการปรับปรุงการศึกษาอยู่ที่คุณภาพการสอน และวิธีการสอน ซึ่งจะต้องปรับปรุง โดยใช้กระบวนการวิธีการ และเทคนิคเฉพาะอย่าง

ผู้บริหารโรงเรียนกับการนิเทศการศึกษา ตามที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่า การนิเทศการศึกษา หรือการนิเทศการสอน คือการปรับปรุงและส่งเสริมการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ จึงควรได้กระทำหน้าที่ในการนิเทศการศึกษา กระตุ้นนำครูอาจารย์ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนในโรงเรียน ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายทางการศึกษาที่วางไว้

ผู้บริหารจะนิเทศการศึกษาแก่ครูในโรงเรียนได้โดยวิธีดังนี้คือ (กรมสามัญศึกษา,

2527)

1. สำรวจปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนการสอนของครู เพื่อทราบความต้องการ และจำเป็นที่จะต้องช่วยเหลือ
2. ศึกษาข้อเท็จจริงจากการประชุมของหมวดวิชา หรือของครูในระดับเพื่อช่วยแก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง หรือประชุมเพื่อเตรียมงานภาคปฏิบัติร่วมกับครู
3. จัดประชุมอบรม หรือประชุมปฏิบัติการให้ความรู้แก่ครูภายในโรงเรียน โดยเชิญวิทยากร หรือผู้ทรงคุณวุฒิทั้งในและนอกโรงเรียน
4. ส่งเสริมประสบการณ์ของครูให้เห็นของจริง เช่น การไปดูงานโรงเรียนอื่น หรือการแสดงผลงานโดยศึกษานิเทศก์ หรือวิทยากรพิเศษ
5. อำนวยความสะดวกในด้านการเรียนการสอน เช่น สนับสนุนการจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ จัดทำตำราคู่มือครูต่าง ๆ
6. ประเมินผลงานทางวิชาการเป็นระยะ ๆ เพื่อแก้ไขหรือส่งเสริมให้ได้ผลดียิ่งขึ้นต่อไป เช่น จัดแสดงผลงานทางวิชาการ

กล่าวโดยสรุป การนิเทศและการอบรมเป็นงานที่สำคัญในการบริหารงานวิชาการ เพราะเป็นการช่วยเหลือ แนะนำให้ครูรู้จักช่วยตนเองในการปรับปรุงการเรียนการสอน อันจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้สามารถสนองต่อจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

6. การจัดการเรียนการสอน

การเตรียมการสอนเป็นความจำเป็นกับผู้สอนทุกระดับและทุกวัย เพราะการวางแผนการสอนจำเป็นต้องเปลี่ยนให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา การวางแผนการสอน (Planning for Instruction) เป็นสิ่งหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้สอนจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ก่อนทำการสอนผู้สอนต้องเตรียมการสอน โดยศึกษาจากแผนการสอน และสื่อการเรียนอื่น ๆ ที่ได้เสนอแนะไว้ในแผนการสอน แล้วจึงจัดทำแผนการสอนรายคาบ หรือบันทึกการสอนตาม

ลำดับ ซึ่ง หวน นิพนธ์ (2528) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวกับแผนการสอนก็คือการศึกษาแผนการสอนที่กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำไว้

รุ่งทิวา จักรกร (2527) กล่าวถึงสิ่งที่ผู้สอนต้องถือเป็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้แผนการสอน ของกระทรวงศึกษาธิการ คือ

1. พิจารณาความเวลาที่กำหนดให้ เพื่อจะได้สอนได้ครบตามเนื้อหา และทันเวลาตลอดเทอม หรือตลอดปี
2. ทำกำหนดการเรียนการสอน
3. ศึกษาความคิดรวบยอดของแต่ละเรื่อง แล้วพยายามทำให้ผู้เรียนเกิดความคิดรวบยอดนั้น
4. ศึกษาจุดประสงค์ของแต่ละหัวเรื่องแต่ละข้อ แล้วยึดวัตถุประสงค์ดังกล่าวเป็นเป้าหมายของการสอน และการจัดกิจกรรมทุกครั้ง
5. กิจกรรมการเรียนและสื่อการเรียนที่เสนอไว้ในแผนการสอนเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ผู้เรียนบรรลุเป้าหมายตามจุดประสงค์ของการเรียน ผู้สอนอาจจะจัดกิจกรรม และใช้สื่อการเรียนอันใดอีกก็ได้ ที่เห็นว่าสามารถทำให้ผู้เรียนบรรลุเป้าหมายในการเรียนการสอน
6. เนื้อหาที่กำหนดในแผนการสอนก็คือหัวข้อย่อยของแต่ละหัวเรื่อง ผู้สอนจะต้องศึกษารายละเอียดของเนื้อหาแต่ละข้อให้เข้าใจก่อนสอน โดยศึกษาจากตำรา คู่มือครู ฯลฯ
7. การวัดผล ครูผู้สอนอาจจะมีวิธีการวัดผลอันใดก็ได้ ถ้าเห็นว่าเป็นวิธีที่จะตรวจสอบได้ว่าผู้เรียนบรรลุจุดมุ่งหมายของการเรียนหรือไม่เพียงใด

แผนการสอนระยะยาวหรือโครงการสอน

การจัดทำโครงการสอน โดยปกติหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ จะมีแนวทางไว้ให้แล้ว แต่จะเป็นลักษณะโดยทั่วไป ดังนั้นเมื่อจะนำมาใช้ควรปรับปรุงให้เหมาะสมกับพื้นฐานของนักเรียน และสภาพแวดล้อม โครงการสอน คือ การนำเอาหลักสูตรมาขยายความเพิ่มเติมในรายละเอียดเพื่อให้สะดวกแก่การนำไปใช้ และเป็นแนวทางในการทำบันทึกการสอนต่อไป

สุมิตร คุณานุกร (2518) ได้กล่าวถึงโครงการสอนไว้ว่า โครงการสอนจะ

แยกแยะรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนการสอน จนสามารถทำให้ครูทราบถึงในระยะเวลาหนึ่ง เช่น สัปดาห์แรก และสัปดาห์ต่อไปของภาคเรียนจะเรียนวิชาอะไร ในการจัดทำโครงการสอนอาจจะเป็นระยะ ๆ เช่น ตลอดปีการศึกษา ตลอดภาค หรือตลอดสัปดาห์

แผนการสอนระดับบทเรียนหรือบันทึกการสอน

บันทึกการสอนเป็นเอกสารการใช้หลักสูตร ที่เกิดจากการปรับโครงการสอนเป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นในระดับผู้สอน ซึ่ง กิติมา ปรีดีติลล (2532) กล่าวว่า บันทึกการสอนเป็นการแสดงรายละเอียดของการกำหนดเนื้อหาที่จะสอนในแต่ละคาบของแต่ละวัน หรือสัปดาห์ โดยการวางแผนไว้ล่วงหน้า ยึดโครงการสอนเป็นหลัก ในการจัดทำบันทึกการสอนผู้สอนจะต้องทำบันทึกไว้เป็นประจำ อาจเป็นประจำวัน หรือประจำสัปดาห์ก็ได้ จุดมุ่งหมายเพื่อเป็นคู่มือในการสอนในแต่ละวัน แต่ละคาบ

สังต์ อูทรานันท์ (2525) กล่าวว่าในการเขียนบันทึกการสอน ควรมียรายละเอียดดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้เรียน คือผู้เรียนเรียนรู้อะไรมาแล้ว หรือมีพื้นฐานความรู้เดิมเป็นอย่างไร
2. จุดมุ่งหมายในการสอน ต้องการให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างไร
3. เนื้อหาวิชา ควรจะได้คำนึงถึงระดับความยากง่าย ให้พอเหมาะกับความสามารถของเด็กเป็นส่วนรวม
4. กิจกรรมเตรียมความพร้อม ผู้สอนควรจะคิดหาวิธีว่าจะทำอย่างไร จึงจะทำให้ผู้เรียนมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ในสิ่งใหม่ได้โดยเร็วที่สุด
5. กิจกรรมการเรียน ควรเลือกกิจกรรมที่เห็นว่าทำได้ง่ายที่สุด ประหยัดเวลา และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงวัสดุอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอนด้วย
6. กิจกรรมเสริมสร้างทักษะ ความรู้ความเข้าใจ นอกเหนือจากการเรียนการสอน ผู้สอนต้องหาวิธีช่วยเหลือเด็กเรียนช้า และส่งเสริมเด็กเรียนดี เพื่อเป็นการสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล

7. กิจกรรมสนับสนุน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจว่า จะดำเนินการโดยวิธีใด และจะมีการสั่งงานเป็นการล่วงหน้าอะไรบ้าง เพื่อจะได้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนที่จะมีขึ้นในครั้งต่อไป

8. การควบคุมและตรวจสอบ เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการควบคู่ไปกับการจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ต้นจนจบ ในส่วนนี้ผู้สอนจะต้องคิดว่า จะทำการวัดความรู้ก่อนการเรียนการสอนได้อย่างไร จะซักถามเด็กอย่างไรบ้าง และก่อนที่จะสิ้นสุดการเรียนการสอนจะดำเนินการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอนได้อย่างไร

ผู้บริหารโรงเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรจะได้จัดระบบการเก็บรักษาเอกสารเหล่านี้ให้มีความคล่องตัวในการใช้ เพื่อประสิทธิภาพในการเตรียมการสอนอันจะส่งผลโดยตรงต่อผู้เรียน

สื่อการสอน

กรมวิชาการ (2521) กล่าวว่า สื่อการสอน หมายถึง ตัวกลางหรือพาหะที่ใช้ นำ ถ่ายทอดความรู้ เรื่องราวต่าง ๆ ความคิด ทักษะ และอื่น ๆ ให้แก่ผู้เรียน จุดประสงค์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้

เปรี๊ยะ กุมท (อ้างในवासนา ชาวทา, 2522) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่มีคุณค่าต่อการเรียนการสอน ดังนี้

1. ช่วยให้คุณภาพการเรียนรู้ดีขึ้น เพราะมีความจริงจังและมีความหมายชัดเจนต่อผู้เรียน
2. ช่วยให้ผู้เรียนสนใจและมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในกระบวนการเรียนการสอน
3. ช่วยให้ผู้เรียนสนใจ และเรียนรู้ได้ในปริมาณมากขึ้นในเวลาที่กำหนดไว้จำนวนหนึ่ง
4. ช่วยให้ผู้เรียนจำ ประทับความรู้สึก และทำอะไรเป็นเร็ว และดีขึ้น
5. ช่วยส่งเสริมการคิด และการแก้ปัญหาในกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน
6. ช่วยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ในสิ่งที่เรียนได้ลำบาก ทำสิ่งซับซ้อนให้ง่ายขึ้น
7. ช่วยให้ผู้เรียนเรียนสำเร็จได้ง่ายขึ้น และสอบได้มากขึ้น

กิติมา ประติติกล (2532) เสนอแนวทาง ให้ผู้บริหารจัดบริการวัสดุอุปกรณ์ ประกอบการเรียนการสอนดังนี้

1. ควรจัดตั้งศูนย์บริการสื่อการสอน เพื่อช่วยในการจัดหา และให้ความสะดวก ในการใช้

2. จัดหาสื่อที่ทันสมัย และปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ใช้ได้

3. สำรวจ วิเคราะห์ความต้องการสื่อการสอนของรายวิชาต่าง ๆ

4. ฝึกอบรมครูให้มีความรู้ ทักษะในการใช้ รักษา และซ่อมแซม

5. กระตุ้นให้ครู และนักเรียนสนใจการใช้สื่อเพื่อการเรียนการสอน

6. ควรมีบุคลากรเพื่อรับผิดชอบในการจัดหา และบริการให้มีประสิทธิภาพ

7. จัดสอนให้รู้จักทำสื่อการสอนประเภทที่สามารถทำขึ้นเองได้

สื่อการสอนมีประโยชน์ในการที่จะช่วยให้ครูสอนได้ดีขึ้น และสอนได้บรรลุ

เป้าหมาย รวมทั้งช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น และบรรลุจุดมุ่งหมายในการเรียนได้เร็วขึ้น ซึ่งการให้ได้มาซึ่งสื่อการสอนนั้น อาจทำได้โดยการจัดซื้อ และผลิตขึ้นเอง

7. การจัดกิจกรรมนักเรียน

กิจกรรมนักเรียน หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนสนับสนุนให้นักเรียนร่วมกัน จัดขึ้นนอกเวลาเรียน และนอกเหนือจากหลักสูตรที่โรงเรียนกำหนดให้เรียนในเวลาปกติ ทั้งนี้ ด้วยความสมัครใจของนักเรียนเอง และด้วยความช่วยเหลือเอื้ออำนวยความสะดวกของโรงเรียน ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้กิจกรรมแต่ละอย่างบรรลุความสำเร็จตามความมุ่งหมายที่ตั้งไว้

(กาญจนา ศรีกาฬสินธุ์, 2531)

กระทรวงศึกษาธิการได้เริ่มกำหนดให้นักเรียนระดับมัธยมศึกษา จะต้องเข้าร่วม กิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งตามความสนใจ ความถนัด และความสามารถอย่างน้อย 1 กิจกรรม ตลอดเวลาที่ศึกษาอยู่ในสถานศึกษา ดังนั้นในการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พ.ศ. 2521 และหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พ.ศ. 2524 โรงเรียนจึงต้องจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการ เรียนในหลักสูตรให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อสนองความสนใจ และเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ และ ลักษณะนิสัยอันดีงามของนักเรียนให้เกิดขึ้น โดยจัดอย่างน้อย 1 คาบต่อสัปดาห์ ในช่วงเวลา

เรียนของทุกภาคเรียน และให้จัดตามคู่มือการจัดกิจกรรมนักเรียนระดับประถมและมัธยมศึกษา พ.ศ. 2520 ฉบับแก้ไขครั้งที่ 3 พ.ศ. 2521 นักเรียนได้เข้าร่วมเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 80% ของเวลาทั้งหมด

ความมุ่งหมายของกิจกรรมนักเรียน

ความมุ่งหมายของโครงการกิจกรรมนักเรียนนั้นควรจะเป็นโครงการที่ช่วยให้นักเรียนทั้งหมดได้

1. เรียนรู้ที่จะใช้เวลาว่างได้อย่างฉลาดขึ้น
2. เพิ่มพูน และช่วยให้นักเรียนรู้จักใช้ความสามารถและทักษะที่เขามีอยู่ไปในทางที่สร้างสรรค์ยิ่งขึ้น
3. พัฒนาความสนใจ และทักษะในด้านอาชีพและการพักผ่อนหย่อนใจ
4. ให้มีทัศนคติต่อคุณค่าของอาชีพ และการพักผ่อนหย่อนใจในทางบวกมากขึ้น
5. เพิ่มพูนทักษะในการทำหน้าที่เป็นผู้นำ และการเป็นสมาชิกที่ดีของหมู่คณะ
6. พัฒนาทัศนคติที่มีต่อตนเอง และต่อผู้อื่นให้ถูกต้องตรงกับความเป็นจริง และเป็นไปในทางที่ดีได้มากขึ้น
7. พัฒนาทัศนคติที่มีต่อโรงเรียน ให้เป็นไปในทางที่มีเหตุผล และสร้างสรรค์มากขึ้น

ส่วนกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดจุดมุ่งหมาย และวางหลักเกณฑ์การจัดกิจกรรมนักเรียนไว้ในคู่มือการจัดกิจกรรมนักเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา พุทธศักราช 2520 ดังนี้

1. เพื่อให้เป็นผู้มีระเบียบวินัย
2. เพื่อให้มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
3. เพื่อให้มีความเข้าใจ และเลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข
4. เพื่อให้มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามลัทธิ และหน้าที่ภายในขอบเขตของกฎหมาย

5. เพื่อให้มีความซาบซึ้งในคุณค่า ดำรงไว้และส่งเสริมเอกลักษณ์ วัฒนธรรมอัน
ดีงามของชาติไทย

6. เพื่อให้เกิดความรักและสามัคคีในหมู่คณะ

7. เพื่อส่งเสริมทักษะ ความถนัด และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

8. เพื่อส่งเสริมพัฒนาการทางร่างกาย และจิตใจ และรู้จักใช้เวลาว่างให้เกิด
ประโยชน์

9. เพื่อให้เป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงาม

10. เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา

ในการจัดกิจกรรมนักเรียนนั้น ทุกกิจกรรมจะต้องมีครูอาจารย์ในโรงเรียนเข้า
ร่วมรับผิดชอบ นักเรียนจะต้องเข้าร่วมในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามความสามารถ
ความถนัด และความสนใจของตน ความสำคัญของการจัดกิจกรรมนักเรียนอยู่ที่ว่า โรงเรียน
สามารถจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่นักเรียนได้ทั้งหมดทุกคนหรือไม่ โครงการกิจกรรมที่ดีจะต้องเป็น
การจัดเพื่อให้นักเรียนทั้งหมดทุกคน ไม่ใช่จัดให้เฉพาะนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ และมีความ
สามารถเหนือกว่าคนอื่นเท่านั้น

จากประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องแก้ไขเพิ่มเติมข้อความในคู่มือการจัด
กิจกรรมนักเรียน ระดับประถมและมัธยมศึกษา พุทธศักราช 2520 (ครั้งที่ 2) กระทรวง
ศึกษาธิการได้กำหนดประเภทกิจกรรมนักเรียนไว้ 10 ประเภท คือ

1. กิจกรรมลูกเสือ หรือยุวกาชาด หรือเนตรนารี หรือผู้บำเพ็ญประโยชน์
และกิจกรรมรักษาดินแดน

2. กิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมไทย

3. กิจกรรมทางศาสนา

4. กิจกรรมการใช้ห้องสมุด

5. กิจกรรมส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

6. กิจกรรมส่งเสริมการใช้สินค้าไทย

7. กิจกรรมอนุรักษ์ศิลปกรรม และสิ่งแวดล้อม

8. กิจกรรมทัศนศึกษา

9. กิจกรรมนันทนาการ
10. กิจกรรมส่งเสริมวิชาการต่าง ๆ ในหลักสูตร

หลักการจัดระเบียบงานกิจกรรมนักเรียน

ในการจัดระเบียบงานกิจกรรมนักเรียน ผู้บริหารควรจะพิจารณาหลักการต่อไปนี้ (กาญจนา ศรีกาฬสินธุ์, 2531)

1. โครงการกิจกรรมนักเรียนทั้งหมด ตลอดจนกิจกรรมแต่ละอย่างของนักเรียน ควรมีการกำหนดความหมาย และความมุ่งหมายให้ชัดเจน ความมุ่งหมายเหล่านั้น ได้ตั้งขึ้นในรูปของผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น เช่น ได้ความรู้ ทักษะ หรือมีส่วนร่วมในกิจกรรม โดยมีผู้บริหารคณะครู และคณะนักเรียนร่วมกันกำหนดความมุ่งหมายของกิจกรรมแต่ละกิจกรรม
2. แต่ละกิจกรรมที่จัด ควรจัดครูที่มีความสนใจ และมีความรู้ความสามารถเข้าร่วมเป็นที่ปรึกษา ผู้บริหารจะต้องพยายามทำทุกอย่างเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลดังกล่าว เพราะครูที่ปรึกษากิจกรรมที่มีความสามารถ และมีความสนใจ ย่อมจะนำและให้ผลดีโดยตรงต่องานกิจกรรมนักเรียน
3. ควรเขียนคำอธิบายบทบาทหน้าที่ของครูที่ปรึกษากิจกรรมนักเรียนไว้ให้ชัดเจน และเขียนโครงการพัฒนาครูที่ปรึกษากิจกรรมไว้ให้ปรากฏ เพื่อช่วยในการพัฒนาความสามารถในการเป็นที่ปรึกษากิจกรรมนักเรียนให้มากขึ้น
4. ควรมีการเขียนคำอธิบายบทบาทหน้าที่ของนักเรียน ที่เป็นเจ้าหน้าที่ในแต่ละกิจกรรมให้ชัดเจน และควรมีโครงการอบรมนักเรียนที่เป็นเจ้าหน้าที่ เพื่อช่วยให้เขามีความสามารถเพิ่มขึ้นในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ด้วย
5. การประชุมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นในโครงการกิจกรรมนักเรียน ควรจะมีการวางแผนกันเป็นอย่างดี
6. โครงการกิจกรรมนักเรียนทั้งหมดที่เขียนไว้อย่างสมบูรณ์ ควรจะแจกจ่ายให้ถึงมือนักเรียนในรูป "คู่มือกิจกรรมนักเรียน"
7. โรงเรียนควรมีผู้อำนวยการด้านกิจกรรมนักเรียนคนหนึ่ง และควรมีคณะกรรมการที่ปรึกษาสำหรับโครงการทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วยทั้งฝ่ายครูและนักเรียน เข้าร่วม

เป็นกรรมการ

หน่วยศึกษานิเทศก์ (กรมสามัญศึกษา, 2526) ได้ให้แนวทางการจัดกิจกรรม
นักเรียนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในเอกสารคู่มือครูแนวการจัดกิจกรรมนักเรียน

1. ปรับปรุงแนวความคิดในการจัดการศึกษาให้ทันสมัยอยู่เสมอ และควรนำมา
ปฏิบัติได้

2. มีความเข้าใจวัตถุประสงค์ และวิธีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างถูกต้อง

3. ยอมรับว่าครูอาจารย์ที่ปรึกษาของการจัดกิจกรรม อาจจะมีความสามารถยิ่ง

กว่าตน

4. มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง โดยให้ความร่วมมือในด้านต่าง ๆ

ของการจัดกิจกรรม เช่น เป็นที่ปรึกษาในกรณีศึกษาคกร หรือแหล่งวิชาการของชุมชน จัดหา
เงินจัดสรร อุปกรณ์ และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ จัดเวลา สถานที่อันสมควรให้ ตลอด
จนการคัดเลือกครูอาจารย์ที่ปรึกษา

5. มีความพร้อมในการร่วมเผชิญปัญหาอันอาจเกิดขึ้น และแก้ปัญหาต่าง ๆ

ด้วยวิจรรณญาณ

6. มีเอกสารหรือรายงานการติดตามผลของกิจกรรมประเภทต่าง ๆ ซึ่งจะนำมา

ใช้ได้อย่างทันที่

7. จัดแบบงาน หรือรูปองค์การของสายบริหารงานกิจกรรม

8. กำหนดขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดกิจกรรม และครูกิจกรรม

ให้ชัดเจน

9. รวบรวมความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของทุกฝ่าย เพื่อประเมินผลการจัด
กิจกรรม และนำไปสู่การปรับปรุงงานต่อไป

จึงอาจสรุปได้ว่า การจัดกิจกรรมนักเรียน หากจัดได้เหมาะสม จะสามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียน และเป็นการฝึกด้วยการกระทำจริง เปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงบทบาทตามความสามารถของตน และสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง

8. การวัดและประเมินผลการเรียน

บุญธรรม กิจปริดาภิรุตติ (2524) กล่าวว่าไว้ว่าการวัดเป็นการพิจารณา หรือ ตีค่าเชิงปริมาณอย่างเดียว ส่วนการประเมินผลเป็นการพิจารณาหรือตีค่าทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมกับการตัดสินคุณค่านั้น

รุ่งทิวา จักรกร (2526) ให้ความหมายของการวัดผล (Measurement) ว่าหมายถึงการกำหนดค่าเป็นตัวเลขให้กับสิ่งของ เหตุการณ์ หรือพฤติกรรมของมนุษย์ที่เป็นไป หรือปฏิบัติตามกฎ ส่วนการประเมินผล (Evaluation) หมายถึงการนำผลที่ได้จากการทดสอบ หรือการวัดผลมาสรุปตีค่าว่าคุณภาพเป็นอย่างไร อย่างมีหลักเกณฑ์ การประเมินผลจึงต้องมี 2 ส่วน คือ การตัดสิน (Judgement) เป็นการลงสรุป โดยการนำผลที่ได้จากการวัดไปเปรียบเทียบกับมาตรฐาน หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ในแต่ละระดับของค่าตัดสินจะต้องมีเกณฑ์ หรือ มาตรฐานกำหนดไว้ก่อน มาตรฐานหรือเกณฑ์ (Criteria) เป็นจุดมุ่งหมาย หรือความต้องการที่ได้กำหนดไว้เพื่อเป็นหลักในการเปรียบเทียบสิ่งที่จะประเมินว่าอยู่ในระดับไหนของมาตรฐาน เกณฑ์ และมาตรฐานของการประเมินผล ต้องมาจากจุดมุ่งหมายของรายวิชา ที่ได้กำหนดไว้ในหลักสูตร หรือจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

ชวาล แพรรัตนกุล (2518) กล่าวว่าว่าการวัดผล หมายถึงกระบวนการใด ๆ ที่ จะให้ได้มาซึ่งปริมาณจำนวนหนึ่งอันมีความหมายแทนขนาด สมรรถภาพนามธรรมที่นักเรียนผู้นั้นมีอยู่ในตน ถ้าใช้แบบทดสอบเป็นเครื่องกระตุ้น ก็ถือเอาจำนวนผลงานที่นักเรียนแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบออกมาเป็นเครื่องชี้บอกว่าเขามีสมรรถภาพในเรื่องนั้น ๆ ปานใด ส่วนการประเมินผล หมายถึง กระบวนการที่ครูนำเอาทุก ๆ รายการที่ทราบจากการวัดไปใช้ คือครูนำผลจากการวัดผลเหล่านั้น มารวมกันเพื่อนำไปวินิจฉัย ตีราคาคุณค่า และชี้ขาดลงเป็นผลสรุปว่า เด็กคนนั้นมีคุณภาพสูง หรือ ต่ำ สมควรสอบได้หรือตก และการประเมินค่าที่คตินั้นต้องตั้งอยู่บนรากฐานของการวัดผลที่ดีด้วย

จากความหมายที่นักวัดผลการศึกษาได้กล่าวไว้ นั้น สรุปได้ว่า การวัดผลการศึกษา คือ วิธีการที่กระทำเพื่อให้ทราบถึงความรู้ ความสามารถของผู้เรียนว่ามีมากน้อยเพียงใด ซึ่ง ต้องใช้วิธีการวัดหลาย ๆ อย่าง ส่วนการประเมินผล คือการนำผลที่ได้จากการวัดผลมาตัดสินผู้เรียนว่าผู้เรียนมีความรู้ความสามารถหลังจากที่ได้รับการเรียนรู้แล้วมากน้อยเพียงใด สมควรที่จะ สอบได้หรือตก

การวัดและประเมินผลแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินผลก่อนเรียน เพื่อช่วยให้ครูได้ทราบความสามารถของแต่ละคน
2. การประเมินผลระหว่างเรียน เมื่อมีการสอนไประยะหนึ่ง ๆ ควรจะได้มีการประเมินผลนักเรียนตามจุดประสงค์ของรายวิชาเหล่านั้น
3. การประเมินผลหลังเรียน เป็นการประเมินผลรวมครอบคลุมจุดประสงค์ต่าง ๆ หลายจุดประสงค์ เป็นการประเมินเพื่อตัดสินความสามารถ

การประเมินผลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน (Formative Evaluation) กับ การประเมินผลสรุป (Summative Evaluation)

การประเมินผลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน คือการประเมินผลในระหว่างภาคเรียน ทั้งนี้เพื่อค้นหาว่านักเรียนได้เรียนรู้ไรมากน้อยเพียงใด ครูจัดเนื้อหา ประสบการณ์ และวิธีการสอนเหมาะสมเพียงใด มิใช่เพื่อการให้คะแนน ส่วนการประเมินผลสรุปเป็นการประเมินผลตอนจบการเรียน เพื่อดูว่านักเรียนมีผลสัมฤทธิ์เท่าใด เพื่อทดสอบความสามารถของนักเรียนว่าอยู่ในระดับใด

สรุปแล้วการประเมินผลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนที่กำลังเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ส่วนการประเมินผลสรุป จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนว่าได้คงพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปมากน้อยเพียงใด (สมหวัง นิธิยานววัฒน์, 2520)

หลักการวัดผลการศึกษา

ไพศาล หวังพานิช (2526) กล่าวถึงหลักเกณฑ์ หรือองค์ประกอบที่ถือว่าเป็นหลักของการวัดผลการศึกษา ดังนี้

1. วัดให้ตรงกับวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผลที่ได้จากการวัดมีความมั่นใจได้ว่าสามารถวัดสิ่งที่ต้องการจะวัดได้อย่างแท้จริง การวัดไม่ตรงวัตถุประสงค์ อาจเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ คือ

- 1.1 ไม่เข้าใจคุณลักษณะที่ต้องการจะวัด
- 1.2 ใช้เครื่องมือไม่ถูกต้อง
- 1.3 วัดไม่ครบถ้วน

2. ใช้เครื่องมือที่ดี โดยต้องเริ่มด้วยการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเสียก่อน เพื่อให้เครื่องมือมีความเที่ยงตรง เชื่อมั่นได้ มีความเป็นปรนัย มีอำนาจจำแนกสูง และเหมาะสมกับระดับของบุคคลที่จะวัด

3. มีความยุติธรรม การที่จะนำผลการวัดมาเปรียบเทียบกันในกลุ่ม หรือจะนำไปเทียบมาตรฐานอย่างอื่นก็ตาม จะต้องเป็นการวัดที่ได้มาจากการวัดที่ยุติธรรมเสมอหน้ากันทุกคน

4. แปลผลได้ถูกต้อง โดยทั่วไปแล้ว มักมีการแปลผลการสอบอยู่สองลักษณะ คือ แปลโดยเปรียบเทียบผลการวัดภายในกลุ่มของเด็ก กับเปรียบเทียบมาตรฐานที่มีอยู่ การแปลผลในลักษณะใดก็ตาม จำเป็นต้องคำนึงเสมอว่าคะแนน หรือผลการวัดที่ได้นั้น ใช้แทนคุณลักษณะใดของเด็ก ผลการวัดนั้นละเอียดเพียงใด เป็นผลการวัดที่อยู่ในระดับใด มีหน่วยเท่ากันหรือไม่ ความคลาดเคลื่อนของผลการวัดมีมากน้อยเพียงใด

5. ใช้ผลการวัดได้คุ้มค่า การวัดผลที่ดี มิได้มีความมุ่งหมายเพียงการตรวจสอบความสามารถของผู้เรียน ว่ามีคุณภาพเป็นเช่นไร ได้หรือตกเท่านั้น ควรจะมุ่งหวังที่จะค้นหาความสามารถที่เด่นหรือด้อยของเด็ก เพื่อจะได้พัฒนา หรือปรับปรุงความสามารถของเด็กแต่ละคนให้ดีขึ้น

บุญธรรม กิจปริดาภิรุตติ (2526) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวัด และการประเมินผลการศึกษา คือ

1. เพื่อการจัดตำแหน่ง (placement) กล่าวคือเมื่อรับนักเรียนเข้ามาเรียน นักเรียนแต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านสติปัญญา ความสนใจ ความถนัด จึงต้องมีการคัดเลือกเพื่อแบ่งประเภทผู้เรียนแต่ละคนว่ามีความสามารถอยู่ตรงระดับไหนของกลุ่ม

2. เพื่อการวินิจฉัย (diagnosis) เพื่อดูว่านักเรียนคนไหนเก่งอะไร และไม่เก่งอะไร หรือเมื่อสอนไปแล้ว ในแต่ละวิชามีส่วนตรงไหนบ้างที่เข้าใจ และไม่เข้าใจ

3. เพื่อการเปรียบเทียบ (assessment) คือ การเปรียบเทียบก่อนเรียน และเมื่อเรียนได้ระยะหนึ่ง ก็ทำการประเมินผล เพื่อดูความก้าวหน้า

4. เพื่อการพยากรณ์ (prediction) เพื่อดูความถนัด สนใจ หรือความรู้ความสามารถ เพื่อเป็นการพยากรณ์ หรือทำนายว่านักเรียนควรจะเลือกเรียนอะไร จึงจะสำเร็จผล

5. เพื่อเป็นผลย้อนกลับ (feedback) เป็นประโยชน์สำหรับครู เพื่อจะดูว่าเทคนิค วิธีการสอน อุปกรณ์การสอน และเนื้อหา หรือกิจกรรมที่จัดให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้นั้น มีข้อบกพร่องอะไร เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงโครงการสอนในครั้งต่อไป

6. เพื่อเป็นการเรียนรู้ (learning experience) การสอนวัด และประเมินผล นอกจากเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้แล้ว ยังเป็นการเรียนรู้ได้อย่างดีอีกอย่างหนึ่งด้วย

กระบวนการของการวัดและการประเมินผลการศึกษา (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2526)

1. ตั้งวัตถุประสงค์ การตั้งวัตถุประสงค์ควรทำเป็น 2 ลักษณะ คือ วัตถุประสงค์ทั่วไป และวัตถุประสงค์เฉพาะ สำหรับวัตถุประสงค์เฉพาะนั้น จะต้องเขียนในรูปของวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่สามารถวัดได้ และแสดงได้ว่านักเรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความเจริญงอกงามหรือพัฒนาขึ้นตามที่ต้องการ

2. เลือกสถานการณ์ ปัญหา และกิจกรรมที่จะใช้สอน โดยจะต้องพิจารณาถึงการเลือกเนื้อหาวิชาที่จะใช้สอน และเลือกกำหนดพฤติกรรมที่จะวัดว่ามีอะไรบ้าง

3. ร่างและเขียนข้อสอบ โดยผู้เขียนข้อสอบ จะต้องคัดเลือกชนิดของข้อสอบที่ต้องการก่อนว่าจะใช้ชนิดใด โดยจะต้องพยายามเลือกชนิดที่ดี และเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัดให้มากที่สุด

4. จัดดำเนินการสอบวัด ต้องมีการเตรียมสภาพการณ์ และสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสม เพื่อให้นักเรียนได้ทำข้อสอบอย่างเต็มความสามารถ ไม่ให้มีสิ่งรบกวน รวมทั้งต้องกำหนดเวลาสอบให้พอเหมาะ จัดหาอุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็นในการแก้ปัญหาไว้อย่างพร้อมเพรียง

5. การกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนน ต้องชัดเจน และมีความหมายรวมถึงการรายงานผลจะรายงานผลเป็นร้อยละ หรือเป็นระดับคะแนน (grade)

6. ตรวจสอบข้อสอบและวิเคราะห์ข้อสอบ โดยนำข้อสอบไปวิเคราะห์หาคุณภาพของข้อสอบว่าดี เลว อย่างไร ซึ่งอาจเริ่มต้นด้วยการหาดัชนีความยาก (difficulty index) และอำนาจการจำแนก (discrimination power)

7. อภิปรายข้อสอบและผลการสอบ นำผลการสอบ และผลการวิเคราะห์ข้อสอบ ไปอภิปรายร่วมกับนักเรียนที่สอบ เพื่อหาข้อมูลย้อนกลับ

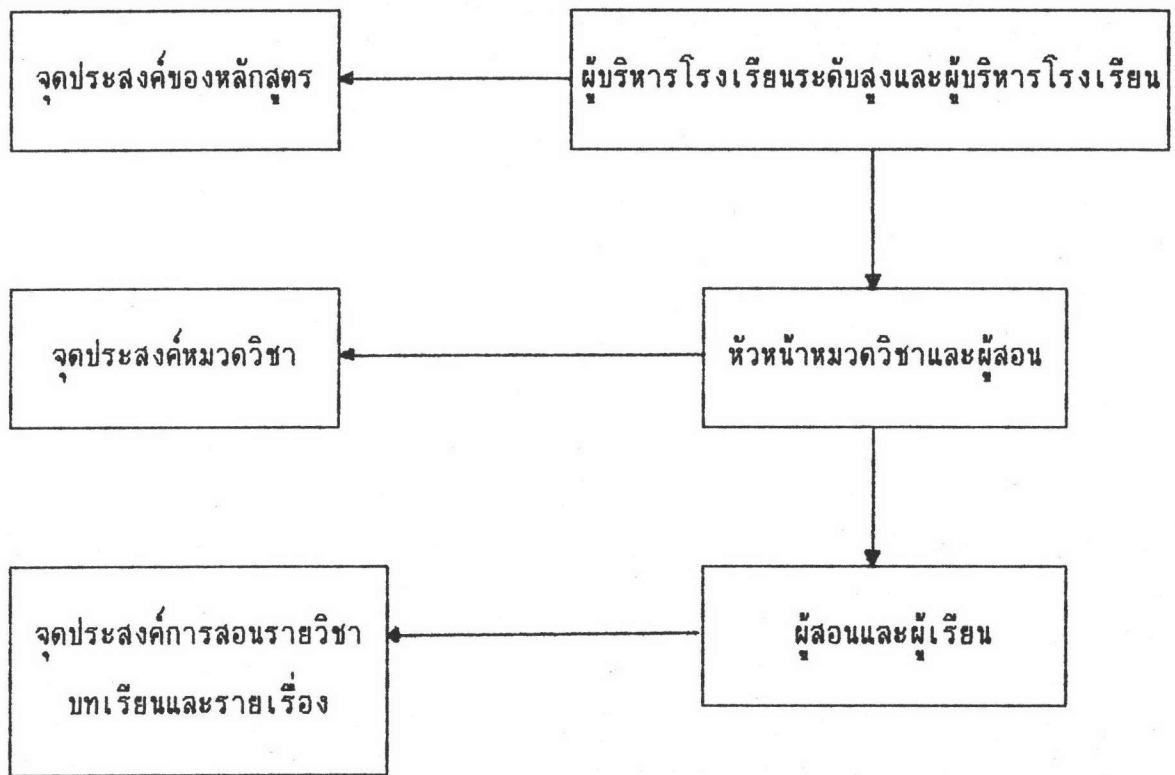
8. ปรับปรุงข้อสอบ

พณีส หันนาคินทร์ (2524) กล่าวว่าครูใหญ่มีหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการศึกษาของนักเรียน ดังนี้

1. กำหนดนโยบายโดยทั่วไปเกี่ยวกับการประเมินผลคือ
 - 1.1 ประเภทของข้อสอบที่จะใช้ หรือเครื่องมืออื่น ๆ
 - 1.2 ระยะเวลาที่จะใช้ในการสอบ
 - 1.3 มาตรฐานอันจะพึงยึดถือในการสอนหรือการวัดผล
 - 1.4 กำหนดการส่งคะแนนสอบต่อหัวหน้าหมวดวิชาหรือฝ่ายทะเบียน
 - 1.5 การเตรียมแบบ (Form) สำหรับรายงานผลการสอบแก่ผู้ปกครอง
2. จัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการจัดทำข้อสอบ
3. พยายามหาทางส่งเสริมให้ครูมีความสามารถในการประเมินผลเพิ่มขึ้น โดยอย่างน้อยครูใหญ่ควรมหาโอกาสดูข้อสอบที่ครูน้อยออกมาบ้างแล้ว
 4. การจัดตารางสอบ กำหนดครูผู้คุมสอบ เวลาที่ใช้ในการสอบ
 5. การจัดห้องสอบ ที่นั่ง การสร้างบรรยากาศให้เหมาะแก่การสอบ
 6. ครูใหญ่จะต้องให้ครูน้อยได้ทราบ และเข้าใจระเบียบเกี่ยวกับการสอบ
 7. เมื่อสอบเสร็จ ครูใหญ่ควรจะได้ทำการประเมินผลการสอบที่ได้ผ่านไปแล้ว
 8. ครูใหญ่จะต้องคอยตรวจสอบดูว่า ครูได้ดำเนินการไปตามเกณฑ์ในการประเมินผลตลอดจนแบบฟอร์มที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้อย่างถูกต้องครบถ้วน

9. การประเมินผลงานวิชาการ

การประเมินผลงานวิชาการของโรงเรียน คือ ความสามารถที่จะบรรลุจุดประสงค์ของหลักสูตรที่วางไว้ โดยมีผู้ทบทวนตรวจสอบเป็นชั้น ๆ ดังนี้



ในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ จะต้องมีการกำหนดจุดประสงค์ของการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน คือผู้สอนกำหนดจุดประสงค์การสอนแต่ละเรื่องแต่ละบทล่วงหน้า และทำความเข้าใจกับผู้เรียนว่าแต่ละเรื่อง แต่ละบทที่เรียนต้องการอะไร เพียงใด หรือที่เรียกในทางวิชาการว่าการกำหนดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมหรือจุดประสงค์การสอนนั่นเอง ในทำนองเดียวกันหัวหน้าหมวดวิชาที่ต้องทำความเข้าใจกับผู้สอนด้วยว่า จุดประสงค์ของหมวดวิชาต้องการอะไร เพียงใด มีการตรวจสอบทบทวนกันอยู่เสมอว่าจุดประสงค์ใดยังไม่ผ่าน หรือไม่บรรลุผลจะได้กลับไปทบทวน ผู้บริหารระดับสูงก็เช่นเดียวกัน ต้องทบทวนกับโรงเรียนเป็นประจำว่าโรงเรียนได้สนองจุดประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ สรุปแล้ว สิ่งที่ต้องการประเมินเพื่อทราบถึงผลงานทางวิชาการก็คือ ประเมินผลตามจุดประสงค์ หรือจุดหมายที่วางไว้ทุกระดับนั่นเอง

การที่ผู้สอนจะประเมินผลงานทางวิชาการของผู้เรียน เป็นสิ่งที่กระทำได้ง่าย เพราะเครื่องมือสำเร็จในปัจจุบันมีมากซึ่งอาจทำได้โดยผู้สอน กลุ่มโรงเรียน และหน่วยศึกษานิเทศก์ สำหรับการประเมินผลงานวิชาการของหมวดวิชาและของโรงเรียนนั้น ยังไม่มีเครื่องมือชนิดใดวัดได้แน่นอน เพราะในทางการศึกษา จุดประสงค์ที่ต้องการประเมินมีทั้งที่เป็น

รูปธรรมและนามธรรม เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมักคาดคะเนผลงานทางวิชาการขององค์การระดับ
โรงเรียนจากวัตถุดิบ และกระบวนการ คือจากวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ ครูผู้สอน กลวิธี
ระบบบริหาร หลักการ และจุดประสงค์ในการดำเนินงาน หากมีทั้งปริมาณ คุณภาพ และ
วิชาการที่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ ก็อนุมานได้ว่าผลงานทางวิชาการจะเกิดผลในระดับใด ซึ่งใน
เรื่องนี้กรมสามัญศึกษาได้จัดทำเครื่องมือวัดมาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านต่าง ๆ เป็นเกณฑ์
กรมสามัญศึกษา (2519) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ วิธีการและหลักการประเมินผล
งานวิชาการในเอกสารคู่มือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลงาน

1. เพื่อทราบความก้าวหน้า หรือความล้มเหลวของการปฏิบัติงาน ตามแผนที่ได้
กำหนดไว้

2. เพื่อได้ทราบปัญหา และแก้ปัญหาข้อบกพร่องที่ควรแก้ไข

3. เพื่อปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น

4. เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นต่าง ๆ จากผู้ร่วมงาน

5. เพื่อเป็นการเตรียมรายการปฏิบัติงานในครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วิธีการในการประเมินผลงาน

1. การออกแบบสอบถาม

2. การเขียนรายงาน

3. การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ

4. การอภิปรายฟังความคิดเห็น

5. การเปรียบเทียบผลงานของบุคลากร

6. ศึกษาจากผลงานที่ปรากฏ

7. การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล

8. การตั้งตัวรับฟังความคิดเห็นผู้ร่วมงาน

9. การจัดประชุมสัมมนาสรุปผลงานประจำปี

นพงษ์ บุญจิตราศลย์ (2521) ได้กล่าวถึง โครงสร้างของเกณฑ์ การประเมินผลโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีรายละเอียดดังนี้

1. หลักการ คือ สารสำคัญของแต่ละหมวด ที่คณะผู้จัดทำได้ประมวลมา ผู้ ประเมินผลควรอ่านหลักการทั่วไปให้เข้าใจก่อนที่จะประเมินผล เพราะหลักการเหล่านี้ จะช่วยให้ ผู้ประเมินผลมีความเข้าใจในโครงสร้างของเรื่องที่จะประเมินได้อย่างถ่องแท้ขึ้น

2. การจัดและดำเนินการ เป็นโครงสร้างที่จะให้ประเมินผลการจัดและดำเนินการ ของแต่ละเรื่อง เช่น ด้านหลักสูตร จะประกอบด้วย การจัดโครงการให้การศึกษาแก่นักเรียน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการเรียนมากที่สุด

3. สภาพการเรียนการสอน คือ การจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับ โครงสร้างของแต่ละวิชา และจัดให้เหมาะสมกับสภาพความต้องการของนักเรียน และสอดคล้อง กับลักษณะของสังคม

4. บริภัณฑ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการสอน คือ การส่งเสริมการเรียน การสอนให้บังเกิดประสิทธิผล การจัดสภาพห้องเรียนตลอดจนเครื่องบริภัณฑ์ที่เหมาะสม

5. แนวทางการเรียนการสอน ประกอบด้วยเรื่องที่จะประเมิน ดังนี้

5.1 คณะครูผู้สอน คือ เรื่องเกี่ยวกับครู ด้านการเตรียมตัวในการสอน ความเข้าใจในวิธีการสอน การประชุมปรึกษาหารือในการสอน การแนะแนว และการช่วยเหลือ นักเรียนให้ค้นพบความสามารถ และความต้องการของตนเอง

5.2 กิจกรรมการเรียนการสอน คือ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

5.3 วัสดุอุปกรณ์ คือ สิ่งที่จะช่วย และอำนวยความสะดวกต่อการเรียน การสอนให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์ของการศึกษา

5.4 วิธีการประเมินผล คือ การประเมินผลการเรียนของนักเรียนตาม หลักการประเมินผล การติดตามผล การแก้ไขปรับปรุงการเรียนการสอน การปรับปรุงด้าน ต่าง ๆ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

6. ผลการเรียนรู้ คือการที่นักเรียนแสดงออกด้านต่าง ๆ หลังจากที่ได้เรียนรู้ แต่ละเนื้อหาวิชาไปแล้ว

7. ลักษณะที่ปรากฏเด่นชัด คือลักษณะที่เห็นได้ชัดเจนในแต่ละเรื่อง ที่ประเมินว่ามีลักษณะเด่น ด้อย หรือลักษณะที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการสำรวจรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานวิชาการ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา สรุปได้ดังนี้

จากผลงานวิจัยของ เพ็ญศักดิ์ เรือนใจมัน (2518) พบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 5 ปฏิบัติงานด้านวิชาการน้อย ประสพปัญหาในการขาดแคลนครู ครูมีวุฒิต่ำ การเรียนการสอนยังใช้วิธีเก่า และไม่นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ขาดการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาอบรมวิธีการสอนแบบใหม่ ๆ ศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการอำเภอ และศึกษานิเทศก์ช่วยเหลือโรงเรียนในการปฏิบัติงานวิชาการน้อย ผู้บริหารโรงเรียนไม่ค่อยสังเกต หรือติดตามผลการปฏิบัติงานของครู ขาดการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน เมื่อนักเรียนเรียนอ่อนก็ขาดการซ่อมเสริม ขาดการแนะนำให้นักเรียนรู้จักแหล่งความรู้ คือห้องสมุด และในห้องสมุดยังขาดแคลนวารสารและตำราทางวิชาการ

จากผลงานวิจัยของ จิระ สิทธิ (2520) พบว่างานบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 12 การปฏิบัติงานวิชาการไม่ได้รับการเอาใจใส่จากผู้ที่เกี่ยวข้องคือ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มนักวิชาการ และกลุ่มประชาชน เท่าที่ควร โดยให้ความสำคัญของงานวิชาการเป็นอันดับ 4 โดยเรียงลำดับหนึ่งถึงอันดับสุดท้ายดังนี้ งานบริหารธุรการ งานบริหารบุคคล งานบริหารกิจการนักเรียน งานบริหารวิชาการ และงานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

จากผลงานวิจัยของ นิสิต คงเมือง (2521) พบว่าการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้ ปฏิบัติงานวิชาการในระดับน้อย แยกย่อยปฏิบัติใน

แต่ละด้าน พบว่า ที่ปฏิบัติมาก คือการกำหนดให้ครูอาจารย์ปฏิบัติงานวิชาการ และอันดับสุดท้าย คือ การใช้ทรัพยากร และแหล่งความรู้ในท้องถิ่น ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนส่วนใหญ่ คือ มีบุคลากรไม่เพียงพอ โดยเฉพาะครูอาจารย์ที่สอนวิชาเลือก และฝ่ายบริการ ผู้บริหารงานวิชาการยังไม่มีความเชี่ยวชาญทางวิชาการมากพอที่จะควบคุม หรือเฝ้า การปฏิบัติงานวิชาการของครูอาจารย์ สิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสนใจ คืองานด้านธุรการ งานด้านอาคารสถานที่มากกว่างานด้านวิชาการ

สุดใจ ไสสุก (2521) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า บุคลากรมีปัญหาในการปฏิบัติการสอน คือ การประชุมครูในรายวิชาเดียวกันมีน้อยมาก เด็กในระดับชั้นเดียวกันได้รับความรู้ไม่เท่ากัน ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญด้านวิชาการ ทำให้ผู้สอนเสียกำลังใจ ไม่มีการแก้ไขปัญหาร่วมกันด้าน หลักสูตรและเอกสารการใช้หลักสูตร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรใหม่ เกิดปัญหาตำราเรียน อุปกรณ์การสอน ห้องปฏิบัติการไม่พร้อม ครูบางส่วนไม่เข้าใจหลักสูตร ไม่มีการปรับปรุงวิธีสอน ขาดการหาความรู้เพิ่มเติม บางครั้งกรมเปิดอบรมเรื่องหลักสูตรใหม่ตอนเปิดเทอม ทำให้ โรงเรียนขาดอัตรากำลังครู ครูอื่น ๆ ต้องทำงานเพิ่มขึ้น ครูบางคนไม่ให้ความร่วมมือในกิจกรรม ของโรงเรียน การนิเทศงานวิชาการมีน้อย ครู-อาจารย์ ส่วนมากขาดความรู้เรื่องการวัดผล แบบหน่วยกิต ทำให้การวัดผลไม่สัมฤทธิ์ผล ไม่มีการนำผลการเรียนแต่ละวิชามาวิเคราะห์ ไม่มีการประเมินผลงานทางวิชาการในแต่ละปี การเชิญบุคลากรมาให้ความรู้ใหม่ ๆ ทางด้านวิชาการ แก่ครูมีน้อยมาก