

บทที่ 2

การบริหารหลักสูตรและผู้เกี่ยวข้อง

การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักที่สำคัญที่ถือว่า เป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียน ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียนขึ้นอยู่กับงานวิชาการ ในการบริหารงานวิชาการ จะต้องใช้หลักสูตรเป็นแม่บทหรือเป็น Blueprint ในการกำกับการจัดระบบงาน การจัดการ การกำกับกระบวนการผลิตและการดำเนินการการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนให้ตอบสนองและสนับสนุนให้โรงเรียนได้ผลิต คือ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาให้มีคุณภาพ ให้ได้คนที่เป็นคนโดยสมบูรณ์ตามเป้าหมายที่สังคมต้องการ ดังนั้น การจะบริหารงานวิชาการให้ได้ดีก็ต้องรู้จักใช้การบริหารหลักสูตรที่ดี

ความหมาย

การบริหารหลักสูตร หมายถึง อะไร ?

การตอบคำถามนี้คงตอบได้ยากและยังไม่มีนักการศึกษาคนใดตอบคำถามนี้ได้อย่างชัดเจนหรือเต็มปากเต็มคำ เพราะผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษายังมีความเข้าใจและให้ความสำคัญแก่หลักสูตรน้อยมาก คนจำนวนไม่น้อยยังมีความเข้าใจว่า หลักสูตรคือหนังสือเรียน หรือหลักสูตรคือ สิ่งที่กำหนดไว้ในคู่มือครูสำหรับให้ครูสอนตามนั้น การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร คือ การจัดการสอนตามที่กรมหรือกระทรวงกำหนด หากความเข้าใจของคนทั้งหลายเป็นเช่นนี้ ก็คงจะให้ความหมายของคำว่า การบริหารหลักสูตรได้ยาก

หากเข้าใจความหมายและความสำคัญของหลักสูตรและมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องการบริหารและการบริหารการศึกษาและนำความรู้ที่วิเคราะห์และสังเคราะห์แล้ว คงจะสรุปความหมายของคำว่า การบริหารหลักสูตรได้ว่า “การบริหารหลักสูตร หมายถึง การจัดการและการดำเนินการ การควบคุมดูแล ส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษาให้ตอบสนองต่อจุดหมายหรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตรโดยใช้ทรัพยากรการบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัดในสถานศึกษานั้นให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด”

ดังนั้น การบริหารหลักสูตรให้ประสบผลดีจึงต้องเอาจุดหมายหรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตรในแต่ละระดับเป็นเป้าหมายที่สำคัญ การดำเนินการหรือการจัดกิจกรรมทุกอย่างต้องนำไปสู่เป้าหมายนั้น จะเห็นได้ว่า การบริหารหลักสูตรจะเกี่ยวข้องกับบุคคลและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนหลาย ๆ ด้าน

ดังนั้น การบริหารหลักสูตรจึงเป็นการให้ความรู้ จัดให้มีการอำนวยความสะดวก ส่งเสริมให้ใช้ ควบคุมดูแลและประเมินผลในเรื่องที่ครอบคลุมหรือสัมพันธ์กับการจัดการ ให้บรรลุเป้าหมายของหลักสูตรในด้านต่อไปนี้

1. การวางแผนการบริหารหลักสูตร
2. ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดหลักสูตรหลักสูตร และการแปลงหลักสูตรไปสู่การสอน
3. การรับนักเรียน การจัดชั้นเรียน การจัดแผนการเรียน การจัดตารางเรียนและตารางสอน การใช้อาคารสถานที่ การงบประมาณทางวิชาการ การเลือกแบบเรียน การใช้ทรัพยากรและแหล่งความรู้ในห้องเรียน การประเมินผลการเรียน
4. งานบริการเสริมงานวิชาการ : สื่อการสอนและห้องสมุด การแนะแนว การพัฒนาบุคลากรทางการสอน การนิเทศ การพัฒนาและปรับปรุงงานวิชาการ
5. การพัฒนางานวิชาการและพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหลักสูตรมีอยู่หลายระดับ ทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา หากพิจารณาจากผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับกว้างลงไปจนถึงผู้ปฏิบัติในโรงเรียนจะเห็นว่า รัฐมนตรีและรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง เป็นผู้บริหารระดับกระทรวง ทำหน้าที่บริหารหลักสูตรในด้านกำหนดนโยบาย ปรึชญาการศึกษาและกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษาแต่ละระดับ การกำหนดงานต่าง ๆ เหล่านั้น จะกำหนดขอบเขตอย่างกว้าง ๆ เป็นภาพรวมของการศึกษาทั้งหมด ผู้เกี่ยวข้องกลุ่มรองลงมาได้แก่ ผู้บริหารระดับกรม เช่น กรมสามัญศึกษา กรมอาชีวศึกษา กรมวิชาการ ศูนย์พัฒนาหลักสูตร ฯลฯ จะรับนโยบาย ปรึชญา เป้าหมายจากกระทรวงมาจำแนกประเภท กำหนดวิธีการและหลักการต่าง ๆ ออกเป็นกฎ ระเบียบหรือแนวปฏิบัติต่าง ๆ และ

มอบหมายให้โรงเรียนนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารหลักสูตรกลุ่มที่สามได้แก่ ระดับโรงเรียนซึ่งจะต้องรับหลักการ กฎ ระเบียบ หรือแนวปฏิบัติการต่าง ๆ มาแปลงให้อยู่ในรูปของกิจกรรมที่สามารถปฏิบัติได้ให้สอดคล้องกับสภาพของโรงเรียนและชุมชน จัดดำเนินการและควบคุมการปฏิบัติการให้เป็นไปตามที่กำหนด กลุ่มสุดท้ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหลักสูตร ได้แก่ ผู้บริหารระดับหมวดวิชา ระดับชั้น หรือระดับรายวิชา จะต้องปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดและให้สอดคล้องกับจุดหมายและหลักการของหลักสูตร และผู้ที่นำหลักสูตรไปใช้โดยตรง ได้แก่ ครูผู้สอน

จากที่กล่าวมานี้ ถ้าพิจารณาถึงผู้บริหารหลักสูตรในระดับโรงเรียนจะพบว่าประกอบไปด้วยหัวหน้าสถานศึกษา (ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่หรือครูใหญ่) ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชาหรือหัวหน้ากลุ่มวิชาหรือหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ และผู้สอนเป็นผู้ใช้หลักสูตรโดยตรง ผู้บริหารเหล่านี้จะมีหน้าที่ในการบริหารหลักสูตรมากน้อยเพียงไรจะขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียนและทรัพยากรที่มีอยู่ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารหลักสูตรและผู้สอนในโรงเรียนระดับต่าง ๆ มีดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบ จัดดำเนินการและควบคุมกิจกรรมทุกอย่างในโรงเรียน ทั้งในเรื่องการบริหารงานงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารอาคารสถานที่ การบริหารธุรการและการเงิน การบริหารกิจการนักเรียน และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำงานทั้งหมดนี้ด้วยตัวเองทุกอย่าง อาจจะมีมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ช่วย หัวหน้าหมวดหรือบุคคลอื่นรับผิดชอบรอง ๆ ลงมา อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสถานศึกษาก็ยังต้องสอดส่องดูแลให้งานทุกด้านดำเนินไปให้ตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

งานด้านการบริหารหลักสูตรที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับครูนักเรียน การจัดการเรียนการสอน งานบริการเสริมวิชาการ การพัฒนางานวิชาการและหลักสูตรท้องถิ่นเป็นงานที่จะต้องปฏิบัติเป็นประจำ นอกจากนี้ ยังมีงานที่ผู้บริหารจะต้อง

รับผิดชอบซึ่งเป็นงานที่เกิดโดยระเบียบ คำสั่งหรือแนวปฏิบัติที่หน่วยเหนือกำหนดให้เป็นหน้าที่โดยตรง เช่น การอนุมัติผลการเรียน การจบหลักสูตร เป็นต้น

เนื่องจากงานบริหารหลักสูตรเป็นหัวใจของสถานศึกษาและมีใช้เพียงแต่จะจัดการต่าง ๆ ให้นักเรียนมีความรู้ตามที่กำหนดเท่านั้น แต่จะต้องให้นักเรียนมีการพัฒนาคน มีคุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบ รวมทั้งเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ดังนั้น โรงเรียนจึงต้องมีบรรยากาศและเปิดโอกาสในการเรียนรู้และส่งเสริม สนับสนุนให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ มีประสบการณ์และสามารถพัฒนาคน พัฒนาอาชีพและพัฒนาสังคมได้ การบริหารหลักสูตรจึงมีขอบข่ายกว้างขวางมาก การบริหารงานแต่ละด้านจึงต้องใช้เทคนิคและหลักการที่แตกต่างกัน แต่หลักการที่สำคัญที่สามารถนำไปใช้ร่วมกันได้พอสรุปได้ดังนี้คือ

1. จัดแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวง และจุดหมายของหลักสูตร
2. การบริหารงานมุ่งการร่วมมือกันทำงาน
3. ควรกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน
4. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้ปรับปรุงตนเองในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านวิชาการ
5. ริเริ่มสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงานวิชาการ
6. สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน
7. ใช้คำชี้แนะ ทำเป็นตัวอย่างให้ดูมากกว่าการสอนโดยตรง

เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุจุดหมายปลายทางที่ต้องการได้อย่างแท้จริง โดยอาศัยหลักสูตรเป็นเครื่องชี้นำที่สำคัญ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ที่เกี่ยวกับการบริหารหลักสูตร บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหลักสูตรมีดังนี้

1. ต้องศึกษา ทำความเข้าใจหลักสูตรแม่บทและหลักสูตรที่โรงเรียนใช้อยู่ให้ชัดเจนในเรื่องที่เกี่ยวกับ หลักการ จุดหมาย โครงสร้าง แนวดำเนินการ การวัดและประเมินผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักการและจุดหมาย ซึ่งโรงเรียนจะต้องยึดเป็นหลักที่สำคัญเพื่อให้การจัดการกิจกรรมทุกอย่างในโรงเรียนได้ตอบสนอง และบรรลุผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร นอกจากนี้ ยังต้องศึกษาเพื่อจัดหาวัสดุหลักสูตรทุกชนิด เพื่อจะได้เสนอแนวให้ผู้สอนได้จัดทำและใช้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

2. ต้องเป็นผู้นำในการนำหลักสูตรไปใช้ จัดประชุมเพื่อวางแผนการนำหลักสูตรไปใช้ ดูแลดำเนินการ ประสานงานการดำเนินการใช้หลักสูตร ประชุมผู้เกี่ยวข้องและครูผู้สอนเพื่อชี้แจง แนะนำ ทบทวนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการใช้หลักสูตร ก่อนเปิดภาคเรียนและก่อนลงมือสอน ติดตามผลการปฏิบัติ และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้หลักสูตร

3. จัดหาหลักสูตร เอกสารประกอบหลักสูตร (คู่มือการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ คู่มือการบริหารจัดการแนะแนว คู่มือการประเมินผลการเรียน คู่มือการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน คู่มือการบริหารหลักสูตร คู่มือครู คู่มือนักเรียน คู่มือผู้ปกครอง ฯลฯ) ให้เพียงพอและให้ครบถ้วนทุกระดับชั้นเรียนและทุกหมวดวิชา รวมทั้งจัดหาและเสนอแนะให้ครูรู้จักและใช้เอกสารรายการสื่อการศึกษาทั้งของโรงเรียนและของศูนย์เทคโนโลยี ภัทรวงศศึกษาธิการ รวมถึงตลอดถึงเอกสารรายการแหล่งความรู้และทรัพยากรในท้องถิ่นที่โรงเรียนได้จัดรวบรวมไว้

4. เตรียมครูให้พร้อมที่จะใช้หลักสูตรแม่บทหรือหลักสูตรใหม่ หรือหลักสูตรที่โรงเรียนจะใช้ อบรมครูให้มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรและวิธีการใช้หลักสูตรให้สัมฤทธิ์ผลตามที่หลักสูตรกำหนด ช่วยให้ครูพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติที่เคยปฏิบัติอยู่แต่เดิมแบบเดิมสู่แนวของหลักสูตรใหม่หรือหลักสูตรที่โรงเรียนจะใช้

5. ประชาสัมพันธ์หลักสูตรให้ผู้ปกครองทราบและให้เข้าใจ เพื่อผู้ปกครองจะได้ร่วมมือและช่วยส่งเสริมให้การใช้หลักสูตรเกิดผลดีแก่ตัวผู้เรียนมากยิ่งขึ้น รวมทั้งจะได้มีบทบาทในการกำกับดูแลการจัดการของสถานศึกษาด้วย

6. จัดครูเข้าสอนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และให้จัดทำแผนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร เพื่อให้การใช้หลักสูตรเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมพัฒนาครูและบำรุงรักษาครูให้อุทิศตัวปฏิบัติหน้าที่และคงอยู่กับหน่วยงาน

7. จัดสถานที่ให้เอื้อประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน เช่น ห้องเรียน ห้อง - วิชาการต่าง ๆ ห้องสมุด ห้องเรียนรวม ห้องโสตทัศนศึกษา แปลงเกษตร ฯลฯ และจัดสภาพแวดล้อมให้มีบรรยากาศทางวิชาการและส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่นักเรียน

8. จัดให้มีการให้บริการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนานักเรียนในทุกด้านรวมทั้งกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่าง ๆ และการจัดทำโครงการตามสาระการเรียนรู้และโครงการตามความสนใจ

9. นิเทศการใช้หลักสูตรและนิเทศการสอนและจัดให้มีการนิเทศ และติดตามผลอย่างเป็นระบบ เพื่อจะได้ทราบสภาพที่เป็นอยู่ ปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องที่รับผิดชอบอยู่จะได้ให้คำแนะนำปรึกษาและช่วยเหลือตามที่ครูต้องการ เพื่อส่งเสริมให้ครูใช้หลักสูตรให้ถูกต้องและสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพจนได้ผลผลิตที่มีคุณภาพเป็นไปตามจุดหมายของหลักสูตร (อุทัย บุญประเสริฐ, 2540)

ในการบริหารหลักสูตรนั้น แม้ผู้บริหารจะมีความรู้ทางวิชาการทุกอย่างแต่จะดำเนินการเพียงคนเดียวหาได้ไม่ ดังนั้น จึงควรมีคณะกรรมการที่ปรึกษาของโรงเรียนซึ่งจะมีส่วนร่วมในการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุน กำกับ ดูแล การจัดการศึกษาของสถานศึกษา นอกจากนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีผู้ช่วยเหลือในด้านการนำแผนการบริหารหลักสูตรหรือนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น ในสถานศึกษาจึงมีตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดช่วยบริหารงานด้านหลักสูตรด้วย

ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ

ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบงานในด้านวิชาการของสถานศึกษา โดยรับนโยบายจากผู้บริหารนำมาวางแผนปฏิบัติร่วมกับคณะกรรมการที่ปรึกษาทางวิชาการและหัวหน้าหมวด งานที่ผู้บริหรมอบให้นี้ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการสามารถตัดสินใจและกระทำได้ทันทีหากเป็นงานที่อยู่ในระเบียบแบบแผน แต่ในบางเรื่อง เมื่อเกิดมีปัญหาหรือการตัดสินใจขั้นสุดท้ายจะต้องอยู่ในอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหาร นอกจากนี้ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการต้องประสานงานทั้งในแง่ นโยบายและแนวปฏิบัติกับหมวดวิชาและหน่วยงานอื่น ๆ ในโรงเรียน

งานทางด้านวิชาการและการบริหารหลักสูตรที่ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการจะต้องดูแลรับผิดชอบตามที่ระบุไว้ในเรื่องมาตรฐานอัตรากำลังสำหรับข้าราชการครูและข้าราชการครูส่วน

จังหวัด โรงเรียนประถมศึกษา (พนัส หันนาคนิทร์ 2524, 140) ซึ่งได้แจกแจงงานไว้ดังนี้

1. ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายวิชาการของโรงเรียน
2. เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับงานวิชาการของโรงเรียน
3. ควบคุมการเรียนการสอน จัดตารางสอบ จัดครูเข้าสอนในชั้นต่าง ๆ ทุกสาขาวิชาที่เปิดสอนในโรงเรียน
4. ส่งเสริมการจัดการสอนที่ทันสมัยและเหมาะสมกับท้องถิ่นทุกสาขาวิชา ส่งเสริมการจัดทำอุปกรณ์ เครื่องมือและวัสดุฝึกให้เหมาะสมในการเรียนการสอน
5. นิเทศการสอนและประสานงานกับหัวหน้าวิชาทุกวิชาในด้านการสอน การวัด การประเมินผล ตลอดจนการใช้เครื่องมืออุปกรณ์โสตทัศนศึกษาและห้องสมุด
6. ประเมินผลงานทางวิชาการ พร้อมทั้งรวบรวมปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะส่งผู้บริหารเมื่อสิ้นภาคการศึกษา
7. วางแผนงานด้านวิชาการในการจัดโปรแกรมการเรียนการสอนเท่าที่โรงเรียนจะเปิดสอนได้และการปรับปรุงการเรียนการสอน
8. ควบคุมการสอนทุกวิชาและตรวจสอบความถูกต้องของการวัดผลและส่งผลการเรียนให้ครูที่รับผิดชอบเกี่ยวกับทะเบียน
9. เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนเกี่ยวกับกิจกรรมนักเรียนทั้งในและนอกโรงเรียน
10. วางแผนกิจกรรมเพื่อส่งเสริมวิชาการตามหลักสูตรและความต้องการของนักเรียนและเพื่อแก้ปัญหาเยาวชนด้านต่าง ๆ
11. เป็นหัวหน้าส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของนักเรียน เช่น กิจกรรมอนุภาค ลูกเสือ ฯลฯ
12. ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อศึกษาปัญหาเยาวชนด้านต่าง ๆ
13. ประสานงานกับกรมหรือองค์การในด้านบริหารวิชาการ และด้านการส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาความรู้และความสามารถด้านวิชาการให้ทันสมัยอยู่เสมอ
14. ปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ ยังมีที่เป็นรายละเอียดในด้านต่าง ๆ ที่ต้องรับผิดชอบอีก เช่น

1. วางโครงการดำเนินงานด้านการเรียนการสอนและรับผิดชอบดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน
2. ร่วมมือกับหัวหน้าหมวดวางแผนนโยบายเกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยทั่วไป และสนับสนุนให้มีการค้นคว้าทดลองปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น
3. อบรมชี้แจงครูให้เข้าใจวิธีการปฏิบัติทางวิชาการเกี่ยวกับการเรียนการสอน และการวัดผล
4. จัดทำคู่มือครูและคู่มือการเรียนของนักเรียน
5. พิจารณาหนังสือแบบเรียน คู่มืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการสอน และจัดให้มีเอกสารต่าง ๆ ประกอบความรู้
6. เสนอแนะในการแต่งตั้งหมวดวิชา
7. จัดสรร และควบคุมเงินที่ใช้ทางวิชาการ
8. ควบคุมการจัดซื้อ การเก็บรักษาและการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ

สำหรับอำนาจหน้าที่ของผู้ช่วยฝ่ายวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษานั้น กนก จันทร์ขจร (2533, 339) ได้ศึกษาวิเคราะห์ “หน้าที่และควมรับผิดชอบข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา” และได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการซึ่งเหมาะสมตามสภาพของโรงเรียนที่ผู้วิเคราะห์เป็นผู้บริหารอยู่ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละโรงเรียนนั้นอาจจะกำหนดแตกต่างกันไปตามสภาพของโรงเรียน ข้อเสนอของกนก จันทร์ขจร อาจใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา การกำหนดหน้าที่ของผู้ช่วยฝ่ายวิชาการตามสภาพที่เหมาะสมของแต่ละ โรงเรียน

ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการจะทำงานได้สำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยภายในที่เกี่ยวเนื่องกับคุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ ความขยันและความใส่ใจในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์และการเปิดความคิดกว้าง ความมีมนุษยสัมพันธ์ การยอมรับความคิดเห็นและความสามารถของผู้อื่น มีความจริงใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน รวมตลอดจนการรู้จักการทำงานเป็นทีม

หัวหน้าหมวดวิชา

การบริหารหลักสูตรในระดับโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาจะมีลักษณะแตกต่างกัน เนื้อหาวิชาส่วนใหญ่ในระดับประถมศึกษาจะมีลักษณะเป็นพื้นฐานความรู้ทั่วไป และมีการเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์ การจัดหมวดประสบการณ์ที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จึงจัดเป็นกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มทักษะที่เป็นเครื่องมือการเรียนรู้ กลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย กลุ่มการงานและพื้นฐานอาชีพและกลุ่มประสบการณ์พิเศษ (ตามที่กำหนดในโครงสร้างหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) การจัดการเรียนการสอนจึงใช้ครูคนเดียวสอนเกือบทุกวิชา ยกเว้นวิชาที่มีลักษณะเฉพาะจริง ๆ เช่น ดนตรี ศิลปะ พลศึกษา ภาษาอังกฤษหรือคอมพิวเตอร์ ในโรงเรียนที่มีหลายห้องเรียนจึงต้องมีการมอบหมายงานให้มีหัวหน้าระดับชั้นเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มวิชา

ในระดับมัธยมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มัธยมศึกษาตอนปลาย เนื้อหาวิชาที่สอนมีลักษณะเฉพาะและมีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น ผู้สอนต้องมีความรู้เฉพาะด้าน จึงมีการแบ่งแยกเป็นหมวดวิชาต่าง ๆ และเพื่อให้การจัดการเรียนการสอนในหมวดวิชานั้นเป็นไปได้ อดีและมีคุณภาพและเป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหาร จึงมีการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้ควบคุมงานในหมวดวิชานั้น ๆ

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะ เป็นหัวหน้าระดับ หัวหน้ากลุ่มวิชา หรือ หัวหน้าหมวดวิชา ต่างก็ทำหน้าที่บริหารชั้นต้น รับผิดชอบ ควบคุมดูแลครูในระดับ ในกลุ่มวิชาหรือในหมวดวิชาของตนให้สามารถแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ในชั้นต้นได้ หน้าที่โดยทั่วไปของหัวหน้าในระดับนี้มีดังนี้

1. วางแผนการสอนร่วมกับครูในหมวดวิชาให้สอดคล้องกับหลักสูตร
2. ให้คำแนะนำหรือนิเทศครูในหมวดในเรื่อง หลักสูตร การสอน การเลือกใช้ และจัดหาหนังสือแบบเรียนและอุปกรณ์การเรียนการสอนและการจัดโครงการงานและกิจกรรมต่าง ๆ
3. ควบคุมดูแลการจัดการเรียนการสอนในหมวดวิชาที่ตนรับผิดชอบ

4. จัดแบ่งภาระหน้าที่ทั้งการสอนและงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอนภายในหมวดวิชา ให้แก่อาจารย์ในหมวดวิชา รวมทั้งการจัดครูเข้าสอนแทนในกรณีที่ครูคนใดคนหนึ่งไม่สามารถมาสอนตามปกติได้ นอกจากนี้ หากบุคลากรไม่เพียงพอ ต้องทำเรื่องเสนอผู้บริหารและอาจต้องช่วยเหลือหาครูใหม่ด้วย

5. ประชุมครูในหมวดวิชาโดยสม่ำเสมอ อย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อบริหารงานในหมวดวิชาให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะหรือคำปรึกษาหรือช่วยแก้ไขปัญหาดifferent ๆ ที่เกิดขึ้นในหมวด

6. ช่วยปกครองครูในหมวดวิชาที่รับผิดชอบและทำงานธุรการของหมวดวิชา รวมทั้งการเก็บสถิติและข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาหมวดวิชาให้มีคุณภาพ

7. กำหนดมาตรฐานและวิธีการประเมินผลการเรียนในหมวดวิชา รวมทั้งการจัดการสอบซ่อมและการสอนซ่อมเสริม

8. ประสานงานกับผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าหมวดวิชาอื่น ๆ

9. จัดทำ สร้าง หรือดัดแปลงอุปกรณ์การเรียนการสอนให้มีใช้ในหมวดวิชา พร้อมทั้งดูแลห้องประจำวิชา และจัดทำงบประมาณสำหรับหมวดวิชาเสนอต่อผู้บริหาร

10. ส่งเสริมและหาวิธีการที่จะให้ครูในหมวดได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและให้ทันสมัย ทั้งการศึกษาต่อ การเข้ารับการอบรมหรือสัมมนา การเสนอแนะเอกสารความรู้ต่าง ๆ หรือการจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน เป็นต้น

11. จัดนิทรรศการ โครงการหรือกิจกรรม รวมทั้งสนับสนุนการจัดตั้งชุมนุมทางวิชาการเพื่อให้นักเรียนเกิดทักษะ ประสบการณ์และมีความรู้ความสามารถมากยิ่งขึ้น

12. สรุปรายงานการปฏิบัติงานของครูในหมวด เสนอข้อคิดเห็นของครูในหมวดต่อผู้บริหารรวมตลอดถึงเสนอผลงานของครูเพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบ

จากหน้าที่โดยทั่วไปของหัวหน้าหมวดวิชานี้ จะเห็นได้ว่า คุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชา คือ ความสามารถในการประสานงาน ทั้งระดับผู้บริหาร ระหว่างหัวหน้าหมวดด้วยกันเอง และระหว่างครูในหมวด หัวหน้าหมวดจึงต้องมีมนุษยสัมพันธ์ รู้จักการปกครองคนและการจัดคนให้เหมาะกับงาน ต้องมีความรู้ในเนื้อหาวิชา มีความสามารถในการนิเทศการสอน จึงจะทำให้การบริหารหลักสูตรในระดับหมวดวิชาเป็นไปได้อย่างดี

การแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชานั้น ผู้บริหารควรให้ครูในหมวดวิชาได้เลือกตนเอง เพราะหัวหน้าหมวดต้องทำงานใกล้ชิดและจะต้องเป็นบุคคลที่เป็นที่ยอมรับของครูในหมวดนั้น ๆ และเพื่อให้การเลือกนั้นได้ผล คือ ได้คนที่มีความรู้ที่จะปฏิบัติงานได้ ผู้บริหารอาจจะกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำของผู้ที่จะเป็นหัวหน้าหมวดไว้ให้ชัดเจนและอาจให้เสนอมากกว่า 1 คน เพื่อให้ผู้บริหารจะได้ใช้วิจารณญาณเลือกบุคคลที่เหมาะสมได้

ผู้สอน

ผู้สอน หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนให้แก่ผู้เรียนโดยตรง เป็นผู้นำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ การบริหารหลักสูตรจะเกิดผลดีมาน้อยเพียงใด บรรลุเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ จะขึ้นอยู่กับคุณภาพของครูผู้สอนและการจัดการควบคุมดูแลครูของผู้บริหาร ดังนั้น ครูจึงต้องมีคุณสมบัติและลักษณะพิเศษกว่าผู้ทำงานในสาขาวิชาชีพอื่น ๆ คุณสมบัติของผู้สอนควรมีดังนี้

1. มีความประพฤติดี ละเว้นจากอบายมุขทั้งปวง
2. มีสติปัญญาและใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ
3. มีสุขภาพดีทั้งทางกายและทางจิต
4. มีบุคลิกภาพดี
5. มีความสามารถในการพูดและการถ่ายทอด
6. เป็นคนตรงต่อเวลาและไม่มีอคติต่อสิ่งต่าง ๆ
7. มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพและต่อนักเรียน
8. มีคุณสมบัติที่ดีในด้านวิชาชีพ กล่าวคือ มีความรู้ในเนื้อหาที่สอน มีเทคนิคในการถ่ายทอด มีศรัทธาในวิชาชีพ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน

หน้าที่ของผู้สอนในด้านวิชาการมีดังนี้

1. มีความเข้าใจในหลักสูตรและแปลงหลักสูตรไปสู่การสอนตามจุดหมายของหลักสูตรได้อย่างดี
2. เตรียมการสอนอย่างเป็นขั้นตอน เลือกกิจกรรมการเรียนการสอนและเลือกใช้

อุปกรณ์การสอนได้อย่างเหมาะสมกับวัยของผู้เรียนและเนื้อหา

3. ดำเนินการสอนอย่างมีระบบและเป็นลำดับขั้นตอน
4. ประเมินผลการเรียนได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง
5. สละเวลาในการสอนซ่อมเสริมและอุทิศเวลาสอนให้แก่แก่นักเรียน
6. ควบคุมชั้นเรียนได้อย่างดี
7. รักษาเวลาในการสอน
8. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ
9. ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

จากหน้าที่ที่จะต้องกระทำดังกล่าวนี้ ผู้สอนจะต้องใช้ความรู้และคุณสมบัติและลักษณะพิเศษของตนเองนั้นทำหน้าที่เหมือนเป็นผู้จัดการ โดยต้องวางแผนการจัดการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ แนะนำและกระตุ้นให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ ช่วยพัฒนาผู้เรียน ช่วยตกแต่งความรู้ของผู้เรียนให้สมบูรณ์ ให้เรียนอย่างมีความสุข มีประสิทธิภาพ ให้ความรักให้ความมั่นคง ให้ข้อมูลย้อนกลับทางทรัพยากรการเรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ (กระทรวงศึกษาธิการ มปป, 14)

สรุป

การบริหารหลักสูตรเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียน ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนต้องให้ความร่วมมือและสนับสนุนในการดำเนินการในทุกด้านจึงจะบรรลุจุดหมายของหลักสูตร ผู้บริหารหลักสูตรในสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ หัวหน้าสถานศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดและผู้สอนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรและจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามจุดหมายของการศึกษาที่กำหนด.