



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปราย และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5
2. เพื่อศึกษาปัญหาในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 5

สรุปผลการวิจัย

1. การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

1. การวางแผนงานวิชาการ

การวางแผนงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดระบบข้อมูล พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม คือผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครู ให้ข้อมูลไม่สอดคล้องกัน กลุ่มผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารตอบว่า บุคลากรของงานสารสนเทศ เป็นผู้รับผิดชอบ ส่วนกลุ่มครูตอบว่า ฝ่ายแผนงานโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ

ส่วนการจัดเก็บข้อมูลนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ ใช้วิธีการสำรวจความต้องการการใช้ข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องมากที่สุด และที่ปฏิบัติน้อยที่สุดแตกต่างกันในกลุ่มผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครู โดยผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ขาดการกำหนดวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนครูตอบว่าขาดการประเมินผลการใช้ข้อมูล

ขั้นการวางแผน ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ให้ข้อมูลสอดคล้องกัน คือผู้บริหาร จัดให้มีการสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของงานวิชาการจากฝ่ายและหมวดวิชา โดยข้อมูลที่ได้นำมาจัดลำดับความสำคัญของปัญหาโดยหมวดวิชา/งานจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเสนอฝ่าย ฝ่ายต่าง ๆ จัดลำดับความสำคัญของปัญหาเสนอคณะกรรมการวิชาการและคณะกรรมการแผนงานจัดลำดับความสำคัญของปัญหาทั้งหมด ในขณะที่เดียวกันมีการกำหนดนโยบายเพื่อใช้ในการวางแผนงานวิชาการในขั้นตอนนี้ด้วย โดยนโยบายที่กำหนดขึ้นมีความชัดเจน ผู้ที่ร่างนโยบายคือคณะกรรมการวิชาการ

การกำหนดวิธีปฏิบัติงานจะอยู่ในรูปของการจัดทำงานและโครงการในแผนปฏิบัติการ ซึ่งงาน/โครงการส่วนใหญ่ รองรับนโยบายการบริหารงานวิชาการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการสนองวัตถุประสงค์ของนโยบาย/แนวปฏิบัติของโรงเรียน

ส่วนการวางแผนงานวิชาการ เพื่อจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของท้องถิ่น ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ ผู้บริหารจัดให้มีการสำรวจอาชีพของคนในท้องถิ่น ที่ปฏิบัติน้อยที่สุดจะแตกต่างกันตามกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม โดยผู้บริหารและครูให้ข้อมูลว่า การวางแผนงานวิชาการให้สอดคล้องกับท้องถิ่น ผู้บริหารจัดให้มีการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นน้อยที่สุด ส่วนผู้ช่วยผู้บริหาร ตอบว่า โรงเรียนเปิดโอกาสให้คนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนด้านวิชาชีพน้อยที่สุด

2. การจัดแผนการเรียน

การวางแผนการจัดแผนการเรียน ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ให้ข้อมูลสอดคล้องกัน คือผู้บริหารเข้าร่วมประชุมกับผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชา โดยมีการใช้ข้อมูลประกอบการจัดซึ่งข้อมูลที่นำมาใช้นั้นได้มาจากการสำรวจจำนวนคาบและจำนวนบุคลากรฝ่ายวิชาการ อุปกรณ์และสื่อการสอนมากที่สุด และแหล่งที่สำรวจน้อยที่สุดคือรายรับรายจ่ายเงินงบประมาณ และเงินบำรุงการศึกษา

การจัดแผนการเรียนให้นักเรียนเลือกเรียนพิจารณาจากความต้องการของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นหลัก โดยให้ความสำคัญกับท้องถิ่นและความต้องการของครูน้อยที่สุด

การจัดแผนการเรียนวิชาชีพให้มีความหลากหลายเพื่อสนองความต้องการของนักเรียน และหลักสูตร ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม ให้ข้อมูลไม่สอดคล้องกัน กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารให้ข้อมูลแตกต่างจากกลุ่มครู คือผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหาร ตอบว่าบุคลากรของโรงเรียนยังมีความรู้ในด้านวิชาชีพไม่เพียงพอ ส่วนครูตอบว่าบุคลากรในโรงเรียนมีความรู้เพียงพอในการสอนด้านวิชาชีพ เมื่อบุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ไม่เพียงพอ ผู้บริหารได้จัดส่งครูเข้ารับการอบรมด้านวิชาชีพ และที่ปฏิบัติน้อยที่สุดใน 3 กลุ่ม คือ การจัดให้มีการจ้างหรือขอความช่วยเหลือจากบุคคลภายนอก

3. การจัดตารางการเรียนการสอน

ในการจัดตารางสอนให้ครูเข้าสอนนั้น ผู้บริหารวางแผนการกำหนดด้วยบุคคลและรายวิชาที่เปิดสอน โดยมอบหมายให้ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการหรือผู้รับผิดชอบรับไปดำเนินการ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม ให้ข้อมูลสอดคล้องกันทุกประการ

การติดตามและประเมินผลการจัดตารางการเรียนการสอน ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม คือผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครู ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ ผู้บริหารจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการจัดตารางสอน โดยผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านนี้คือ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชา และวิธีที่ใช้ในการประเมินผล คือ ใช้การประชุมคณะกรรมการวิชาการของโรงเรียนแล้วประเมินจากความคิดเห็นของที่ประชุม

4. การจัดครูเข้าสอน

การจัดครูเข้าสอน ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม ให้ข้อมูลไม่สอดคล้องกันโดยผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้บริหาร ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการเป็นผู้จัด โดยคำนึงถึงความถนัดและความเหมาะสมแล้วแจ้งคณะครูทราบ ส่วนผู้ช่วยผู้บริหารตอบว่า ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการหรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบจัดทำ และมอบหมายให้หัวหน้าหมวดวิชาจัดทำ ส่วนครูให้ข้อมูลว่าผู้บริหารมอบหมายให้หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้จัดครูเข้าสอน

การจัดครูเข้าสอนในรายวิชาต่าง ๆ ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่มให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ ใช้หลักการจัดให้มีการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนในระดับชั้น และการกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบ

ให้ทั่วถึงกันทุกคน ด้วยการมอบหมายงานพิเศษให้กับครูที่มีคาบเจ็ดย่น้อยกว่าครูท่านอื่น

5. ด้านการพัฒนาการเรียนการสอน

กลุ่มผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครู ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร ด้านการพัฒนาการเรียนการสอน สรุปได้ดังนี้

การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาครูด้านการสอนด้วยการให้การอบรม ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม ให้ข้อมูลไม่สอดคล้องกัน ผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหารตอบว่า ผู้บริหารเป็นผู้จัดให้ครูเข้ารับการอบรม ส่วนครูตอบว่าตนได้เข้ารับการอบรมเพราะผู้ช่วยฝ่ายวิชาการเป็นผู้จัด

การจัดให้ครูเข้ารับการอบรม ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม ให้ข้อมูลไม่สอดคล้องกัน ผู้ตอบซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารให้ข้อมูลว่า การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการให้ครูเข้ารับการอบรม ใช้การพิจารณาจากปัญหาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ส่วนครูตอบว่าผู้บริหารใช้วิธีการสังเกต วิธีที่พบน้อยที่สุด คือการสำรวจความต้องการด้วยการสัมภาษณ์ / สอบถาม ซึ่งในส่วนนี้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลสอดคล้องกัน

ในการพัฒนาบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม ให้ข้อมูลสอดคล้องกันโดยกิจกรรมที่ผู้บริหารใช้มากที่สุดคือ จัดส่งครูเข้ารับการอบรมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และจัดให้มีการนิเทศกันเองภายในหมวดวิชา ส่วนกิจกรรมที่ผู้บริหารดำเนินการน้อยที่สุด คือการจัดให้มีการสาธิตการสอนแบบต่าง ๆ ภายในโรงเรียน หลังจากที่ครูได้เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอนแล้ว ผู้บริหารกำหนดให้ผู้รับการอบรมรายงานให้ผู้บริหารทราบ

ในการพัฒนาการเรียนการสอน ผู้บริหารจัดให้มีการนิเทศภายในโรงเรียน โดยผู้รับผิดชอบให้การนิเทศ คือ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชา ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม ให้ข้อมูลสอดคล้องกัน

ในการพัฒนาการเรียนการสอน ผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้ง 3 กลุ่ม ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ ผู้บริหารสร้างขวัญ และกำลังใจให้ครูในการพัฒนาการเรียนการสอนโดยจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ และหนังสือต่าง ๆ ให้ครูใช้ค้นคว้า และที่ปฏิบัติน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารทำการนิเทศด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ

การติดตามผลการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครูให้ข้อมูล สอดคล้องกัน คือผู้บริหารมอบหมายหน้าที่การติดตามผลการจัดการเรียนการสอนให้แก่หัวหน้า หมวดวิชาและผู้ช่วยวิชาการติดตามผลจากแผนการสอน ส่วนวิธีดำเนินงานที่ผู้บริหารใช้น้อยที่สุด จะแตกต่างกันในกลุ่มผู้บริหาร กับ ผู้ช่วยผู้บริหาร และครู โดยผู้บริหารให้ข้อมูลว่ามีการควบคุม การสอนโดยไม่ให้อิสระในการสอนแก่ครู ส่วนกลุ่ม ผู้ช่วยผู้บริหารและครูให้ข้อมูลว่าวิธีที่ผู้บริหารใช้น้อยที่สุดคือ ขาดการส่งเสริมให้มีการคัดเลือกครูที่ทำการสอนดีเด่น

6. การจัดการเรียนการสอน

ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนการสอนรายวิชา โดยมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ การจัดทำให้มีการจัดทำแผนการสอน เนื่องจากเป็นนโยบายของผู้บริหารโดย ผู้บริหารกำหนดแนวทางที่จะให้ครูจัดทำและใช้แผนการสอนโดยผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูให้ข้อมูลไม่สอดคล้องกัน โดยผู้บริหารให้ข้อมูลว่า การ กำหนดให้มีการจัดทำและใช้แผนการสอน ผู้บริหารเน้นการตอบสนองความดีความชอบ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ส่วน ผู้ช่วยผู้บริหารและครู ตอบว่า ผู้บริหาร ให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่วนการติดตามผลการจัดการเรียน การสอน ผู้บริหารมอบหมายให้หัวหน้าหมวดวิชา และ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการติดตามผลจากแผน การสอนรายวิชา ในส่วนที่ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม ให้ข้อมูลสอดคล้องกัน

การผลิตสื่อการสอน ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ ผู้บริหาร เน้นให้ทุกหมวดวิชาผลิตสื่อการสอน และส่งเสริมให้ครูใช้สื่อการสอนโดยจัดหาสื่อให้เพียงพอกับความ ต้องการ และที่พบน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมปฏิบัติการในการส่งเสริมการผลิตสื่อการ สอนน้อยที่สุด และขาดการติดตามผลการใช้สื่ออย่างสม่ำเสมอจากเจ้าหน้าที่

7. งานกิจกรรมนักเรียน

การจัดครูเป็นที่ปรึกษากิจกรรมนักเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม คือผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครู ให้ข้อมูลสอดคล้องกันคือ ผู้บริหารให้ครูเป็นที่ปรึกษากิจกรรมนักเรียนโดย

ให้ความสนใจของครู และส่งเสริมให้ครูได้รับความรู้ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ โดยการจัดส่งครู เข้ารับการอบรม จัดหาอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรม จัดหางบประมาณในการ ดำเนินงาน และที่ปฏิบัติน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารให้การนิเทศครูเป็นรายบุคคล ข้อมูลสอดคล้องกัน

การติดตามผลการจัดกิจกรรมนักเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครู ให้ข้อมูลไม่สอดคล้องกัน โดยผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ได้มอบหมายให้มีผู้รับ ชอบตรวจสอบเป็นระยะ ๆ โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของผู้บริหาร ส่วนผู้ช่วยผู้บริหาร และ ครู ตอบว่า ผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมเป็นผู้ประเมินด้วยตนเอง

นอกจากนั้น ผู้บริหารดูแลติดตามผลให้มีการวิเคราะห์เป้าหมายการจัดกิจกรรม และ มีการจัดทำแผนการจัดกิจกรรม โดยมีการวางแผนในแต่ละปีการศึกษา ในส่วนนี้ ผู้ตอบ แบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครู ให้ข้อมูลสอดคล้องกัน

8. การวัดและประเมินผลการเรียน

ผู้บริหารดำเนินการในการวัดและประเมินผลการเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม ให้ข้อมูลสอดคล้องกันโดยผู้บริหารดูแลให้มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการวัด และประเมินผลตามแนวทางที่ กำหนด และกำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัด และประเมินผลการเรียนแล้วแจ้งคณะ ครูทราบ และที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ สร้างข้อตกลงในการใช้วิธีการวัดและประเมินผลการเรียน

การสร้างและปรับปรุงเครื่องมือในการวัดผลการเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม ให้ข้อมูลไม่สอดคล้องกันโดย ผู้บริหารและครู ให้ข้อมูลว่าผู้บริหารได้ส่งเสริมให้มีการจัดทำข้อสอบ และทดสอบวัดพื้นฐานความรู้ของนักเรียน ส่วนผู้ช่วยผู้บริหารตอบว่าผู้บริหารได้ส่งเสริมให้ครูจัดทำ ข้อสอบมาตรฐานแต่ละรายวิชา และที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือการจัดทำธนาคารข้อสอบโดยผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้ง 3 กลุ่ม ให้ข้อมูลในส่วนนี้สอดคล้องกัน

การติดตามการประเมินผลการเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูให้ข้อมูลสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการติดตามการประเมินผลการ เรียน โดยกำหนดให้มีการรายงานการประเมินผลเป็นระยะ ๆ และวิเคราะห์ผลที่ประเมินได้เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน

9. การประเมินผลงานวิชาการ

การกำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครู ให้ข้อมูลไม่สอดคล้องกันโดยผู้บริหาร ตอบว่าได้มอบหมายงานด้านนี้ให้ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ส่วนผู้ช่วยผู้บริหารและครูให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารมอบหมายให้คณะกรรมการประเมินผลงาน/โครงการเป็นผู้รับผิดชอบ

ในการรายงานผลการปฏิบัติงาน/โครงการ ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครู ให้ข้อมูลว่ามีการรายงานผลเมื่อเสร็จสิ้นงาน/โครงการ โดยรายงานผลสำเร็จตามโครงการ รายงานผลรวมของแผนและรายงานค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม ให้ข้อมูลสอดคล้องกันทั้งหมด

2. ปัญหาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

โดยจัดลำดับสูงสุดและรองลงมาดังนี้

1. ปัญหาในการบริหารงานวิชาการด้านการวางแผนงานวิชาการ ได้แก่ ปัญหาขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนงานและโครงการต่าง ๆ และปัญหาขาดการใช้ข้อมูลและสถิติในการวางแผนงานวิชาการประจำปี
2. ปัญหาในการบริหารงานวิชาการด้านการจัดแผนการเรียน ได้แก่ ปัญหาการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่จะทำการสอนตามแผนการเรียนด้านวิชาชีพ และปัญหาการขาดงบประมาณและอาคารสถานที่ ในการจัดการเรียนการสอนตามแผนการเรียน
3. ปัญหาในการบริหารงานวิชาการด้านการจัดการตารางการเรียนการสอน ได้แก่ จำนวนครูจะขาดในบางหมวดวิชาและเกินในบางหมวดวิชา และปัญหาห้องเรียนห้องปฏิบัติการ และสถานฝึกงานมีจำนวนจำกัด
4. ปัญหาในการบริหารงานวิชาการด้านการจัดครูเข้าสอน ได้แก่ ปัญหาการขาดบุคลากรที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ตรงตามความต้องการของโรงเรียน และ ปัญหาครูไม่กระตือรือร้นที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือเพิ่มพูนประสบการณ์ในวิชาชีพ อันก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการเรียนตามแผนการเรียน

5. ปัญหาในการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนาการเรียนการสอน ได้แก่ ปัญหา การขาดบุคลากรที่มีคุณสมบัติในการทำหน้าที่นี้เทศการสอนให้แก่ครูได้อย่างสม่ำเสมอ และปัญหา ครูไม่เปลี่ยนพฤติกรรมการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร

6. ปัญหาในการบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ ปัญหา การขาดวิธิตำเนินงานที่ดี ในการกระตุ้นให้ครูเห็นความสำคัญ และสนใจที่จะทำแผนการสอน และปัญหาขาดการกระตุ้นให้มีการผลิตสื่อการสอนที่ดีไว้ใช้ และขาดการจัดระบบการใช้สื่อ การสอนที่ดี

7. ปัญหาในการบริหารงานวิชาการด้านงานกิจกรรมนักเรียน ได้แก่ ปัญหาการขาด การกระตุ้นและส่งเสริมให้นักเรียนเห็นความสำคัญและประโยชน์ในการเข้าร่วมกิจกรรม และ ปัญหาขาดความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับหน้าที่

8. ปัญหาในการบริหารงานวิชาการด้านการวัดและประเมินผลการเรียน ได้แก่ การ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลศึกษาที่จะทำหน้าที่ให้คำแนะนำครู และปัญหาขาดการติดตาม และตรวจตราการประเมินผลการเรียนให้เป็นที่ไปตามจุดประสงค์ของแต่ละ รายวิชา

9. ปัญหาในการบริหารงานวิชาการด้านการประเมินผลงานวิชาการ ได้แก่ การขาด การนำผลที่ได้จากการติดตามและประเมินผลงานวิชาการมาใช้ปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น และปัญหาขาดความรู้ความเข้าใจในวิธีการและขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานวิชาการ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเขต การศึกษา 5 ในงานวิชาการ 9 ด้าน มีประเด็นที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

1. การวางแผนงานวิชาการ จากขั้นตอนในแต่ละขั้นของการวางแผนพบว่า โรงเรียนมัธยมส่วนใหญ่ มีการเตรียมข้อมูลเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โดยฝ่ายสารสนเทศ และฝ่ายแผนงานโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา ซึ่งเป็น บุคลากรหลักของโรงเรียน การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา จะทำการสำรวจปัญหา และความ

ต้องการจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานวิชาการ

จะเห็นได้ว่าขั้นตอนต่าง ๆ และรูปแบบของการวางแผนงานวิชาการ ดังกล่าวมานั้นเป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยต่อระบบวางแผนเป็นอย่างดี ทั้งนี้เนื่องจากเป็นการดำเนินงานในรูปคณะกรรมการ ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลจากหลายฝ่าย ร่วมกันจัดทำ อันจะก่อให้เกิดความคิดที่หลากหลาย และเป็นความต้องการของคนในทุกระดับ ดังที่ กิตติมา ปรีดีติลล (2532) กล่าวไว้ว่า การวางแผนงานวิชาการของโรงเรียนควรให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าร่วมด้วยเพื่อแผนงานจะได้เป็นแผนที่มีความคิดกว้างขวาง ในทางปฏิบัติโรงเรียนมัธยมทุกโรงเรียนจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้เป็นแนวทางการดำเนินงานในโรงเรียนทุกด้าน ซึ่งการจัดทำแผนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นมากในการบริหารเพราะแผนงาน คือกระบวนการขั้นหนึ่งในการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดไว้ (มาลัย หุวะนันทน์, 2532) นอกจากนั้น แผนงานสามารถใช้ในการติดตามและประเมินผลงานได้ เนื่องจากเป็นเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรและได้รับการกลั่นกรองพิจารณาแล้วจากหลาย ๆ ฝ่าย เพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียนและมีการระบุเป้าหมายซึ่งสามารถวัดได้

2. ผลการวิจัยพบว่า การจัดให้มีระบบข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการวางแผนยังไม่สามารถทำได้ครบตามกระบวนการ ส่วนใหญ่ใช้การสำรวจความต้องการในการใช้ แต่ขาดการประเมินผลการใช้ และการวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนั้น จากปัญหาที่พบในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในการวางแผนงานวิชาการ พบว่าขาดการใช้ข้อมูล และสถิติในการวางแผนงานวิชาการที่คณะกรรมการแผนงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องไม่นำข้อมูลไปประกอบการวางแผน อาจเป็นเพราะการจัดระบบข้อมูลยังไม่สนองต่อการใช้ การจัดระบบข้อมูลยังไม่มี การจัดอย่างเป็นระบบเพราะขาดการประเมินผลการใช้จากผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูล การติดตาม และประเมินผลเป็นงานที่สำคัญมากงานหนึ่งในการบริหารงาน และเป็นองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหาร การประเมินผลจะทำให้ทราบผลของการปฏิบัติงานเพื่อจะได้หาทางปรับปรุง ซึ่ง วิทยุญ สาทร (2526) กล่าวถึงการประเมินผลงานว่า การประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่องกันไปไม่ขาดสาย มีความจำเป็นสำหรับหน่วยงานทุกชนิด วัตถุประสงค์สำคัญของการประเมินผลงาน ก็คือการตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ดังนั้นผู้รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมและจัดระบบข้อมูลจะต้องสำรวจและติดตามผลการใช้ข้อมูล จากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลมาวิเคราะห์ และปรับปรุงระบบการจัดเก็บข้อมูลให้มีคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง แม่นตรง เป็นปัจจุบัน และเป็นฐานในการนำไปใช้ประกอบการวางแผน ซึ่งเป็นงานที่มีความสำคัญมากที่สุดงานหนึ่งในโรงเรียนต่อไป

3. จากการวิจัยพบว่า การวางแผนงานวิชาการเพื่อจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของท้องถิ่นจัดทำโดยผู้บริหารจัดให้มีการสำรวจอาชีพของคนในท้องถิ่น และที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นและการเปิดโอกาสให้คนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนด้านวิชาชีพ

การวางแผนงานวิชาการนอกจากการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการของบุคลากรภายในโรงเรียนแล้ว การวางแผนงานในโรงเรียนมัธยมจะต้องยึดนโยบายของกรมสามัญศึกษา เป็นแนวทางในการปฏิบัติทุกโรงเรียน การวางแผนงานวิชาการเพื่อสนองตอบต่อจุดมุ่งหมายหลักการของหลักสูตรในด้านการเรียนวิชาสามัญเพื่อการศึกษาต่อ ไม่ใคร่มีปัญหาหนัก เนื่องจากโรงเรียนโดยส่วนใหญ่เน้นในด้านนี้อยู่แล้ว ส่วนการเรียนเพื่อการประกอบอาชีพ ตามที่กรมสามัญศึกษาและหลักสูตรมุ่งหวังที่จะให้โรงเรียนปรับปรุงหลักสูตรให้สนองตอบต่อความต้องการของท้องถิ่น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2526) โรงเรียนยังไม่สามารถจัดหลักสูตรให้สอดคล้องหรือสนองความต้องการของท้องถิ่นได้ เนื่องจากนักเรียนที่เข้าสู่ระบบการศึกษาในโรงเรียนมัธยมส่วนใหญ่ ต้องการเรียนเพื่อการศึกษาต่อและเข้าสู่ตลาดแรงงาน มากกว่าที่จะประกอบอาชีพอิสระตามแนวทางของตนเองหรือของบิดามารดา นอกจากนั้นค่านิยมของผู้ปกครองนักเรียนที่ต้องให้บุตรหลานของตนได้รับการศึกษาเพื่อการมีชีวิตที่ดีกว่าตน ส่งผลให้การเรียนเพื่อการประกอบอาชีพตามสภาพแวดล้อมของท้องถิ่นกระทำได้น้อย โรงเรียนส่วนใหญ่จึงจัดการเรียนการสอนตามสภาพความพร้อมด้านบุคลากร และอุปกรณ์ของโรงเรียนมากกว่าคำนึงถึงท้องถิ่น จึงพบว่าโรงเรียนเปิดโอกาสให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมจัดการเรียนการสอนน้อยมาก ซึ่งขัดกับหลักการของของหลักสูตร ที่กล่าวว่า หลักสูตรจะต้องสนองความต้องการของท้องถิ่นด้านอาชีพ จึงจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2521)

4. ผลการวิจัย พบว่า การวางแผนการจัดแผนการเรียนให้นักเรียนเลือกเรียน เป็นงานที่จัดทำร่วมกันหลายฝ่าย ประกอบไปด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวด วิชาโดยก่อนที่จะจัดแผนการเรียนได้สำรวจความพร้อมของจำนวนบุคลากร อุปกรณ์และสื่อ การสอน เพื่อนำมาใช้ประกอบการวางแผนการจัดแผนการเรียน ในการจัดแผนการเรียน โรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียนเลือกเรียนได้ตามความต้องการ โดยคำนึงถึงสภาพและการ ประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่นค่อนข้างน้อย

การที่ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดแผนการเรียนเป็นสิ่งที่ถูกต้องเพราะการจัด แผนการเรียนเป็นการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ ความมุ่งหวังของหลักสูตรจะได้รับการตอบสนอง หรือไม่จึงขึ้นอยู่กับการจัดแผนการเรียนเป็นส่วนสำคัญ ทั้งนี้เพราะแผนการเรียนจะเป็นประโยชน์ อย่างมากในการบอกเป้าหมายของอาชีพ และการศึกษาต่อ นักเรียนจะเลือกด้วยความมั่นใจ และ นักเรียนจะทราบเป้าหมายของอาชีพในอนาคต (กรมสามัญศึกษา, 2527) และในการจัดแผน การเรียนให้นักเรียนเลือกเรียนนั้น โรงเรียนจัดให้ผู้เรียนได้เรียนตามความต้องการของนักเรียน ซึ่งนับว่าเป็นการเปิดโอกาสให้นักเรียนได้มีอิสระอย่างเต็มที่ในการเลือกเรียนในสิ่งที่ตนเอง ต้องการ และสอดคล้องกับหลักการที่กล่าวไว้ว่า การจัดแผนการเรียนจะต้องคำนึงถึงผู้เรียน ให้ผู้เรียนมีโอกาสได้เลือกตามความถนัด ความสนใจและความสามารถของผู้เรียน (กิติมา ปริติติติก, 2532) แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า โรงเรียนยังไม่สามารถจัดแผนการเรียนให้สนองความ ความต้องการของผู้เรียนได้อย่างจริงจัง ทั้งนี้เนื่องจากอุปสรรคในด้านบุคลากร งบประมาณ และ เวลา จึงจัดได้ตามสภาพของแต่ละโรงเรียน และยังไม่อาจตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียน ได้อย่างแท้จริง

ผลจากการวิจัย พบว่าการจัดแผนการเรียนให้นักเรียนเลือกเรียนโรงเรียนคำนึง ถึงความต้องการของท้องถิ่นน้อยที่สุด แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนยังให้ความสำคัญกับท้องถิ่นน้อยมาก ส่วนใหญ่ดำเนินการจัดการเรียนไปตามความพร้อมและสภาพของแต่ละโรงเรียน ซึ่งโดยหลักการ และความมุ่งหวังของหลักสูตรแล้วโรงเรียนควรเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและจัดการศึกษาให้สอดคล้อง กับสภาพชีวิตของแต่ละชุมชน เพื่อให้นักเรียนซึ่งเป็นสมาชิกของชุมชนได้ดำรงชีวิตอยู่ในท้องถิ่น อย่างมีความสุข โดยโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ชุมชนและประชาชนในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมรับ ฝึชอบการจัดการศึกษาร่วมกับโรงเรียน ตลอดจนการนำแนวคิดและข้อเสนอแนะของประชาชนใน

ท้องถิ่นมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน (Edward G Olson , 1960 อ้างถึงใน ศิริธร สุขโขใจ, 2531)

5. ผลการวิจัย พบว่า การจัดแผนการเรียนด้านวิชาชีพนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร ให้ข้อมูลแตกต่างจากกลุ่มครู ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร พบว่าในการจัดแผนการเรียนด้านวิชาชีพนั้นบุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ไม่เพียงพอ ส่วนครูให้ข้อมูลว่าบุคลากรมีความรู้เพียงพอ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความคาดหวังของผู้ที่เป็นผู้บริหารในฐานะผู้รับผิดชอบขององค์กรหรือหน่วยงานคาดหวังในบทบาทของครู และผลผลิตทางการศึกษาไว้สูง คือประการแรก ผู้บริหารต้องการให้โรงเรียนเปิดแผนการเรียนให้นักเรียน ได้เลือกตามความต้องการของนักเรียนมากที่สุดและประการที่สองความคาดหวังในตัวนักเรียนว่านักเรียนควรจะได้รับการศึกษาที่มีความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่าง ๆ จากครูมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ส่วนครูอาจจะมองเพียงเฉพาะงานในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบคือทำการสอนไปตามหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ และพึงพอใจในการสอนหรือบทบาทที่ตนดำรงอยู่ ดังที่ทฤษฎีของเก็ทเซลล์ และกูบา (Getzel and Guba อ้างถึงในภิญโญ สาธร, 2526) ที่กล่าวไว้ว่า ในองค์การบุคคลมีความแตกต่างกันทั้งบุคลิกภาพและความต้องการส่วนตนและบทบาทตามหน้าที่ในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพ ความรู้สึกนึกคิดของคนในองค์การนั้น

ดังนั้นการที่ผู้บริหารและครูให้ข้อมูลต่างกัน เกิดจากการที่บุคคลดำรงตำแหน่งต่างกัน มีความคาดหวัง และรับรู้ในงานที่ปฏิบัติแตกต่างกัน จึงทำให้เกิดความแตกต่างในคำตอบของผู้บริหารและครูดังกล่าว

เมื่อบุคลากรมีความรู้ไม่เพียงพอ ผู้บริหารได้จัดส่งครูเข้ารับการอบรมด้านวิชาชีพ นับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามหลักการพัฒนาบุคลากร แต่ที่พบน้อยที่สุด คือการจ้าง หรือขอความช่วยเหลือจากบุคคลภายนอก ซึ่งน่าจะเป็นแหล่งที่สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนด้านวิชาชีพได้อย่างดีอีกทางหนึ่ง เนื่องจากบุคลากรมีความรู้ความสามารถเพียงพอในฐานะเป็นผู้ชำนาญการ และเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา แต่ในทางปฏิบัติ โรงเรียนยังจัดดำเนินการในด้านนี้น้อย ดังนั้นจึงควรรณรงค์และส่งเสริมให้ผู้บริหารสนใจ และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนให้มากขึ้น

6. จากผลการวิจัย พบว่าการดำเนินงานด้านการจัดการการสอน ผู้บริหารใช้การมอบหมายให้ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการหรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นผู้รับผิดชอบ ส่วนการติดตามและประเมินผลการจัดการการสอน ผู้บริหารจัดให้มีการติดตามผลโดยมอบหมายให้ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชา วิธีการที่ใช้ในการติดตามผลการจัดการการสอน ใช้การประชุมคณะกรรมการวิชาการของโรงเรียน แล้วประเมินจากความคิดเห็นของที่ประชุม

การที่ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง คือผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและหรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ นับเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ทั้งนี้เนื่องจากงานการจัดการการสอน นับเป็นงานหนึ่งในหน้าที่ของผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ และการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ใช้ปฏิบัติในการจัดการสอน ต้องอาศัยเทคนิคและความชำนาญ (ลัจจา จันทรเจริญ, 2526) ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการเป็นผู้ที่มีความชำนาญเฉพาะทางเพราะทำงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร รวมถึงเคยศึกษาเนื้อหาในรายวิชาหรือธรรมชาติของรายวิชาต่าง ๆ เป็นอย่างดีอยู่แล้ว จึงเกิดความชำนาญ การมอบหมายงานในหน้าที่ให้กับผู้ช่วยฝ่ายวิชาการจึงนับว่ามีความเหมาะสม และนับเป็นการใช้คนให้เหมาะกับงานได้ดีที่สุด

7. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารจัดให้มีการติดตามผลการจัดการสอน เป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารไม่ได้ปล่อยปละละเลยในหน้าที่นี้ แต่กำหนดให้มีการประเมินผลโดยให้ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้ทำการประเมินผล ทั้งนี้เพราะในการปฏิบัติงานด้านการจัดการสอนส่วนใหญ่ หัวหน้าหมวดวิชาจะเป็นผู้ประชุมครูในหมวดวิชาเพื่อกำหนดตัวบุคคล รายวิชาที่จะสอน และรายละเอียดอื่น ๆ โดยตกลงกันในหมวดแล้ว นำเสนอฝ่ายวิชาการหรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบจัดดำเนินการ ซึ่งวิธีการจัดการสอนวิธีนี้นับว่ามีประสิทธิภาพ ดังที่ กิตติมา ประดิติลก (2532) กล่าวไว้ว่า ในการจัดการสอนควรมีการประชุมปรึกษาหารือกับหัวหน้าหมวดวิชา และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพราะครูอาจารย์ผู้สอนย่อมทราบลักษณะวิชาตนเป็นอย่างดี และจะได้ให้ความเห็นว่าวิชาใดควรจัดไว้ในช่วงไหนจึงจะเหมาะสม โดยหลักการดังกล่าว ผู้ที่มีความเหมาะสมที่จะทำการประเมินผลการจัดจึงน่าจะได้แก่ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชาในฐานะที่เป็นผู้จัดและทราบปัญหาเป็นอย่างดี ส่วนวิธีการประเมินผลการจัดการสอนใช้การประชุมคณะกรรมการวิชาการแล้วประเมินจากความคิดเห็นของที่ประชุม นับว่าสอดคล้องกับ

แนวปฏิบัติดังกล่าวข้างต้น เพราะผู้ประเมินคือคณะกรรมการวิชาการ ซึ่งประกอบด้วยผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้าหมวด ซึ่งเป็นตัวแทนของแต่ละหมวดวิชาจะได้นำปัญหามาอภิปราย ปรึกษาหารือหาข้อสรุปเพื่อการปรับปรุงแก้ไข แต่ทั้งนี้ผู้บริหารควรเข้าร่วมรับฟังความคิดเห็น และรับทราบปัญหาที่เกิดขึ้น ช่วยหาทางแก้ไขอันจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และเป็นขวัญ และกำลังใจให้กับผู้ร่วมงาน พร้อมทั้งเป็นการตรวจสอบการทำงานว่าได้จัดดำเนินการในงานด้านนี้อย่างไร ดังที่ ญินญุลาธร (2526) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่ดีเมื่อได้วินิจฉัยสั่งการสิ่งใดไปแล้ว ไม่ได้หมายความว่าหมดหน้าที่ของผู้บริหารแล้ว แต่ผู้บริหารต้องติดตาม จะต้องกำหนดเวลาที่จะให้เขารายงานผลเป็นระยะ ๆ ถ้ามีอุปสรรคหรือเหตุขัดข้องใด ๆ เกิดขึ้น ผู้บริหารจะได้วินิจฉัยสั่งการให้แก้ไข หรือเปลี่ยนแปลงคำสั่งได้ทันเวลาที่

8. จากผลการวิจัยพบว่าการจัดครูเข้าสอน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลแตกต่างกันทั้ง 3 กลุ่ม โดยผู้บริหารให้ข้อมูลว่า การจัดครูเข้าสอนนั้น ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ เป็นผู้จัดโดยคำนึงถึงความถนัดและความเหมาะสมแล้วแจ้งคณะครูทราบ ส่วนผู้ช่วยผู้บริหารตอบว่า ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้จัด ส่วนครูให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารมอบหมายให้หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้จัดครูเข้าสอน

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ใช้วิธีดำเนินงานแตกต่างกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางส่วนใหญ่ให้การมอบหมายให้ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดเป็นผู้จัด ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารและผู้ช่วยฝ่ายวิชาการเป็นผู้จัดดำเนินการ ซึ่งความแตกต่างนี้เกิดจากภาระหน้าที่ของโรงเรียนที่ต่างขนาดกัน โรงเรียนขนาดใหญ่ความรับผิดชอบของผู้บริหารจะมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เนื่องจากจำนวนบุคลากรครูและนักเรียน อาคารสถานที่ ซึ่งจะเป็นตัวการกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนให้มีความซับซ้อนต่างกัน ดังที่ เสรี ลาชโรจน์ (2531) กล่าวถึงการจัดระบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนว่า ภาพระบบของโรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก จะมีองค์ประกอบภายในประกอบด้วย งานหลักอยู่สี่ลักษณะงาน คือ งานวิชาการ งานธุรการ งานบริการ และงานกิจการนักเรียน หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า งานปกครอง งานดังกล่าวจะแยกการจัดการออกเป็นหน่วยงานย่อยหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับปริมาณ

งาน และขนาดของโรงเรียน

คำตอบที่แตกต่างกันจึงมีข้ออยู่ที่ความแตกต่างของการปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกันในระหว่างกลุ่มผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครู แต่เกิดจากขนาดของโรงเรียนที่ต่างกันซึ่งส่งผลให้การบริหารงานแตกต่างกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลาง จะใช้การมอบหมายงานให้ผู้อื่นจัดการแทนมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งมีปริมาณและความรับผิดชอบในงานน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจึงมักเป็นผู้ปฏิบัติหรือมีส่วนร่วมปฏิบัติในงานทุกด้าน

9. ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารใช้หลักการจัดครูเข้าสอนในรายวิชาต่าง ๆ โดยจัดให้มีการหมุนเวียนกันในระดับชั้นมากกว่าจัดให้สอนในระดับชั้นเดิม โดยไม่มีการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนการจัดครูเข้าสอนโดยให้มีการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนนั้นน่าจะจะเป็นวิธีการที่ดี เพราะครูจะเกิดความรู้สึกเบื่อหรือวันที่จะต้องเตรียมการสอน จัดหาวัสดุอุปกรณ์ และทำให้ทราบเนื้อหาวิชาในทุกๆระดับชั้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการสอนและการกำหนดคุณสมบัติของนักเรียน ที่ต้องการในแต่ละระดับชั้น แต่การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงานในหน้าที่นั้น เป็นการเพิ่มภาระในการเตรียมการสอนให้กับครู ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายอันจะส่งผลถึงการเรียนการสอนในชั้นเรียนได้ ซึ่งจากปัญหาที่พบในการวิจัยครั้งนี้คือ ครูไม่กระตือรือร้นที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือเพิ่มพูนประสบการณ์ในวิชาชีพ อันก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการสอนตามแผนการเรียน ดังนั้น การจัดครูเข้าสอนโดยการใช้วิธีการหมุนเวียนสลับเปลี่ยน น่าจะมีการชี้ให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นทั้งกับตัวผู้สอนและผู้เรียน และมีการติดตามผลการจัดครูเข้าสอน เพื่อที่จะได้ทราบปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป

10. จากผลการวิจัยพบว่า การจัดให้ครูเข้ารับการอบรม ผู้ตอบซึ่งเป็นผู้บริหาร และ ผู้ช่วยผู้บริหารให้ข้อมูลแตกต่างจากกลุ่มครู โดยผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารวิเคราะห์หาความจำเป็นในการให้ครูเข้ารับการอบรมว่า ผู้บริหารใช้การพิจารณาจากปัญหาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ส่วนครูตอบว่าผู้บริหารใช้วิธีการสังเกต

เป็นที่น่าสังเกตว่า กลุ่มผู้บริหาร และ ผู้ช่วยผู้บริหารจะตอบแตกต่างจากกลุ่มครู ทั้งนี้ เนื่องจากการรับรู้แตกต่างกัน กลุ่มผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้จัดตอบตามที่

ตนปฏิบัติ แต่ครูตอบตามความรู้สึกและตามการรับรู้ของตน จะอย่างไรก็ตาม ไม่ว่าผู้บริหารจะพิจารณาโดยใช้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน วิเคราะห์หาความจำเป็นในการจัดครูเข้ารับ การอบรมหรือพิจารณาโดยการสังเกตก็ตาม เป้าหมายที่สำคัญที่สุดคือต้องการให้บุคลากรได้รับการ พัฒนาเพื่อขีดความสามารถ ความรู้ หรือทักษะและทัศนคติของผู้ร่วมงานให้เป็นไปในแนวทางที่พึง ประสงค์ และวิธีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนานั้น การใช้ผลการพิจารณาจาก ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน นับเป็นองค์ประกอบหนึ่งของวิธีการวิเคราะห์หาความจำเป็น โดยใช้การวิเคราะห์งานและผลการปฏิบัติงาน โดยดูจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อหา ทางพัฒนาบุคลากรได้ตรงเป้า (ชาญชัย ลิวตริงสิมา, 2520) และการใช้วิธีการสังเกตก็เป็น องค์ประกอบหนึ่งของวิธีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเช่นเดียวกัน เพราะการ สังเกตเป็นวิธีที่ทำได้แบบเนียน ทั้งนี้เพราะผู้ร่วมงานโดยทั่วไปไม่รู้ตัวล่วงหน้า จึงมีโอกาสราย ข้อมูลต่าง ๆ ได้ใกล้เคียงกับข้อเท็จจริง จะทำให้ทราบสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น (ชาญชัย ลิวตริงสิมา, 2520) แต่ที่พบว่าปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การจัดให้มีการสำรวจความต้องการในการเข้ารับการอบรม ด้วยการตอบแบบสอบถาม/สัมภาษณ์ ซึ่งการพิจารณาให้ครูเข้ารับการอบรม โดยหลักการแล้ว การอบรมอาจจะไม่เกิดผลดีเท่าที่ควร ถ้าการอบรมนั้นมิได้เกิดจากความต้องการของบุคลากร ดังที่ เลสลไล เจ บิชอป (Bishop อ้างถึงใน ชนัดดา เหมือนแก้ว, 2524) ว่าการสำรวจความ ต้องการ (Need) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาคนอาจารย์ ตัวอาจารย์เองต้องเป็นผู้ที่ต้อง การ และตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

11. จากผลการวิจัย พบว่า การวิเคราะห์หาความจำเป็นเพื่อพัฒนาครูด้าน การสอนด้วยการให้การอบรมนั้น กลุ่มผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารให้ข้อมูลแตกต่างจากกลุ่มครู คือ ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร ตอบว่า การวิเคราะห์หาความจำเป็นเพื่อพัฒนาครูด้านการสอนนั้น กระทำโดยผู้บริหาร ส่วนครูตอบว่าผู้ช่วยฝ่ายวิชาการเป็นผู้วิเคราะห์หาความจำเป็น ความ ต่างของคำตอบเกิดจากกลุ่มครูซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ และขนาดกลางมี จำนวนมากกว่ากลุ่มครูในโรงเรียนมัธยมขนาดเล็ก จึงส่งผลให้น้ำหนักของคำตอบเบี่ยงเบนไปเป็น ผู้ช่วยผู้บริหาร มากกว่าผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ ผู้บริหารส่วนมากจะมอบ หมายงานในหน้าที่ต่าง ๆ ให้ผู้ช่วยเป็นผู้รับผิดชอบแทนในหลายเรื่อง เนื่องจากขนาดขององค์

การที่ใหญ่ การมอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่จำเป็น

การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยขอช่างงานแล้วน่าจะอยู่ในความรับผิดชอบและการรับรู้ของฝ่ายบริหาร ซึ่งหมายรวมถึงทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร ทั้งนี้ เพราะหลักบริหารทั่วไปถือว่ากำลังคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ในปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของการบริหาร ดังที่ นพมาศ วงศ์โสภ (2524) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนไว้ว่า บุคลากรที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอน แม้จะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการสอนเพียงใด ย่อมต้องหย่อนสมรรถภาพ และกลายเป็นผู้ขาดความรู้ ซึ่งจะส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนพึงให้ความสนใจต่อการพัฒนาครูอาจารย์ในโรงเรียนของตนให้มากเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ดังนั้นจากผลการวิจัยที่พบว่าผู้ที่รับผิดชอบวิเคราะห์หาจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรด้านการสอนนั้น คือผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหาร จึงนับได้ว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และเพราะการดำรงรักษาและการพัฒนาบุคลากรถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของฝ่ายบริหาร

12. จากผลการวิจัยพบว่าการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้น กิจกรรมที่ผู้บริหารใช้มากที่สุดคือการจัดส่งครูเข้ารับการอบรมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการจัดให้มีกรณีศึกษากันเองในหมวดวิชา และที่ปฏิบัติน้อยที่สุดคือ การจัดให้มีสาธิตการสอนแบบต่าง ๆ ภายในโรงเรียน

การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอน โดยจัดส่งครูเข้ารับการอบรมนั้น เพราะกิจกรรมนี้เป็นสิ่งที่ทำได้ง่าย สะดวก และประหยัด และเป็นที่ยอมรับมากกว่ากิจกรรมอื่น ๆ นอกจากนั้น การอบรมอาจจะจัดได้ในลักษณะที่เป็นทั้งการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการและที่สำคัญคือเป็นที่ต้องการของผู้เข้ารับการอบรม ดังที่ สกล รุ่งโรจน์ (2530) ได้วิจัยพบว่า กิจกรรมการฝึกอบรม หรือประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นกิจกรรมที่ทั้งผู้บริหาร และครูอาจารย์มีความต้องการให้จัดในโรงเรียนมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกิจกรรมนี้เปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ได้ฝึกทักษะ และมีการปฏิบัติจริงค่อนข้างมาก โดยหลักการแล้ว การจัดส่งครูเข้ารับการอบรมนับเป็นการพัฒนาบุคลากรได้เป็นอย่างดี โรงเรียนจึงควรที่จะจัดกิจกรรมการพัฒนาให้เป็นระบบด้วยการให้การพัฒนาบุคลากรอย่างมีเป้าหมาย วิเคราะห์หาความจำเป็น ทำทะเบียนประวัติ จัดบันทึกและรวมถึงการประเมินผลเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรมีเป้าหมาย และเห็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

13. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารจัดให้มีการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน แต่ปัญหาส่วนใหญ่ของผู้บริหารในการบริหารงานวิชาการคือ ครูไม่เปลี่ยนพฤติกรรมการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร ทั้ง ๆ ที่ผู้บริหารได้สร้างขวัญ กำลังใจและใช้วิธีการที่ทำให้คณะครูทำงานด้วยความเต็มใจ คือ จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ให้ ยกย่องชมเชย และจัดแบ่งงานให้ครูด้วยความยุติธรรม และจัดให้มีการนิเทศภายในโรงเรียน และที่พบน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารทำการนิเทศด้วยตนเอง

การที่ผู้บริหารใช้วิธีการต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้บริหารได้จูงใจให้ครูเกิดความสนใจและทำงานด้วยความเต็มใจ ตามทฤษฎีสององค์ประกอบของเฟรดเดอริก เฮิร์สเบิร์ก (อ้างถึงในอรุณ รักธรรม, 2527) ที่กล่าวถึงการจูงใจให้คนทำงานว่าจะต้องให้ทั้งปัจจัยค่าจูง คือสภาพการทำงานที่ดี โดยจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอ และปัจจัยกระตุ้นคือการได้รับการยกย่องชมเชยแต่เป็นที่น่าสังเกตว่าถึงแม้ผู้บริหารจะได้ใช้ปัจจัยประกอบต่าง ๆ เหล่านี้เป็นตัวกระตุ้นให้คนทำงานแล้วก็ตาม แต่ปัญหาที่พบคือครูไม่เปลี่ยนพฤติกรรมการสอน ทั้งนี้อาจเนื่องจากสิ่งที่ผู้บริหารปฏิบัติน้อยที่สุดคือการทำการนิเทศด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะเป็นหนทางหนึ่งที่จะทำให้การจัดการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างได้ผล ดังที่ซารี มณีศรี (2521) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนกับการนิเทศการศึกษาว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีส่วนอย่างสำคัญที่ผลักดันให้การนิเทศภายในบรรลุผล เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการเรียนการสอนทั้งมวลในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งถ้าผู้บริหารให้ความสนใจเอาใจใส่ เป็นผู้นำครูในการกระตุ้น ชี้แนะครูด้วยตนเองแล้ว การพัฒนาการเรียนการสอนคงจะเกิดผลในที่สุด จากผลการวิจัยยังพบต่อไปอีกว่า ในทางปฏิบัติผู้บริหารจัดให้มีการนิเทศ แต่ได้มอบหมายหน้าที่ในการนิเทศให้แก่ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะงาน/ภารกิจ ในหน้าที่ด้านอื่น ๆ มีมากทำให้ผู้บริหารไม่มีเวลาเพียงพอที่จะบริหารงานด้านการเรียนการสอนได้เต็มที่ กอปรกับได้มอบหมายให้ผู้ดำเนินการในเรื่องนี้โดยตรงและเป็นผู้ที่ใกล้ชิดครูมากที่สุดคือ หัวหน้าหมวดวิชาและผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความชำนาญในศาสตร์เฉพาะสาขาอยู่แล้ว แต่จากปัญหาที่พบจากการวิจัย คือขาดบุคลากรที่มีคุณสมบัติในการทำหน้าที่นิเทศการสอนให้แก่ครูได้อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นจึงควรจัดดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนในรูปแบบกรรมการถาวร ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชา ทำการชี้แนะ แนะนำครูอาจารย์และช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาจากการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผู้บริหารควรหา

โอกาสพิเศษครูเป็นบางครั้งอย่างสม่ำเสมอ จะเป็นการเสริมแรงให้กับครูได้อย่างดีอีกหนทางหนึ่ง ซึ่งผลที่ได้นั้น ครูอาจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับตัวครูเอง ดังที่ ไททอร์ย์ ลินลาร์ตัน (2524) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรด้านการสอนจะดำเนินไปได้ด้วยดี มีประสิทธิภาพ อย่างแท้จริงก็ต่อเมื่ออาจารย์เห็นคุณค่า เห็นความจำเป็นและปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาตนเอง

การจัดให้มีการนิเทศกันเองภายในหมวดวิชา นับเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ได้ผลดีที่สุดในระยะยาว การให้บุคลากรนิเทศซึ่งกันและกันนอกจากจะก่อให้เกิดความสนิทสนมคุ้นเคยกันแล้ว สัมพันธภาพและความยึดเหนี่ยวระหว่างกันในกลุ่มจะมีมากขึ้น บุคลากรจะได้รับการแลกเปลี่ยนความรู้ เกิดความชำนาญในงาน และที่สำคัญที่สุดและนับเป็นหัวใจของการนิเทศ คือการนิเทศเพื่อให้เกิดการพึ่งตนเองได้ในที่สุด

14. จากการวิจัยพบว่า การที่ผู้บริหารจัดให้มีการสาธิตการสอนแบบต่าง ๆ น้อยที่สุดนั้น สอดคล้องกับผลที่ได้จากการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวกับปัญหาส่วนใหญ่ของผู้บริหารในการบริหารงานวิชาการ คือ ขาดงบประมาณที่จะจัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนแบบต่าง ๆ มาสาธิตวิธีสอนแบบใหม่ ๆ ให้แก่ครู และครูไม่ปรับปรุงพฤติกรรมการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร ปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่สำคัญในการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้เพราะการสอนเป็นกิจกรรมที่สำคัญของการใช้หลักสูตร จุดมุ่งหมายของการสอนเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียนไปในทิศทางที่หลักสูตรมุ่งหวัง ดังนั้นการใช้วิธีสอนที่ใหม่ ๆ และถูกต้องเหมาะสมกับลักษณะวิชา จะทำให้หลักการและจุดมุ่งหมายของหลักสูตรสัมฤทธิ์ผล ประหยัดเวลาในการสอน และนักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้เร็วขึ้น ดังที่ สมิตร์ คุณานุกร (2518) กล่าวไว้ว่าการจัดการเรียนการสอนเป็นกระบวนการที่นำไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยใช้กิจกรรมการเรียนการสอนคือการบรรยาย การฝึกภาคปฏิบัติ การแก้ปัญหาและการทดลอง จึงสมควรที่ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการแก้ปัญหาเรื่องนี้ โดยการสนับสนุนให้ครูอาจารย์หาทางช่วยเหลือซึ่งกันและกันหรือศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากตำรา สื่อชนิดอื่น ๆ และหรือจัดส่งครูเข้ารับการอบรม

15. ผลการวิจัย พบว่า ในการติดตามผลการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชาติดตามผลจากแผนการสอนรายวิชา และจัดให้มีการนิเทศภายในหมวดวิชา โดยมอบหมายให้หัวหน้าหมวดวิชาติดตามผล เมื่อพิจารณาในแต่ละกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครู มีความแตกต่างกันในการให้ข้อมูล คือกลุ่มผู้บริหารตอบว่า ตนให้การควบคุมการสอนแก่ครูอย่างใกล้ชิด แต่กลุ่มผู้ช่วยผู้บริหารและครูให้ข้อมูลว่าผู้บริหารให้อิสระในการสอนแก่ครูโดยไม่ควบคุมใกล้ชิด

การที่ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร ครู ให้ข้อมูลแตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่าการรับรู้ของทั้งสองกลุ่มแตกต่างกัน การที่ผู้บริหารตอบว่าตนให้การควบคุมดูแลการสอนของครูนั้น ผู้บริหารอาจจะเห็นว่า ได้มอบหมายหน้าที่ในการติดตามผลการจัดการเรียนการสอนให้กับผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชา ให้เป็นผู้ดำเนินการแทนเพราะหัวหน้าหมวดวิชาและผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ เป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับครูมากกว่าการติดตามผลและการให้การช่วยเหลือกันซึ่งกัน และกันย่อมทำได้ง่ายกว่า เนื่องจากปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะเดียวกัน แต่ผู้ช่วยผู้บริหารและครูเห็นว่าผู้บริหารให้อิสระในการสอนแก่ครูโดยไม่ควบคุมใกล้ชิด ทั้งนี้ผู้ช่วยผู้บริหารและครูต่างคาดหวังบทบาทของผู้บริหารในงานด้านนี้ไว้สูงกว่าบทบาทที่ผู้บริหารปฏิบัติจริง อีกนัยหนึ่งการให้อิสระในความหมายของผู้ช่วยผู้บริหารและครู อาจหมายถึงการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน โดยไม่มีผู้ควบคุมตรวจสอบ ซึ่งเป็นการให้อิสระแก่ผู้สอนที่จะใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการจัดการเรียนการสอน โดยไม่อาศัยการควบคุมบังคับ

16. จากผลการวิจัย พบว่าผู้บริหารกำหนดให้ครูจัดทำและใช้แผนการสอน โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครูให้ข้อมูลแตกต่างกัน โดยผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลาง เน้นให้มีการใช้แผนการสอน โดยถือเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ส่วนครูในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่และขนาดกลาง ให้ข้อมูลว่าผู้บริหารให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารเน้นให้จัดทำแผนการสอนโดยถือเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ซึ่งให้เห็นว่าการจัดทำและใช้แผนการสอนนั้นอาจจะไม่ได้มีการติดตามผลการใช้อย่างจริงจัง ดังผลการวิจัยของ ภาวิตา หาญวัฒนกุล (2530) พบว่า ครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด

กรุงเทพมหานคร ยังจัดทำและใช้แผนการสอนได้ไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งอาจจะมีสาเหตุที่อาจเป็นไปได้สองประการ คือ ประการแรก ครูอาจารย์อาจจะไม่กระจำงัดในการจัดทำแผนการสอน และ ผู้นิเทศการศึกษาในโรงเรียนไม่สามารถช่วยให้ครูอาจารย์เข้าใจได้มากเท่าที่ควร ซึ่งอาจเนื่องมาจากครูอาจารย์มีภารกิจมาก หรืออาจเป็นเพราะการทำความเข้าใจในแผนการสอนเป็นเรื่องที่ยาก จึงอาจขาดแรงจูงใจ เนื่องจากการจัดทำแผนการสอนต้องใช้เวลาในการวิเคราะห์หาแนวทาง ต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับบุคคลซึ่งสอนในรายวิชาเดียวกันตน ต้องบังคับควบคุมการสอนให้ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ ก็อาจไม่นำไปปฏิบัติ นอกจากนั้นผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบอาจมีภารกิจมาก และไม่มีเวลาที่จะติดตามผลการนำไปใช้ได้

ส่วนในโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม คือผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครู ให้ข้อมูลสอดคล้องกันว่าผู้บริหารให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ จะเห็นได้ว่าขนาดของโรงเรียนเป็นตัวแปรที่สำคัญในการกำหนด หน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน ในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง การจัดระบบงานในหน่วยงานค่อนข้างจะมีความชัดเจนและเป็นระบบมากกว่าในโรงเรียนขนาดเล็ก เนื่องจากความซับซ้อนของระดับช่วงชั้นของการบังคับบัญชา (เสรี ลาชโรจน์, 2531) การพรรณนางาน และการกำหนดหน้าที่จึงค่อนข้างมีความชัดเจน ส่วนในโรงเรียนขนาดเล็ก การจัดองค์การไม่ซับซ้อน ผู้บริหารสามารถตรวจสอบการทำงานของบุคลากรได้อย่างทั่วถึง จึงให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ แต่มีนโยบายให้จัดทำ โดยผู้บริหารจะทราบถึงการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานได้ด้วยวิธีการสังเกต ซักถาม สอบถามด้วยตนเอง การให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ โดยติดตามอยู่ห่าง ๆ อาจจะให้ผลดีกว่าการควบคุมอย่างใกล้ชิด อย่างไรก็ตามบุคคลที่จะมีส่วนส่งเสริมให้ครูอาจารย์ปรับปรุงการสอนมากที่สุดคือผู้บริหาร ซึ่งกรมสามัญศึกษาได้สรุปบทบาทของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนไว้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้วางนโยบาย วัตถุประสงค์ และแผนการบริหารงานวิชาการให้ชัดเจนรอบคอบ สอดคล้องกับนโยบายรัฐ เป็นผู้นำองค์การให้บุคลากรเกิดความรับผิดชอบต่อการสอน มีการประสานงานที่ดี และมีการติดตามควบคุมอย่างเหมาะสม (กรมสามัญศึกษา, 2529)

17. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเน้นให้ทุกหมวดวิชาผลิตสื่อ และให้ใช้สื่อ โดยจัดหาสื่อให้เพียงพอกับความต้องการ แต่จากปัญหาที่พบในการบริหารงานวิชาการด้านนี้ พบว่า ขาดการกระตุ้นให้มีการผลิตสื่อการสอนที่ดีไว้ใช้ และขาดการจัดระบบการใช้สื่อการสอนที่ดี

สื่อการสอนนับเป็นอุปกรณ์การสอนที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการเรียนการสอน เพราะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้นักเรียนเรียนรู้ได้เร็วขึ้น ประหยัดเวลาและเป็นสิ่งจูงใจและเร้าใจในการสอน ผู้บริหารจึงควรกระตุ้นให้มีการผลิตสื่อการสอนไว้ใช้ในแต่ละรายวิชา และดูแลให้มีการใช้สื่อ โดยติดตามผลจากเจ้าหน้าที่ มีการจัดประกวดผลงานการผลิตสื่อการสอนในโรงเรียน เพื่อกระตุ้นให้ครูเห็นความสำคัญและให้ความสนใจในการผลิตสื่อ ย่อมจะทำให้การผลิตและการใช้สื่อยังประโยชน์ในการเรียนการสอน และเร้าใจนักเรียนมากกว่าการใช้แต่เพียงชอล์ก และกระดานดำ

18. จากผลการวิจัย จะเห็นว่าผู้บริหารจัดครูเป็นที่ปรึกษากิจกรรมนักเรียนโดยใช้ความสมัครใจของครู และผู้บริหารได้ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะในการจัดกิจกรรมโดยการจัดส่งครูเข้ารับการอบรม จัดหาอุปกรณ์อำนวยความสะดวก จัดหางบประมาณในการดำเนินงาน และที่ปฏิบัติน้อยที่สุดคือ การให้การนิเทศครูเป็นรายบุคคล

การที่ผู้บริหารให้ครูเป็นที่ปรึกษากิจกรรมนักเรียนโดยใช้ความสมัครใจนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เพราะงานกิจกรรมนักเรียนเป็นงานที่ต้องการผู้ที่มีความรู้ความสามารถพิเศษ และมีใจรักที่จะฝึกฝนนักเรียนให้ได้รับการพัฒนาตามศักยภาพที่นักเรียนมีอยู่ รวมถึงการพัฒนาทักษะ ทักษะคิด ลักษณะนิสัยอันดีงาม ให้เกิดขึ้นในตัวนักเรียน จึงเห็นได้ว่างานกิจกรรมนักเรียนเป็นงานที่มีความสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างให้นักเรียนเป็นผู้ที่มีความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจ การที่จะได้มาซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยครูที่มีความรู้ความสามารถ โดยผู้บริหารจะต้องพยายามทำทุกอย่างเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลดังกล่าว เขียนคำอธิบายบทบาทหน้าที่ของครูที่ปรึกษาไว้ให้ชัดเจน และเขียนโครงการพัฒนาครูที่ปรึกษาวิชาการไว้ให้ปรากฏ เพื่อช่วยในการพัฒนาความสามารถในการเป็นที่ปรึกษากิจกรรมนักเรียนให้มากขึ้น (กาญจนา ศรีภาณุสินธุ์, 2531)

จะเห็นได้ว่าผู้บริหารได้ให้การพัฒนาครูที่ปรึกษาวิชาการนักเรียนด้วยการจัดส่งครูเข้ารับการอบรมและจัดหาอุปกรณ์อำนวยความสะดวกให้ แต่กิจกรรมการพัฒนาครูเหล่านี้เป็น

กิจกรรมที่ช่วยแก้ปัญหาในระยะสั้น ซึ่งจะทำให้ครูได้รับการพัฒนาไม่ต่อเนื่อง การพัฒนาบุคลากร
 ที่ดีสมควรให้การพัฒนาในระยะยาว โดยศึกษาข้อมูลจากแฟ้มประวัติครู ทำบันทึกการให้การอบรม
 นิเทศครูเป็นรายบุคคลด้วยการพูดคุยซักถาม และติดตามความก้าวหน้า ผลที่ได้คือครูได้รับการ
 พัฒนาให้มีความสามารถเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดจากการบริหารงานด้านกิจกรรม
 นักเรียนที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ คือครูขาดความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับหน้าที่ และขาด
 การกระตุ้นและส่งเสริมให้นักเรียนเห็นความสำคัญและประโยชน์ในการเข้าร่วมกิจกรรม ปัญหา
 เหล่านี้จะได้รับการแก้ไขให้น้อยลง ถ้าบุคลากรได้รับการส่งเสริม และพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอนจาก
 ผู้บริหาร

19. จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารดูแลติดตามผลให้มีการวิเคราะห์เป้าหมาย
 การจัดกิจกรรมและมีการจัดทำแผนการจัดกิจกรรมในแต่ละปีการศึกษา

การที่ผู้บริหารดูแลให้มีการวิเคราะห์เป้าหมายการจัดกิจกรรมนั้น เป็นสิ่งที่ถูกต้อง
 และจำเป็นสำหรับการจัดกิจกรรมนักเรียน ทั้งนี้เพราะเป้าหมายจะเป็นเครื่องบ่งชี้ชัดเจนว่าการ
 วางแผนการจัดกิจกรรมนักเรียนนั้นได้ผลหรือไม่ และทำให้เกิดความสะดวกต่อการติดตามประเมิน
 ผลทางหนึ่งด้วย ดังที่ อุกฤษ บุญประเสริฐ กล่าวไว้ว่าการวางแผนเป็นงานขั้นต้น หรือเป็น
 กระบวนการขั้นต้นที่สำคัญและจำเป็นยิ่งในระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ในการจัดแผนซึ่งเป็น
 ผลส่วนหนึ่งของการวางแผน จะมีการนิยามกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติจัดทำในอนาคต เพื่อให้
 บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ด้วยวิธีการที่รอบคอบเป็นระบบระเบียบ

งานกิจกรรมนักเรียนในปัจจุบันเป็นงานที่มีขอบข่ายกว้างขวางมาก เปิดโอกาสให้
 นักเรียนได้เลือกตามความสนใจและความสามารถ เป็นงานที่ต้องอาศัยการระดมความคิดจาก
 หลายฝ่ายและการประสานงานในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นับตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้ช่วย
 ผู้บริหาร หัวหน้าหมวดกิจกรรม และครูอาจารย์ที่ปรึกษากิจกรรม รวมตลอดถึงนักเรียนที่จะมี
 ส่วนร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วางแผนการจัดและประเมินผลเนื้อหาทางปรับปรุงแก้ไข และผู้ที่
 มีบทบาทมากที่สุดในงานด้านนี้คือผู้บริหาร

20. จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารมีบทบาทในการวัดและประเมินผลการเรียนโดยดูแลให้มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลและกำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการเรียน และที่ปฏิบัติน้อยที่สุดคือการสร้างข้อตกลงในการใช้วิธีการวัด และประเมินผลการเรียน นอกจากนี้ผู้บริหารจัดให้มีการติดตามการประเมินผลการเรียน โดยกำหนดให้มีการประเมินผลเป็นระยะ ๆ

การสร้างเครื่องมือในการวัดผลการเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลไม่สอดคล้องกัน ผู้บริหารและครูตอบว่า ได้จัดทำข้อสอบวัดพื้นฐานความรู้ของนักเรียน ส่วนผู้ช่วยผู้บริหารตอบว่า ได้มีการส่งเสริมให้ครูจัดทำข้อสอบมาตรฐานแต่ละรายวิชา

เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นมากเพราะเป็นเครื่องมือที่ใช้ตัดสินการสอบได้ - ตก การสร้างเครื่องมือในการวัดผลการเรียน จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการดำเนินงานโดยจัดให้มีการทำข้อสอบขึ้นใช้ในโรงเรียน แต่ข้อสอบนั้นยังขาดการวิเคราะห์ว่าเป็นข้อสอบที่ดีเพียงพอหรือไม่ ทั้งนี้เพราะ จากปัญหาในการวิจัยพบว่าบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานการวัดและประเมินผลการศึกษาที่จะทำหน้าที่ให้คำแนะนำครู งานการวัดและประเมินผลการเรียนที่จัดทำขึ้นในโรงเรียนจึงทำได้เพียงจัดทำข้อสอบ ใช้สอบวัดนักเรียน โดยข้อสอบนั้น ไม่อาจจัดระดับได้แน่ชัดว่าเป็นข้อสอบมาตรฐานหรือไม่ จากผลการวิจัยจึงพบว่า การติดตามผลการวัดและประเมินผลเท่าที่ผู้บริหารกระทำได้ เป็นเพียงการกำหนดให้มีการรายงานการประเมินผลเป็นระยะตามระเบียบเท่านั้น และการวิเคราะห์ผลที่ประเมินได้เพื่อนำมาใช้พิจารณาว่า มาตรฐานคุณภาพงานวิชาการของโรงเรียนอยู่ในระดับใด แต่คุณภาพเครื่องมือที่ใช้วัดนั้น ยังไม่ดีเพียงพอ ซึ่งถ้ามีการจัดสร้างข้อทดสอบที่ดีขึ้นใช้จะมีประโยชน์มากเพราะโดยหลักการแล้วการสร้างข้อสอบที่ดี ข้อสอบที่ดีจะมีความเที่ยงตรง มีความเชื่อมั่นที่จะทำการวัดผลและให้คะแนนนักเรียนด้วยความยุติธรรม เป็นการพยากรณ์และเป็นผลย้อนกลับซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อครูที่จะดูว่าเทคนิควิธีการสอน อุปกรณ์การสอน และเนื้อหาหรือกิจกรรมที่จัดให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้นั้นมีข้อบกพร่องอะไร เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงโครงการสอนในครั้งต่อไป (บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ, 2526) การวัดและประเมินผลที่ได้นั้นก็คือการประเมินผลงานวิชาการทั้งหมดเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนนั่นเอง ดังที่ อดันด์ ศรีโสภา (2521) กล่าวไว้ว่า เนื่องจากการวัด และการประเมินผลการศึกษาเป็นเครื่องมืออัน

หนึ่งที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับต่าง ๆ เพราะผลจากการวัดจะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจของครูและนักการศึกษา เพื่อใช้ปรับปรุงวิธีการสอน การแนะแนว การประเมินหลักสูตรแบบเรียน การใช้อุปกรณ์การสอน ตลอดจนการจัดระบบบริหารทั่วไปของโรงเรียน และนอกจากนี้ยังช่วยปรับปรุงการเรียนการสอนของนักเรียนให้ถูกวิธียิ่งขึ้น

การวัดและประเมินผลการเรียน จึงถือเป็นการประเมินผลงานวิชาการด้านการเรียนการสอนและใช้ประเมินคุณภาพของงานวิชาการในโรงเรียนได้อีกทางหนึ่งด้วย

21. จากผลการวิจัย พบว่า การรายงานผลส่วนใหญ่เป็นการรายงานผลสำเร็จตามโครงการ รายงานผลรวมของแผน และรายงานค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

การรายงานผลตามโครงการจะทำให้ทราบว่าโครงการแต่ละโครงการที่ได้ดำเนินงานไปแล้วนั้น ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือมีปัญหาอุปสรรคที่ใด งานที่ปรากฏในงานและโครงการจึงเป็นงานที่นับเป็นส่วนหนึ่งของผลงานวิชาการ ซึ่งได้จัดทำตามแผนที่วางไว้ โดยการประเมินผลงานวิชาการจะเป็นข้อมูลในการใช้วางแผนงานวิชาการ ดังนั้นการประเมินผลงานด้านนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะได้จากทั้งการประเมินผลงาน/โครงการและการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงาน และการประเมินจากการวัดและประเมินผลการเรียน เพื่อนำมาใช้ตัดสินการจัดการเรียนการสอน แต่จากปัญหาที่พบคือ ครูขาดความรู้ในวิธีการ และขั้นตอนการประเมินผลงาน การประเมินผลส่วนใหญ่จึงเป็นการประเมินที่ปฏิบัติกันจริงจางน้อย ดังที่ประกาศ เช่นกลาง (2525) พบจากการวิจัยว่า ในการปฏิบัติงานตามโครงการนั้น สิ่งที่จะขาดไม่ได้คือ การประเมินผลในการปฏิบัติงานวิชาการก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหาร และครูควรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ประเมินพอสมควร โดยเฉพาะผู้บริหารควรจะต้องมีความรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับงานที่ต้องประเมิน และสามารถถ่ายทอดให้ครูอาจารย์มีความรู้ความเข้าใจ วิธีการประเมินผลงานวิชาการ เพื่อให้งานวิชาการบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารอาจจะต้องเข้ารับการอบรมหรือศึกษาจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อจะได้มีความรู้ความเข้าใจวิธีการประเมินผลงานตามโครงการต่าง ๆ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

1. การจัดการแผนการเรียนด้านวิชาชีพ โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้บุคลากรนอกมีส่วน ร่วมในการวางแผนการจัดในรูปของคณะกรรมการ ที่ปรึกษาของโรงเรียน เพื่อให้การจัดการ เรียนการสอนด้านวิชาชีพสอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น
2. การพัฒนาบุคลากรด้านการสอน ควรจัดทำแผนการพัฒนากุศลกรในระยะยาว โดยมอบหมายให้มีคณะกรรมการชุดหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์หาความจำเป็น ประเมิน ผลการทำงานของครู สำรวจความต้องการ ให้การพัฒนาครู และติดตามผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบ
3. การจัดระบบข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนงานวิชาการ ควรใช้วิธีดำเนินการจัด เก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีการสำรวจความต้องการ วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้และรวมถึงการติด ตามประเมินผลการใช้ข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน มีความเที่ยงตรง และสนองความ ต้องการของผู้ใช้ได้เป็นอย่างดี
4. การวัดและประเมินผลการเรียน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการจัดทำเครื่องมือ เพื่อใช้วัดและประเมินผลการเรียนที่เป็นมาตรฐาน โดยมีการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของข้อ ทดสอบ ปรับปรุงแบบทดสอบ และจัดทำธนาคารข้อสอบ

ข้อเสนอแนะสำหรับกลุ่มโรงเรียน

1. กลุ่มโรงเรียนควรจะสำรวจความต้องการในการจัดอบรมไปยังโรงเรียนต่าง ๆ และนำผลการสำรวจมาสรุปรวมเป็นความต้องการของโรงเรียน เพื่อจัดอบรมให้ตรงกับ ความต้องการและความจำเป็นเร่งด่วนต่อไป
2. กลุ่มโรงเรียนควรเป็นหน่วยกลางที่จะประชาสัมพันธ์หรือเป็นสื่อกลางให้กับ โรงเรียนในการกระตุ้นครูให้พัฒนาการเรียนการสอน ด้วยการทำหน้าที่เป็นศูนย์วิชาการกลุ่ม จัดประชุมครูในกลุ่มโรงเรียน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และจัดให้มีการเยี่ยมเยียนและสังเกต การสอนของครูต่างโรงเรียน

ข้อเสนอแนะสำหรับกรมสามัญศึกษา

1. ควรจัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานวิชาการแก่ผู้บริหารเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถที่จะให้การนิเทศครูได้
2. ควรมีการควบคุม ดูแล ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนอย่างจริงจัง เพื่อให้งานวิชาการสนองจุดหมายของหลักสูตร และนโยบายของกรมสามัญศึกษา

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรศึกษาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษาอื่น
2. ควรศึกษาถึงรูปแบบการบริหารงานวิชาการในงานด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อให้ทราบถึงวิธีการปฏิบัติงานในงานด้านนั้น ๆ และสามารถนำไปปรับใช้กับโรงเรียนได้อย่างแท้จริง