

**สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ**

ในบทที่ 5 ซึ่งเป็นบทสรุปผลของการวิจัยนี้ จะเสนอรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

**วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11
2. เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11

**สรุปผลการวิจัย**

จากการศึกษาวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 ในครั้งนี้ ซึ่งครอบคลุมเรื่อง (1) การวางแผนงานวิชาการ (2) การบริหารงานวิชาการ (3) การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ (4) การจัดการเรียนการสอน (5) การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน และ (6) การประเมินผลงานวิชาการ สรุปผลเป็นสาระสำคัญได้ดังนี้

**1. เรื่องการวางแผนงานวิชาการ**

จากผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการวางแผนและบริหารแผนงานวิชาการ รับผิดชอบการรวบรวมระเบียบ จัดทำแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ และจัดทำแผนงานวิชาการเป็นลาลักษณ์อักษร ปฏิทินการปฏิบัติงาน ั้แนวปฏิบัติ กำหนดผู้รับผิดชอบ และมีการติดตามการประเมินผลแผนงานวิชาการ

เอกสารที่โรงเรียนใช้เป็นหลักในการดำเนินงานวิชาการของโรงเรียน คือ หลักสูตร และ ระเบียบการประเมินผลการเรียน เอกสารที่โรงเรียนส่วนใหญ่จัดทำแจกครูอาจารย์ ได้แก่ แผนปฏิบัติการประจำปีฝ่ายวิชาการ และปฏิทินงานวิชาการ

ปัญหาสำคัญที่เกี่ยวข้องในเรื่องการวางแผนงานวิชาการ ได้แก่การมีบุคลากรไม่เพียงพอ และบุคลากรปัจจุบันมีภารกิจมากเกินไป บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนงาน

ส่วนปัญหาที่สำคัญที่สุดเกี่ยวกับการนำแผนงานวิชาการไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลแผนงานวิชาการ คือ การได้รับความร่วมมือจากบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

## 2. เรื่องการบริหารงานวิชาการ

ในด้านการบริหารงานวิชาการนั้น ปรากฏว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ได้จัดสายงานและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรตามสายงานวิชาการไว้คล้ายคลึงกัน ที่แตกต่างกันมีเฉพาะในเรื่องการแบ่งงานภายในของฝ่ายวิชาการเท่านั้น งานหลักที่จัดไว้ตรงกัน ได้แก่ งานพัฒนาและส่งเสริมวิชาการ งานทะเบียน-วัดผล งานแผนงาน-สารสนเทศ และงานหมวดวิชา

ในเรื่องการจัดแผนการเรียน ปรากฏว่ามีคณะกรรมการวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบ แผนการเรียนทั้งในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย ส่วนใหญ่จัดเป็นแผนคณิต-วิทยาศาสตร์ และแผนคณิต-อังกฤษ แต่การประเมินผลแผนการเรียนนั้นปรากฏว่ามีโรงเรียนประมาณครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 58.81) มีการประเมิน และผู้รับผิดชอบการประเมินผลแผนการเรียน คือ คณะกรรมการวิชาการ และผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ในส่วนของการจัดแผนการเรียนวิชาชีววิทยามีปัญหาสำคัญ คือ การขาดแคลนบุคลากรที่ถนัดด้านวิชาชีว และขาดงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์

ผู้รับผิดชอบในการจัดการการสอน ส่วนใหญ่เป็นคณะบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชาทุกหมวด และหัวหน้างานทะเบียนวัดผล ตารางสอนที่โรงเรียนจัดทำ ได้แก่ ตารางสอนรวม ตารางสอนส่วนบุคคล และตารางสอนหมวดวิชา ปัญหาสำคัญเกี่ยวกับการจัดการสอน คือ ไม่สามารถจัดช่วงเวลาให้เหมาะสมได้ทุกรายวิชา

ผู้มีบทบาทสำคัญในการจัดครูเข้าสอน คือ หัวหน้าหมวดวิชา และในการจัดครูเข้าสอนพิจารณาเรื่อง วุฒิการศึกษา วิชาเอก วิชาโทเป็นหลัก ในการจัดครูเข้าสอนมีขั้นตอนสำคัญคือการสำรวจข้อมูลรายวิชาและความพร้อมของครู แล้วจัดครูเข้าสอนตามวิชาเอก วิชาโท ประสบการณ์ และความสนใจ ส่วนในเรื่องการจัดครูสอนแทน โรงเรียนส่วนใหญ่ให้หมวดวิชาเป็นผู้จัดปัญหาสำคัญในเรื่องการจัดครูเข้าสอน คือ ไม่สามารถจัดครูเข้าสอนได้ตรงตามวุฒิ-วิชาเอก-โท และประสบการณ์ ส่วนปัญหาสำคัญของการจัดสอนแทนเป็นเรื่องการขาดแคลนบุคลากร

## 3. เรื่องการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ

โรงเรียนส่วนใหญ่มีการพัฒนาและส่งเสริมการสอนแบบต่าง ๆ แบบการสอนที่ส่งเสริมมากที่สุด ได้แก่ การสอนแบบเน้นกระบวนการ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการสอน คือ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ และกิจกรรมส่งเสริมส่วนใหญ่ ได้แก่ การส่งครูเข้ารับการอบรม การนิเทศภายใน การศึกษาคูงาน และการประชุมสัมมนา ปัญหาสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาและส่งเสริมการสอนแบบต่าง ๆ ได้แก่ การขาดแหล่งวิทยากร สื่ออุปกรณ์ และงบประมาณ



โรงเรียนส่วนใหญ่กำหนดการสอนซ่อมเสริมไว้ในตาราง มีการกระจายความรับผิดชอบให้ครูอาจารย์ มีปัญหาสำคัญ คือ ครูและนักเรียนไม่เห็นความสำคัญของการสอนซ่อมเสริม

กิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนที่โรงเรียนจัด ส่วนใหญ่เป็นการประกวดแข่งขันทางวิชาการ กิจกรรมชุมนุมที่โรงเรียนส่วนใหญ่จัดเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับกีฬาและนันทนาการ ในการจัดกิจกรรมชุมนุมของนักเรียน มีปัญหาสำคัญ คือ บุคลากรมีความพร้อมในสภาพจำกัด และการกำหนดวัตถุประสงค์ แนวปฏิบัติไม่ชัดเจน และปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับการทำงานของครูที่ปรึกษา กิจกรรม ได้แก่ ครูขาดความรู้ความเข้าใจกิจกรรม

เกี่ยวกับการพัฒนาครูทางด้านวิชาการ โรงเรียนส่วนใหญ่มีแผนงาน/โครงการที่เน้นการพัฒนาการเรียนการสอนและการพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการเป็นหลัก ปัญหาสำคัญที่สุดเกี่ยวกับการพัฒนาครูด้านวิชาการ คือ ครูบางคนไม่สนใจที่จะพัฒนาตนเอง

#### 4. เรื่องการจัดการเรียนการสอน

โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้แผนการสอนที่กลุ่มโรงเรียนจัดทำ และแผนการสอนที่ครูผู้สอนจัดทำเอง ลักษณะการทำและใช้แผนการสอน ส่วนใหญ่ทำแผนการสอนแล้วใช้เป็นบันทึกการสอนด้วย แผนการสอนที่กลุ่มโรงเรียนจัดทำแล้วโรงเรียนนำมาใช้ ส่วนใหญ่เป็นแผนการสอนรายวิชาสามัญ ซึ่งได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ สังคมศึกษา วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษ โรงเรียนส่วนใหญ่ปรับปรุงแผนการสอน โดยวิธีการให้ครูปรับจากแผนการสอนเดิม

ในเรื่องสื่อการสอน โรงเรียนส่วนใหญ่มีศูนย์ผลิตและบริการสื่อการสอน ส่วนในกรณีที่ไม่มียุทธศาสตร์ดังกล่าว ครูส่วนใหญ่จัดหาสื่อเอง

ปัญหาสำคัญที่เกี่ยวกับการทำบันทึกการสอนของครู ได้แก่ครูไม่ได้บันทึกเพื่อใช้สอน และในการใช้แผนการสอนที่กลุ่มโรงเรียนจัดทำ ปรากฏว่ามีบางส่วนไม่เหมาะสมกับสภาพของแต่ละโรงเรียน ครูขาดทักษะในการเขียนแผนการสอน และครูไม่สอนตามแผนการสอนที่เขียนไว้

#### 5. เรื่องการวัดผลและการประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน

ในการดำเนินการด้านการวัดและประเมินผลการเรียน โรงเรียนส่วนใหญ่กำหนดหลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติ และปฏิทินงานไว้เป็นลากลักษณะอักษร มีการส่งเสริมให้ครูสร้างและปรับปรุงเครื่องมือวัดผล โดยการวัดให้มีการวิเคราะห์ข้อสอบและจัดทำคลังข้อสอบ ปัญหาสำคัญเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการเรียน ได้แก่ ขาดการนิเทศติดตามให้การวัดผลมีประสิทธิภาพ และครูยังไม่เข้าใจกระบวนการวัดผล-ประเมินผล

ส่วนในเรื่องการดำเนินงานทะเบียนนักเรียน โรงเรียนส่วนใหญ่จัดให้มีหลักฐานงานทะเบียน และมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ ปัญหาสำคัญที่เกี่ยวกับงานทะเบียนนักเรียน คือ การขาดบุคลากรที่มีความรู้ที่จะดูแลและให้บริการ

#### 6. เรื่องการประเมินผลงานวิชาการ

การประเมินผลงานวิชาการของโรงเรียนนั้น ปรากฏว่าส่วนใหญ่ประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ และใช้ผลเป็นข้อมูลในการวางแผนงานวิชาการ และปรับปรุงการเรียนการสอน ปัญหาสำคัญเกี่ยวกับการประเมินผลงานวิชาการ เป็นปัญหาในด้านการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการประเมินผล และระบบการติดตามประเมินผลยังไม่เหมาะสม

#### การอภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 มีประเด็นที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ในเรื่องการวางแผนงานวิชาการ จากผลการวิจัย ปรากฏว่าในการวางแผนงานวิชาการ โรงเรียนส่วนใหญ่ดำเนินการได้เหมาะสม โดยปฏิบัติตามกรอบเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2532 ของกรมสามัญศึกษา ซึ่งมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อใช้เป็นแนวทางพัฒนาการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา และเป็นพื้นฐานในการปรับมาตรฐานคุณภาพของโรงเรียนให้ดีขึ้น (กรมสามัญศึกษา, 2532) การวางแผนเป็นภารกิจที่โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ต้องดำเนินการตามรูปแบบที่กรมสามัญศึกษากำหนด ทุกโรงเรียนต้องดำเนินการตามนโยบายและจุดเน้นของกรมต้นสังกัด ในการดำเนินการวางแผนงานวิชาการนั้น ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการรวบรวมระเบียบ จัดทำแนวปฏิบัติงานวิชาการ และจัดทำแผนงานวิชาการ โดยเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชา และคณะกรรมการวิชาการ มีส่วนร่วมในการวางแผน ซึ่งสอดคล้องกับที่ กิติมา ปรีดีคิลก (2532:58) ได้เสนอไว้ว่า ควรให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าร่วมการวางแผนงานทางวิชาการของโรงเรียน เช่น ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้สอน เพื่อแผนงานจะได้เป็นแผนที่มีความคิดกว้างขวาง ในประเด็นนี้ผู้วิจัยเห็นว่า การเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการวางแผนในการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ การดำเนินการตามแผน รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน ย่อมจะทำให้ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติตามแผนมากยิ่งขึ้น และจะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยลด



ปัญหาการไม่ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติตามแผน สอดคล้องกับ ชงชัย สันติวงษ์ (2530 อ้างถึงใน ศัจพร พจนานัน, 2536:190) ที่กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายและแผนงานโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันจัดทำ เป็นการช่วยลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการปฏิบัติให้ลดน้อยลงได้

นอกจากนี้ ในการวางแผนงานวิชาการ โรงเรียนส่วนใหญ่ยังได้จัดให้มีแผนงาน/โครงการวิชาการ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง และปฏิทินการปฏิบัติงานวิชาการเป็นลายลักษณ์อักษร มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ เพื่อจะได้ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนที่กรมสามัญศึกษาระบุไว้ในหนังสือ ขอบข่ายและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรมสามัญศึกษา, ม.ป.ป.:9) ว่าในเรื่องการวางแผนงานวิชาการนั้น ผู้บริหารควรจัดระบบบริหารงานวิชาการ เป็นหมวดวิชา รวบรวมและจัดทำระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ และประชาสัมพันธ์ให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองทราบ จัดทำเอกสาร คู่มือครู คู่มือนักเรียน เผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ จัดทำแผนงาน/โครงการวิชาการ และปฏิทินการปฏิบัติงาน บริหารงบประมาณด้านวิชาการ และจัดบุคลากรประสานงานกับแหล่งวิชาการนอกโรงเรียน ผู้วิจัยเห็นว่า การจัดให้มีแผนงาน/โครงการ และปฏิทินการปฏิบัติงานวิชาการเท่านั้น คงไม่สามารถบ่งชี้ได้ชัดเจนว่าการบริหารงานวิชาการที่ใช้การวางแผนเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารนั้นจะบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากผู้บริหารหรือผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนงานและโครงการดังกล่าว ไม่มีความรู้ความเข้าใจในระบบการวางแผนและการบริหาร และไม่สามารถจัดทำแผนงานที่จะกำหนดระบบการบริหารงานให้เกิดผลดีขึ้นใช้ในโรงเรียนได้ ดังนั้น ผู้วางแผนงานวิชาการจึงควรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผน และคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญในระบบการวางแผนและการบริหาร ซึ่ง อภิสิทธิ์ ประเสริฐ (2532:48-49) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญเพื่อให้แผนเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารว่าประกอบด้วย (1) การเตรียมการสำหรับการวางแผน (2) การพัฒนาแผนหรือการจัดทำแผนเพื่อเริ่มงาน (3) การจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติการ (4) การกำหนดด้านการติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมิน และ (5) การปรับแผนและการจัดทำแผนใหม่

นอกจากความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการวางแผนและการบริหารแล้ว สิ่งที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะมีส่วนช่วยให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จได้ดี คือ ความร่วมมือในการปฏิบัติตามแผน ซึ่งผู้เกี่ยวข้องจะต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการให้ครบขั้นตอนของกระบวนการวางแผน ผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการจะต้องดูแลรับผิดชอบให้มีการปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลักวิชาและต่อเนื่องสม่ำเสมอ และผู้บริหารเองจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผน เพื่อที่จะเป็นผู้นำหรือ

ชี้แนะให้ดำเนินการได้ด้วยคามมั่นใจ ดังที่ ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535:123)กล่าวถึงผู้บริหารกับการวางแผนทางวิชาการ สรุปได้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทและหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนงานทางวิชาการ เพราะงานวิชาการในสถานศึกษาถือเป็นงานหลัก ผู้บริหารจึงควรมีความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการวางแผนของโรงเรียนหรือสถานศึกษา และควรมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการวางแผนจนสามารถชี้แนะครูอาจารย์ได้

ในส่วนของปัญหาที่เกี่ยวกับการวางแผนงานวิชาการ ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผนนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า เป็นปัญหาสำคัญที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข เพราะการที่บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผนจะทำให้ไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการที่จะนำการวางแผนเข้ามาใช้ในการบริหารงาน จึงไม่ก่อให้เกิดการวางแผน และไม่มีการกำหนดแนวทางในการวางแผนขึ้นในโรงเรียน แต่ถ้าจะต้องจัดให้มีแผนงานวิชาการหรือแผนงานอื่นใด ตามนโยบายหรือแนวปฏิบัติที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้ดำเนินการ ก็จะต้องทำโดยไม่มีหลักการที่ถูกต้องเหมาะสม แผนงาน/โครงการต่าง ๆ ที่จัดทำก็ จะไม่สอดคล้องกับสภาพและปัญหาของโรงเรียน เนื่องจากการวางแผนดังกล่าวไม่ได้เกิดจากการร่วมกันคิดร่วมกันทำอย่างมีหลักการของสมาชิกที่เกี่ยวข้อง แผนอาจจะเกิดจากการเขียนเพื่อให้มีขึ้นโดยใครคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ได้รับการมอบหมายหรือขอร้องให้จัดทำ และเมื่อต้องนำแผนไปสู่การปฏิบัติ จึงมักจะไม่ได้ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชัยวัฒน์ เจียมสุขสุจิตต์ (2537:136) ที่แสดงให้เห็นว่า ปัญหาสำคัญเกี่ยวกับการวางแผนงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา คือ โรงเรียนขาดการวางแผนงานวิชาการ แนวปฏิบัติในการวางแผนงานไม่ชัดเจน แผนงานและโครงการไม่สอดคล้องกับสภาพและปัญหาของโรงเรียน ขาดความร่วมมือจากครูในการดำเนินการ และไม่มีการวางแผนร่วมกัน

ในการแก้ปัญหาดังกล่าว โรงเรียนควรตระหนักในความสำคัญและประโยชน์ที่พึงจะได้รับจากนำการวางแผนงานที่ถูกต้องมาใช้ ทั้งในการวางแผนงานวิชาการซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียนและในการวางแผนงานอื่น ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานการบริหารโรงเรียนประสานสัมพันธ์ เกื้อหนุนให้การจัดการเรียนการสอนบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการวางแผนในการทำงานใด ๆ เป็นการออกแบบล่วงหน้าเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และสิ่งที่จะต้องปฏิบัติจัดทำเพื่อสนองวัตถุประสงค์นั้น ดังที่ สนั่นจิตร สุคนธทรัพย์ (2524:7-10) ได้กล่าวไว้ในเอกสารการสอนชุดวิชา การวางแผนพัฒนาโรงเรียน ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชว่า การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยวิธีการที่ให้ประโยชน์สูงสุด และได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนสรุปได้ว่า การวางแผนช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ช่วยให้การดำเนิน



งานบรรลุวัตถุประสงค์ ช่วยลดความขัดแย้งในหน่วยงาน ช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดคะเนล่วงหน้าถึงปัญหาและอุปสรรคอันอาจจะเกิดขึ้น ช่วยให้สามารถควบคุมงานได้อย่างมีระบบ ช่วยให้การพัฒนาหรือแก้ปัญหาของหน่วยงานเป็นไปอย่างทันเหตุการณ์ ช่วยให้การพัฒนาทุกด้านทุกระดับสอดคล้องต้องกันเป็นการลดความซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากร ช่วยให้เกิดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานที่มีกิจกรรมเหมือน คล้ายคลึง หรือเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน และช่วยให้หน่วยงานสามารถกำหนดอนาคตของตนเองได้ จากความสำคัญของการวางแผนดังกล่าวนี้ หากผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบในการวางแผน รวมทั้งครูอาจารย์ทุกคนในโรงเรียน ตระหนักและมีความเข้าใจถูกต้องตรงกัน และร่วมมือร่วมใจกันวางแผนที่ดี ปฏิบัติถูกต้องตามกระบวนการของการวางแผน ก็จะทำให้เกิดประโยชน์โดยตรงต่อการบริหารโรงเรียน

## 2. เรื่องการบริหารงานวิชาการ

ในเรื่องการบริหารงานวิชาการตามกรอบเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา พ.ศ. 2532 ซึ่งครอบคลุมเรื่องการจัดสร้างงานวิชาการ เรื่องการจัดแผนการเรียน เรื่องการจัดตารางสอน และเรื่องการจัดครูเข้าสอนและจัดสอนแทน มีประเด็นที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

ในเรื่องการจัดสร้างงานวิชาการนั้น ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า โรงเรียนทุกขนาดจัดระบบบริหารและกำหนดสร้างงานวิชาการ โดยการจัดแผนภูมิสร้างงานวิชาการขึ้นภายในโรงเรียนของตน มีการกำหนดขอบเขตงานต่าง ๆ ในฝ่ายวิชาการ มีการพรรณนางานและกำหนดหน้าที่ให้ครบทุกงานตามแผนภูมิ โรงเรียนส่วนใหญ่จัดแผนภูมิบริหารงานวิชาการสอดคล้องและคล้ายคลึงกัน ที่แตกต่างกันเป็นการแบ่งงานภายในฝ่ายวิชาการเท่านั้น ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน ซึ่งมีความพร้อมในด้านบุคลากร และปริมาณงานมากน้อยแตกต่างกัน แต่โดยภารกิจหลักของโรงเรียนในด้านการบริหารงานวิชาการ ทุกโรงเรียนจะต้องดำเนินการให้ครบถ้วน ถูกต้อง และสนองนโยบาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานวิชาการของหน่วยงานต้นสังกัด เช่น การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร การวัด/ประเมินผลการเรียน และการจัดกิจกรรมนักเรียน เป็นต้น โรงเรียนทุกขนาดจึงจัดงานหลักไว้ตรงกัน คือ งานหมวดวิชา งานวัดผล และประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน งานแผนงานและสารสนเทศ และงานพัฒนาและส่งเสริมด้านวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับ การแบ่งสร้างงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่ เสรี ลาซโรจน์ (2531:115) ได้เสนอไว้ในหนังสือ บริหารโรงเรียนมัธยมฯ กรมสามัญศึกษา ว่าประกอบด้วยงานหลัก 3 งาน คือ (1) งานปฏิบัติการ ได้แก่ งานหมวดวิชาและงานกิจกรรมนักเรียน (2) งานจัดการ ได้แก่ งานสำนักงานวิชาการ งานแผนงานและสารสนเทศ งานตารางสอน และงานทดสอบและประเมินผล (3) งานสนับสนุน ได้แก่ งานห้องสมุด

งานโศกทัศน์ศึกษา งานการพิมพ์และเอกสาร และงานศูนย์วิชาการสำหรับครู

มีข้อสังเกตอย่างหนึ่งเกี่ยวกับการจัดสาขางานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ โรงเรียนทุกขนาดได้จัดเป็นสาขางานหลัก และสาขางานที่ปรึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นพดล อุชชิน (2536:267) ที่แสดงให้เห็นว่าในการจัดรูปแบบในการบริหารงานวิชาการของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีการกำหนดสาขางานหลัก และสาขางานที่ปรึกษา ในส่วน ของสาขางานหลัก ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจสูงสุดในการพัฒนาและมอบอำนาจหน้าที่ กำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวด หัวหน้างาน และครูตามลำดับ สำหรับการ จัดสาขางานที่ปรึกษาของฝ่ายวิชาการ โรงเรียนจัดให้มีคณะกรรมการวิชาการเป็นหลัก และมี หน้าที่สำคัญในการเป็นที่ปรึกษา ร่วมพิจารณา เสนอแนะในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานวิชาการ

การจัดสาขางานวิชาการอย่างเหมาะสมนั้นจะมีส่วนช่วยให้การบริหารงานวิชาการ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานจะได้ผลดี หากการจัดสาขางานนั้นมีการกำหนด อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบและแนวปฏิบัติตามสาขางานอย่างชัดเจน บุคลากรมีความรู้ความ สามารถเหมาะสมกับงาน ทุกคนเข้าใจและเต็มใจปฏิบัติงานของตนเต็มกำลังความสามารถ มี การประสานงานและร่วมมือกันเป็นอย่างดีทั้งในฝ่ายงานของตนและกับฝ่ายงานอื่น ๆ ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานควรจะมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำให้เกิดการประสานงานที่ดี เพื่อสร้างสรรค บรรยากาศของความร่วมมือร่วมใจ สอดคล้องกับ กิติมา ปรีดีดลก (2535:31) ที่กล่าวไว้ สรุปได้ว่า การประสานงานถือว่ามีสำคัญต่อกระบวนการบริหารอย่างหนึ่ง ช่วยก่อให้เกิด ประโยชน์ต่าง ๆ เช่น ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างราบรื่น และรวดเร็ว การประสาน งานที่ดีจะช่วยสร้างความเข้าใจอันดีในหมู่คณะ ก่อให้เกิดความสามัคคี และลดปัญหาข้อขัดแย้ง ต่าง ๆ สร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ช่วยป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน เป็นต้น

3. เรื่องการจัดแผนการเรียน จากผลการวิจัย ปรากฏว่าโรงเรียนส่วนใหญ่จัดแผนการเรียน โดยคำนึงถึงองค์ประกอบตามลำดับความสำคัญ คือ จำนวนบุคลากร อุปกรณ์ สื่อ อาคาร สถานที่ ความต้องการของนักเรียน ความต้องการของผู้ปกครอง และความต้องการของท้องถิ่น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ มาเจอ โกสุโข (2537:154) ที่แสดงให้เห็นว่าในการจัดรายวิชา หรือแผนการเรียน โรงเรียนคำนึงถึงความพร้อมของโรงเรียน ความต้องการของนักเรียน และ ความต้องการของท้องถิ่นเป็นหลัก ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่ถือได้ว่าถูกต้องตามหลักวิชา มีการ คำนึงถึงองค์ประกอบหลาย ๆ ด้าน ทั้งด้านโครงสร้างหลักสูตร ความพร้อมของโรงเรียน และ ความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และท้องถิ่น สอดคล้องกับหลักการจัดแผนการเรียนที่ระบุ ไว้ในหนังสือ คู่มือการบริหารการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2524 (กรม สำนึกศึกษา, 2526:18) ว่าโรงเรียนควรจัดแผนการเรียนให้นักเรียนได้เลือกหลายแบบ กว้าง



ชาวหอสมุดฯ แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความพร้อมของโรงเรียนเป็นหลักในการพิจารณาด้วย ซึ่งได้แก่ บุคลากร สถานที่ และอุปกรณ์ในการเรียนการสอน นอกจากนี้ การจัดการเรียนโดยคำนึงถึงความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และท้องถิ่น เพื่อให้ผู้เรียนมีโอกาสเลือกเรียนตามความสนใจและความถนัดของคณนั้น นับว่าเป็นการสนองหลักการของหลักสูตรมัธยมศึกษาที่ต้องการให้ผู้เรียนได้ค้นพบและศึกษาตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจของตน เพื่อเป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพ หรือการศึกษาต่อ และเพื่อสนองความต้องการของท้องถิ่นและประเทศชาติ ( อภิสิทธิ์ บุญประเสริฐ, 2538:95-97 ) และสอดคล้องกับ กิตติมา ปวีตติติก (2532:62) ที่ได้กล่าวว่า วิธีจัดการเรียนจะต้องคำนึงถึงผู้เรียนให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเลือกเรียนตามความถนัด ความสนใจและความสามารถ

อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยที่ปรากฏว่า โรงเรียนยังมีปัญหาในด้านการจัดการเรียนวิชาชีพ เนื่องจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความถนัดวิชาชีพ การขาดแคลนวัสดุ อุปกรณ์ และอาคารสถานที่ ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการสัมมนาระดับชาติ เรื่อง หลักสูตรมัธยมศึกษา (กรมวิชาการ, 2530:111) ที่ระบุว่าปัญหาสำคัญเกี่ยวกับกลุ่มวิชาการงานและอาชีพ คือ การขาดครูที่มีความรู้ ความสามารถทางด้านวิชาอาชีพ ขาดวัสดุอุปกรณ์ และสถานฝึกงานของนักเรียน สอดคล้องให้เห็นว่าการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้สอดคล้องและสนองหลักการของหลักสูตรมัธยมศึกษาในด้านวิชาชีพดังกล่าวข้างต้นยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ในเรื่องนี้ ผู้วิจัยเห็นว่านอกจากความไม่พร้อมทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่แล้ว สาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งของความล้มเหลวในการจัดการเรียนการสอนวิชาชีพขึ้นในโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ ค่านิยมของนักเรียนและผู้ปกครองที่ต้องการเรียนในสายวิชาสามัญและมุ่งศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา โดยส่วนใหญ่มุ่งเน้นเพื่อการแข่งขันสอบเข้ามหาวิทยาลัย และค่านิยมดังกล่าวนี้มีส่วนทำให้โรงเรียนส่วนใหญ่ซึ่งถนัดและเคยชินกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นแต่วิชาสามัญที่เป็นภาคทฤษฎีอยู่แล้วจัดการเรียนการสอนให้สนองค่านิยมดังกล่าว นักเรียนมีโอกาสเลือกเรียนตามความถนัดที่แท้จริงของตัวเองน้อยมาก ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยครั้งนี้ที่แสดงให้เห็นว่า แผนการเรียนที่โรงเรียนส่วนใหญ่จัดมากที่สุด คือ แผนการเรียนคณิต-วิทย์ และแผนคณิต-อังกฤษ

4. ในเรื่องการจัดตารางสอน ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า โรงเรียนส่วนใหญ่จัดให้มีคณะบุคคล ซึ่งประกอบด้วยผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างานทะเบียนวัดผล เป็นผู้รับผิดชอบจัดตารางสอน และในขั้นตอนการจัดได้มีการสรุปจำนวนคาบเรียน สำนวความพร้อมของครูอาจารย์ กำหนดการใช้ห้องเรียน เพื่อใช้ประกอบการจัดตารางสอน และจัดให้มีศูนย์รวมตารางสอนทุกประเภท สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประสาร ภูติ (2536:197) ที่แสดงให้เห็น

เห็นว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ดำเนินการจัดการวางสอนโดยมอบหมายให้ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ และ หัวหน้าหมวดวิชา เป็นผู้จัด โดยมีการสำรวจความพร้อมของครูอาจารย์ สำรวจห้องเรียน สรุปลงคาบเรียน และจำนวนนักเรียนมาประกอบการพิจารณาในการจัดการวางสอน

จากผลการวิจัยดังกล่าวนี้พบว่ามีความสอดคล้องกับหลักการจัดการวางสอนที่ดี ดังที่ ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์ (2527:107) ได้กล่าวไว้ว่า ในการจัดการวางสอนผู้จัดต้องทราบ จำนวนนักเรียนและห้องเรียนในแต่ละระดับชั้น จำนวนคาบที่สอนในแต่ละวัน ลักษณะการสอนและภาระการสอนของครูแต่ละคน

ในส่วนของปัญหาสำคัญเกี่ยวกับการจัดการวางสอนที่พบจากผลการวิจัย คือ ไม่สามารถจัดช่วงเวลาให้เหมาะสมได้ทุกรายวิชา สอดคล้องกับ ชัยวัฒน์ เจริญสุขสุจิตต์ (2538:132) ที่สรุปผลการวิจัยไว้ว่า ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการวางสอน ได้แก่ การจัดช่วงเวลาเรียนไม่เหมาะสมกับลักษณะวิชา ซึ่งมีสาเหตุมาจากครูต้องสอนหลายวิชาและหลายระดับชั้น ในประเด็นปัญหานี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การจัดการวางสอนให้มีช่วงเวลาที่เหมาะสมกับลักษณะวิชานั้นเป็นหลักการที่ดีที่จะเกื้อหนุนให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้คล่องและเป็นการอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอน ดังที่ หวน พิณพันธ์ (2528:49) กล่าวถึงหลักการจัดการวางสอนว่าควรคำนึงถึง ลักษณะวิชาว่าควรจัดไว้ในช่วงเวลาใด เช่น คณิตศาสตร์ควรอยู่ตอนเช้าหรืออยู่คาบแรกของตอนเช้าหรือตอนบ่าย วิชาที่มีการปฏิบัติมาก ๆ ควรจัดเป็น 2 คาบต่อกัน ควรจัดจำนวนคาบเรียนในตอนเช้ามากกว่าตอนบ่าย และวิชาที่ใช้ความคิดมากไม่ควรซ้อนกันหลายวิชาในวันเดียวกัน อย่างไรก็ตามในการปฏิบัติจริงโรงเรียนอาจไม่สามารถดำเนินการตามหลักการได้ทั้งหมด เพราะมีข้อจำกัดหลายอย่างทั้งในด้านบุคลากรที่ต้องสอนหลายวิชาและหลายระดับ รายวิชาเลือกจำนวนมากที่โรงเรียนพยายามเปิดเพื่อสนองเจตนารมณ์ของหลักสูตร และการขาดการประสานงานระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น โรงเรียนจึงควรจัดโดยยึดหลักการในส่วนที่ดำเนินการได้ ประกอบกับการติดตามสภาพความจำเป็นของโรงเรียน สิ่งที่ควรเน้นย้ำให้ครูอาจารย์เข้าใจตรงกัน คือ เทคนิคการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับธรรมชาติเนื้อหาวิชาและธรรมชาติการเรียนรู้ของผู้เรียนน่าจะมีความสำคัญมากกว่าการจัดช่วงเวลาเรียนในตารางสอน

5. เรื่องการจัดครูเข้าสอนและจัดสอนแทน ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนได้มีการสำรวจความพร้อมของครู ข้อมูลรายวิชา และจัดครูเข้าสอนโดยคำนึงถึงประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล ซึ่งพิจารณาจากวิชาเอก วิชาโทที่เรียนมาเป็นหลัก จากผลการวิจัยดังกล่าวจะเห็นได้ว่า โรงเรียนมีหลักและวิธีการจัดครูเข้าสอนที่ถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับ หลักการที่กรมสามัญศึกษา (2526:11) ระบุไว้ในหนังสือ คู่มือการบริหารการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2524 สรุปได้ว่า ในการจัดครูเข้าสอน ผู้บริหารจะต้อง



เอาข้อมูลจากการสำรวจความพร้อมของครูมาพิจารณา โดยถือหลักว่าให้สอนตามวุฒิ ตรงตามวิชา เอก วิชาโท สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ ความสามารถและประสบการณ์ให้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ ปรีชาพร วงศ์นครโรจน์ (2535:189) ที่กล่าวว่า ในการจัดครูเข้าสอน ควรมีการสำรวจความพร้อมของครูทั้งด้านภาระงาน และวุฒิ ประสบการณ์ ความชำนาญในด้านการสอนแต่ละวิชา

แม้ว่าโรงเรียนส่วนใหญ่จะมีหลักและวิธีการที่ดีในการจัดครูเข้าสอน แต่ในสภาพการปฏิบัติจริงโรงเรียนอาจไม่สามารถดำเนินการตามหลักวิชาได้เต็มที่ เพราะโรงเรียนยังมีปัญหาการขาดแคลนครูและไม่สามารถจัดครูสอนได้ตรงตามวุฒิและประสบการณ์ ซึ่งเป็นปัญหาที่ปรากฏจากผลการวิจัยครั้งนี้ และสอดคล้องกับปัญหาที่ปรากฏจากผลการวิจัยของ จุฑามาศ เกิดแก้วฟ้า (2533:227) และ ชัยวัฒน์ เจียมสุขสุจิตต์ (2537:133) ว่าโรงเรียนขาดบุคลากรที่มีคุณวุฒิ และประสบการณ์ตรงตามความต้องการของโรงเรียน ขาดแคลนครูในบางหมวดวิชา แต่เกินในบางหมวดวิชา จึงไม่สามารถจัดครูสอนได้ตรงกับความรู้ ความสามารถตามวิชาเอก-โทที่ได้ศึกษามา

จากปัญหาดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า ปัญหาการขาดแคลนครู หรือขาดครูในบางสาขาวิชาแต่เกินในบางสาขาวิชานั้น เป็นปัญหาระดับชาติที่กระทรวงศึกษาธิการควรต้องเร่งดำเนินการแก้ไข โดยการวิเคราะห์ปัญหา พิจารณาวางแผนในด้านการผลิตและการใช้ครูให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการแก้ปัญหา และทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ในส่วนของโรงเรียนก็จำเป็นจะต้องดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาโดยยึดหลักการพึ่งตนเอง ซึ่งอาจจะต้องใช้หลายวิธีการ ดังข้อเสนอแนะที่กรมสามัญศึกษา (2526:11-16) ระบุไว้ในหนังสือคู่มือการบริหารการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2524 สรุปได้ว่า ในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนในเรื่องครูขาดบางหมวดวิชาหรือกลุ่มวิชา โรงเรียนอาจพิจารณาวิชาโทของครูในหมวดวิชาอื่น หรือพิจารณาข้อมูลจากแบบสำรวจความพร้อมเกี่ยวกับความถนัด ความสามารถพิเศษ หรือประสบการณ์ หรืออาจจะแก้ปัญหาโดยการพัฒนาบุคลากรด้วยการนิเทศภายใน การประชุมปฏิบัติการ การอบรม สัมมนา การทัศนศึกษา และการศึกษาคู่ เป็นต้น และนอกจากนี้ โรงเรียนควรแก้ปัญหาการขาดแคลนครู โดยการจัดเตรียมครูให้สามารถสอนได้หลายวิชา จัดครูฝ่ายสนับสนุนการสอนช่วยฝ่ายปฏิบัติการ จัดคาบเรียนให้ตรงกัน หรืออาจจัดบุคลากรภายนอกมาช่วยสอน และจัดให้มีการจ้างครูสอน

ส่วนเรื่องการจัดครูสอนแทน ที่ปรากฏว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มอบหมายให้หมวดวิชาเป็นผู้จัดสอนแทนนั้น ผู้วิจัยเห็นว่ามีความเหมาะสม เพราะว่าการจัดครูในหมวดวิชาใดแทนครูในหมวดวิชานั้นที่ไม่สามารถมาทำการสอนได้ จะช่วยให้การเรียนการสอนในรายวิชานั้นดำเนินไปได้ดี เนื่องจากครูที่สอนแทนมีความรู้ความสามารถในรายวิชาที่สอนแทน แต่ในสภาพที่แท้จริง โรงเรียนจำนวนมากไม่สามารถจัดสอนแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังผลการวิจัยนี้ที่แสดงให้เห็นปัญหาว่า

โรงเรียนไม่สามารถจัดสอนแทนได้ เพราะขาดบุคลากร และครูผู้สอนก็มิได้จัดเตรียมการสอนไว้ เพื่อให้ครูที่จะสอนแทนใช้สอนได้ สอดคล้องกับ ชัยวัฒน์ เจียมสุขสุจิตต์ (2537:133) ที่สรุปผลการวิจัยไว้ว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่สามารถจัดครูสอนแทนได้เพราะขาดอัตรากำลังครูผู้สอน ในการแก้ปัญหา โรงเรียนควรหาวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งอาจกำหนดให้ครูเตรียมแผนการสอนหรือกิจกรรม มอบหมายไว้เพื่อให้นักเรียนได้ปฏิบัติสอดคล้องและต่อเนื่องกับการเรียนวิชานั้น อนึ่ง เพื่อให้การสอนแทนมีประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหารควรให้ความสำคัญ ติดตามดูแล และให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้โรงเรียนควรจัดบริการส่งเสริมทางด้านวิชาการให้ดี เช่น จัดห้องสมุด มุมหนังสือตามหมวดวิชาต่าง ๆ และห้องโสตทัศนศึกษา ให้ได้มาตรฐานที่จะสามารถเกื้อหนุนต่อการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมของนักเรียนได้เป็นอย่างดี

6. เรื่องการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ ปรากฏว่า ในด้านการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนการสอนแบบต่าง ๆ โรงเรียนได้พัฒนาและส่งเสริมการเรียนการสอนแบบต่าง ๆ แบบการสอนที่ส่งเสริมมากที่สุด ได้แก่ การสอนแบบเน้นกระบวนการ โดยมีผู้ช่วยฝ่ายวิชาการเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมกิจกรรมดังกล่าว และกิจกรรมส่งเสริมที่โรงเรียนดำเนินการส่วนใหญ่เป็นการส่งครูเข้ารับการอบรม การนิเทศภายใน การศึกษาครูงาน และการจัดประชุมสัมมนา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นพพล อุษชิน (2536:297) ที่แสดงให้เห็นว่า ในการจัดการเรียนการสอนโรงเรียนส่งเสริมให้ครูใช้การสอนแบบต่าง ๆ มีการจัดฝึกอบรมบุคลากรเกี่ยวกับเทคนิคการสอน จัดครูไปเยี่ยมชมและสังเกตการสอนภายนอกโรงเรียนสาธิตการสอนแบบต่าง ๆ รวมทั้งมีการจัดทำเอกสารคู่มือเผยแพร่ และสอดคล้องกับที่ มาเจอ โกสโซ (2537:156) วิจัยพบว่า โรงเรียนมีการสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการ

จากผลการวิจัย ดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า โรงเรียนมีหลักและวิธีการดำเนินการที่ดีที่จะพัฒนาและส่งเสริมให้ครูได้จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้นักเรียนได้ฝึกคิด ฝึกปฏิบัติ และฝึกแก้ปัญหา ในการสอนที่คั้น ครูจะต้องรู้จักเลือกใช้วิธีสอนที่เหมาะสมกับธรรมชาติของเนื้อหาวิชา และธรรมชาติการเรียนรู้ของผู้เรียน สอดคล้องกับหลักการที่กรมวิชาการ (2534:107) ระบุไว้ใน เอกสารเพื่อการพัฒนาหนังสือ อันดับ 1 ว่า กระบวนการในการเรียนการสอนเป็นหัวใจของการเรียนรู้ของนักเรียน นักเรียนจะเรียนรู้ได้ดีโดยผ่านกระบวนการในการเรียนการสอน และผู้มีหน้าที่วางแผน จัดเตรียมทุกสิ่งทุกอย่างสำหรับให้นักเรียนได้เรียนรู้คือ ครู ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ เช่าว์ โรจนแสง และคณะ (2525:265) ได้เสนอไว้ในเอกสารการสอนชุดวิชา การวางแผนพัฒนาโรงเรียน ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เรื่อง บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการนิเทศการศึกษา ว่าการจะสอนให้นักเรียนคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็นได้นั้น ต้องเริ่มที่โรงเรียน ครูจะต้องปรับการสอน



และวิธีสอนจากวิธีการบอกให้นักเรียนท่องจำ มาเป็นวิธีการหาความรู้ด้วยการคิด การค้นคว้า การแก้ปัญหา การอภิปราย และการสรุปแนวคิด จึงอาจกล่าวได้ว่า กระบวนการสอนที่ดีของครูเป็นกุญแจนำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุจุดหมายของหลักสูตร

7. ในเรื่องการสอนซ่อมเสริม ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า โรงเรียนส่วนใหญ่กำหนดให้มีการสอนซ่อมเสริมไว้ในตารางสอน และกระจายความรับผิดชอบให้ครูอาจารย์ช่วยกันดำเนินการ แต่ก็ยังประสบปัญหาสำคัญ คือ ครูอาจารย์และนักเรียนไม่เห็นความสำคัญของการสอนซ่อมเสริมนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า โรงเรียนได้พยายามดำเนินการเรื่อง การสอนซ่อมเสริม เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มนโยบายในการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร แต่ในสภาพการปฏิบัติจริงยังมีปัญหาในด้านการจัดการ ซึ่งมีสาเหตุสำคัญมาจากการที่ครูอาจารย์และนักเรียนไม่เห็นความสำคัญของการสอนซ่อมเสริม และการขาดแคลนบุคลากร ในเรื่องนี้ โรงเรียนควรได้มีการกระตุ้นให้ครูอาจารย์และนักเรียนเห็นความสำคัญว่าการสอนซ่อมเสริมเป็นวิธีการที่จะช่วยให้นักเรียนที่เรียนช้าสามารถเรียนทันเพื่อน ช่วยให้นักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจ มีความเข้าใจมากขึ้น และช่วยให้นักเรียนที่เรียนดีเรียนเก่งอยู่แล้ว ได้มีโอกาสเสริมความรู้ให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น และโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการวางแผนการสอนซ่อมเสริม โดยวิเคราะห์สภาพและปัญหาการเรียนของนักเรียนเพื่อแบ่งกลุ่มนักเรียนที่ควรได้รับการสอนซ่อม สำหรับนักเรียนที่เรียนอ่อน และสอนเสริมสำหรับนักเรียนที่เรียนดี

ในการดำเนินการนั้น โรงเรียนสามารถดำเนินการได้ตามความเหมาะสม ดังที่ อรสา ปราชญ์นคร (2525:93) เสนอแนะไว้ว่า โรงเรียนแต่ละโรงเรียนย่อมจะใช้วิธีการสอนซ่อมเสริมที่แตกต่างกัน เช่น บางโรงเรียนอาจให้ครูประจำชั้นหรือครูผู้สอนแต่ละรายวิชาเป็นผู้สอนซ่อมเสริม บางแห่งมีครูทำหน้าที่จัดการสอนซ่อมเสริมโดยเฉพาะ ส่วนเวลาในการสอนซ่อมเสริมอาจใช้ชั่วโมงว่างหรือคอนแทกซ์ชั่วโมงหรือนอกเวลาเรียนหรือวันหยุด แล้วแต่ความเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชัยวัฒน์ เจียมสุขสุจิตต์ (2537:184) ที่แสดงให้เห็นในข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ว่า ในการสอนซ่อมเสริมนั้น โรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูอาจารย์สอนซ่อมเสริมนอกเวลาเรียนปกติ ใช้สื่อวัสดุทัศนูปกรณ์และบริการห้องสมุดช่วยในการสอนซ่อมเสริม

จากที่กล่าวมานี้ จะเห็นได้ว่า การสอนซ่อมเสริมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยเหลือให้นักเรียนได้พัฒนาการเรียนตามศักยภาพของตน โรงเรียนจึงควรกำกับดูแลให้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

8. ในเรื่องการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน ที่ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า โรงเรียนส่วนใหญ่จัดให้มีการประกวดแข่งขันทางวิชาการนั้น นับว่าเป็นกิจกรรมหนึ่งที่สนับสนุนและเปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงออกซึ่งความรู้ความสามารถในเชิงวิชาการ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการเรียนการสอนอีกทางหนึ่ง นอกจากนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า กิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอนอีกอย่างหนึ่งที่โรงเรียนควรให้ความสำคัญ ส่งเสริมและปลูกฝังให้เกิดเป็นลักษณะนิสัยที่ดีกับนักเรียนเป็นพิเศษ คือ การส่งเสริมให้นักเรียนศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เพราะหากนักเรียนมีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองแล้ว จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการที่จะศึกษาค้นคว้าเรียนรู้ศาสตร์ต่าง ๆ ตามศักยภาพและโอกาสในการศึกษาเล่าเรียนของแต่ละคน เพื่อพัฒนาชีวิตตนเอง และมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สังคม ในเรื่องนี้ กรมสามัญศึกษา (2526:127-148) ได้เสนอหลักการส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองไว้ในหนังสือ คู่มือการบริหารการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พุทธศักราช 2524 สรุปได้ว่า การจัดให้นักเรียนรู้จักศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เป็นหน้าที่ซึ่งผู้บริหารทุกระดับและครูทุกคนจะต้องให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี จัดให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาค้นคว้าเป็นกลุ่มจะช่วยให้การเรียนการสอนสัมฤทธิ์ผลตามจุดหมายของหลักสูตร จากหลักการดังกล่าวนี้ โรงเรียนจึงควรเอาใจใส่ ดูแลและส่งเสริมอย่างต่อเนื่องในเรื่อง การจัดหาสื่อการเรียน ทั้งประเภทสิ่งพิมพ์และโสตทัศนวัสดุ และการจัดแหล่งวิชาการต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ ห้องสมุด ห้องโสตทัศนศึกษา ห้องประจำวิชาต่าง ๆ ห้องปฏิบัติการและโรงฝึกงาน ห้องทำงาน (study room) พิพิธภัณฑ์โรงเรียน ป้ายประกาศ และแบบเรียนสำเร็จรูป เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ครูใช้ประกอบการสอน และเพื่อให้นักเรียนได้ใช้ประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

สิ่งสำคัญที่ควรเน้นในการฝึกให้นักเรียนรู้จักวิธีการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง คือการปลูกฝังนิสัยรักการอ่านให้แก่ นักเรียน จะต้องจัดให้มีการสอนหรือมีกิจกรรมให้นักเรียนรู้จักวิธีการศึกษาค้นคว้าจากห้องสมุดและแหล่งวิชาการต่าง ๆ ควรจัดให้มีการปฐมนิเทศ หรือสอนวิชาการศึกษาค้นคว้าให้แก่ นักเรียน เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ สามารถค้นคว้าด้วยตนเอง โดยเน้นให้รู้จักกำหนดเนื้อเรื่องที่จะค้นคว้า วิธีการค้นคว้า วิธีการอ่านหนังสือและจดบันทึก ลำดับชั้นการเขียนรายงาน และส่วนประกอบต่าง ๆ ของรายงาน นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังเห็นว่า ครูควรสอดแทรกคุณธรรมให้นักเรียนตระหนักและช่วยกันรักษาสัมบัติส่วนรวม มีระเบียบวินัย และรู้จักมารยาทการใช้ห้องสมุด ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ผู้เรียนพึงได้รับจากการจัดการศึกษา

9. ในเรื่องการจัดกิจกรรมนักเรียน จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นปัญหาของการจัดกิจกรรม ชุมชนว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีความจำกัดในด้านบุคลากร และบุคลากรปัจจุบันก็ไม่มีความรู้ความเข้าใจกิจกรรมเท่าที่ควร นอกจากนี้ ยังขาดการกำหนดวัตถุประสงค์ และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน



สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชัยวัฒน์ เจียมสุขสุจิตต์ (2537:133) และ ศจีพร พจนานัน (2536:188) ที่พบว่า การจัดกิจกรรมนักเรียนมีปัญหา คือ โรงเรียนไม่สามารถจัดกิจกรรมให้หลากหลาย ทั้งกิจกรรมตามระเบียบและกิจกรรมอิสระ ไม่สามารถรับนักเรียนเข้ากิจกรรมได้ตามความต้องการของนักเรียนทุกคน เพราะมีความจำกัดในด้านอาคารสถานที่ จำนวนครู และความ สามารถและความถนัดของครูในการจัดกิจกรรม

จากผลการวิจัยดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า การจัดกิจกรรมนักเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรทุกคนควรมีความรู้ความเข้าใจ เห็นความสำคัญและประโยชน์ ที่แท้จริงของกิจกรรมนักเรียนว่า กิจกรรมจะเป็นเครื่องมือช่วยฝึกฝนให้นักเรียนเป็นผู้มีบุคลิกภาพ ที่ดี มีระเบียบวินัย รู้จักปรับตัวให้เข้ากับการทำงานร่วมกับผู้อื่นในสังคม บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ทุกคนควรร่วมมือร่วมใจกันวางแผนดำเนินการโดยมีหลักการที่ถูกต้องเหมาะสม และควรส่งเสริม ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารงานกิจกรรมที่เขาเลือก ครูทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา แนะนำ ดูแลให้กิจกรรมดำเนินไปในทิศทางที่ควรจะเป็น ในเรื่องนี้ กรมวิชาการ (2535:6) ได้ระบุ หลักการจัดกิจกรรมนักเรียนไว้ใน คู่มือการจัดกิจกรรมตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ในหลัก สูตรมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) สรุปได้ว่า โรงเรียนควรจัด ให้มีกิจกรรมหลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนมีโอกาสเลือกได้กว้างขวางตามความถนัดและสนใจของผู้เรียนจริง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายด้าน เช่น บุคลากร สถานที่ และงบประมาณ ในการจัดระบบงานให้มีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญที่สุด คือ บุคลากร ซึ่งต้องประกอบด้วยหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดกิจกรรม ครูที่ปรึกษากิจกรรม และผู้เรียนซึ่งต้องร่วมมือ กันอย่างใกล้ชิด จึงควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน อย่างไรก็ตาม ในสภาพที่เป็นจริงของโรงเรียนส่วนใหญ่ที่ต่างก็มีข้อจำกัด หากโรงเรียนได้มีการสำรวจปัญหา ร่วมกัน พิจารณา ทบทวน ประเมินผลการดำเนินงานและช่วยกันแก้ปัญหา ปรับปรุงพัฒนาเต็มศักยภาพ ก็น่าเชื่อได้ว่าการจัดกิจกรรมนักเรียนจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

10. ในเรื่องการพัฒนาครูทางด้านวิชาการ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ มีแผนงาน/โครงการที่เน้นการพัฒนาการเรียนการสอน และการพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการ ซึ่ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศจีพร พจนานัน (2536:182) ที่แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนได้ กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายในการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาคุณภาพงานวิชาการของโรงเรียน มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรจากนโยบายของโรงเรียนและหน่วยเหนือ ได้มีการกำหนดโครงการพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา และกิจกรรมที่จัดเพื่อ พัฒนาครูด้านวิชาการส่วนใหญ่ ได้แก่ การส่งครูเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน ประชุมสัมมนา ซึ่งสอดคล้องกับ มาเจอ โกสุโธ (2537:161) ที่สรุปผลการวิจัยว่า โรงเรียนได้ส่งเสริมให้

ครูได้รับการฝึกอบรม ศึกษาคุณ ประชุมเชิงปฏิบัติการในการจัดทำแผนการสอนที่เน้นการสอน โดยใช้ทักษะกระบวนการ

จากผลการวิจัยที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ดำเนินการพัฒนาครูทางด้านวิชาการได้ถูกต้องตามหลักวิชา โดยการจัดให้มีแผนงาน/โครงการที่จะพัฒนาครูด้านวิชาการ มุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาการเรียนการสอน และการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในด้านวิชาการ จากจุดเน้นทั้ง 2 ประการดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าบุคลากรเป็นหัวใจของการดำเนินการในสิ่งต่าง ๆ ทั้งปวง และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ดังที่ ภิญญู สาธร (2526:267) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารทุกชนิด มี 4 อย่าง คือ คน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์ และการจัดการ องค์ประกอบทั้ง 4 อย่างนี้มีความสำคัญมาก แต่องค์ประกอบประการแรกคือ คน มีความสำคัญที่สุดในเรื่องการบริหารงานวิชาการจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนและรับผิดชอบภารกิจของครูให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งครูทุกคนจะต้องเข้าใจกรอบของการทำงานวิชาการ ซึ่ง อุกฤษ บัญประเสริฐ (2538:61) ได้กล่าวไว้ว่า งานวิชาการเป็นหัวใจ เป็นงานหลัก เป็นโครงสร้างหลัก เป็นตัวร่างกายของโรงเรียนโดยตรง ส่วนที่เป็นศูนย์กลางของงานวิชาการ คือ ตัวผู้เรียน กรอบของการทำงานทางวิชาการที่ใช้ในการทำงานกับตัวผู้เรียน คือ หลักสูตร

อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยปรากฏว่าการพัฒนาครูทางด้านวิชาการนั้นยังมีปัญหาสำคัญ คือ ครูไม่สนใจหรือไม่มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง ในเรื่องนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า เป็นปัญหาสำคัญที่ควรได้รับการแก้ไขปรับปรุงโดยเร่งด่วน เพราะครูเป็นตัวจักรสำคัญที่จะสร้างสรรค์ให้ผู้เรียนมีพื้นฐานเพียงพอที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตให้มีภาวะสุขภาพที่สมบูรณ์ มีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ทั้งทางด้านวิชาสามัญและวิชาอาชีพ รวมทั้งการเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม ตามเจตนารมณ์ของการจัดการศึกษาแต่ละระดับ สอดคล้องกับแนวคิดของ อภรณ์ ใจเที่ยง (2537:6-8) ที่กล่าวถึงความสำคัญของครูไว้ สรุปได้ว่า ครูเป็นหนึ่งในสามขององค์ประกอบหลักที่ทำให้เกิดการเรียนการสอน ซึ่งได้แก่ ครู นักเรียน และหลักสูตร ในการจัดการเรียนการสอนนั้น ครูมีบทบาทสำคัญที่สุด คือ เป็นผู้จัดกระบวนการเพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ โดยยึดหลักสูตรเป็นกรอบกำหนดทิศทางในการดำเนินการ และครูจะต้องเป็นผู้มีทั้งความรู้ดีในสิ่งที่สอนและเทคนิคดีในการถ่ายทอด ดังที่ ไพฑูริย์ สินลาวัฒน์ (2526:112) กล่าวไว้ว่า "เป็นครูต้องรู้ศาสตร์อย่างมีศิลป์" หมายความว่า ผู้เป็นครูต้องรู้จักศาสตร์การสอน เช่น ความรู้เกี่ยวกับวิธีสอน หลักการสอน จิตวิทยา การเรียนรู้ ฯลฯ และรู้จักใช้ศิลปะการสอนซึ่งเป็นเทคนิคการสอนเป็นอย่างดี



ส่วนวิธีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ครูมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองในส่วนของ  
โรงเรียนที่พึงปฏิบัติได้นั้น ผู้วิจัยเห็นว่า ฝ่ายบริหาร ซึ่งหมายถึงผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วย  
ผู้บริหารทุกฝ่ายจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ เข้าใจหลักสูตรเป็นอย่างดี และหาเทคนิควิธีการ  
ที่เหมาะสมสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ชักนำและกระตุ้นให้ครูอาจารย์ทุกคนจัดการเรียน  
การสอนโดยยึดหลักสูตรเป็นหลัก ทั้งฝ่ายบริหารและครูอาจารย์ผู้สอนต้องศึกษาหลักสูตรเพื่อให้  
เข้าใจตรงกันในเรื่องหลักการ จุดหมาย โครงสร้าง หลักเกณฑ์การใช้หลักสูตร ตลอดจนจุด  
ประสงค์กลุ่มวิชา จุดประสงค์รายวิชาและคำอธิบายรายวิชา ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการกำหนด  
มาตรการ เอาใจใส่ ควบคุมดูแล ชวนเหลือ สนับสนุน และนิเทศให้ครูอาจารย์สนใจและใช้  
หลักสูตรได้อย่างถูกต้อง ซึ่งในเรื่องนี้ คุชชี พงศ์ศาสตร์ (2535:41-60) ได้กล่าวถึงบทบาท  
หน้าที่การใช้หลักสูตรของผู้บริหารและครูอาจารย์ไว้ในเอกสารประกอบการฝึกอบรม หลักสูตร  
"ผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง" ของกรมสามัญศึกษา เรื่อง การบริหารงานวิชาการใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สรุปได้ว่า ผู้บริหารในฐานะผู้นำการใช้หลักสูตรจะต้อง (1) ศึกษา  
หลักสูตรจนสามารถแปลออกมาเป็นแนวปฏิบัติได้ กำหนดผู้รับผิดชอบได้ และชี้แจง แนะนำ ครู  
ผู้สอนได้ (2) ชักนำและวางมาตรการให้ครูผู้สอนสนใจหลักสูตร (3) ทนต่อการเปลี่ยนแปลง  
และ (4) ควบคุมดูแลและติดตามผลการใช้หลักสูตร ส่วนครูอาจารย์ก็มีบทบาทหน้าที่ที่จะต้อง  
(1) ศึกษาหลักสูตร (2) วิเคราะห์ เพื่อหาทิศทางการดำเนินงานในเรื่องจุดหมาย หลักการ  
และโครงสร้างของหลักสูตร (3) แปลและตีความผลการวิเคราะห์ออกเป็นแนวปฏิบัติ และ  
(4) ประเมินผลการใช้หลักสูตรในส่วนที่ตนรับผิดชอบเพื่อการพัฒนาปรับปรุงแก้ไข

จากข้อคิดเห็นที่เสนอมานี้ สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรมีบทบาทหน้าที่สำคัญสูงสุดที่จะต้อง  
ใช้กระบวนการนิเทศ ติดตาม กำกับดูแล และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูสนใจ เข้าใจ และใช้  
หลักสูตรได้อย่างถูกต้อง เพราะหลักสูตรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานวิชาการ ซึ่งเป็น  
งานหลักของการบริหารโรงเรียน

11. การจัดการเรียนการสอน ในเรื่องการจัดการเรียนการสอนที่เกี่ยวกับการจัดทำและการ  
ใช้แผนการสอน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้แผนการสอนที่กลุ่มโรงเรียน  
จัดทำ และแผนการสอนที่ครูผู้สอนจัดทำเอง ลักษณะการทำและใช้แผนการสอน ส่วนใหญ่ทำ  
แผนการสอนแล้วใช้เป็นบันทึกการสอนได้ด้วย มีการปรับปรุงแผนการสอน โดยปรับจากแผนการ  
สอนเดิม ส่วนปัญหาสำคัญที่เกี่ยวกับการทำแผนการสอนหรือบันทึกการสอน คือ ครูไม่ได้บันทึก  
เพื่อใช้สอน และไม่มีทักษะในการจัดทำนั้น มีข้อสังเกตที่จะนำมาอภิปราย คือ การที่ครูไม่ได้  
บันทึกการสอนเพื่อใช้สอนนั้น พิจารณาตีความได้ว่าครูส่วนหนึ่งอาจจะไม่ได้จัดทำและไม่ได้ใช้แผน  
การสอนประกอบการสอนเลย และอีกส่วนหนึ่งอาจจะจัดทำบันทึกการสอนเพียงเพื่อให้เป็นไปตาม

คำสั่งที่โรงเรียนสั่งให้ดำเนินการ แต่ไม่ได้ใช้ประกอบการสอน ไม่ว่าจะเป็นการชี้แจงตาม ผู้วิจัย เห็นว่าเป็นจุดอ่อนในการจัดการเรียนการสอนที่ครูพึงตระหนักและปรับปรุงแก้ไข เพราะการวางแผนการสอนโดยการจัดทำแผนการสอนหรือบันทึกการสอนนั้น เป็นการนำหลักสูตรมาสู่การสอนนั่นเอง จึงมีความสำคัญและจำเป็นที่ครูผู้สอนทุกคนจะต้องจัดทำ ให้ถูกต้องสอดคล้องกับหลักสูตรและสามารถนำมาใช้และปรับปรุงพัฒนาให้เหมาะสมกับผู้เรียนอยู่เสมอ ในเรื่องนี้ สักกัญญา ชาร์วีวรรณ (2521:209) ได้อธิบายว่า แผนการสอนเป็นส่วนขยายของหลักสูตร ซึ่งกำหนดแนวทางการสอนและการจัดกิจกรรมในการเรียนการสอน โดยยึดถือจุดประสงค์ของการเรียนรู้และความคิดรวบยอดในหลักสูตรไว้เป็นหลัก

สำหรับแนวทางแก้ไขปัญหาในเรื่องการจัดทำแผนการสอนหรือบันทึกการสอนนี้ ผู้วิจัย เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรพิจารณาหาแนวทางที่เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ในโรงเรียน ควรสนับสนุนส่งเสริมให้ครูเห็นประโยชน์ของการจัดทำ การใช้ และการพัฒนาปรับปรุงแผนการสอน และควรสนับสนุนให้มีการนิเทศภายใน ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นผู้นำนิเทศโดยตรง และให้มีการนิเทศกันเองภายในหมวดวิชา หรืออาจจะสรรหาพัฒนาครูแม่แบบหรือครูผู้นำนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อให้ทำหน้าที่ช่วยเหลือเพื่อนครูด้วยกัน สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจกับครูอาจารย์ คือ ให้ทุกคนเข้าใจตรงกันว่า การนิเทศไม่ใช่การสอน แต่เป็นกระบวนการชี้แนะ แนะนำ และให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมของครูในการปรับปรุงการเรียนการสอน เพื่อให้ได้ผลตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ( กิติมา ปรีดีคิดก, 2535:262) ทั้งนี้ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจจุดมุ่งหมายและยอมรับในบทบาทหน้าที่ของกันและกันในอนาคตที่จะร่วมมือพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ

12. ในเรื่องการวัดผลและการประเมินผลการเรียน ซึ่งจากผลการวิจัย ปรากฏว่าโรงเรียนส่วนใหญ่กำหนดหลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติ และปฏิทินงาน เป็นลายลักษณ์อักษร มีการส่งเสริมให้ครูสร้างและปรับปรุงเครื่องมือวัดผลโดยการจัดให้มีการวิเคราะห์ข้อสอบและจัดทำคลังข้อสอบแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนได้ดำเนินการตามระเบียบการวัดและประเมินผล ของกระทรวงศึกษาธิการ โดยฝ่ายวิชาการรวบรวมระเบียบฯให้ครูศึกษาและทำความเข้าใจ ได้กำหนดแนวปฏิบัติ และปฏิทินงานด้านการวัดและประเมินผลจากครูทุกคน ในเรื่องนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนทุกโรงเรียนดำเนินการได้ถูกต้องเหมาะสม เพราะต้องปฏิบัติตามระเบียบฯและแนวปฏิบัติที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดไว้ เพียงแต่อาจจะปรับขั้นตอนและจัดรูปแบบของเอกสารที่ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการบริหารงานภายในของแต่ละโรงเรียน

ส่วนปัญหาสำคัญเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการเรียน ได้แก่ ขาดการนิเทศติดตามให้การวัดและประเมินผลมีประสิทธิภาพ และครูยังไม่เข้าใจกระบวนการวัดและประเมินผล โดย



เฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการสร้างเครื่องมือวัดผลที่ได้มาตรฐานสอดคล้องกับจุดประสงค์รายวิชา ดังผลการวิจัยของ ประสาร ภูติ (2536:203) ที่แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนขาดบุคลากรที่จะให้ความรู้แก่ครูอาจารย์ในด้านเทคนิคการวัดและประเมินผล การวิเคราะห์ข้อสอบ และการสร้างข้อสอบที่มีมาตรฐาน ผู้วิจัยเห็นว่า การสร้างเครื่องมือวัดผลที่ได้มาตรฐาน ถูกต้องตามหลักวิชาการ และสอดคล้องครอบคลุมจุดประสงค์รายวิชาที่ต้องการวัดนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสนับสนุนให้ครูอาจารย์ได้มีความรู้ความเข้าใจและจัดทำได้อย่างถูกต้อง เพราะถ้าหากเครื่องมือหรือข้อสอบที่ใช้วัดผลมีความเชื่อมั่นและมีความเที่ยงตรง จะส่งผลให้ระดับการศึกษาของโรงเรียนมีมาตรฐานที่ดีขึ้น สอดคล้องกับ บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ (2524 อ้างถึงใน ศจีพร พจนานัน, 2536:204) ที่กล่าวถึงข้อสอบที่ดีว่า ข้อสอบที่ดีจะมีความเที่ยงตรง มีความเชื่อมั่นที่จะทำการวัดผลและให้คะแนนนักเรียนด้วยความยุติธรรม เป็นการพยากรณ์และเป็นผลย้อนกลับซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อครูที่จะรู้ว่า เทคนิควิธีการสอน อุปกรณ์การสอน และเนื้อหาหรือกิจกรรมที่จัดให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้นั้นมีข้อบกพร่องอะไร เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ปรับปรุงการสอนต่อไป

ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญของการวัดผลที่ถูกต้องและจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะมาปฏิบัติให้ครูอาจารย์รู้จักและเข้าใจ เทคนิควิธีการสร้าง วิเคราะห์ และปรับปรุงข้อสอบให้ได้มาตรฐาน และควรจัดหาแหล่งวิชาการที่จะให้ครูอาจารย์ได้ศึกษาค้นคว้า เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการวัดและประเมินผลการเรียน ตลอดจนกระตุนและส่งเสริมให้มีการจัดทำข้อสอบมาตรฐานและจัดทำธนาคารข้อสอบไว้ใช้ในโรงเรียน

13. เรื่องการประเมินผลงานวิชาการ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ประเมินผลงานวิชาการเมื่อสิ้นสุดโครงการ และได้นำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนงานวิชาการและปรับปรุงการเรียนการสอน แต่ก็ยังมีปัญหาในด้านการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านการประเมินผลงาน/โครงการ และระบบการติดตามประเมินผลก็ยังไม่เหมาะสม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จุฑามาศ เกิดแก้วฟ้า (2533:228) ที่แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนมีปัญหาดูขาดความรู้ความเข้าใจในวิธีการและขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานวิชาการ

จากผลการวิจัย จะเห็นได้ว่าการประเมินผลงานวิชาการในโรงเรียนโดยทั่วไปแล้วยังไม่มีระบบที่ดีเท่าที่ควร อาจมีสาเหตุมาจากการที่โรงเรียนยังขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้และเข้าใจที่จะสามารถดำเนินการในด้านการประเมินผลงานโครงการต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยเห็นว่า การดำเนินการในขั้นนี้นับว่าเป็นขั้นตอนสำคัญหนึ่งของกระบวนการวางแผนงานวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการวางแผนทั่วไป ที่จะต้องมีขั้นการวางแผน ขั้นปฏิบัติตามแผน และขั้นการ

ประเมินผลงาน (กนก จันทร์ขจร, 2535:163) หากโรงเรียนได้มีการวางแผนงานวิชาการ  
 อย่างเป็นระบบ คำเนิการครบวงจรของกระบวนการวางแผนแล้ว เชื่อได้ว่าปัญหาเกี่ยวกับการ  
 ประเมินผลงานวิชาการจะลดน้อยลงหรือหมดไป แต่ทั้งนี้ ผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้ความ  
 เข้าใจ มีทักษะในการวางแผนงาน และใช้ผลการปฏิบัติงานตามแผนให้เป็นประโยชน์ต่อการ  
 บริหารงานได้แล้ว ยังต้องสามารถนิเทศ ติดตาม กำกับดูแล ให้มีระบบการประเมินผลงานที่ดี  
 ให้มีบุคลากรหลักที่มีความรู้ความเข้าใจและสามารถรับผิดชอบงานด้านนี้ได้ และสิ่งสำคัญอีก  
 ประการหนึ่งที่โรงเรียนควรดำเนินการให้ได้ผล คือ การนำผลจากการประเมินที่ถูกต้องมาใช้  
 ในการวางแผนและปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ดังที่ พันัส หันนาคินทร์ (2524:56) ได้สรุปเกี่ยว  
 กับการประเมินผลงานไว้ว่า การประเมินผลงานเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารงาน แต่  
 ในขณะที่เดียวกันก็อาจถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่จะวางแผนงานต่อไป อนึ่ง ในการประเมินผลงาน  
 วิชาการที่คั้นั้น จะต้องยึดจุดประสงค์ของโรงเรียนและของแผนงาน/โครงการของฝ่ายวิชาการ  
 เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ควรมีการประเมินผลอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง และควรได้รับความ  
 ร่วมมือร่วมใจอย่างดีจากคณะครูอาจารย์ทั้งโรงเรียน

14. เรื่องคำจำกัดความของการบริหารงานวิชาการ ในกรอบแนวคิดของท้าววิจัยครั้งนี้มีข้อ  
 สังเกตที่สำคัญอย่างหนึ่งเกี่ยวกับคำจำกัดความที่แสดงขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ ซึ่ง  
 หากพิจารณาตามหลักการศึกษ การบริหารงานวิชาการ มีความหมายกว้างขวางเกี่ยวข้องกับ  
 การจัดการศึกษาทุกชั้นตอนและมีขอบเขตครอบคลุมกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการจัดการเรียน  
 การสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้  
 ในหลักสูตร ดังที่ ภิญญู สาธร (2526:252) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานวิชาการ  
 หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับปรับปรุง พัฒนาการสอน  
 นักเรียนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพที่สุด

สำหรับการกำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการนั้น ขึ้นอยู่กับทฤษฎีของนักการ  
 ศึกษาแต่ละคนว่าจะมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญเรื่องใดในรายละเอียด แต่โดยภาพรวมแล้วจะ  
 ครอบคลุมกิจกรรมที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของการบริหารงานวิชาการ ดังที่ นิพนธ์ กินาวงศ์  
 (2523 : 67) กำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการโรงเรียนไว้ว่ามี 3 ประการ คือ  
 งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน งานปรับปรุงการเรียนการสอน และงานประเมินผล  
 สอดคล้องกับ กิติมา ปรีดีดิถ (2532 : 58) ที่แบ่งงานวิชาการออกเป็น 6 เรื่อง คือ  
 แผนปฏิบัติงานด้านวิชาการ หลักสูตรและการสอน การจัดการเรียนการสอน สื่อการสอน  
 การปรับปรุงการเรียนการสอน และการวัดผล-ประเมินผล



ส่วนกรมสามัญศึกษา (2532 : 39-46) ได้แบ่งขอบข่ายงานวิชาการไว้ในเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2532 ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ออกเป็น 6 เรื่อง คือ (1) การวางแผนงานวิชาการ (2) การบริหารงานวิชาการ (3) การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ (4) การจัดการเรียนการสอน (5) การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน และ (6) การประเมินผลงานวิชาการ ในแต่ละเรื่องมีขอบเขตครอบคลุมงานย่อยต่าง ๆ ตามที่กรมสามัญศึกษาได้กำหนดไว้

ข้อสังเกต คือ เรื่องที่ (2) ที่ใช้คำว่า การบริหารงานวิชาการ ซึ่งครอบคลุม 4 เรื่องย่อยเท่านั้น คือ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายงานวิชาการ การจัดการเรียน การจัดการตารางสอน และการจัดครูเข้าสอนแทน ผู้วิจัยเห็นว่าอาจทำให้เกิดความสับสนและสื่อความได้ไม่ตรงกับความหมายและไม่ครอบคลุมขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการตามหลักสูตรศึกษาดังกล่าวแล้ว จึงควรมีการพิจารณาทบทวน เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมในการปรับปรุงแก้ไขจึงควรตัดคำว่า การบริหารงานวิชาการ ในเรื่องที่ (2) ออก หรือปรับเป็นคำอื่น แล้วจัดกลุ่มงานใหม่

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

ข้อเสนอแนะสำหรับกรมสามัญศึกษา

1. จากผลการวิจัย สรุปได้ว่าปัญหาสำคัญของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นเรื่องเกี่ยวกับบุคลากรบางส่วน ซึ่งมักจะให้ความร่วมมือน้อยในการปฏิบัติงานวิชาการในเรื่องต่าง ๆ เช่น ความร่วมมือในการดำเนินงานตามแผนงานวิชาการ ความสนใจที่จะพัฒนาตนเอง การจัดทำและใช้แผนการสอน ตลอดจนการปฏิบัติงานวัดผลและประเมินผลการเรียน ปัญหาดังกล่าวนี้มีส่วนทำให้การจัดการเรียนการสอนไร้ประสิทธิภาพ เพื่อแก้ปัญหากรมสามัญศึกษาจึงควรหาวิธีการต่าง ๆ สนับสนุนส่งเสริมให้โรงเรียนได้ปรับปรุงพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการอย่างต่อเนื่อง กรมสามัญศึกษาอาจร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาจัดการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้ต่อเนื่อง ทั้งถึงและครอบคลุมมากขึ้น และ/หรือสนับสนุนส่งเสริมให้เขตการศึกษาและสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเป็นผู้จัดการอบรมสัมมนา เพื่อกระตุ้นและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ และมีความกระตือรือร้นในการดำเนินงานด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ กรมสามัญศึกษาควรนิเทศติดตามและประเมินผลการดำเนินงานให้มีการปรับปรุงพัฒนาอย่างจริงจัง

2. จากผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า ในการพัฒนาและส่งเสริมการสอนแบบต่าง ๆ มีปัญหาสำคัญ คือ การขาดแคลนแหล่งวิทยาการ วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณที่จะสนับสนุนให้ครูสามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวนี้ กรมสามัญศึกษาได้กำหนดให้มีการจัดตั้งศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนวิชาต่าง ๆ ขึ้น โดยมอบให้โรงเรียนที่มีความพร้อมเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนา รวมทั้งการจัดบริการสื่อการเรียนการสอน แต่อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของศูนย์วิชาการดังกล่าวก็ยังไม่เพียงพอและทั่วถึง กรมสามัญศึกษาจึงควรจัดให้มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอนกลุ่มวิชาต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากกลุ่มวิชาคณิตศาสตร์-วิทยาศาสตร์ซึ่งมี สสวท. ดำเนินการอยู่แล้ว ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นแหล่งวิชาการที่ได้มาตรฐาน ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางสนับสนุนส่งเสริมการศึกษาวิจัยและพัฒนาด้านการเรียนการสอน บริการสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่มีคุณภาพ รวมทั้งจัดอบรมสัมมนา เพื่อให้ครูพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของตนได้ผลดียิ่งขึ้น

3. จากผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นปัญหาเกี่ยวกับการจัดแผนการเรียนวิชาชีวะในโรงเรียนมัธยมศึกษาว่า มีปัญหาในเรื่องการขาดแคลนบุคลากรที่ถนัดด้านวิชาชีวะ และขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์และงบประมาณนั้น กรมสามัญศึกษาควรจะได้พิจารณาหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข ติดตามดูแลการจัดการเรียนการสอนวิชาชีวะในโรงเรียนต่าง ๆ และแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนอย่างค้ำมือเนื่องจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการจัดหาหรือพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่จะสอนวิชาชีวะต่าง ๆ ให้ได้ผลดี รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอและเหมาะสมกับการใช้งาน ทั้งนี้ เพื่อสนองหลักการและจุดหมายของหลักสูตรมัธยมศึกษาในส่วนที่ต้องการให้ผู้เรียนมีทักษะทางด้านวิชาชีวะอันจะเป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพของคนต่อไป

4. ในเรื่องการจัดครูเข้าสอน และการดำเนินงานต่าง ๆ ในด้านวิชาการที่ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนยังมีปัญหาการขาดแคลนบุคลากรนั้น นอกจากการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานด้านการจัดสรรอัตรากำลังบุคลากรแล้ว กรมสามัญศึกษาควรเร่งช่วยเหลือในเรื่องการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีปัญหาให้สามารถสอนได้เป็นอย่างดีในหลายสาขาวิชา และนอกจากนี้ ควรพิจารณาคำเนิการในเรื่องการเกลี่ยอัตรากำลังจากโรงเรียนที่มีครูเกินให้สามารถช่วยเหลือโรงเรียนที่ขาดแคลนครูได้ดียิ่งขึ้น



### ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. จากผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการวางแผนงานวิชาการ แต่ยังมีปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับการนำแผนงานไปปฏิบัติ คือ การได้รับความร่วมมือน้อยในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการวิชาการ และยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการประเมินแผนงาน/โครงการ ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการ จึงควรกำกับดูแล และนำช่วยเหลือ นิเทศติดตามให้มีการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้อย่างจริงจัง รวมทั้งการประเมินผลงานวิชาการอย่างถูกต้องตรงตามสภาพความเป็นจริง แล้วนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการแก้ไขปรับปรุงพัฒนางานวิชาการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารควรหาแนวทางพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผนงานและการประเมินโครงการ

2. ในเรื่องการพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการ จากผลการวิจัยที่ปรากฏว่าปัญหาที่สำคัญคือ ครูบางคนไม่สนใจที่จะพัฒนาตนเองนั้น นอกจากการจัดอบรมสัมมนาตามโครงการที่จัดขึ้นภายในโรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียนแล้ว โรงเรียนควรจัดการนิเทศภายในให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา และครูอาจารย์ทุกคนควรเห็นความสำคัญ เข้าใจหลักการและยอมรับแนวดำเนินการร่วมกัน สิ่งสำคัญคือ ควรกำหนดว่าจะดำเนินการในเรื่องใดบ้างแล้วกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เรื่องที่ควรเน้นเป็นพิเศษ คือ การนำหลักสูตรไปใช้อย่างถูกต้อง ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการนิเทศภายในให้ครูอาจารย์ทุกคนเข้าใจหลักสูตร และสามารถจัดการกระบวนการเรียนการสอนให้สอดคล้องเหมาะสมกับจุดหมายของหลักสูตร การจัดทำและใช้แผนการสอนหรือบันทึกการสอนที่ถูกต้องสอดคล้องกับหลักสูตรจึงเป็นสิ่งที่ครูผู้สอนพึงปฏิบัติอย่างจริงจัง

3. ในเรื่องการจัดแผนการเรียนวิชาชีวที่ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ามีปัญหาสำคัญเกี่ยวกับการขาดแคลนบุคลากรที่ถนัดด้านวิชาชีว งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์นั้น โรงเรียนยังมีความจำเป็นที่จะต้องจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องสนองเจตนารมณ์ของหลักสูตรโดยการจัดรายวิชาอาชีพให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นและความต้องการของผู้เรียนให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนอย่างหลากหลาย แม้ว่าโรงเรียนจะไม่สามารถจัดเป็นแผนการเรียนวิชาชีวโดยตรงได้ โรงเรียนจึงควรพิจารณาบทวน วิเคราะห์สภาพและปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอนรายวิชาอาชีพต่าง ๆ ในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะต้องอาศัยความร่วมมือและความเข้าใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก โรงเรียนควรมีการพัฒนาครูผู้สอนวิชาชีวอย่างจริงจัง มีการนิเทศติดตามอย่างใกล้ชิด พยายามส่งเสริมและพัฒนาอาชีพในท้องถิ่นให้ชุมชนเห็นคุณค่ามากยิ่งขึ้น และควรคำนึงถึงลักษณะการประกอบอาชีพของผู้เรียนหลังจากจบมัธยมศึกษาไปแล้วเป็นหลักสำคัญในการจัดด้วย

4. ในเรื่องการวัดผลและประเมินผลการเรียนที่ผลการวิจัยแสดงให้เห็นปัญหาว่าครูยังขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจนในกระบวนการวัดผลและประเมินผลการเรียนนั้น นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารควรจัดหาวิธีการส่งเสริมให้ครูอาจารย์มีความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้องในกระบวนการวัดผลและประเมินผลการเรียน เช่น การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้ครูอาจารย์ได้ฝึกปฏิบัติจริง โดยได้รับคำแนะนำช่วยเหลือจากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในการสร้างเครื่องมือวัดผลที่สอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้ของแต่ละรายวิชา รวมทั้งการสนับสนุนให้มีการวิเคราะห์ข้อสอบและปรับปรุงให้ได้มาตรฐานแล้วจัดทำคลังข้อสอบไว้ใช้ในโรงเรียน

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

จากผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยเพิ่มเติมในอนาคตดังต่อไปนี้

1. ควรศึกษาวิจัยสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 11 และเขตการศึกษาอื่น ๆ
2. ควรศึกษาวิจัยการบริหารหลักสูตรมัธยมศึกษา
3. ควรศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา
4. ควรศึกษาวิจัยสภาพและปัญหาการจัดกิจกรรมพัฒนาและส่งเสริมงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา
5. ควรศึกษากระบวนการวัดและประเมินผลการเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา
6. ควรศึกษากระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา