



บทที่ 2

## เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้จัดลำดับหัวข้อไว้ดังนี้

1. การพัฒนาสมรรถภาพ
2. สมรรถภาพครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน
3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### การพัฒนาสมรรถภาพ

วัฒนา สุทรสุวรรณ (ม.ป.ป. : 51-52) ได้กล่าวว่าการส่งเสริมสมรรถภาพของบุคคลกับการพัฒนาบุคคลมีความหมายเช่นเดียวกัน โดยอ้างว่ามีนักวิชาการด้านบริหารงานบุคคลกล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน และกรรมวิธีในการพัฒนาบุคลากรได้แก่การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบ ได้ดียิ่งขึ้นและสูงขึ้น มีจิตใจรักงาน มีกำลังขวัญในการทำงาน มีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น การส่งเสริมสมรรถภาพของบุคคลดังกล่าว เป็นกิจกรรมที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทุกคนที่จะต้องเอาใจใส่ การส่งเสริมสมรรถภาพเพียงบางอย่างหรือบางประการหรือทำ ๆ หยุด ๆ ไม่สม่ำเสมอ นั้น ไม่สามารถได้รับผลตามความมุ่งหมายได้

นอกจากนี้วีระ คำวิเศษณ์ (2519 : 47) ยังได้กล่าวถึงว่าการพัฒนาบุคลากรในวงราชการไทยมีคำที่ใช้กันแพร่หลายอย่างน้อย 3 คำ คือ การพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมสมรรถภาพ และ การฝึกอบรม คำแรกเป็นคำที่ทันสมัย คำที่สองตรงกับพฤติกรรมที่ปฏิบัติอยู่ กล่าวคือ บุคคลที่รับเข้ามาในองค์การมีสมรรถภาพอยู่แล้ว

แต่ต้องการส่งเสริมให้มากขึ้น ส่วนคำที่สามใช้ในความหมายที่แคบ เพราะเป็นเพียงวิธีการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร

จากคำกล่าวของบุคคลทั้งสองข้างต้นพอสรุปได้ว่า คำว่า "การพัฒนาสมรรถภาพหรือส่งเสริมสมรรถภาพ" และ "การพัฒนาบุคคลหรือการพัฒนาบุคลากร" เป็นคำที่มีความหมายเช่นเดียวกัน โดยที่คำว่าพัฒนาสมรรถภาพสอดคล้องกับพฤติกรรมที่กระทำขึ้นมากกว่า แต่คำว่าพัฒนาบุคลากร เป็นที่นิยมและใช้กันแพร่หลายมากกว่า เราจึงมักพบแต่คำว่าพัฒนาบุคลากร คำนั้นในการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถภาพในครั้งนี้จึงศึกษาจากเอกสารที่กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนใหญ่

#### ความหมายของการพัฒนาสมรรถภาพ

คำว่า "พัฒนา" มีความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2523 : 653) ว่า ความเจริญ

อมร รักษาสัจย์ และโสรัจ สุจริตกุล (2503 : 327) ก็ได้ให้ความหมายของการพัฒนาไว้ว่าหมายถึงการเปลี่ยนแปลงตัวระบบที่การกระทำ

สำหรับคำว่าสมรรถภาพนั้น กมล สุคประเสริฐ และคณะ (2523 : 3) กล่าวว่า สมรรถภาพ (สมรรถวิสัย) หมายถึง คุณสมบัติที่เป็นผลมาจากความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติ อุปนิสัยหรือบุคลิกภาพ ซึ่งมีผลทำให้เกิดความสามารถในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่พึงปรารถนาได้

พอสรุปรวมความหมายของการพัฒนาสมรรถภาพจากความหมายของคำดังกล่าวได้ว่า การพัฒนาสมรรถภาพ หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติ อุปนิสัยหรือบุคลิกภาพ ซึ่งมีผลทำให้เกิดความสามารถในการแสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการได้

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาสมรรถภาพหรือการพัฒนาบุคลากรไว้ เช่น

สมาน รั้งสียกฤษณ์ (2522 : 73) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร คือการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการ ในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

ชูเคน และ เซอร์แมน (Chruden and Sherman 1968 : 11) มีความเห็นว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการในการให้การศึกษาฝึกอบรมบุคลากรทางด้านทักษะ ความรู้ ทัศนคติ และบุคลิกภาพและการพัฒนาการนั้นอาจเป็นผลเนื่องจากการขยายโครงการหรือการจัดองค์การซึ่งอาจเกิดจากองค์การนอกรูปแบบหรือการบังเอิญอันเป็นผลมาจากการลองผิดลองถูกก็ได้

ฟลิปโป (Flippo 1971 : 70) กล่าวว่าถึงหน้าที่ปฏิบัติการบุคลากรว่า หมายถึง การเพิ่มทักษะช่วยการฝึกอบรมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

จากความหมายของการพัฒนาสมรรถภาพหรือการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่าการพัฒนาสมรรถภาพหรือการพัฒนาบุคลากร คือกระบวนการต่าง ๆ ที่ทางหน่วยงานจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนเจตคติที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ที่เพียงพอ จนสามารถนำไปปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### ความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถภาพ

บุคลากร เป็นสิ่งที่หน่วยงานมีความต้องการและจำเป็นมากที่สุดเพราะงานต่าง ๆ จะไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้จำเป็นต้องมีบุคลากรเป็นผู้ดำเนินการ ดังนั้นในกระบวนการบริหารงานบุคคลจึงถือว่างานพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่สุดดังที่แคสเท็คเตอร์ (Castetter 1976 : 271) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากร

เป็นกระบวนการที่เข้มข้นที่สุดในกระบวนการบริหารบุคคล ซึ่งระบบได้จัดขึ้นเพื่อชักจูง บำรุงรักษา และปรับปรุงคุณภาพและปริมาณของบุคลากรในอันที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ของระบบจนสามารถทำให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ และยังคงได้แสดงความคิด เห็นอีกว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งจำเป็นในการวางแผนบุคลากรมากที่สุดเพราะ

1. การพัฒนาจะเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่บุคลากรกำลังรับผิดชอบอยู่
2. การพัฒนาจะเป็นเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุแต่งตั้ง ในตำแหน่งที่ว่างลง
3. การพัฒนาจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาและเพิ่มพูนบารมีตนเอง

นอกจากนั้นยังมีบุคคลอื่น ๆ อีกที่ได้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่หน่วยงานหรือ องค์การต้องดำเนินการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์การของตนขึ้น เช่น

บัณฑิตย์ อินทรจีน (2526 : 51) ได้แสดงความเห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรว่า ถึงแม้ว่าการคัดเลือกและสรรหาบุคคลเข้าทำงานใด ๆ จะได้ กำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการไว้ดีเพียงไรก็ตาม ก็มีได้เป็นหลักประกันว่า บุคคลผู้นั้นจะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้คล่องไป ทั้งนี้เพราะความเปลี่ยนแปลง ของระบบงานและวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ทำให้การปฏิบัติงาน ของบุคคลนั้น ๆ อาจมีปัญหาหรือผิดพลาดและปฏิบัติงานไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้นหน่วยงาน จึงควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายใน ปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ในขณะที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่ทำงาน อยู่แล้วก็ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมตัวสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งต่อไปในอนาคต ✓

กิติ ทักษะยานนท์ (2520 : 22) เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรเป็น นโยบายที่มีความสำคัญมากอย่างหนึ่ง เพราะผลผลิตหรือผลงานของหน่วยงานจะให้ได้ ต้องเกิดจากผูปฏิบัติหน้าที่ดี มีความรู้ความสามารถ เพราะฉะนั้นทุกหน่วยงานจึงถือว่า โครงการพัฒนาบุคลากร เป็นโครงการหลักโครงการหนึ่งที่จะต้องปฏิบัติให้ได้ผลดีที่สุด

เพราะการพัฒนาบุคลากรจะทำให้บังเกิดผลดี 4 ประการคือ

1. เพิ่มทักษะ(skill) ในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
2. เพิ่มความคล่องตัวและการปรับตัวของผู้ที่ปฏิบัติงาน
3. เพื่อเพิ่มผลการผลิต
4. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้เขามีโอกาสที่จะได้รับการพิจารณาจากหน่วยงานอื่นจะเป็นประโยชน์แก่ตัวเขา เช่น การเลื่อนหรือเปลี่ยนตำแหน่งงานที่มีความสำคัญมากขึ้น

สมพร สุกตัญญู (2525 : 28) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรนั้นถือเป็นแรงจูงใจหรือการให้ของขวัญอย่างหนึ่งนอกเหนือจากรางวัลและของขวัญอื่น ๆ เพราะบุคคลทุกระดับทุกประเภทหากทำงานจำเจซ้ำซากก็จะเกิดความเบื่อหน่ายเฉื่อยชา ในที่สุดจะหมดกำลังใจทำงาน แต่ถ้ายุติบริหาร ได้จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีต่าง ๆ ก็จะทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน

จากความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ ดังกล่าวพอสรุปถึงความจำเป็นที่หน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ จะต้องจัดให้มีการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์การของตนก็เพราะเนื่องมาจากความเปลี่ยนแปลงของระบบงานและวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ แม้ว่าจะใช้ระบบการคัดเลือกก็เพียงใดก็ตามบุคคลก็ยังคงได้รับการพัฒนาเพราะคุณสมบัติของตำแหน่งงานย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามความก้าวหน้าทางวิทยาการ หรือเมื่อบุคคลทำงานไปนาน ๆ พฤติกรรมต่าง ๆ ก็อาจเปลี่ยนแปลงไป เช่น เกิดความเหนื่อยหน่ายเฉื่อยชา การพัฒนาบุคลากรจะเป็นแรงจูงใจ ช่วยบำรุงขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรอีกทางหนึ่ง นอกจากนั้นการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรยังเป็นการเตรียมตัวสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งต่อไปในอนาคตของบุคคลอีกด้วย

การที่หน่วยงานหรือองค์การใด ๆ จะรู้ว่าทางหน่วยงานของตนนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรหรือไม่ จะพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรประเภทใด ในเรื่องอะไร ฯลฯ นั้น ทางหน่วยงานหรือองค์การนั้นจะต้องมีวิธีการศึกษาหาความจำเป็นของการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร ซึ่ง แม็ค เกฮี และ ทาเยอร์ (Gehee and Thayer 1961 : 25) ได้เสนอแนะแนวทางไว้ดังนี้คือ



1. การวิเคราะห์องค์การ
2. การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน
3. การวิเคราะห์บุคลากร

เสนาะ คิเยาว์ (2519 : 163) ได้เสนอขั้นตอนการหาความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรไว้ว่า

1. วิเคราะห์หาความต้องการขององค์การ
2. ประเมินความสามารถของการบริหารงานในปัจจุบัน
3. สสำรวจกำลังงานของฝ่ายบริหารที่มีอยู่

ส่วนสมพงษ์ เกษณสิน (2521 : 26-27) เห็นว่าวิธีการที่จะค้นหาความต้องการในการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรอาจทำได้ดังนี้คือ

1. จากการสังเกต
2. การวิเคราะห์งาน
3. ประเมินผลการทำงาน
4. สสำรวจความต้องการโดยวิธีการสัมภาษณ์และกรอกแบบสอบถาม

#### วิธีดำเนินการพัฒนาสมรรถภาพ

เวอร์ธเชอร์ และ คีท (Werther and Keith 1982 : 182)

กล่าวว่า มีวิธีการในการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรมากมายหลายวิธีด้วยกันที่เราสามารถเลือกใช้ให้ตรงกับจุดประสงค์ของการพัฒนา ความรู้ความสามารถของวิทยากร ความต้องการรายบุคคลของผู้เข้ารับการพัฒน จำนวนและระดับงานของผู้เข้ารับการพัฒน รวมทั้งระยะเวลาและการลงทุนด้วย าด่า และได้เสนอวิธีการที่จะใช้ในการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรไว้ดังนี้

1. การลงทุนที่เพียงพอ
2. เนื้อหาของโปรแกรมที่ต้องการ
3. ความเหมาะสมของสิ่งอำนวยความสะดวก
4. ความพอใจและความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกฝนหรือพัฒนา
5. ความพอใจและความสามารถของผู้ฝึกอบรมหรือพัฒนา
6. จุดมุ่งหมายของการเรียนรู้

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2526 : 41) กล่าวว่าในการสร้าง Course หรือ โครงการที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ความต้องการของบุคคล (Needs) บุคคลมีความแตกต่างกัน ดังนั้น จะต้องรู้ว่าบุคคลนั้น ๆ ต้องการอะไร เพื่อที่จะได้จัดดำเนินการต่าง ๆ สนองความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นเป้าหมายของการพัฒนา

2. เนื้อหา (Contents) สิ่งที่จะต้องคำนึง คือ ความรู้ของผู้เข้ารับการอบรม และมีเนื้อหาอะไรบ้างที่ผู้เข้ารับการพัฒนาศมควรได้รับ

3. สภาพแวดล้อม (Environment) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการของสถาบันหรือหน่วยงานที่สังกัดอยู่ ตลอดจนความต้องการเฉพาะของงานที่ตนรับผิดชอบอยู่

จะเห็นได้ว่าในการดำเนินการพัฒนาสมรรถภาพนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ หลายประการด้วยกัน เช่น ความรู้ความสามารถและความต้องการของบุคลากร เนื้อหาของโปรแกรม สภาพแวดล้อม วิธีการ ฯลฯ ดังนั้นในการกำหนดโปรแกรมพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรจะต้องสอดคล้องและเหมาะสมกับปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าว

การดำเนินการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกเหนือจากการกำหนดโปรแกรมที่สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ แล้ว การเลือกกิจกรรมที่เหมาะสมกับการพัฒนาก็เป็นเรื่องสำคัญของกระบวนการดำเนินงานพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร ชูเคนและเชอร์แมน (Chruden and Sherman 1968 : 204-206) กล่าวว่า มีวิธีการในการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรมากมายหลายวิธีด้วยกันที่เราสามารถเลือกใช้ให้ตรงกับจุดประสงค์ของการพัฒนา ความรู้ความสามารถของวิทยากร ความต้องการรายบุคคลของผู้เข้ารับการพัฒนากิจ จำนวนและระดับงานของผู้เข้ารับการพัฒนารวมทั้งระยะเวลาและการลงทุนด้วย ฯลฯ และได้เสนอวิธีการที่จะใช้ในการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรไว้ดังนี้

1. การศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน
2. การจัดฝึกอบรมเป็นชั้นเรียน
3. การจัดฝึกอบรมอย่างผสมผสานระหว่างการศึกษางานไปพร้อม ๆ กับ

การปฏิบัติงานและการฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน

4. การจักเสริมความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรเป็นครั้งคราว  
 หนึ่งส หันนาคินทร (2526 : 139-151) กล่าวถึงการจักกิจกรรมเพื่อ  
 พัฒนาศักยภาพมี 2 ประเภท คือ

1. กิจกรรมที่บุคลากรอาจทำตามลำพัง (Individual Activities)  
 ได้แก่ การอ่านหรือการแสวงหาความรู้ด้วยวิธีอื่น ซึ่งอาจเป็นการปลูกถ่าย การ  
 อภิปรายก็ได้ การค้นคว้าหรือการศึกษาทางคานวิชาชีพและวิชาการอาจทำได้ใน  
 หลายรูปแบบ เช่น การเขียนตำราหรือคำสอน การศึกษาภายใต้การควบคุม การ  
 ศึกษาในระยะสั้น การหมุนเวียนตำแหน่ง การทดลองและวิจัยกฎ ไปสัง เภตการสอน  
 หรือการทำงานในโรงเรียนอื่น การเข้าไปมีส่วนช่วยในกิจกรรมของชุมชน การมี  
 ส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน การลาหยุดเพื่อศึกษาต่อทั้งในและนอก  
 ประเทศ การติดตามความเจริญของตนเอง

2. กิจกรรมส่งเสริมบุคลากรที่จักเป็นหมู่คณะ เช่น การบรรยาย หรือ  
 การอภิปรายโดยวิทยากร การสัมมนา การประชุมปรึกษาหารือ การอภิปรายกลุ่ม  
 การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสาธิต การนิเทศ การสั่งสอนหรือการสอนแนะ  
 การแสดงบทบาทสมมุติ การศึกษาเฉพาะกรณี ฯลฯ

สมพร สุทัศน์ (2525 : 68) ยังได้เสนอวิธีพัฒนาศักยภาพในโรงเรียน  
 ประถมศึกษาไว้ 7 ประเภท ดังนี้

1. จักให้มีการอบรมทางคานวิชาการ และร่วมชุมนุมสังสรรค์เพื่อ  
 เกิดความสัมพันธ์กันในการสังคัมและอาจจะมีการอภิปรายทางวิชาการด้วย

2. จักให้มีการสัมมนาทางวิชาการโดยเชิญผู้รู้มาร่วมสัมมนา

3. จักทัศนศึกษาและงานคานที่ต่าง ๆ

4. เปิดโอกาสให้ศึกษาต่อ

5. เชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชามาบรรยายให้คณะครูที่

สนใจฟัง

6. ชมการสาธิตการสอน หรือการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ

7. การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างโรงเรียน



นอกจากนั้นอรพินธ์ กุลประภา (2524 : 21-23) ยังได้สรุปวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ คือ การแนะนำอบรมและให้ความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับบทบาทของหน่วยงานนั้นๆ เพื่อให้บุคลากรใหม่ได้รับรู้ และมีข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับสถานที่ที่ตนกำลังจะไปทำงานทั้งค่านสถานที่ ตัวบุคคล ผู้บริหาร และสภาวะแวดล้อมอื่น ๆ เพื่อเป็นประโยชน์แก่บุคลากรจะได้ปรับตัวเร็วขึ้น และเตรียมตัว เตรียมใจที่จะรับสถานการณ์ต่าง ๆ อันพึงจะเกิดขึ้นในเวลาต่อมา
2. การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยจัดตามความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม มีทั้งฝึกกอบรมระยะสั้น และระยะยาว ระยะสั้นอาจจะเป็นหนึ่งสัปดาห์ ส่วนใหญ่จะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งแก้ปัญหาต่าง ๆ ส่วนการฝึกอบรมระยะยาวมักจัดให้อาจารย์ที่สอนมาแล้วระยะหนึ่งที่มีช่วงเวลาพักหรือว่างจากการสอนมาทำงานในศูนย์ หรือหน่วยพัฒนาคณาจารย์ ครั้งหนึ่ง ๆ จะจัดต่อเนื่องกันประมาณ 1 ภาคเรียน
3. การสัมมนาทางวิชาการ ส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณ 3-7 วัน เป็นการสัมมนาเกี่ยวกับเรื่องการศึกษา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในปัญหาต่าง ๆ มากกว่าที่จะมุ่งในค่านทฤษฎีหรือหลักการการศึกษาโดยตรง
4. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เช่น จัดทำจุลสารเผยแพร่ผลงานวิจัย ความก้าวหน้าของวิชาการทางค่านการศึกษา หรือสรุปย่อข่าว ออกข่าวสาร เพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้สอนให้สนใจค่านคุณภาพการสอน การจัดกิจกรรมนี้ส่วนใหญ่เป็นการให้ความรู้หรือหลักการทางค่านการศึกษามากกว่าค่านอื่น ๆ
5. การจัดสัปดาห์นิทรรศการทางวิชาการ โดยนำเอาผลงานดีเด่นของนักศึกษาทางค่านศิลปะและการช่างต่าง ๆ มาแสดงนิทรรศการเพื่อเป็นการเผยแพร่ความรู้ และทำให้นักศึกษามีความภาคภูมิใจและเกิดกำลังใจ
6. การส่งเสริมให้มีโอกาสศึกษาปฏิบัติงานเพิ่มเติม วิชาที่จะให้ไปศึกษาเพิ่มเติมหรือปฏิบัติงานนี้จะต้อง เป็นสาขาวิชาการที่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในสถาบัน การศึกษาเพิ่มเติม นอกจากเพื่อรับปริญญาหรือประกาศนียบัตรสูงขึ้นแล้ว ยังควรส่งเสริมให้มีโอกาสเข้าศึกษาบางวิชาในสถาบันการศึกษาชั้นสูง ศึกษาทางไปรษณีย์ ในวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงาน ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการอื่น ๆ ติดตาม

ความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศ โดยอาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนอื่น ๆ เป็นต้น ซึ่งการศึกษาเพิ่มเติมโดยวิธีการเหล่านี้ ไม่ใ้คงมุ่งหมายเพื่อรับปริญญาหรือประกาศนียบัตรเท่านั้นแต่มุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ใ้กว้างขวางขึ้น

#### 7. การแต่งตั้ง โยกย้าย การสับเปลี่ยน หน้าที่การงาน

การแต่งตั้ง โยกย้าย ถ้าเป็นไปโดยความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และความรู้ความสามารถแล้วก็จะ เป็นการส่งเสริมสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากรผู้นั้นอย่างมาก หรือกล่าวอย่างสั้นคือการใช้คนให้ถูกกับงาน

การเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานที่นิยมกันอีกวิธีหนึ่ง คือการ สับเปลี่ยนหน้าที่การงาน (Rotation to Assignment) ในทางปฏิบัตินี้ผู้บังคับบัญชา ของหน่วยงานควรปรับปรุงคำสั่ง แบ่งแยกหน้าที่การงานภายในหน่วยงานของคนให้ เหมาะสมอยู่เสมอโดยมีการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานของผู้ใ้บังคับบัญชาหมุนเวียนกัน ไปภายในหน่วยงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมใ้ผู้ใ้บังคับบัญชาแต่ละคนมีโอกาได้เรียนรู้ งานต่าง ๆ ของหน่วยงานกว้างขวางขึ้น เพื่อประสบการณ์ในการทำงานใ้มากขึ้น จะใ้ใ้เข้าใจปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาขององค์การใ้ถูกต้อง ซึ่งใ้ที่สุดจะใ้ทำให้ สมรรถภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มพูนขึ้นมากมายน

#### 8. การศึกษาทงานและสังเกตวิธีทงาน การส่งเสริมสมรรถภาพของ บุคคลโดยวิธีสนับสนุนใ้ผู้ใ้บังคับบัญชามีโอกาสสังเกตหรือศึกษาวิธีการทงานของ ผู้บังคับบัญชาใ้คนนั้น ผู้บังคับบัญชานั้นจะต้ง เป็นคนคึมีฝีมือในการทงานจนสามารถถือ เป็นแบบอย่าง (Model) ได้ จึงจะมีประโยชน์อย่างแท้จริง หากใ้ผู้บังคับบัญชาที่ อ่อนแอ โลเล ซากความเชื่อมั่นในตัวเอง มีประสบการณ์น้อยหรือซากความเชื่อมั่น ในตัวเอง มีประสบการณ์น้อยหรือซากความซื่อสัตย์สุจริตแล้ว ก็ไม่มีประโยชน์ที่จะนำ มาเป็นแบบอย่าง เพราะหากนำมาเป็นแบบอย่างแล้วก็กลายเป็นการบั่นทอนสมรรถภาพ มากกว่าการส่งเสริมสมรรถภาพ

## สมรรถภาพครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน

พ.ศ. 2525 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนด  
 แต่งตั้งครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนขึ้น เพราะเล็งเห็นว่าครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน  
 สามารถช่วยปรับปรุงคุณภาพของการศึกษาและสามารถช่วยให้มีการใช้หลักสูตรอย่างมี  
 ประสิทธิภาพได้มากที่สุด โดยกำหนดแนวปฏิบัติว่าควรมีครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนขึ้น  
 ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้คือ

ข้อ 3 ครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน คือครูที่ปฏิบัติการสอนอยู่ในโรงเรียน  
 มีคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถตามที่คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนพิจารณาแล้วเห็นชอบ

ข้อ 4 คุณสมบัติของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน

4.1 เป็นข้าราชการครูในกลุ่มโรงเรียนนั้น

4.2 มีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรและการใช้หลักสูตรเป็น

อย่างคี่

4.3 มีประสบการณ์ในการสอนไม่น้อยกว่า 2 ปี

4.4 มีความประพฤติดี เป็นที่ยกย่อง แก่บรรดาครูภายในกลุ่ม

นักเรียนและชุมชน

4.5 เป็นผู้สนใจปรับปรุงงานวิชาการ

ข้อ 5 หน้าที่ของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน

5.1 ปฏิบัติการสอนให้เป็นแบบอย่างแก่ครูในโรงเรียน

5.2 ช่วยเหลือผู้บริหารโรงเรียนสายวิชาการ เพื่อให้เป็นตัวอย่าง

ในด้านการเรียนการสอนแก่โรงเรียนภายในกลุ่ม

5.3 ช่วยเหลือปรับปรุงงานวิชาการภายในกลุ่มโรงเรียน และ

ประสานงานวิชาการกับศึกษานิเทศก์อำเภอ/กิ่งอำเภอ

ข้อ 6 จำนวนครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน

ให้มีครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนกลุ่มละ 5 คน ตามกลุ่มประสบการณ์

ข้อ 7 เกณฑ์การคัดเลือกครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนและการแต่งตั้ง

ให้คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนเป็นผู้พิจารณา เสนอบุคคลที่มีคุณ

สมบัติครบถ้วนตามข้อ 4 และมีความชำนาญตามกลุ่มประสบการณ์ กลุ่มประสบการณ์

ละ 1 คน ต่อหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ เพื่อเสนอต่อผู้อำนวยการ

การ ประถมศึกษาจังหวัดหรือผู้อำนวยการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร พิจารณา  
แต่งตั้งแล้วแต่กรณี

(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2525 ก : อักสำเนา)

ในการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนชั้นนั้น มี  
วัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ เพื่อให้ครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนเป็นผู้ช่วยเหลือปรับปรุง  
งานวิชาการภายในกลุ่มโรงเรียนให้มีคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้  
บุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความสามารถในงาน  
ที่ต้อง ปฏิบัติตามที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดไว้ใน  
แนวปฏิบัติว่าด้วยครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2525 ข้อ 5 ทั้งนี้  
กล่าวไว้แล้วในข้างต้น นอกจากนั้นยังมีบุคคลและงานวิจัยต่าง ๆ ซึ่งได้สรุปถึง  
บทบาทและหน้าที่ที่ครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนไว้ดังนี้

ฉวีวรรณ กิรติกร หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานคณะกรรมการการ  
ประถมศึกษาแห่งชาติ (ม.ป.ป. : อักสำเนา) ได้เสนอแนะถึงงานที่ครูวิชาการ  
กลุ่มโรงเรียนควรทำไว้ดังนี้

1. ศึกษาหลักสูตร คู่มือการสอน แผนการสอน เพื่อเป็นแนวทางให้ครูใน  
โรงเรียนของตนทำกำหนดการสอน ตารางสอน และปฏิทินงานตลอดปี
2. หากความต้องการความจำเป็นในการปรับปรุงการเรียนการสอน โดย  
ประชุมร่วมกับคณะครูในสายที่ตนรับผิดชอบเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนของ  
ครูในโรงเรียน
3. สาธิตการสอน
4. ติดตามและประเมินผล เพื่อเสนอผู้บริหารในโรงเรียน
5. ร่วมประชุมวางแผนการดำเนินงานกับคณะครูในโรงเรียน
6. ปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำเกี่ยวกับอนามัยโรงเรียน สุขศึกษา  
สายการศึกษา จริยธรรม วัฒนธรรม ฯลฯ ของโรงเรียน
7. เป็นวิทยากรการประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการ ความความ  
ต้องการของกลุ่มโรงเรียนระหว่างปีภาคเรียนหรือวันที่ไม่ทำการสอน
8. ประสานงานกับศึกษานิเทศก์อำเภอ/กิ่งอำเภอ เพื่อให้มีการเยี่ยม

ห้องเรียนที่จัดและทำการสอนได้คือ

9. ร่วมประชุมครูในโรงเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนการสอน

10. ร่วมประชุมครูในโรงเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางวิชาการซึ่งกันและกัน

11. คำเนิการ เพื่อให้เป็นโรงเรียนตัวอย่างของกลุ่มโรงเรียน

12. ช่วยให้ครูในโรงเรียนคำเนิการสอนให้บรรลุตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ

13. มีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน เป็นนักวิชาการ และเป็นวิทยากรให้แก่ครู ในโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนของตนเอง

จรรยา จิโยชค (2527 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบเกี่ยวกับบทบาทที่เป็นจริงและบทบาทที่คาดหวังของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาศึกษาคามทรศนะของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน ได้กำหนดบทบาทของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนออกเป็น 5 ด้าน คือด้านหลักสูตร ด้านการสาธิตการสอน ด้านการประชุมอบรมสัมมนา ด้านการวัดผลและประเมินผล การศึกษา และด้านงานนิเทศการศึกษา

ในปีเดียวกันนี้เองสนั่น มีชันหมาก (2527 : บทคัดย่อ) ก็ได้ศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถภาพครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร โดยกำหนดสมรรถภาพที่ศึกษาออกเป็น 2 ด้านคือ สมรรถภาพทางด้านการสอนและสมรรถภาพทางด้านวิชาการ

จึงพอสรุปได้ว่าครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนจำเป็นจะต้องมีความรู้ความสามารถหรือมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานหลาย ๆ ด้านควบกัน เช่น งานสอน งานหลักสูตร งานนิเทศ งานวัดผลและประเมินผลการศึกษา งานประชุมอบรมสัมมนา งานประสานงาน ฯลฯ ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมรรถภาพครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนเป็น 3 ด้าน คือ

1. สมรรถภาพทางด้านการปฏิบัติการสอน
2. สมรรถภาพทางด้านงานวิชาการ
3. สมรรถภาพทางด้านเทคนิคการปฏิบัติหน้าที่



### สมรรถภาพทางด้านการปฏิบัติการสอน

ปรีชา นิพนธ์วิทยา (2522 : 210-211) กล่าวว่า การสอนเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดในกระบวนการนำหลักสูตรไปใช้ ซึ่งจะมีบทบาททำให้หลักสูตรประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การสอนประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ผู้สอน ความเข้าใจของผู้สอนเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ เนื้อหาสาระ และผู้เรียน

สันต์ ชรรณบำรุง (2526 : 3-4) ก็ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสอนว่าการสอนเป็นกระบวนการที่ใช้ชักนำหรือทำให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะต่าง ๆ ตามที่ตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ เพื่อจะได้บรรลุปรัชญาการศึกษาต่อไป การสอนจึงทำหน้าที่พัฒนาหรือเสริมสร้างผู้เรียนให้เกิดพฤติกรรมและประสบการณ์การเรียนรู้ตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ การสอนจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งของการศึกษาที่จะส่งผลต่อผู้เรียนเพราะเป็นกระบวนการนำหลักสูตรไปใช้ปฏิบัติต่อผู้เรียนโดยตรง ซึ่งมีครูผู้สอนเป็นตัวจักรสำคัญ การที่จะบรรลุหลักชัยหรือปรัชญาการศึกษาและความต้องการของหลักสูตรได้มากน้อยเพียงใด จึงขึ้นตรงกับคุณภาพการสอนและตัวผู้สอนเป็นอย่างยิ่ง

คุณภาพของการศึกษาที่จักจึงขึ้นอยู่กับตัวครูและสมรรถภาพในการจัดการกระบวนการเรียนการสอนของครู เป็นสำคัญ ดังนั้นครูผู้สอนจึงจำเป็นที่จะต้องมีความสมรรถภาพในหน้าที่การสอนของตน โดยเฉพาะครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนซึ่งนอกจากจะมีหน้าที่ในการสอนเช่นครูผู้สอนโดยทั่วไปแล้ว ยังจะต้องสามารถสอนอย่างมีประสิทธิภาพจนสามารถเป็นตัวอย่างให้แก่ครูคนอื่น ๆ ภายในกลุ่มโรงเรียน ความรู้ความสามารถ และทักษะในบทบาทและหน้าที่ทางด้านการปฏิบัติการสอนของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนจึงเป็นสิ่งจำเป็น

บันลือ พฤษะวัน (2525 : 157-158) ได้กล่าวถึงลักษณะและหน้าที่ของผู้นำทางการสอนไว้ดังนี้

1. ลักษณะของผู้นำทางการสอน จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 6 ประการ ได้แก่

- 1.1 ช่วยให้ความรู้ใหม่แก่ผู้เรียนในหน้าที่การสอนที่ตนต้องรับผิดชอบ
- 1.2 ควรหมั่นศึกษาค้นคว้าที่จะหาทางสนองความต้องการของผู้เรียน
- 1.3 มีทักษะที่จะปรับปรุงสภาวะการณ์ทางการเรียนการสอนได้

1.4 แนะนำ รัชชูปทางให้ครูในโรงเรียนหรือเพื่อนครูได้หาทาง  
ก้าวหน้าในอาชีพครู

1.5 รู้จักใช้เทคนิคในการประชุมให้เกิดประโยชน์

1.6 เป็นผู้นำในการวัดผลและประเมินผลโดยสม่ำเสมอ

2. หน้าที่ของผู้นำทางการสอน

2.1 รู้จักใช้และประสานงานในหมู่คณะครู

2.2 ส่งเสริมและหาทางสร้างความเป็นผู้นำให้แก่ครู

2.3 พยายามที่จะให้ครูได้ขยายประสบการณ์ในการสอนได้กว้างขวาง

2.4 กระตุ้นให้ครูได้มีความริเริ่มในการทำงาน

2.5 บริหารและอำนวยความสะดวกในการใช้เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์

แก่ครู

2.6 ช่วยครูทำการวิเคราะห์สภาพและปัญหาในเชิงการเรียงการสอน

2.7 แจกจ่ายความคิดความเข้าใจในวิทยาการทางอาชีพ และทำให้  
ครูได้เข้าใจจุดมุ่งหมายของการศึกษาอย่างแจ่มแจ้ง

ส่วน ไพฑูรย์ ลินลาวัณย์ (ม.ป.ป. : อัครสาเนา) ได้กล่าวถึงลักษณะของ  
ผู้สอนที่ดีไว้ดังนี้

1. ผู้สอนควรมีความรู้

1.1 มีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่สอน รู้ถึงเหตุผลที่มาของความรู้ มอง  
เห็นความสำคัญ ความสัมพันธ์ของความรู้นั้น

1.2 ผู้สอนควรรู้จักผู้เรียน

1.3 ผู้สอนควรมีความรู้ในเรื่องการบริหารงาน โดยเฉพาะงาน  
ทางด้านวิชาการ การเตรียมการสอน การประเมินผล เป็นต้น

2. ผู้สอนควรมีความรักและศรัทธา

2.1 ผู้สอนจะต้องมีความรักและความศรัทธาในตัวผู้เรียน พร้อมทั้ง  
จะช่วยเหลือผู้เรียนอยู่เสมอ

2.2 ผู้สอนจะต้องมีความรักในวิชาที่ตนสอน

2.3 ผู้สอนควรมีความรักและความศรัทธาในอาชีพ

3. ผู้สอนควรมีความสามารถในการทำหรือปฏิบัติได้

คุณสมบัติของผู้สอนในประการที่สามนี้ ผู้สอนควรมีทักษะอย่างเพียงพอในการดำเนินการสอน รู้วิธีเตรียมการสอน การดำเนินงาน การใช้สื่อการสอน เทคนิคการจูงใจ เทคนิคในการให้คำปรึกษา เป็นต้น

นอกจากนั้นแล้วยัง ใ้มีผู้ศึกษาวิจัยถึงองค์ประกอบของการสอนที่จำเป็นของครูผู้สอนไว้หลายท่าน เช่น

สุจริต เพียรชอบ (2522 : 53-55) ได้ศึกษาพบว่าองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเรียนการสอนมี 6 ประการคือ

1. การเตรียมการสอน ประกอบด้วย การทำบันทึกการสอน การนำหลักสูตรไปใช้ การใช้แผนการสอน คู่มือครู
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการสอน ประกอบด้วย พฤติกรรมการเรียนรู้ หลักการ เกี่ยวกับการพัฒนาและใช้วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เทคนิคการประเมินผลผู้เรียน การเขียนข้อสอบจากวัตถุประสงค์
3. การเลือกวิธีการและเทคนิคการสอน ประกอบด้วย วิธีสอน การนำเข้าสู่บทเรียน การตั้งคำถาม การเร้าความสนใจ เทคนิคการสอน
4. การผลิตและใช้สื่อการสอน ประกอบด้วย การเลือกใช้สื่อการเรียนให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา การเก็บรักษาสื่อการเรียน และการผลิตสื่อการเรียนแบบง่าย ๆ
5. การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน ประกอบด้วย การเลือกรูปแบบและวิธีการประเมินผล การสร้างและเลือกใช้เครื่องมือทดสอบชนิดต่าง ๆ และการออกข้อสอบปรนัยอัตนัย
6. การส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็ก ประกอบด้วย การสอนซ่อมเสริม การให้การปฐมนิเทศ การจัดมุมหนังสือ การใช้กิจกรรมเสริมหลักสูตร

กษมา สารสมุทร (2524 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัญหาและความต้องการ เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถภาพค่านการสอนของครูโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดเชียงราย พบสมรรถภาพค่านการสอนที่จำเป็นของครูประถมศึกษา 6 ค่านคือ

1. ค่านการเตรียมการสอน
2. ค่านการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสอน
3. ค่านการเลือกวิธีการและเทคนิคการสอน

4. คำนการผลิตและใช้สื่อการสอน
5. คำนการวัดและประเมินผล
6. คำนการส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็ก

สุภา ศิลสร (2526 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยถึงความต้องการพัฒนาสมรรถภาพในการปฏิบัติการสอนของครูประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้กำหนดสมรรถภาพคำนการสอนว่าหมายถึงความสามารถในการคำนการสอนและจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร และพบว่าสมรรถภาพที่จำเป็นของครูมีอยู่ 4 คำนคือ

1. คำนการใช้หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน
2. คำนการสอนทั่วไป
3. คำนการสอนและจัดกิจกรรมเฉพาะ
4. คำนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การฝึกและจัดกิจกรรมเสริม

หลักสูตร

#### สมรรถภาพทางคำนงานวิชาการ

ในการจัดการศึกษาถือว่างานวิชาการ เป็นเรื่องสำคัญยิ่งกว่างานใด ๆ เพราะงานวิชาการเป็นผลประโยชน์โดยตรงที่เด็กจะได้รับ คำนที่เกรียง เชื้อยมสกุล (2512 : 16) กล่าวว่าการมีกระทรวงศึกษาธิการที่ดี การมีครูมีโรงเรียนที่ดีก็เพื่อจัดการให้เด็กได้รับประโยชน์จากงานวิชาการของโรงเรียนนั่นเอง ไพฑูรย์ สินดารัตน์ (2515 : 24) ก็ได้กล่าวถึงความสำคัญของงานวิชาการไว้เช่นเดียวกันว่าหน่วยงานทางการศึกษามีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างสำคัญในเรื่องของวิชาการและการเจริญเติบโตของเยาวชน ซึ่งนับได้ว่าเป็นหัวใจของหน่วยงาน ความจำเป็นของงานวิชาการจึงเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ ครั้นงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาจึงเป็นงานที่บุคลากรในโรงเรียนต้องให้ความสำคัญมากที่สุด และบุคลากรจะต้องมีความรู้ความสามารถในงานคำนนี้เป็นอย่างค้ำจึงจะสามารถชักนำให้งานวิชาการไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ทางโรงเรียนวางไว้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน ซึ่งเป็นครูผู้นำทางวิชาการมีหน้าที่ช่วยเหลืองานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและช่วยเหลือปรับปรุงงานวิชาการภายในกลุ่มโรงเรียนของตนให้มีคุณภาพสูงขึ้น จึงจำเป็น

อย่างยิ่งที่ครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนจะต้องมีความรู้ความสามารถและมีทักษะในบทบาทและหน้าที่คานงานวิชาการสูงพอ จึงจะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ทำหน้าที่ทางวิชาการนั้นได้มีนักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา กำหนดไว้ดังนี้ เช่น

กฤษฎี สาทร (2517 : 246) กล่าวว่าบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายวิชาการมีอยู่ 12 ประการคือ

1. วางโครงการดำเนินงานของฝ่ายวิชาการ
2. จัดทำโครงการสอนให้เป็นไปตามโครงการสอนและหลักสูตร
3. แนะนำควบคุมการสอนให้เป็นไปตามโครงการสอนและหลักสูตร
4. จัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมการเรียนการสอน
5. ดำเนินการพัฒนการศึกษาให้ถูกต้องตามระเบียบและหลักการพัฒนการศึกษา
6. สนับสนุนคานการค้นคว้าทดลอง ปรับปรุงวิธีสอนให้ดียิ่งขึ้น
7. จัดให้มีการอบรมครู ประชุมครูในโรงเรียน เช่น ประมุณีเทศครูใหม่ การประชุมครูเพื่อพิจารณาปัญหาต่าง ๆ เป็นต้น
8. รับผิดชอบ ควบคุมงานในฝ่ายวิชาการให้เป็นไปตามเป้าหมายและแผนงานของโรงเรียน
9. วางแผนงานคานวิชาการ ร่วมมือกับหัวหน้าหมวด และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ
10. เป็นที่ปรึกษาของเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ในสายงานคานวิชาการ
11. ตรวจสอบและวัดผลงานคานวิชาการ
12. รายงานผล เสนอแนะความคิดเห็นต่อครูใหญ่เกี่ยวกับงานวิชาการ

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2522 : 175-176) ได้เสนอแนะบทบาททางคานวิชาการของผู้บริหารไว้ 5 ประการดังนี้

1. ทิศตามผล
2. บริหารหลักสูตร
3. บริการหลักสูตร



4. เสริมกำลังใจ
5. ประชาสัมพันธ์

และยังได้เสนอลักษณะงานและวิธีปฏิบัติไว้อีก 11 ประการคือ

1. เยี่ยมห้องเรียน ทักทายว่าครูมีวัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอนที่จำเป็นพอควรหรือไม่ และติดต่อประสานงานกับแหล่งต่าง ๆ เพื่อให้ได้วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอนเหล่านั้น
2. ส่งเสริมให้มีการใช้วัสดุหลักสูตรหรือสื่อการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์
3. สนใจใ้ติดตามถึงปัญหาการเรียนการสอนที่ครูประสบและช่วยแก้ปัญหา
4. จัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของโรงเรียน ให้มีสถานที่เหมาะสมต่อการเรียนการสอนที่ดี เช่น จัดห้องสมุดให้อยู่ในสถานที่ครูและนักเรียนควรจะได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมได้
5. ส่งเสริมให้มีการสอนซ่อมเสริมตามความจำเป็น
6. ส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมนักเรียนที่จะช่วยให้การเรียนรู้ตามหลักสูตรสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น
7. จัดให้มีการเยี่ยมระหว่างชั้นเรียนในโรงเรียนในกลุ่ม และ/หรือโรงเรียนอื่น ๆ เพื่อให้ครูได้เห็นตัวอย่างของการเรียนการสอนที่ดี และมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น
8. เสริมกำลังใจของครูด้วยการรับรู้ปัญหาของครู ยกย่อง ชมเชยในความพยายามของครูที่มีต่อการเรียนการสอน อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอน
9. ถู่วางานหลักของครู คือ "สอน" ทั้งนี้ ครูที่พยายามสอนและสอนดีจึงควรได้รับการพิจารณาความดีความชอบเหนือกว่าครูที่วิ่งเต้นทำงานพิเศษแต่ทิ้งการสอน
10. จัดให้มีการประชุมครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในการที่จะใช้หลักสูตรให้ไ้ผล
11. ชี้แจงเรื่องของการเรียนการสอน การประเมินผลตามหลักสูตรใหม่

ให้ครูผู้ปกครองและชุมชนเข้าใจเพื่อการร่วมมือที่ดี

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด (คณะอนุกรรมการดำเนินการสัมมนา  
นักบริหารการประถมศึกษา 2523 : 60-69) ได้กำหนดงานวิชาการออกเป็น 5  
ลักษณะ ตามโครงสร้างของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดคือ

1. งานพัฒนา ประกอบด้วย งานมาตรฐานโรงเรียน การอบรมครู  
เกี่ยวกับการเรียนการสอน และมาตรฐานวิชาการ
2. งานการเรียนการสอน ประกอบด้วย หลักสูตรและแบบเรียนการผลิต  
และการใช้สื่อการเรียนการสอน การวัดผลสัมฤทธิ์การเรียนการสอน และการประเมิน  
ผลการสอน
3. งานส่งเสริมคุณลักษณะนักเรียน ประกอบด้วย อนามัยโรงเรียน กีฬา  
ลูกเสือและยุวกาชาด และการส่งเสริมวัฒนธรรม
4. งานนิเทศและตรวจเยี่ยม ประกอบด้วย การนิเทศ การตรวจเยี่ยม  
และการประสานงานวิชาการ
5. งานสนับสนุนวิชาการ ประกอบด้วย โครงการทางวิชาการ การวิจัย  
การประเมินผลโครงการทางวิชาการ และการเผยแพร่

นอกจากนั้นแล้วยังมีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา  
ซึ่งได้กำหนดลักษณะของงานวิชาการไว้ดังนี้ เช่น

จารุวรรณ ศิลปรัตน์ (2524 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร  
งานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารการศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครได้  
สรุปลักษณะงานวิชาการที่สำคัญไว้ 6 ประการ คือ

1. หลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตร
2. การเรียนการสอน
3. วัสดุอุปกรณ์การสอน
4. หอสมุด
5. การนิเทศการศึกษา
6. การวัดและประเมินผลการศึกษา

วัฒนา สุวรรณไทรย์ (2524 : 40) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัญหาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ได้แบ่งงานวิชาการออกเป็น 6 หมวด ดังนี้

1. กระบวนการบริหารที่สนับสนุนงานวิชาการ
2. หลักสูตรและเอกสารหลักสูตร
3. การจัดการเรียนการสอน
4. การวัดและประเมินผลการศึกษา
5. การนิเทศการศึกษา
6. การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร



ชูชาติ ทรัพย์มาก (2521 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของกลุ่มโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง ได้กำหนดงานวิชาการออกเป็น 5 ด้านคือ

1. หลักสูตรและวัสดุประกอบหลักสูตร
2. การเรียนการสอน
3. การวัดผลและการประเมินผลการศึกษา
4. การนิเทศการศึกษา
5. กิจกรรมทางวิชาการ

จากการศึกษาเกี่ยวกับงานวิชาการทั้งข้างต้น จะเห็นว่างานวิชาการเป็นงานที่มีขอบข่ายกว้างขวางมากครอบคลุมถึงภารกิจที่โรงเรียนต้องดำเนินการเกือบทุกด้าน แต่พอจะสรุปได้ว่างานหลักสำคัญของงานวิชาการในระดับประถมศึกษานั้นแบ่งออกได้ 5 หมวดใหญ่ ๆ ความลักษณะงานวิชาการที่ ชูชาติ ทรัพย์มาก ได้ศึกษาวินิจฉัยนั้นเอง คืองานหลักสูตรและวัสดุหลักสูตร งานการเรียนการสอน งานการวัดผลและประเมินผล การศึกษา งานนิเทศการศึกษา และงานกิจกรรมทางวิชาการ ดังนั้นในการกำหนดบทบาทและหน้าที่ทางวิชาการของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนครั้งนี้จึงได้แบ่งตามลักษณะงานวิชาการทั้ง 5 ด้านดังกล่าว

### สมรรถภาพทางก้านเทคนิคการปฏิบัติหน้าที่ครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน

คำว่า เทคนิค (Technique) หมายถึง ศิลปะและวิธีการในการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับวิชาการและงานต่าง ๆ (เปลื้อง ณ นคร 2516 : 207)

ดังนั้นคำว่าสมรรถภาพทางก้านเทคนิคการปฏิบัติหน้าที่ครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนจึงหมายถึง แนวทางหรือวิธีการที่ครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนจำเป็นต้องใช้เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดเทคนิคที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนออกเป็น 4 ก้านด้วยกันคือ

#### ก้านการประชุมอบรมสัมมนา

การประชุมอบรมสัมมนาเป็นวิธีการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรวิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันแพร่หลายมาก ดังที่ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2524 : 110) กล่าวว่าภารกิจจกกรรมการเพื่อพัฒนาคณาจารย์ส่วนใหญ่จะจัดในลักษณะที่เป็นโครงการประชุม คือ เป็นการจกกรรมการเรียนรู้อยู่ระยะสั้นให้กับผู้ใหญ ซึ่ง เป็นรูปแบบที่ได้รับความนิยมมากในการพัฒนาบุคลากรประจำการให้มีความรู้และทักษะความชำนาญยิ่งขึ้น และจากงานวิจัยของกรรณิการ์ พงษ์สนธิ (2525 : 108) ได้เสนอวิธีการจกกรรมการพัฒนาคณาจารย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งสรุปจากความคิดเห็นของคณาจารย์ว่า การจกกรรมการพัฒนาคณาจารย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ควรใช้วิธีการประชุมสัมมนา การอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น นอกจากนั้นจากงานวิจัยของ ชวนพิศ นรเกษานนท์ (2525 : บทคัดย่อ) เรื่องการเสนอโครงการพัฒนาคณาจารย์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอน การศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยมหิดล และงานวิจัยของ สุบิน แก้วยัง (2526 : บทคัดย่อ) พบว่ากลุ่มตัวอย่างประชากรมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าควรจกกรรมการช่วยการจกประชุมเชิงปฏิบัติการ แสดงให้เห็นว่าการประชุมอบรมสัมมนาเป็นวิธีการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร ที่เหมาะจะใช้ในหน่วยงานมากที่สุด โดยเฉพาะในวงการประถมศึกษาซึ่งบรรดาคณาจารย์สอนเป็นบุคลากรที่ควรได้รับการพัฒนาสมรรถภาพการสอนอยู่เสมอ ดังนั้น ครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการจึงควรจะได้มีหน้าที่ในการจกการประชุมอบรมสัมมนาก้านการสอนให้แก่ครูภายในกลุ่มของตน

สำหรับบทบาทในการประชุมอบรมสัมมนาของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนนั้น

จรรยา จิยโชค (2527 : 26) ได้สรุปไว้ในงานวิจัยของเขาว่าในฐานะที่ครูวิชาการ กลุ่มโรงเรียนเป็นผู้นำในการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีกิจกรรมการประชุมอบรมสัมมนา ภายในกลุ่มโรงเรียนควรมีบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้

1. การริเริ่มในการทำงาน ได้แก่ การวางแผนการปฏิบัติและแนวทางในการประชุมอบรมสัมมนา เป็นต้น
2. การวางระเบียบในการทำงาน ได้แก่ การกำหนดขั้นตอน เป้าหมาย ของการประชุมอบรมสัมมนา เป็นต้น
3. การเสนอข้อมูล ได้แก่ การปฏิบัติคนในลักษณะของวิทยากรผู้ให้แนวคิด และวิธีปฏิบัติใหม่ ๆ แก่สมาชิก
4. การสนับสนุนบรรยากาศ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศที่ดีให้มีการร่วมมือ ประสานงานกัน และกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมอบรมสัมมนาอยากจะทำกิจกรรม อัน จะช่วยลดความเครียดในการประชุมอบรมสัมมนาได้
5. การประเมินผล ได้แก่ การสรุปผลการประชุมอบรมสัมมนาเพื่อวิเคราะห์ถึงผลและประโยชน์ที่ได้จากการประชุมอบรมสัมมนานั้น

นอกจากหน้าที่ดังกล่าวแล้วบัณฑิตย์ อินทรจีน (2526 : 60) ยังได้เสนอแนะแนวทางในการดำเนินการอบรมสัมมนาที่ฝ่ายดำเนินการจัดจะต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. สสำรวจความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรมและความจำเป็นที่ต้องจัดสัมมนา
2. จัดทำโครงการฝึกอบรมโดยละเอียดเพื่อขออนุมัติจากฝ่ายบริหาร
3. แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการอบรมสัมมนา
4. แจงโครงการนั้น ๆ ให้ผู้เข้ารับการอบรมสัมมนาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบ
5. จัดหาสถานที่และอุปกรณ์การอบรมสัมมนาให้ครบถ้วน
6. จัดทำตารางและหลักสูตรฝึกอบรมสัมมนา
7. จัดหาวิทยากรและบุคลากรการดำเนินงาน
8. เตรียมแบบการประเมินผล

ส่วนวิธีการในการจัดประชุมอบรมสัมมนานั้นเป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้ดำเนินการจัดจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะกับงาน เพื่อที่จะให้งานประชุมอบรมสัมมนาที่จัด



ขึ้นเกิดผลดีและได้ผลตามเป้าหมายมากที่สุด ชารี มณีศรี (2523 : 149-152)  
ได้เสนอวิธีการจัดประชุมไว้ 13 วิธี ควบกัน คือ

1. การพูด (Speech) หมายถึง การพูดเรื่องที่เตรียมมาแล้ว โดยวิทยากร  
ผู้ทรงคุณวุฒิ
2. การพูดโดยมีการซักถาม (Speech Forum) พูดเรื่องที่เตรียมมา  
ล่วงหน้า หลังจากนั้นเปิดโอกาสให้ผู้ฟัง ได้แสดงความคิดเห็น
3. การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) ประกอบด้วยคณะผู้  
อภิปราย 4-8 คน ผู้อภิปรายจะพูดในหัวข้อเดียวกัน มีลักษณะเป็นกันเอง ผู้อภิปราย  
มีโอกาสซักถามปัญหากันและกันได้
4. การอภิปรายทั่วไป (Panel Forum) การอภิปรายเป็นคณะเปิดโอกาส  
ให้ผู้ฟังออกความคิดเห็นหรือซักถามได้
5. การอภิปรายแบบแถลงความเห็น (Symposium) คือ การแถลงความ  
เห็นติดต่อกันโดยผู้มีความรู้ 2-5 คน มีประธานเป็นผู้นำ แถลงความเห็นในแง่ต่าง ๆ  
เกี่ยวกับปัญหาเดียวกัน ต่างคนต่างความเห็น
6. การแถลงความเห็นโดยมีการถาม (Symposium Forum) หลังจาก  
แถลงความเห็นแล้ว เปิดโอกาสให้ผู้ฟังแสดงความคิดเห็นซักถามปัญหาต่าง ๆ ได้
7. การอภิปรายแบบสนทนา (Colloquy) คัดแปลงจากการอภิปรายแบบ  
เป็นคณะ ประกอบด้วยตัวแทนจากผู้ฟังและวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนจากผู้ฟัง เป็นผู้  
เสนอปัญหา วิทยากร เป็นผู้คอยภายใต้การนำของผู้นำอภิปราย
8. การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นการประชุมของบุคคล  
กลุ่มหนึ่ง (6-10 คน) เกี่ยวกับปัญหาที่ทุกคนสนใจ โดยมีผู้นำที่สามารถทำการปรึกษา  
หารือร่วมกัน
9. การประชุมกลุ่ม (Conference) เป็นการประชุมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่  
2-50 คน ซึ่งเป็นตัวแทนจากหน่วยต่าง ๆ ในองค์กรเดียวกัน เพื่อศึกษาปัญหาและ  
วิธีการแก้ปัญหาหารือร่วมกัน
10. การประชุมใหญ่ (Conference) เป็นการประชุมผู้แทนจากหน่วยงาน  
ย่อยของสมาคมใหญ่ เพื่อปรึกษาคถลงปัญหาของสมาคมใหญ่

11. การประชุมคณะกรรมการ (Comittee) ประชุมกลุ่มบุคคลที่เป็นกรรมการ เพื่อศึกษาปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ศึกษาค้นคว้าในเรื่องที่จำเป็นสำหรับการแก้ปัญหา และทำรายงานเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ เป็นต้น

12. การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมที่ไ้มาก เฉพาะการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป แบบอภิปรายปรึกษาหารือข้อยุติในการปฏิบัติงานร่วมกัน

13. การประชุมเพื่อแก้ปัญหา (Workshop) เป็นการประชุมเน้นเชิงปฏิบัติการของผู้ที่มีความสนใจหรือมีปัญหาาร่วมกัน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจค้นคว้า อภิปราย หรือรับรู้อจากวิทยากร

### การร่วมมือและประสานงาน

การร่วมมือและประสานงานเป็นกระบวนการ เชื่อมสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุและทรัพยากรอย่างอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ 2525: 202) การร่วมมือและประสานงานจึง เป็นสิ่งจำเป็นประการหนึ่งของบุคคลในองค์การที่จะต้อง มีเพื่อจะช่วยให้การทำงานสามารถเสร็จเร็วขึ้นหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสุภรณ์ ศรีพหล (2523 : 107-108) ได้กล่าวถึงลักษณะของการประสานงานที่จะทำให้เกิด ความร่วมมือร่วมใจ ดังนี้

1. เป็นการประสานพลังและความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน
2. มีจังหวะและระยะเวลาในการทำงานนั้น ๆ
3. ให้งานมุ่ง ไปสู่เป้าหมายอันเดียวกัน
4. เป็นการประสานงานในหมู่ผู้ปฏิบัติทุกระดับทั้งในระหว่างระดับสูงกับระดับสูง ค่ากับค่า และระหว่างค่ากับสูง สูงกับค่า
5. เป็นการประสานงานกับทุกฝ่ายทุกระดับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

ดังนั้นบุคคลในหน่วยงานจึงควรมีแนวทาง ในการที่จะทำให้บุคคลหรือหน่วยงาน เกิดความร่วมมือและประสานงานกัน ซึ่งนพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 75) ได้ เสนอกระบวนการในการประสานงาน ไว้ 3 ประการ คือ

1. กำหนดแผนการหรือโครงการสำหรับทุกคนในหน่วยงานหรือสำหรับหน่วยงานทุกหน่วยขึ้นมาก่อนให้ทราบว่าใคร หน่วยงานหน่วยใดมีหน้าที่อะไรบ้าง และกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้

2. ให้ทุกคนหรือหน่วยงานทุกหน่วยเข้าใจแผนการหรือโครงการทั้งหมดหรือบางส่วนที่จำเป็น คือ ให้อีกกันให้ทราบว่าใคร หน่วยงานใดมีหน้าที่อะไร และกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้

3. ให้คนทุกคนหรือหน่วยงานทุกหน่วยเต็มใจรับงานส่วนที่ตนได้รับมอบหมายให้ทำจริง ๆ คือ ถ้ามีงานส่วนใดที่คนหรือหน่วยงานทราบว่าตนถนัดสิ่งใด แต่เรากลับไปให้คนอื่นหรือหน่วยงานอื่นไปทำก็จะเกิดความไม่พอใจขึ้นมาได้

ส่วนสุภรณ์ ศรีพหล (2523 : 10) มีความคิดเห็นว่าในการที่จะสร้างให้บุคคลหรือหน่วยงานเกิดความร่วมมือร่วมใจกันนั้น ควรจะให้ความสำคัญแก่การจักให้มีในสิ่งต่อไปนี้

1. มีการประชุมปรึกษาหารือกันอยู่เนือง ๆ
2. มีการจัดองค์การและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนไว้

แน่นอนชัดเจน

3. มีแผนปฏิบัติงานที่แน่นอน
4. มีระบบการปฏิบัติที่ชัดเจนแน่นอน
5. มีคู่มือในการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง
6. มีการรวมการเพื่อปรึกษาหารือและตัดสินใจในงานบางประเภท
7. จัดเจ้าหน้าที่ไว้คอยให้การปรึกษาหารือเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น
8. มีการฝึกอบรมตลอดจนการศึกษาและดูงานเป็นระยะ
9. มีเจ้าหน้าที่ติดต่อและประชาสัมพันธ์
10. มีการพบปะสังสรรค์กันเป็นระยะ ๆ
11. ดำเนินการปรับปรุงบำรุงขวัญเจ้าหน้าที่โดยสม่ำเสมอ
12. ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสถานะที่จะช่วยเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจ

และกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2522 : 176-177) ก็ได้เสนอ  
แนวทางการร่วมมือประสานงานภายในกลุ่มโรงเรียนไว้ดังนี้ คือ

1. ให้ความร่วมมือและประสานงานกับชุมชนเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจ  
อันดีต่อการใช้หลักสูตรและขอความร่วมมือจากชุมชนตามความเหมาะสม
2. ประสานงานเรื่องการจัดส่งวัสดุหลักสูตรและสื่อการสอนต่าง ๆ จาก  
กรมกอง ที่เกี่ยวข้องให้ถึงโรงเรียนโดยเร็ว
3. ร่วมมือกันในระดับกลุ่มโรงเรียนเพื่อจัดทำตารางสอน กำหนดการสอน  
เครื่องมือประเมินผล สื่อการสอน การอบรมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อ  
ส่งเสริมความรู้และร่วมมือกันในการแก้ปัญหา
4. วางโครงการและวิธีการศึกษาผลการใช้หลักสูตรร่วมกันทุกฝ่าย

#### การเป็นผู้นำ

เมื่อบุคคลเข้าร่วมกลุ่มกันเพื่อกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง กลุ่มนั้น  
จำเป็นต้องมีผู้นำ เพราะถากลุ่มไม่มีผู้นำในการทำงาน งานต่าง ๆ อาจจะไม่สำเร็จ  
หรือสำเร็จแต่ผลงานไม่ดี หรือสำเร็จอย่างล่าช้าก็ได้ เนื่องจากมีปัญหาต่าง ๆ เกิด  
ขึ้น เช่น ความขัดแย้งกันระหว่างสมาชิก ดังนั้นผู้นำจะเป็นผู้ที่สำคัญมากในการที่จะ  
ชักนำให้การทำงานสำเร็จด้วยดีได้

ทั้งนี้กล่าวได้ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน  
ดังนั้นบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำควรจะต้องพร้อมด้วยคุณสมบัติหลายประการ ดังที่  
สโตกคิล (Stogdill 1974 : 74-75) ได้สรุปจากงานวิจัยต่าง ๆ ไว้ว่า  
ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. ลักษณะทางกาย ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า
2. ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี
3. สติปัญญา ผู้นำเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี และมีทักษะในการ  
สื่อความหมายและการพูด
4. บุคลิกภาพ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความคึกคักอย่างเสมอ ควบคุมอารมณ์ได้  
มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำเป็นผู้ที่มีความปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน

6. ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เขาสังคมใฝ่เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการ สังคม

ประไพพรรณ ภูมิวิฑูสาร (ม.ป.ป. : 89-92) ก็ได้เสนอแนะว่าในการ เป็นผู้นำที่ดีนั้น ผู้นำควรมีเทคนิคในการที่จะเป็นผู้นำดังนี้

1. เทคนิคในการพูดชักจูงสื่อสาร
2. เทคนิคในการวางคนให้เหมาะสม
3. เทคนิคของการประสานงาน ส่งเสริมความสามัคคีของคนภายในคณะ
4. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์
5. ควรฝึกฝนหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพื่อความมีประสิทธิภาพ ของความเป็นผู้นำ

นอกจากนั้นบาร์นาร์ด (1926: 92-102) ยังได้กล่าวไว้อีกว่าผู้นำ ที่ดีนั้นจะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. สดชื่นและอกทน คือ มีความรื่นเริง เบิกบาน ทำงานด้วยความสนุกและ มีความอกทนในการทำงาน
2. มีความสามารถในการตัดสินใจดี คือ ตัดสินใจได้รวดเร็ว และไม่ ผิดพลาด
3. มีความสามารถในการจูงใจคนได้ดี ทั้งนี้เพราะผู้นำจำเป็นจะต้องชักชวน หรือโน้มนำให้ทำงานร่วมกัน โดยมีจุดหมายที่วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติในข้อนี้สูง
4. มีความรับผิดชอบสูง คือ ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคง เมื่อถูก คำหยาบไม่หนึ่งงาน แต่จะพยายามะเพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จให้ได้
5. มีสติปัญญาเฉียบแหลม คือ สามารถเรียนรู้ได้เร็ว ตลอดทั้งมีความ รอบรู้และมีความรู้ดี ถ้าผู้นำขาดคุณลักษณะข้อนี้เสียแล้วก็เป็นการยากที่จะบังคับบัญชาใคร



ได้ เพราะคงจะไม่มีใครยินดีหรือยินยอมอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของคนใจ

สำหรับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำนั้นมีมากมายหลายประการด้วยกัน ซึ่ง ได้มี  
ผู้จำแนกแยกไว้หลายท่านด้วยกัน พอจะยกมาได้ดังนี้

เยาวยา เกชาคุปต์ (2522 : 132-133) ได้กล่าวไว้ว่าบทบาทที่ผู้นำ  
กลุ่มควรจะทำ มี 4 ประการ คือ

1. การริเริ่มการทำงานของกลุ่ม (Initiating) คือ บทบาทในการริเริ่ม  
การดำเนินงานของกลุ่ม และช่วยให้กลุ่มทำงานไปได้โดยเสนอแนวทางในการคิด และ  
การทำงานให้แก่กลุ่ม เสนอวิธีการทำงานและกระตุ้นให้กลุ่มอภิปราย และแสดงความ  
ต้องการของกลุ่ม เพื่อหาแนวทางในการทำงาน เป็นต้น

2. การวางระเบียบการทำงาน (Regulating) คือ บทบาทในการแนะ  
แนวทาง และการกระตุ้นการทำงานของกลุ่ม เช่น การตั้งเป้าหมายในการทำงาน  
วางขั้นตอนในการทำงาน กำหนดระยะเวลาในการทำงาน การสรุปรวบรวมข้อมูล  
 เป็นต้น

3. การเสนอข้อมูล (Informing) คือ บทบาทในการเสนอข้อมูลและความ  
คิดใหม่ ๆ ให้แก่กลุ่ม เช่น เกี่ยวกับสมาชิกอื่น ๆ

4. การสนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน (Supporting) คือ บทบาท  
การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และช่วยให้ทุกคนอยากทำงาน เช่น การกระตุ้น  
ให้ทุกคนอยากทำงาน การประนีประนอม การลดความตึงเครียดในการทำงาน การ  
ควบคุมสถานการณ์ในกลุ่ม เป็นต้น

5. การประเมินผล (Evaluating) คือ บทบาทที่จะช่วยให้กลุ่มประเมิน  
การทำงาน คือ ประเมินการตัดสินใจ จุดมุ่งหมาย และวิธีการของกลุ่มเพื่อช่วยให้ได้  
ข้อสรุปที่ถูกต้องแน่นอน

ส่วนพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 95-96) นั้นเห็นว่าผู้นำควรมีบทบาท  
หน้าที่ดังนี้

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance  
of membership)

2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment)
3. ผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction Facilitation)

### การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์

การที่คนจะอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันได้นั้น ต้องอาศัยความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เพื่อให้ทุกคนจะได้อยู่ร่วมกันโดยสันติหรือทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ จึงนับว่ามนุษยสัมพันธ์ในการอยู่หรือทำงานร่วมกันกับบุคคล เป็นกลุ่ม ในองค์การ เป็นสิ่งสำคัญมากในการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน ผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีจึงมักจะมีบทบาทในการทำงานเป็นส่วนใหญ่

ในการที่จะเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์นั้น บุคคลจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญหลายประการด้วยกัน จึงจะสามารถช่วยเสริมสร้างให้บุคคลเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีได้ ดังนี้

สุภรณ์ ศรีพหล (2523 : 95-111) กล่าวว่า การที่จะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานนั้น บุคคลจะต้องมีความสามารถในเรื่องต่อไปนี้

1. การเข้าใจพื้นฐานของคน
2. การเข้าใจธรรมชาติทางจิตใจของคนและอิทธิพลที่มากระทบ
3. การปรับตนโดยอาศัยเทคนิคต่าง ๆ

และยังได้เสนอแนวทางประพฤติปฏิบัติในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้ดังนี้

1. มีความตั้งใจที่จะไม่ขัดผลประโยชน์ของผู้อื่น
2. มองผู้อื่นในแง่ดีด้วยความจริงใจ
3. ไม่ทำตัวให้เด่นจนเกินไปหรือคอยเกินไป
4. เต็มใจรับฟังผู้อื่นสนทนาอย่าง ไม่เบื่อ
5. แสดงความเป็นกันเอง และให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลทั่วไป
6. หุคและทำกับผู้อื่นด้วยความจริงใจ
7. มีคำพูดแปลกใหม่หรือเรื่องน่าสนใจในการสนทนา
8. ยิ้มกับบุคคลทั่วไป มีอารมณ์ขัน ราวเรียง แจ่มใส

9. มีอารมณ์หนักแน่นเก็บความรู้สึกได้
10. เป็นผู้ให้ ให้ได้ทั้งสิ่งของ ให้เกียรติ ให้ความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
11. พร้อมที่จะให้บริการแก่ผู้อื่นเสมอ
12. รู้จักปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม

ส่วนประไพพรรณ ภูมิวิฑูสาร (2523 : 38) กล่าวว่า ผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์  
 ก้องมีความสามารถ 4 อย่างที่สำคัญ คือ

1. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (ability to communication)
2. ความสามารถในการจูงใจตนเองและผู้อื่น (ability to motivate yourself and others)
3. ความสามารถในการรับผิดชอบและเป็นผู้นำ (ability to accept responsibility and lead others)
4. ความสามารถในการแสดงความเห็นใจและเข้าใจปัญหาของผู้อื่น (ability to empathize with other and understand their problem)

และประไพพรรณ ภูมิวิฑูสาร (2523 : 102-103) ก็ยังได้กล่าวเสริมถึง  
 ลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคคลที่จะช่วยเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้ดีกว่าควรประกอบด้วย

1. เป็นผู้ที่มีอารมณ์มั่นคง ไม่อ่อนไหวต่อสิ่งต่าง ๆ ใ้่ง่าย
2. มีความเชื่อมั่นหรือมั่นใจในตนเอง
3. เป็นบุคคลที่มีอารมณ์ขัน
4. เป็นบุคคลที่สามารถให้ความรักผู้อื่น
5. เป็นบุคคลที่มีความคิดกว้างและยอมรับความสามารถของผู้อื่น
6. มีความเข้าใจในตัวเองอย่างถ่องแท้
7. มีความสามารถในการรับปัญหาและเผชิญต่อปัญหาอย่างถูกต้อง

นอกจากนั้นแล้ว ระวีวรรณ เสวตามร (2524 : 35-38) ก็ได้กำหนดถึง  
 หลักเกณฑ์ที่จะทำให้บุคคลเกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกันไว้ 4 ประการ คือ

1. จะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของตนเองและผู้อื่น  
 กว

2. จะต้องยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล
3. จะต้องรู้จักปรับพฤติกรรมของคนให้สอดคล้องกับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่าง ฉลาดและมีเหตุผล
4. จะต้องสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนให้เป็นไปอย่างใกล้ชิด

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากเรื่องของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนยังนับว่าใหม่มาก ดังนั้น งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนและการพัฒนาสมรรถภาพครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนจึงยังมีอยู่ค่อนข้างน้อยมาก พอจะรวบรวมได้ดังต่อไปนี้

ในปีพ.ศ. 2525 บุญชู สนั่นเสียง จ่านง พรายแย้มแซ และอาภรณ์ มนตรีศาสตร์ (2525 : 1-2) ได้สำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน โดยส่งแบบสอบถามไปยังสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด 72 จังหวัด จังหวัดละ 1 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 37 ฉบับ มีผลสรุปดังนี้

ทุกจังหวัดที่ให้ข้อมูลมายัง ไม่มีระเบียบว่าควยครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน และส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าสมควรให้มีครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนและให้มีระเบียบว่าควยครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนในโอกาสต่อไป

บทบาทของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนพบว่าครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนมีบทบาทในการเป็นวิทยากรร่วมให้ความรู้แก่ครูในการประชุมระดับกลุ่มโรงเรียน นิเทศโรงเรียน เป็นครั้งคราว สอนประจำชั้นที่ตนเองรับผิดชอบ นิเทศติดตามผลการเรียนการสอนการใช้หลักสูตร ในระดับชั้นที่รับผิดชอบ เป็นผู้ประสานงานระหว่างกลุ่มโรงเรียนและสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ปรับปรุงการเรียนการสอนกลุ่มประสบการณ์ที่รับผิดชอบ ในโรงเรียนของคนเพื่อเป็นตัวอย่าง เป็นที่ปรึกษาคณะวิชาการของกลุ่มโรงเรียน และให้ข้อเสนอแนะแก่กลุ่มโรงเรียนในการดำเนินงานทางวิชาการ

การสนับสนุนของจังหวัดที่ให้แก่ครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน ส่วนใหญ่เป็นการจัดอบรม ติดตามผลหลังการอบรม ให้ข้อเสนอแนะและให้กำลังใจ ช่วยจัดทำเอกสารส่งไปให้ ให้ข้อเสนอแนะทางวิชาการในโอกาสออกไปนิเทศ ให้คำแนะนำและเป็น

ที่เลี้ยงในการออกนิเทศ ให้คำปรึกษาและแจกจ่ายเอกสารทางวิชาการให้เป็นคู่มือ

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน สรุปรและเรียงลำดับจากที่เป็นปัญหามากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ ครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนต้องสอนประจำชั้นจึงไม่มีเวลาทำงานกลุ่มมากนัก ยังไม่มีระเบียบการปฏิบัติงานของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน ครูผู้สอนส่วนใหญ่ไม่ศรัทธาการทำงานของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน ขาดงบประมาณ ขาดการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

ต่อมาในปี พ.ศ. 2526 เกษม สุกตสันต์ (2526 : 85-87) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความคาดหวังของผู้บริหาร ครู และศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับบทบาทของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 6 โดยศึกษาความคาดหวังที่มีต่อบทบาทของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน 3 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติการสอนให้เป็นแบบอย่างแก่ครูในโรงเรียน ด้านช่วยเหลือผู้บริหารโรงเรียนสายวิชาการ เพื่อให้เป็นตัวอย่างในด้านการเรียนการสอนแก่โรงเรียนภายในกลุ่ม และด้านช่วยเหลือปรับปรุงงานวิชาการภายในกลุ่มโรงเรียนและประสานงานวิชาการกับศึกษานิเทศก์อำเภอ/กิ่งอำเภอ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ความคาดหวังของผู้บริหาร ครู และศึกษานิเทศก์ในเขตการศึกษา 6 ที่มีต่อบทบาทของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ความคาดหวังของผู้บริหารในจังหวัดต่าง ๆ ในเขตการศึกษา 6 ความคาดหวังของศึกษานิเทศก์ในจังหวัดต่าง ๆ ในเขตการศึกษา 6 ที่มีต่อบทบาทของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน ไม่สอดคล้องกันในแต่ละกลุ่ม ส่วนความคาดหวังของครูในจังหวัดต่าง ๆ ในเขตการศึกษา 6 ที่มีต่อบทบาทของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนมีความสอดคล้องกัน แต่เมื่อพิจารณาในบทบาทแต่ละด้านแล้วพบว่ากลุ่มตัวอย่างประชากรมีความคาดหวังไม่สอดคล้องกันเพียงด้านเดียว คือ ในบทบาทด้านการปฏิบัติการสอนให้เป็นแบบอย่างแก่ครูในโรงเรียน ส่วนความคาดหวังที่มีต่อบทบาทของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนด้านการช่วยเหลือผู้บริหารโรงเรียนสายวิชาการ เพื่อให้เป็นตัวอย่างในด้านการเรียนการสอนแก่โรงเรียนภายในกลุ่ม และด้านการช่วยเหลือปรับปรุงงานวิชาการภายในกลุ่มโรงเรียนและประสานงานวิชาการกับศึกษานิเทศก์อำเภอ/กิ่งอำเภอมีความสอดคล้องกันทุกกลุ่ม



พ.ศ. 2527 จรูญ จิยโชค (2527 : 121-125) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนคติของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนในระดับประถมศึกษา ในบทบาทงานงานวิชาการกลุ่มโรงเรียน 6 ด้าน คือ งานด้านหลักสูตร งานด้านสารนิเทศการสอน งานด้านการประชุมอบรมสัมมนา งานด้านการร่วมมือประสานงาน งานด้านการวัดผลและประเมินผลการศึกษา งานด้านการนิเทศการศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังนี้ คือ

การเปรียบเทียบเกี่ยวกับบทบาทที่ปฏิบัติจริงตามทัศนคติของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน ผู้บริหาร และครูผู้สอน พบว่า ครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานวิชาการจริงของตนเองโดยส่วนรวมแตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน โดยที่ครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนมีความคิดเห็นว่าคุณเองได้ปฏิบัติงานจริงมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็น ยกเว้นงานด้านการร่วมมือประสานงาน ที่ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าคุณวิชาการกลุ่มโรงเรียนได้ปฏิบัติงานด้านนี้น้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็น

การเปรียบเทียบบทบาทที่คาดหวังของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน ตามทัศนคติของตัวอย่างประชากรทั้ง 3 กลุ่มพบว่า ตัวอย่างประชากรทั้ง 3 กลุ่มมีความคาดหวังในบทบาทของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนไม่แตกต่างกันทั้งในส่วนรวมและเมื่อจำแนกงานออกเป็นรายด้าน

การเปรียบเทียบบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวัง ตามทัศนคติของตัวอย่างประชากรทั้ง 3 กลุ่ม พบว่า ตัวอย่างประชากรทั้ง 3 กลุ่มต่างก็มีทัศนคติต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนอยู่ในเกณฑ์น้อยและต่างก็มีความคาดหวังที่จะให้ครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนมีบทบาทในการปฏิบัติงานสูงขึ้นจนอยู่ในเกณฑ์มาก

ส่วนข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนพบว่า ครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนมีปัญหาอันสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานอยู่ 2 ประการ คือ

1. ปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของตัวครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน
2. ปัญหาเกี่ยวกับการที่ครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนไม่มีเวลาที่จะปฏิบัติงานวิชาการภายในกลุ่มโรงเรียน เนื่องจากต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้สอนประจำชั้นอยู่แล้ว

ในปีเดียวกันนี้เองสนั่น มีชั้นหมาก (2527 : 65-66) ได้ศึกษาสมรรถภาพครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นร้อยละ 75 โดยทำการศึกษาจากประชากรซึ่งเป็นครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนจำนวน 115 คน เครื่องมือการใช้ คือ แบบทดสอบสมรรถภาพการสอน 1 ฉบับ แบบทดสอบสมรรถภาพด้านวิชาการ 1 ฉบับ และแบบสังเกตพฤติกรรมการสอน 1 ฉบับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนมีสมรรถภาพด้านการสอนต่ำกว่าเกณฑ์ (75%) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ความสามารถในการทำแบบทดสอบสมรรถภาพด้านการสอนกับความสามารถในการสอนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001

สำหรับสมรรถภาพด้านวิชาการ ซึ่งจำแนกตามหมวดงานวิชาการทั้ง 5 หมวด คือ งานหลักสูตร งานการสอน งานวัดและประเมินผล งานนิเทศการศึกษา และงานกิจกรรมทางวิชาการ พบว่า สมรรถภาพด้านวิชาการในแต่ละหมวดงานต่ำกว่าเกณฑ์ (75%) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 ทุกหมวด และเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้ง 5 หมวดก็พบว่าครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนมีสมรรถภาพทางวิชาการต่ำกว่าเกณฑ์ (75%) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 เช่นกัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย